

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна (очна) форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ПЕНЗЄВА ВАДИМА ВАЛЕНТИНОВИЧА**

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Пензєв В.В.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____В.М. ЦАРЬОВ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Артем ДМИТРЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Інна РЄПІНА

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пензєву Вадиму Валентиновичу
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 8 лютого 2024 р. № 261-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «АВТОПАС-К»

План бакалаврської дипломної роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЇХ СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ
Розділ 2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА ТОВ "АВТОПАС-К"
Розділ 3	РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ "АВТОПАС-К" ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ
Об'єкт дослідження:	Бізнес-процеси підприємства.

Предмет дослідження:	теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.
Мета бакалаврської дипломної роботи:	консолідація теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом їх реінжинірингу з метою розвитку підприємства, та обґрунтування доцільності реалізації цих рекомендацій.

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	розкрити поняття "бізнес-процес" і «реінжиніринг бізнес-процесів», та їх місце в системі економічних категорій; узагальнити методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення їх ефективності з метою розвитку підприємства;
У розділі 2	проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства; провести аналіз та оцінку ефективності діяльності підприємства; визначити передумови для здійснення реінжинірингу бізнес-процесів;
У розділі 3	розробити пропозиції підвищення ефективності бізнес-процесів з метою розвитку підприємства; здійснити прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Царьов В.М.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Пензев В. В.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Дипломна робота містить 71 сторінку, 13 таблиць, 10 рисунків, перелік джерел посилання з 38 найменувань, 3 додатки.

«ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси у веденні підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом реінжинірингу з метою розвитку підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – консолідація теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом їх реінжинірингу з метою розвитку підприємства, та обґрунтування доцільності реалізації цих рекомендацій.

Завдання дослідження:

- розкрити поняття "бізнес-процес" і «реінжиніринг бізнес-процесів», та їх місце в системі економічних категорій;
- узагальнити методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення їх продуктивності з метою розвитку підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства;
- провести аналіз та оцінку ефективності діяльності підприємства;
- визначити передумови для здійснення реінжинірингу бізнес-процесів;
- розробити пропозиції підвищення ефективності бізнес-процесів з метою розвитку підприємства;
- здійснити прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів. За результатами дослідження сформовані пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Автопас-К», які можуть бути задіяні при реалізації стратегії розвитку підприємства.

Рік виконання дипломної роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи: 2024 р.

Ключові слова: Бізнес-процес, реінжиніринг, ефективність, розвиток, підприємство.

Висновок наукового керівника
щодо рівня виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача факультету економіки та управління
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

_____ **ПЕНЗЄВА ВАДИМА ВАЛЕНТИНОВИЧА** _____

(прізвище, ініціали)

На тему: **«ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

(назва теми)

1. Актуальність теми: Встановлення ефективної системи управління підприємством на операційному та стратегічному рівнях дозволяє компаніям залишатися ефективними та швидко адаптуватися під потреби ринку та макросередовища незалежно від виду діяльності. Постійне підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства збільшує ефективність не тільки виробництва продукції, або надання послуг, але й впливає на роботу кожного працівника та її продуктивність. З урахуванням сучасних умов господарювання та невизначеності, пов'язаної з військовими діями на території України дане питання є вкрай актуальним, адже традиційні логістичні та бізнес-процеси було зруйновано, або вони зазнали суттєвих змін.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: в роботі на належному рівні представлені основні теоретичні аспекти формування бізнес-процесів, представлені основні їх види та типи. В аналітичній частині представлені результати проведеного аналізу ТОВ «Автопас-К»22. У третьому розділі автором запропоновано конкретні пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства та надано економічне обґрунтування.
3. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: представлена на достатньому рівні. В той же час недостатньо приділено уваги альтернативним варіантам оптимізації бізнес-процесів, а також ризикам, з якими може зіткнутися ТОВ «Автопас-К»22 у процесі імплементації запропонованих заходів..
4. Наявність недоліків:
 - відсутність альтернативних варіантів запропонованим заходам;
 - відсутні актуальні для сьогодення пропозиції щодо інтелектуалізації бізнес-процесів на підприємстві.
5. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана на достатньому рівні та рекомендована до захисту.

Науковий керівник к.е.н., доцент Царьов В.М

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“22” травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську
роботу здобувача вищої освіти

Пензєва Вадима Валентиновича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «обґрунтування пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Дослідження є актуальним в контексті якісного та кількісного аналізу середовища існування підприємства, а також важливим в контексті пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Якість проведеного дослідження. Результати дослідження систематизовані та обґрунтовані на основі реальних даних, що являють практичну значимість в контексті їх застосування
Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

У роботі наведено всебічний аналіз та оцінка діяльності підприємства, включаючи відповідні показники, а також середовища його існування. Викладення результатів є послідовним і системним, а пропозиції безпосередньо пов'язані з теоретичними висновками.

Зауваження. Відсутні практичні приклади успішної реалізації запропонованих пропозицій.
Практична значимість висновків і рекомендацій.

Доцільно виділити практичне значення отриманих результатів та пропозицій. Дослідження різних методів та пропозицій підвищення ефективності, наведених у роботі, дозволить визначити проєкти розвитку, придатні до застосування в стратегічній перспективі.

Рецензент: директор ТОВ «Автопас-К»
Білокінь В.О.

Підпис завідувача:



ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЇХ СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ	5
1.1 Сутність поняття «бізнес-процес»	5
1.2 Сутність реінжинірингу як методології побудови та формування бізнес-процесів	9
1.3 Практичний досвід застосування реінжинірингу з метою підвищення ефективності бізнес-процесів.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА ТОВ "АВТОПАС-К"	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Автопас-К».....	22
2.2 Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Автопас-К».....	28
2.3 Визначення передумов для реінжинірингу бізнес-процесів підприємства з метою підвищення їх ефективності.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ "АВТОПАС-К" ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ	41
3.1 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства	41
3.2 Економічне обґрунтування наслідків впровадження нових бізнес-процесів	50
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ринкове середовище характеризується не тільки зростанням ваги інновацій, динамічністю їх дослідження, змін та запровадження для успішного розвитку та існування, проте також економічною та політичною нестабільністю, що інколи навіть мають стихійний характер. Протягом всього існування підприємства зовнішнє середовище змушує адаптуватись та гнучко реагувати на його зміни для стабільного функціонування та виживання. Це можливо за умови диверсифікованого та гнучкого управління, здатного приймати оперативні рішення як реакцію на зміни або виникнення проблем.

Особливо гостро на етапі перехідної економіки постає проблема реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняних підприємств, багато з яких знаходяться, або нещодавно знаходились у стагнації та характеризуються неефективною авторитарною системою управління із значним вертикальним впливом. Ключовою метою кожної організації є гнучке реагування на зміни та прийняття доцільних і ефективних рішень щодо ведення господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Репнікова І. П. (КНЕУ, факультет маркетингу) зауважує значний факт, що на жаль, досвід багатьох українських підприємств показує, що найуспішніші зміни запроваджуються у найкритичніших для фірми ситуаціях (коли існує загроза кризи, банкрутства, витіснення з ринку тощо), оскільки інтенсивність імплементації нових рішень значно підвищується. І, звичайно, було б набагато краще, аби вищі ланки управління ініціювали такі зміни не тільки у випадках, коли існує реальна загроза існуванню підприємства, а й вміли визначати і запозичувати найефективніші практики ведення бізнесу, що існують на ринку [24, с. 752].

Кучеров О. С., (ДВНЗ «Запорізький національний університет») зазначає, що для сталого розвитку необхідний реінжиніринг інформаційного простору, який наразі характеризується певною необробленістю інформації, неактуальністю інформації, зайвими даними, а також відсутністю єдиного інформаційного поля (бази) та низькою автоматизацією обробки інформації [25, с. 72].

Майкл Хаммер, один із провідних фахівців у галузі реінжинірингу бізнес-процесів, вніс вагомий внесок у цю область і представив ряд важливих тез і концепцій, які сьогодні широко вивчаються та використовуються. Це процесно-орієнтований підхід, зміна корпоративної культури організації, сконцентрованість на цінності для клієнта та ін. До цих понять ми будемо вертатись.

Мета і завдання дослідження. Дослідити і визначити поняття і сутність реінжинірингу бізнес-процесів, його структури та стратегічної складової; проаналізувати сучасний досвід реінжинірингу у світовій економіці та сформулювати оцінку його впливу на бізнес-модель організації. Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі *завдання*:

- Дослідити сутність понять «бізнес-процес» та «реінжиніринг бізнес-процесів»;
- Визначити ключові елементи реінжинірингу бізнес-процесів;
- Проаналізувати досвід реінжинірингу розвинутих економік, виділити ключові фактори та аспекти успіху;
- Здійснити аналіз та оцінку ефективності діяльності досліджуваного підприємства, його зовнішнє та внутрішнє середовище із виділенням аспектів та бізнес-процесів, придатних до перетворення з метою підвищення їх ефективності;
- Розробити пропозиції перетворення бізнес-процесів досліджуваного підприємства з використанням реінжинірингу;
- Сформулювати прогноз наслідків від впровадження запропонованих пропозицій.

Об'єкт дослідження. Бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є сутність реінжинірингу, основні тези та концепції; досвід підприємств у діяльності стратегічного реінжинірингу; стратегічна складова реінжинірингу; прогноз змін та наслідків впровадження реінжинірингу та його вплив на бізнес-модель досліджуваної організації.

Методи дослідження. Емпіричні методи; елементарно-теоретичний аналіз та синтез; метод дедукції; загальні економічні графічні, кількісні та якісні методи

оцінки, такі як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз за М. Портером, модель Lean Canvas, аналіз ліквідності, структури та оборотності капіталу, аналіз показників фінансової стійкості та стабільності тощо .

Теоретико-методична та/або практична значущість отриманих результатів. Систематизовані знання та інформація щодо реінжинірингу бізнес-процесів, його вхідних умов, ознак та властивостей дає характеристику ефективності та доцільності його реалізації в певних ринкових умовах. Ці знання можуть слугувати теоретично-методичною базою в процесі аналізу потенціалу його практичного застосування. За результатами дослідження сформовані пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «АВТОПАС-К», в тому числі із застосуванням реінжинірингу, які можуть бути задіяні при реалізації стратегії розвитку підприємства.

Інформаційна база дослідження. Книги, навчальні посібники, матеріали статей наукових праць, матеріали наукових конференцій, матеріали наукових форумів, матеріали збірників наукових праць, нормативно-законодавчі акти, інформація веб-сайтів тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЇХ СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ

1.1 Сутність поняття «бізнес-процес»

Як і в будь-якого терміну чи поняття існує низка підходів до трактування терміну «бізнес-процес».

Вперше цей термін застосував Майкл Хаммер у 1990 році у своїй статті під назвою «Реінжинірингова робота: не автоматизуйте, знищуйте». Згодом, у 1993 році, він та його колега Джеймс Чампі випускають однойменну із новим терміном книгу «Реінжиніринг бізнес-процесів. Маніфест революції в бізнесі». Докладніше реінжиніринг бізнес-процесів буде розглянуто в наступному підрозділі.

Виконуючи дослідження, було проаналізовано підходи різних авторів до трактування даної економічної категорії, що подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття економічної категорії «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Пічугіна Т. С.	являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту.
Wikipedia	Бізнес-процес (англ. Business Process) — будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача.
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт	Специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.
Х. Біннер	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
В.М. Бондаренко, О.Д. Бутусов, В.М. Герзанич	Бізнес-процес можна визначити, як послідовність етапів та дій спрямованих та трансформацію всіх видів ресурсів, які необхідні та використовуються задля створення продукту, який, в свою чергу, задовольняє визначені потреби клієнта та забезпечує можливість отримання доходу фірми
Л. І. Чорнобай, О. І. Дума	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.
Н. Тішер	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

Джерело: складено автором за [8, с 176; 9; 10, с. 4; 11, с. 282; 12, с. 295; 13, с. 130; 14, с. 151; 15, с 223]

Проаналізувавши визначення табл. 1.1, можемо сформулювати зважене трактування поняття. Бізнес-процес – це систематизована сукупність послідовно упорядкованих процесів (робіт, дій, операцій), що на «вході» використовує ресурси для того, щоб на «виході» отримати продукцію або послугу, що має цінність для споживача та готова до реалізації. Під час перетворення «вхідних» ресурсів на «вихідний» продукт формується додана вартість внаслідок дій чи перетворень, організованих та упорядкованих в часі і просторі, внаслідок яких утворюється продукт, що має певну споживчу цінність на ринку.

Розібравшись у сутності поняття, можна виокремити певні ознаки бізнес-процесу:

- Кожен бізнес-процес має свої межі, що визначаються первинними входами і виходами. Вхід – це всі ресурси, необхідні для початку бізнес-процесу. Вони можуть бути матеріальними, технічними, енергетичними, інформаційними,

людськими і т.д.. Вихід – це кінцевий результат, передбачений головною метою бізнес-процесу.

- В процесі здійснення бізнес-процесу можуть формуватись вторинні входи і виходи. Вторинні входи – це ті, які формуються вже безпосередньо під час реалізації процесу, необхідних для його реалізації, наприклад, надання необхідної інформації відділом інформаційних систем. Вторинні виходи – це суміжні продукти або результати бізнес-процесу, що не є його головною метою.
- Бізнес-процес здійснюється під управлінським впливом, що великою мірою визначає його ефективність і результативність. Управління бізнес-процесом включає в себе всі аспекти управління, такі як: організація, планування та контроль. Організація та управління включає в себе контроль діяльності усіх учасників процесу від входу до виходу.
- Бізнес-процеси не є однорідними і складаються із різних «підпроцесів», а саме:
 - а) Головні – процеси, що являють основу бізнес-процесу і включають в себе основні операції та дії, спрямовані на досягнення головної стратегічної мети. Прикладами таких процесів можуть бути виробництво продукції або послуг, маркетинг та збут, постачання, обслуговування клієнтів тощо.
 - б) Допоміжні – процеси, що підтримують нормальну роботу та функціонування головних процесів, надають підтримку для їх оптимізації. Прикладами слугують інформаційна підтримка, фінансовий та бухгалтерський облік, управління ресурсами й кадрами, управління матеріально-технічним забезпеченням.
 - в) Забезпечуючі – ті процеси, спрямовані на створення та забезпечення ефективних умов для функціонування головних та допоміжних процесів організації та допомагають досягти стратегічних цілей. Прикладами таких процесів можуть бути: планування діяльності, управління стратегією, оцінка ризиків, внутрішній аудит та управління змінами, розвиток кадрів, інформаційних систем та технологій для стабільного та успішного функціонування підприємства [8].

Дослідивши сутність поняття, можна сформувати структуру бізнес-процесу, визначивши його складові (рис.1)

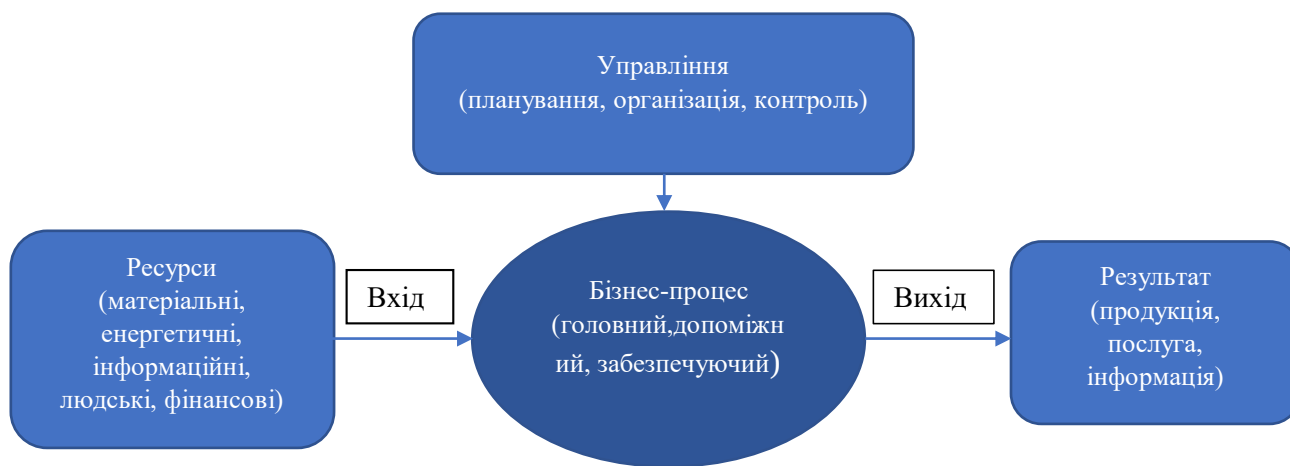


Рисунок 1.1 – Структура бізнес-процесу

Джерело: складено автором

Бізнес-процеси можна класифікувати за різними критеріями в залежності від специфіки кожного підприємства, проте розглянемо приклади типових загальних бізнес-процесів:

1. Головні:

- Виробництво товарів та послуг;
- Збутова діяльність.

2. Допоміжні:

• Управління ресурсами, матеріально-технічним та технологічним забезпеченням, ланцюг постачання;

- Управління кадрами;
- Управління інформаційним простором та обмін інформацією;
- Маркетингові процеси.

3. Забезпечуючі:

- Планування діяльності;
- Управління змінами;
- Управління ризиками та їх планування;
- Управління ланцюгом постачання;
- Кваліфікаційний розвиток персоналу [16].

