

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛЕСНА ГАННА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
і просторової економіки, доцент
_____ О.С. Трегубов
«_____» _____ 2021 р.

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ
РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА КОМУНАЛЬНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ КП «ТЕРНОПІЛЬКОМУНІВЕСТ»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.С. Трегубов, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд.ekon.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Лєсна Г.М. Особливості формування та реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів на комунальному підприємстві (на прикладі КП «Тернопількомунінвест»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній роботі сформульовано основи побудови бізнес-процесів на підприємствах з точки зору їх суті, формалізації та оптимізації; розкрито суть концепції реінжинірингу як форми вдосконалення та побудови бізнес-процесів; здійснено аналіз факторів впливу на процедури реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства; подано загальну характеристику фінансово-економічного стану КП «Тернопількомунінвест»; проаналізовано фінансові результати діяльності підприємства та факторний аналіз отриманого ним прибутку; проведено аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства; здійснено розрахунок ефективності інвестиційного проекту із розробки та реалізації програмного забезпечення на підприємстві КП «Тернопількомунінвест»; розроблено алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест»; проведено моделювання реінжинірингу бізнес-процесів надання послуг КП «Тернопількомунінвест» у різних нотаціях моделювання; проаналізовано стан охорони праці на підприємстві; узагальнено особливості реалізації Стратегії управління відходами в Україні.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг, моделювання, концепція, фінансово-економічний стан.

Табл. 28. Рис. 43. Бібліограф.: 50 найм.

SUMMARY

Lesna G.M. Peculiarities of formation and realization of the concept of reengineering of business processes at the communal enterprise (on the example of KP "Ternopilkomuninvest"). Specialty 051 Economis, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The qualification work formulates the basics of building business processes in enterprises in terms of their essence, formalization and optimization; the essence of the concept of reengineering as a form of improvement and construction of business processes is revealed; the analysis of factors of influence on procedures of reengineering of business processes in a cut of stages of a life cycle of the enterprise is carried out; the general characteristic of a financial and economic condition of KP "Ternopilkomuninvest" is given; the financial results of activity of the enterprise and the factor analysis of the profit received by it are analyzed; the analysis of indicators of liquidity and financial stability of the enterprise is carried out; the calculation of the efficiency of the investment project for the development and implementation of software at the enterprise KP "Ternopilkomuninvest"; the algorithm of formation of the concept of reengineering of business processes on KP "Ternopilkomuninvest" is developed; modeling of reengineering of business processes of providing services of KP "Ternopilkomuninvest" in various modeling notations was carried out; the state of labor protection at the enterprise is analyzed; the peculiarities of the implementation of the Waste Management Strategy in Ukraine are generalized.

Key words: business process, reengineering, modeling, concept, financial and economic condition.

Tabl. 28. Fig. 43. Bibliography: 50 items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	8
1.1 Основи побудови бізнес-процесів на підприємствах – їх суть, формалізація та оптимізація.....	8
1.2 Суть концепції реінжинірингу як форма вдосконалення та перебудови бізнес-процесів	14
1.3 Аналіз факторів впливу на процедури реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ КП «ТЕРНОПІЛЬКОМУНІВЕСТ» ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ...26	
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічного стану КП «Тернопількомунінвест»	26
2.2 Фінансові результати діяльності КП «Тернопількомунінвест» та діяльності підприємства та аналіз якості матеріальних ресурсів.....	43
2.3 Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА КП «ТЕРНОПІЛЬКОМУНІВЕСТ».....	58
3.1 Розрахунок ефективності інвестиційного проекту із розробки та реалізації програмного забезпечення на підприємстві КП «Тернопількомунінвест»	58
3.2 Розробка алгоритму формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест»	65
3.3 Моделювання реінжинірингу бізнес-процесів надання послуг КП «Тернопількомунінвест» у різних нотаціях моделювання	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємства варто розглядати як систему бізнес-процесів, від злагодженості реалізації яких залежить ефективність функціонування цілої організації. Тому важливим елементом управлінської роботи є відстеження «вузьких місць» в бізнес-процесах, корегування їх, недопущення перевитрати ресурсів, якими володіє підприємство, та які може залучити для своєї роботи.

Можуть скластися ситуації, у яких вдосконалення бізнес-процесу є неможливим через його повну невідповідність вимогам підприємства чи зацікавлених груп. Саме у таких випадках слід розглядати як варіант покращення роботи саме реінжиніринг бізнес-процесів як концептуальний підхід до їх повної заміни.

Метою кваліфікаційної роботи є формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Сформулювати основи побудови бізнес-процесів на підприємствах з точки зору їх суті, формалізації та оптимізації
2. Розкрити суть концепції реінжинірингу як форми вдосконалення та побудови бізнес-процесів
3. Здійснити аналіз факторів впливу на процедури реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства
4. Подати загальну характеристику фінансово-економічного стану КП «Тернопількомунінвест»
5. Проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства та аналіз якості матеріальних ресурсів
6. Провести аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства

7. Здійснити розрахунок ефективності інвестиційного проекту із розробки та реалізації програмного забезпечення на підприємстві КП «Тернопількомунінвест»

8. Розробити алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест»

9. Провести моделювання реінжинірингу бізнес-процесів надання послуг КП «Тернопількомунінвест» у різних нотаціях моделювання

10. Проаналізувати стан охорони праці на підприємстві

11. Узагальнено особливості реалізації Стратегії управління відходами в Україні

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси комунального підприємства «Тернопількомунінвест».

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до формування та реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження як узагальнення, метод класифікацій, статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз, коефіцієнтний метод аналізу і т.д.

Інформаційну основу роботи сформована науковими публікаціями вітчизняних та закордонних науковців, дані фінансової світності КП «Тернопількомунінвест», тези доповідей, офіційні дані інтернет-ресурсів та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у сформованій та запропонованій до реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі КП «Тернопількомунінвест».

Практичне значення одержаних результатів дослідження зводиться до того, що запропонована концепція реінжинірингу бізнес-процесів має своїм результатом підвищення ефективності роботи досліджуваного підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; викладена на 82 сторінках тексту, має 43 рисунки і 28 таблиць, перелік використаних джерел, який складається з 50 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Основи побудови бізнес-процесів на підприємствах – їх суть, формалізація та оптимізація

Діяльність підприємств є багатогранною та для підвищення рівня ефективності потребує дослідження та оптимізації тих процесів, які відбуваються в межах їхньої основної та додаткової діяльності. Слід розуміти, що усю сукупність процесів, що реалізуються суб'єктом господарювання, можна представляти у формі бізнес-процесів.

Бізнес - процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес-завдання; він описує, як функція виконується, в якій послідовності, в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою у роботі компанії; бізнес - процес відповідає на питання «як робити» [1].

Тобто, по суті опис бізнес-процесів є інструментарієм його деталізації та визначення ключових параметрів. В літературі можна знайти й інші визначення поняття «бізнес-процес».

Бізнес-процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес завдання; він описує, як функція виконується, в якій послідовності, в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою у роботі компанії; бізнес-процес відповідає на питання «як робити» [1, с. 185].

З іншої сторони, під бізнес-процесом можна розуміти послідовність виконуваних підприємством дій, метою яких є отримання очікуваного результату у визначені терміни. Залежно від галузевої приналежності, розміру підприємства, системи його цілей та інших параметрів усі бізнес-процеси можна поділити на такі основні групи (рис.1.1).

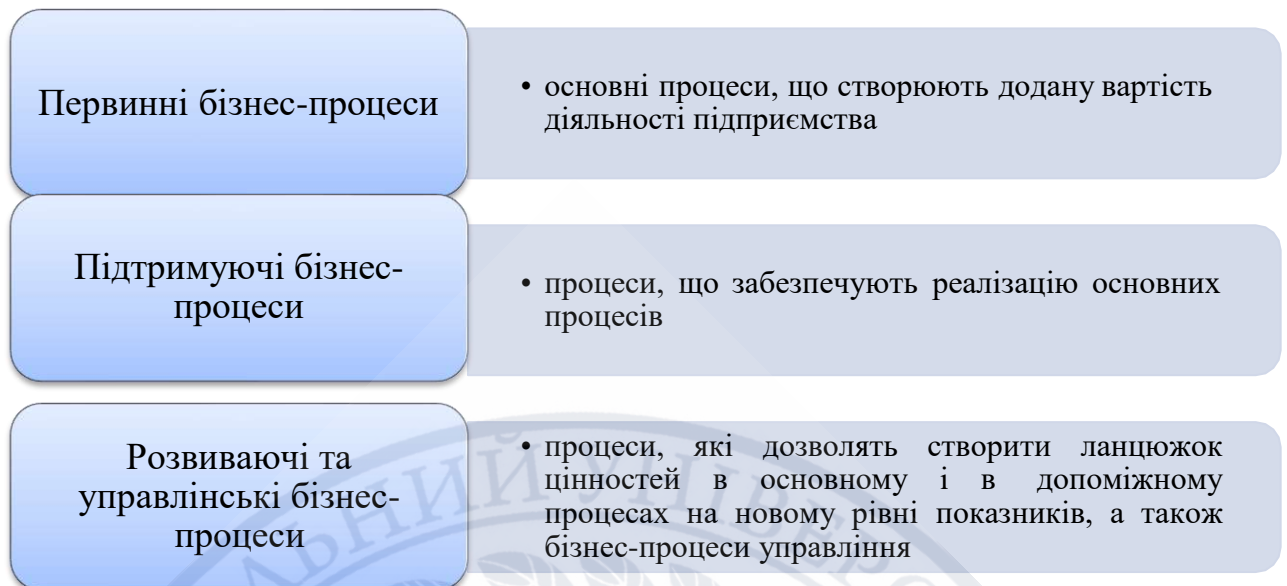


Рисунок 1.1 - Класифікація бізнес-процесів на підприємствах

Джерело: сформовано автором

В загальному, усі бізнес-процеси поділяться на первинні, які є основними для підприємства, підтримуючі (доповнюють основні процеси додатковими можливостями та забезпечують реалізацію основних процесів), розвиваючі та управлінські бізнес-процеси.

Без формалізації та подальшого моделювання бізнес-процесів складно забезпечити виконання працівниками підприємства своїх функцій в повній мірі, адже нерозуміння ними усієї системи функціонування організації чи її функціональних частин створює передумови для порушення цілісності та взаємозв'язку між процесами.

В цілому можна окреслити наступні цілі формалізації та моделювання бізнес-процесів:

1. Аналіз наявних особливостей функціонування підприємства з позицій дослідження його організаційної структури та взаємозв'язків між структурними підрозділами і окремими працівниками.

2. Дослідження особливостей протікання інформаційних потоків в межах організації.

3. Підвищення рівня керованості діяльності підприємства за рахунок побудови чіткої та зрозумілої усіма виконавцями системи «імпульс-реакція».

Чим більш чіткою та прозорою є система бізнес-процесів на підприємстві, тим більшою мірою підприємство може протидіяти тим ризикам, які виникають в ході його функціонування.

Усі моделі бізнес-процесів можна поділити на моделі діяльності (тобто, опис структури бізнес-процесу, зв'язків між окремими елементами бізнес-процесу, ресурсів, які необхідні для реалізації бізнес-процесу) та моделі поведінки (опис правил послідовності функцій бізнес-процесу).

Очевидними причинами формалізації бізнес-процесів є створення можливості знайти «вузькі місця» та розробити систему заходів для їх усунення. Також можна чітко ідентифікувати завантаженість кожного працівника та його участь у тих чи інших бізнес-процесах. Важливим моментом є те, що навіть при зміні працівників бізнес-процеси практично не порушуються, адже існують їх описи, які можуть бути зрозумілими і при найманні нових людей.

Проте, не завжди суб'єкт господарювання є готовим до впровадження автоматизованої системи управління бізнес-процесами, адже це може вимагати зміни організаційної структури, перебудови взаємозв'язків між підрозділами; відсутність комплексного підходу до розуміння усіх бізнес-процесів на підприємстві; незацікавленість керівництва або невмотивованість персоналу до роботи у відповідності із новозмодельованої структури усіх бізнес-процесів.

Процедура бізнес-моделювання традиційно починається із аналізу поточної ситуації в розрізі бізнес-процесів на підприємстві, тобто проводиться графічне представлення наявних процедур. Також повинен бути здійснений повний опис всіх процедур у формі моделі бізнес-процесів для пошуку «вузьких місць». Моделювання бізнес-процесів – це відображення суб'єктивного бачення реально існуючих в організації процесів за допомогою графічних, табличних, текстових способів подання [2]. Тобто, опис бізнес-процесів у формі їх моделювання – це не обов'язково графічна візуалізація, а й будь яка інша форма,

яка може бути використана для підвищення рівня ефективності управління підприємством.

Виділяють три основних типи методологій, що застосовують для опису, моделювання й аналізу бізнес-процесів:

- опис потоків даних (Data Flow Diagramming, DFD);
- опис потоків робіт (Work Flow Diagramming, WFD);
- моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling).

Слід розуміти, що початковим етапом будь якого моделювання бізнес-процесів є дослідження фінансово-економічного стану підприємства, наявної нормативно-регулюючої документації, адже розуміння поточних позицій варто проводити саме в цій площині, а далі вже робити різного роду аналітичні надбудови, які стосуються власне побудови та реалізації самих бізнес-процесів.

Тобто, можна говорити про аудит результатів діяльності, стану основних та оборотних засобів, якими володіє підприємство, співвідношення окремих груп активів та пасивів балансу і т.д.

На рис.1.2 показано етапи формалізації та моделювання бізнес-процесів.

Етап 1.1

аудит результатів фінансово-господарської діяльності

Етап 1.2

аудит стану, структури та ефективності використання активів і пасивів підприємства

Етап 1.3

аналіз поточного стану підприємства із врахуванням цілей діяльності, ідентифікація «вузьких місць» в діяльності підприємства

Рисунок 1.2 - Етапи формалізації та моделювання бізнес-процесів на підприємстві: 1 етап – аудит та аналіз особливостей функціонування підприємства

Джерело: сформовано автором

Реалізувавши перший етап формалізації та моделювання бізнес-процесів на підприємстві, організація отримує інформацію щодо тих елементів системи функціонування організації, які підвищують рівень її ризикованості або навпаки формують можливості для оптимізації.

Наступним етапом формалізації та моделювання бізнес-процесів на підприємстві є опис бізнес-процесів через деталізацію взаємодій та взаємозалежностей у формі покрокової інструкції. Важливо описати максимум бізнес-процесів у поточному їх стані, оскільки зазвичай, оптимізації потребують лише декілька процесів, а усі інші можна залишати без змін, якщо їхня будова уже є оптимальною для організації. Проведення такої формалізації є надзвичайно корисною при зміні працівників, адже розуміння усього, що відбувається в організації дає можливість швидко «ввійти в курс справ». Керівництво також отримує вигоди від такої формалізації, оскільки може самостійно проаналізувати суть роботи кожного працівника.

На рис.1.3 показано структуру усіх процесів, які повинні бути формалізованими на підприємстві.

Етап 2.1

формалізація та детальний опис первинних бізнес-процесів

Етап 2.2

формалізація та детальний опис підтримуючих бізнес-процесів

Етап 2.3

формалізація та детальний опис розвиваючих та управлінських бізнес-процесів

Рисунок 1.3 - Етапи формалізації та моделювання бізнес-процесів на підприємстві: 2 етап – безпосередня формалізація усіх бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Результатом формалізації кожного бізнес-процесу є створення відповідної надзвичайно деталізованих інструкції дій в межах кожного процесу. Опосередкованим позитивним ефектом етапу формалізації є те що при складанні таких звітів із формалізації або інструкцій в бізнес-процесах, які виконуються двома і більше працівниками, підрозділами чи й загалом організаціями, налагоджується тісніша комунікація, яка спрощує процедури або взагалі навіть на цьому етапі відкидає зайві елементи бізнес-процесу.

Також при формалізації бізнес-процесів можна описувати і ресурси, які необхідні для їх реалізації. Результатом етапу є формування карти бізнес-процесів усіх рівнів, яка слугує основою для подальшої оптимізації.

Наступним етапом є оптимізація тих бізнес-процесів, які цього потребують (рис.1.4).

Етап 3.1

Скорочення часу бізнес-циклів та витратності бізнес-процесів

Етап 3.2

Автоматизація бізнес-процесів, які цього потребують

Етап 3.3

Реінжиніринг тих бізнес-процесів, які не можуть бути вдосконаленими частково

Рисунок 1.4 - Етапи формалізації та моделювання бізнес-процесів на підприємстві: 3 етап – оптимізація бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Поширеним напрямком оптимізації бізнес-процесів є скорочення часу на його виконання або витрат, що він в собі несе. Звичайно, є бізнес-процеси, які

характеризуються великими термінами циклічності і технологічно не можуть бути змінені. Але велика кількість управлінських процесів можуть зменшувати свою вартість та тривалість в часі за рахунок певних оптимізаційних процедурних дій. Це можна зробити за рахунок виключення із бізнес-процесу, наприклад, зайвих перевірочних процедур, сформування поточних звітів, які не мають важливого змістового наповнення.

Що стосується автоматизації бізнес-процесів, не слід сприймати цей метод оптимізації як універсальний та такий, що повинен мати місце у всіх організаціях. У малих та середніх організаціях, діяльність яких характеризується відсутністю універсальності та масовості процесів, автоматизувати деякі процеси просто неможливо так, щоб вони зберігали достатній рівень економності.

Найбільш радикальним способом оптимізації бізнес-процесу є його реінжиніринг, тобто повна перебудова за якісними та кількісними параметрами.

1.2 Суть концепції реінжинірингу як форма вдосконалення та перебудови бізнес-процесів

Коли мова йде про оптимізацію бізнес-процесів, часто можна зіштовхнутися із процесами реінжинірингу. Тому слід чітко розуміти суть цього поняття та визначити потребу у ньому на конкретному підприємстві.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів:

1. Методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology);
2. Бенчмаркінг;
3. Перепроєктування (концентроване покращення);
4. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [3].

Методика швидкого аналізу рішень за своєю суттю і варіантом оптимізації бізнес-процесу через використання мозкового штурму пошуку елементів

вдосконалень, які повинні бути реалізовані впродовж 90 днів. Це є дієвий інструмент «відсікання» очевидно «зайвих» етапів бізнес-процесу.

Бенчмаркінг є методикою перенесення бізнес-процесів, які реалізують інші компанії, в арсенал конкретного підприємства. Звичайно, просте копіювання може не принести очікуваних результатів, проте, відстеження технологій функціонування, управління у інших підприємствах із подальшою адаптацією процесів до особливостей функціонування досліджуваного підприємства, є достатньо дієвим методом вдосконалень та оптимізації.

Перепроєктування процесу є послідовним вдосконаленням і може бути застосованим щодо бізнес-процесів, які вже реалізуються та не є критично неефективними.

