

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Фінансова модель діагностики стану бізнес-процесів на підприємстві
(тема)

Виконав:

здобувач 2 року навчання
групи ЕКзм-23-1

Кузовкіна К.Р.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 051 Економіка
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Мурзабулатова О.В.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри



(підпис)

Полозова Т.В.
(прізвище, ініціали)

2025 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)


Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри 
(підпис)

«25» листопада 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачеві Кузовкіній Камілі Русланівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Фінансова модель діагностики стану бізнес-процесів на підприємстві

затверджена наказом по університету від 22 листопада 2024 р. № 193 Стз

2. Термін подання здобувачем роботи до екзаменаційної комісії 10 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Теоретичні та практичні розробки вітчизняних і зарубіжних авторів, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі

Вступ. 1. Теоретико-методичні аспекти фінансової діагностики бізнес-процесів підприємства. 2. Техніко-економічний аналіз діяльності та діагностика стану бізнес-процесів ТОВ «ТВП «Інтерагротек». 3. Розробка фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Підходи до визначення поняття «бізнес-процес». 3. Класифікація бізнес-процесів. 4. Основні елементи бізнес-процесу. 5. Порівняльна характеристика підходів до фінансової діагностики бізнес-процесів. 6-9. Аналіз результатів діяльності підприємства. 10. Основні елементи фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства. 11. Етапи побудови фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства. 12-13. Математична модель. 14. Чисельне розв'язання задачі. 15. Структурно-логічна характеристика результатів дослідження.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	25.11.2024-30.11.2024	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	01.12.2024-07.12.2024	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	08.12.2024-18.12.2024	виконано
4	Оформлення роботи	19.12.2024-23.12.2024	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	24.12.2024-27.12.2024	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	28.12.2024-05.01.2025	виконано
7	Рецензування роботи	06.01.2025-09.01.2025	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	10.01.2025	

Дата видачі завдання 25 листопада 2024 р.

Студент _____
(підпис)

Нормоконтроль
Шейко І.А.

Керівник роботи

(підпис)

доц. Мурзабулатова О.В.

(посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 85 с., 15 табл., 17 рис., 64 джерела, 1 додаток.

ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ, ДІАГНОСТИКА, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємства як система взаємопов'язаних видів діяльності, що формують фінансові результати та визначають ефективність його функціонування.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів на підприємстві.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти фінансової діагностики бізнес-процесів підприємства. Розкрито сутність і наведено класифікацію бізнес-процесів у діяльності підприємства. Проаналізовано теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів. Розглянуто методичні інструменти аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів. Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТВП «Інтерагротек». Здійснено діагностику фінансового стану підприємства. Охарактеризовано основні бізнес-процеси та їх вплив на фінансові результати підприємства. Розкрито концептуальні засади формування фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства. Побудовано фінансову модель оцінювання бізнес-процесів підприємства. Здійснено чисельне розв'язання задачі на прикладі ТОВ «ТВП «Інтерагротек». Наведено структурно-логічну характеристику результатів дослідження.

ABSTRACT

Master thesis: 85 p., 15 tables, 17 fig., 64 sources, 1 exhibit.

FINANCIAL MODEL, DIAGNOSTICS, BUSINESS PROCESSES, EFFICIENCY, INTEGRATED INDICATOR.

The object of the research is the business processes of an enterprise as a system of interconnected activities that form financial results and determine the efficiency of its functioning.

The purpose of the research is to theoretically substantiate and develop a financial model for diagnosing the state of business processes at the enterprise.

The theoretical and methodological aspects of financial diagnostics of business processes of an enterprise are considered. The essence and classification of business processes in the activities of an enterprise are revealed. Theoretical approaches to financial diagnostics of business processes are analyzed. Methodological tools for analyzing and assessing the effectiveness of business processes are considered. The main technical and economic indicators of the activities of LLC «TVP «Interagrotek» are analyzed. The financial condition of the enterprise is diagnosed. The main business processes and their impact on the financial results of the enterprise are characterized. To reveal the conceptual principles of forming a financial model for diagnosing the state of an enterprise's business processes. A financial model for evaluating an enterprise's business processes has been constructed. The problem has been numerically solved using the example of LLC «TVP «Interagrotek». Structural and logical characteristic of the reception and providing research results is made.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретико-методичні аспекти фінансової діагностики бізнес-процесів підприємства	10
1.1 Сутність і класифікація бізнес-процесів у діяльності підприємства.....	10
1.2 Теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів.....	19
1.3 Методичні інструменти аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів	25
2 Техніко-економічний аналіз діяльності та діагностика стану бізнес-процесів ТОВ «ТВП «Інтерагротек».....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	35
2.3 Діагностика фінансового стану підприємства.....	45
2.4 Основні бізнес-процеси та їх вплив на фінансові результати підприємства.....	49
3 Розробка фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства	51
3.1 Концептуальні засади формування фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства.....	51
3.2 Побудова фінансової моделі оцінювання бізнес-процесів підприємства.....	55
3.3 Впровадження моделі в практику ТОВ «ТВП «Інтерагротек».....	64
3.4 Структурно-логічна характеристика результатів дослідження.....	68
Висновки.....	72
Перелік джерел посилання.....	77
Додаток А Копії публікацій.....	86

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, що обумовлено процесами глобалізації, розвитком цифрових технологій, зростанням конкуренції та нестабільністю фінансових ринків. В таких умовах здатність підприємства своєчасно діагностувати стан власних бізнес-процесів стає основним фактором забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів здебільшого зосереджуються на окремих показниках або функціональних аспектах діяльності, що не дозволяє комплексно відобразити реальний фінансовий стан підприємства та виявити приховані ризики. Проте фінансова модель діагностики бізнес-процесів створює можливість системного аналізу взаємозв'язку між фінансовими результатами та операційною діяльністю, формуючи підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування фінансових моделей у діагностиці бізнес-процесів відповідає сучасним науковим підходам до управління підприємством, що ґрунтуються на принципах проактивності, адаптивності та орієнтації на результат. Впровадження таких інструментів дозволяє вчасно ідентифікувати кризові явища, розробляти ефективні механізми їх запобігання, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість управлінських рішень. Отже, наукове обґрунтування та практична розробка фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів на підприємстві є актуальним завданням сучасної економічної науки й управлінської практики. Це дослідження сприятиме вдосконаленню методичного інструментарію фінансового аналізу, розвитку концепцій процесного управління та підвищенню ефективності діяльності підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами розглядалися багатьма вітчизняними (Т. В. Уманець, І. П. Міщук, Г. М. Коптева, О. В. Ольшанский, О. В. Смігунова та інші) та зарубіжними (М. Hammer, J. Champy, T. Davenport, J. Short та інші) науковцями. Проте їхні дослідження не мають єдиного підходу до теоретичної основи управління бізнес-процесами підприємства та їх оцінки.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємства як система взаємопов'язаних видів діяльності, що формують фінансові результати та визначають ефективність його функціонування.

Предмет дослідження – методи та моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів на підприємстві.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретико-методичні аспекти фінансової діагностики бізнес-процесів підприємства;
- розкрити сутність і навести класифікацію бізнес-процесів у діяльності підприємства;
- проаналізувати теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів;
- розглянути методичні інструменти аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТВП «Інтерагротек»;
- здійснити діагностику фінансового стану підприємства;
- охарактеризувати основні бізнес-процеси та їх вплив на фінансові результати підприємства;
- розкрити концептуальні засади формування фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства;

- побудувати фінансову модель оцінювання бізнес-процесів підприємства;
- здійснити чисельне розв’язання задачі на прикладі ТОВ «ТВП «Інтерагротек»;
- побудувати структурно-логічну схему результатів дослідження.

Інформаційну основу дослідження склали наукові та навчально-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-законодавчі акти України, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Методологічною базою стали методи наукового пізнання, зокрема аналіз та синтез, системний підхід, порівняльний аналіз та економіко-математичне моделювання. За допомогою цих методів було проведено теоретичний аналіз предметної області, досліджено систему факторів, що впливають на результати діяльності підприємства, а також побудовано математичну модель для розв’язання поставленої задачі.

Основні наукові результати дослідження:

- уточнено сутність та класифікацію бізнес-процесів підприємства. На основі системного та процесного підходів сформовано цілісне розуміння бізнес-процесу як інтегрованої сукупності взаємопов’язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача. Запропоновано деталізовану класифікацію бізнес-процесів за їх функціональним змістом, роллю у створенні доданої вартості та рівнем стратегічної значущості;
- узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів. Проаналізовано переваги та обмеження традиційних методів (KPI, BSC, бенчмаркінг, DEA, ФВА тощо) і встановлено доцільність їх поєднання для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства;
- сформовано математичну модель діагностики стану бізнес-процесів підприємства. Модель ґрунтується на багатofакторному інтегральному підході, що передбачає нормування обраних фінансових індикаторів,

визначення вагових коефіцієнтів та обчислення інтегрального показника стану бізнес-процесів (ІРІ). Це дозволяє здійснити кількісну оцінку рівня ефективності бізнес-процесів і відстежувати їх динаміку у часі.

Практична значущість роботи полягає у розробці методичного інструментарію для діагностики та моніторингу ефективності бізнес-процесів, що може використовуватися як у поточній діяльності підприємств, так і у процесі розробки стратегічних рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та результативності діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, що викладені в роботі, доповідались на V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2024).

Публікації. Результати досліджень опубліковано в 2 наукових працях, в тому числі 1 статті у колективній монографії та 1 тезах конференції.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і класифікація бізнес-процесів у діяльності підприємства

Ефективність функціонування підприємства можна розглядати як інтегральну властивість, що формується внаслідок взаємодії всіх його структурних елементів. Саме цим обґрунтовується перевага системного підходу до управління. На відміну від функціонального підходу, орієнтованого на виконання окремих завдань та функцій, процесний підхід передбачає інтеграцію всіх управлінських і виробничих функцій у єдину систему, що забезпечується за рахунок застосування сучасних технологій. Водночас процесний підхід має низку обмежень, серед яких – негнучкість управлінських структур, стандартизація процедур та надмірна орієнтація на вищий рівень керівництва. Це зумовлює виникнення інформаційних бар'єрів, які стримують ефективність діяльності організацій. Тому для збереження конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі підприємствам необхідно переосмислити існуючі підходи до управління та здійснити перехід до процесно-орієнтованої моделі розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами розглядалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких Т. В. Уманець [1, 2], І. П. Міщук [3], Г. М. Коптєва [4], О. В. Ольшанский, О. В. Смігунова [5, 6], О. А. Шульга [7], О. М. Світовий [8], В. Кічор [9], С. В. Козир [10], О. О. Адлер, В. В. Кавецький [11], Н. В. Василюха, К. П. Інкус [12], В. М. Горючий [13], А. В. Гречко, Н. В. Захаров [14], Р. В. Грінченко, О. Б. Колібабчук [15], Т. І. Дем'яненко, І. С. Яковенко [16], А. І. Євтух, Я. В. Вівтоніченко, В. Р. Космін [17], У. В. Іванюк, Р. З. Будинський, А. В. Мельникович [18], О. В. Каут, Г. Ю. Шпортко, А. С. Лисенко [19], О. І. Кір'ян, О. В. Золочевський, В. О. Іщенко [20],

О. М. Криворучко, Є. К. Токарев [21], О. В. Тарасюк [22], Т. В. Харчук, Л. А. Кургузенкова, І. В. Бурачек [23], І. В. Щоголева [24], К. П. Коваль, О. Ф. Стеченко [25], М. Hammer, J. Champy [26], Т. Davenport, J. Short [27] та інші [28-31]. Проте їхні дослідження не мають єдиного підходу до теоретичної основи управління бізнес-процесами підприємства та їх оцінки.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «бізнес-процес». Інтерпретацію поняття «бізнес-процес» різними авторами наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Інтерпретації поняття «бізнес-процес» різними авторами

Автор(и)	Інтерпретації поняття «бізнес-процес»
Н. В. Василюк, К. П. Індус [12]	Багатогранна концепція управління, відповідно до якої формується та реалізується увесь процес управління та у повній послідовності інструментів впливу керуючої системи на керовану
А. В. Гречко, Н. В. Захаров [14]	Сукупність дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, які мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх клієнтів, які є споживачами товарів або послуг, що надає підприємство, а також внутрішніх клієнтів, а саме внутрішніх підрозділів, що функціонують в рамках суб'єкта господарювання
О. В. Каут, Г. Ю. Шпортко, А. С. Лисенко [19]	Послідовність дій та операцій, які виконуються для досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства. Це включає в себе всі етапи та кроки, що створюються для перетворення вхідних ресурсів (таких як матеріали, інформація, праця) у вихідний продукт або послугу
М. Hammer, J. Champy [26]	Сукупність робіт, які потребують одного чи кількох видів ресурсів і створюють цінність, що має значення для клієнта
Т. Davenport, J. Short [27]	Структурований, вимірюваний набір діяльностей, призначений для створення певного результату для конкретного споживача або ринку

Джерело: складено автором на основі [12, 14, 19, 27, 28]

Аналізуючи різні трактування поняття «бізнес-процес», можна виділити такі його основні характеристики: чітко визначена мета, використання ресурсів, послідовність дій, наявність вхідних та вихідних даних, а також безперервність виконання.

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна інтерпретувати бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних і послідовних видів діяльності, що здійснюються в певній логіці та спрямовані на створення цінності для внутрішніх або зовнішніх споживачів, результатом чого є продукція, послуга чи управлінське рішення, що має економічний ефект для підприємства.

Особливості організації бізнес-процесів в умовах цифровізації досліджувалися у роботах багатьох науковців, серед яких В. В. Дергачова, Ю. П. Воржакова, О. І. Хлебінська [32], А. Череп, І. Дашко, Ю. Огренич [33], А. А. Шевчук [34], Р. Лупак, Н. Наконечна [35], Р. М. Воронко, К. І. Кузьмінська, О. М. Чабанюк [36], Є. А. Івченко, А. О. Хімченко [37], Ю. В. Фролов [38], О. В. Хаджинова, І. С. Савенчук, М. С. Хаджинова [39] та інші.

Процесний підхід є потужним інструментом для реалізації стратегії підприємства, оскільки дозволяє вибудовувати всі процеси таким чином, щоб вони сприяли досягненню таких стратегічних цілей:

- стратегічний розвиток (допомагає організації фокусуватися на стратегічних цілях та ефективніше їх досягати);
- якість та сертифікація (сприяє підвищенню якості продукції та послуг, а також дозволяє отримати міжнародні сертифікати відповідності);
- інформаційні технології (створює основу для впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизації бізнес-процесів);
- організаційна культура (сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення та орієнтації на результат);
- конкурентоспроможність (дозволяє організації стати більш конкурентоспроможною на ринку).