Така система взаємопов'язаних та інтегрованих у просторі і часі бізнес-процесів утворює бізнес-модель підприємства, тому зміна навіть одного бізнес-

процесу або його складової може суттєво вплинути на бізнес-модель і відповідно успішність функціонування всього підприємства.

1.2 Сутність реінжинірингу як методології побудови та формування бізнес-процесів

Вперше термін «реінжиніринг» був застосований у вже згаданій книзі Майкла Хамера та Джеймса Чампі, які вважаються засновниками концепції процесного підходу та концепції реінжинірингу як формування, зміни та перебудови бізнес-процесів з метою підвищення ефективності як самих окремо взятих процесів чи їх складових, так і бізнес-моделі організації загалом. Саме реінжиніринг став методологією перебудови бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності із застосуванням різних методів та інструментів. Виконуючи дослідження, було розглянуто підходи різних авторів щодо тлумачення економічної категорії «реінжиніринг бізнес-процесів». Результати подані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів»

Автор	Визначення
Ладонько Л.С., Солошин О.С.	Радикальна перебудова бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів та практично доводить до автоматизму взаємовідносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, призводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг
Садловський Р.В	Реінжиніринг бізнес-процесів – це складний комплекс заходів з моделювання бізнес-систем, мета якого – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають необхідні для створення вартості компетенції.

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення
Шараєва О.А.	Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації.
Бабак О.А.	Реконструювання або створення нових бізнес-процесів (кардинальна їх зміна, а не поступове поліпшення) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.
Момот О.І.	Сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів.
Гвоздь М.Я.	Високоєфективний метод менеджменту, котрий трансформує діяльність підприємства у сукупність окремих наскрізних бізнес-процесів.
М. Хаммер, Дж. Чампі	Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова чи зміна бізнес-процесів у розрізі яких підприємство здійснює свою діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість

Джерело: складено автором за [1, с.115; 2; 3; 4, с. 55; 5, с. 140; 6, с. 136; 7, с. 350]

Як видно з табл. 1.2, реінжиніринг бізнес-процесів можна розглядати з різних підходів. Дехто трактує це як підхід до управління, інші – як сукупність методів і засобів для досягнення певного результату, проте всіх авторів поєднує ключова мета – реконструкція та реорганізація бізнес-моделі з метою поліпшення показників ефективності, продуктивності та загального розвитку організації. Проаналізувавши дані визначення, можна сформулювати зважений підхід до трактування поняття. Реінжиніринг бізнес-процесів – це комплексні радикальні перетворення бізнес-моделі підприємства, складовими якої є бізнес-процеси, що здійснюються з метою якісного та інтенсивного розвитку організації виробництва або іншої господарської діяльності, взаємодії між підрозділами та управління суб'єктом господарювання.

Розглянувши сутність реінжинірингу, можна перейти до методів та моделей його реалізації. Проте перед цим треба визначити середовище, в якому здійснюватиметься реінжиніринг.

Як правило, менеджмент організації приходить до висновку здійснення реінжинірингу у декількох ситуаціях:

1. Ризик банкрутства;
2. При суттєвому зниженні ефективності діяльності, що носить перманентний характер і потребує змін для подальшого функціонування;
3. Коли організація не має кризових явищ або проблем, проте має ресурси та можливості для самовдосконалення та підвищення конкурентоспроможності в стратегічній ініціативі [19, с. 4].

Чому ж виникає потреба реінжинірингу? Відповідь доволі логічна – динаміка розвитку. Розвиток в загальному плані прискорюється в геометричній прогресії з часів появи сучасних технологій, інтернету та доступу до інформації. За останні 40 років було досліджено більше інформації ніж за весь попередній період існування людства. Цей феномен навіть отримав свою назву «інформаційна експлозія» або ж «інформаційний вибух».

Вся сучасна економіка та виробництво здебільшого ґрунтуються на постулатах Адама Сміта, де виробництво диверсифіковано на елементарні операції що складають весь виробничий процес. Перевага такого підходу визначається тим, що на кожен таку операцію необхідний один або кілька робітників, від яких не вимагається висока класифікація та знання про виконання роботи в цілому. Такий підхід чітко визначає завдання, обов'язки та зону відповідальності працівника, який безпосередньо не залучений в управління процесами. Такий підхід і досі успішний у масовому виробництві типової продукції або промисловості, проте сучасна бізнес-індустрія характеризується своєю мінливістю, розширенням ринку, орієнтацією на вузькі групи споживачів та жорсткою конкуренцією [18, с. 244-245]. Ці фактори вимагають від сучасних управлінців високої кваліфікованості, обізнаності та безперервного дослідження. Слово дослідження тут має загальний характер, адже воно включає в себе всі аспекти управління організацією: дослідження ринку, конкуренції; аналіз та внутрішній аудит діяльності організації,

її ефективності та рентабельності; аналіз та оцінка ризиків, розробка заходів щодо їх мінімізації; формування планів та стратегії розвитку і т.п.. Це все веде нас до того, що управління підприємством має бути гнучким та диверсифікованим, із достатнім забезпеченням інформацією та кваліфікованою робочою силою.

Тому все більше підприємств переходять від функціонального до процесного управління. Процесний підхід розглядає організацію не як сукупність функціональних підрозділів, що виконують певні функції, а як систему бізнес-процесів та їх управління, пов'язаних між собою, що проходять через всі рівні організації під час їх виконання. Такий підхід зменшує вертикальний вплив управління, натомість збільшує горизонтальний, із формуванням нових горизонтальних зв'язків [17, с. 138-139]. Замість традиційного ієрархічного управління, коли вищі рівні керівництва надають команди іншим рівням, процесний підхід стимулює більш активну взаємодію між різними частинами організації. Це означає, що співробітники з різних функціональних підрозділів можуть прямо спілкуватися та співпрацювати один з одним, не обов'язково йти від нижчого до вищого рівня керівництва. Формування нових горизонтальних зв'язків означає створення нових шляхів співпраці між різними частинами організації, що може полегшити обмін інформацією, розв'язання проблем та досягнення загальних цілей більш ефективним способом. Такий підхід сприяє більшій гнучкості та швидкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Реінжиніринг бізнес-процесів є складним явищем, що складається із взаємопов'язаних етапів. Загальна модель реінжинірингу виглядає так:

1. Аналіз і моделювання бізнес-процесів:

- Поточні карти бізнес-процесів. Цей етап включає аналіз і документування всіх процесів, які виконуються на підприємстві. Це може бути представлено у вигляді схем, технологічних карт виробництва, діаграм та інших технологічних документів, що показують послідовність дій та взаємозв'язки між ними.

- Визначення ключових показників продуктивності. Для кожного процесу важливо визначити показники, які дозволять виміряти його продуктивність і ефективність разом із чинниками та факторами, що на нього впливають.
- Ідентифікація проблемних зон. Аналіз поточних процесів допомагає виділити слабкі місця, дублювання, вузькі місця, зайві або неефективні операції та інші недоліки, які можна виправити під час здійснення реінжинірингу.

2. Визначення стратегії та мети:

- Стратегічні цілі і пріоритети. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, які підприємство хоче досягти внаслідок реалізації стратегічного реінжинірингу. Дані цілі можуть включати низку напрямків розвитку організації в залежності від її специфіки. Це може бути збільшення прибутковості, покращення обслуговування клієнтів, зменшення витрат, скорочення виробничого циклу тощо.
- Постановка завдань. Ідентифікується, які конкретні процеси або їх частини потребують перетворень для досягнення поставлених стратегічних цілей.

3. Перетворення бізнес-процесів:

- Розробка нових моделей бізнес-процесів. На основі аналізу і стратегії створюються нові моделі бізнес-процесів, які також можуть включати в себе впровадження нових технологій, автоматизацію та оптимізацію.
- Розробка імплементаційних планів. Створюються плани щодо того, яким чином, за яких умов і коли будуть впроваджені зміни. Це включає в себе розклади, бюджети, планові показники, визначення відповідальних осіб і т.д.
- Впровадження нових технологій і систем. Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій, які допомагають автоматизувати та оптимізувати процеси.

4. Впровадження змін:

- Підтримка персоналу. Важливо забезпечити кваліфікаційне навчання та підтримку персоналу під час впровадження нових процесів, технологій і систем.
- Комунікація та залучення стейкхолдерів. Важливо взаємодіяти з усіма стейкхолдерами, включаючи співробітників, клієнтів та постачальників, щоб забезпечити їхню підтримку і залученість.

5. Вимірювання та оцінка результатів:

- Моніторинг ключових показників продуктивності. Після впровадження нових процесів важливо систематично спостерігати за показниками продуктивності та порівнювати їх із показниками до впровадження реінжинірингу.
- Оцінка впливу на стратегічні цілі. Аналіз того, які конкретні результати були досягнуті, як вони відповідають стратегічним цілям підприємства та які реальні зміни відбулися.

6. Постійна оптимізація:

- Підтримка та постійне вдосконалення. Реінжиніринг - це процес, який не завершується. Важливо систематично здійснювати аналіз, підтримку і вдосконалення бізнес-процесів, адаптувати їх до змін в ринковому середовищі і технологіях [26, с. 409].

Виходячи із загальної моделі здійснення реінжинірингу, були розроблені різні методології реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, такі як: Lean (ощадливе виробництво), Business Process Modeling (BPM), Total Quality Management (TQM) та Six Sigma. Кожна з цих методологій має свої особливості, які притаманні до різних специфік проблем, які прагне вирішити підприємство. Розглянемо кожен з цих методологій детальніше у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методології здійснення реінжинірингу на підприємстві

Методологія	Сутність	Інструменти
Lean (ощадливе виробництво)	спрямований на мінімізацію витрат і видалення зайвого. Він прагне досягти високої продуктивності та якості продукту шляхом усунення марнотратних операцій і оптимізації ресурсів.	До інструментів Lean включаються 5S (сортування, систематизація, ссайво, стандартизація, самодисципліна), Kaizen (постійне покращення), Kanban (система управління запасами), Value Stream Mapping (карта потоку значимих процесів), ERP (система планування ресурсів) та MRP (система планування потреби в матеріалах).
Business Process Modeling	використовується для аналізу, моделювання і управління бізнес-процесами. Він дозволяє детально визначити послідовність операцій, їх закономірності та залежності, що допомагає вдосконалювати процеси відповідно до етапів моделі реінжинірингу. За допомогою інструментів BPM можна повноцінно й комплексно оцінити наявні бізнес-процеси	метод аналізу процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмова оцінка діяльності (In-Department Evaluation of Activity), аналіз сприйняття процесів (Process Perception Analysis, PPA), управління якістю процесів (Process Quality Management, PQM)
Total Quality Management	TQM - це стратегія управління, яка визначає якість продукту чи послуги як ключовий пріоритет розвитку. Вона включає в себе відповідальність всіх співробітників за забезпечення якості і постійне вдосконалення.	Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Перший надає гарантію заданої якості, а другий – передбачає не лише підтримку, але й постійне поліпшення якості.
Six Sigma	використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Він орієнтований на покращення якості продукту чи послуги шляхом виявлення та усунення дефектів та варіабельності в процесі. Використовуються статистичні методи для досягнення стандарту "шість сигм" відхилення від норми.	DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control): DMAIC - це основна методологія Six Sigma, яка включає п'ять етапів для аналізу і оптимізації процесів: визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення та контроль. DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) передбачає створення нових проектів продукції або процесу з передбачуваною та бездефектною якістю

Джерело: складено автором на основі [20; 21; 22; 23]

Як бачимо з табл. 1.3, ці методології мають певні спільні риси, проте використовуються в залежності від специфіки підприємства та ключових проблем, які воно прагне вирішити. Lean фокусується на мінімізації витрат, BPM - на ефективності бізнес-процесів, TQM визначає якість як ключовий пріоритет розвитку. Six Sigma являє собою більш стандартизовану та уніфіковану методологію реінжинірингу, адже вона по суті відповідає загальній моделі його здійснення. Проте всіх їх об'єднує одне – радикальність та безперервність вдосконалення бізнес-моделі підприємства. Кожне підприємство обирає методологію в залежності від його спеціалізації, вихідних даних, наявних проблем та потреб. Також ці методології можуть комбінуватись або застосовуватись паралельно, доповнюючи одна одну, для досягнення найбільш ефективного результату.

Розглянемо теоретичний приклад здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на основі виробничого бізнес-процесу ланцюгу постачання відповідно до моделі здійснення реінжинірингу:

1. Аналіз і моделювання бізнес-процесу. Піддаються аналізу всі етапи ланцюга постачання, від постачання сировини до виготовлення продукції та її доставки, враховуючи технологічні карти. Визначається тривалість кожного етапу, де можливі затримки чи поява «вузьких місць», та які ресурси задіяні. Створюється карта ланцюга постачання, де відображаються всі етапи його здійснення, необхідні ресурси і залежності. При аналізі може використовуватись низка інструментів, таких як Value Stream Mapping (карта потоку значимих процесів) або Kanban (система управління запасами),
2. Визначення стратегічних цілей. Головна мета - зменшити тривалість циклу постачання та виробництва продукції, а також оптимізувати витрати та мінімізувати втрати. Визначаються конкретні завдання, виконання яких наближає підприємство до визначеної головної мети із зазначенням ресурсів і технологій, що для цього необхідні. В нашому випадку це може бути уніфікація або ж навпроти диверсифікація постачальників, вдосконалення

процесів виробництва, зменшення виробничого циклу, автоматизація певних операцій тощо.

3. Перетворення бізнес-процесу.

- Оптимізація постачальницького ланцюга. Розглядають можливість уніфікації (або ж диверсифікації) та раціоналізації постачальників для зменшення часу на пошук та доставку сировини.
- Автоматизація виробничих процесів. Впровадження автоматизованих систем для скорочення виробничого циклу і витрат на оплату праці.
- Створення карт бізнес-процесів (головних, допоміжних, забезпечуючих). На цьому етапі формуються нові технологічні карти виробничого та постачальницького ланцюгів із внесеними технологічними та організаційно-структурними змінами.
- Вдосконалення системи відстеження і контролю. Запровадження систем відстеження, що дозволяють в реальному часі відстежувати рух сировини та готової продукції, щоб уникнути затримок та помилок. Інструменти, якими користуються при управлінні сировиною і загальом ресурсами є інформаційні системи: ERP (система планування ресурсів), що включає в себе управління ресурсами, активами та бізнес-процесами; та MRP (система планування потреби в матеріалах), що використовується при управлінні сировиною.

4. Впровадження змін. Реалізація нового бізнес процесу. На цьому етапі здійснюється введення нових технологій та обладнання із відповідним навчанням кваліфікованого персоналу з метою повної їх обізнаності в роботі з новими процесами та відповідними технологіями.

5. Вимірювання та оцінка результатів. Вимірювання нової фактичної тривалості постачальницького та виробничого циклів; відстеження нових фактичних витрат на виробництво та транспортування; виявлення тенденцій та закономірностей.

6. Постійна оптимізація. Включає в себе аналіз отриманих результатів із подальшим їх корегуванням відповідно до стратегії, пошук нових шляхів оптимізації; Зворотній зв'язок, що може включати отримання відгуків від всіх учасників процесу, наприклад, емоції робітників від роботи з новим обладнанням, чи управлінців від роботи з новими інформаційними технологіями. Слід наголосити, що аналіз та оптимізація ніколи не закінчується, адже зовнішнє середовище постійно змінюється, і вони надають можливість оперативного реагування на ці зміни.

Так, розроблена модель для оптимізації бізнес-процесу ланцюга постачання із застосуванням методології Lean із використанням відповідних інструментів, зважаючи на головну мету реінжинірингу, а саме зменшення витрат, втрат, скорочення виробничих та постачальницьких циклів.

1.3 Практичний досвід застосування реінжинірингу з метою підвищення ефективності бізнес-процесів

У сучасній бізнес-практиці існує багато прикладів проведення реінжинірингу бізнес-процесів, які дозволили збільшити продуктивність виконання відповідних процесів у кратних величинах. Проаналізуємо їх досвід детальніше.

Використовуючи реінжиніринг, компанія IBM Credit, що займається фінансуванням продажів комп'ютерів та їх програмного забезпечення разом із кредитуванням покупців, спромоглася підвищити продуктивність праці на 90%.

В даному випадку організація здійснила стратегічний реінжиніринг бізнес-процесу обробки замовлень. До запровадження реінжинірингових заходів обробка замовлення відбувалася таким чином:

1. Реєстрація замовлення працівником консалтингового відділу на папері;

2. Доставка паперу до кредитного відділу, де працівник вносив дані в комп'ютерну мережу та здійснював перевірку даних позичальника щодо його платоспроможності;
3. Доставка цього ж паперу із результатами перевірки до комерційного відділу;
4. Здійснення коригування кредитного договору відповідно особливостей запиту клієнта;
5. Надходження замовлення до працівника відділу ціноутворення, який вносить дані в електронну таблицю на ПК для визначення процентної ставки для цього клієнта;
6. Відправка всіх даних у канцелярію, де оформлювались всі відповідні папери, що надалі відправляються торговому представнику.

Середня тривалість виконання цього процесу тривала 6 днів, що несло ризики втрати клієнта, адже за цей час він міг знайти інше джерело фінансування або навіть скасувати операцію.