Детальніше зупинимося саме на останньому елементі концепції вдосконалення бізнес-процесів – їх реінжинірингу. По великому рахунку, реінжиніринг застосовується тоді, коли бізнес-процес не може бути покращений а потребує повної заміни.

Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує вирішення наступних завдань [4]:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка призводить до скорочення циклу виготовлення і продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, в результаті чого відбувається підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників компанії;
- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і обігу та забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності;
- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку та, відповідно, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища;

- визначення раціональних схем взаємодії з партнерами та клієнтами, та, як наслідок, зростання прибутку, оптимізація фінансових потоків.

Розрізняють кризовий реінжиніринг та реінжиніринг розвитку, які застосовуються на різних стадіях життєвого циклу компанії (рис.1.5).

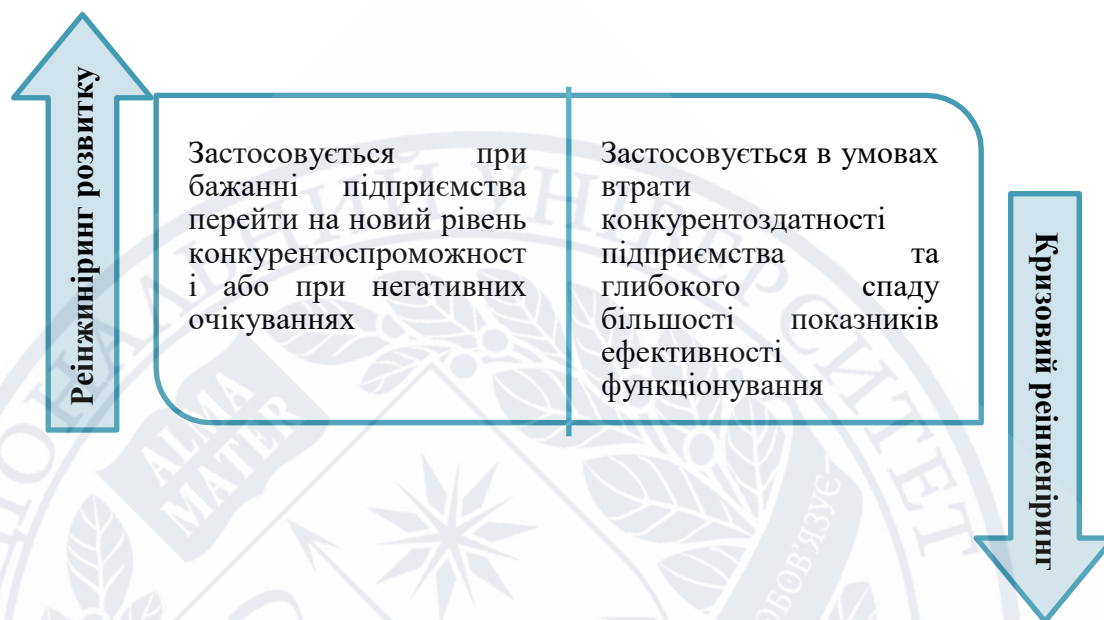


Рисунок 1.5 - Особливості здійснення реінжинірингу розвитку та кризового реінжинірингу

Джерело: сформовано автором

На жаль, частішими є випадки кризового реінжинірингу, коли підприємство вже довгий час потерпає від втрати конкурентоспроможності. Більш дієвими є процедури реінжинірингу розвитку, які реалізуються в час стійкого фінансово-економічного стану та немає внутрішньої загрози погіршення результуючих показників.

Ключовим в процесах реінжинірингу є те, що повинна відбутися стрибкоподібна зміна бізнес-процесів та результатів їх реалізації (рис.1.6).

Після етапу реінжинірингу підприємство може повертатися до системи послідовних змін бізнес-процесів по мірі виникнення потреби у цьому (рис.1.7).



Рисунок 1.6 – Стрибкоподібне підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі реінжинірингу

Джерело: [5, с. 190]

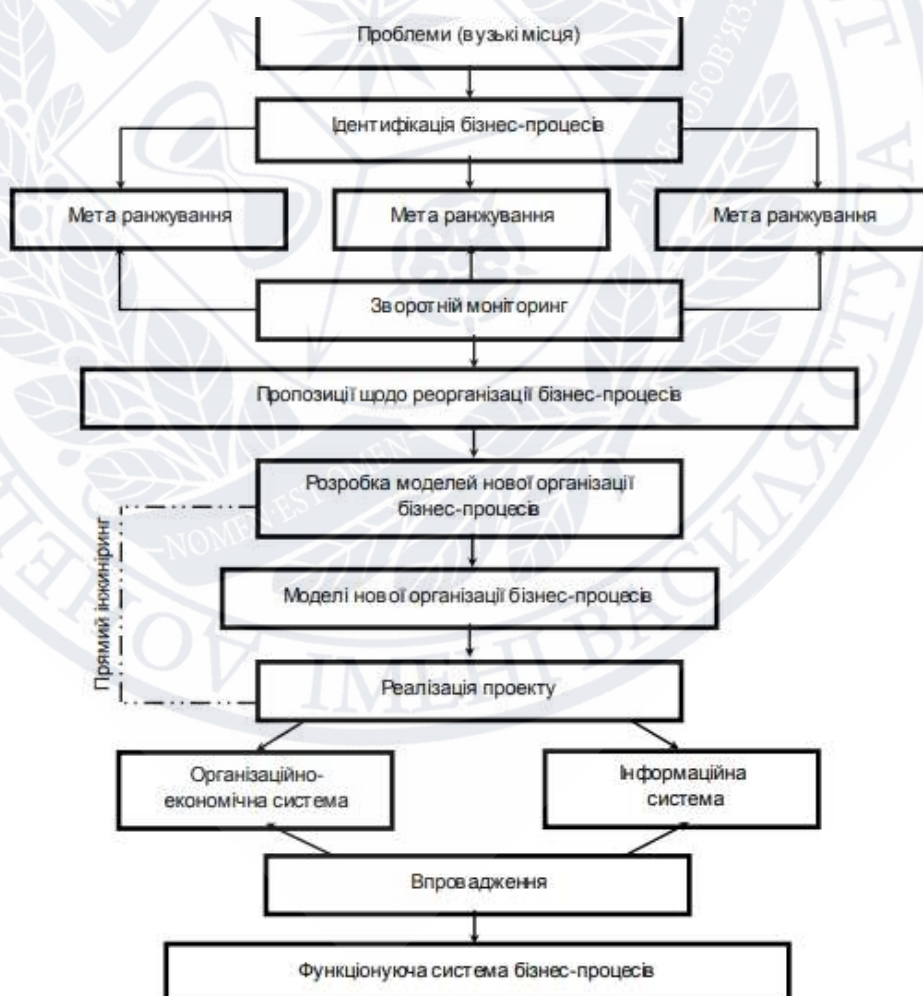


Рисунок 1.7 - Етапи реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: [6]

Автори пропонують розглядати наступні послідовності дій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

Для початку слід виявити та чітко описати проблеми (вузькі місця) в діяльності підприємства, адже не ідентифікувавши проблемні місця дуже складно розробляти заходи щодо їх усунення.

Далі слід виявити межі ранжувань важливості кожного бізнес-процесу та відстежити «попадання» наявних показників бізнес-процесів у бажаний ранжований діапазон. На основі виявлених відхилень формуються пропозиції щодо реорганізації бізнес-процесів. У деяких випадках слід розробити нову організацію бізнес-процесів, якщо простої реорганізації виявляється недостатньо.

Після цього проводиться реалізація проекту із впровадження вдосконалених чи нових бізнес-процесів та подальший моніторинг ефективності проведених змін.

1.3 Аналіз факторів впливу на процедури реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства

Під час розробки проекту реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві необхідно враховувати максимальну кількість факторів впливу на організацію.

І. В. Маслова [7, с. 57] розподіляє фактори впливу на підприємство реінжинірингу за трьома групами:

1. Зовнішні фактори – це фактори, зовнішнього середовища, що мають неабиякий вплив на успішну діяльність підприємства. Внутрішні фактори – навпаки, це ті фактори, що відбуваються на підприємстві. Вони є результатами управлінських рішень.

2. Організаційні, економічні, соціальні фактори – що контролюються на підприємстві. Ці фактори, у свою чергу, формують особливості діяльності конкретного підприємства і визначають умови його функціонування організаційного, виробничого, економічного і соціального характеру.

3. Другорядні фактори – що залежать від конкретних умов виробничого процесу і розробки проекту реінжинірингу бізнес-процесів.

З однієї сторони, дослідження факторів дає змогу зрозуміти обмеження, які можуть виникати в кожному бізнес-процесі, а з іншої – впливати на вже оновлені бізнес-процеси.

Важливим є те що на кожному етапі життєвого циклу розвитку організації і окремо взятого бізнес-процесу критично важливими є знання власне про бізнес-процес (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 - Життєвий цикл управління бізнес-процесами

Джерело: [8]

Тобто, знання про поточний стан бізнес-процесу дають підстави та можливості для перетворення цього бізнес-процесу на більш досконалу форму або й узагалі для його реінжинірингу.

Такі знання можуть формуватися як безпосередньо самими працівниками підприємства, так і зовнішніми стейкхолдерами в моменти їх контакту із представниками підприємства.

Можна проаналізувати, яким чином зазначені фактори можуть впливати на результати та самі моделі реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства. Зазвичай, розглядають наступні етапи життєвого

циклу підприємства – створення, зростання, зрілість, спад відродження.

Проаналізуємо детальніше описані впливи факторів в розрізі внутрішніх та зовнішніх (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Вплив факторів внутрішнього середовища на перебіг процедур реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства

Етап «Створення»	Етап «Зростання»	Етап «Зрілість»	Етап «Спад»	Етап «Відродження»
1. Вибір місії та цілей діяльності підприємства 2. Залежність від позикового капіталу 3. Кваліфікація персоналу	1. Ефективність системи управління витратами та доходами 2. Кваліфікація та гнучкість персоналу	1. Кваліфікація та гнучкість персоналу 2. Інноваційність підприємства 3. Забезпеченість прийнятним рівнем рентабельності, платоспроможності, ліквідності діяльності	1. Кваліфікація та гнучкість персоналу 2. Рівень збалансованості активів та пасивів підприємства	1. Кваліфікація та гнучкість персоналу 2. Стан основних та оборотних засобів підприємства

Джерело: сформовано на основі [9, с.4]

Отже, на етапі створення підприємства має велике значення правильність вибору місії діяльності організації, адже слід пам'ятати, що кінцевими цілями функціонування підприємства не обов'язково є отримання прибутку (наприклад, громадські організації, благодійні фонди, інші організації та установи). Це повинно бути відображено і в місії підприємства.

Доволі часто на етапі створення підприємство відразу опиняється у залежності від доступності та вартості позикового капіталу. Рівень такої залежності може мати суттєвий вплив на подальші процеси первинного реінжинірингу бізнес-процесів. Вагоме значення відіграє ефективність проведених маркетингових досліджень та кваліфікація персоналу.

На етапі «Зростання», як і на всіх інших етапах, важливими факторами внутрішнього середовища залишається кваліфікація та гнучкість персоналу. В цілому можна стверджувати, що саме людські ресурси є основними в реінжинірингових процедурах на всіх етапах життєвого циклу організації. Також на етапі життєвого циклу підприємства «Зростання» суттєвим фактором, який може суттєво порушити баланс бізнес-процесів, є недостатня ефективність системи управління витратами та доходами суб'єкта господарювання. Саме на цьому етапі формується усталена процедура розподілу доходів та прибутків за різними статтями, яка дає можливість планувати та прогнозувати діяльність.

Етап «Зрілість» характеризується можливістю підприємства займатися інвестиційною, інноваційною діяльністю, що повинно бути узгоджено із вимогами ринку та з усіма бізнес-процесами, які вже налагоджені на підприємстві. Цей етап може бути тривалим за умови вчасно проведених маркетингових досліджень ринку, постійного моніторингу діяльності конкурентів, які відносяться до зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Після етапу «Зрілість» підприємство може перейти на етап життєвого циклу діяльності «Спад». Для того, щоб уникнути катастрофічних для підприємства наслідків перебування в спаді і провести ефективно всі заходи з реінжинірингу бізнес-процесів, необхідно зважати на такі фактори внутрішнього середовища як співвідношення між різними статтями балансу. Суттєве переважання окремих статей над їхніми компенсаторами може порушувати фінансову рівновагу підприємства та унеможлиблювати перехід підприємства до етапу життєвого циклу «Відродження».

Якщо підприємству вдається пройти етап «Спаду» без суттєвих втрат, воно переміщується у фазу «Відродження». На цьому етапі життєвого циклу доцільність та ефективність реінжинірингу бізнес-процесів в основному

визначається факторами зовнішнього середовища, хоча варто оцінювати і такі фактори внутрішнього середовища як, безумовно, відповідність рівня кваліфікації персоналу потребам самого підприємства та ринку, а також стан зношеності основних засобів, достатність оборотних активів.

Що стосується зовнішніх факторів впливу на перебіг процедур реінжинірингу бізнес-процесів на етапі створення підприємства, їх опис подано у табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Вплив факторів зовнішнього середовища на перебіг процедур реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства

Етап «Створення»	Етап «Зростання»	Етап «Зрілість»	Етап «Спад»	Етап «Відродження»
1. Державна позиція в частині грошово-кредитної та податкової політики 2. Особливості тенденцій розвитку галузі 3. Попит на продукцію чи послуги підприємства 4. Конкуренція в галузі	1. Державна позиція в частині грошово-кредитної та податкової політики 2. Особливості тенденцій розвитку галузі 3. Попит на продукцію чи послуги підприємства 4. Конкуренція в галузі 5. Стан споріднених та суміжних галузей	1. Державна позиція в частині грошово-кредитної та податкової політики 2. Особливості тенденцій розвитку галузі 3. Попит на продукцію чи послуги підприємства 4. Конкуренція в галузі діяльності підприємства та суміжних 5. Платоспроможність потенційних покупців	1. Державна позиція в частині грошово-кредитної та податкової політики 2. Особливості тенденцій розвитку галузі 3. Попит на продукцію чи послуги підприємства 4. Конкуренція в галузі діяльності підприємства та суміжних 5. Резерви стратегічних ресурсів	1. Державна позиція в частині грошово-кредитної та податкової політики 2. Особливості тенденцій розвитку галузі 3. Попит на продукцію чи послуги підприємства 4. Конкуренція в галузі діяльності підприємства та суміжних 5. Розвиток недотичних до підприємства галузей

Джерело: сформовано на основі [9]

На етапі «Створення» важливим фактором зовнішнього середовища, який впливає на процедури реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, є державна політика в площині підтримки новостворених підприємств в частині кредитування, реєстраційних та дозвільних процедур. Бізнес-процеси

підприємства повинні бути адаптованими до тих обмежень або можливостей, які створені державою або суспільством та мають відношення до конкретного підприємства (наприклад, вимоги щодо соціально відповідальної діяльності – детальніше у [10]).

Важливим фактором зовнішнього середовища впливу на бізнес-процеси та їх реінжиніринг є тенденції розвитку галузі, в якій працює підприємство. Якщо є тенденції до посилення конкуренції, підприємство повинно це враховувати при первинній побудові бізнес - процесів.

Не меншого значення мають характеристики наявного та потенційного попиту на продукцію чи послуги, які пропонує підприємство на ринку.

На етапі життєвого циклу «Зростання» згадані фактори зовнішнього середовища не втрачають своєї важливості, а ще доповнюються впливами споріднених або суміжних галузей, підприємства яких формують опосередковану конкуренцію.

Етап «Зрілість» доповнюється актуалізацією фактору платоспроможності потенційних та наявних покупців. Коли всі бізнес-процеси вже є налагодженими, це не означає що вони не можуть потребувати реінжинірингу із врахуванням тих змін, які висуває до підприємства зовнішнє середовище.

Якщо підприємство переходить до етапу життєвого циклу «Спад», важливо звернути увагу на можливий вплив фактору «Резерви стратегічних ресурсів». На цьому етапі реінжиніринг бізнес-процесів повинен будуватися із врахуванням можливої їх переорієнтації на нову комбінацію ресурсів, нові умови ринку.

На етапі «Відродження» реінжиніринг бізнес-процесів можна проводити із врахуванням можливостей розвитку діяльності у нових для підприємства галузях.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 проаналізовано основи побудови бізнес-процесів на підприємствах, показано їх суть, особливості формалізації та загальні підходи до оптимізації.

Подано декілька визначень поняття «бізнес-процесу», на основі яких сформульоване власне, яке полягає в наступному – під бізнес-процесом можна розуміти послідовність виконуваних підприємством дій, метою яких є отримання очікуваного результату у визначені терміни.

Подано поділ усіх бізнес-процесів підприємства на первинні, підтримуючі, розвиваючі та управлінські. Крім того окреслено наступні цілі формалізації та моделювання бізнес-процесів: аналіз наявних особливостей функціонування підприємства з позицій дослідження його організаційної структури та взаємозв'язків між структурними підрозділами і окремими працівниками; дослідження особливостей протікання інформаційних потоків в межах організації; підвищення рівня керованості діяльності підприємства за рахунок побудови чіткої та зрозумілої усіма виконавцями системи «імпульс-реакція».

Показано суть моделювання бізнес-процесів, яке не обов'язково зводиться до графічного представлення, а й може бути реалізовано в описовому вигляді чи розробленому програмному забезпеченні.

Здійснено аналіз етапів та процедур здійснення формалізації та моделювання бізнес-процесів. На етапі аудиту та аналізу функціонування підприємства проводиться аналіз результатів фінансово-господарської діяльності; аудит стану, структури та ефективності використання активів і пасивів підприємства; аналіз поточного стану підприємства із врахуванням цілей діяльності, ідентифікація «вузьких місць» в діяльності підприємства.

На наступному етапі безпосередньої формалізації усіх бізнес-процесів здійснюється детальний опис усіх видів бізнес-процесів – основних, допоміжних, розвиваючих та управлінських.

На етапі «Оптимізація бізнес-процесів підприємства» можливі такі під етапи – скорочення часу бізнес-циклів та витратності бізнес-процесів;

автоматизація бізнес-процесів, які цього потребують; реінжиніринг тих бізнес-процесів, які не можуть бути вдосконаленими частково.

Також у розділі 1 детально описано суть концепції реінжинірингу в сукупності із іншими елементами концепції вдосконалення бізнес-процесів (методика швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг, перепроєктування (концентроване покращення). Показано відмінності та особливості застосування процедур реінжинірингу розвитку та кризового реінжинірингу.