Таким чином, наведені переваги свідчать про те, що перехід на процесно-орієнтовану модель управління є вигідним рішенням для будь-якого підприємства, яке прагне до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

У сучасній економічній науці поняття бізнес-процесу розглядається як одна з ключових категорій процесного підходу до управління підприємством. Загалом бізнес-процес можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на створення певної цінності для споживача чи досягнення конкретного результату, що має економічне значення для підприємства. Бізнес-процеси охоплюють усю діяльність суб'єкта господарювання – від постачання ресурсів і виробництва продукції до її реалізації та обслуговування клієнтів. Особливістю бізнес-процесів є їхня орієнтація не на окрему функцію чи підрозділ, а на кінцевий результат, який має вимірюваний ефект. Такий підхід дозволяє здійснювати управління підприємством не лише з позицій структурної побудови, а й через механізми створення вартості, що є визначальним у сучасних умовах конкуренції.

У науковій літературі представлено декілька підходів до класифікації бізнес-процесів. Найбільш поширеною є їх систематизація за функціональним призначенням [1, 2, 4-7, 12, 14, 24]:

- основні (ключові) бізнес-процеси, які безпосередньо створюють цінність для споживача та формують основний дохід підприємства (виробництво продукції, надання послуг, збут, маркетинг);

- забезпечувальні бізнес-процеси, що створюють необхідні умови для реалізації основних (управління персоналом, фінансовий облік, матеріально-технічне забезпечення, ІТ-супровід);

- управлінські бізнес-процеси, спрямовані на планування, контроль та стратегічний розвиток підприємства.

Крім того, у практиці управління бізнес-процеси класифікують за такими ознаками:

- рівень охоплення (корпоративні, міжфункціональні, локальні);
- частота виконання (постійні, періодичні, разові);
- ступінь регламентованості (формалізовані, частково регламентовані, неформалізовані).

Узагальнену класифікацію бізнес-процесів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів підприємства

Критерій класифікації	Види бізнес-процесу	Характеристика
За роллю у створенні цінності	- основні (ключові) - забезпечувальні - управлінські	Основні – створюють кінцевий продукт/послугу та формують дохід (виробництво, збут). Забезпечувальні – підтримують реалізацію основних (фінанси, HR, IT, логістика). Управлінські – стратегічне та оперативне управління, планування, контроль
За рівнем охоплення	- корпоративні - міжфункціональні - локальні	Корпоративні – охоплюють діяльність усього підприємства. Міжфункціональні – проходять через кілька підрозділів. Локальні – обмежені рамками одного відділу чи функції
За частотою виконання	- постійні - періодичні - разові	Постійні – виконуються безперервно (виробництво, обслуговування клієнтів). Періодичні – здійснюються у визначені проміжки часу (звітність, інвентаризація). Разові – реалізуються для унікальних завдань (впровадження інновацій, проєктів)
За ступенем регламентованості	- формалізовані - частково регламентовані - неформалізовані	Формалізовані – мають чітко визначені процедури, стандарти, регламенти. Частково регламентовані – містять загальні вимоги, але допускають варіативність. Неформалізовані – здійснюються без строгих правил (творчі, інноваційні процеси)
За характером результату	- виробничі - обслуговуючі - інноваційні	Виробничі – спрямовані на створення продукції чи надання послуг. Обслуговуючі – підтримують клієнтів після продажу (сервіс, гарантійне обслуговування). Інноваційні – пов’язані з розробкою нових продуктів, технологій
За часовим горизонтом	- операційні - тактичні - стратегічні	Операційні – виконуються щоденно (виробництво, збут). Тактичні – реалізуються протягом середнього періоду (кампанії, програми). Стратегічні – пов’язані з довгостроковими цілями підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4-7, 12, 14, 24]

Застосування класифікації бізнес-процесів дозволяє структурувати діяльність підприємства, ідентифікувати критичні напрями створення вартості, визначити їхній вплив на фінансові результати. Це створює основу для подальшої розробки інструментів діагностики та оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності управління підприємством у цілому.

Щоб зрозуміти бізнес-процес, важливо розкласти його на складові елементи. У менеджменті найчастіше виділяють такі його основні елементи:

- вхід (Input) – це те, з чого починається процес– ресурси, інформація, замовлення клієнта, сировина тощо (наприклад, замовлення від клієнта в інтернет-магазині);

- ресурси – все, що використовується у процесі: праця персоналу, обладнання, технології, фінанси (працівники складу, транспорт, програмне забезпечення тощо);

- дії / операції – послідовність завдань, що виконуються для досягнення мети (наприклад, обробка замовлення → комплектація → пакування → доставка);

- виконавець – люди, відділи або системи, які відповідають за виконання процесу (наприклад, оператор кол-центру, бухгалтер, логіст);

- методи та правила – це регламенти, інструкції, алгоритми виконання дій (наприклад, інструкція з приймання товару на склад);

- вихід (Output) – це результат процесу, який отримує клієнт або інший підрозділ (доставлений товар, підготовлений звіт, надана послуга тощо);

- споживач результату – це той, хто отримує вихід процесу (клієнт або інший бізнес-процес, наприклад покупець, що отримав посилку);

- зворотний зв'язок – оцінка ефективності та якості процесу (відгук клієнта, показники KPI).

Основні елементи бізнес-процесу наведено на рис. 1.1.

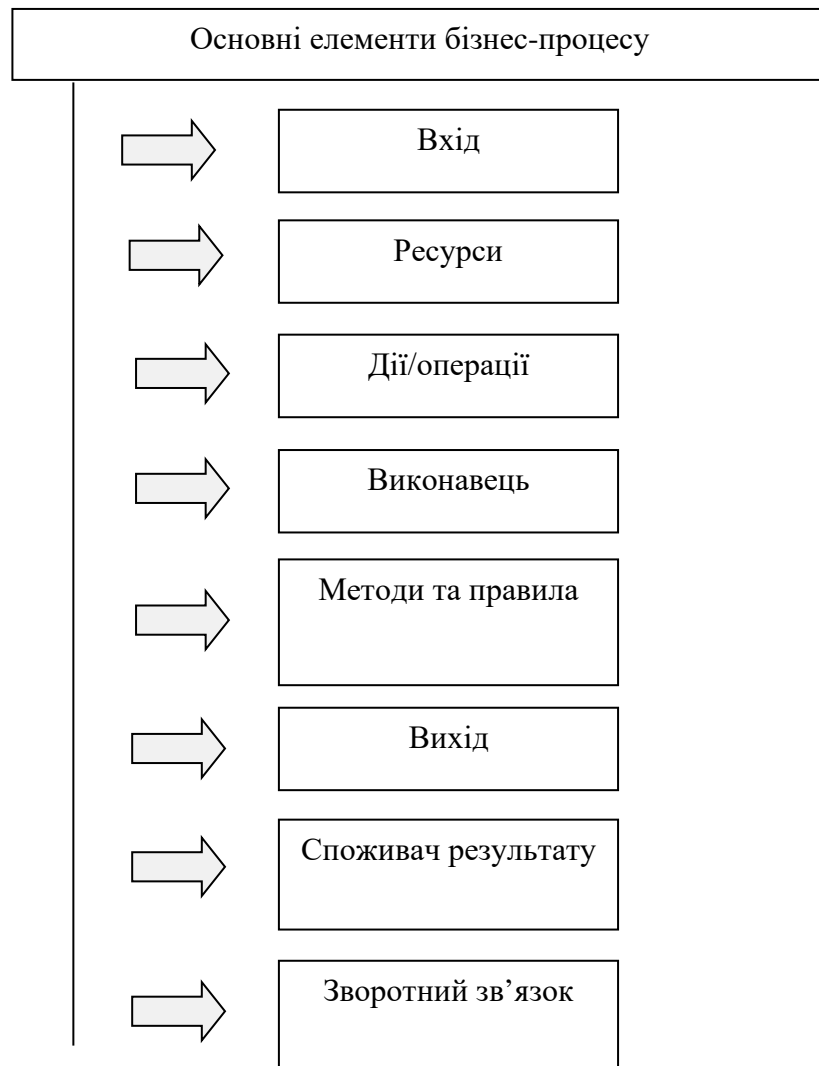


Рисунок 1.1 – Основні елементи бізнес-процесу

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 4-7, 12, 14, 24]

Управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до організації діяльності підприємства, заснований на ідентифікації, моделюванні, аналізі, оптимізації та контролі бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та результативності. Його сутність полягає у переході від традиційного функціонального управління до процесного, де підприємство розглядається як система взаємопов'язаних процесів, що створюють цінність для

споживача. Такий підхід забезпечує прозорість діяльності, підвищує гнучкість організації, знижує витрати та сприяє досягненню стратегічних цілей [18, 19, 21-23].

Основними етапами управління бізнес-процесами є:

- ідентифікація бізнес-процесів, що передбачає визначення ключових процесів підприємства (основних, забезпечувальних, управлінських); встановлення їх меж, відповідальних осіб та очікуваних результатів;
- моделювання бізнес-процесів передбачає документування процесів у вигляді схем, блок-схем чи діаграм; визначення послідовності дій, ресурсів, учасників та інформаційних потоків;
- аналіз бізнес-процесів передбачає виявлення «вузьких місць», дублювання функцій, надмірних витрат; оцінку результативності та ефективності процесів за ключовими показниками (KPI);
- оптимізація (реінжиніринг) бізнес-процесів передбачає удосконалення існуючих процесів або їх радикальне перепроєктування; використання сучасних технологій, автоматизації, цифрових інструментів;
- впровадження змін передбачає реалізацію оновлених бізнес-процесів на практиці; навчання персоналу, налаштування систем підтримки;
- моніторинг і контроль передбачає постійний збір та аналіз інформації про виконання процесів; встановлення системи показників ефективності та контроль їх досягнення;
- безперервне вдосконалення передбачає використання результатів контролю для корекції та розвитку процесів; формування культури постійного покращення діяльності (Continuous Improvement).

Етапи управління бізнес-процесами наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи управління бізнес-процесами

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Ідентифікація бізнес-процесів	Визначення ключових процесів, їх меж, учасників та відповідальних осіб	Створена карта бізнес-процесів підприємства
2. Моделювання бізнес-процесів	Документування процесів у вигляді схем, діаграм, блок-схем; опис послідовності дій та ресурсів	Візуалізована модель бізнес-процесів
3. Аналіз бізнес-процесів	Виявлення дублювань, неефективностей, «вузьких місць»; оцінка результативності за КРІ	Визначені проблемні ділянки та резерви оптимізації
4. Оптимізація (реінжиніринг)	Удосконалення або перепроєктування процесів із застосуванням сучасних технологій та автоматизації	Нові або оновлені бізнес-процеси, що підвищують ефективність
5. Впровадження змін	Реалізація удосконалених процесів на практиці; адаптація персоналу; використання ІТ-рішень	Запроваджені оновлені бізнес-процеси
6. Моніторинг і контроль	Постійне відстеження виконання процесів, аналіз результатів, контроль ключових показників	Система контролю та звітності за бізнес-процесами
7. Безперервне вдосконалення	Корекція та розвиток бізнес-процесів на основі результатів моніторингу; формування культури постійного покращення	Стійке підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21-23]

Таким чином, можна зробити висновок, що управління бізнес-процесами є динамічним, циклічним процесом, спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективну організацію та постійне вдосконалення діяльності.

1.2 Теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та зростання підприємствам в Україні необхідно впроваджувати системний підхід до управління бізнес-процесами, що передбачає їх регулярний аналіз, оптимізацію та приведення у відповідність до стратегічних орієнтирів організації і потреб зацікавлених сторін. Підвищення ефективності може здійснюватися шляхом поступового удосконалення ключових процесів, впровадження локальних змін або проведення комплексної трансформації бізнес-процесів. Необхідність таких змін зумовлюється низкою чинників: недостатньою результативністю існуючих процесів, що знижує загальну ефективність підприємства; розширенням масштабів діяльності та ускладненням його організаційної структури; перевантаженням управлінських ланок; посиленням динаміки зовнішнього середовища та зростанням конкурентного тиску. У сукупності ці умови вимагають проведення стратегічних організаційних перетворень, спрямованих на формування більш гнучкої та адаптивної системи управління бізнес-процесами.

Сучасні підходи до управління проєктами та оптимізації бізнес-процесів підприємств розглядалися у роботах багатьох науковців, серед яких О. Г. Вагонова, С. М. Тютченко, О. М. Ащеулова, Н. М. Романюк, Р. О. Форостяний [40], Ю. П. Воржакова, Н. І. Ситник, С. О. Пермінова [41], О. Б. Данченко, О. В. Семко [42], О. В. Марценюк, О. Л. Руда, О. А. Озвенчук [43], О. Б. Мрихіна, А. І. Косач, Р. І. Козевич, П. І. Богдан [44], М. Підвальний, Р. Русин-Гриник [45] та інші.

Методичний інструментарій діагностики стану бізнес-процесів досліджувався багатьма авторами, таких як О. П. Куліков [46], В. П. Далик,

Н. І. Дуляба, В. Р. Денека, Ю. Я. Візняк, В. О. Феник, І. В. Запісоцький [47], Н. Ю. Шевченко, К. Є. Мойсеєнко, О. В. Латишева [48] та інші.

Фінансова діагностика у сучасній науковій літературі розглядається як важливий інструмент забезпечення ефективності управління підприємством. Вона спрямована на виявлення сильних і слабких сторін діяльності, оцінку фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та інших параметрів, що характеризують якість функціонування бізнес-процесів. Сутність фінансової діагностики полягає у системному аналізі фінансової інформації з метою виявлення тенденцій, ризиків і резервів розвитку підприємства.

Залежно від теоретико-методологічних підходів, у науковій літературі можна виділити кілька напрямів здійснення фінансової діагностики бізнес-процесів.

Класичний фінансово-аналітичний підхід ґрунтується на застосуванні системи фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділову активність та інші аспекти фінансового стану підприємства. Перевагою цього підходу є його універсальність та можливість порівняння з галузевими стандартами. Водночас недоліком виступає обмежена здатність до врахування динаміки внутрішніх бізнес-процесів.