Менеджмент компанії провів «мозковий штурм» і особисто прийняв участь у формуванні замовлення, пройшовши всі етапи. Як результат виявилось, що обробка замовлення триває близько 90 хвилин, весь інший час займав процес доставки даних з одного відділу в інший та канцелярська робота з оформлення паперів. Тому менеджери прийшли висновку щодо реструктуризації системи виконання бізнес-процесу, а не окремих його ланок. Спеціалізованих фахівців різних відділів замінили на спеціаліста широкого профілю – координатора операцій. Пересилання даних про замовлення між відділами було скасовано, адже обробка та оформлення замовлення здійснювалось однією особою від початку і до кінця, що виключало необґрунтовані втрати часу. Відмічу, що такі зміни були б неможливі без підтримки сучасних технологій. В компанії розробили інформаційну систему підтримки менеджерів, що містила необхідні дані, якими оперував координатор операцій. Таким чином, компанія збільшила продуктивність праці на 90% за рахунок скорочення чисельності персоналу та одночасного підвищення ефективності виконання процесу [27, с. 368-369].

Схожий кейс демонструє страхова американська компанія Mutual Benefit Insurance. Раніше процес обробки заявок проходив 30 етапів в п'яти різних відділах із мінімальною тривалістю у добу та міг коливатись від п'яти до двадцяти-п'яти днів. Після здійснення стратегічного реінжинірингу компанія відмовилась від низки посад, замінивши їх однією під назвою «кейс-менеджер». Ці спеціалісти оперують незалежно від інших відділів, несучи повну відповідальність за обробку замовлення від його надходження до видачі полісу клієнту. В результаті організація скасувала біля ста посад, проте скоротила час обробки до чотирьох годин, а середній оборот до п'яти днів. Таким чином, компанія збільшила ефективність виконання процесу одночасно із скороченням чисельності персоналу та витрат на оплату праці, як наслідок, кратне збільшення продуктивності праці [28, с. 68-69].

Ще один вдалий приклад здійснення реінжинірингу бізнес-процесів демонструє компанія з виробництва автомобілів Ford Motor Company. Наприкінці 20 століття компанія шукала шляхи скорочення адміністративних витрат. За об'єкт реінжинірингу взяли процес постачання із підрозділом управління, відділом кредиторської заборгованості, який налічував 500 осіб. Ключовим є те, що компанія не може провести реінжиніринг певного організаційного відділу, бо він не є процесом. Реінжиніринг здійснюється не по відношенню цих підрозділів, а до процесів, що вони виконують. Після реструктуризації основного процесу стане зрозумілим, яка саме має бути організаційна структура відповідно до дій та операцій, що передбачені в процесі виконання.

Стара структура процесу постачання мала такий традиційний для того часу алгоритм:

1. Відділ закупівель оформляв замовлення на покупку для постачальника, а другий примірник відправляв у відділ кредиторської заборгованості;
2. Постачальник відвантажував продукцію та відправляв рахунок на оплату у той же відділ;
3. Після прибуття замовлення працівник приймального відділу заповнював бланк прийомки з описом наявних товарів;

4. На цьому етапі у відділі кредиторської заборгованості знаходились три документи. Якщо всі вони співпадали, працівник давав розпорядження на оплату.

Як бачимо, в цьому процесі існують умовні три змінні і вже знайома бюрократична схема переміщень паперів із відділу в відділ, що є доволі неефективним процесом з боку використання часу.

Після реінжинірингу процесу постачання він виглядає так:

1. Відділ закупівель оформляє замовлення постачальнику із одночасним внесенням даних в базу даних на ПК;
2. Постачальник відправляє продукцію у приймальне відділення без складання рахунку на оплату;
3. Після прибуття працівник приймального відділення звіряв на комп'ютері чи терміналі наявні товари на відповідність замовленню в базі даних;
4. Якщо все вірно, працівник приймає замовлення та нотує в базі даних їх отримання, а комп'ютер автоматично здійснює оплату постачальнику у визначені терміни. Якщо ж виявилась помилка, приймальник відмовляється від отримання партії та відправляє її назад постачальнику.

Як видно, у новому процесі не фігурує відділ кредиторської заборгованості, що наближає до того, щоб взагалі виключити потребу у цьому відділі, проте малий відсоток все-таки залишили для вирішення нетипових ситуацій. Таким чином, кількість персоналу, що задіяна у процесі постачання скоротилась з 500 до 125 осіб [29, с. 58].

Слід відмітити характерну особливість впровадження реінжинірингу – така реструктуризація була б неможлива без технологічної підтримки. Компанії не модифікували старі, а впроваджували принципово нові процеси, реалізація яких була б неможлива без сучасних інформаційних систем та технологій.

Зважаючи на досвід здійснення реінжинірингу зарубіжними компаніями, можна дійти висновку, що це універсальний підхід до реструктуризації бізнес-моделі шляхом реінжинірингу певних, або групи пов'язаних бізнес-процесів із відповідною технологічно-інформаційною підтримкою, що в перспективі

передбачає збільшення продуктивності та ефективності виконання як самих бізнес-процесів, так і загального функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА ТОВ "АВТОПАС-К"

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОПАС-К»

Загальна характеристика підприємства.

Повна назва суб'єкта господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОПАС-К».

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, Київська обл., м. Бровари, вул. Металургів, 22, 07400.

ПІБ власника/власників: Білокінь Володимир Олексійович, Білокінь Олександр Володимирович.

ПІБ директора: Білокінь Володимир Олексійович.

Статус юридичної особи: дійсний

Розмір статутного капіталу: 1 500 000 грн.

Розподіл внесків до статутного капіталу між акціонерами: Білокінь Володимир Олексійович – 750 000 грн., Білокінь Олександр Володимирович – 750 000 грн.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності: приватне.

Види діяльності:

- основний (49.31) Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення.
- додаткові: (45.19) торгівля іншими автотранспортними засобами, (45.20) технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, (49.32) надання послуг таксі, (49.39) інший пасажирський наземний транспорт,

(68.20) надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Напрями діяльності. Галузь пасажирських перевезень міста Бровари можна класифікувати на три напрямки діяльності:

1. Регулярні пасажирські перевезення. Перевезення, що здійснюються в рамках функціонування приміських та міських маршрутів №783 «Бровари-Київ» та №5 (міський маршрут «Бровари») відповідно. Задіяна кількість рухомого складу відрізняється залежно від часу доби та дня тижня. Точний план із графіком діяльності для кожного водія розписується щодня керівником підприємства або його заступником з питань експлуатації. Оплата послуг проводиться готівкою, а договір укладається в усній формі. Платник послуги отримує квиток, що є підтвердженням її придбання і дає можливість страхування у випадку потрапляння в дорожньо-транспортну пригоду.

2. Регулярні спеціальні пасажирські перевезення. Перевезення, що здійснюються на підставі договорів, які укладені з підприємствами регіону з метою транспортування співробітників до місця роботи. Розрахунки здійснюються у безготівковій формі на основі цих договорів.

3. Нерегулярні перевезення. Перевезення, що здійснюються на нерегулярній основі. Такі замовлення можуть надходити від будь-яких замовників, що мають на меті транспортування групи людей з певної причини: спортивні змагання, екскурсії, весілля, туризм, тощо. Розрахунки в даному напрямі проводяться у безготівковій формі на основі укладених договорів.

Масштаби діяльності: підприємство головним чином функціонує у межах Броварського району, проте певні нерегулярні перевезення здійснюються у межах України та Європи.

Кількість рухомого складу (автопарку), од. – 17.

Чисельність персоналу: 29 осіб.

Місія підприємства: «Ми працюємо щодня, аби люди любили свої поїздки і подорожі, могли обрати для себе транспортний засіб бажаного розміру та класу, і у будь-якому з них почували себе надійно та комфортно.»

Наведена організаційна структура ТОВ «АВТОПАС-К» (рис. 2.1)

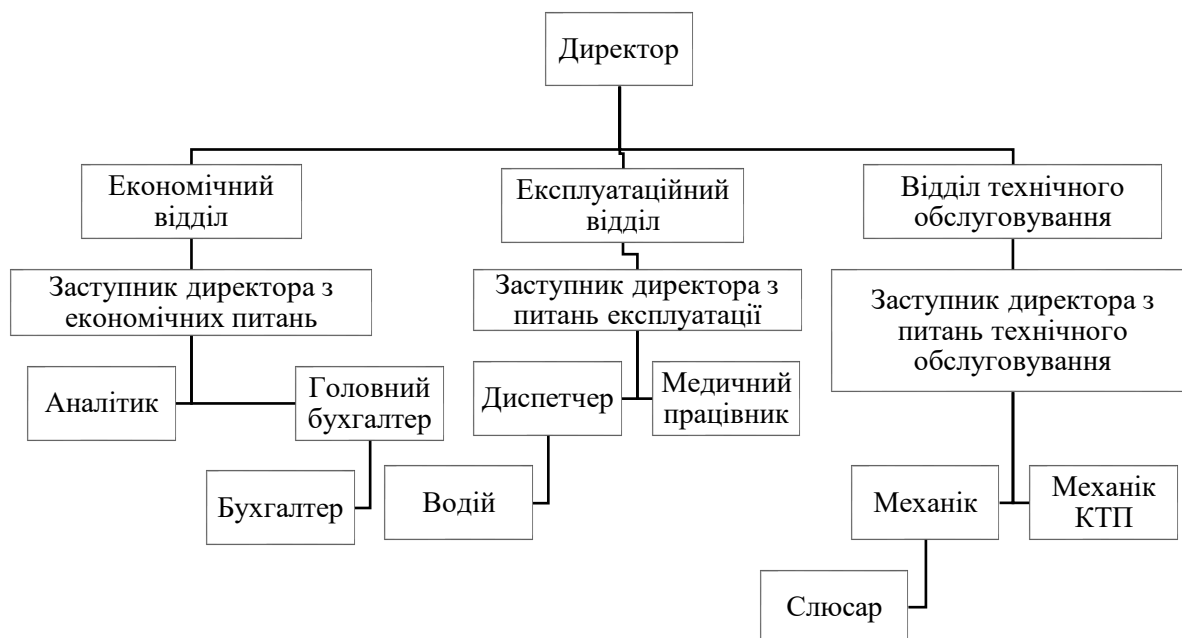


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «АВТОПАС-К»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Як бачимо, підприємство використовує традиційну для вітчизняних підприємств ієрархічну функціональну систему управління, що чітко розподіляє зв'язки та обов'язки кожного функціонального підрозділу. Проте, при проектуванні бізнес-процесів не складе труднощів перетворити структуру в іншій площині, де послідовні етапи здійснення бізнес-процесу будуть закріплені за певними підрозділами відповідно їх завдань та функцій під час його реалізації.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Під час проведення аналізу застосовуватимуться розповсюджені в економічній практиці методи, такі як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз за п'ятьма силами Портера. Розпочинається аналіз із аналізу зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, що наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз ТОВ «АВТОПАС-К»

PEST – аналіз ТОВ «АВТОПАС-К» (бали розподіляються за шкалою від 1 до 5):			
Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
Державне регулювання діяльності - 5 б.	5	Економічна активність регіону – 4б Ціни на сировину (паливо) – 5 б Конкуренція на ринку галузі – 1 б.	10

Продовження таблиці 2.1

PEST – аналіз ТОВ «АВТОПАС-К» (бали розподіляються за шкалою від 1 до 5):			
S (соціальні фактори)	Σ балів	T (технологічні фактори)	Σ балів
Міграційні процеси – 4 б	4	Розвиток технологій в сфері транспорту – 1 б	1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Виділивши окремі фактори табл. 2.1, економічна активність регіону, суміжна із міграційними процесами, являють основний фокус уваги і мають вагомий вплив на діяльність, адже значну кількість клієнтської бази складають саме трудові мігранти в сфері регулярних перевезень, які щодня подорожують до столиці і назад; а також підприємства, що користуються послугами регулярних спеціальних перевезень для доставки своїх працівників до місця роботи (так звані «розвозки»). Місто Бровари має вигідне територіальне розташування, адже знаходиться біля столиці та оточене низкою логістичних та промислових суб'єктів, є великим логістичним хабом із десятками складів, розташованих на околицях міста. Як вже зазначалось, регулярні та спеціальні регулярні перевезення є основними напрямками діяльності і мають найбільший вплив на ефективність функціонування, зважаючи на вищезазначені умови. Максимальний вплив як окремий фактор має державне регулювання, що диктує певні свої правила здійснення перевезень, що дещо обмежує свободу прийняття рішень з комерційної точки зору.

Проте класово найбільший вплив на діяльність мають саме економічні фактори, а саме: економічна активність регіону, що великою мірою визначає попит на послуги; ціни на сировину (паливо), що є фактично основою формування витрат. В даному сегменті та локалізації конкуренція має найменший вплив.

Для зваженого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію, виділення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз з урахуванням цих сторін використовують SWOT-аналіз як універсальний інструмент при оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «АВТОПАС-К»

SWOT-аналіз ТОВ «АВТОПАС-К» з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на успішність діяльності.		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		• Збільшення трудової активності населення; • Розвиток промислової та логістичної інфраструктури в регіоні; • Стабілізація політичної та воєнної обстановки в регіоні.	• Зменшення трудової, а також культурно-туристичної активності населення; • Посилення державного впливу на діяльність.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Збільшення попиту на регулярні спеціальні перевезення 2. Збільшення попиту на нерегулярні перевезення	1. Можливість гнучко адаптуватись до різких змін (приклад, під час пандемії Covid-19 під-во перенесло свій фокус уваги на регулярні спеціальні перевезення, під-ва користувачі яких безупинно працювали) 2. Посилення державного впливу в сфері регулярних перевезень може нівелюватись двома іншими напрямками діяльності із відповідним перерозподілом уваги.
	Слабкі сторони	1. Ризик неможливості покриття несподіваного попиту за рахунок наявного автопарку. 2. Ризик виходу з ладу обладнання за приємного для ведення діяльності зовнішнього середовища	1. Зменшення рентабельності регулярних перевезень внаслідок зменшення попиту з одного боку, та неможливості коригування діяльності в даному напрямі за рахунок державного регулювання з іншого. 2. «Незайнятість» обладнання в сфері нерегулярних перевезень .

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

На основі виявлених факторів з табл. 2.2 можна дійти доволі простого, проте логічного висновку. Підприємству необхідно зосередити увагу на «ядрі» бізнесу, тобто на основних засобах. Достатній функціонуючий автопарк, а також наявний резерв дозволить реагувати та покривати несподіваний попит, а також гнучко маніпулювати обладнанням за необхідності перерозподілу потужностей за напрямками. Також наявна така проблема як недосконалість системи контролю доходів, що в майбутньому може стати підґрунтям для перетворення бізнес-процесу контролю і обліку доходів.

Наступним етапом оцінки зовнішнього середовища є аналіз п'яти сил Портера, який використовується для оцінки рівня конкуренції в галузі. Даний аналіз для досліджуваного підприємства в галузі транспортних перевезень наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АВТОПАС-К» за п'ятьма силами Портера

Сила	Зміст
Аналіз загрози появи продуктів-замінників	Загроза появи продуктів-замінників відсутня. Можна звісно згадати про таксі як альтернативний вид транспорту, проте в контексті специфіки автобусних перевезень та цільовій аудиторії потрібно сказати, що попит та пропозиція цих напрямків доволі різняться. Ризик зменшення попиту внаслідок збільшення чисельності населення, що володіє автомобілями – мінімальний. Державна митна та податкова політика разом із зниженням рівня життя та доходів населення тому обґрунтування.
Аналіз загрози появи нових гравців:	Цей ринок характеризується умовною олігополією із сталими закріпленими позиціями гравців, тому загроза появи нових конкурентів низька.
Аналіз ринкової влади постачальників:	Ринок палива та запчастин відкритий та вільний, тому влада постачальників мінімальна, якщо не відсутня.
Аналіз ринкової влади споживачів:	В сфері регулярних перевезень маршрут закріплений за конкретним перевізником (існують лише схожі маршрути), то ж у споживача доволі неширокий вибір, адже асортимент транспортних засобів конкурентів нічим особливо не різниться. Тому для цього напрямку влада споживача мінімальна. Інша ситуація із регулярними спеціальними та нерегулярними перевезеннями. Оскільки замовник сам обирає працювати з вами чи ні, він має більшу владу, адже він має вибрати саме вас, як перевізника, виходячи із умов, які ви йому пропонуєте.
Аналіз рівня конкурентної боротьби:	Конкуренція на ринку не активна, на мою думку, це пов'язано із знову ж таки, умовною олігополією(під-во відноситься до стратегічної групи перевізників, яка налічує три найбільші конкуруючі компанії), де кожен гравець має свою позицію та «територію», на якій він господарює без запального стимулу до конкуренції.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Аналіз за Портером демонструє доволі приємну картину з боку підприємця, відчуття влади та контролю в своїх компетенціях. Проте, на мою думку, ця модель

не враховує одного значного фактора, а саме зовнішнього (державного) регулювання, яке здійснює вагомий тиск в сфері регулярних перевезень. Отак і виходить, що в сфері регулярних перевезень підприємство не має простору для маневрів, наприклад, управління графіком курсування для ефективності витрат ресурсів, чи вільного ціноутворення; а з іншого боку ми маємо створювати конкурентні переваги для заохочення споживачів в сфері нерегулярних та регулярних спеціальних перевезень, які мають більшу споживчу владу. Такі умови змушують адаптуватись і прикладати зусилля для сталого функціонування.