Детально проаналізовано процедуру реінжинірингу бізнес-процесів, яку пропонується розглядати в розрізі наступних етапів: аналіз існуючого стану бізнес-процесів підприємства; ініціювання реінжинірингу певного бізнес-процесу чи їхньої групи; детальне дослідження бізнес-процесів, що підлягають реінжинірингу; вибір інструментарію проведення реінжинірингу бізнес-процесів, моделювання нових бізнес-процесів та розрахунок їх прогнозної ефективності, впровадження бізнес-процесів, які виникли в результаті реінжинірингу.

Також показано порядок визначення ефекту від реінжинірингу бізнес-процесу на основі «попадання» аналізованих показників в допустимий діапазон.

В розділі 1 проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища які мають вплив на підприємства на різних етапах його життєвого циклу розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ КП «ТЕРНОПІЛЬКОМУНІВЕСТ» ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Загальна характеристика фінансово-економічного стану КП «Тернопількомунінвест»

Загальну інформацію про КП «Тернопількомунінвест» можна отримати із статутних документів підприємства, зокрема, наступне. Засновником КП «Тернопількомунінвест» є Тернопільська обласна Рада. Реєстрація проведена 21.01.2008 року.

Основними видами діяльності є наступні:

70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)

36.00 Забір, очищення та постачання води

42.11 Будівництво доріг і автострад

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.

Податкового боргу в підприємства не зареєстровано. Код ЄДРПОУ: 32865587.

За типом (за інформацією з Prozorro) підприємство класифікується як «Юридична особа, яка забезпечує потреби держави або територіальної громади»

Керівник – Чумак Олена Ігорівна.

Загалом підприємством проведено 296 закупівель.

Інформація щодо кількості та вартості оголошених тендерів подана на рис. 2.1.

Оголошені тендери

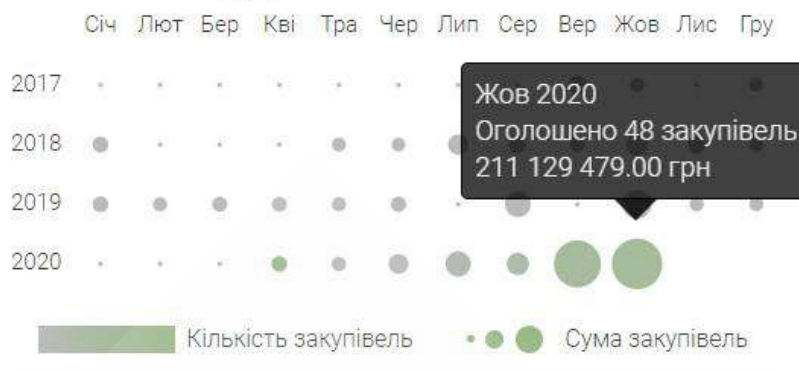


Рисунок 2.1 - Кількість та вартість оголошених тендерів КП
«Тернопількомунінвест»

Джерело: [11]

Із рис.2.1 можна бачити, що за останні 4 роки кількість оголошених підприємством тендерів та їх вартість в цілому зростає. Це пов'язано із збільшенням фінансування робіт, замовником яких виступає досліджуване підприємство. Якщо, для прикладу, порівняти кількість оголошених тендерів станом на вересень 2017-2020 рр., можна відстежити суттєве їх нарощення – у вересні 2017 році було здійснено 3 закупівлі вартістю 28 млн.грн., у вересні 2018 року – 4 закупівлі на 9 млн.грн., у вересні 2019 року взагалі активність відсутня. А от у вересні 2020 року оголошено 46 закупівель на суму 191 млн.грн.

Слід розуміти, що досліджуване підприємство є розпорядником коштів, тому баланс і звіт про фінансові результати відображає лише власні результати діяльності, а інформація щодо усіх проведених закупівель акумулюється у окремих звітних документах.

У табл.2.1 показано вартість закупівель, проведених КП «Тернопількомунінвест» за період 2017-2020 рр.

Таблиця 2.1 - Вартість закупівель, проведених КП «Тернопількомунінвест» за період 2017-2020 рр.

Будівельні роботи	580млн. грн
Послуги з інженерного проектування	12млн. грн
Насоси та компресори	1.5млн. грн
Машини для обробки даних (апаратна частина)	200тис. грн.
Геодезичні, гідрографічні, океанографічні та гідрологічні прилади та пристрої	180 тис. грн.
Послуги з юридичного консультування та юридичного представництва	40 тис. грн.
Послуги з виробництва кіноплівки та відеокасет і супутні послуги	38 тис. грн..

Найбільше коштів було спрямовано на виконання будівельних робіт (580 млн.грн.), суттєво менше – на послуги з інженерного проектування (12 млн.грн.), також здійснено закупівлі насосів та компресорів, машин для обробки даних та інше.

В офіційних джерелах можна знайти інформацію щодо контрагентів КП «Тернопількомунінвест», з якими укладено договори за закупівлями (кількість таких договорів та їх загальна вартість). У табл.2.2 наведено дані щодо кількості підписаних договорів в розрізі контрагентів, які отримали замовлень на загальні суми більше 2 млн.грн.

Таблиця 2.2 - Перелік найбільших виконавців замовлень КП «Тернопількомунінвест» за період 2017-2020 рр.

Назва	Сума	К-ть
ТОВ "ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР" / #33768346	187 256 198.20 грн	44
ТОВ "БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "ВАЛК" / #40682650	78 642 972.32 грн	18
ТОВ "БМБУД" / #41037833	68 921 804.00 грн	12
ТОВ Укрспецресурс-Інвест / #38048447	47 704 468.00 грн	5
ТОВ «ВБК КОМПЛЕКС БУД» / #41210925	20 848 000.00 грн	2
ТОВ "ПРОФ БУД" / #41884500	19 610 183.00 грн	2
ТОВ "АВАКС ПРОФ" / #37306789	13 708 998.00 грн	3
ПП ЄВРОЦЕНТР / #31594077	13 514 603.00 грн	6
ДП "ТУМ" / #05454912	10 441 200.00 грн	1
ФОП ГУДЗЬ ОЛЕГ ВОЛОДИМИРОВИЧ / #2941106474	8 910 000.00 грн	1
ТОВ "СТЛ+М" / #39127865	8 869 670.00 грн	3
ТОВ "ШЛЯХОВИК-Т" / #42844920	7 726 877.00 грн	3
ПП ФІРМА "ПОМІЧНИК-95" / #22602082	5 273 783.00 грн	4
ТОВ АВТОДОР-ПРОЕКТ / #36903966	5 169 882.00 грн	51

Продовження таблиці 2.2

ТОВ "НТ ДОРБУДПРОЕКТ" / #38645819	4 497 190.67 грн	25
ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "СКАЙКОНТРОЛСЕРВІС" / #41805167	4 170 000.00 грн	1
ТОВ "СК-РЕМБУДРЕСТАВРАЦІЯ" / #38739756	2 261 055.60 грн	2

Джерело: [11]

Із наведених даних слідує, що найбільшим виконавцем замовлень є ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР», який виконав уже 44 замовлення на загальну суму 187 млн.грн.

Підприємство є не тільки замовником товарів, робіт та послуг, але й у деяких договірних відносинах виступає як виконавець. Наприклад, у 2020 році КП «Тернопількомунінвест» здійснило технічний нагляд за виконанням робіт по об'єкту "Капітальний ремонт (утеплення фасадів та заміна вікон) навчального корпусу Бучацького коледжу ПДАТУ на суму 170,387 тис.грн.; також у 2020 році здійснено технічний нагляд за роботами щодо наступного об'єкта (капітальний ремонт частини приміщень (заміна вікон) навчального корпусу ДНЗ"Тернопільський професійний коледж з посиленою військовою та фізичною підготовкою") в м.Збараж по вул.Д.Галицького 48 на суму 12354 грн.

Проводячи аналіз діяльності підприємства, варто звернути увагу на всі статті балансів та звітів про фінансові результати, які дають змогу зрозуміти загальний стан, дослідити структуру активів та пасивів підприємства.

Після такого аналізу можна переходити до розрахунків часткових індикаторів ефективності та показників платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості і т.д. Оцінювання діяльності підприємств варто проводити із врахуванням чинників нестабільності зовнішнього середовища (детальніше у [12]).

Отже, розпочати аналіз варто із необоротних активів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Вартість необоротних активів КП ТОР «Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	2016	2017	2018	2019	2020
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	198,9	0	0
Основні засоби	46,90	44,40	43,00	51,50	1464,60
Довгострокові фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	1465,00	0,00
Інші необоротні активи	2,30	2,30	2,30	0,70	0,00
Разом необоротних активів	49,20	46,70	244,20	1517,20	1464,60

Склад необоротних активів підприємства зазнавав досить суттєвих змін щороку протягом усього аналізованого періоду 2016-2020 рр. Якщо 2016-2017 рр. необоротні активи підприємства склалися виключно з основних засобів (в розмірі 46,9 тис.грн. у 2016 році та 44,40 тис.грн. у 2017 році) та інших необоротних активів (2,3 тис.грн.), то вже в 2018 році з'явилися незавершені капітальні інвестиції (198,9 тис.грн.), в 2019 році підприємство здійснило довгострокові фінансові інвестиції в розмірі 1465 тис.грн., які вже наступного 2020 року перейшли в статтю «Основні засоби».

На рис.2.2 показано графічно, як змінювалися величини усіх необоротних активів КП ТОР «Тернопількомунінвест».

Цікавою є стрибкоподібна зміна обсягів довгострокових фінансових інвестицій та основних засобів. Очевидним є те, що саме в основні засоби вкладали кошти підприємство, що дозволило отримати значне нарощення вартості необоротних активів загалом у 2020 році.

Якщо поглянути на абсолютні відхилення вартості необоротних активів КП «Тернопількомунінвест» (табл.2.4), найбільше значення відхилень характерне для періоду 2018-2019 рр., у якому 1465 тис.грн. перейшло із статті «Довгострокові фінансові інвестиції» до статті «Основні засоби».



Рисунок 2.2 - Зміна вартості необоротних активів КП
«Тернопількомунінвест», тис.грн.

Таблиця 2.4 - Абсолютні відхилення вартості необоротних активів КП
«Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Незавершені капітальні інвестиції	0	198,9	-198,9	0
Основні засоби	-2,5	-1,4	8,5	1413,1
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	1465	-1465
Інші необоротні активи	0	0	-1,6	-0,7
Разом необоротних активів	-2,5	197,5	1273	-52,6

Загалом, найбільше абсолютне відхилення в розмірі 1273 тис.грн. зафіксовано в 2019 році. Наступного 2020 року вартість необоротних активів підприємства скоротилася на 52,6 тис.грн. і становила 1464,60 тис.грн.

У табл.2.5 наведено значення відносних відхилень вартості необоротних активів КП «Тернопількомунінвест».

Таблиця 2.5 Відносні відхилення вартості необоротних активів КП «Тернопількомунінвест», %

СТАТТІ БАЛАНСУ	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-100,00	-
Основні засоби	-5,33	-3,15	19,77	2743,88
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-100,00
Інші необоротні активи	0,00	0,00	-69,57	-100,00
Разом необоротних активів	-5,08	422,91	521,29	-3,47

Оскільки основні засоби були у розпорядженні підприємства протягом усього аналізованого періоду 2016-2020 рр., відносні відхилення значень можливо розрахувати. Наприклад, за 2017 рік вартість основних засобів скоротилася на 5,33% за рахунок вибуття їх частини, за наступний рік відбулося зменшення ще на 3,15%. У 2019 році відбулося незначне поповнення статті основних засобів на підприємства, проте, найбільш різким накопиченням вартості саме за цією статтею відбулося у 2020 році у зв'язку із результатами довгострокових фінансових інвестицій.

Проаналізуємо оборотні активи КП «Тернопількомунінвест» (табл.2.6).

Таблиця 2.6 Вартість оборотних активів КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	2016	2017	2018	2019	2020
Запаси	0,00	3,20	3,50	0,00	1,20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,20	1,30	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,80	0,40	1,70	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00	0,20	0,00	205,10	270,90
Гроші та їх еквіваленти	1,80	39,10	422,20	0,00	817,10
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	418,00	0,00
Разом оборотних активів	5,80	44,20	427,40	623,10	1089,20
Разом активів	55,00	90,90	671,60	2140,30	2553,80

Зважаючи на особливості діяльності підприємства, запасів КП «Тернопількомунінвест» майже протягом всього періоду 2016-2020 рр. не мало за виключенням періоду 2017-2018 рр., протягом яких величина запасів становила 3,2-3,5 тис.грн.

Також, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги не характерна для підприємства. Вона була зафіксована лише у 2016 та 2017 рр., протягом яких становила 1,2 та 1,3 тис.грн. відповідно.

В період 2016-2018 рр. у підприємства виникала кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом і коливалася в межах 0,4-2,8 тис.грн. (рис.2.3).

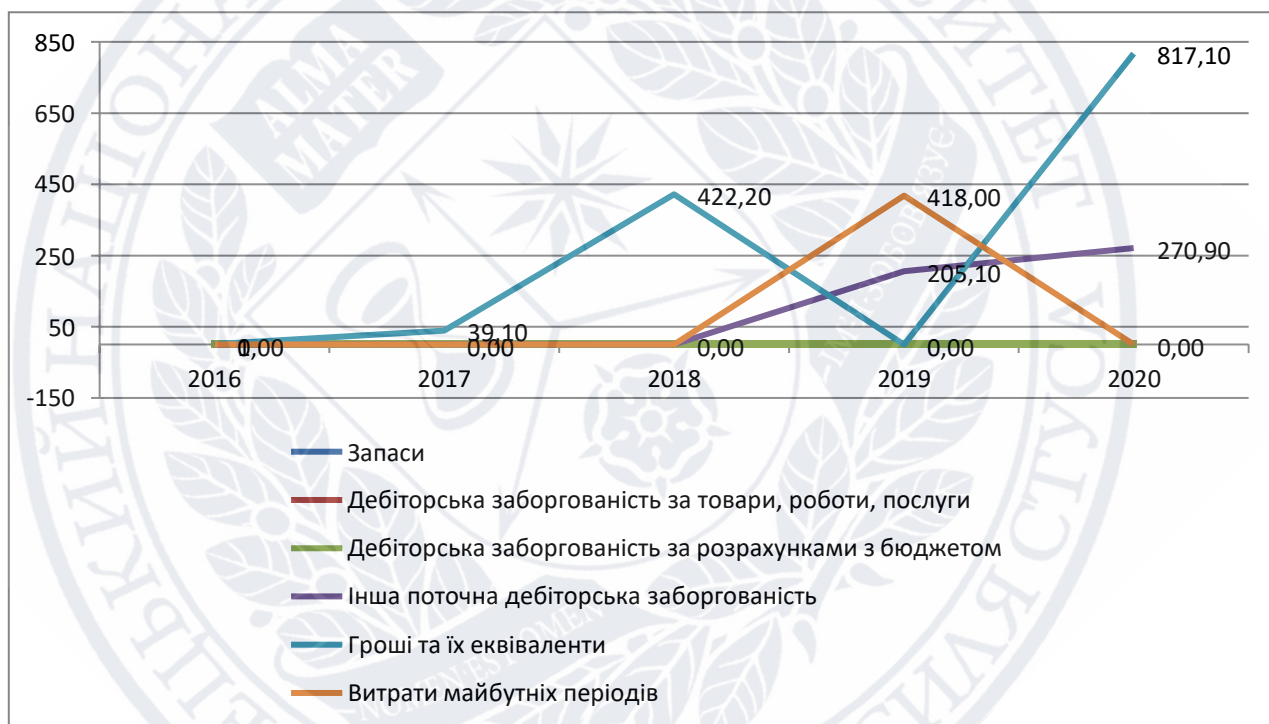


Рисунок 2.3 - Зміна вартості оборотних активів КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

У 2019-2020 рр. виникла інша поточна дебіторська заборгованість в розмірі 205,1 тис.грн. за підсумками 2019 р. та 270,90 тис.грн. у 2020 році.

Лише 2019 рік закінчився із нульовими показниками статті балансу «Гроші та їх еквіваленти». Підприємство здійснило витрат майбутніх періодів у 2019 році в розмірі 418 тис.грн.

У табл.2.7 показано абсолютні відхилення вартості оборотних активів КП «Тернопількомунінвест».

Зміна оборотних активів загалом визначалася, безумовно, змінами окремих їх статей. У 2017 році на 37,3 тис.грн. зросла величина грошей та їх еквівалентів, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилася на 2,4 тис.грн., запаси зросли на 3,2 тис.грн. Відбулися ще деякі інші зміни, які забезпечили нарощення вартості оборотних активів на 38,4 тис.грн. Наступного 2018 року зростання становило 383,2 тис.грн., що обмовлено найбільше зростанням грошей та їх еквівалентів на 383,1 тис.грн, проте наступного року вони знову зменшилися (на 422,2 тис.грн.), що компенсувалося виникненням витрат майбутніх період.

Таблиця 2.7 - Абсолютні відхилення вартості оборотних активів КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2017 р.
Запаси	3,2	0,3	-3,5	1,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,1	-1,3	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-2,4	1,3	-1,7	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,2	-0,2	205,1	65,8
Гроші та їх еквіваленти	37,3	383,1	-422,2	817,1
Витрати майбутніх періодів	0	0	418	-418
Разом оборотних активів	38,4	383,2	195,7	466,1
Разом активів	35,9	580,7	1468,7	413,5

Абсолютні відхилення значень вартості окремих статей оборотних активів у 2020 році були наступними: запаси зросли на 1,2 тис.грн., збільшилася на 65,8 інша поточна дебіторська заборгованість, величина грошей та їх еквівалентів зросла на 817,1 тис.грн., а витрати майбутніх періодів були відсутніми.

У табл.2.8 показано відносні відхилення вартості оборотних активів КП «Тернопількомунінвест».

Таблиця 2.8 - Відносні відхилення вартості оборотних активів КП «Тернопількомунінвест», %

СТАТТІ БАЛАНСУ	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Запаси	-	9,37	-100,00	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8,33	-100,00	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-85,71	325,00	-100,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-100,00	-	32,08
Гроші та їх еквіваленти	2072,22	979,80	-100,00	-
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-100,00
Разом оборотних активів	662,07	866,97	45,79	74,80
Разом активів	65,27	638,83	218,69	19,32

Описані абсолютні зміни можна перерахувати у відносні величини і отримати результат зростання вартості статей оборотних активів. Аналізуючи зміни загальної вартості оборотних активів, отримано наступні результати: в період 2016-2017 рр. вона збільшилася на 662%, наступного року на 866,97%, у 2019 р. ще на 218,69% і зміна 2020 року була найменш значною за весь аналізований період і становила лише 19,32%, хоча в абсолютному вимірі зростання становило 466,1 тис.грн.

На рис.2.4 показано зміну підсумків оборотних, необоротних та загальної величини активів.