Системно-процесний підхід базується на розгляді підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують фінансові результати. Діагностика у межах цього підходу передбачає оцінювання не лише кінцевих фінансових показників, але й ефективності операційних процесів, що впливають на створення вартості. Цей підхід дозволяє комплексно виявляти фактори, які зумовлюють зміни фінансових результатів.

Інтегрований підхід орієнтований на поєднання фінансових та нефінансових показників діяльності підприємства. Використання

збалансованої системи показників дає можливість пов'язати стратегічні цілі підприємства з ефективністю бізнес-процесів. У межах цього підходу фінансова діагностика тісно інтегрується із стратегічним управлінням.

Ризик-орієнтований підхід зосереджений на ідентифікації та оцінюванні ризиків, що виникають у процесі реалізації бізнес-процесів та можуть негативно позначитися на фінансовому стані підприємства. Основними інструментами виступають аналіз чутливості, сценарний аналіз, методи прогнозування.

Інноваційно-цифровий підхід. В умовах цифрової трансформації дедалі більшого поширення набувають методи фінансової діагностики, що базуються на використанні інформаційних систем, бізнес-аналітики, Big Data та машинного навчання. Ці інструменти дозволяють здійснювати діагностику бізнес-процесів у режимі реального часу та виявляти приховані закономірності у фінансово-економічній діяльності підприємства.

Порівняльну характеристику підходів до фінансової діагностики бізнес-процесів наведено у таблиці 1.4.

Таким чином, теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів еволюціонували від традиційних фінансово-аналітичних методик до інтегрованих і цифрових моделей, що забезпечують більш глибоке та комплексне розуміння ефективності діяльності підприємства. Використання різних підходів у поєднанні дозволяє сформувати надійну фінансову модель діагностики, яка сприятиме своєчасному виявленню проблем та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Формування оптимальної моделі бізнес-процесів передбачає використання бенчмаркінгу, що полягає у співставленні власних результатів із показниками провідних компаній галузі з метою виявлення найефективніших практик і їх адаптації до діяльності підприємства. Водночас важливим чинником успішної реалізації змін є впровадження дієвої системи мотивації, яка заохочуватиме персонал до активної участі в

процесі трансформацій та сприятиме становленню нової корпоративної культури, зорієнтованої на інноваційність і результативність.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика підходів до фінансової діагностики бізнес-процесів

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
Класичний фінансово-аналітичний	Діагностика фінансового стану підприємства за допомогою системи коефіцієнтів	Коефіцієнти ліквідності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності	Простота застосування, універсальність, можливість порівняння з нормативами та середньогалузевими значеннями	Не враховує внутрішніх бізнес-процесів, орієнтований на ретроспективні дані
Системно-процесний	Розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують фінансові результати	Картування процесів, аналіз вартості, процесні KPI	Дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок між операційною та фінансовою діяльністю	Складність збору та інтеграції даних, потреба у змінах організаційної культури
Інтегрований (Balanced Scorecard, KPI)	Поєднання фінансових і нефінансових показників для стратегічної діагностики	BSC, KPI, стратегічні карти цілей	Забезпечує зв'язок між стратегією і бізнес-процесами, враховує нефінансові фактори	Висока складність побудови та підтримки, залежність від якості даних
Ризик-орієнтований	Зосереджується на виявленні та оцінюванні ризиків у бізнес-процесах	Аналіз чутливості, сценарний аналіз, VAR, SWOT-аналіз	Дозволяє враховувати невизначеність, знижує ймовірність фінансових втрат	Суб'єктивність оцінки ризиків, потреба у великому обсязі даних
Інноваційно-цифровий	Використання сучасних цифрових технологій для діагностики бізнес-процесів у режимі реального часу	Big Data, BI-системи, машинне навчання, прогнозна аналітика	Висока точність, оперативність, можливість виявлення прихованих закономірностей	Значні фінансові витрати, потреба у спеціалізованих знаннях і програмному забезпеченні

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21-23, 46-48]

Комплексне управління бізнес-процесами забезпечує досягнення як короткострокових ефектів – скорочення витрат, зростання якості продукції та послуг, так і довгострокових – підвищення конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. З цією метою використовуються різні інструменти, зокрема перепроєктування, реінжиніринг та аутсорсинг, що дозволяють або удосконалити існуючі процеси, або радикально трансформувати їх структуру, а також делегувати виконання окремих функцій стороннім організаціям.

Перепроєктування бізнес-процесів розглядається як спосіб адаптації чинних механізмів до нових стратегічних орієнтирів компанії. Воно доцільне у випадках, коли процеси вже демонструють належну ефективність, проте мають потенціал подальшого розвитку. На відміну від цього, реінжиніринг передбачає глибоке переосмислення й радикальну перебудову бізнес-процесів, спрямовану на суттєве підвищення ключових показників – продуктивності, якості, швидкості та рівня сервісу. Реінжиніринг виступає системним підходом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства з метою оптимізації ресурсного забезпечення, мінімізації витрат часу та підвищення задоволеності клієнтів.

Докладний опис і формалізація бізнес-процесів дозволяють виявити надлишкові операції, оптимізувати документообіг та раціоналізувати використання ресурсів, що сприяє зниженню витрат. Водночас застосування сучасних інформаційно-аналітичних систем створює умови для більш точного управління підприємством, забезпечуючи керівництво комплексними, достовірними даними для моніторингу результативності процесів і роботи структурних підрозділів.

Підвищення ефективності діяльності значною мірою залежить від рівня залученості працівників: розширення змістовності роботи та делегування повноважень сприяють зростанню їх відповідальності, стимулюють

ініціативність і сприяють формуванню креативного потенціалу. Водночас трансформація бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах стикається з низкою бар'єрів: дефіцитом кваліфікованих кадрів, обмеженістю фінансових ресурсів, консерватизмом працівників, які часто чинять опір змінам, а також нестабільністю економічного середовища.

Серед поширених інструментів підвищення ефективності особливе місце належить аутсорсингу, який передбачає передачу певних функцій або процесів зовнішнім виконавцям. Це дозволяє компаніям сконцентруватися на основних компетенціях, підвищити якість окремих бізнес-процесів та оптимізувати використання ресурсів. Проте в Україні практика аутсорсингу поки що має обмежений розвиток у зв'язку з низьким рівнем обізнаності менеджерів, складністю контролю за якістю наданих послуг, нестабільністю ринку, недосконалістю законодавчої бази та поширенням корупційних ризиків.

Отримані результати дослідження свідчать, що для українських підприємств актуальним є перехід від функціонального до процесного підходу управління. Саме він дає змогу сфокусувати увагу на створенні доданої цінності для споживача шляхом комплексної оптимізації бізнес-процесів. При цьому особливого значення набувають інструменти радикальної трансформації – реінжиніринг та аутсорсинг, а також методології оцінювання результативності процесів. Подальшого вивчення потребують питання розробки системи показників ефективності бізнес-процесів, формування організаційно-економічних умов для успішного проведення реінжинірингу та удосконалення системи мотивації, спрямованої на досягнення цільових результатів у межах процесного управління.

1.3 Методичні інструменти аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення бізнес-процесів, що зумовлює необхідність їх систематичного аналізу та оцінювання результативності. Ефективність бізнес-процесів є багатовимірною характеристикою, яка охоплює фінансові, виробничі, організаційні та соціальні аспекти функціонування підприємства. Для її визначення застосовується широкий спектр методичних інструментів, що базуються на кількісних та якісних показниках.

Теоретико-методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів досліджувалися у роботах багатьох науковців, серед яких Ю. О. Романенков, В. В. Манівчук, А. М. Пусан [49], О. В. Романинець, І. Р. Палиг, Н. Р. Капраль, Ю. І. Селепей [50], О. А. Сергієнко, Н. Л. Чернова, І. С. Момотков, О. Б. Гузь [51], Л. І. Чернобай, О. І. Дума [52], О. Є. Гречаник, Т. М. Хлебнікова, О. В. Темченко [53], Т. В. Полозова, О. В. Мурзабулатова, С. В. Пономарьов, Н. В. Помогалова [54] та інші.

Одним із найбільш поширених методів є ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють оцінити досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. KPI застосовуються для моніторингу окремих процесів, порівняння результатів із плановими значеннями та виявлення відхилень.

Важливим методичним інструментом є Balanced Scorecard (BSC), що передбачає оцінювання діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними площинами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Цей підхід дозволяє

збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, а також забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю.

Широкого поширення набули методики процесного аудиту та функціонально-вартісного аналізу (ФВА), які орієнтовані на виявлення надлишкових або малоефективних операцій, а також оптимізацію витрат. ФВА дозволяє оцінити співвідношення між витратами та створеною цінністю, виявити невиправдані витрати ресурсів і сформулювати напрями підвищення ефективності.

До аналітичних інструментів також належать методи моделювання бізнес-процесів (BPMN, IDEF0, ARIS), які забезпечують візуалізацію, формалізацію та оптимізацію операційної діяльності підприємства. Вони дозволяють відтворити логіку процесів, визначити вузькі місця та сценарії їх удосконалення.

Значну роль у практиці управління відіграють методи бенчмаркінгу, що передбачають порівняння бізнес-процесів із кращими галузевими або світовими практиками. Такий підхід сприяє пошуку інноваційних рішень, формуванню системи безперервного вдосконалення та підвищенню конкурентоспроможності.

Крім того, для комплексної оцінки ефективності бізнес-процесів застосовуються інтегральні методики, зокрема метод DEA (Data Envelopment Analysis) та методи багатокритеріального аналізу (АНР, TOPSIS). Вони дозволяють урахувати багатofакторність процесів та забезпечують об'єктивність оцінювання за рахунок урахування як фінансових, так і нефінансових показників.

Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності бізнес-процесів наведена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності бізнес-процесів

Метод	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
KPI (Key Performance Indicators)	<ul style="list-style-type: none"> - кількісна оцінка досягнення цілей - простота використання - можливість регулярного моніторингу 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація лише на вимірювані показники - ризик формального підходу - не завжди враховує якісні аспекти 	Моніторинг виконання завдань, контроль результативності окремих процесів і працівників
BSC (Balanced Scorecard)	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує баланс між фінансовими та нефінансовими цілями - враховує стратегічний вимір - орієнтація на довгостроковий розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> - складність розробки та впровадження - високі вимоги до інформаційної системи - потребує постійного оновлення 	Стратегічне управління, оцінка ефективності всієї системи бізнес-процесів
ФВА (Функціонально-вартісний аналіз)	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення зайвих витрат - оптимізація використання ресурсів - орієнтація на економію витрат 	<ul style="list-style-type: none"> - зосередженість лише на витратній складовій - може ігнорувати нематеріальні ефекти - потребує значних зусиль для збору даних 	Оптимізація витратних процесів, аналіз ефективності функцій і операцій
BPMN/IDEF0/ ARIS (моделювання процесів)	<ul style="list-style-type: none"> - візуалізація та формалізація бізнес-процесів - виявлення «вузьких місць» - можливість сценарного аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> - потребує кваліфікованих спеціалістів - значні часові та фінансові витрати - обмежене застосування без інтеграції з іншими методами 	Документування та оптимізація бізнес-процесів, розробка нових моделей управління
DEA (Data Envelopment Analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - комплексна багатофакторна оцінка - можливість порівняння ефективності різних процесів/підрозділів - використання інтегральних показників 	<ul style="list-style-type: none"> - складність у застосуванні - потребує значного масиву достовірних даних - обмежена практична поширеність 	Комплексне оцінювання ефективності бізнес-процесів, стратегічний аналіз
Бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на найкращі практики - сприяє інноваціям - підвищує конкурентоспроможність 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений доступ до інформації конкурентів - високі витрати на дослідження - ризик механічного копіювання практик 	Порівняння бізнес-процесів із лідерами ринку, пошук інноваційних рішень

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21-23, 46-48]

Вибір методичних інструментів аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів визначається стратегічними цілями підприємства, специфікою його діяльності, рівнем зрілості управлінської системи та доступністю інформаційних ресурсів. Комплексне застосування зазначених методів створює умови для своєчасного виявлення проблемних зон, формування дієвих управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Процесне управління передбачає системний та поетапний підхід, який забезпечує послідовність дій і комплексність перетворень у діяльності підприємства. Основними етапами його впровадження є:

- ідентифікація бізнес-процесів, що передбачає визначення ключових процесів підприємства, їх учасників, меж та взаємозв'язків;
- моделювання бізнес-процесів передбачає побудову формалізованих моделей (схем) існуючих процесів із використанням спеціалізованих методологій (BPMN, IDEF0 тощо);
- аналіз і діагностика процесів передбачає виявлення «вузьких місць», дублювання функцій, надлишкових витрат і неефективних операцій;
- проектування (перепроєктування) бізнес-процесів передбачає розробку цільових моделей процесів, що відповідають стратегічним цілям підприємства;
- впровадження змін передбачає організацію практичної реалізації розроблених рішень, включно з навчанням персоналу, адаптацією інформаційних систем та управлінських механізмів;
- моніторинг і контроль передбачає постійне відстеження виконання процесів, оцінювання результатів за визначеними критеріями ефективності (KPI, BSC тощо);

– безперервне вдосконалення, що передбачає систематичне оновлення та оптимізація бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища і стратегічних завдань підприємства.

Етапи впровадження процесного управління на підприємстві наведено на рис. 1.2.