2.2 Оцінка ефективності діяльності ТОВ «АВТОПАС-К»

При оцінці ефективності діяльності підприємства використовуються загальні в економічній теорії статистично-математичні та аналітичні інструменти фінансового аналізу, такі як: аналіз ліквідності, платоспроможності, оборотності, доходності, продуктивності та прибутковості; ідентифікація капіталу тощо.

Розпочинається аналіз ефективності із ідентифікації капіталу для ширшого розуміння його структури та визначення даних для майбутніх розрахунків. Ідентифікація капіталу досліджуваного підприємства наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Ідентифікація капіталу ТОВ «АВТОПАС-К»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %
Капітал за балансовою вартістю, тис. грн	9267,90	8284,70	7375,00	-10,61	-10,98
Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю, тис. грн	0,00	0,00	0,00	-	-
Основний капітал за балансовою вартістю, тис. грн	5752,80	5503,40	4385,70	-4,34	-20,31
<i>у тому числі</i>					
балансова вартість основного виробничого капіталу	5752,80	5503,40	4385,70	-4,34	-20,31
Оборотний капітал, тис. грн	3515,10	2781,30	2989,30	-20,88	7,48

Продовження таблиці 2.4

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %
<i>у тому числі</i>					
оборотні фонди	388,10	456,60	613,60	17,65	34,38
фонди обігу	3127,00	2324,70	2375,70	-25,66	2,19
Матеріальний оборотний капітал, тис. грн	3051,60	2615,10	2639,40	-14,30	0,93
Оборотні активи, тис. грн	3515,10	2781,30	2989,30	-20,88	7,48
Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис. грн	6140,90	5960,00	4999,30	-2,95	-16,12
Власний капітал, тис. грн	2587,90	2660,10	2688,10	2,79	1,05
Позиковий капітал, тис. грн	6680,00	5624,60	4686,90	-15,80	-16,67
<i>у тому числі</i>					
довгостроковий	4708,60	3977,10	3163,20	-15,54	-20,46
короткостроковий	1971,40	1647,50	1523,70	-16,43	-7,51
Перманентний капітал, тис. грн	7296,50	6637,20	5851,30	-9,04	-11,84

Джерело: складено автором на основі інформації балансу підприємства (додаток А,Б,В.)

Із позитивного слід відмітити динаміку зменшення позикових коштів на відміну від зростаючого показника власних, що позитивно відгукується на ліквідності, стійкості та платоспроможності підприємства. Проте, спостерігається гармонійне зменшення капіталу із зменшенням виробничого капіталу, що може свідчити про зменшення обсягів діяльності за рахунок вибуття основних засобів внаслідок їх зносу.

Далі складемо баланс ліквідності для розуміння спроможності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок різних груп активів. Баланс ліквідності досліджуваного підприємства наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Баланс ліквідності ТОВ «АВТОПАС-К»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис. грн (р. 1160 + р. 1165)	46,80	3,80	57,60	-91,88	1415,79
2. Середньоліквідні активи А2, тис. грн (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	416,70	162,40	292,30	-61,03	79,99

Продовження таблиці 2.5

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %
3. Активи повільної реалізації, А3, тис. грн (р.1100+р.1110+р.1170)	3 051,60	2 615,10	2 639,40	-14,30	0,93
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис. грн (р.1095)	5752,80	5503,40	4385,70	-4,34	-20,31
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис. грн (р.1610+...р.1650)	1309,90	976,00	765,90	-25,49	-21,53
6. Короткострокові пасиви П2, тис. грн (р.1695 – П1)	661,50	671,50	757,80	1,51	12,85
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис. грн (р.1595)	4 708,60	3 977,10	3 163,20	-15,54	-20,46
8. Постійні пасиви, П4, тис. грн (р.1495)	2587,90	2660,10	2688,10	2,79	1,05
А1 – П1	-1263,10	-972,20	-708,30	-23,03	-27,14
А2 – П2	-244,80	-509,10	-465,50	107,97	-8,56
А3 – П3	-1 657,00	-1 362,00	-523,80	-17,80	-61,54
П4 – А4	-3164,90	-2843,30	-1697,60	-10,16	-40,29

Джерело: складено автором на основі інформації балансу підприємства (додаток А,Б,В.)

Баланс ліквідності демонструє неліквідність підприємства відповідно кожного параметра визначення її рівня. Це пов'язано із структурою капіталу, а точніше із більшою вагою позикового капіталу порівняно з власним, і демонструє певну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проте, слід відмітити, що тут також простежується позитивна динаміка зменшення дефіциту власних коштів для покриття зобов'язань.

Після складання балансу доцільно розрахувати показники ліквідності. Обчислені показники ліквідності ТОВ «АВТОПАС-К» зведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «АВТОПАС-К».

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %	норм.знач.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,024	0,002	0,038	-91,67	1800	>0,2
Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,234	0,099	0,214	-57,69	116,16	0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,783	1,688	1,962	-5,33	16,23	>2
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,526	0,494	0,638	-6,08	29,15	зростання

Джерело: складено автором на основі інформації балансу підприємства (додаток А,Б,В.)

Хоча попередні дані балансу ліквідності і є негативними, а показники ліквідності не сягають нормативних значень, однак чітко простежується тенденція «оздоровлення» підприємства, де всі показники ліквідності мають позитивну тенденцію зростання, а коефіцієнт поточної ліквідності майже сягнув норми. В даній динаміці можна прогнозувати подальший процес поліпшення фінансового стану. Така тенденція пояснюється тим, що підприємство поступово зменшує частку позикових коштів, і навпаки підвищує частку власних у своїй діяльності, що також було відображено при ідентифікації капіталу.

Продовжуючи аналіз, логічно провести розрахунок показників ефективності формування структури капіталу для ширшого розуміння забезпеченості підприємства фінансами. Дані показників ефективності формування структури капіталу зведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «АВТОПАС-К»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %
Коефіцієнт автономії	0,27	0,32	0,36	18,52	12,50
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,78	0,8	0,79	2,56	-1,25
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,7	0,7	0,67	0,00	-4,29
Коефіцієнт структури капіталу	0,73	0,68	0,64	-6,85	-5,88
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,38	0,47	0,57	23,68	21,28
Власні оборотні кошти, тис. грн	-3164,9	-2843,3	-1697,6	-10,16	-40,29
Чисті оборотні кошти, тис. грн	1543,7	1133,8	1465,6	-26,55	29,26
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (ВОК/пот.зоб)	-	-	-	-	-
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,016	0,016	0,019	0,00	18,75

Джерело: складено автором на основі інформації балансу підприємства (додаток А,Б,В.)

Уваги вартує те, що підприємство не забезпечене власними оборотними коштами, що свідчить про те, що підприємству лише для штатної роботи необхідно залучати зовнішні джерела фінансування, хоча цей показник і має тенденцію зниження. За два роки дефіцит власних оборотних коштів зменшився у двічі. Проте, з іншого боку, ми спостерігаємо позитивну тенденцію збільшення коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стабільності, що свідчить про

зменшення частки позикового капіталу в загальній структурі і говорить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Наступним кроком здійснення аналізу ефективності стає розрахунок показників доходності та оборотності капіталу, що зведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники доходності та оборотності капіталу ТОВ «АВТОПАС-К»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна пок. 22/21, %	Зміна пок. 23/22, %
Вихідні дані:					
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	13121,20	4782,20	7426,30	-63,55	55,29
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	25,60	18,20	28,10	-28,91	54,40
Капітал за балансовою вартістю, тис. грн	9267,90	8284,70	7375,00	-10,61	-10,98
Основний виробничий капітал за балансовою вартістю, тис. грн	5752,80	5503,40	4385,70	-4,34	-20,31
Основний капітал за балансовою вартістю, тис. грн	5752,80	5503,40	4385,70	-4,34	-20,31
Оборотний капітал, тис. грн	3515,10	2781,30	2989,30	-20,88	7,48
Оборотні активи, тис. грн	3515,10	2781,30	2989,30	-20,88	7,48
Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис. грн	6140,90	5960,00	4999,30	-2,95	-16,12
Власний капітал, тис. грн	2587,90	2660,10	2688,10	2,79	1,05
Дебіторська заборгованість, тис. грн	414,60	159,10	268,70	-61,63	68,89
Розрахункові дані:					
Продуктивність, грн./грн:					
капіталу	1,42	0,58	1,01	-59,15	74,14
основного виробничого капіталу	2,28	0,87	1,69	-61,84	94,25
виробничого капіталу	2,14	0,80	1,49	-62,62	86,25
власного капіталу	5,07	1,80	2,76	-64,50	53,33
Швидкість обороту, днях:					
активів	257,81	632,33	362,48	145,27	-42,68
основного капіталу	160,08	419,5	361,3	162,06	-13,87
оборотного капіталу	97,78	212,28	146,92	117,10	-30,79
оборотних активів	97,78	212,28	146,92	117,10	-30,79
виробничого капіталу	170,56	456,25	244,96	167,50	-46,31
власного капіталу	71,99	203,03	132,12	182,03	-34,93
дебіторської заборгованості	11,53	12,14	13,2	5,29	8,73
Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 грн.:					
активів	0,0028	0,0022	0,0038	-21,43	72,73
основного виробничого капіталу	0,0045	0,0033	0,0064	-26,67	93,94
оборотного капіталу	0,0073	0,0065	0,0094	-10,96	44,62
оборотних активів	0,0073	0,0065	0,0094	-10,96	44,62
виробничого капіталу	0,0042	0,0031	0,0056	-26,19	80,65
власного капіталу	0,0099	0,0068	0,0105	-31,31	54,41

Джерело: складено автором на основі інформації балансу підприємства (додаток А,Б,В.)

Згідно даних табл. 2.8 спостерігається спад ділової активності у 2022 році, що супроводжується зниженням оборотності майже всіх складових капіталу мінімум у два рази. Це пов'язано із суттєвим зниженням виручки, що впала на 63,5% порівняно з попереднім періодом, при цьому показники основного та оборотного капіталу знизились несуттєво. Тобто, виручка тотально знизилась при майже незмінних господарчих активах, що і є причиною такої оборотності та продуктивності. При аналізі мені не вдалось виявити чинники внутрішнього середовища, які б могли сприяти такому результату, тому я роблю припущення, що така зміна виручки пов'язана із впливом зовнішнього середовища в регіоні станом на 2022 рік, що характеризувався тотальним зниженням ділової активності (в тому числі і блокада Києва, зважаючи на те, що лєвова доля клієнтів в сегменті регулярних перевезень є трудовими мігрантами, які добиралися з Броварів до столиці на роботу і назад), виїздом населення, скасуванням низки культурних, спортивних та освітніх програм, частиною яких є організоване перевезення людей (нерегулярні перевезення), тимчасовою зупинкою роботи низки підприємств, які були клієнтами в сфері регулярних спеціальних перевезень. Фактично деякий час підприємство було «паралізоване» і не в змозі змінити ситуацію внутрішніми змінами.

У 2023 році спостерігається вже знайома тенденція «оздоровлення» підприємства в зв'язку із поступовим відновленням життя в регіоні, виручка доволі умовно стабілізувалась по відношенню до капіталу (продуктивність кожного показника не менше 1). До того ж прибуток кожної статті розрахунку на 1 грн, на моє диво, сягнув максимального значення за всі досліджувані періоди. Основний виробничий капітал при цьому знизився на 20,3 %, що може свідчити про зменшення виробничої потужності внаслідок зносу чи вибуття основних засобів. Рекомендується дослідити складову основних засобів, визначити потребу у придбанні, зберіганні чи списанні по відношенню до попиту та виробничої спроможності для більш ефективного управління активами.

Для більшої обізнаності та структурованості інформації для досліджуваного підприємства була складена модель Lean Canvas, що зображена в табл. 2.9, дані якої потенційно можуть допомогти у виборі вектору розвитку.

Таблиця 2.9 – Модель Lean Canvas для ТОВ «АВТОПАС-К»

<i>Проблеми</i>	<i>Рішення</i>	<i>Унікальна ціннісна пропозиція</i>	<i>Конкурентна перевага</i>	<i>Цільова аудиторія</i>
Транспортне сполучення «Київ-Бровари» Міське транспортне сполучення (переміщення містом) Приміське транспортне сполучення (переміщення з міста в передмістя і навпаки) Нерегулярні перевезення (організація перевезень людей з будь-яких приводів, наприклад: змагання, весілля, туризм, відпочинок тощо) Регулярні спеціальні перевезення (стабільне забезпечене переміщення до штатного місця роботи і назад) Головною метою є транспортування між містами, до місця роботи чи інших об'єктів інфраструктури(лікарні, дитсадки, школи тощо)	Підприємство діє в трьох згаданих напрямках діяльності та вирішує всі загадані проблеми та потреби споживачів шляхом надання транспортних засобів та забезпечення безпечного переміщення відповідно до особливостей напрямків діяльності та проблем, що вони вирішують.	Унікальність відсутня. Можна було б загадати про гнучкість та можливість оптимізованого забезпечення діяльності трьох напрямів (регулярні, спеціальні регулярні, нерегулярні), проте із розпадом СРСР багато АТП сповідали такий шлях розвитку і мають такі самі особливості. Проте, іноді в контексті унікальності можна виділити, наприклад, те, що людина просто місцями не має вибору як добиратись до певного місця в певних умовах (наприклад, мета досягнення певного місця, яке присутнє в маршруті ТЗ підприємства, з обмеженим бюджетом)	Головна перевага полягає у гнучкості менеджменту, у великій мірі основних засобів. Підприємство здатне швидко приймати та змінювати рішення про застосування певних активів в певній діяльності. Наприклад, завтра з'явиться новий клієнт в обличчі юр. особи в сфері регулярних спеціальних перевезень. Підприємство може швидко маніпулювати транспортними засобами, які наразі не використовуються, або ж замінити транспортні засоби між собою, якщо один не задовольняє потреб (наприклад, за к-тю місць). Також під-во здатне швидко переносити увагу між напрямками своєї діяльності, що дозволяє оптимізовувати діяльність відповідно до змін у зовнішньому середовищі.	Абсолютна більшість груп населення. Коротко можна описати портрет. Людина будь-якої статі, будь-якого віку. Життєві погляди, освіта, релігія, спеціальність, інтереси та ін. ніяк не впливають на користування автобусними перевезеннями.

Продовження таблиці 2.9

<i>Ключові показники</i>	<i>Канали</i>	<i>Структура витрат</i>	<i>Структура доходів</i>
До зовнішнього середовища – частка ринку, попит на послуги. До внутрішнього середовища: к-ть наданих послуг, виручка від реалізації, прибуток	Прямий збут «виробник-споживач» (нульовий канал збуту)	Основні засоби та їх обслуговування; Запаси (паливо, запчастини); Виплати на оплату праці.	Доходи від основних видів діяльності: регулярні перевезення, регулярні спеціальні перевезення, нерегулярні перевезення.

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши модель Lean Canvas для підприємства ТОВ «АВТОПАС-К» в табл. 2.9, можна дійти неоднозначних висновків. З одного боку, немає унікальної ціннісної пропозиції, унікальних конкурентних переваг. Проте з іншого, на мою думку, це нівелюється цільовою аудиторією разом із її проблемами, враховуючи умовну постійність ринку. Цільова аудиторія охоплює всі верстви населення: від дітей до літніх людей, від школярів до пенсіонерів. Постійність ринку забезпечується за рахунок висвітлених проблем. Безумовно ця постійність має пряму залежність від факторів зовнішнього середовища, яке прямо впливає на попит на послуги, проте вона зберігається. Транспортна галузь завжди була артерією інфраструктури, яка забезпечувала мобільність та можливість досягнення певного об'єкта. Як би не було, при наявній інфраструктурі суспільству завжди потрібно кудись рухатись, і транспортна галузь навіть в стратегічній перспективі залишиться актуальною.

Загальні висновки та пропозиції проведеного аналізу ефективності діяльності

Наразі підприємство досі відновлюється після кризи 2022 року, пов'язаної із низки описаних вище причин і потребує, на мою думку, оптимізації своєї діяльності відповідно до зовнішніх умов. Кон'юнктура ринку змінилась, умови існування змінились, і підприємству необхідно оптимізовувати свої ресурси та можливості відповідно до цих змін. Я вже згадував гнучкість управління як перевагу, яку підприємство демонструвало. Зі слів одного з управлінців, коли сфера регулярних перевезень «лягла» після початку повномасштабного вторгнення,

підприємство почало шукати нові джерела доходу та налагоджувати контакти з новими підприємствами в сфері регулярних спеціальних перевезень, інколи навіть за межами області. Можливо, це саме та причина, з якої підприємство не було збитковим в цьому періоді. Цей досвід треба розвивати та застосовувати і при інших змінах зовнішнього середовища. Звідси можна стверджувати, що в умовах настільки плинного й непередбачуваного зовнішнього середовища зростає цінність аналітики.