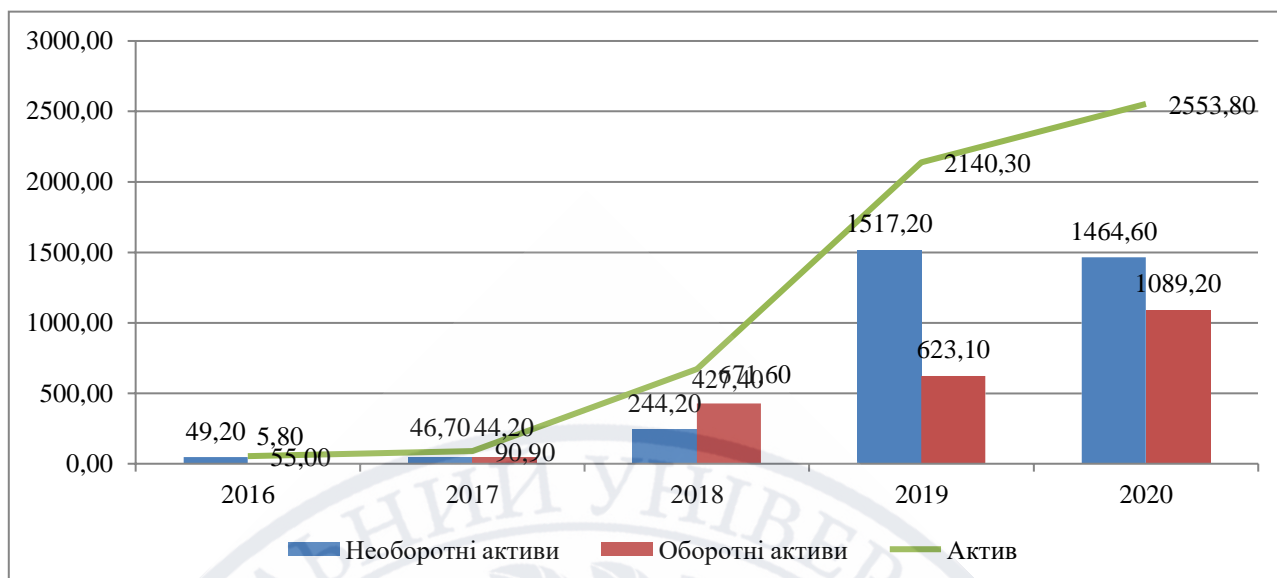


Рисунок 2.4 - Зміна необоротних та оборотних активів КП

«Тернопількомунінвест», тис.грн.

Можна бачити суттєве переважання необоротних активів КП «Тернопількомунінвест» над оборотними у 2019-2020 рр. та суттєве їх нарощення у вартісному вимірі.

Перейдемо до аналізу пасивних статей балансу підприємства. У табл.2.9 подано інформацію щодо власного капіталу, який у підприємства формується зареєстрованим (пайовим) капіталом, який є незмінним в період 2016-2020 рр., а також нерозподіленого прибутку (збитку).

Таблиця 2.9 - Вартість власного капіталу КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	2016	2017	2018	2019	2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-86,50	-134,70	-200,70	-66,80	573,70
Власний капітал	-36,40	-84,60	-150,60	-16,70	623,80

На рис.2.6 показано зміну вартості власного капіталу КП «Тернопількомунінвест» та його компонентів. Як наслідок незмінності зареєстрованого (пайового) капіталу, власний капітал змінюється пропорційно до отриманого нерозподіленого прибутку або збитку.

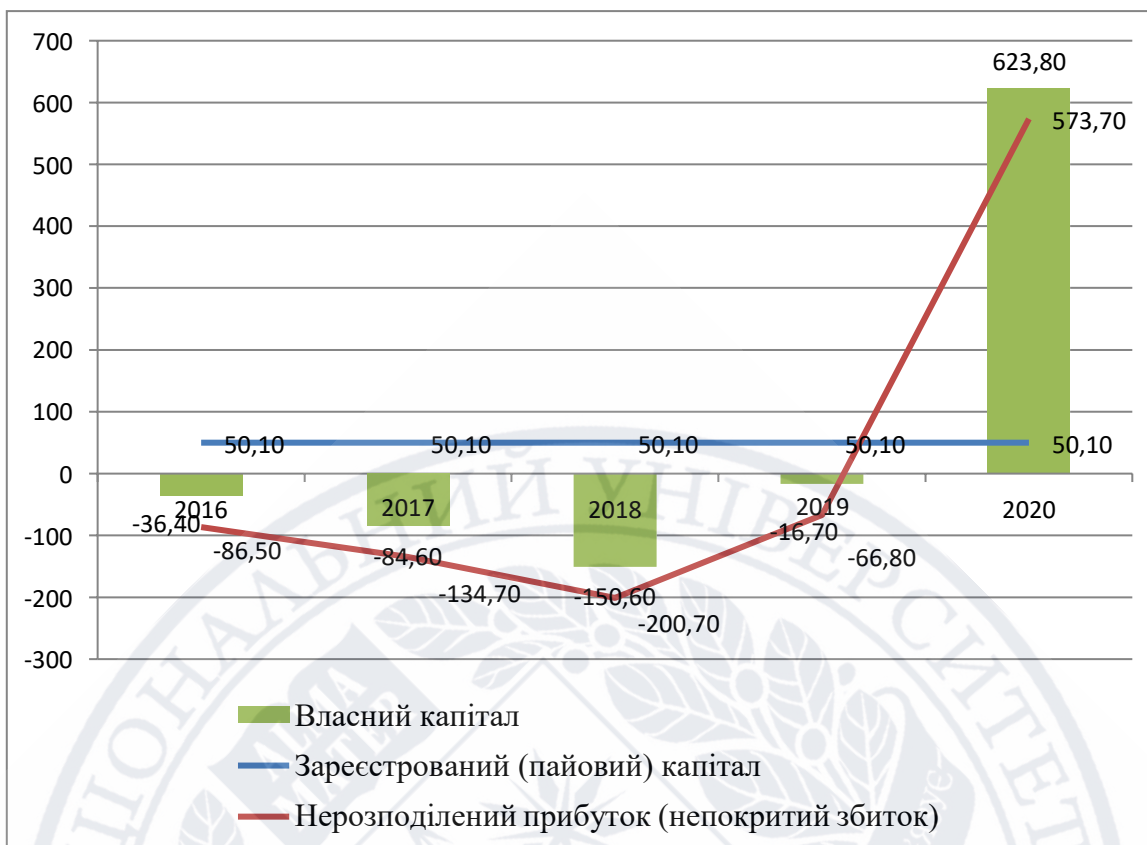


Рисунок 2.5 - Динаміка вартості власного капіталу КП «Тернопількомунінвест» та його компонентів, тис.грн.

Протягом 2016-2019 рр. КП «Тернопількомунінвест» отримувало збиток, що пов'язано із неефективністю діяльності, проте 2020 рік вдалося завершити із прибутком в розмірі 573,7 тис.грн.

У табл.2.10 показано абсолютні відхилення вартості власного капіталу КП «Тернопількомунінвест».

Таблиця 2.10 - Абсолютні відхилення вартості власного капіталу КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-48,2	-66	133,9	640,5

Можна бачити, що нерозподілений прибуток (збиток) змінювався досить динамічно. За 2017 рік збиток збільшився на 48,2 тис.грн., наступного року ще на 66 тис.грн. З 2019 року почалося покращення результуючого фінансового показника – спочатку збиток скоротився на 133,9 тис.грн., а в 2020 році вдалося перейти збиткову зону за рахунок збільшення значення показника на 640,5 тис.грн.

У табл.2.11 показано відносні відхилення вартості власного капіталу КП «Тернопількомунінвест».

Таблиця 2.11 - Відносні відхилення вартості власного капіталу КП «Тернопількомунінвест», %

СТАТТІ БАЛАНСУ	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 55,72	-49,00	-66,72	833,38
Власний капітал	- 132,42	-78,01	-88,91	3633,53

У відсотковому відношенні коливання були досить значними, особливо у 2020 році, в якому підприємство отримало суттєвий прибуток після 4 років збитковості.

Проаналізуємо інші статті пасивів КП «Тернопількомунінвест» (табл.2.12). Довгострокових зобов'язань в 2016-2017 рр., а також в 2020 р. підприємство не мало. У 2018 році їх величина становила 198,9 тис.грн., за 2019 рік досягла позначки 1465 тис.грн.

Поточні зобов'язання підприємства формуються наступними статтями: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці; доходи майбутніх періодів; інші поточні зобов'язання.

Таблиця 2.12 - Вартість довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, а також статей поточних зобов'язань балансу КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

СТАТТІ БАЛАНСУ	2016	2017	2018	2019	2020
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	198,90	1465,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28,30	19,50	236,80	29,60	54,90
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	64,40	197,40	584,00	375,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,00	0,00	6,10	13,80	15,70
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	11,90	11,90	33,70	62,60	65,60
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	1404,00
Інші поточні зобов'язання	51,20	79,70	149,30	2,00	14,80
Поточні зобов'язання	91,40	175,50	623,30	692,00	1930,00

На рис.2.6 показано графічно зміну окремих компонент поточних зобов'язань.



Рисунок 2.6 – Динаміка окремих статей поточних зобов'язань КП «Тернопількомунінвест», тис.грн.

Величина поточних зобов'язань підприємства протягом 2016-2020 рр. постійно наростала від 91,4 тис.грн. до 1930 тис.грн. Найбільший розмір поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги був характерний для 2018 року, у якому її розмір становив 236,8 тис.грн. Також у 2019 році виникла максимальна за аналізований період поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом в розмірі 584 тис.грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування була незначною і коливалася в межах 6,1-15,7 тис.грн. протягом 2018-2020 рр. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці збільшилася з 11,9 тис.грн. у 2016-2017 рр. до 65,6 тис.грн. у 2020 році.

У 2020 році підприємство отримало доходи майбутніх періодів в розмірі 1404 тис.грн., що суттєво збільшило величину поточних зобов'язань та загалом пасивів КП «Тернопількомунінвест».

У табл. 2.13 показано абсолютні відхилення вартості довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, а також статей поточних зобов'язань балансу КП «Тернопількомунінвест».

Таблиця 2.13 - Абсолютні відхилення вартості довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, а також статей поточних зобов'язань балансу КП «Тернопількомунінвест»

СТАТТІ БАЛАНСУ	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	198,9	1266,1	-1465
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-8,8	217,3	-207,2	25,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	64,4	133	386,6	-209

Продовження таблиці 2.13

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	6,1	7,7	1,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	21,8	28,9	3
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	1404
Інші поточні зобов'язання	28,5	69,6	-147,3	12,8
Поточні зобов'язання	84,1	447,8	68,7	1238

Поточні зобов'язання постійно зростали, причому найбільше зростання зафіксовано за підсумками 2020 року в розмірі +1238 тис.грн. У відсотковому вимірі ці зростання становило +178,9% (табл.2.14).

Таблиця 2.14 - Відносні відхилення вартості довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, а також статей поточних зобов'язань балансу КП «Тернопількомунінвест»

СТАТТІ БАЛАНСУ	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	636,55	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-31,10	1114,36	-87,50	85,47
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	206,52	195,85	-35,79
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	-	126,23	13,77
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,00	183,19	85,76	4,79
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	55,66	87,33	-98,66	640,00
Поточні зобов'язання	92,01	255,16	11,02	178,90

Відносні відхилення є важливими для аналізу змін показників **В** можна побачити швидкість змін. Найбільш стрімко наростали поточні зобов'язання за період 2017-2018 рр. (+255,16%).

Проаналізуємо структуру активів та пасивів підприємства (табл.2.15).

Таблиця 2.15 - Динаміка та структура активів та пасивів КП «Тернопількомунінвест», тис.грн., %

Показник	2016	У % до валюти балансу	2017	У % до валюти балансу	2018	У % до валюти балансу	2019	У % до валюти балансу	2020	У % до валюти балансу
Актив	55,00	100,00	90,90	100,00	671,60	100,00	2140,30	100,00	2553,80	100,0
Необоротні активи	49,20	89,45	46,70	51,38	244,20	36,36	1517,20	70,89	1464,60	57,3
Оборотні активи	5,80	10,55	44,20	48,62	427,40	63,64	623,10	29,11	1089,20	42,6
Пасив	55,00	100,00	90,90	100,00	671,60	100,00	2140,30	100,00	2553,80	100,0
Власний капітал	-36,40	-66,18	-84,60	-93,07	150,60	-22,42	-16,70	-0,78	623,80	24,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	198,90	29,62	1465,00	68,45	0,00	0,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	91,40	166,18	175,50	193,07	623,30	92,81	692,00	32,33	1930,00	75,5

Можна бачити, що структура балансу суттєво коливається протягом 2016-2020 рр., що відображено на рис.2.7. Якщо в 2016 році майже 90% активів відводилося на необоротні активи, до 2018 року їхня частка скоротилася до 36%.



Рисунок 2.7 - Структура активів КП «Тернопількомунінвест», %

В 2019 році частка необоротних активів зросла до 71% від загальної величини усіх активів підприємства, проте в 2020 році знову скоротилася до 57,35%.

Проаналізуємо структуру пасивів підприємства (рис.2.8).

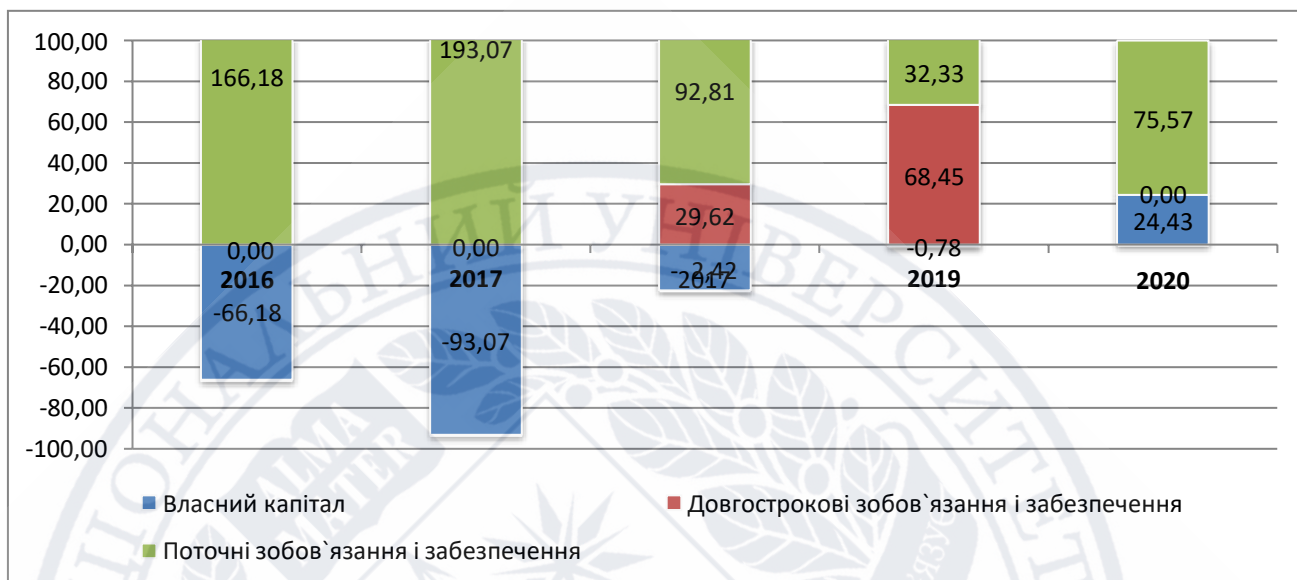


Рисунок 2.8 - Структура пасивів КП «Тернопількомунінвест», %

В 2016-2017 рр. та в 2020 році в структурі пасивів абсолютно не були представлені довгострокові зобов'язання і забезпечення, проте в 2018 році їхня частка в загальній структурі пасивів становило майже 30%, а в 2019 році – 68,45%. Важливо розуміти, що від'ємні значення власного капіталу на рис.— показано у від'ємному значенні, щоб розуміти, на скільки вони зменшують загальну величину пасивів.

2.2 Фінансові результати діяльності КП «Тернопількомунінвест» та діяльності підприємства та аналіз якості матеріальних ресурсів

Фінансові результати діяльності підприємства знаходять своє найбільш помітне вираження в показниках чистого доходу від реалізації, обсягах усіх витрат та чистого прибутку (збитку) (табл.2.16).

За даними фінансової звітності сформовано таблицю даних, за якими можна зрозуміти результати, які отримало КП «Тернопількомунінвест» в період 2016-2020 рр., та за рахунок яких статей сформований такий результат.

Таблиця 2.16 - Фінансові результати КП «Тернопількомунінвест»

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,60	179,00	432,80	812,40	1661,10
Інші операційні доходи	0,00	0,00	0,00	19,70	22,70
Інші доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	61,00
Разом доходи	10,60	179,00	432,80	832,10	1744,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2,50	118,10	228,50	613,60	952,00
Інші операційні витрати	22,90	98,40	270,30	17,10	52,60
Інші витрати	0,00	10,70	0,00	5,50	0,00
Разом витрати	25,40	227,20	498,80	636,20	1004,60
Фінансовий результат до оподаткування	-14,80	-48,20	-66,00	195,90	740,20
Податок на прибуток	0,00	0,00	0,00	59,40	99,70
Чистий прибуток (збиток)	-14,80	-48,20	-66,00	136,50	640,50

Для спрощення сприйняття даних побудовано відповідну діаграму значень доходів, витрат та чистого прибутку (збитку) (рис.2.10).