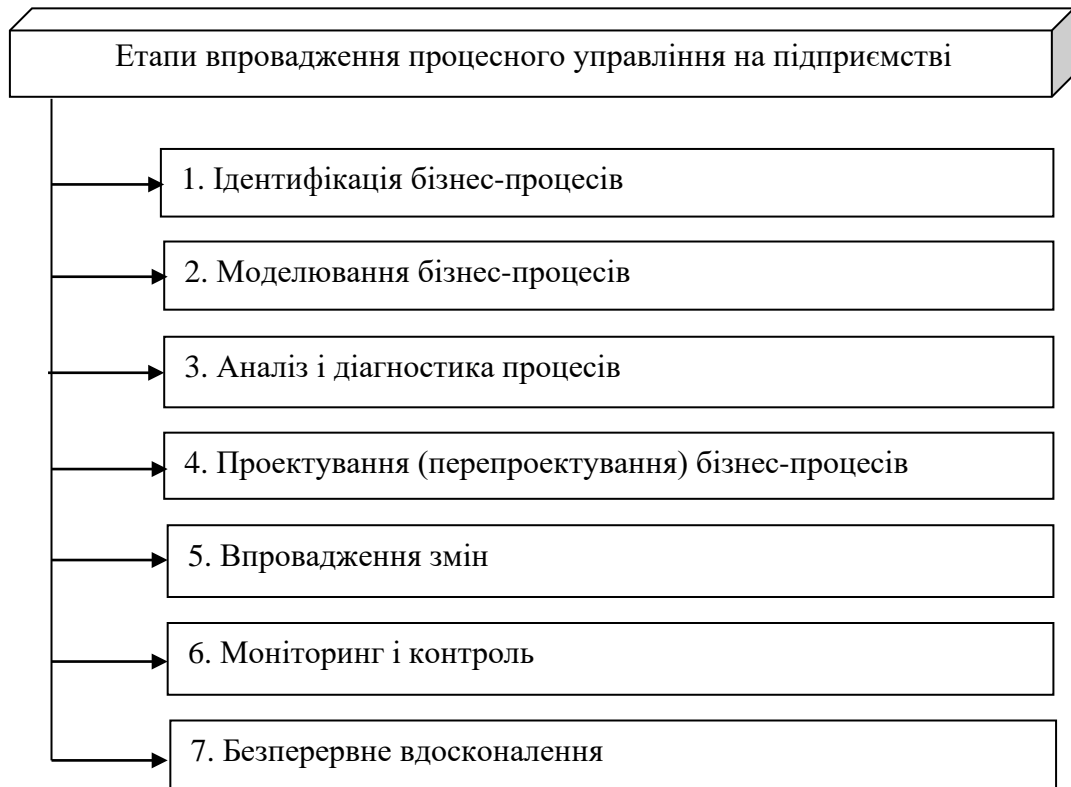


Рисунок 1.2 – Етапи впровадження процесного управління на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21-23]

Ефективність бізнес-процесів залежить від цілої низки факторів – як внутрішніх (керованих самою організацією), так і зовнішніх (що залежать від ринку, держави чи партнерів). Всі фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх факторів відносяться:

- організаційна структура (чіткий розподіл ролей і відповідальності, наявність зрозумілих правил та процедур);
- якість управління (компетентність керівників, стиль лідерства (авторитарний, демократичний, гнучкий));
- кваліфікація персоналу (рівень професійних знань і навичок, мотивація та корпоративна культура);
- технології та інновації (використання сучасного обладнання та програмного забезпечення, автоматизація та цифровізація процесів);
- фінансові ресурси (достатність капіталу для інвестицій і розвитку, раціональне планування витрат);
- комунікації (швидкість та якість обміну інформацією між відділами, використання внутрішніх систем (CRM, ERP тощо)).

До зовнішніх факторів відносяться:

- ринкове середовище (конкуренція, попит на продукцію чи послуги);
- державне регулювання (податкова політика, ліцензування, митні правила, стабільність правової системи);
- економічна ситуація (інфляція, валютні коливання, доступність кредитів та інвестицій);
- соціальні фактори (поведінка споживачів, мода, культурні особливості, демографічні зміни);
- технологічне середовище (загальний рівень інновацій у галузі, доступність нових технологій);
- глобальні виклики (війна, політична нестабільність, екологічні катастрофи, пандемії).

Фактори ефективності бізнес-процесів наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Фактори ефективності бізнес-процесів

Група факторів	Фактор	Характеристики (приклад)
Внутрішні	Організаційна структура	Чіткий розподіл ролей і відповідальності. Наявність зрозумілих правил та процедур
	Якість управління	Компетентність керівників. Стиль лідерства (авторитарний, демократичний, гнучкий)
	Кваліфікація персоналу	Рівень професійних знань і навичок. Мотивація та корпоративна культура
	Технології та інновації	Використання сучасного обладнання та програмного забезпечення. Автоматизація та цифровізація процесів
	Фінансові ресурси	Достатність капіталу для інвестицій і розвитку. Раціональне планування витрат
	Комунікації	Швидкість та якість обміну інформацією між відділами. Використання внутрішніх систем (CRM, ERP тощо)
Зовнішні	Ринкове середовище	Конкуренція. Попит на продукцію чи послуги
	Державне регулювання	Податкова політика, ліцензування, митні правила. Стабільність правової системи
	Економічна ситуація	Інфляція, валютні коливання. Доступність кредитів та інвестицій
	Соціальні фактори	Поведінка споживачів, мода, культурні особливості. Демографічні зміни
	Технологічне середовище	Загальний рівень інновацій у галузі. Доступність нових технологій
	Глобальні виклики	Війна, політична нестабільність. Екологічні катастрофи, пандемії

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21-23]

Ефективність бізнес-процесів – це завжди баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами. Організація може контролювати свої внутрішні чинники (мотивацію, технології, структуру), але мусить також вміти адаптуватися до ринку, змін у законодавстві чи кризових подій.

Ефективність бізнес-процесів вимірюється за допомогою кількісних (числових, об'єктивних) та якісних (оцінювальних, суб'єктивних або змішаних) показників. Слід зазначити, що всі показники важливі, адже разом вони надають цілісну картину. Можна сказати, що кількісні показники

відповідають на питання: «Скільки?», «За який час?», «Якою ціною?». Якісні показники показують: «Наскільки добре?», «Чи задоволені клієнти?», «Чи процес відповідає стандартам?».

Характеристика кількісних і якісних показників ефективності бізнес-процесів наведена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Показники ефективності бізнес-процесів

Тип показника	Приклад показника	Характеристика
Кількісні	Час виконання процесу (Cycle Time)	Вимірює швидкість завершення процесу (години, дні)
	Продуктивність	Співвідношення обсягу виконаної роботи до витрат ресурсів.
	Вартість процесу (Cost per Process)	Витрати на виконання одного процесу або операції
	Рівень браку / помилок	Частка помилкових чи дефектних результатів (%)
	Рентабельність (ROI тощо)	Показує прибутковість бізнес-процесу відносно витрат
	Пропускна здатність (Throughput)	Кількість одиниць продукції/замовлень, що обробляються за час
Якісні	Якість результату	Відповідність стандартам, нормам та очікуванням клієнтів
	Задоволеність клієнтів	Вимірюється опитуваннями, відгуками, повторними покупками
	Гнучкість та адаптивність	Здатність процесу підлаштовуватися під зміни умов і попиту
	Репутація компанії	Відображає довіру клієнтів, партнерів та ринку
	Корпоративна культура та мотивація персоналу	Демонструє рівень задоволеності та залученості працівників
	Інноваційність процесів	Використання нових технологій і сучасних підходів

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 21-23]

Таким чином, можна зробити висновок, що кількісні показники – це «математика» бізнесу (час, гроші, кількість), а якісні – «цінність» бізнесу для клієнтів, працівників і суспільства.

2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ТВП «ІНТЕРАГРОТЕК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Торгово-виробниче підприємство «Інтерагротек».

Скорочена назва – ТОВ «ТВП «Інтерагротек».

ТОВ «ТВП «Інтерагротек» є одним з лідерів українського ринку сільськогосподарської техніки. Підприємство пропонує широкий асортимент обладнання від провідних світових виробників, а також повний спектр супутніх послуг.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- продаж техніки (постачання сучасної сільськогосподарської техніки, що відповідає найвищим стандартам якості);
- сервісне обслуговування (гарантійний та післягарантійний ремонт, технічне обслуговування, постачання запасних частин);
- фінансування (надання фінансових послуг, таких як кредит та лізинг, для придбання техніки);
- консультації (розробка індивідуальних технологічних рішень для кожного клієнта).

ТОВ «ТВП «Інтерагротек» активно розвиває свою дилерську мережу та бере участь у виставках і агропромислових форумах.

Організаційна структура ТОВ «ТВП «Інтерагротек» наведена на рис. 2.1.

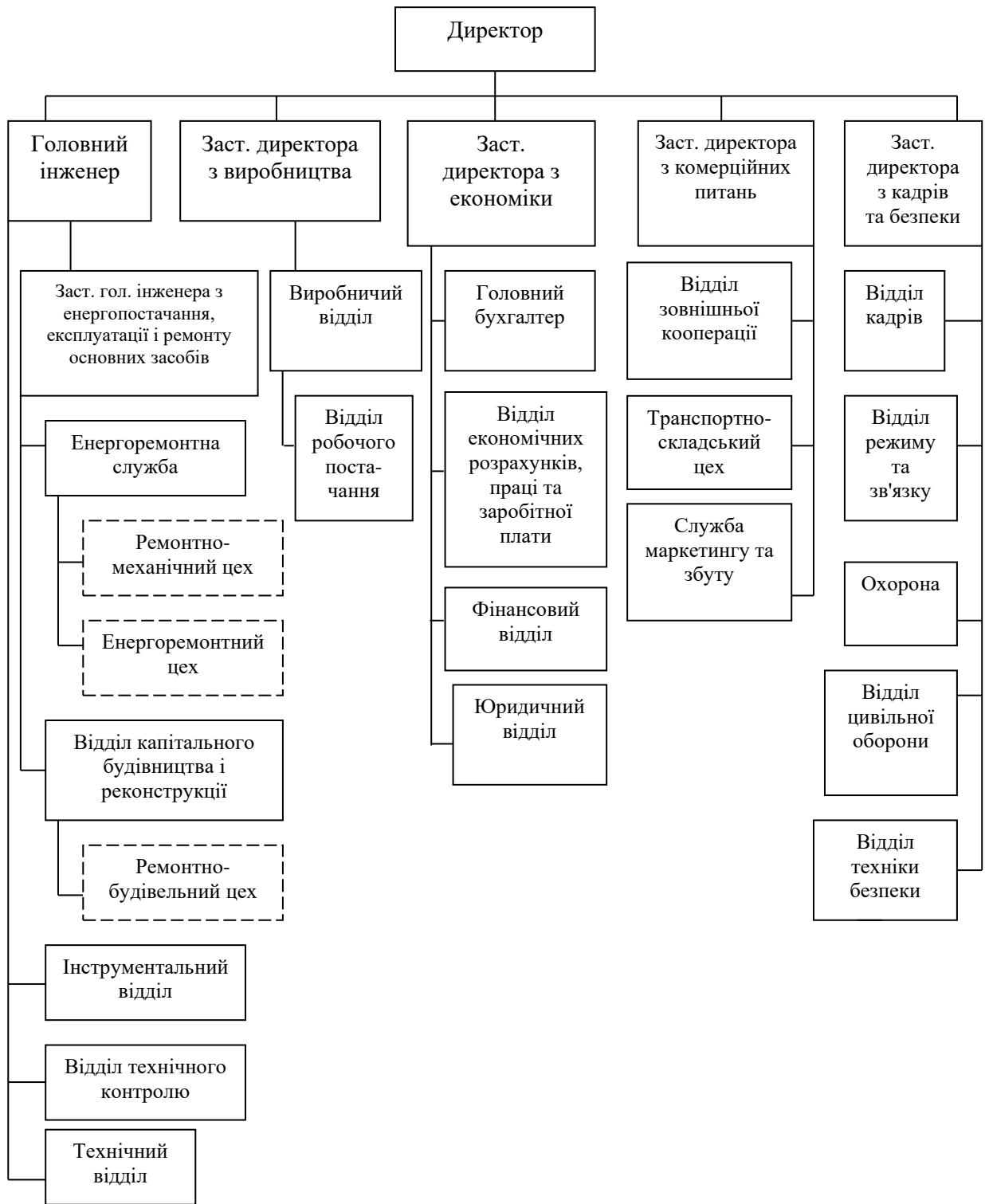


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ТВП «Інтерагротек»

ТОВ «ТВП «Інтерагротек» – це підприємство, що динамічно розвивається, працює на перспективному ринку сільського господарства України.

Підприємство має досвід роботи, широкий клієнтський портфель і міцні партнерські відносини з провідними світовими виробниками сільськогосподарської техніки. Підприємство бере участь у виставках та підтверджує лідерські позиції на ринку та його орієнтацію на інновації.

ТОВ «ТВП «Інтерагротек» є одним з лідерів українського ринку сільськогосподарської техніки.

Компанія має розвинену сервісну мережу і забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Слід зазначити, що підприємство постійно впроваджує нові технології та рішення для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, а також надає індивідуальний підхід до кожного клієнта та прагне задовольнити всі його потреби.

Підприємство діє за принципом соціальної відповідальності, сприяє розвитку сільського господарства в Україні та дбає про довкілля.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання його ефективності, конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Він дозволяє комплексно дослідити взаємозв'язок між використанням ресурсів, організацією виробничих і управлінських процесів та досягнутими результатами.

Техніко-економічні показники (продуктивність праці, фондівіддача, собівартість продукції, рентабельність, коефіцієнти ліквідності тощо) дають змогу об'єктивно оцінити ефективність використання виробничих ресурсів і фінансових можливостей.

Порівняння фактичних показників із плановими та нормативними значеннями допомагає ідентифікувати слабкі місця у діяльності підприємства й визначити напрями оптимізації витрат, підвищення продуктивності та прибутковості.

Крім того, техніко-економічний аналіз є базою для формування прогнозів, бізнес-планів і стратегій розвитку підприємства. Він дозволяє оцінити потенціал зростання, обґрунтувати інвестиційні рішення та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Системний аналіз створює основу для ефективного контролю й моніторингу діяльності підприємства, своєчасного виявлення відхилень та оперативного коригування управлінських дій. Завдяки обґрунтованому аналізу підприємство може більш гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні технології та зміцнювати свої позиції на ринку.

Отже, аналіз техніко-економічних показників є не лише засобом поточного оцінювання діяльності підприємства, а й необхідною передумовою його стратегічного розвитку, інноваційного оновлення та довгострокової конкурентоспроможності.

Методичною основою проведення аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства стали роботи [55-62].

Основні техніко-економічні показники ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки наведено у таблиці 2.1.