На мою думку, необхідно більше уваги приділяти аналізу та аналітиці зовнішнього середовища в зв'язку із високою залежністю підприємства від нього. Виконувати аналіз періодично, за можливості якомога зменшити періодичність проведення аналітики для більшої обізнаності підприємця та забезпеченості найбільш актуальною інформацією. Це надасть ряд переваг: можливість завчасно прогнозувати та виявляти ризики, що в свою чергу дозволить вчасно розробляти плани й заходи щодо їх усунення чи запобігання; актуальна картинка зовнішнього середовища із урахуванням змін та факторів, що до них призвели; наявні помилки та їх причини в реакції на зовнішні зміни, що дозволить унеможливити їх повторення. Нагромадження аналітичної бази дозволить виявляти певні закономірності при певних змінах, що дозволить створювати моделі поведінки підприємства в тих чи інших умовах. При аналітиці нового досвіду в нових умовах ця новостворена модель додається до аналітичної «бібліотеки». Таким чином, нагромаджуючи досвід, закономірності та моделі ведення бізнесу в тих чи інших умовах, підприємство зменшує ймовірність своєї необізнаності та ризик неочікуваності, а також завжди володіє актуальною корисною інформацією для обробки.

Щодо основних засобів. За 4 роки згідно балансу під-во має проблему поступового вибуття основних засобів. Оскільки основні засоби, як вже згадувалось, є «ядром» бізнесу, необхідно приділяти особливу увагу управлінню, обслуговуванню та забезпеченості основними засобами. Бажано мати резерв, який зможе покрити несподіваний попит без зайвих маніпуляцій із задіяними на інших

напрямках транспортними засобами. Управління та обслуговування виражається в тому, щоб завжди бути обізнаним в актуальному стані автопарку. На підприємстві перед виїздом проводиться поверхнева перевірка, проте цього недостатньо для завчасного виявлення внутрішніх неполадок. Це вже питання технічно-інженерним спеціалістам. Як показує практика, на автобусах типу «Богдан», що здебільшого задіяні в сфері регулярних перевезень і складають більшу частину автопарку, констатація неполадки проводиться по факту поломки, що породжує значні труднощі в подальшому функціонуванні, банально, можливості продовження курсування автобусу за маршрутом, виконуючи свої прямі функції. Однією із пропозицій є впровадження періодичного досконалого техогляду із зануренням у внутрішні технічні особливості автобусів. Проте, це несе додаткові витрати на оплату праці механіка/ів, що отримають більше завдань та обов'язків. Теоретично можливо було б кількісно прорахувати вигоду від впровадження даного заходу на основі двох змінних: потенційних збитків, що отримані внаслідок поломки (або поломок за певний період), та величини збільшення виплат на оплату праці механіків. Проте, таку статистику поломок та збитків підприємство не веде (це вертає нас до актуальності першої пропозиції), а по друге, невідома точна величина збільшення окладу, за якої працівники були б згодні виконувати додаткову роботу відповідно збільшеній кількості їх зобов'язань. Адже тут треба також враховувати соціальний фактор. Я здивувався, коли почув, що дуже складно замінити фахівця, адже мало того, що це має бути людина з досвідом та відповідними професійними навичками чи освітою, так ще й готова працювати за наявних на підприємстві умов, що воно створює.

До наступного напрямку поліпшення ефективності я би відніс розвиток власного капіталу. Аналіз продемонстрував, що підприємство хоч і зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування, проте досі має дефіцит власних оборотних коштів для забезпечення своїх активів. Рекомендується збільшувати власний капітал за рахунок перерозподілу прибутків та доходів, а також попередньої оптимізації витрат та ресурсів для відповідного збільшення доходів.

Перелічені заходи є внутрішніми, що придатні для змін самим підприємством, адже інвестиційне середовище є відносно непривабливим, а державні програми допомоги розвитку бізнесу чи субсидії відсутні. Цьому аспекту також треба приділити увагу для зменшення залежності від позикових джерел фінансування, що позитивно відгукнеться на фінансовій стійкості, стабільності та інших суміжних параметрах.

2.3 Визначення передумов для реінжинірингу бізнес-процесів підприємства з метою підвищення їх ефективності.

Як і в будь-якого підприємства, господарська діяльність досліджуваного суб'єкта складається із системної сукупності бізнес-процесів, що в результаті створюють кінцеву цінність для споживача – надання послуги із пасажирських перевезень. Було проаналізовано різноманітні бізнес-процеси і виділені потенційно придатні до перетворення з метою покращення їх ефективності. В загальному ці процеси можна класифікувати на такі групи:

1. Бухгалтерія та облік;
2. Оплата послуги;
3. Контроль якості надання послуг.

Досліджуючи ці групи, було знайдено проблемні місця, які придатні до покращення, що потенційно може позитивно вплинути на загальну діяльність підприємства, його адаптивність та гнучкість.

Аналізуючи підприємство даної галузі, особливу увагу в площині бізнес-процесів привернула система обліку доходів, а точніше її локалізована недосконалість. Стосується це здебільшого напряму регулярних перевезень за маршрутами. Якщо в напрямку спеціальних регулярних та нерегулярних

перевезень всі грошові розрахункові операції проводяться за договорами у безготівковий формі із використанням послуг банку, що включають усі квитанції про оплату та напрямок руху коштів, то у напрямку регулярних перевезень всі операції проводяться виключно з використанням готівки, облік якої недосконалий. Законом передбачено облік готівкової виручки на основі первинних документів суворої звітності згідно постанови НБУ №637 «Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні» (гл. 4) та закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ст. 9) [36, 37]. У випадку досліджуваного підприємства документом про оплату послуги є білет на здійснення проїзду. Проте, навіть враховуючи облік пасажиропотоку та відповідних доходів за кількістю виданих білетів, існує ризик необлікованості пасажирів. Це породжує наступні потенційні загрози: непрозорість обліку готівки; потенційну можливість шахрайства, як з боку водіїв, що особисто здають виручку в кінці робочого дня, так і з боку менеджменту, що має потенційну можливість маніпулювати числами у звітності під час обліку для здобуття неправомірної вигоди; необізнаність підприємця тощо. Всі ці явища пов'язані із недосконалістю контролю підрахунку та обліку готівкової виручки. Для забезпечення безпеки фінансових операцій та підвищення ефективності бізнес-процесу контролю та обліку доходів в напрямку регулярних перевезень є доцільним його перетворення із застосуванням реінжинірингу.

Наступним процесом, для якого визначено передумови для перетворення, є сам облік в контексті бухгалтерських операцій. Наразі більшість вітчизняних підприємств використовує всім звичну паперову систему обліку. Досліджуване підприємство входить в цю більшість. Така система є застарілою та характеризується повільністю обміну інформацією, високою бюрократичною залежністю, нескінченною кількістю папок, заявок, звітів, актів тощо. Це породжує значні труднощі у формуванні та обміні інформацією, комунікації між підрозділами, складанні звітів і відповідно в процесі управління підприємством, прийнятті певних господарських рішень чи аналізі діяльності. Доцільно здійснити

реінжиніринг бізнес-процесу обліку для його оптимізації та підвищення ефективності.

Оплата послуги. В сферах спеціальних регулярних та нерегулярних перевезень всі розрахунки здійснюються в безготівковій формі, використовуючи банківські рахунки. При веденні господарської діяльності безготівкові розрахунки є найбільш прозорими та надійними в контексті обліку та оподаткування, адже є вся зареєстрована вихідна інформація про господарську операцію, включаючи учасників операції, їх дані, час здійснення операції, сума коштів, зміст операції тощо. Як вже зазначалось, готівка є доволі привабливим об'єктом фінансових махінацій через складність її обліку. В сфері регулярних перевезень міськими та міжміськими маршрутами оплата проїзду здійснюється виключно готівкою. Навіть зважаючи на облік пасажирів за кількістю проданих квитків, існує висока ймовірність появи необлікованих пасажирів, що породжує ризики отримання виконуючим персоналом неправомірної вигоди, і відповідно – втрату доходів підприємця. Зважаючи на це та інші фактори, доцільно розглянути впровадження можливості здійснення оплати проїзду безготівковим способом в сфері регулярних перевезень.

Контроль якості надання послуг. Підприємство характеризується недостатнім контролем якості обслуговування пасажирів. Пропонується фундаментально переглянути підхід до контролю якості обслуговування, який складається із: відносин з клієнтами, контролю відповідності середовища надання послуг законним вимогам та заявленим ознакам та якостям, та реакції на непередбачувані або конфліктні ситуації.

Всі зазначені передумови слугують підґрунтям для потенційного перетворення відповідних бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ "АВТОПАС-К" ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

3.1 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства

При проектуванні бізнес-процесів застосовується елемент інформаційних систем та технологій Bizagi Process Modeler [30]. Це проста програма для моделювання будь-яких бізнес-процесів, що є універсальною завдяки нотації позначень BPMN [31].

Запропоновано заходи для спрощення обліку:

- ## 1. Облік. Впровадження ERP для автоматизації обліку.

До проведення реінжинірингу забезпечуючий бізнес-процес «облік» виглядає так (рис 3.1).

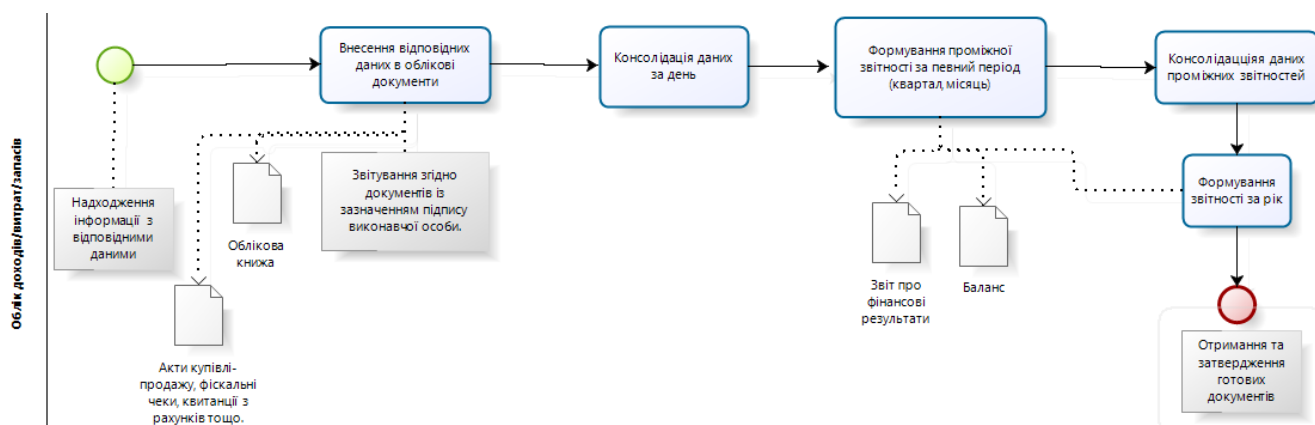


Рисунок 3.1 – Бізнес-процес «облік» до здійснення реінжинірингу

Джерело: складено автором.

Такий процес є доволі працемістким і вимагає значних зусиль бухгалтера із громіздкими розрахунками квартальних та згодом річних звітів на основі щоденних записів у журнал робочої зміни. Доцільним кроком є впровадження MRP або ERP системи. Між вибором MRP чи ERP постає питання у їх відмінностях. Обидві системи визначають одну й ту саму мету – планування ресурсів виробництва. Проте ERP є більш комплексною, складною та більш всеосяжною системою. В загальному ERP, окрім управління матеріальними ресурсами, включає в себе всі елементи бізнес-процесів, включаючи як внутрішню, так і зовнішню інформацію, що може бути використана у діяльності. Наприклад, ERP включає в себе фінанси, маркетинг, відносини з клієнтами, інформацію про персонал тощо. Концепція MRP являє собою більш спрощену модель, направлену більше на внутрішнє управління саме матеріальними ресурсами [31]. З огляду на вищезазначену інформацію та потреби досліджуваного підприємства, більш доцільним буде впровадження ERP-системи з конкретною метою контролю доходів, витрат та запасів, не включаючи зайвої інформації. Такі системи є доволі гнучкими в управлінні параметрами і дозволяють налаштувати всю необхідну інформацію кожному підприємцю під свої потреби. Система може являти собою як програмне забезпечення, що потребує робочого місця (місця для роботи з ПК), так і веб-сторінку із усім необхідним функціоналом.

Передбачається облік чотирьох напрямків: витрати, доходи, запаси та основні засоби. Також в базі даних внесений весь персонал підприємства, а основні робітники (водії) «прив'язані» до свого транспортного засобу для полегшення обліку, а також визначення конкретної особи, відповідальної за рух та стан відповідного автобусу. Детальніше про функціонал:

- В графі «витрати» заносяться дані про витрати, посилаючись на акти закупівель, фіскальні чеки, квитанції з банківських рахунків тощо;
- Розділ «доходи» відображає дані про доходи, посилаючись на дані облікової книжки, квитанції про надходження коштів на банківський рахунок тощо. Він також включає параметр «пільгові пасажирки» для обліку кількості

пільгових пасажирів та суми відшкодування державою коштів за їх проїзд, що потім вноситься до дебіторської заборгованості;

- «Запаси» відображають рух запасів зі складу та їх надходження;
- Розділ «основні засоби» тісно пов'язаний із запасами та витратами, адже тут вносяться всі дані про споживання ресурсів та обслуговування транспортних засобів.

Облік відбувається наступним чином. Працівник, що здійснює облік, вносить відповідні дані в ERP-систему згідно облікових та витратних документів, таких як: облікова книжка, журнал робочої зміни, акти про купівлю, квитанції з рахунку, чеки тощо. На цьому робота бухгалтера практично завершена. Далі вступають в роботу технології. Система за прописаними математичними алгоритмами розраховує всі необхідні підприємцю показники. Існує можливість формування будь-яких проміжних звітностей із графіками та діаграмами змін за потреби управлінця. Вся чудовість в тому, що алгоритм сам рахує і проміжні і кінцевий результати за період на основі постійного нагромадження даних, що вносяться щодня. Вся функція бухгалтера тут зводиться до того, щоб заносити дані в базу. Зважаючи на людський фактор, що передбачає можливу помилку у внесенні даних, працівником проводиться перевірка даних на правильність. Далі, наприкінці періоду залишається лише сформувати документи на основі даних системи. Хоча і сама система може бути первинним обліковим документом, якщо вона відповідає вимогам законодавства про електронні документи та електронний документообіг [33; глава 2, п.2.2.].

Отже, після проведення реінжинірингу із впровадженням технологій ERP-системи, бізнес-процес набуває наступного вигляду (рис.3.2).

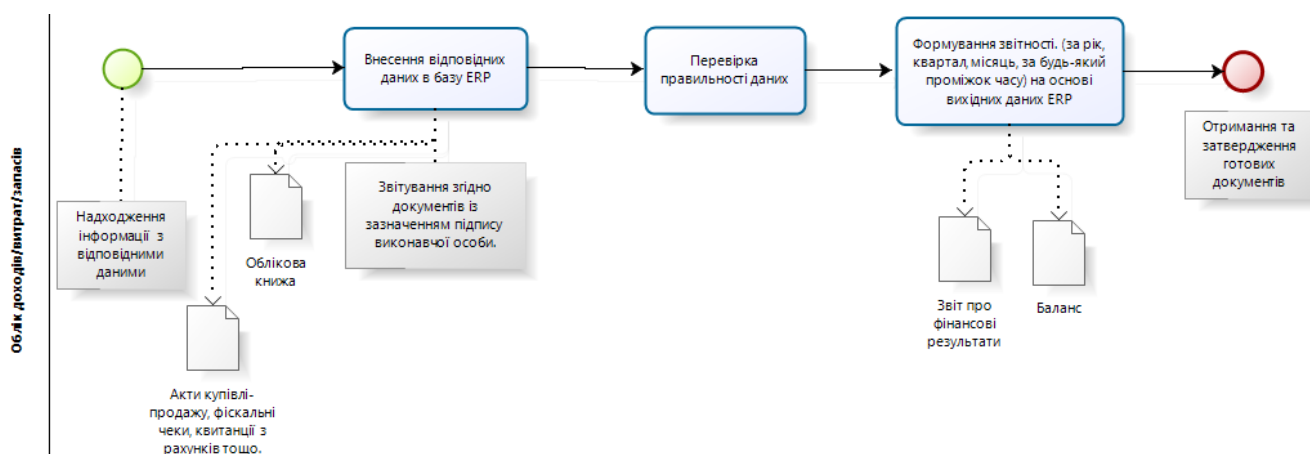


Рисунок 3.2 – Бізнес-процес «облік» після здійснення реінжинірингу

Джерело: складено автором.

Як видно, зі схеми зникли проміжні операції, що передбачали ручні або напівавтоматизовані розрахунки, а також суміжну канцелярську роботу з паперами. Всі ці функції лягли на систему ERP. Це наближає нас до того, щоб взагалі виключити потребу в бухгалтері, адже бухгалтерська робота зводиться до занесення перевірених даних в систему та кінцевому оформленні документації. Ці задачі можна покласти на головного бухгалтера, який і є кінцевою виконавчою, відповідальною за звітність особою.

2. Контроль якості надання послуг.

Для підвищення контролю якості обслуговування запропоновано два синергійні заходи:

- 1) Впровадження оптимізованої системи зворотнього зв'язку з клієнтами;
- 2) Впровадження відеоспостереження в салоні, що забезпечуватиме функцію об'єктивного контролю.