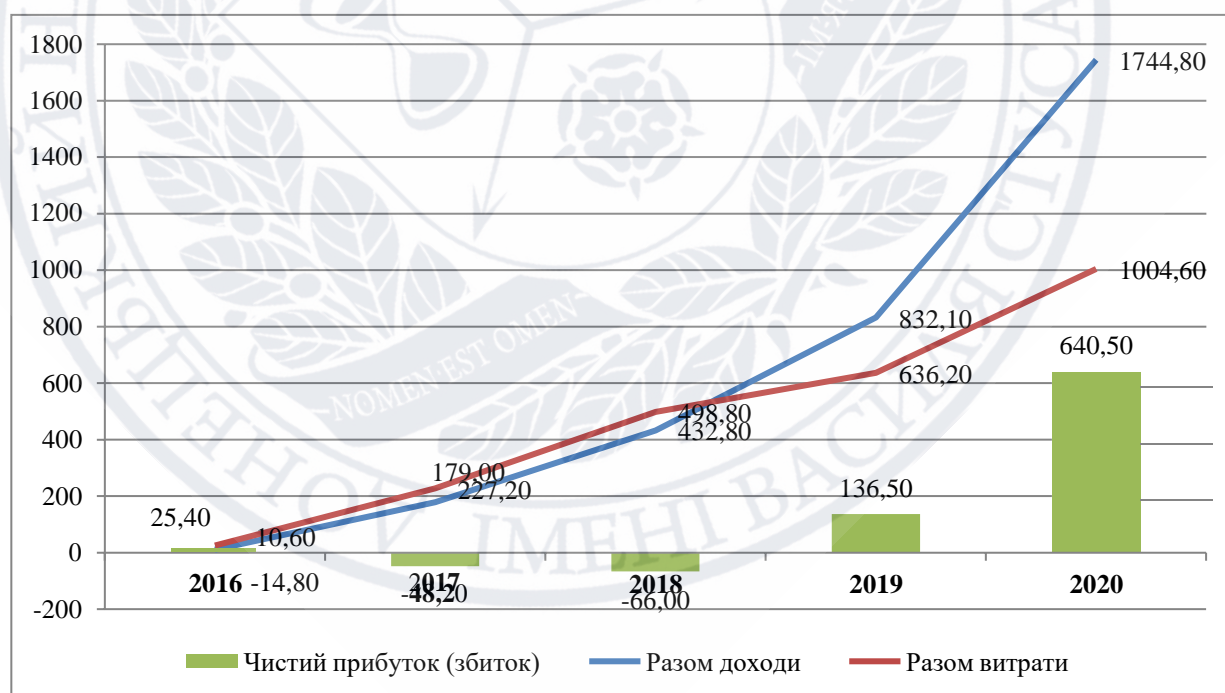


Рисунок 2.10 - Динаміка фінансових результатів КП «Тернопількомунінвест»

Отже, чистий прибуток підприємство отримало в період 2019-2020 рр. в розмірі 136,5 тис.грн. та 640,50 тис.грн. відповідно. Якщо поглянути на криві, які

відображають зміну доходів та витрат підприємства, можна побачити їх врівноваження у 2018 році на рівні близько 440 тис.грн., після проходження якого підприємство ввійшло в зону прибутковості.

У табл.2.18 показано результати розрахунків абсолютних відхилень фінансових результатів КП «Тернопількомунінвест». Доходи підприємства найбільш помітно зросли у 2020 році за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 849 тис.грн. В результаті нарощення загальної величини доходів в 2020 році на 913 тис.грн. вдалося збільшити чистий прибуток КП «Тернопількомунінвест» на 504 тис.грн.

Таблиця 2.17 - Абсолютні відхилення фінансових результатів КП «Тернопількомунінвест»

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	168	254	380	849
Інші операційні доходи	0	0	20	3
Інші доходи	0	0	0	61
Разом доходи	168	254	399	913
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	116	110	385	338
Інші операційні витрати	76	172	-253	36
Інші витрати	11	-11	6	-6
Разом витрати	202	272	137	368
Фінансовий результат до оподаткування	-33	-18	262	544
Податок на прибуток	0	0	59	40
Чистий прибуток (збиток)	-33	-18	203	504

Що стосується витрат підприємства, їхня величина теж коливалася. Найбільш помітною зміна була характерна для собівартості реалізованої продукції, яка суттєво зросла в 2019-2020 рр. (на 338 тис.грн.), що частково компенсувалося зміною отриманого чистого доходу від реалізації продукції.

Відносні відхилення значень є ще більше інформативними, оскільки за ними можна визначити темп змін (табл.2.18).

Таблиця 2.18 - Відносні відхилення фінансових результатів КП «Тернопількомунінвест»

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 589	142	88	104
Інші операційні доходи	-	-	-	15
Інші доходи	-	-	-	-
Разом доходи	1 589	142	92	110
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 624	93	169	55
Інші операційні витрати	330	175	-94	208
Інші витрати	-	-100	-	-100
Разом витрати	794	120	28	58
Фінансовий результат до оподаткування	226	37	-397	278
Податок на прибуток	-	-	-	68
Чистий прибуток (збиток)	226	37	-307	369

У відсотковому відношенні найбільша зміна притаманна відносному відхиленню собівартості реалізованої продукції та чистого доходу від реалізації продукції у 2016 році відносно 2015 року. Загалом чистий прибуток в період 2018-2019 рр. зріс на 369%, що свідчить про надзвичайно активний розвиток.

Аналіз показників звітності є важливим елементом дослідження результативності роботи підприємства, проте, не є достатнім. Тому варто провести розрахунок відносних показників, таких як фондомісткість продукції, оборотність оборотних засобів, рівень рентабельності діяльності підприємства (табл.2.19).

Фондомісткість вказує на частку, яку займає вартість основних засобів у величині чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг). Оскільки підприємство є розпорядником коштів і додатково надає послуги, наприклад, із технічного нагляду за проведенням ремонтних робіт будівництва та реконструкцій, звичайно, фондомісткість є відносно низькою.

Таблиця 2.19 - Результати розрахунків фондомісткості продукції, оборотності оборотних засобів та рівня рентабельності діяльності підприємства

Показники	Дані за роками				
	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,60	179,00	432,80	812,40	1661,10
Чистий прибуток (збиток)	-14,80	-48,20	-66,00	136,50	640,50
Вартість основних засобів, тис.грн.	46,90	44,40	43,00	51,50	1464,60
Фондомісткість продукції	4,42	0,25	0,10	0,06	0,88
Вартість оборотних активів, тис.грн.	6	44	427	623	1 089
Оборотність оборотних засобів	0,55	0,25	0,99	0,77	0,66
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	-1,39	-0,26	-0,15	0,17	0,39
Витрати діяльності	25,40	227,20	498,80	636,20	1004,60
Рівень рентабельності діяльності підприємства, %	-58,27	-21,21	-13,23	21,46	63,76

Графічне представлення отриманих даних подано на рис.2.10.



Рисунок 2.10 - Зміна результатів розрахунків фондомісткості продукції, оборотності оборотних засобів та рівня рентабельності діяльності підприємства

Найбільший показник фондомісткості характерний для 2016 року, у якому він становив 4,42, що визначалося тим, що чистий дохід від реалізації становив лише 10,4 тис.грн. Протягом наступних 3 років 2017-2019 рр. вартість основних

засобів майже не змінювалася, проте, чистий дохід від реалізації почав різко зростати, тому і відносний показник фондомісткості знизився до рівня 0,06. В 2020 році спостерігалось значне збільшення вартості основних засобів разом із чистим доходом, тому і фондомісткість збільшилася до 0,88.

Оборотність оборотних засобів вказує на швидкість «обертання» всіх наявних у підприємства оборотних активів. Значення цього коефіцієнту зазнавало незначних змін протягом 2016-2020 рр. і коливалося в межах 0,55-0,99 од.

Що стосується підсумкового показника рівня рентабельності діяльності підприємства, позитивною вона були лише у період 2019-2020 рр. і була рівною 21,46% та 63,76% відповідно. Найнижчим показником рентабельності діяльності завершився 2016 рік в розмірі -58,27%. Ще одним важливим інформативним показником ефективності діяльності підприємства є прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, що показує в цілому витратність діяльності аналізованого підприємства. Звичайно, що протягом 2016-2018 рр. прибуток на 1 грн. реалізованої продукції був від'ємним, тобто підприємство було збитковим. Зважаючи на найбільші збитки у 2016 році і показник прибутку на 1 грн. реалізованої продукції становив -1,39. На кінець 2020 року підприємству вдалося вийти на показник 0,39. У табл.2.20 показано розрахунки абсолютних відхилень результатів розрахунків фондомісткості продукції, оборотності оборотних засобів та рівня рентабельності діяльності підприємства.

Можна бачити, що в абсолютному вимірі найбільший спад фондомісткості був притаманний 2017 року, протягом якого рівень фондомісткості впав на 4,18. Найбільше зростання зафіксовано на рівні +0,82 у 2019 році.

Що стосується абсолютних відхилень показника оборотність оборотних засобів, лише в 2018 році він зріс на 0,74 од., у всі інші аналізовані періоди спостерігалось його скорочення.

Не зважаючи на від'ємні значення показника рентабельності діяльності, щороку цей показник зростав, що відображають абсолютні та відносні відхилення значень.

Таблиця 2.20 - Абсолютні відхилення результатів розрахунків фондомісткості продукції, оборотності оборотних засобів та рівня рентабельності діяльності

Показники	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	168,40	253,80	379,60	848,70
Чистий прибуток (збиток)	-33,40	-17,80	202,50	504,00
Вартість основних засобів, тис.грн.	-2,50	-1,40	8,50	1 413,10
Фондомісткість продукції	-4,18	-0,15	-0,04	0,82
Вартість оборотних активів, тис.грн.	38,40	383,20	195,70	466,10
Оборотність оборотних засобів	-0,30	0,74	-0,22	-0,11
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,13	0,12	0,32	0,22
Витрати діяльності	201,80	271,60	137,40	368,40
Рівень рентабельності діяльності підприємства, %	37,05	7,98	34,69	42,30

Найменше нарощення було характерне для 2018 року, в якому рівень рентабельності збільшився на 7,98. Найбільше зростання в розмірі 42,3% характерне для 2020 року порівняно з 2019 роком.

Найбільшою позитивно зміною показника прибутку на 1 грн. реалізованої продукції був період 2017 року, за який загаданий показник збільшився на 1,13, хоча й залишався від'ємним.

У табл.2.21 показано розрахунки відносних відхилень результатів розрахунків фондомісткості продукції, оборотності оборотних засобів та рівня рентабельності діяльності підприємства.

Фондомісткість продукції зростала в період 2019-2020 рр., тому й зафіксовано позитивні відносні відхилення значень – 1291% за 2020 рік відносно 2019 року.

Таблиця 2.22 - Відносні відхилення результатів розрахунків фондомісткості продукції, оборотності оборотних засобів та рівня рентабельності діяльності підприємства

Показники	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 589	142	88	104
Чистий прибуток (збиток)	226	37	-307	369
Вартість основних засобів	-5	-3	20	2 744
Фондомісткість продукції	-94	-60	-36	1 291
Вартість оборотних активів	662	867	46	75
Оборотність оборотних засобів	-55	300	-22	-15
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	81	43	210	129
Витрати діяльності	794	120	28	58
Рівень рентабельності діяльності підприємства	64	38	262	197

Відсоткове відхилення значення показника оборотності оборотних активів становило 300% за підсумками 2018 року відносно 2017 року.

Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції найбільш помітно зріс у 2019 році у відсотковому відношенні – зростання становило 210% від рівня попереднього року.

Рівень рентабельності діяльності підприємства найрізкіше у відсотковому відношенні зріс у 2019 році (+262%), найповільніше у 2018 році (+38%).

2.3 Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Ліквідність діяльності підприємства вказує на можливість швидкого перетворення його майна та інших активів у гроші і вимірюється за допомогою показників поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Показник поточної ліквідності вказує на ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.

Швидка ліквідність виключає з розрахунків запаси і дає більш точну

оцінку ліквідності діяльності підприємства.

У табл.2.23 подано розрахункові значення показників поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.23 - Показники ліквідності діяльності КП «Тернопількомунінвест»

Показник	Формула виміру	2016	2017	2018	2019	2020
Поточна ліквідність	Поточні (оборотні) активи / Поточні (оборотні) зобов'язання	0,06	0,25	0,69	0,90	0,56
Швидка ліквідність	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	-0,16	-0,48	-2,81	-37,31	1,74
Абсолютна ліквідність	(Гроші та фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,02	0,22	0,68	0,00	0,42

Що стосується коефіцієнту поточної ліквідності, він досить сильно коливався в межах 0,06-0,9. Найбільшого значення набув в 2019 році. На відміну від показника поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності мав негативні значення в період 2016-2019 рр. Лише у 2020 році підприємству вдалося вийти на значення 1,74. На рис.2.11 показано графічно зміну значень коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

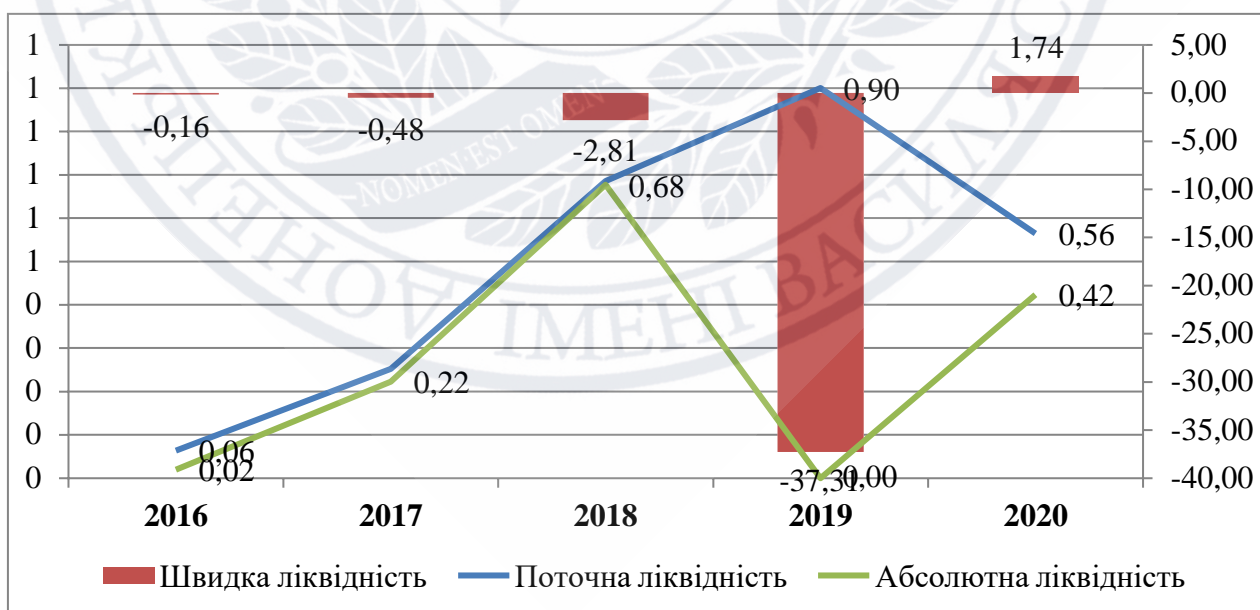


Рисунок 2.11 - Зміна показників ліквідності діяльності КП «Тернопількомунінвест»

Найбільш інформативним є показник абсолютної ліквідності, максимальне значення якого підприємство отримало в 2017 році на рівні 0,68, дещо менше значення (0,42) у 2020 році. Абсолютні відхилення значень показників ліквідності підприємства розраховано та внесено в табл.2.24.

Таблиця 2.24 - Абсолютні відхилення значень показників ліквідності діяльності КП «Тернопількомунінвест»

Показники	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Поточна ліквідність	0,19	0,43	0,21	-0,34
Швидка ліквідність	-0,33	-2,33	-34,50	39,06
Абсолютна ліквідність	0,20	0,45	-0,68	0,42

Найбільше позитивне відхилення значення коефіцієнту поточної ліквідності зафіксовано в 2018 році (+0,43), падіння ж було характерним для 2020 року (-0,34). Зовсім інші показники змін у коефіцієнта швидкої та абсолютної ліквідності.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності поступово знижувалося в період 2017-2019 рр. (найбільше зниження -34,5). На кінець 2020 року було зафіксовано зростання показника на 39,06.

Що стосується змін значень коефіцієнту абсолютної ліквідності, в період 2016-2018 рр. (на 0,2 за 2017 рік та 0,45 за 2018 рік), далі йшов спад на 0,68 із подальшим відновленням на 0,42.

Загалом можна сказати, що найкращі показники ліквідності діяльності підприємства були характерні для 2019-2020 рр., що пов'язано із нарощенням прибутковості та підвищенням ефективності діяльності.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства можна здійснити, розрахувавши значення показників фінансового левериджу, чистого робочого капіталу та коефіцієнту маневреності власного капіталу. Ці показники

різносторонньо характеризують маневреність власного капіталу підприємства та загалом його фінансовий стан.

Фінансовий леверидж (важіль) – це потенційна здатність впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури та обсягів довготермінових пасивів. Значення коефіцієнта фінансового левериджу допомагають аналітикам підприємства виявити додатковий потенціал зростання рентабельності, оцінити ступінь можливих ризиків і визначити залежність рівня прибутку від зовнішніх і внутрішніх факторів. За допомогою фінансового важеля є можливість впливати на чистий прибуток організації, керуючи фінансовими пасивами, а також складається чітке уявлення про доцільність використання кредитних коштів.

Чистий робочий капітал формується як різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Важливою є достатня для конкретного підприємства величина чистого обігового капіталу для підтримки фінансової стійкості. Значне перевищення величини обігових коштів над величиною короткострокових зобов'язань означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства.

У табл. 2.25 показано результати розрахунків окремих показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.25 - Показники фінансової стійкості КП «Тернопількомунінвест»

Показник	Порядок розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
Фінансовий леверидж	Запозичені кошти / Власний капітал	-1,10	-1,13	-4,47	-129,04	0,82
Чистий робочий капітал	Оборотні активи - Короткострокові зобов'язання	5,80	44,00	427,40	418,00	818,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	2,35	1,55	2,62	91,85	-1,35

Оскільки власний капітал має від'ємні значення внаслідок збитковості діяльності, цілком логічно, що і показники фінансового левериджу перебувають на вкрай низькому рівні. Лише у 2020 році підприємству вдалося підвищити рівень своєї фінансової стійкості і це знайшло своє відображення у позитивному значенні показника фінансового левериджу (0,82). Проте, таке значення дає підстави стверджувати, що у структурі активів підприємства надзвичайно велике значення мають короткострокові та довгострокові запозичення (рис.2.12).



Рисунок 2.12 - Зміна показників фінансової стійкості КП
«Тернопількомунінвест»

Чистий робочий капітал підприємства має достатньо високі значення і коливається в межах від 5,8 у 2016 році до 818,3 у 2020 році. Така величина чистого робочого капіталу наприкінці аналізованого періоду (2016-2020 рр.) може свідчити про недостатньо ефективне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу КП «Тернопількомунінвест» різко зріс до свого максимального значення 91,85 у 2019 році.

У табл.2.26 показано абсолютні відхилення значень показників фінансової стійкості КП «Тернопількомунінвест».

Таблиця 2.26 - Абсолютні відхилення значень показників фінансової стійкості КП «Тернопількомунінвест»

Показники	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Фінансовий леверидж	-0,03	-3,34	-124,57	129,86
Чистий робочий капітал	38,20	383,40	-9,40	400,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,80	1,07	89,23	-93,20

Можна бачити, що найглибше падіння значення фінансового левериджу було зафіксовано в 2019 році, протягом якого його значення знизилося на 124,57 од. Наступного року вдалося перейти в «плюсову зону» значень, тобто зростання становило 129,86 од.

Аналізуючи зміну чистого робочого капіталу, можна спостерігати 2 стрибка – у 2018 році, коли значення чистого робочого капіталу зросло на 383,4 тис.грн., та 2020 рік, за який зростання становило 400,3 тис.грн.

Після нарощення коефіцієнту маневреності власного капіталу на 89,23 у 2019 році відбулося таке ж різке падіння показника – 93,2 у 2020 році.