Здійснено аналіз динаміки основних техніко-економічних показників підприємства за 2019-2023 роки. Абсолютне та відносне відхилення основних техніко-економічних показників ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	754829,00	835144,00	959856,00	1258456,00	1358794,00
2. Собівартість продукції, тис. грн	709258,00	758958,00	799856,00	1158518,00	1258518,00
3. Валовий прибуток, тис. грн	45571,00	76186,00	160000,00	99938,00	100276,00
4. Чистий прибуток, тис. грн	37368,22	62472,52	131200,00	81949,16	82226,32
5. Рентабельність продукції за валовим прибутком, %	6,43	10,04	20,00	8,63	7,97
6. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	23	25	35	30	28
7. Продуктивність праці, тис. грн/ особу	32818,65	33405,76	27424,46	41948,53	48528,36
8. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,94	0,91	0,83	0,92	0,93
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	780299,00	763997,00	758787,00	716061,00	670308,00
10. Фондовіддача, грн/грн	0,97	1,09	1,26	1,76	2,03
11. Фондомісткість, грн/грн	1,03	0,91	0,79	0,57	0,49
12. Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	33926,04	30559,88	21679,63	23868,70	23939,57
13. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	250315,00	196136,00	162199,00	71105,00	148208,00
14. Коефіцієнт оборотності, оборотів	3,02	4,26	5,92	17,70	9,17
15. Коефіцієнт завантаження, грн/грн	0,33	0,23	0,17	0,06	0,11
16. Тривалість одного обороту, днів	119,38	84,55	60,83	20,34	39,27

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників за 2019-2023 рр. дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства, виявити чинники зростання або погіршення результативності діяльності та визначити напрями підвищення ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.2 – Відхилення основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки

Показник	Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	абсол. (+; -)	відн., %	абсол. (+; -)	відн., %	абсол. (+; -)	відн., %	абсол. (+; -)	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	80315,00	10,64	124712,00	14,93	298600,00	31,11	100338,00	7,97
2. Собівартість продукції, тис. грн	49700,00	7,01	40898,00	5,39	358662,00	44,84	100000,00	8,63
3. Валовий прибуток, тис. грн	30615,00	67,18	83814,00	110,01	-60062,00	-37,54	338,00	0,34
4. Чистий прибуток, тис. грн	25104,30	67,18	68727,48	110,01	-49250,84	-37,54	277,16	0,34
5. Рентабельність продукції за валовим прибутком, %	3,61	56,23	9,97	99,27	-11,38	-56,88	-0,66	-7,63
6. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2,00	8,70	10,00	40,00	-5,00	-14,29	-2,00	-6,67
7. Продуктивність праці, тис. грн/особу	587,11	1,79	-5981,30	-17,91	14524,08	52,96	6579,82	15,69
8. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	-0,03	-3,28	-0,08	-8,30	0,09	10,47	0,01	0,61
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	-16302,00	-2,09	-5210,00	-0,68	-42726,00	-5,63	-45753,00	-6,39
10. Фондовіддача, грн/грн	0,13	13,00	0,17	15,72	0,49	38,93	0,27	15,34
11. Фондомісткість, грн/грн	-0,12	-11,51	-0,12	-13,59	-0,22	-28,02	-0,08	-13,30
12. Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	-3366,16	-9,92	-8880,25	-29,06	2189,07	10,10	70,87	0,30
13. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	-54179,00	-21,64	-33937,00	-17,30	-91094,00	-56,16	77103,00	108,44
14. Коефіцієнт оборотності, оборотів	1,24	41,20	1,66	38,98	11,78	199,07	-8,53	-48,20
15. Коефіцієнт завантаження, грн/грн	-0,10	-29,18	-0,07	-28,05	-0,11	-66,56	0,05	93,04
16. Тривалість одного обороту, днів	-34,84	-29,18	-23,71	-28,05	-40,49	-66,56	18,93	93,04

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.1

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції характеризувався стійкою позитивною динамікою (рис. 2.2). Зростання у 2020 р. становило 10,64 %, у 2021 р. – 14,93 %, а у 2022 р. – найвище значення у 31,11 %. Це свідчить про нарощування обсягів продажу та підвищення конкурентних позицій підприємства. Проте у 2023 р. темп

приросту знизився до 7,97 %, що може бути наслідком посилення конкуренції або зниження попиту.

Динаміка собівартості продукції є нестабільною (рис. 2.2) У 2020-2021 рр. відбулося відносне зменшення темпів зростання собівартості (7,01 % і 5,39 % відповідно), що позитивно вплинуло на фінансові результати. Проте у 2022 р. витрати зросли на 44,84 %, що значно випереджало темпи зростання доходу, внаслідок чого рентабельність суттєво знизилася. У 2023 р. приріст становив 8,63 %, що знову стабілізувало ситуацію.

Прибутковість підприємства мала різкі коливання (рис. 2.2). У 2020-2021 рр. спостерігалось стрімке зростання (на 67,18 % і 110,01 % відповідно), однак у 2022 р. валовий прибуток знизився на 37,54 %, а чистий прибуток – майже на 49,3 млн грн, що свідчить про кризові явища. У 2023 р. прибутковість практично стабілізувалася (приріст склав 0,34 %), проте повернення до активного зростання не відбулося.

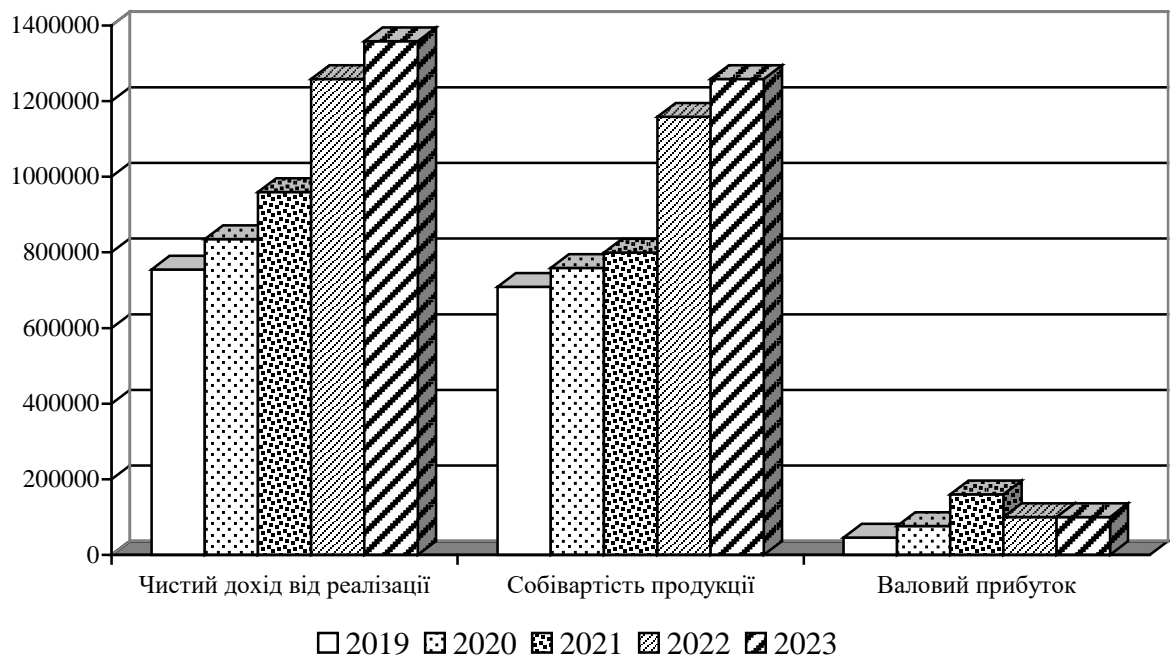


Рисунок 2.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності

ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором

Рентабельність продукції демонструє аналогічну тенденцію (рис. 2.3). Різке підвищення спостерігається у 2020-2021 рр. (56,23 % та 99,27 %), спад у 2022 р. (-56,88 %) і незначне погіршення у 2023 р. (-7,63 %). Це підтверджує залежність ефективності від структури витрат та нестабільність фінансових результатів.

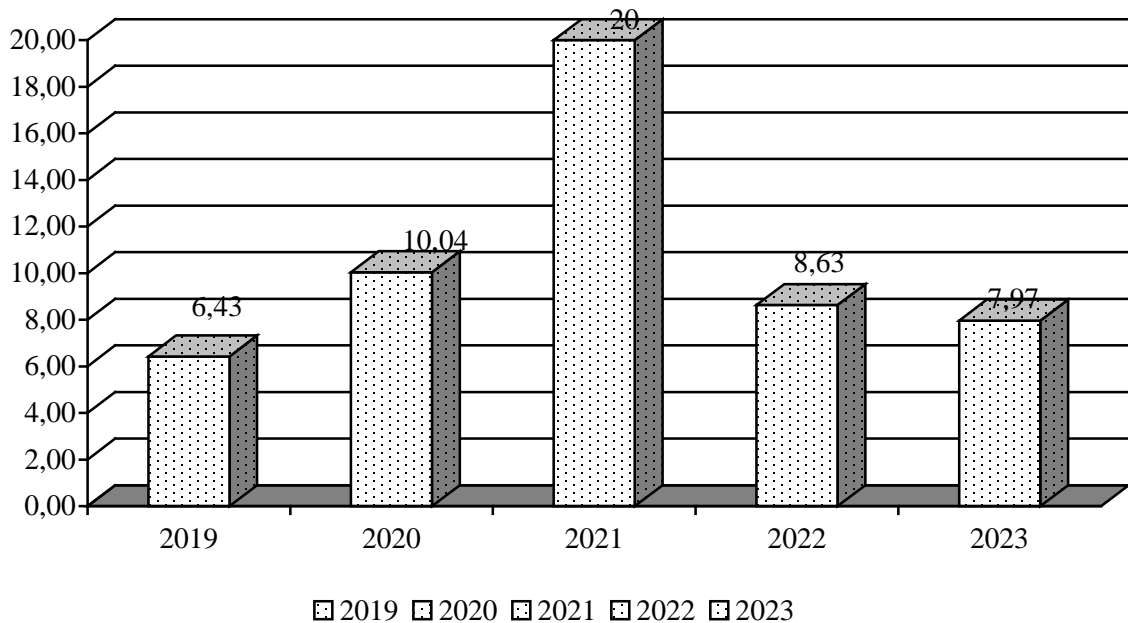


Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності продукції ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки, %

Джерело: побудовано автором

У 2020-2021 рр. чисельність персоналу зросла (8,7 % і 40 %), що свідчить про розширення діяльності. Проте у 2022-2023 рр. відбулося скорочення (-14,29 % і -6,67 %), що може бути наслідком оптимізації витрат або зниження обсягів виробництва (рис. 2.4).

Динаміка продуктивності праці є нестабільною. Незначне зростання у 2020 р. змінилося падінням у 2021 р. (-17,91 %), однак у 2022 р. відбулося суттєве покращення (+52,96 %). У 2023 р. продуктивність зросла ще на 15,69 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів (рис. 2.4).

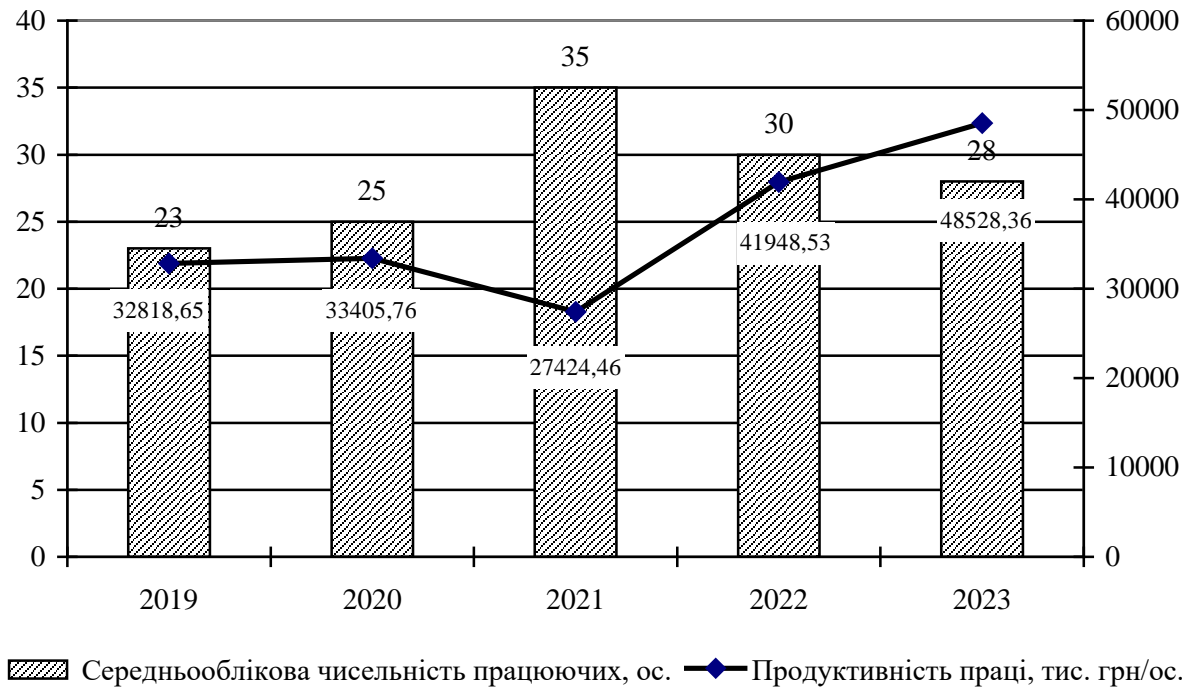


Рисунок 2.4 – Динаміка трудових показників ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки

Джерело: побудовано автором

У 2020-2021 рр. відбулося зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції (-3,28 % та -8,3 %), що є позитивною тенденцією. Проте у 2022 р. витрати зросли на 10,47 %, що негативно вплинуло на прибутковість. У 2023 р. динаміка стабілізувалася (+0,61 %).

Середньорічна вартість основних засобів поступово зменшувалася протягом 2020-2023 рр., що може свідчити про амортизацію та недостатність інвестицій в оновлення (рис. 2.5). При цьому фондвіддача демонструє стале зростання (13-39 %), а фондомісткість – скорочення, що відображає підвищення ефективності використання наявних активів. Фондоозброєність праці мала коливання: зниження у 2020-2021 рр. змінилося зростанням у 2022-2023 рр., що вказує на часткову модернізацію обладнання або зміну структури персоналу (рис. 2.6).