Наразі система зворотнього зв'язку з клієнтами являє собою телефонний зв'язок, коли клієнт звертається на гарячу лінію суб'єкта за номером мобільного оператора з метою надання скарги чи відгуків. Такий спосіб є простим, проте доволі непопулярним. Пропонується впровадити інтерактивний інтернет-ресурс у вигляді розділу скарг та пропозицій на сайті або бота в мережі месенджерів, що в

автоматичному режимі збиратиме інформацію для обробки. На основі обробленої інформації приймаються відповідні рішення. Для збільшення кількості отримуваної первинної інформації пропонується розміщення зображень в салоні, що закликають до залишення відгуку чи скарги, разом з QR-кодом, що містить посилання на обраний інтернет-ресурс. QR-код пропонується використовувати через його зручність та популярність. Цей код став одним із найрозповсюдженіших способів посилання на інформацію. До того ж, сучасні маркетологи стверджують, що масова аудиторія стає все більш лінивою, тому інформацію варто доносити найкоротшим та найпростішим для неї способом.

Ланкою забезпечення об'єктивного контролю виступатиме система відеоспостереження. Завдяки їй управлінець зможе контролювати процес надання послуг як в онлайн режимі, так і при бажанні проаналізувати конкретні випадки чи явища. Також відеофіксація є надзвичайно ефективним засобом контролю та перегляду подій. Вона являє собою фактичну доказову базу у разі конфліктних ситуацій або вчинення правопорушення, запобігаючи довгим експертизам та бесідам зі свідками або працівниками правоохоронних органів. Все зводиться до перегляду відеозапису подій. До того ж, факт відеоспостереження має також психологічний ефект. Потенційні правопорушники почуватимуться себе некомфортно, а люди – в більшій безпеці. Скоріш за все факт спостереження виключить з поведінки водія всі негативні риси, що є порушенням обов'язків та правил водія, якщо вони присутні.

Щоб продемонструвати потенціальну ефективність такої системи, розглянемо бізнес-процес отримання та обробки скарги. До перетворення бізнес-процес має такий вигляд (рис.3.3)

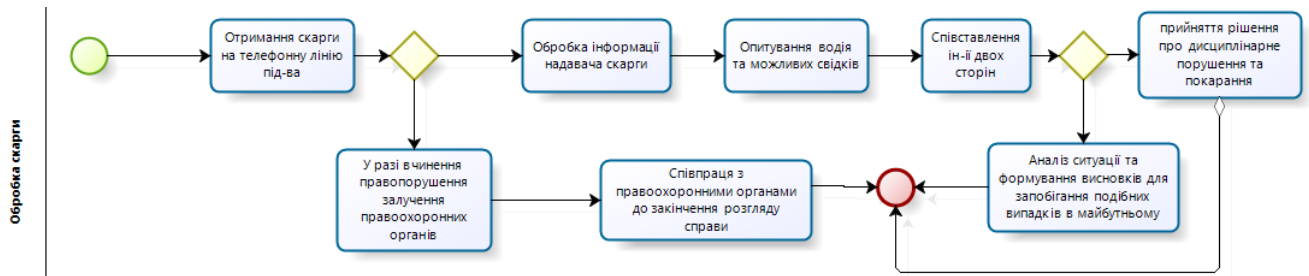


Рисунок 3.3 – Бізнес-процес «обробка скарги» перед впровадженням заходу

Джерело: складено автором.

Такий процес є доволі тривалим у часі і характеризується неможливістю об'єктивного контролю, оскільки в розгляді скарги беруть участь суб'єктивні сторони, які мають позицію своєї вигоди. Впровадження запропонованої системи контролю якості обслуговування змінює процес наступним чином (рис. 3.4)



Рисунок 3.4 – Бізнес-процес «обробка скарги» після впровадження заходу

Джерело: складено автором.

Такий процес стає меншим в обсягах, час обробки скарг скорочується у рази, а головне – розгляд та аналіз скарги стає об'єктивним, що дає можливість приймати дійсно справедливі та ефективні рішення, на основі яких буде покращуватись якість обслуговування.

3. Впровадження безготівкової оплати квитку із подальшим автоматизованим обліком з використанням ERP.

Вже зазначалось, що безготівкові розрахунки приваблюють тим, що вони є найпрозорішими та найпростішими в обліку. Пропонується впровадити можливість оплати квитку безготівковим способом, що матиме свій економічний та соціальний ефект. Варто зазначити, що даний захід стосується напрямку

регулярного перевезення міськими та міжміськими маршрутами, де розрахунок проводиться виключно готівкою.

До впровадження технології процес оплати квитку має наступну будову (рис.3.5).

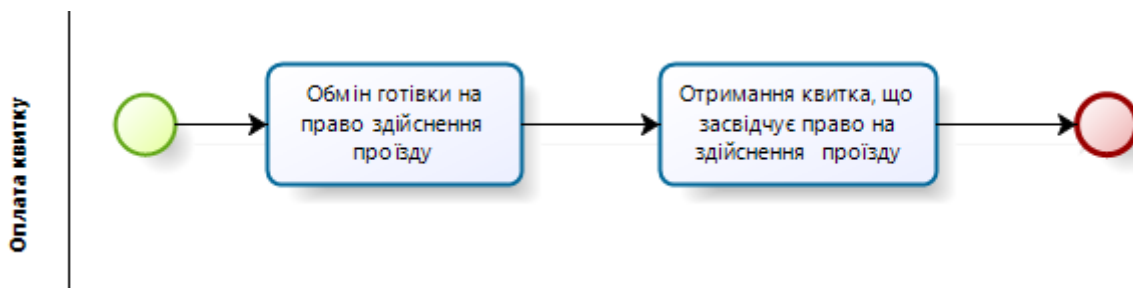


Рисунок 3.5 – Бізнес-процес «оплата послуги» перед впровадженням заходу

Джерело: складено автором.

Проведення безготівкового розрахунку здійснюється за допомогою технології NFC із використанням технічного засобу у вигляді NFC терміналу. NFC (Near-Field Communication) – це технологія обміну даними між пристроями бездротовим методом малого радіусу дії [34]. Ця технологія підтримує також обмін коштів безготівковим способом із застосуванням рахунків в банку. Сьогодні ця технологія присутня майже в кожному магазині чи закладі наданні послуг.

Після впровадження технології безготівкового розрахунку процес набуває наступної структури (рис. 3.6).

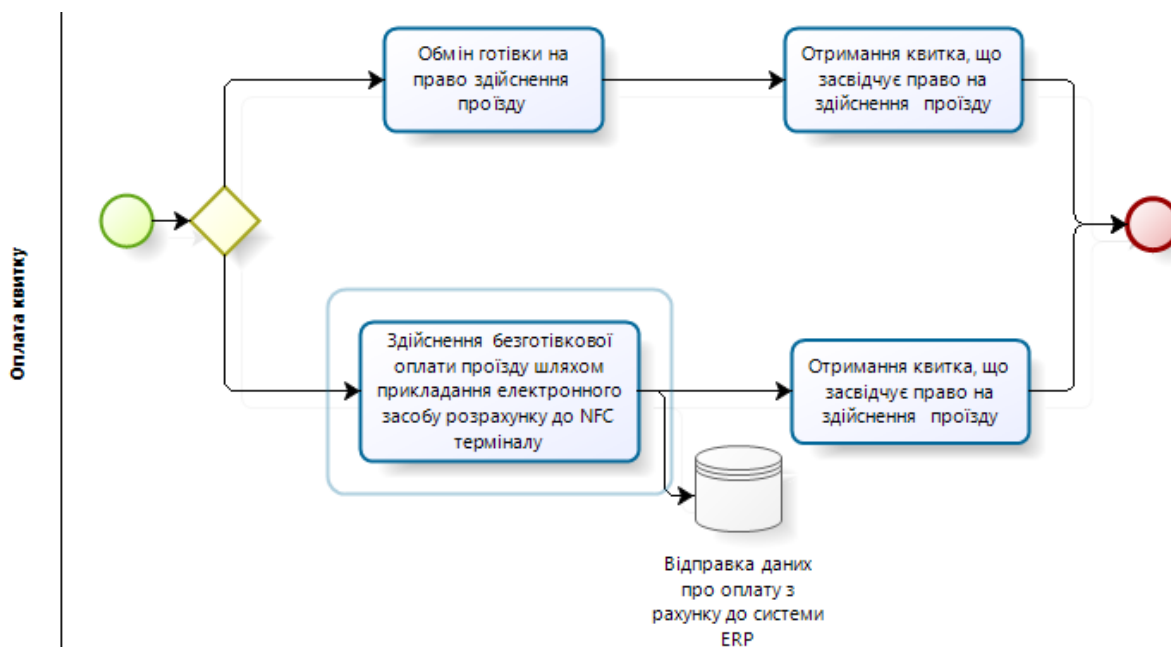


Рисунок 3.6 – Бізнес-процес «оплата послуги» після впровадження заходу

Джерело: складено автором.

Така система оплати робить цей процес більш гнучким та адаптивним, адже підтримує всі можливі способи розрахунку грошима, окрім криптовалюти. Крім того, рахунок в банку підключений до новоствореної ERP-системи, що дозволяє автоматизувати облік. Докладніше про ефект від впровадження в наступному підрозділі.

4. Впровадження системи контролю к-ті пасажирів.

Розроблений захід дозволить повною мірою визначати пасажиропотік та прогнозовану виручку на маршруті. Впровадження стосується міського маршруту, на якому діє єдиний тариф перевозки, для можливості автоматизованого обліку виручки, проте також може бути впроваджений на будь-якому маршруті з метою безперервного визначення пасажиропотоку в аналітичних цілях.

До цього застосовувалась практика періодичного одноденного контролю пасажиропотоку шляхом залучення додаткової особи в складі виконавчого персоналу, що має назву кондуктор. Повноцінним процесом це назвати складно, тому одразу сформуємо новий повноцінний процес розрахунку пасажиропотоку та виручки на основі даних автоматизованої системи кількості пасажирів.

Автоматизована система підрахунку кількості пасажирів – система взаємопов’язаних технічних засобів та хмарного середовища даних, що дозволяє проводити облік пасажиропотоку та відповідної виручки за допомогою інфрачервоного випромінювання чи використання відеокамер зі спеціальним інтерфейсом. Коротко про принцип роботи. В обох вищеназваних різновидах таких систем приблизно один і той самий принцип. Такі системи монтуються над входними дверима. Існує дві горизонтальні лінії або інфрачервоного променя, або на інтерфейсі камери. Дивлячись з якої сторони пасажир перетинає ці лінії, система визначає надходження чи вибуття пасажирів з автобусу для уникнення подвійного обліку. Ілюстративний приклад такої системи на базі відеокамери наведений на рисунку 3.7.

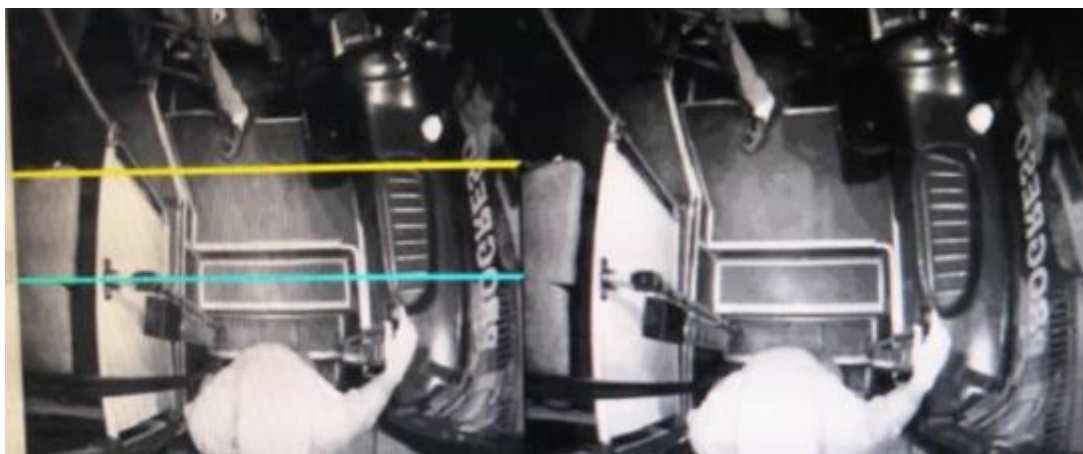


Рисунок 3.7 – Ілюстрація принципу роботи системи підрахунку кількості пасажирів

Джерело: веб-сайт реалізаторів відповідних систем [35]

Процес обліку пасажиропотоку із впровадженням такої системи має таку структуру (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Бізнес-процес «облік пасажиропотоку та виручки»

Джерело: складено автором.

Таким чином, ми можемо майже автоматизувати підрахунок та облік виручки за виключенням однієї дії, а саме зазначення в ERP системі кількості пільгових пасажирів. Хоча держава й відшкодовує суму проїздів пільговиків, проте це дві різні статті обліку, тому прийнято рішення їх також відокремити для запобіганню плутанині.

3.2 Економічне обґрунтування наслідків впровадження нових бізнес-процесів

1. Облік. Впровадження ERP для автоматизації обліку.

Здійснення реінжинірингу бізнес-процесу обліку із використанням та впровадженням технології ERP системи з метою автоматизації обліку та суміжних розрахунків матиме позитивні економічні кількісні та якісні наслідки.

Як вже зазначалось, паперова система обліку є відносно повільною відносно швидкості обміну інформацією та формування звітних документів. Для отримання управлінцем певної необхідної інформації необхідно подавати заявку бухгалтеру

на її отримання, потім чекати формування та надання керівникові чи суміжному персоналу. Такий процес є розтягнутим у часі та насичений канцелярською роботою, що ускладнює оперативність та гнучкість в управлінні інформацією.

Впровадження ERP системи для автоматизації обліку в разі спрощує облік, значно скорочує час на формування та обробку інформації, вилучає з процесу більшість проміжних канцелярських операцій. Внаслідок цього функції та час роботи бухгалтера скорочується. Це наближає до того, щоб вилучити з організаційної структури бухгалтера через відсутність його подальшої необхідності у формуванні звітності. Функції внесення даних в базу, їх перевірка та оформлення кінцевої документації лягає в обов'язки головного бухгалтера, що є кінцевою виконавчою та відповідальною за звітність особою.

Розібравшись з умовно якісно-кількісними наслідками впровадження нового бізнес-процесу, порахуємо потенційну економічну вигоду або економію від його впровадження. Заробітня плата бухгалтера на підприємстві становить 20 000 гривень на місяць. Проте слід також слід врахувати податки, яке підприємство сплачує внаслідок утримання співробітника, що враховують податок на доходи фізичних осіб у розмірі 18%, воєнний збір розміром 1,5%, а також ЄСВ розміром 22%. На основі цього розрахуємо неоподатковану заробітню плату (Зпн) та загальну економію від вилучення бухгалтера з організаційної структури (Екбух), що розраховуються за формулами:

$$З_{пн} = ЗП / (1 - \%ПДФО - \%ВЗ). \quad (3.1)$$

де ЗП – заробітня плата; ПДФО – податок на доходи фізичних осіб; ВЗ – воєнний збір.

$$Е_{кбух} = З_{пн} + (З_{пн} * \%ЄСВ). \quad (3.2)$$

де % ЄСВ – єдиний соціальний внесок.

$$З_{\text{ПН}} = 20\,000 / (1 - 0,18 - 0,015) = 24\,844,72 \text{ грн}$$

$$Е_{\text{кбух}} = 24\,844,72 + (24\,844,72 * 0,22) = 24\,844,72 + 5\,465,8 = 30\,310,52 \text{ грн}$$

$$Е_{\text{кбух(річ)}} = 30\,310,52 * 12 = 363\,726,24 \text{ грн}$$

Впровадження ERP системи має кілька варіантів реалізації. Перший – це придбати послугу впровадження системи сторонньою компанією, яка надає такі послуги. Другий – самостійно розробити систему, проте це вимагає знання коду програмування та певних спеціальних навичок. В другому випадку передбачається лише плата за хостинг хмарного середовища для можливості швидкого обміну інформацією між базами даних та пристроями, що становить близько 5 доларів на місяць, що станом на квітень 2024 року еквівалентно 200 гривень. В першому випадку ціна залежить від умов надання послуг, а саме: форму надання програмного забезпечення (купівля чи оренда), кількість необхідних параметрів, кількість обчислювальних показників, умови підтримки надавачем послуг. Дослідивши ринок, визначено кілька варіантів надання послуг із впровадження автоматизованої системи управління підприємством ERP. Перший – оренда програмного забезпечення із інформаційною та технологічною підтримкою надавача послуг. Орієнтовна вартість даної послуги у вибірці з трьох компаній надавачів становить 850 гривень на місяць. Другий варіант придбання та користування – купівля ліцензії на користування програмним забезпеченням без підтримки надавача послуги. Визначивши необхідні для підприємства функції та параметри, було обрано оптимальний пакет придбання ПЗ вартістю 24 000 гривень. Також через стрімкий ріст популярності та збільшенні конкуренції на ринку надавачів подібних послуг, кожна компанія пропонує свої акції та особливі пропозиції, наприклад, безкоштовний термін користування ПЗ чи термінована знижка на оренду тощо. Проте для збільшення точності розрахунків цими пропозиціями було знехтувано.

Перевагою придбання ПЗ в спеціалізованій компанії є те, що в ній присутні всі шаблони формування необхідної звітності відповідно до чинного законодавства, що також значно скорочує час роботи бухгалтера на відміну від власної розробки, де формування кінцевої звітності все одно виконується бухгалтером особисто.