Висновки до розділу 2

У Розділі 2 подана загальна характеристика діяльності КП «Тернопількомунінвест», засновником якого є Тернопільська обласна Рада. Досліджуване підприємство за видом діяльності відноситься до юридичних осіб, які забезпечують потреби держави або територіальної громади і по суті є організацією, яка організовує виконання великого спектру будівельних, монтаж, реконструкційних робіт на об'єктах, в першу чергу, комунальної власності.

Підприємство є надзвичайно активним в проведенні тендерів, кількість та сукупна вартість яких постійно зростає. Найбільше замовлень було виконано з будівельних робіт та послуг інженерного проектування. Найбільшим виконавцем замовлень є ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР», який виконав уже 44 замовлення на загальну суму 187 млн.грн.

В результаті проведеного аналізу виявлено наступне.

Склад необоротних активів підприємства зазнавав досить суттєвих змін щороку протягом усього аналізованого періоду 2016-2020 рр. Якщо 2016-2017 рр. необоротні активи підприємства склалися виключно з основних засобів (в розмірі 46,9 тис.грн. у 2016 році та 44,40 тис.грн. у 2017 році) та інших необоротних активів (2,3 тис.грн.), то вже в 2018 році з'явилися незавершені капітальні інвестиції (198,9 тис.грн.), в 2019 році підприємство здійснило довгострокові фінансові інвестиції в розмірі 1465 тис.грн., які вже наступного 2020 року перейшли в статтю «Основні засоби».

Оскільки основні засоби були у розпорядженні підприємства протягом усього аналізованого періоду 2016-2020 рр., відносні відхилення значень можливо розрахувати. Наприклад, за 2017 рік вартість основних засобів скоротилася на 5,33% за рахунок вибуття їх частини, за наступний рік відбулося зменшення ще на 3,15%. У 2019 році відбулося незначне поповнення статті основних засобів на підприємства, проте, найбільш різким накопиченням вартості саме за цією статтею відбулося у 2020 році у зв'язку із результатами довгострокових фінансових інвестицій.

Зважаючи на особливості діяльності підприємства, запасів КП «Тернопількомунінвест» майже протягом всього періоду 2016-2020 рр. не мало за виключенням періоду 2017-2018 рр., протягом яких величина запасів становила 3,2-3,5 тис.грн.

Також, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги не характерна для підприємства. Вона була зафіксована лише у 2016 та 2017 рр., протягом яких становила 1,2 та 1,3 тис.грн. відповідно.

В період 2016-2018 рр. у підприємства виникала кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом і коливалася в межах 0,4-2,8 тис.грн. У 2017 році на 37,3 тис.грн. зросла величина грошей та їх еквівалентів, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилася на 2,4 тис.грн., запаси зросли на 3,2 тис.грн. Відбулися ще деякі інші зміни, які забезпечили нарощення вартості оборотних активів на 38,4 тис.грн. Наступного

2018 року зростання становило 383,2 тис.грн., що обмовлено найбільше зростанням грошей та їх еквівалентів на 383,1 тис.грн, проте наступного року вони знову зменшилися (на 422,2 тис.грн.), що компенсувалося виникненням витрат майбутніх період. Таким чином, величина оборотних активів за підсумками року становила 195,7 тис.грн.

Величина поточних зобов'язань підприємства протягом 2016-2020 рр. постійно наростала від 91,4 тис.грн. до 1930 тис.грн. Найбільший розмір поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги був характерний для 2018 року, у якому її розмір становив 236,8 тис.грн. Також у 2019 році виникла максимальна за аналізований період поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом в розмірі 584 тис.грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування була незначною і коливалася в межах 6,1-15,7 тис.грн. протягом 2018-2020 рр. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці збільшилася з 11,9 тис.грн. у 2016-2017 рр. до 65,6 тис.грн. у 2020 році.

У 2020 році підприємство отримало доходи майбутніх періодів в розмірі 1404 тис.грн., що суттєво збільшило величину поточних зобов'язань та загалом пасивів КП «Тернопількомунінвест».

Найбільш помітною зміна була характерна для собівартості реалізованої продукції, яка суттєво зросла в 2019-2020 рр. (на 338 тис.грн.), що частково компенсувалося зміною отриманого чистого доходу від реалізації продукції.

Звичайно, що протягом 2016-2018 рр. прибуток на 1 грн. реалізованої продукції був від'ємним, тобто підприємство було збитковим. Зважаючи на найбільші збитки у 2016 році і показник прибутку на 1 грн. реалізованої продукції становив -1,39. На кінець 2020 року підприємству вдалося вийти на показник 0,39.

Загалом можна сказати, що найкращі показники ліквідності діяльності підприємства були характерні для 2019-2020 рр., що пов'язано із нарощенням прибутковості та підвищенням ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА КП «ТЕРНОПІЛЬКОМУНІВЕСТ»

3.1 Розрахунок ефективності інвестиційного проекту із розробки та реалізації програмного забезпечення на підприємстві КП «Тернопількомунінвест»

Досліджуване підприємство КП «Тернопількомунінвест» окрім того, що є розпорядником коштів, також може займатися і іншими видами діяльності, наприклад, надавати комерційні послуги фізичним та юридичним особам із консультування з юридичних питань які пов'язані із їхньою взаємодією із органами місцевого самоврядування, технічний нагляд за будівельними чи ремонтними роботами, супровід зацікавлених осіб в тендерних процесах і т.д.

Виявлено попит на програмне забезпечення, яке буде спрощувати процедури підготовки документів до участі в державних закупівлях і вимагатиме від користувачів лише внесення окремих параметрів, на основі яких будуть будуватися потрібні документи.

Для оцінювання доцільності реалізації такого проекту варто розрахувати його основні параметри із врахуванням прогнозованих витрат та планових доходів, отриманих в результаті реалізації та поширення розробленого програмного забезпечення.

Слід мати на увазі, що реалізація проекту планується на 2021 рік і наступні 5 років. У 2021 році підприємство буде нести тільки витрати на додаткових працівників, дослідження вимог ринку, закупівлю необхідних ресурсів. Лише з 2022 року планується отримання доходів в результаті продажу або надання доступу до отриманого програмного продукту. До витрат, які підприємство буде мати в роки реалізації проекту можна включити, безумовно, заробітну плату працівників, які задіяні в проекті, постійні витрати на оренду приміщення, амортизація обладнання і т.д. Вхідні дані подано на рис.3.1.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Період	2021	2022	2023	2024	2025	2026
2	Витрати за проектом	100	260	270	280	300	300
3	Початкові вкладення	100					
4	Поточні загальні витрати		260	270	280	300	300
6	Виручка за проектом		200	300	350	450	450

Рисунок 3.1 - Початкові дані за проектом розробки та реалізації програмного забезпечення КП «Тернопількомунінвест»

Що стосується доходів, планується що перші доходи підприємство отримає в 2022 році в розмірі 200 тис.грн., проте, допускається, що «перекрити» витрати ще в 2022 році підприємство не зуміє. Планується нарощення обсягів реалізації програмного забезпечення щороку, в 2023 році до рівня 300 тис.грн., наступного 2024 року до 350 тис.грн. У 2025-2026 роках прогнозується отримання виручки на одному рівні 450 тис.грн.

Витрати також будуть наростати до 2025 року, що пов'язано із індексацією заробітної плати та її зростання у випадку необхідності персоналізації розробленого програмного забезпечення під потреби клієнтів, кількість яких буде збільшуватися, необхідністю оновлення розробки. Прогнозується, що в 2022 році річні витрати, пов'язані із проектом будуть становити 260 тис.грн., у 2023-2024 роках 270 та 280 тис.грн. відповідно, у період 2025-2026 рр. обсяг витрат стабілізується на рівні 300 тис.грн.

Чистий грошовий потік є різнице між усіма витратами та доходами, які генеруються в процесі реалізації проекту (рис.3.2).

SUM		=B5-B2					
	A	B	C	D	E	F	G
1	Період	2021	2022	2023	2024	2025	2026
2	Витрати за проектом	100	260	270	280	300	300
3	Початкові вкладення	100					
4	Поточні загальні витрати		260	270	280	300	300
6	Виручка за проектом		200	300	350	450	450
7	Чистий грошовий потік	=B5-B2	-60	30	70	150	150

Рисунок 3.2 - Розрахунок чистого грошового потоку за проектом розробки та реалізації програмного забезпечення КП «Тернопількомунінвест»

У 2021 році чистий грошовий потік буде негативним, оскільки прогнозуються лише початкові вкладення в розмірі 100 тис.грн. В рік початку продажу програмного забезпечення, тобто з 2022 року планується нарощення виручки за проектом, тому чистий грошовий потік має негативне значення -60 тис.грн. у 2022 році, а у всі наступні роки переходить у позитивні значення.

Розмір чистого грошового потоку, який планується у КП «Тернопількомунінвест», в 2023 році становитиме 30 тис.грн, 70 тис.грн. у 2024 році та по 150 тис.грн. в 2025-2026 рр.

Наступним кроком аналізу проекту є проведення дисконтування грошових потоків. Суть дисконтування зводиться до приведення вартості майбутніх грошових потоків до їх теперішньої вартості. Загальним економічним законом є зміна вартості грошей в часі. Знецінюють гроші інфляційні процеси, ризики, які можуть негативно позначитися на можливостях використання грошей в майбутньому і т.д. Тому приведення вартості майбутніх грошових потоків до їх вартості у теперішньому вимірі є важливим етапом аналітичного обґрунтування доцільності реалізації проекту.

Дисконтування проводиться за такою формулою:

$$PV = FV / (1+i)^n \quad (3.1)$$

де

PV – поточна вартість;

FV – майбутня вартість;

i – ставка дисконтування;

n – кількість років реалізації проекту.

Тобто, маючи майбутню вартість грошових потоків, визначену кількість років реалізації проекту та ставку дисконтування, ми можемо провести ці розрахунки.

Під ставкою дисконтування зазвичай розуміють такий відсоток зміни вартості, який враховує усі можливі ризики втрат грошових коштів у майбутньому.

Для нашого проекту величину ставки дисконтування приймемо рівною 12%.

На рис.3.3 показано результати розрахунків дисконтованого грошового потоку проекту КП «Тернопількомунінвест» із ставкою дисконтування на рівні 12%.

B8		fx		=B7/(1+\$B\$12)^B1			
	A	B	C	D	E	F	G
1	Період	0	1	2	3	4	5
2	Витрати за проектом	100	260	270	280	300	300
3	Початкові вкладення	100					
4	Поточні загальні витрати		260	270	280	300	300
6	Виручка за проектом		200	300	350	450	450
7	Чистий грошовий потік	-100	-60	30	70	150	150
8	Дисконтований грошовий потік	-100	-53,57	23,92	49,82	95,33	85,11
12	Ставка дисконтування	12%					

Рисунок 3.3 - Результати розрахунків дисконтованого грошового потоку проекту КП «Тернопількомунінвест» із ставкою дисконтування на рівні 12%

Можна бачити, що дисконтування досить суттєво змінює величину чистого грошового потоку, і якщо у перший рік отримання доходів, тобто у 2022 році, різниця між чистим грошовим потоком та дисконтованим грошовим потоком є незначною (-60 тис. грн. та -53,57 тис.грн. відповідно), то з кожним наступним роком різниця стає більш відчутною. Логічно, що вона є найсуттєвішою у найбільш віддалені від теперішнього періоди. У 2026 році величина чистого грошового потоку становить 150 тис.грн., а дисконтований грошовий потік за цей період рівний 85,11 тис.грн.

Із цих розрахунків можна бачити, наскільки суттєво може змінюватися реальна вартість проекту із врахуванням зміни вартості грошей в часі.

Наступним етапом аналізу є розрахунок кумулятивного дисконтованого потоку, який враховує не тільки зміну вартості вхідних грошових потоків, а й

береться до уваги при розрахунках негативний грошовий потік, тобто величина інвестованих в проект коштів.

На рис.3.4 показано результати розрахунків кумулятивного дисконтованого потоку проекту КП «Тернопількомунінвест» із ставкою дисконтування на рівні 12%.

1	Період	0	1	2	3	4	5
7	Чистий грошовий потік	-100	-60	30	70	150	150
8	Дисконтований грошовий потік	-100	-53,57	23,92	49,82	95,33	85,11
9	Кумулятивний дисконтований потік		-153,57	-129,66	-79,83	15,50	100,61

Рисунок 3.4 - Результати розрахунків кумулятивного дисконтованого потоку проекту КП «Тернопількомунінвест» із ставкою дисконтування на рівні 12%

Із врахуванням інвестованих коштів в позитивну зону кумулятивний дисконтований дохід переходить лише на 4 році отримання доходу від реалізації проекту.

На рис.3.5 можна побачити відмінності у величинах дисконтованого потоку та кумулятивного дисконтованого потоку проекту.

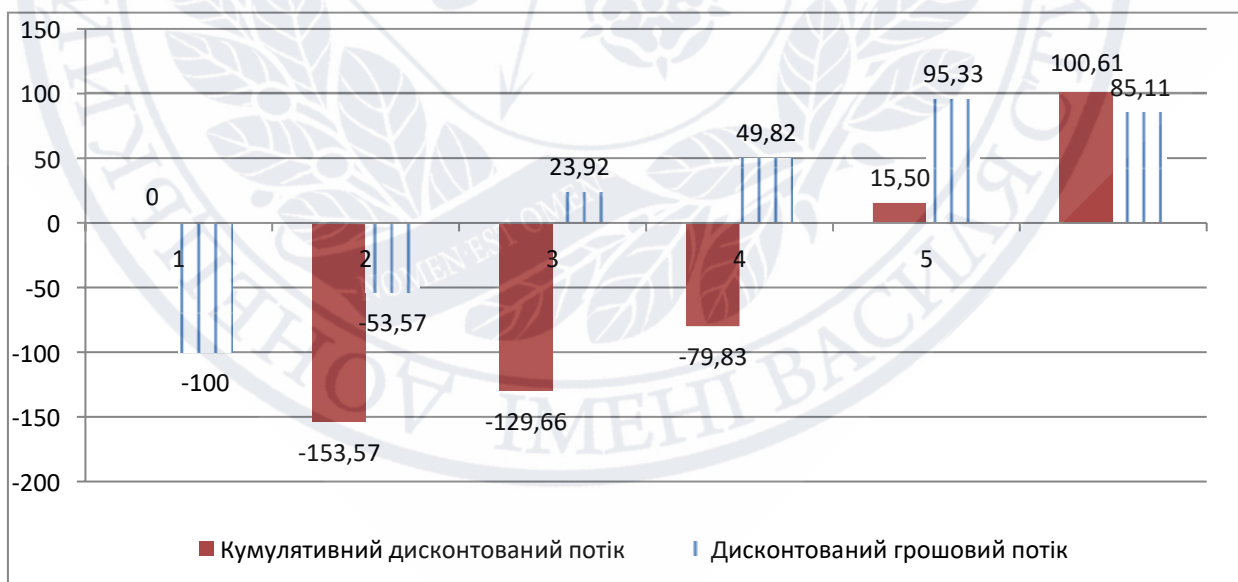


Рисунок 3.5 - Динаміка дисконтованого та кумулятивного грошового потоку проекту КП «Тернопількомунінвест»

Цікавим є те, що кумулятивний дисконтований грошовий потік переходить в плюсові значення тільки на 5 рік отримання доходу.

Ще одним важливим показником доцільності впровадження проекту є величина чистої приведеної вартості, яка розраховується як сума дисконтованих вартостей вихідних та вхідних грошових потоків проекту. Можна скористатися вбудованою в MS Excel функцією розрахунку NPV, яка враховує наступну формулу розрахунку:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (3.2)$$

S_t – дохід за період t ;

I_0 – величина початкових витрат;

i – ставка дисконтування.

На рис.3.6 вказано результат розрахунку чистої приведеної вартості проекту КП «Тернопількомунінвест» (NPV).

B10		fx		=SUM(B8:G8)			
	A	B	Рядок формул	D	E	F	G
1	Період	0	1	2	3	4	5
7	Чистий грошовий потік	-100	-60	30	70	150	150
8	Дисконтований грошовий потік	-100	-53,57	23,92	49,82	95,33	85,11
9	Кумулятивний дисконтований потік	0	-153,57	-129,66	-79,83	15,50	100,61
10	NPV	100,61					

Рисунок 3.6 - Результат розрахунку чистої приведеної вартості проекту КП «Тернопількомунінвест» (NPV)

Оскільки величина чистої приведеної вартості перевищує 0, можна вважати, що при ставці дисконтування 12% проект є прийнятним для реалізації. Останнім аналізованим показником в процесі підготовки та обґрунтування доцільності впровадження проекту є розрахунок внутрішньої норми прибутку (IRR), яка вказує на рентабельність інвестицій. Економічна сутність даного показника зводиться до того, що він вказує на розмір відсоткової ставки, при якій чиста поточна вартість дорівнює нулю.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.3)$$

S_t – чистий грошовий потік, тобто сума всіх вхідних грошових потоків по проекту із вирахуванням початкових вкладень та інших вихідних грошових потоків;

n – кількість періодів реалізації проекту.

Чим більшим є значення IRR, тим більш економічно привабливим буде проект. Важливим є те, що внутрішня норма прибутку вимірюється за грошовими одиницями теперішнього часу.

На рис.3.7 показано результат розрахунку внутрішньої норми прибутку проекту КП «Тернопількомунінвест» (IRR).

B11		f_x	=IRR(B7:G7)					
	A	B	Рядок формул	D	E	F	G	
1	Період	0	1	2	3	4	5	
7	Чистий грошовий потік	-100	-60	30	70	150	150	
8	Дисконтований грошовий потік	-100	-53,57	23,92	49,82	95,33	85,11	
9	Кумулятивний дисконтований потік	0	-153,57	-129,66	-79,83	15,50	100,61	
10	NPV	100,61						
11	IRR	29%						

Рисунок 3.7 - Результат розрахунку внутрішньої норми прибутку проекту КП «Тернопількомунінвест» (IRR)

Розрахунки показали, що внутрішня норма прибутку проекту становить 29%, а це є свідченням достатньо високого рівня потенційної прибутковості і проект може бути реалізований.

3.2 Розробка алгоритму формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест»

Кожне підприємство є самостійним у виборі процедур при формуванні концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Сукупність цих процедур можна вважати проектуванням нового вигляду бізнес-процесів, основним завданням якого є підвищення рівня функціональності системи в цілому.

Можна запропонувати КП «Тернопількомунінвест» наступний алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів (рис.3.8).