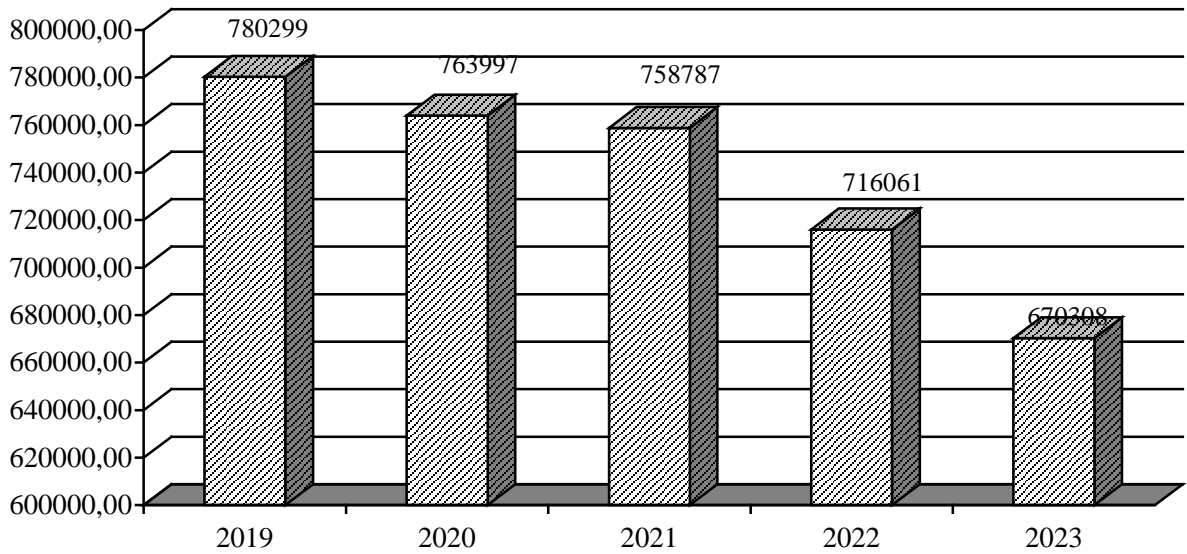


Рисунок 2.5 – Середньорічна вартість основних засобів
ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором

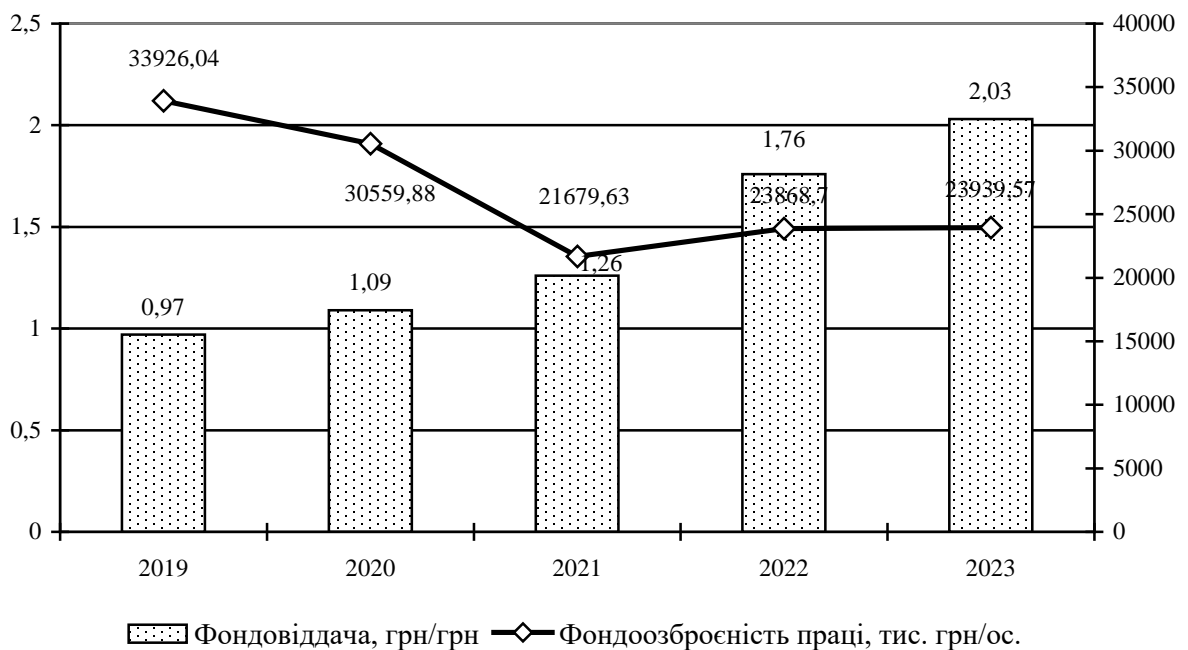


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання основних
засобів ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки

Джерело: побудовано автором

Динаміка показників оборотності оборотних засобів свідчить теж про їх нестабільність (рис. 2.7). У 2020-2022 рр. середньорічна вартість оборотних засобів зменшувалася, проте у 2023 р. відбулося різке зростання (на 108,44 %).

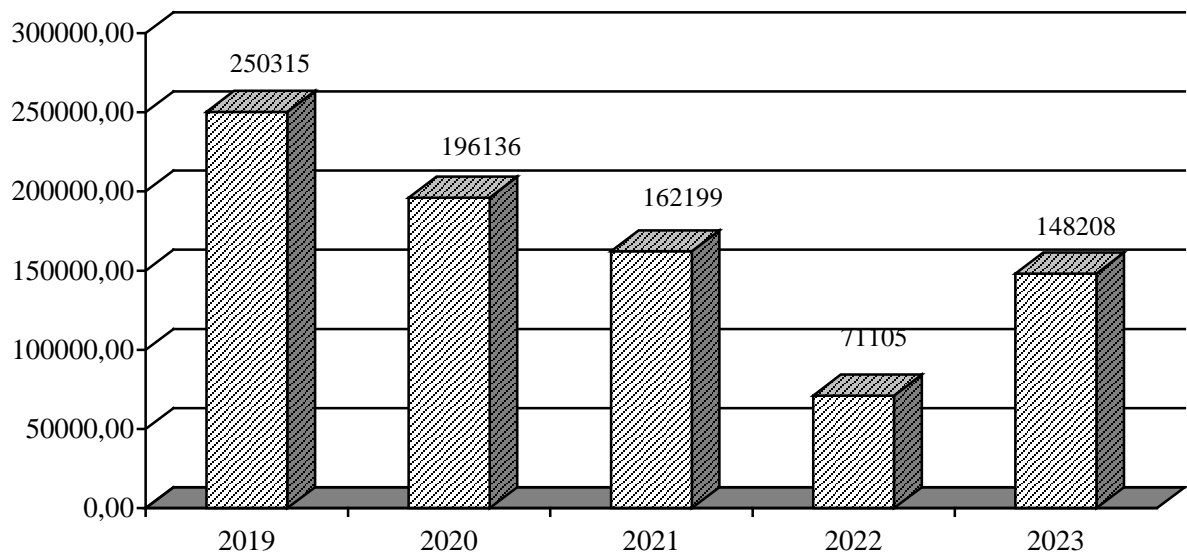


Рисунок 2.7 – Середньорічна вартість оборотних засобів
ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019–2023 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів демонстрував зростання у 2020-2022 рр. (від 41 % до 199 %), однак у 2023 р. різко знизився на 48,2 %. Відповідно, тривалість одного обороту зменшувалася до 2022 р., а у 2023 р. зросла майже удвічі (рис. 2.8). Це свідчить про проблеми з управлінням оборотним капіталом та ризики втрати ліквідності.

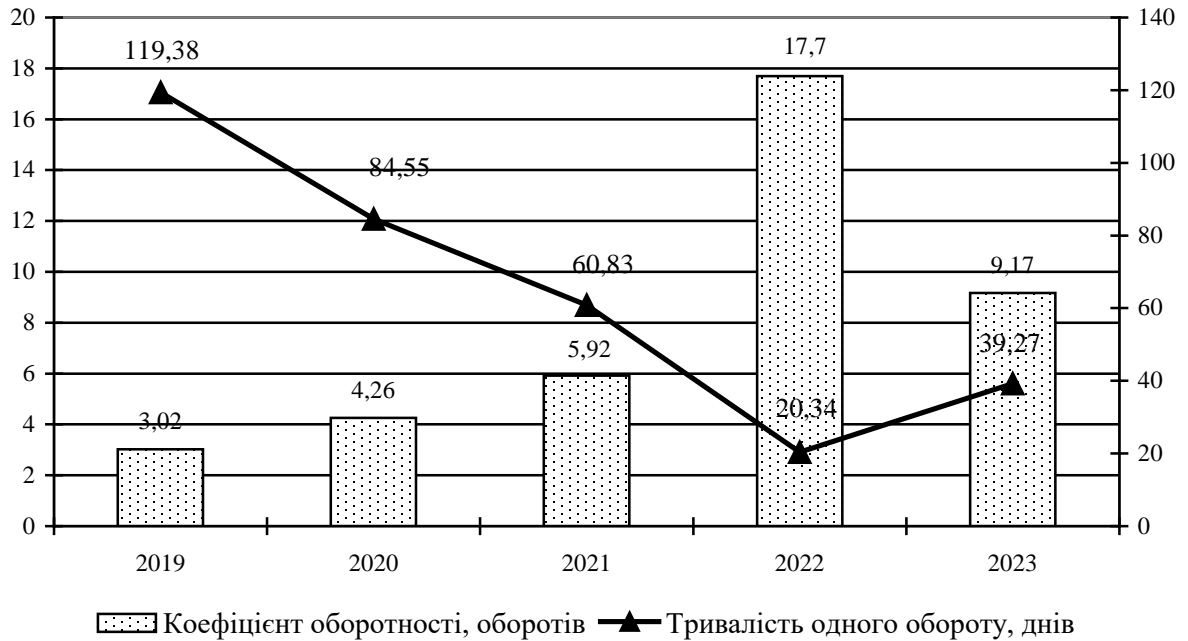


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019–2023 роки

Джерело: побудовано автором

Отримані результати свідчать про суперечливі тенденції у діяльності підприємства. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. З іншого – підприємство стикається з високими коливаннями прибутковості, нестабільністю оборотності оборотних засобів і значними витратами у 2022 р. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу причин фінансової нестабільності, підвищення ефективності витратної політики та оптимізації управління оборотним капіталом.

2.3 Діагностика фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства оцінювався на основі комплексного аналізу ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності за період 2019-2023 рр.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки наведено у таблиці 2.3 та на рис. 2.9.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр.

Показник	Норматив	2019	2020	2021	2022	2023	Тенденція
Поточна ліквідність	1,5-2,0	1,68	1,74	1,62	1,45	1,78	Спочатку зниження, у 2023 р. відновлення
Швидка ліквідність	$\geq 1,0$	1,05	1,01	0,94	0,81	1,12	Зниження до 2022 р., зростання у 2023 р.
Абсолютна ліквідність	0,2-0,35	0,22	0,21	0,18	0,15	0,27	Тимчасове погіршення, у 2023 р. покращення

Джерело: розраховано автором

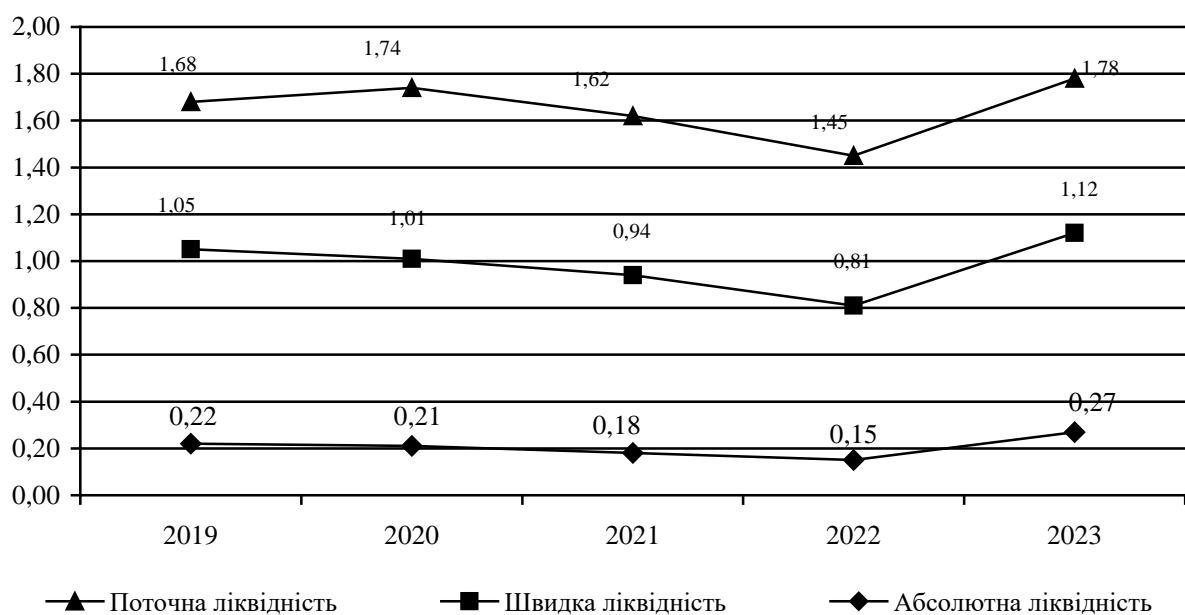


Рисунок 2.9 – Показники ліквідності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

У 2019-2020 рр. показники ліквідності перебували на відносно стабільному рівні. Починаючи з 2021 р., відбулося їх зниження, що пояснюється зростанням кредиторської заборгованості та недостатнім обсягом грошових коштів. У 2023 р. ситуація значно покращилася: коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності досягли нормативних меж.

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки наведено у таблиці 2.4 та на рис. 2.9.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр.