Отже, визначено три варіанти впровадження автоматизованої системи управління підприємством (далі – АСУП), що наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Варіанти впровадження АСУП ERP

Варіант	Вартість, грн.	Вартість, грн./міс
Купівля ліцензії	24 000	-
Оренда ПЗ із клієнтською підтримкою	-	850
Самостійна розробка внутрішньої ERP	-	200

Джерело: розроблено автором.

Розрахуємо на основі даних таблиці 3.1 економічну вигоду (Ев) за рік відносно кожного з варіантів за допомогою формули:

$$Ев = Екбух(річ) - Веpr. \quad (3.3)$$

де Веpr – витрати на впровадження ERP-системи.

1) У випадку купівлі ліцензії:

$$Ев_{1рік} = 363\,726,24 - 24\,000 = 339\,726,24 \text{ грн/перший рік}$$

Подальша економія за наступні роки буде дорівнювати Екбух(річ)

2) У випадку оренди ПЗ:

$$Ев_{2рік} = 363\,726,24 - 850 * 12 = 353\,526,24 \text{ грн./рік}$$

3) У випадку самостійної розробки:

$$Ев_{3рік} = 363\,726,24 - 200 * 12 = 361\,326,24 \text{ грн./рік.}$$

Згідно первинних розрахунків найвигіднішою пропозицією впровадження ERP є самостійна розробка. Проте ми будемо виходити із найгіршої умови, а саме відсутності в професійному та суспільному колі фахівця із необхідними знаннями.

До того ж ми розглядаємо впровадження такої системи як інвестиції. Якщо порівняти, то перший варіант придбання ліцензії є вигіднішою інвестицією, яка окупається за 0,8 місяці згідно економії від заробітної плати бухгалтера. Відповідно інформації, отриманої від консультанта компанії, придбання ліцензії передбачає безтермінове користування програмним забезпеченням на умовах договору, отже подальша економія від впровадження даного заходу буде дорівнювати повній сумі виплат на оплату праці бухгалтера за рік. До того ж, у випадку самотійної розробки не буде можливості автоматичного формування всієї необхідної звітності згідно законодавчих вимог. Таким чином, в довгостроковій перспективі найвигіднішим з економічної точки зору варіантом є придбання ліцензії на користування програмним забезпеченням, економія від якої після окупності інвестицій складатиме 363 726,24 грн/рік із можливістю автоматизованого формування необхідної офіційної звітності.

Тривалість даного стратегічного заходу можна оцінити як довготермінову. За обраних умов користування компанія-надавач гарантує дійсну функціональність програмного забезпечення на безтерміновій основі.

Серед ризиків можна виділити кадровий ризик, який виражається у необхідності володіння навичками користування та керування такою системою. Проте така система має зрозумілий інтерфейс та всі звичні для бухгалтера складові, проте структуровані та згруповані в одній програмі, адже призначена для полегшення та скорочення часу внесення даних та їх обробку. Необхідно лише звикнути до інтерфейсу самого ПЗ, що займе короткий проміжок часу. Тому такий ризик можна оцінити як незначний.

Також можна виділити технічний ризик, який виражається у можливих збоях чи технічних несправностях самого ПЗ. Вирішенням цього є повернення до паперової системи обліку на основі первинних документів та книги обліку на період вирішення технічних питань надавачем послуг з користування. Після чого, на основі даних книги обліку та підтверджуючих господарські операції первинних документів заповнюються дані в системі за період несправності. На підставі зазначених даних, ризик оцінено як незначний.

2. Контроль якості надання послуг.

Ефект від впровадження запропонованих заходів носить здебільшого якісний характер. Внаслідок впровадження нової системи зворотнього зв'язку з клієнтами очікується збільшення кількості первинної інформації щодо якості обслуговування, що надходить на підприємство для аналізу та прийняття рішень із її покращення на основі скарг, відгуків та пропозицій користувачів. Ланкою контролю є система відеоспостереження, що фіксує все, що відбувається в салоні під час транспортування. Це є універсальним засобом об'єктивного контролю, що може застосовуватись в контролінгових та аналітичних цілях, вирішенні конфліктних ситуацій чи формуванні доказів у разі вчинення правопорушення під час поїздки. Внаслідок цього скорочується час на аналіз якості обслуговування шляхом періодичного її контролю із застосуванням системи відеоспостереження, обробки скарг та відгуків, вирішення конфліктних ситуацій чи розгляду правопорушень.

Впровадження системи відеоспостереження потребує інвестицій. Оскільки в напрямку регулярних перевезень задіяні 4 транспортних засоби, необхідно 4 системи відеоспостереження, що складаються з: камери відеоспостереження, відеореєстратора та накопичувача інформації. Орієнтовна вартість такої системи 120 доларів, що становить на квітень 2024 року еквівалентно 4752 грн. До того ж врахуємо вартість монтажу таких систем сторонніми фахівцями, виходячи із найгіршої умови, що ми не маємо знань та навичок, а також людей, що мають такі навички, у професійному та суспільному колі. Вартість монтажу відеокамери разом з налаштуванням реєстратора коштує в середньому 1000 грн. Кінцевою ланкою стане мобільний інтернет-модем, що надасть доступ виходу камер до мережі інтернет. Середня вартість модема складає 1200 грн., до цього додається послуга мобільного оператора із підключенням тарифу, до якого входить користування послугою підключення до мережі, що складає 150 грн./міс.. Отже, вартість інвестицій для облаштування чотирьох транспортних засобів системами відеоспостереження (Віс) складатиме:

$$B_{ic} = C_c * n + C_n * n + C_m * n. \quad (3.4)$$

де C_c – ціна системи; C_n – ціна налаштування; C_m – ціна модема; n – кількість задіяних в проєкті одиниць автопарку.

$$B_{ic} = 4752 * 4 + 1000 * 4 + 1200 * 4 = 27\,808 \text{ грн.}$$

Постійні річні витрати враховують лише оплату тарифу інтернет-оператора і розраховуються за формулою:

$$B_{pic}(pich) = (C_{mt} * n) * p_{mr}. \quad (3.5)$$

де C_{mt} – ціна мобільного тарифу; p_{mr} – кількість місяців на рік.

$$B_{pic}(pich) = (150 * 4) * 12 = 7200 \text{ грн./рік}$$

Економічна вигода за перший рік, враховуючи плату за послугу користування інтернетом знайдемо за формулою:

$$E_{vic1pik} = - B_{ic} - B_{pic}(pich). \quad (3.6)$$

$$E_{vic1pik} = -27\,808 - 7200 = -35\,008 \text{ грн. за перший рік.}$$

Створення інтернет-ресурсу для отримання відгуків в онлайн-формі інвестицій не потребує.

Також для розміщення наліпок із QR-кодом, що заохочують до залишення відгуків потрібно використати поліграфічні послуги. В середньому вартість однієї наліпки коштує 5 гривень за одиницю. В кожному салоні автобуса пропонується розмістити по три наліпки, над входними дверима та посередині салону. Розрахуємо необхідну кількість коштів для обладнання всього автопарку в 17 одиниць за допомогою формули:

$$B_{qr} = n_a * n_n * C_n. \quad (3.7)$$

де p_a – кількість машин в автопарку; p_n – кількість наліпок на 1 транспортний засіб; C_n – ціна наліпки.

$$B_{qr} = 17 * 3 * 5 = 255 \text{ грн.}$$

Тривалість даного проєкту оцінюється у 5 років, як середня заявлена тривалість використання певних перелічених технічних засобів. Після чого, можливо буде необхідно замінити лише камери відеоспостереження та прилад відеореєстрації. Тривалість користування модемом та накопичувачем у вигляді жорсткого диску можна оцінити як довготермінову, зважаючи на ресурс накопичувача у 1,5 мільйони годин, що при режимі роботи у 17 годин на добу профункціонує близько 240 років. Проте, існує мала ймовірність виходу з ладу обладнання в зв'язку з неналежними умовами експлуатації. Для уникнення подібних явищ необхідно забезпечити належні умови експлуатації обладнання.

Також існує кадровий ризик, пов'язаний із необхідністю володіння певними знаннями в оперуванні системою відеоспостереження. Цей ризик можна уникнути шляхом навчання персоналу (особи, що оперуватиме системою) поводженню та користуванню цією системою. Сучасні системи мають простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, включаючи програмні забезпечення для смартфонів та ПК для пересічного користувача, так що вивчення принципів роботи такої системи не потребує додаткових вкладень, а навчитись оперувати даними можна протягом кількох годин на основі вказівок, що зазначені у самих ПЗ. Зважаючи на наведену інформацію, ризик оцінено як незначний.

3. Впровадження безготівкової оплати квитку із подальшим автоматизованим обліком з використанням ERP.

Ефект від безготівкової оплати квитку також має якісний характер. Внаслідок введення безготівкового розрахунку в напрямку регулярних перевезень ми отримуємо конкурентну перевагу у вигляді можливості її здійснення. З появою NFC технології в кожному смартфоні все більше людей застосовують безготівковий розрахунок при оплаті товарів та послуг через його зручність. Тому, зважаючи на те, що у конкурентів відсутня така опція, підприємство виділятиметься на їх фоні та в деяких випадках вибір перевізника користувачем

може залежати від форми розрахунку. До того ж, це полегшить роботу водія, який вимушений розраховувати решту на кожній зупинці і працювати з великою кількістю готівки щодня. Це дещо розвантажить водія, зменшить масу готівки в касі, яка теж в подальшому потребує обрахування, та обліку, а також підвищить прозорість обліку через збільшення частки безготівкових платежів, що автоматично отримують свою первинну документацію у вигляді зареєстрованої квитанції в банку.

Вартість одного NFC терміналу варіюється, проте середня, враховуючи необхідні нам функції, складає близько 7500 гривень. Налаштування терміналу на місці його розташування проводиться персоналом організації, де він придбається. При цьому укладається договір із банком, прив'язуючи термінал до банківського рахунку із зазначенням його серійного номеру. Для з'єднання терміналу з банківським рахунком використовуватиметься наявний мобільний інтернет-модем. Для обладнання чотирьох транспортних засобів терміналами, підприємство має інвестувати [див. формулу (3.8)]:

$$B_{IT} = C_T * n. \quad (3.8)$$

де C_T – ціна терміналу.

$$B_{IT} = 7500 * 4 = 30\,000 \text{ грн.}$$

Згідно з інформацією одного з державних банків, тариф на еквайрингове обслуговування становить 1,3 % від суми транзакції + 400 грн. щомісячна фіксована комісія за термінал [38]. Припустимо, що дохід від реалізації продукції залишиться на рівні останнього дослідженого періоду. За експертною оцінкою одного з управлінців, дохід від регулярних перевезень складає в середньому третину від загальної вартості доходів. З погляду максимізації витрат на обслуговування терміналів припустимо, що користуватися послугами терміналу будуть 50% відсотків користувачів. Отже, зважаючи на зазначені дані,

прогнозована кількість отримуваних доходів з використанням опції терміналу обчислимо за допомогою формули:

$$Д_{кт} = Д * \% Д_{рп} * \% О_{кт}. \quad (3.9)$$

де $Д$ – дохід; $\% Д_{рп}$ – відсоток доходу з напрямку регулярних перевезень; $\% О_{кт}$ – відсоток оплат послуги з використанням терміналу.

$$Д_{кт} = 7426,3 * 0,333 * 0,5 = 1\,236,478 \text{ тис. грн}$$

Спираючись на прогнозовані доходи з використанням терміналів визначимо, скільки складатиме оплата послуг банку від використання терміналів ($В_{кт}$) за допомогою формули:

$$В_{кт} = Д_{кт} * \% К_{к} + К_{ф} * п_{мр} * п. \quad (3.10)$$

де $\% К_{к}$ – відсоток комісії за користування; $К_{ф}$ - щомісячна фіксована комісія за термінал.

$$В_{кт} = 1236,478 * 0,013 + 0,4 * 12 * 4 = 16,07 + 19,2 = 35,27 \text{ тис. грн за рік користування}$$

Строки експлуатації таких терміналів варіюється в середньому від 5 до 10 років. Притримуючись позиції песимізму, тривалість проекту оцінюється в 5 років, після чого, можливо, необхідно буде замінити обладнання.

Існує технічний ризик несправності чи збою обладнання на певний період. Він мінімізується за рахунок наявної традиційної системи оплати квитку готівкою, що унеможливить втрати коштів та здатність функціонувати на період вирішення технічних проблем. На основі цього, ризик оцінено як незначний.

4. Впровадження системи контролю кількості пасажирів.

Як вже зазначалось, цей захід стосується лише міського маршруту з єдиним тарифом перевозки з метою можливості автоматизованого підрахунку виручки. Це дозволить контролювати пасажиропотік та прогнозовану виручку, виключаючи ризик необлікованості пасажирів. Планується впровадити одну таку систему на маршруті в якості експериментального введення. Вартість системи підрахунку кількості пасажирів складає 8550 гривень за один пристрій, отже для обладнання двох дверей необхідно два пристрої. В цьому випадку також врахуємо вартість монтажу та налаштування обладнання сторонніми фахівцями, спираючись на найгірші згадані умови, відсутності знань та навичок для самостійного впровадження, що складають 1200 грн. за комплект. Цей пристрій також буде мати доступ для відправки даних в хмару за допомогою наявного інтернет-модему.

Таким чином, інвестиції для обладнання транспортного засобу такою системою ($V_{\text{сп}}$) обчислимо за формулою:

$$V_{\text{сп}} = C_{\text{сп}} * n_{\text{сп}} + C_{\text{мн}} * n_{\text{сп}}. \quad (3.11)$$

де $C_{\text{сп}}$ – ціна системи підрахунку; $n_{\text{сп}}$ – кількість систем підрахунку; $C_{\text{мн}}$ – ціна монтажу та налаштування.

$$V_{\text{сп}} = 8550 * 2 + 1200 * 2 = 19\,500 \text{ грн.}$$

За інформацією консультанта, приблизний строк експлуатації даного засобу складає мінімум 4 роки. Спираючись на мінімальний строк експлуатації, можна оцінити тривалість даного проєкту в 4 роки, після чого, можливо, буде необхідність заміни обладнання за фактичного підтвердження його економічної ефективності.

В даному заході існує технічний ризик, а саме неабсолютна точність підрахунку пасажирів. Хоча існують відгуки про обрану систему і виробник надає свої гарантії, виникають ситуації, коли для того, щоб випустити людей з середини

салону, пасажир виходить і заходить знову. Хоча згідно правил та паспорта автобусу він розрахований на певну кількість людей, і таких явищ не має ставатись, такі ситуації виникають. Проте такі випадки складають за експертною оцінкою менше 1 відсотка під час пікових завантажень. Отже, притримуючись поглядів песимізму, погрішність у підрахунку кількості пасажирів та відповідно виручки можна прирівняти до 1 відсотка у найгіршому випадку, що є дуже позитивним показником. Тобто фактична виручка може мати відхилення від розрахованої до одного відсотка, що не є великою втратою, зважаючи на те, що інформація про неї стане фактичною. Зважаючи на зазначені відомості, ризик оцінено як незначний.

Сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Загальна вартість інвестицій запропонованих заходів складатиме:

$$Ві_{заг} = В_{ер} + Ві_{с} + В_{піс(річ)} + В_{qr} + Ві_{т} + Ві_{сп} + В_{кт}.$$

$$Ві_{заг} = 24\,000 + 27\,808 + 7200 + 255 + 30\,000 + 19\,500 + 35\,270 = 144\,033$$

грн.

Розрахуємо сукупний кількісний економічний ефект за перший рік ($Е_{всукуп(рік)}$) від впровадження запропонованих заходів шляхом порівняння загальної економії від впровадження та загальної сукупності інвестицій за формулою:

$$Е_{всукуп} = Е_{в1рік} - Е_{віс1рік} - Ві_{т} - Ві_{сп} - В_{кт}. \quad (3.12)$$

$$Е_{всукуп1рік} = 339\,726,24 - 35\,008 - 255 - 30\,000 - 19\,500 - 35\,270 = 219\,693,24$$

грн. за перший рік.

Подальша економічна вигода після першого року складатиме ($Е_{вріч}$):

$$Е_{вріч} = Е_{кбух(річ)} - В_{піс(річ)} - В_{кт}. \quad (3.13)$$

де $V_{кт}$ є змінною величиною, що залежить від величини доходів.

Розрахуємо також термін окупності інвестицій (T_o) шляхом співвідношення сукупної вартості інвестицій та позитивної економії від впровадження за рік:

$$T_o = V_{заг} / E_{кбух}(річ). \quad (3.14)$$

$$T_o = 144\,033 / 363\,726,24 = 0,395 \text{ років } (\approx 144 \text{ дні})$$

Отже, вартість інвестицій запропонованих заходів окупається за 144 днів, що є дуже позитивним показником, враховуючи, що після цього вартість економії сягатиме вище трьохсот тисяч гривень на рік внаслідок реалізації пропозицій із застосуванням реінжинірингу бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

У праці досліджено та узагальнено теоретичні основи процесного підходу до управління та реінжинірингу бізнес-процесів організації. Розроблено практичні рекомендації перетворення бізнес-процесів досліджуваного суб'єкта з метою підвищення їх ефективності, в тому числі із застосуванням реінжинірингу.

Результати дослідження зводяться до наступного.