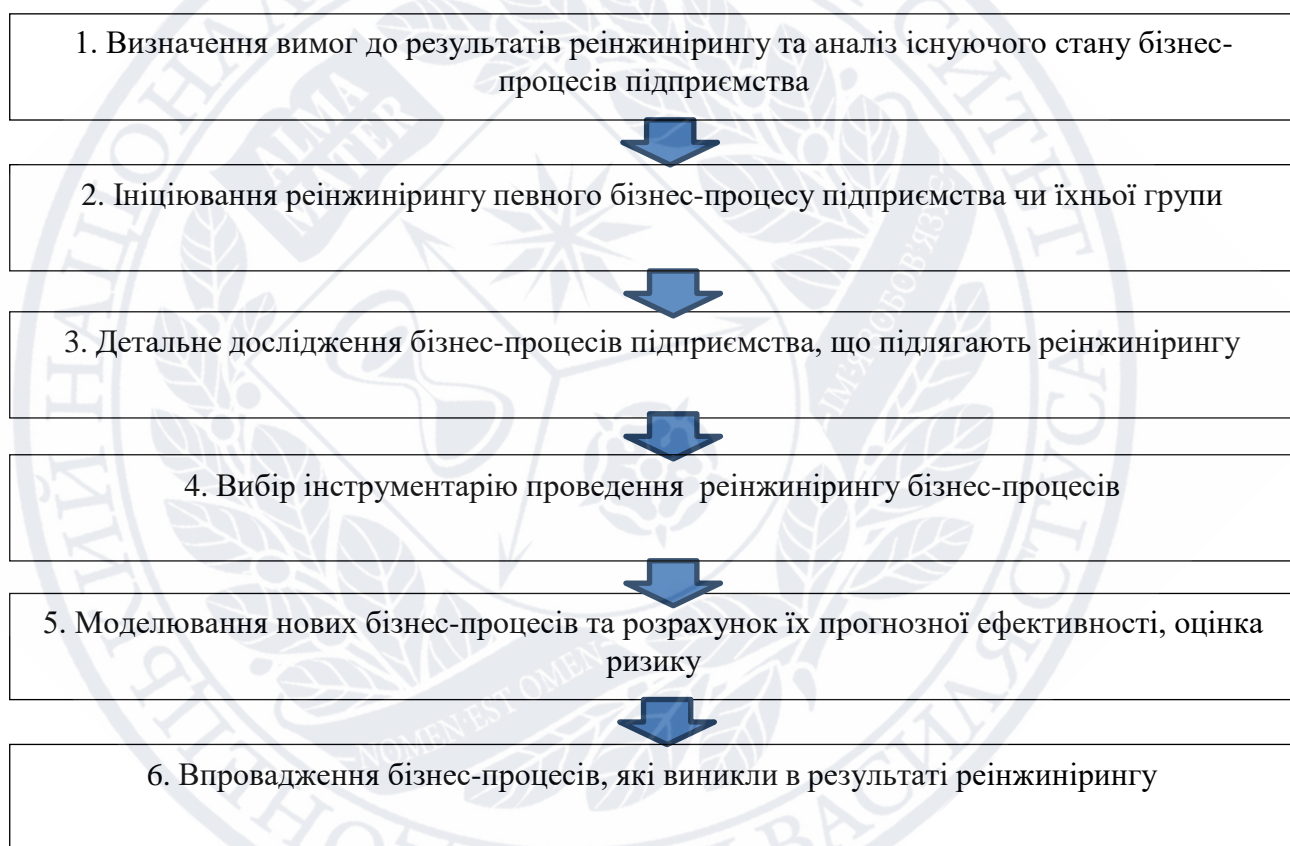


Рисунок 3.8 - Алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест»

Джерело: сформовано самостійно

Початковим елементом алгоритму формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів є визначення вимог до результатів. Варто розуміти, що всю сукупність вимог можна класифікувати на вимоги користувача, тобто безпосередніх виконавців бізнес-

процесу, та вимоги системи, тобто вимоги інших зацікавлених у бізнес-процесі сторін.

Далі потрібно здійснити загальний аналіз як фінансово-економічного стану підприємства, так і самих бізнес-процесів, які реалізуються на підприємстві.

Саме в результаті таких дій можна ініціювати реінжиніринг окремих бізнес-процесів або й цілих їх груп. Звичайно, що якісні та кількісні показники, які вважаються керівництвом чи управлінцями підприємства достатніми для того, щоб ініціювати реінжиніринг бізнес-процесів є різними, тому необхідно вибудувати систему ключових параметрів, які вказуватимуть на необхідність не просто вдосконалити бізнес-процес, а повністю його перебудувати із врахуванням цілей організації.

На етапі детального дослідження бізнес-процесів підприємства, що підлягають реінжинірингу, варто встановити взаємозв'язок цих процесів зі всіма іншими для того, щоб зрозуміти як вплине його заміна на інші бізнес-процеси.

Далі необхідно здійснити вибір інструментарію проведення реінжинірингу бізнес-процесів, повністю їх змодельовати і у випадку отримання прогнозних значень ефективності в діапазоні прийнятних значень для підприємства, впроваджувати в роботі організації.

На рис. 3.9 показано, як можна проводити порівняльний аналіз доцільності проведення реінжинірингу у оновленій формі бізнес-процесу.

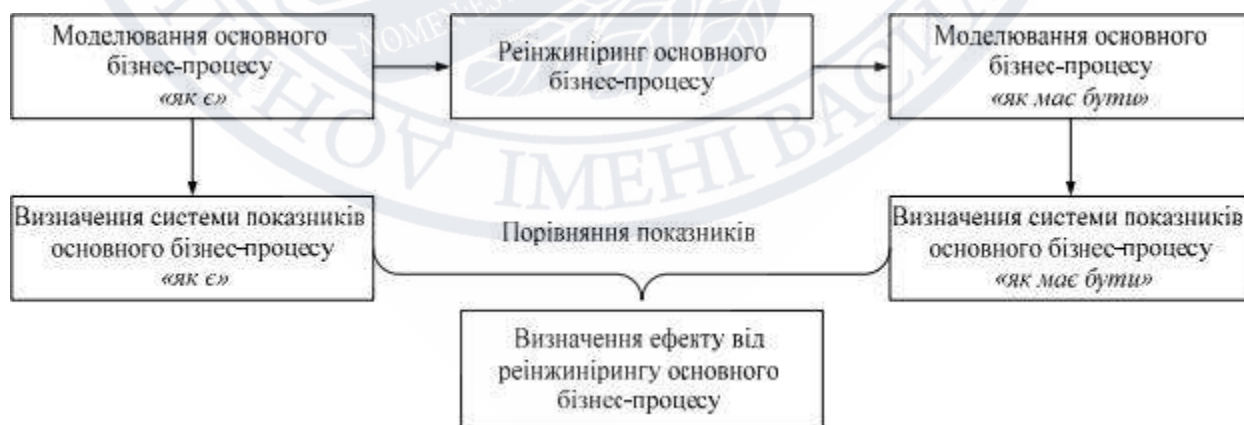


Рисунок 3.9 - Порядок визначення ефекту від реінжинірингу бізнес-процесу

Джерело: сформовано на основі [13]

Тобто, здійснюється постійне порівняння показників, які вказують на ефективність бізнес-процесу, що пройшов реінжиніринг, та минулих значень, які отримувалися підприємством до моменту змін.

На даному етапі важливим елементом є оцінка ризиків, які можуть проявитися в результаті реінжинірингу бізнес-процесу. Звичайно, що повністю передбачити ризики неможливо, проте, варто виокремити основні, які можуть суттєво порушити прогнозований розвиток бізнес-процесів.

Аналіз ризиків можна проводити наступним чином: ідентифікувати основні джерела можливих ризикових ситуацій та по можливості здійснити оцінювання ймовірності прояву кожного ризикового фактору. Також слід чітко виявити характер ризику, тобто причини його виникнення, можливості уникнення, періодичність прояву і т.д.

Для того, щоб аналітично обґрунтувати загрозовість або незагрозовість кожного можливого ризику необхідно встановити чіткі критерії допустимого і критично негативного рівня кожного ризикового фактору, розробити шляхи зниження рівня прояву негативних ризикових ситуацій і т.д.

Після цього здійснюється реалізація бізнес-процесу, який пройшов процедуру реінжинірингу, та відстежується його ефективність. У випадку недостатнього рівня ефективності, він знову ж може бути вдосконаленим перебудованим або підлягати новому етапу реінжинірингу.

3.3 Моделювання реінжинірингу бізнес-процесу надання послуг КП «Тернопількомуінвест» у різних нотаціях моделювання

Проведення реінжинірингу бізнес-процесу здійснюється за допомогою його нового моделювання із врахування тих обмежень, які існують у підприємства та тих, які формуються зовнішнім середовищем та стейкхолдерами бізнес-процесів. Також необхідно використовувати ті інструменти, які формує цифровізація економіки, для підвищення рівня ефективності бізнес-процесів (детальніше у [14]).

Для графічного представлення пропонованих бізнес-процесів можна скористатися програмою Drawio, яка дозволяє зробити зрозумілі та відносно прості структури.

Найпростішим взірцем того як можна провести реінжиніринг бізнес-процесу надання послуг КП «Тернопількомунінвест» є моделювання в нотаціях IDEF0.

Діаграма IDEF0 (рис. 3.10) демонструє структуру бізнес-процесу надання послуг КП «Тернопількомунінвест» різними покупцями.

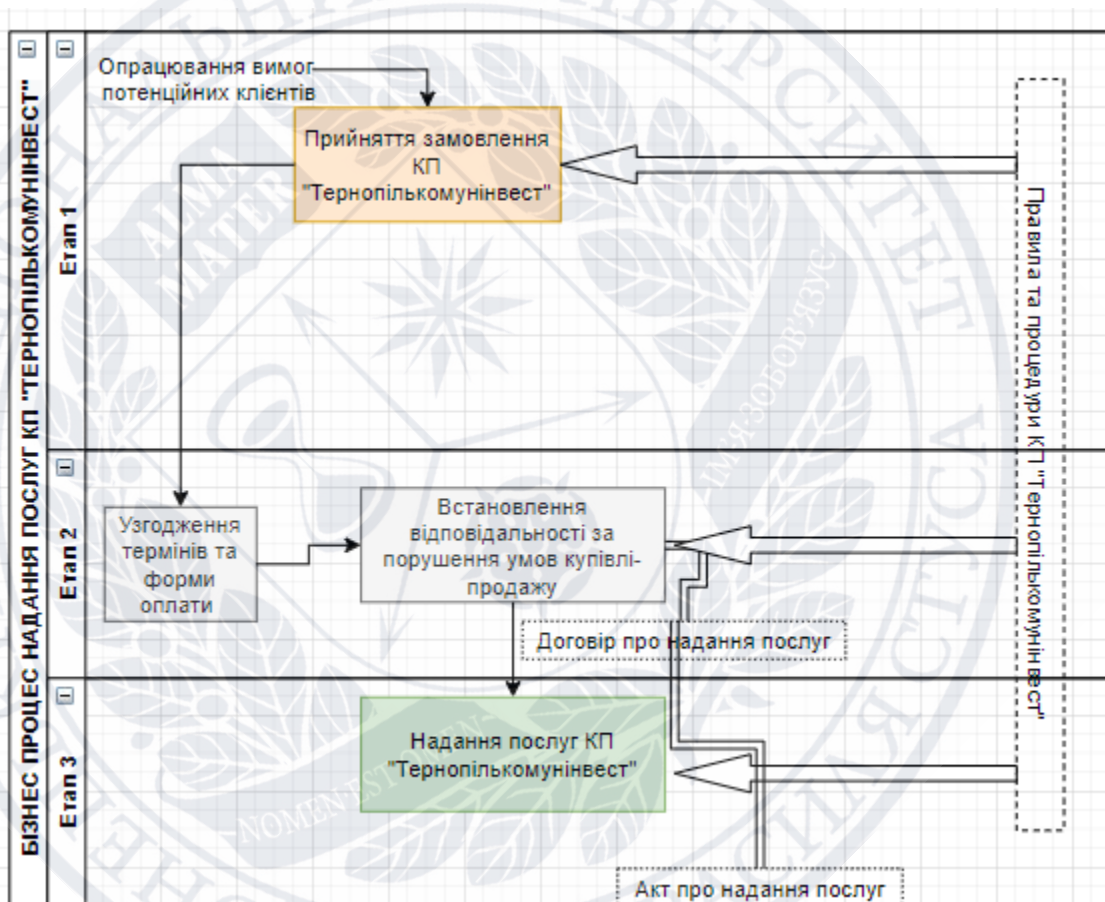


Рисунок 3.10 - Модель бізнес-процесу надання послуг в нотації IDEF0

Джерело: сформовано самостійно

Модель бізнес-процесу в нотаціях IDEF0 описує його на найвищому рівні, тобто відсутня деталізація процесу за усіма виконавцями чи ресурсами, а подається алгоритм його реалізації. Можуть включатися в модель і елементи порядку виконання функцій.

Пропонується бізнес-процес із надання послуг розбити на 3 послідовних етапи, на першому з яких здійснюється надходження до підприємства вимог потенційних клієнтів, на основі яких здійснюється перша подія «Прийняття замовлення КП «Тернопількомунінвест». На другому етапі проводиться узгодження термінів і форми оплати за надані послуги із клієнтами, а також встановлення можливої відповідальності за порушення умов купівлі-продажу або надання послуг. В результаті завершення 2 етапу формується, узгоджується та підписується договір про надання послуг і відбувається перехід до 3 заключного етапу. На цьому етапі відбувається безпосереднє виконання договірних обов’язків (надання послуг та їх оплата замовником) із формуванням, узгодженням та підписанням акту виконаних робіт (наданих послуг).

Слід зазначити, що усі етапи проходять із врахуванням правил та процедур КП «Тернопількомунінвест», що і показано в моделі.

Реінжиніринг цього ж бізнес-процесу можна змоделювати в нотаціях EPC (рис.3.11).

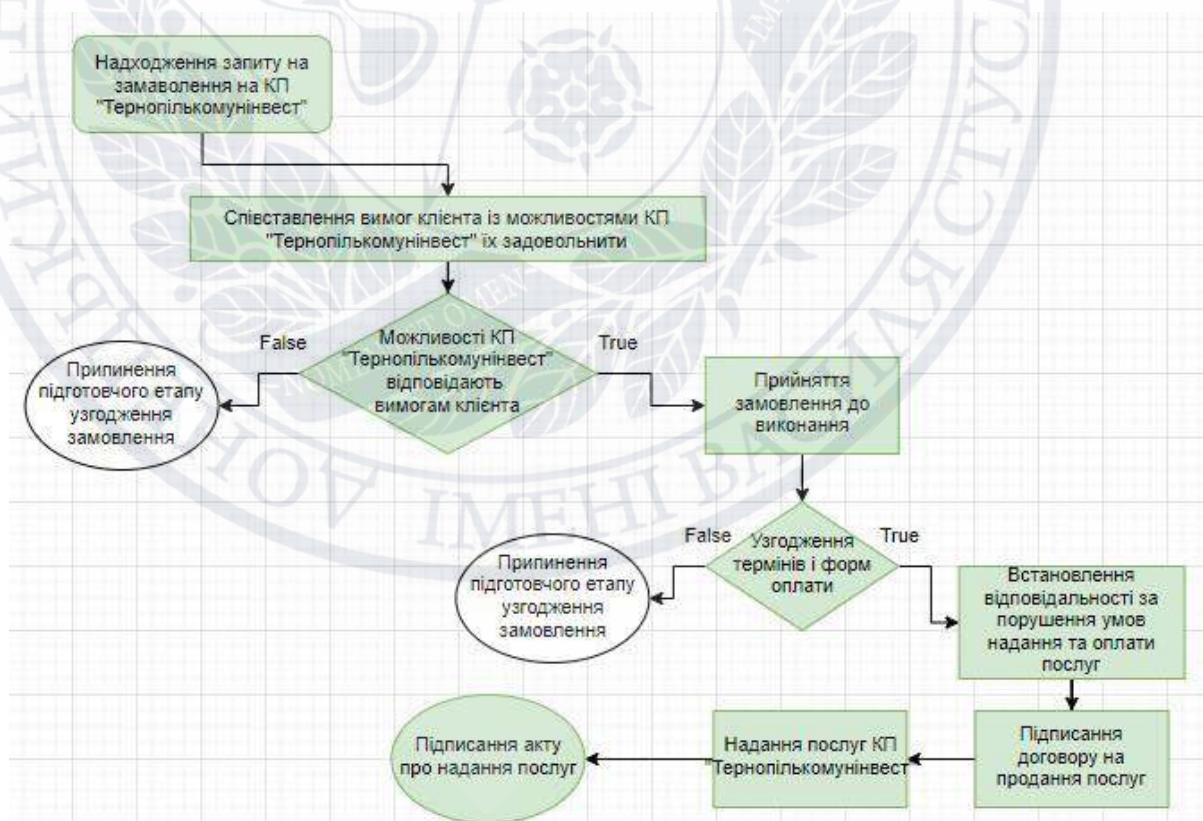


Рисунок 3.11 - Модель бізнес-процесу надання послуг в нотації EPC

Джерело: сформовано самостійно

В такому варіанті моделювання бізнес-процес є описаним з акцентом на роботи (workflow) та їх послідовність. Надзвичайно важливим в такому моделюванні реінжинірингу бізнес-процесу є формування чіткої логіки бізнес-процесу шляхом застосування розгалужень робіт за критеріями похибки (false) чи відповідності (true).

Можна спостерігати часткове співпадіння нотацій IDEF0 та EPC, що є цілком закономірно, оскільки описується один процес надання послуг.

Після надходження запиту на замовлення послуг до КП «Тернопількомунінвест» здійснюється співставлення вимог клієнта із можливостями підприємства їх задовольнити. Після цього відбувається розгалуження сценарію робіт за критерієм відповідності можливостей підприємства та вимог клієнта. У випадку похибки, сценарій бізнес-процесу припиняється, у випадку встановлення відповідності здійснюється прийняття замовлення до виконання.

Після цього проходить узгодження термінів і форм оплати, що також може направити бізнес-процес за двома шляхами. Якщо узгодження не відбулося, бізнес-процес переходить до фази припинення підготовчого етапу узгодження замовлення, якщо ж всі елементи цього етапу завершені здійснюється визначення відповідальності за порушення умов надання та оплати послуг і підписання договору про надання послуг, безпосереднє виконання договірних зобов'язань, після завершення яких підписання акту про надання послуг.

За допомогою моделювання в нотаціях BPMN можна деталізувати кожен елемент бізнес-процесу надання послуг, наприклад, елемент «Узгодження термінів і форм оплати» (рис.3.12).

В даній формі моделювання бізнес-процесу показано, яким чином може бути деталізований кожен його елемент. Дана нотація своїм призначенням має опис потоків управління, крім того вона може бути корисною при проведенні автоматизації бізнес-процесу.