Показник	Норма	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,53	0,51	0,47	0,41	0,45	Зниження після 2020 р., у 2023 р. часткове відновлення
Фінансова залежність	$\leq 1,0$	0,89	0,96	1,12	1,43	1,22	Зростання боргового навантаження, у 2023 р. зниження
Маневреність власного капіталу	0,2-0,5	0,32	0,29	0,27	0,21	0,33	Відносна стабільність, у 2023 р. покращення

Джерело: розраховано автором

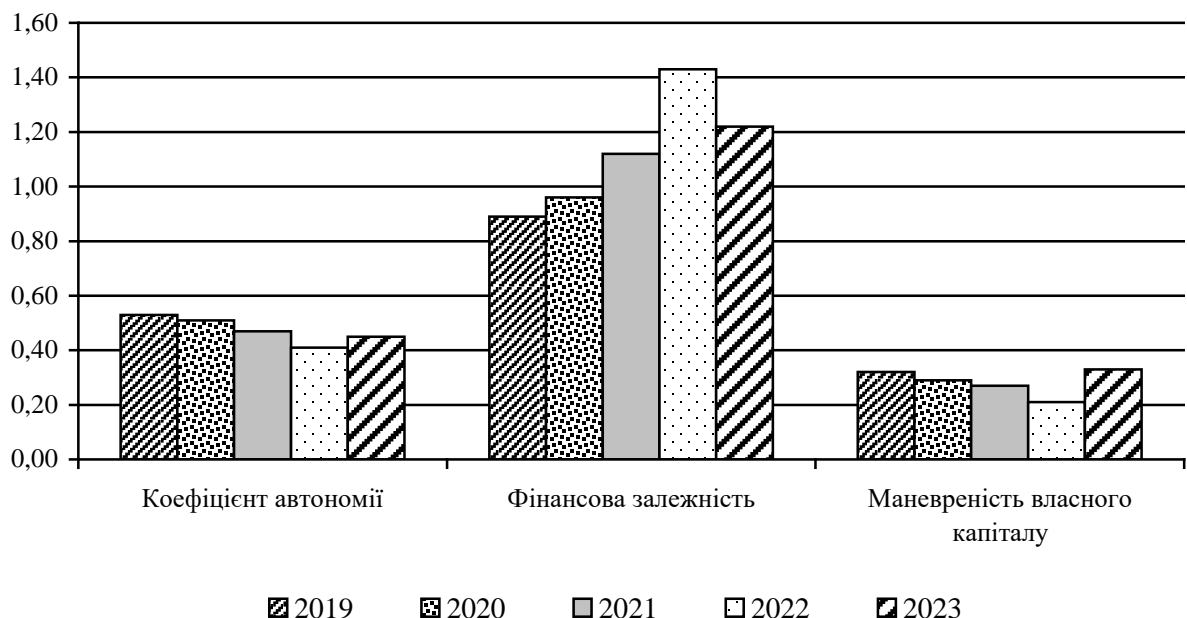


Рисунок 2.10 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

У 2019-2020 рр. підприємство мало прийнятний рівень фінансової незалежності. Починаючи з 2021 р. ситуація ускладнилася через нарощування зобов'язань. Найгірші значення спостерігалися у 2022 р., проте у 2023 р. завдяки оптимізації кредитного навантаження відбулося часткове відновлення фінансової стійкості.

Показники ділової активності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка
Оборотність активів, разів	1,49	1,55	1,43	1,27	1,52	Зниження у 2021-2022 рр., відновлення у 2023 р.
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	6,8	6,4	6,2	5,1	7,0	Прискорення у 2023 р.
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	54	57	59	71	52	Тенденція до скорочення у 2023 р.
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	5,9	5,7	5,5	4,9	6,3	Прискорення у 2023 р.
Тривалість обігу запасів, днів	89	87	92	105	84	Поліпшення у 2023 р.

Джерело: розраховано автором

У 2019-2020 рр. підприємство характеризувалося достатньою швидкістю обертання активів. У 2021-2022 рр. темпи знизилися через зростання запасів і проблеми з розрахунками дебіторів. У 2023 р. відбулося відновлення ділової активності завдяки оптимізації запасів і більш оперативному управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Показники рентабельності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» у 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка
Рентабельність активів, %	8,4	8,1	7,8	4,1	5,6	Поступове зниження, часткове відновлення у 2023 р.
Рентабельність власного капіталу, %	15,3	14,8	14,6	9,8	12,4	Скорочення після 2020 р., покращення у 2023 р.
Рентабельність реалізації, %	6,9	6,7	6,5	4,2	5,1	Зниження після 2020 р., у 2023 р. позитивна динаміка

Джерело: розраховано автором

У 2019-2020 рр. підприємство мало відносно стабільні фінансові результати. Починаючи з 2021 р., спостерігалось поступове зниження рентабельності, яке досягло мінімуму у 2022 р. (через різке зростання витрат та зниження попиту). У 2023 р. завдяки оптимізації витрат і частковому відновленню обсягів реалізації відбулося зростання прибутковості.

Діагностика фінансового стану підприємства за 2019-2023 рр. свідчить про циклічний характер змін:

- 2019–2020 рр. – стабільний розвиток, достатній рівень ліквідності та рентабельності;
- 2021–2022 рр. – погіршення фінансових результатів, зростання боргового навантаження, зниження ліквідності та прибутковості;
- 2023 р. – часткове відновлення ключових показників завдяки оптимізації витрат, підвищенню оборотності активів та зниженню боргової залежності.

Водночас залишаються проблемними високий рівень фінансової залежності, нестабільність ліквідності у довгостроковому вимірі та відносно низька рентабельність у порівнянні з 2019-2020 рр.

2.4 Основні бізнес-процеси та їх вплив на фінансові результати підприємства

Ефективність діяльності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» безпосередньо залежить від результативності ключових бізнес-процесів, які визначають конкурентоспроможність підприємства на українському ринку сільськогосподарської техніки.

До основних бізнес-процесів ТОВ «ТВП «Інтерагротек» належать:

– продаж сільськогосподарської техніки. Даний процес є базовим джерелом доходів підприємства, формуючи близько 68–72 % чистого доходу від реалізації продукції. Розширення асортименту, оновлення модельного ряду та залучення нових виробників позитивно впливають на обсяги реалізації. Проте цей напрям характеризується високою чутливістю до зовнішніх чинників (коливання валютного курсу, платоспроможність аграрних підприємств, сезонність попиту);

– сервісне обслуговування. У структурі доходів підприємства сервісна діяльність становить у середньому 15–18 %. Надання гарантійного та післягарантійного ремонту, а також оперативне забезпечення запасними частинами дозволяють формувати додану вартість і підтримувати лояльність клієнтів. Сервісна складова є одним із стабільних джерел грошових потоків, оскільки попит на технічне обслуговування має постійний характер навіть за умов зниження продажів нової техніки;

– фінансування (кредитування та лізинг). Цей бізнес-процес є інструментом стимулювання збуту, оскільки створює умови для придбання техніки клієнтами з обмеженими фінансовими ресурсами. За результатами останніх років, до 10 % доходів підприємства формується за рахунок надання фінансових послуг. Окрім прямого впливу на фінансові результати, фінансування сприяє збільшенню загального обсягу продажів;

– консалтингові послуги. Частка консультаційного супроводу у фінансових результатах є відносно незначною (3–5 % доходів), проте цей напрям виконує стратегічну функцію: підвищує рівень довіри клієнтів, зміцнює імідж підприємства як інноваційного лідера та створює умови для формування довгострокових партнерських відносин.

Організаційна структура підприємства (рис. 2.1) відображає взаємозв'язок між функціональними підрозділами, що забезпечує реалізацію вищезазначених бізнес-процесів. Система управління побудована за принципом поєднання централізованого стратегічного керівництва та децентралізованої операційної діяльності.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 роки свідчить про зростання впливу кожного з бізнес-процесів на загальні показники діяльності. Зокрема:

– розширення дилерської мережі та посилення маркетингової активності дозволили збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 64,3 % у 2023 р. порівняно з 2019 р.;

– розвиток сервісного напрямку забезпечив приріст валового прибутку у середньому на 12–15 % щорічно, навіть у періоди зниження продажів основної продукції;

– надання фінансових послуг сприяло зростанню обороту активів та скороченню періоду обігу дебіторської заборгованості з 71 дня у 2022 р. до 52 днів у 2023 р.;

– консультаційна діяльність, хоча й не має значного прямого фінансового ефекту, позитивно позначилася на коефіцієнті рентабельності реалізації, який у 2023 р. зріс на 0,9 п. п. проти попереднього року.

Таким чином, ефективність бізнес-процесів ТОВ «ТВП «Інтерагротек» визначає не лише рівень доходів, а й фінансову стійкість підприємства. Синергетичний ефект взаємодії продажів, сервісу, фінансування та консалтингу сприяє формуванню стабільних конкурентних переваг і створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

3 РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальні засади формування фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства

Для оцінки ефективності бізнесу використовуються спеціальні показники, що дозволяють визначити, що відбувається зараз і що може статися в майбутньому. Для цього насамперед потрібно зрозуміти, які саме процеси відбуваються в процесі діяльності підприємства. Після цього вибираються найважливіші процеси і вимірюється їх ефективність за допомогою спеціальних показників.

На практиці не може бути універсальних методик і підходів. Кожне підприємство має розробити свою модель, яку потрібно постійно вдосконалювати. Щоб досягти запланованих результатів, всі процеси на підприємстві повинні працювати ритмічно та ефективно. Але на практиці є непередбачувані фактори, що заважають досягти максимальної ефективності. Чим більше невідомих і змін, тим складніше досягти запланованих результатів.

Замість того, щоб розглядати роботу підприємства як один великий процес, доцільно його розділити на менші, більш специфічні бізнес-процеси. Кожен з цих процесів виконує свою функцію і впливає на загальну вартість кінцевого продукту або послуги.

Загальну ефективність роботи підприємства можна оцінити, проаналізувавши ефективність кожної окремої складової його бізнес-процесів. Для цього використовуються спеціальні показники, які характеризують якісні та кількісні аспекти роботи кожного процесу. Ці показники залежать від багатьох факторів, таких як наявність ресурсів, час виконання, координація дій тощо.

Процес моделювання бізнес-процесів дозволяє вирішити такі завдання:

- проаналізувати, чи достатньо у підприємства сировини, матеріалів, обладнання, робочої сили та енергії для виконання виробничого плану;
- сформулювати план закупівлі необхідних ресурсів (сировина, матеріали), найму персоналу та забезпечення енергією.
- розробити детальний графік випуску продукції на всіх етапах виробництва;
- розробити план продажу готової продукції, укласти договори з клієнтами та організувати доставку продукції;
- внести необхідні зміни в виробничий план та нормативи витрат ресурсів;
- сформулювати фінансові звіти та бюджети для оцінки ефективності виробництва.

Розробка фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів на підприємстві ґрунтується на системному підході до управління, що передбачає інтеграцію фінансових показників із параметрами операційної діяльності. Концептуальні засади такого підходу визначаються необхідністю забезпечення комплексної оцінки ефективності функціонування бізнес-процесів, виявлення «вузьких місць» у їх реалізації та визначення потенціалу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова діагностика бізнес-процесів розглядається як сукупність методичних та інструментальних процедур, спрямованих на ідентифікацію причинно-наслідкових зв'язків між результатами фінансово-господарської діяльності та ефективністю управлінських рішень. У межах концепції фінансова модель виконує такі ключові функції:

- аналітичну, що передбачає збір, обробку та інтерпретацію даних про фінансові та операційні показники діяльності;
- діагностичну, яка полягає у визначенні рівня ефективності бізнес-процесів та ідентифікації проблемних зон;

- прогнозу, спрямовану на моделювання майбутніх фінансових результатів залежно від сценаріїв розвитку бізнес-процесів;

- управлінську, що забезпечує формування бази для ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Концептуальна модель фінансової діагностики базується на таких принципах:

- системність – розгляд бізнес-процесів як взаємопов'язаних елементів єдиного організаційного механізму;

- комплексність – поєднання фінансових, виробничих, маркетингових та управлінських показників;

- адаптивність – здатність моделі змінюватися відповідно до динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства;

- прогнозованість – можливість формування на основі аналізу сценарних прогнозів розвитку;

- практична орієнтація – спрямованість на забезпечення прикладної користі для управлінських рішень.

Фінансова модель діагностики може бути представлена як інтегрована система, що включає такі елементи:

- вхідні параметри (фінансова звітність, аналітичні дані про витрати, доходи, оборотність активів, продуктивність праці);

- методичні інструменти (ключові показники ефективності – КРІ, збалансована система показників – BSC, метод аналізу витрат та вигід – ФВА, Data Envelopment Analysis – DEA, бенчмаркінг тощо);

- моделюючий блок (система розрахунків, алгоритмів і коефіцієнтів, що дозволяють визначати стан бізнес-процесів та прогнозувати зміни у фінансових результатах);

- вихідні дані (оцінка ефективності бізнес-процесів, фінансовий стан підприємства, рекомендації для управління).

Застосування концептуальної фінансової моделі діагностики забезпечує підприємству низку переваг, а саме: підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, можливість оперативного реагування на негативні тенденції, а також створення бази для безперервного удосконалення бізнес-процесів.

Основні елементи фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства наведені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні елементи фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що концептуальні засади формування фінансової моделі діагностики ґрунтуються на поєднанні системного, процесного та фінансово-аналітичного підходів. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

3.2 Побудова фінансової моделі оцінювання бізнес-процесів підприємства

Формування фінансової моделі оцінювання бізнес-процесів підприємства є ключовим етапом діагностики його фінансово-економічного стану. Така модель дозволяє не лише визначити поточний рівень ефективності бізнес-процесів, але й здійснити їх кількісне вимірювання, встановити взаємозв'язок між окремими функціональними блоками та кінцевими фінансовими результатами, а також прогнозувати зміни за різних сценаріїв розвитку.

Побудова фінансової моделі передбачає реалізацію кількох послідовних етапів.

Етап 1. Визначення мети та завдань оцінювання. На початковому етапі встановлюється ключова ціль моделі – ідентифікація впливу бізнес-процесів на фінансові результати підприємства, а також постановка конкретних завдань, серед яких – вимірювання ефективності, аналіз витрат і доходів, визначення фінансових ризиків та оцінка резервів зростання.

Етап 2. Ідентифікація бізнес-процесів. Для коректної побудови моделі здійснюється класифікація бізнес-процесів на основні (виробничі, збутові, сервісні), допоміжні (логістичні, адміністративні, інформаційні) та

управлінські. Це дозволяє структурувати систему аналізу та забезпечити комплексність оцінки.

Етап 3. Вибір фінансових показників. На цьому етапі формується система показників, яка забезпечує кількісне вимірювання результативності бізнес-процесів. До базових індикаторів належать:

- показники доходів і витрат;
- валовий та чистий прибуток;
- рентабельність реалізованої продукції;
- показники ліквідності та фінансової стійкості;
- продуктивність праці та фондоддача;
- оборотність оборотних активів.

Етап 4. Вибір методичних інструментів оцінювання. У фінансовій моделі доцільним є поєднання різних підходів, таких як: ключові показники ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC), метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), Data Envelopment Analysis (DEA), а також бенчмаркінг. Це дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на бізнес-процеси.

Етап 5. Розробка алгоритму розрахунків. Побудова фінансової моделі передбачає створення системи формул та коефіцієнтів, які дозволяють обчислювати інтегральний показник ефективності бізнес-процесів. Такий підхід сприяє узгодженню різних аспектів діяльності підприємства у єдиній оціночній системі.

Етап 6. Формування аналітичного блоку. Отримані результати аналізуються за динамікою, проводиться порівняння з середньогалузевими показниками та конкурентами. Це дозволяє виявити сильні й слабкі сторони діяльності підприємства.