Розкрито сутність та систематизовано підхід процесного управління як ефективного та передового підходу до управління організацією, що зосереджує фокус уваги не на функціях окремих підрозділів, а на бізнес-процесах, що у висновку і формують кінцеву цінність для споживача. Досліджено сутність понять «бізнес-процес» та «реінжиніринг бізнес-процесів» на основі праць та публікацій різних вчених, ґрунтуючись на які, були сформовані зважені трактування понять. Бізнес-процес – це систематизована сукупність послідовно упорядкованих процесів (робіт, дій, операцій), що на «вході» використовує ресурси для того, щоб на «виході» отримати продукцію або послугу, що має цінність для споживача та готова до реалізації. Реінжиніринг бізнес-процесів – це комплексні радикальні перетворення бізнес-моделі підприємства, складовими якої є бізнес-процеси, що здійснюється з метою якісного та інтенсивного розвитку організації виробництва або іншої господарської діяльності, взаємодії між підрозділами та управління суб'єктом господарювання. Зазвичай реінжиніринг передбачає ці радикальні комплексні перетворення із введенням нових технологій чи інновацій, що сприяють таким перетворенням.

Для практичного застосування досліджених теоретичних положень було використано дані суб'єкта господарювання ТОВ «Автопас-К», що здійснює свою діяльність в галузі пасажирських перевезень в межах міста Бровари Київської області та східного адміністративного кордону міста Київ у трьох напрямках: регулярні, регулярні спеціальні та нерегулярні пасажирські перевезення.

Окрім безпосереднього аналізу та перетворення бізнес-процесів, було проведено загальну оцінку ефективності діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання із використанням низки загальних та специфічних економічних методів. У висновках аналізу економічної ефективності функціонування підприємства на основі даних фінансової звітності виявлено певні тенденції та закономірності.

Підприємство має вигідну позицію на ринку за рахунок своєї специфіки, територіального розташування, низької конкуренції, а також низькою ймовірністю появи нових гравців. Підприємство пережило кризу у зв'язку із повномасштабним вторгненням 24.02.2022 та впливаючих з цього негативних наслідків, таких як: тотальне зниження виручки внаслідок зниження економічної та соціальної активності регіону, що сильно вдарило по всім показникам стабільності та ефективності при незмінних господарчих активах. Наразі суб'єкт переживає етап «оздоровлення» після кризи 2022 року, стабілізуючи свою діяльність та відповідні показники. Сьогодні підприємство має низьку ліквідність та дефіцит власних оборотніх коштів для ведення діяльності, проте чітко простежується позитивна динаміка покращення, збільшення платоспроможності та зменшення частки позикового капіталу в структурі. Хоча продуктивність після кризи тільки нормалізувалась, прибутковість капіталу та його складових на 1 грн. в останньому досліджуваному періоді (2023 рік) сягає рекордних значень при зменшеному обсязі діяльності, що говорить про ефективне управління наявними ресурсами.

Було проаналізовано та визначено бізнес-процеси, що придатні до перетворення з метою підвищення їх ефективності. Ці процеси було згруповано в такі функціональні групи: бухгалтерія та облік, оплата послуги та контроль якості надання послуг.

Для обліку запропоновано захід провадження ERP-системи з метою автоматизації обліку, прискорення формування та обміну інформацією, що наближає до того, щоб виключити потребу в бухгалтері, поклавши функції оформлення та затвердження кінцевої звітності на головного бухгалтера, що і є кінцевою виконавчою та відповідальною за звітність особою.

Для підвищення контролю якості обслуговування запропоновано два синергійні заходи: впровадження оптимізованої системи зворотнього зв'язку з клієнтами та впровадження відеоспостереження в салоні, що забезпечуватиме функцію об'єктивного контролю. Це надасть можливість здійснення об'єктивного контролю процесу надання послуг, об'єктивної реакції на скарги, відгуки чи здійснення правопорушення з метою безперервного підвищення якості надання послуг.

Впровадження безготівкової оплати квитку із подальшим автоматизованим обліком з використанням ERP-системи спростить облік, зменшить масу готівки в операційній діяльності та надасть підприємству унікальну для місцевого ринку конкурентну перевагу, адже конкуренти галузі, що діють в межах локального ринку господарювання, не мають такої опції.

Впровадження автоматизованої системи підрахунку кількості пасажирів на міському маршруті дозволить повною мірою визначати пасажиропотік та прогнозовану виручку, що дозволить безперервно аналізувати результати операційних циклів аналітичних цілях та підвищити прозорість обліку.

За первинними розрахунками вартість інвестицій запропонованих заходів складає 144 033 гривень та окупається за 144 дні, що є дуже позитивним показником. Після першого року прогнозована сума економії від впроваджених заходів складатиме 219 693,24 грн. на рік внаслідок реалізації пропозицій із застосуванням реінжинірингу бізнес-процесів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ладонько Л.С., Солошин О.С. Х-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2015. № 2. С. 115–120. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvp_2015_2_20
2. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Вінниця: КНТЕУ. 2011. URL: https://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_84558.doc.htm
3. Шараєва О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів. Одеса: ОНАХТ 2011. URL: https://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm
4. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. Переяслав-Хмельницький: ДПУ, 2011. № 17/1. 55 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-yak-suchasniy-instrument-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv>
5. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи. *Наукова періодика*. Донецьк: ДНТУ, 2010. С. 140–149. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/7896/1/Momot_Samoylov_Kharkiv.pdf
6. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2014. С. 135–138. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VNULPP_2013_754_21
7. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі. Видатництво: Нью-Йорк, 1993. – 350 с.
8. Пічугіна Т. С. Управління змінами : Навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 176 с. URL: http://megalib.com.ua/content/10202_Biznes_procesi_sytnist_ponyattya_ychasniki_vidi_biznes_procesiv.html
9. Визначення поняття бізнес-процес. Wikipedia: веб-сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=%D0%91%D1%96%CC%81%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%2D%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%CC%81%D1%81%20\(%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB.,%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B2%D0%B](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=%D0%91%D1%96%CC%81%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%2D%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%CC%81%D1%81%20(%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB.,%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B2%D0%B)

[D%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%87%D0%B0.](https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf)

10. Davenport T. H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. Cambridge, 1990. P. 11 – 27. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf>
11. Binner H.F. Management of organizations and production: from functional management to process management. Hemmingen, 2009. p. 282
12. В.М. Бондаренко, О.Д. Бутусов, В.М. Герзанич. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 18-19 квітня. Мукачево: МДУ, 2019. 295 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/27179/1/%D0%A1%D0%A3%D0%A2%D0%AC%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1-%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%D0%86%D0%92%20%D0%92%20%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%86%D0%99%20%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%99.pdf>
13. Чорнобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць. Видавництво Львівської політехніки. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2013. – С. 125 – 131. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vnulpm_2013_769_20
14. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Матеріали міжнародної конференції*. Волинь: ВІЕМ, 2017 с. 151
15. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation. New-york, 1993. 223 р.
16. Поняття бізнес-процесу. Способи опису. *Лекція для студентів Луцького національного технічного університету спеціальності «інформаційна безпека бізнесу»*. Луцьк: ЛНТУ, 2022. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%83%D1%81%202%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0/page4.html

17. Білокінь А.А. Застосування процесного підходу до управління інноваціями в нафтосервісних підприємствах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ, 2014. №1. URL: http://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/Nvpushk_2014_1_22.pdf
18. Волинець Л. М., Тишук В.П. Сутність та особливості реінжинірингу бізнес-процесів підприємства на сучасному етапі. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. Київ: НТУ, 2010. Вип. 7. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Upsal_2010_7_60
19. Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. Київ: КПП, 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059#:~:text=%D0%94%D0%BE%20%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%96%D0%B2%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%80%D0%B5%D1%96%D0%BD%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D1%96%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81,%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2%3B%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%2D>
20. Сутність методу «Lean». Wikipedia: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B%D0%B8%D0%B2%D0%B5_%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE
21. Тоцький В.І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. URL: <https://library.if.ua/book/28/1898.html>
22. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУТД*. Київ: КНУТД, 2016. №6. С. 66-79. URL: https://www.researchgate.net/publication/361722252_ZARUBIZNIJ_DOSVID_EFEKTIVNOGO_UPRAVLINNA_BIZNES-PROCESAMI_PIDPRIEMSTV
23. Визначення методу «Six sigma». Wikipedia : веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%81%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0>
24. Репнікова І. П. Реінжиніринг бізнес-поцесів як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційний ресурс соціально-*

- економічного розвитку України: Збірник доповідей 84-ї наукової конференції студентів КНЕУ 24 квітня–23 травня 2017р. Київ: КНЕУ, 2017. 752 с. URL: http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Z21ID=1386550783628975019&Image_file_name=CONF_EL%5CInnovats_resurs_sotsial_ek_rozvyt_Ukr_17.pdf
25. Кучеров О. С. Реінжиніринг інформаційного простору місцевого самоврядування. *Проблеми впровадження інформаційних систем і технологій у бізнесі: збірник матеріалів XI Всеукраїнської наукової студентської конференції КНЕУ 9—11 грудня 2010 р.* Київ: КНЕУ, 2010. 72 с. URL: http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Z21ID=1386550783628975019&Image_file_name=CONF_PUBL%5Cprobl_implementation_IS_IT_2010.pdf
 26. Балан В.Г., Ситницький М.В. Реінжиніринг у системі стратегічного управління підприємства. *Формування ринкової економіки: стратегічні імперативи сучасного менеджменту (ч. 1).* Київ: КНЕУ, 2012. 409 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197227915.pdf>
 27. Ковальов А.І, Шевченко В.В. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень.* Одеса: ОНЕУ, 2013. №.35. С. 368-369 URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/781/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%20%D0%90.%D0%86.%2C%20%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%92.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%B8%20%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%B9%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D1%96%D0%BD%D0%B6%D0%B8%D0%BD%D1%96%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2.pdf>
 28. Мельник А.О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на Вітчизняних підприємствах. *Економічний форум 3/2020.* Київ: КНУТД, 2020. С. 64 – 67. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/137/128
 29. Реінжиніринг бізнес процесів. Збірник лекцій київського національного торгово-економічного університету. Київ: КНТЕУ, 2019. 58 с. URL: <https://studfile.net/preview/9762457/>
 30. Програма Bizagi Process Modeler. Wikipedia : веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Bizagi>

31. Нотації BPMN. Wikipedia: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BPMN>
32. Як розвивалися ERP-системи: еволюція від MRP до ERP. Kamala. Веб-сайт. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/kak-razvivalis-erp-sistemy-evolyutsiya-ot-mrp-do-erp/>
33. Про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку. Міністерство фінансів України: станом на 24 травня 1995р. *Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України*. 1995. №88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#n17>
34. Технологія NFC. Wikipedia: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Near-field_communication
35. Системи ідентифікації та підрахунку кількості пасажирів GPSM : Веб-сайт. URL: <https://gpsm.ua/gpsm-autovision/>
36. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні: Правління національного банку України: станом на 15 грудня 2004р. *Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України*. 2004. №637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-05#Text>
37. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України: станом на 1 січня 2024р. *Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
38. Еквайринг для бізнесу. Веб-сайт державного банку «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ekvajring-dla-biznesu>

ДОДАТКИ

Додаток А.

Баланс та звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «АВТОПАС-К» за 2021 рік.

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОПАС-К"	за ЄДРНОУ	2021 12 31
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ	31463906
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	10.3.3206050010001797
Вид економічної діяльності Інший пасажирський наземний транспорт, в.к.з.у.	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 55		49_39
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон м.Бровари, вул.Металургів 22		0459453007

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	На початок звітного року	3	На кінець звітного періоду
4	5	6	7	8
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
Первісна партія	1001	-	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби :	1010	6 674,5	5 752,8	
первісна вартість	1011	15 212,1	15 605,4	
знос	1012	(8 537,6)	(9 852,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом І	1095	6 674,5	5 752,8	
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :	1100	1 589,9	2 663,5	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	914,8	410,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9,5	1,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37,6	3,1	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,8	46,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	26,4	388,1	
Інші оборотні активи	1190	2,2	2,1	
Усього за розділом ІІ	1195	2 621,2	3 515,1	
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	9 295,7	9 267,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 500,0	2 300,0
Додатковий капітал	1410	360,2	402,3
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	51,4	25,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(140,0)
Усього за розділом I	1495	1 911,6	2 587,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	6 251,9	4 708,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	459,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	572,3	910,8
розрахунками з бюджетом	1620	60,2	196,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,3	5,6
розрахунками зі страхування	1625	62,4	43,4
розрахунками з оплати праці	1630	231,3	154,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	206,0	208,1
Усього за розділом III	1695	1 132,2	1 971,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 295,7	9 267,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 121,2	13 282,1	
Інші операційні доходи	2120	-	37,5	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 121,2	13 319,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 865,2)	(10 335,7)	
Інші операційні витрати	2180	(2 224,8)	(2 932,5)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 090,0)	(13 268,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	31,2	51,4	
Податок на прибуток	2300	(5,6)	(9,3)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	25,6	42,1	

Керівник

(підпис)

Білокіз Володимир Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Білокіз Володимир Олександрович

(ініціали, прізвище)

Додаток Б.

Баланс та звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «АВТОПАС-К» за 2022 рік.

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОПАС-К"	Дата(рік,місяць,число)	2022	12	31
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	31463906		
Організаційно-правова форма господарювання	приватна	за КАТОТГГ	U432800850010001797		
Вид економічної діяльності	інший пасажирський наземний транспорт, н.в.з.у.	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	36	за КВЕД	49.39		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	м.Бровари, вул.Металургів 22		0459461598		

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	На початок звітної року	На кінець звітної періоду	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	5 752,8	5 503,4	
первісна вартість	1011	15 605,4	14 127,7	
знос	1012	(9 852,6)	(8 624,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	5 752,8	5 503,4	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2 663,5	2 158,5	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	410,3	140,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	17,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,1	1,9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	46,8	3,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	388,1	456,6	
Інші оборотні активи	1190	2,1	3,3	
Усього за розділом II	1195	3 515,1	2 781,3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	9 267,9	8 284,7	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	2 300,0	2 300,0
Додатковий капітал	1410	402,3	427,9
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25,6	18,2
Неоплачений капітал	1425	(140,0)	(86,0)
Усього за розділом I	1495	2 587,9	2 660,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	459,0	457,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	910,8	759,5
розрахунками з бюджетом	1620	196,1	126,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	5,6	4,0
розрахунками зі страхування	1625	43,4	33,5
розрахунками з оплати праці	1630	154,0	52,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	208,1	218,5
Усього за розділом III	1695	1 971,4	1 647,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 267,9	8 284,7

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2022** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Нистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 782,2	13 121,2	
Інші операційні доходи	2120	75,8	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 858,0	13 121,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 585,0)	(10 865,2)	
Інші операційні витрати	2180	(1 250,8)	(2 224,8)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 835,8)	(13 090,0)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	22,2	31,2	
Податок на прибуток	2300	(4,0)	(5,6)	
Нистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	18,2	25,6	

Керівник

(підпис)

Білокінь Володимир Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Білокінь Володимир Олександрович

(ініціали, прізвище)

Додаток В.

Баланс та звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «АВТОПАС-К» за 2023 рік

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2023	12	31
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОПАС-К"	за ЄДРНОУ	31463906		
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ	UA3286050810881797		
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Інший пасажирський повітряний транспорт, н.в.г.у.	за КВЕД	49.39		
Середня кількість працівників, осіб	31			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон м.Бровари, вул.Металургів 22		0459461598		

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 503,4	4 385,7
первісна вартість	1011	14 127,7	13 901,6
знос	1012	(8 624,3)	(9 515,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 503,4	4 385,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 158,5	2 025,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	140,1	224,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	17,1	39,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,9	4,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3,8	57,6
Витрати майбутніх періодів	1170	456,6	613,6
Інші оборотні активи	1190	3,3	23,6
Усього за розділом II	1195	2 781,3	2 989,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 284,7	7 375,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300,0	2 300,0
Додатковий капітал	1410	427,9	446,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18,2	28,0
Неоплачений капітал	1425	(86,0)	(86,0)
Усього за розділом I	1495	2 660,1	2 688,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 977,1	3 163,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	457,0	404,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	759,5	529,9
розрахунками з бюджетом	1620	126,6	96,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	4,0	6,1
розрахунками зі страхування	1625	33,5	37,8
розрахунками з оплати праці	1630	52,4	95,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	218,5	359,9
Усього за розділом III	1695	1 647,5	1 523,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 284,7	7 375,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 426,3	4 782,2
Інші операційні доходи	2120	-	75,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 426,3	4 858,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 010,0)	(3 585,0)
Інші операційні витрати	2180	(1 382,1)	(1 250,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7 392,1)	(4 835,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	34,2	22,2
Податок на прибуток	2300	(6,1)	(4,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	28,1	18,2

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Білокінь Володимир Олексійович _____
(підпис, прізвище)

Білокінь Володимир Олексійович _____
(підпис, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1016250034
Дата перевірки: 15.05.2024 02:05:50 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 22.05.2024 15:44:26 EEST	ID користувача: 100005716

Назва документа: ПензєвВ.В. диплом

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 14150 Кількість символів: 109762 Розмір файлу: 667.90 KB ID файлу: 1016035740

8.14% Схожість

Найбільша схожість: 1.89% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1006092604)



0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	3
------------------	---

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

автора: Пензева В.В.

Назва роботи: **«ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Царьов В.М.

Підрозділ: кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Коефіцієнт(и) подібності: 8,14

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. На цитати є посилання, що зазначені в Списку використаних джерел. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

22.05.2024

(дата)

(підпис)

Віталій ЦАРЬОВ

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)