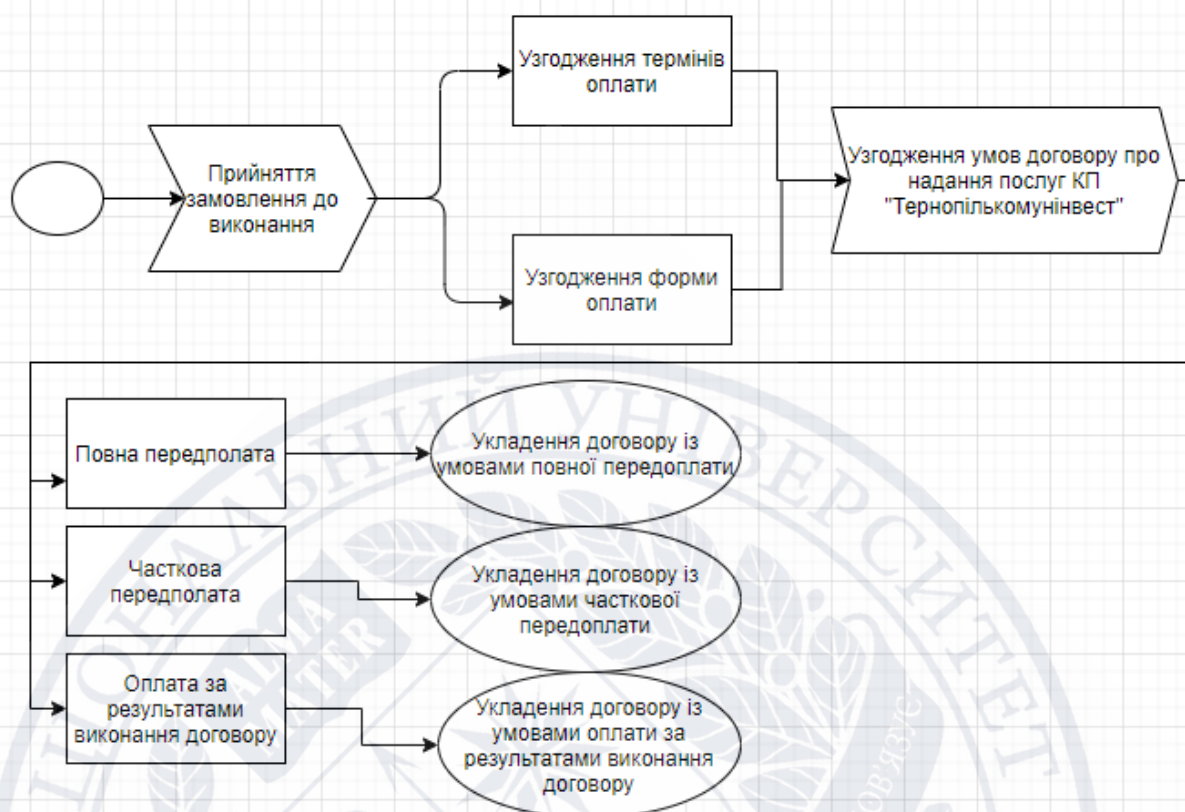


Рисунок 3.12 – Модель елементу бізнес-процесу надання послуг «Узгодження термінів та форми оплати» в нотації BPMN

Джерело: сформовано самостійно

Після прийняття замовлення до виконання необхідно узгодити окремо терміни оплати та форму оплати. Тільки на основі цієї інформації в кінцевому підсумку проводитися укладення договору із умовами, що стосуються термінів та форм оплати.

З метою отримання максимальної ефективності від реінжинірингу бізнес-процесів може бути використана методика PDCA (Plan-Do-CheckAct) (рис. 3.13).

Дана методика передбачає аналіз моделі в тому вигляді, в якому вона існує на сьогоднішній день (якщо такий бізнес-процес вже існує, у протилежному випадку даний етап пропускається). Далі здійснюється тестування моделі бізнес-процесу та її перевірка на адекватність (критерії перевірок різняться як в розрізі бізнес-процесів, так і залежно від особливостей діяльності підприємства).



Рисунок 3.13 Контроль та безперервне вдосконалення моделей бізнес-процесів

Джерело: [15]

Якщо модель виявляється адекватною, відбувається впровадження моделі бізнес-процесу в роботу організації і далі накопичується за результатами кожної ітерації бізнес-процесу база даних моделей бізнес-процесів. Якщо перевірка показала, що модель не є коректною, відбувається планування змін у моделі бізнес-процесу і після їх реалізації проводиться повторна перевірка моделі бізнес-процесу.

Проаналізовані нотації бізнес-процесу є відносно універсальними і можуть застосовуватися і до інших бізнес-процесів.

Висновки до розділу 3

У 3 розділі здійснено розрахунок ефективності інвестиційного проекту із розробки та реалізації програмного забезпечення на підприємстві КП «Тернопількомунінвест» за такими даними.

Реалізація проекту планується на 2021-2026 роки. Початкові вкладення в

проект становлять 100 тис.грн., а розподіл вхідних грошових потоків планується наступний – 2022 р. 200 тис.грн., 2023 р. – 300 тис.грн., 2024 р – 350 тис.грн, 2025-2026 рр. – по 450 тис.грн.

Звичайно, що витрати по проекту не обмежуються виключно початковими вкладеннями, а й потребують щорічних вливань в розмірі 260-300 тис.грн. щороку протягом усього терміну реалізації проекту.

Розраховано наступні показники ефективності проекту та доцільності вкладень коштів у нього: чистий грошовий потік, дисконтований грошовий потік, кумулятивний дисконтований потік, чиста приведена вартість проекту, внутрішня норма прибутку.

Особливістю пропонованого проекту є те, що при достатньо високому рівні прибутковості (внутрішня норма прибутку проекту становить 29%) кумулятивний дисконтований грошовий потік стає позитивним лише на 5 рік отримання доходу, тому керівництву підприємства слід дуже ретельно зважити на переваги та недоліки даного проекту.

Також у 3 розділі проведено розробку алгоритму формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест», який складається з таких етапів: визначення вимог до результатів реінжинірингу та аналіз існуючого стану бізнес-процесів підприємства; ініціювання реінжинірингу певного бізнес-процесу підприємства чи їхньої групи; детальне дослідження бізнес-процесів підприємства, що підлягають реінжинірингу; вибір інструментарію проведення реінжинірингу бізнес-процесів; моделювання нових бізнес-процесів та розрахунок їх прогнозованої ефективності, оцінка ризику; впровадження бізнес-процесів, які виникли в результаті реінжинірингу.

Крім того здійснено моделювання реінжинірингу бізнес-процесу надання послуг КП «Тернопількомунінвест» у різних нотаціях моделювання за допомогою програмного забезпечення Drawіо в нотаціях IDEF0, EPC та BPMN.

ВИСНОВКИ

Результатом виконання кваліфікаційної роботи стало формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест», яка базується на основі наступних висновків.

1. Сформульовано основи побудови бізнес-процесів на підприємствах з точки зору їх суті, формалізації та оптимізації. Показано, що діяльність організації реалізовується через проходження первинних, підтримуючих, розвиваючих та управлінських бізнес-процесів. Серед основних цілей формалізації та моделювання бізнес-процесів виділено аналіз наявних особливостей функціонування підприємства; акумулювання інформації щодо принципів протікання інформаційних потоків як всередині організації, так і із зовнішніми стейкхолдерами; розробка та впровадження системи підвищення керованості бізнес-процесами «імпульс-реакція».

2. Розкрито суть концепції реінжинірингу як форми вдосконалення та побудови бізнес-процесів, яка зводиться до кардинальної різкої зміни бізнес-процесу на більш ефективний та оптимізований.

Здійснено аналіз факторів впливу на процедури реінжинірингу бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства, серед яких основними є фактори внутрішнього середовища (адекватність місії та цілей діяльності підприємства, залежність від позикового капіталу, кваліфікація персоналу, ефективність системи управління витратами та доходами, інноваційність підприємства, стан основних та оборотних активів, збалансованість активів та пасивів організації) та фактори зовнішнього середовища (державна позиція в частині грошово-кредитної та податкової політики, особливості тенденцій розвитку галузі, попит на продукцію чи послуги підприємства, конкуренція в галузі діяльності підприємства та суміжних, попит на продукцію чи послуги підприємства, резерви стратегічних ресурсів).

3. Подано загальну характеристику фінансово-економічного стану КП «Тернопількомунінвест», основним в якій є те, що протягом 2015-2018 рр. КП

«Тернопількомунінвест» отримувало збиток, що пов'язано із неефективністю діяльності, проте 2019 рік вдалося завершити із прибутком в розмірі 573,7 тис.грн. За 2016 рік збиток збільшився на 48,2 тис.грн., наступного року ще на 66 тис.грн. З 2018 року почалося покращення результуючого фінансового показника – спочатку збиток скоротився на 133,9 тис.грн., а в 2019 році вдалося перейти збиткову зону за рахунок збільшення значення показника на 640,5 тис.грн.

Проаналізовано фінансові результати діяльності підприємства та аналіз якості матеріальних ресурсів, в результаті чого виявлено, що структура балансу суттєво коливається протягом 2015-2019 рр. - якщо в 2015 році майже 90% активів відводилося на необоротні активи, до 2017 року їхня частка скоротилася до 36%. Що стосується підсумкового показника рівня рентабельності діяльності підприємства, позитивною вона була лише у період 2018-2019 рр. і була рівною 21,46% та 63,76% відповідно. Найнижчим показником рентабельності діяльності завершився 2015 рік в розмірі -58,27%.

4. Проведено аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства та виявлено, що найкращими їх значеннями характеризувався період 2018-2019 рр.

5. Здійснено розрахунок ефективності інвестиційного проекту із розробки та реалізації програмного забезпечення на підприємстві КП «Тернопількомунінвест», в результаті чого доведено доцільність його реалізації, хоча прибуток підприємство зможе отримувати лише на 5 рік реалізації проекту із врахуванням того, що внутрішня норма прибутку проекту становить 29%.

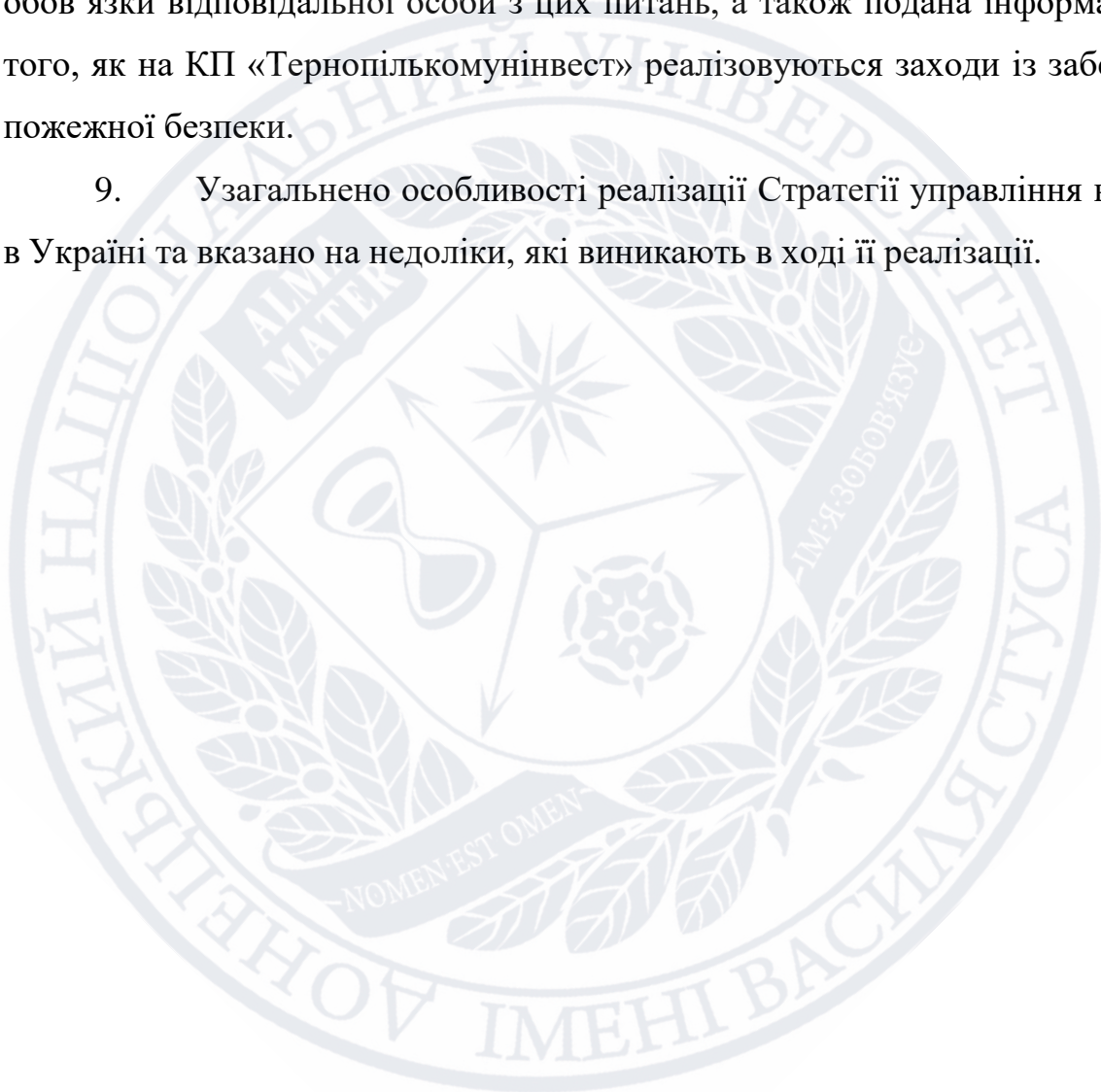
6. Розроблено алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на КП «Тернопількомунінвест», який складається з таких етапів: визначення вимог до результатів реінжинірингу та аналіз існуючого стану бізнес-процесів підприємства; ініціювання реінжинірингу певного бізнес-процесу підприємства чи їхньої групи; детальне дослідження бізнес-процесів підприємства, що підлягають реінжинірингу; вибір інструментарію проведення реінжинірингу бізнес-процесів; моделювання нових бізнес-процесів та

розрахунок їх прогностної ефективності, оцінка ризику; впровадження бізнес-процесів, які виникли в результаті реінжинірингу.

7. Проведено моделювання реінжинірингу бізнес-процесів надання послуг КП «Тернопількомунінвест» у різних нотаціях моделювання, зокрема IDEF0, EPC та BPMN

8. Проаналізовано стан охорони праці на підприємстві, показано обов'язки відповідальної особи з цих питань, а також подана інформація щодо того, як на КП «Тернопількомунінвест» реалізуються заходи із забезпечення пожежної безпеки.

9. Узагальнено особливості реалізації Стратегії управління відходами в Україні та вказано на недоліки, які виникають в ході її реалізації.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухінін Д. В. Процесний підхід до організації діяльності з надання муніципальних послуг. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. №2. Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/techno/05sdvnmp.pdf>
2. Тищенко Г. Моделирование бізнеспроцессов предприятия. URL: http://www.item.ru/publications/it/section_5_1/article-1335
3. James Harrington. Business process improvement. *McGraw-Hill*, 1991
4. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. Информационный портал Grandars. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>
7. Маслова И. В. К вопросу о сущности и содержании концепции реинжиниринга. *Экономинфо*. 2012. №4. С. 56-60
8. J. Hrastnik, J. S. Cardoso, and F. Kappe, «The Business Process Knowledge Framework», ICEIS, vol. 3, p. 517. 520, 2007.
9. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Вероніка Валеріївна Дідух. Київ, 2016. 26 с.
10. Панухник О.В. Фінансові ресурси підприємства у системі факторів здійснення соціально відповідальної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Випуск 6 (72). 2017. С. 141-147
11. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/entity/32865587>
12. Винник Т., Химич І., Константюк Н.. Фінансово-економічне оцінювання діяльності підприємств в умовах нестабільності. *Галицький*

економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 116-127

13. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7332>

14. Маркович І. Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 105-109

15. Аналіз та вдосконалення бізнес-процесів на основі циклу перетворення знань. URL http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47108/1/2020_Kopp_Analiz_ta_vdoskonalennia.pdf

16. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.

17. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

18. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98-107.

19. Дубинина В. В. Управление бизнес-процессами предприятия. *Вестник Самарского государственного университета*. 2015. № 5(127). С. 39-47.

20. Загородна О. М., Серединська В. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kamodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192.

21. Мешкис Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля. *Вестник науки и образования Северо-Запада России*. 2015. Т. 1. № 1. URL: <http://vestniknauki.ru>.

22. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2012. 335 с.
23. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
24. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
25. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.
26. Графический язык моделирования бизнес-процессов BPM / Ele Wise. 2009. URL : http://www.plansys.ru/download/ BPMN_notation.pdf.
27. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбов. л-ри, 2012. 446 с.
28. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304-320.
29. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 №820-р «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року»
30. Стручок В., Мудра Д. Аналіз національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030 року щодо проведення інфраструктурних заходів з перероблення твердих побутових відходів. Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції. Тернопіль , 2018. С. 292–293.
31. Пиріков О. В. Сучасний рециклінг твердих побутових ходів: економіко – екологічні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного Університету . Серія економічні науки . Випуск 9-1. Частина 1. 2014. С. 70–75
32. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. №166. 2021.С. 42-48.

URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/41>

33. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньофірмового бюджетування. *Економіка і організація управління*. ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. № 1 (41). С. 15-29. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10815/10720>

34. Kozlovskiy, S., Baidala, V., Tkachuk, O., Kozyrskaya, T. Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 14. № 4, pp. 175-190. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.12>

35. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3-4. 2014. С. 281-287. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_3-4_43.pdf

36. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*: збірник наукових праць. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>

37. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124. URL: https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/Oliinyk_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

38. 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.

39. Біркентале В.В., Зима А.О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.

40. 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>
41. Жаворонок А. В. Управління дебіторською заборгованістю. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 419-422. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_97
42. Лівовшко Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства. URL : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf
43. Кошельник В. М. Напрями зміцнення фінансового стану аграрних підприємств у посткризовий період їх розвитку. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(1). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29_36
44. Гайдис Н. М. Підвищення ефективності використання капіталу підприємства. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 2. С. 114–118. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_21
45. Хмелевський О. В. Оцінка впливу економічного середовища на формування прибутковості промислового підприємства. Х. : Вид-во ХНУ, 2009. 115 с.
46. Соколова Е. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2016. Вип. 35. С. 330-338. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_35_37
47. Кузьмін Д.І. Стратегічне планування у формуванні сталого розвитку підприємства. URL: [http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/13751/%20%20%20%20.%20\(%20%20.%20%20%20%20.\)_p114-116.pdf?sequence=1](http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/13751/%20%20%20%20.%20(%20%20.%20%20%20%20.)_p114-116.pdf?sequence=1)
48. Вдосконалення системи планування в організації. URL: <http://referat-ok.com.ua/mizhnarodna-ekonomika/vdoskonalennya-sistemi-planuvannya-v-organizaciji>
49. Еліферов В.Г. Бізнес-процеси: регламентація і керування. Одеса, 2012. 465 с.
50. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. No 80(5). P. 86–92.