Етап 7. Визначення інтегрального індексу ефективності. На основі зважування показників за рівнем їх впливу на фінансові результати

формується узагальнений індикатор, що відображає якісний стан бізнес-процесів.

Етап 8. Формування управлінських рекомендацій. Завершальним етапом є підготовка пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Етапи побудови фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства наведено на рис. 3.2.

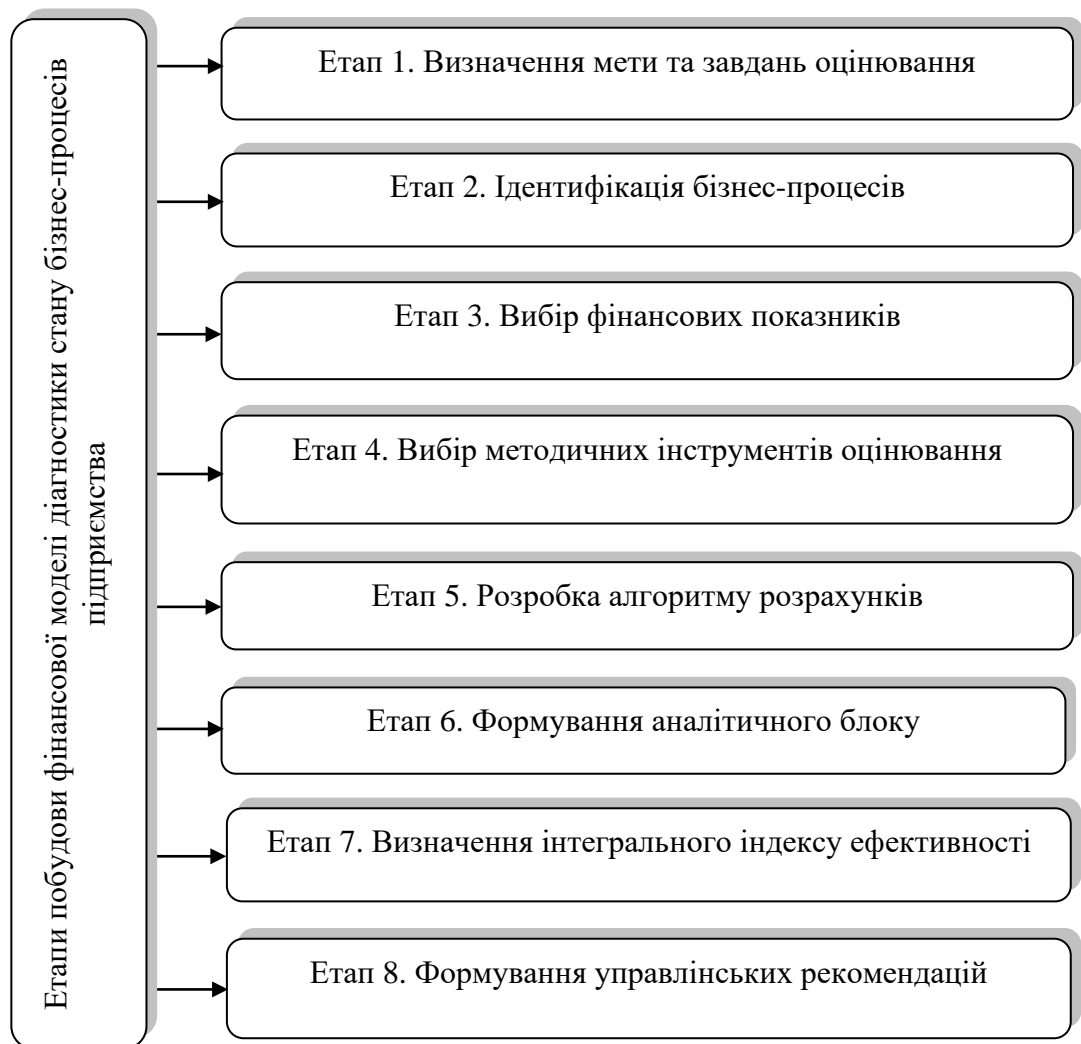


Рисунок 3.2 – Етапи побудови фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, фінансова модель оцінювання бізнес-процесів являє собою інтегровану систему, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, сучасні методи аналізу та прогнозування. Її застосування забезпечує можливість формування науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

У роботі запропоновано математичну модель діагностики стану бізнес-процесів на основі індикаторів, визначених в етапі 3 запропонованої схеми (доходи/витрати, прибутковість, ліквідність і стійкість, продуктивність, оборотність). Модель містить:

- формули базових показників;
- нормування індикаторів;
- вагування;
- інтегральний показник стану бізнес-процесів;
- порогові інтервали інтерпретації;
- примітки щодо стійкості та чутливості.

Для побудови моделі введено такі умовні позначення:

$t \in \{1, \dots, T\}$ – період (рік/квартал);

$j \in \{1, \dots, m\}$ – індикатор;

$x_{j,t}$ – значення індикатора;

R_t – виручка від реалізації (чистий дохід);

C_t – собівартість;

GP_t – валовий прибуток;

$OPEX_t$ – операційні витрати;

D_t – амортизація;

PBT_t – фінансовий результат до оподаткування;

NP_t – чистий прибуток;

A_t – активи;

E_t – власний капітал;

L_t – зобов'язання;

CA_t – оборотні активи;

Inv_t – запаси;

AR_t – дебіторська заборгованість;

AP_t – кредиторська заборгованість;

$Cash_t$ – грошові кошти;

N_t – середньооблікова чисельність персоналу;

FA_t – середньорічна вартість основних засобів.

Формули розрахунку базових показників у межах запропонованої математичної моделі наведено у таблиці 3.1.

Наступний етап запропонованої моделі передбачає нормування індикаторів (приведення до $[0;1]$). Позначимо нормоване значення $z_{j,t} \in [0,1]$. Розрізняємо корисні (the-higher-the-better) та витратні (the-lower-the-better) індикатори.

Мінімакс-нормування для корисних індикаторів здійснюється за формулою:

$$z_{j,t} = \frac{X_{j,t} - X_j^{\min}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \cdot \quad (3.1)$$

Мінімакс-нормування для витратних індикаторів здійснюється за формулою:

$$z_{j,t} = \frac{X_j^{\max} - X_{j,t}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \cdot \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1 – Формули базових показників

Група показників	Математична формалізація
Результати та маржинальність	$GP_t = R_t - C_t$, $EBITDA_t = GP_t - OPEX_t + D_t$, $PBT_t = EBITDA_t - D_t - \text{відс}\%_t$, $NP_t = PBT_t - \text{податок}_t$, Операційна маржа $_t = \frac{EBITDA_t - D_t}{R_t}$, Чиста маржа(ROS) $_t = \frac{NP_t}{R_t}$
Ліквідність і стійкість	Поточна ліквідність $_t = \frac{CA_t}{\text{Поточні зобов'язання}_t}$, Швидка ліквідність $_t = \frac{CA_t - Inv_t}{\text{Поточні зобов'язання}_t}$, Абсолютна ліквідність $_t = \frac{Cash_t}{\text{Поточні зобов'язання}_t}$, Автономія $_t = \frac{E_t}{A_t}$, $Debt / Equity_t = \frac{L_t}{E_t}$, Маневреність $_t = \frac{CA_t - \text{Поточні зобов'язання}_t}{E_t}$
Продуктивність і використання ресурсів	Продуктивність праці $_t = \frac{R_t}{N_t}$, Фондовіддача $_t = \frac{R_t}{FA_t}$, Фондомісткість $_t = \frac{FA_t}{R_t}$
Оборотність і ефективність капіталу	Оборотність активів $_t = \frac{R_t}{A_t}$, Оборотність запасів $_t = \frac{C_t}{Inv_t}$, Дні у запасах(DIO) $_t = \frac{365}{\text{Оборотність запасів}_t}$, Оборотність ДЗ $_t = \frac{R_t}{AR_t}$, $DSO_t = \frac{365}{\text{Оборотність ДЗ}_t}$, Оборотність КЗ $_t = \frac{C_t}{AP_t}$, $DPO_t = \frac{365}{\text{Оборотність КЗ}_t}$, Грошовий цикл(CCC) $_t = DIO_t + DSO_t - DPO_t$
Рентабельність капіталу	$ROA_t = \frac{NP_t}{A_t}$, $ROE_t = \frac{NP_t}{E_t}$, Ризикорієнтований показник: витрати на 1 грн реалізації $= C_t / R_t$

Джерело: сформовано автором

За наявності нормативу/цілі x_j^* застосовуємо таргет-нормування:

$$z_{j,t} = \min \left\{ 1, \max \left\{ 0, \frac{x_{j,t}}{x_j^*} \right\} \right\} \text{ (для корисних),} \quad (3.3)$$

$$z_{j,t} = \min \left\{ 1, \max \left\{ 0, \frac{x_j^*}{x_{j,t}} \right\} \right\} \text{ (для витратних).} \quad (3.4)$$

Типова класифікація індикаторів:

– корисні – GM, ROS, ROA, ROE, оборотність, ліквідність, продуктивність, фондовіддача;

– витратні – фондомісткість, CCC, DSO, DIO, витрати на 1 грн реалізації, Debt/Equity.

Для коефіцієнтів ліквідності застосовується таргет-«коридор» (зокрема, поточна 1,5-2,0). Значення поза коридором позначаються до 0-0,6.

Наступний етап моделі передбачає вагування індикаторів. Нехай $w_j \geq 0$,

$\sum_{j=1}^m w_j = 1$. При цьому ваги можна задати:

– АНР (експертні попарні порівняння) – $w_j^{\text{АНР}}$;

– ентропійні ваги (інформаційна варіативність рядів) – $w_j^{\text{ЕНТ}}$;

– гібрид – $w_j = \alpha w_j^{\text{АНР}} + (1 - \alpha) w_j^{\text{ЕНТ}}$, $\alpha \in [0; 1]$ (рекомендується $\alpha = 0,5$).

За потреби індикатори можна групувати у блоки з блоковими вагами:

– B_1 «Продажі/маржа» (наприклад, GM, ROSGM, ROA, ROS);

– B_2 «Ліквідність/стійкість» (поточна/швидка/абсолютна, автономія, D/E);

– B_3 «Оборотність/капітал» (оборотність активів, CCC, DSO, DIO);

– B_4 «Продуктивність/активи» (продуктивність праці, фондовіддача, фондомісткість);

– B_5 «Рентабельність капіталу» (ROA, ROE).

Нехай β_b – вага блоку, $\sum_b \beta_b = 1$.

На наступному етапі передбачається розрахунок інтегрального показника стану бізнес-процесів на підприємстві.

Плоска (безблокова) агрегація відбувається таким чином:

$$IPI_t = \sum_{j=1}^m w_j z_{j,t}, \quad IPI_t \in [0; 1], \quad (3.5)$$

де IPI_t – інтегральний показник (Index of Process Integrity/Efficiency).

Дворівнева (блокова) агрегація здійснюється таким чином. Спочатку здійснюється розрахунок субіндексів блоків:

$$S_{b,t} = \sum_{j \in b} \frac{w_j}{\sum_{k \in b} w_k} z_{j,t}. \quad (3.6)$$

Далі відбувається інтеграція:

$$IPI_t = \sum_b \beta_b S_{b,t}. \quad (3.7)$$

Експертним шляхом було визначено ваги (для промислово-торгових підприємств):

$\beta_1 = 0,25$ (маржа/збут);

$\beta_2 = 0,20$ (ліквідність/стійкість);

$\beta_3 = 0,20$ (оборотність);

$\beta_4 = 0,15$ (продуктивність/активи);

$\beta_5 = 0,20$ (рентабельність капіталу).

На наступному етапі моделювання визначаються порогові інтервали інтерпретації IP_t . У даній роботі пропонується до використання таку шкалу інтерпретації IP_t , яку можна змінюватися під галузь:

- 0,80–1,00 – «висока ефективність» (процеси збалансовані, стійкі до шоків);
- 0,65–0,79 – «задовільний стан» (локальні «вузькі місця», потрібні точкові поліпшення);
- 0,50–0,64 – «ризикований стан» (структурні дисбаланси (ліквідність/оборотність/маржа); необхідна програма вдосконалення);
- $<0,50$ – «критичний стан» (системні порушення контурів створення цінності; пріоритет – антикризові заходи).

Для субіндексів $S_{b,t}$ застосовується та сама шкала – це дає «теплову карту» блоків.

Під час моделювання застосовуються такі діагностичні правила:

- якщо ROS_t менше медіани за 3 роки та CCC_t зростає, то цінова стратегія/запаси підлягає перегляду;
- якщо поточна ліквідність_t більш ніж 2,5 та DSO_t збільшується, то мають місце надлишкові запаси/повільні інкасації (замороження обігових коштів);
- якщо ROE_t менш ніж ROA_t , то це означає високу частку власного капіталу за низької маржі (недовикористання левереджу) або низьку оборотність.

Аналіз робастності і чутливості може здійснюватися за такими напрямками:

- викиди/аномалії (необхідно використовувати winsorization 5–95 % перед мін–макс);
- неповні дані (заміна на $\tilde{x}_{j,t}$ методом k-NN або EM; позначати періоди з імпутацією);

– стабілізація рядів (ковзне середнє $\bar{x}_{j,t}^{-(q)} = \frac{1}{q} \sum_{s=0}^{q-1} x_{j,t-s}$ для згладження

волатильних показників (DSO, DIO));

– чутливість до ваг (однофакторний аналіз $\partial IPI_t / \partial w_j = z_{j,t}$; проведення сценаріїв $\alpha \in \{0; 0,5; 1\}$ (ENT та АНР)).

Узагальнений алгоритм розв'язання запропонованої задачі передбачає такі кроки:

- зібрати $x_{j,t}$ за $t=1..T$;
- класифікувати індикатори: корисні/витратні; задати нормативи (де доречно);
- нормувати $z_{j,t}$;
- оцінити ваги w_j (АНР/ENT/гібрид); за потреби – β_b ;
- обчислити $S_{b,t}$ та IPI_t ;
- інтерпретувати результат за порогами; сформуванати карту пріоритетів поліпшення.

3.3 Впровадження моделі в практику ТОВ «ТВП «Інтерагротек»

Впровадження фінансової моделі діагностики бізнес-процесів у практичну діяльність підприємства передбачає її адаптацію до особливостей господарської діяльності та інтеграцію в систему управлінського обліку й контролінгу. Для апробації розробленої моделі було використано дані ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 рр., що дозволило оцінити її дієвість і виявити ключові тенденції розвитку бізнес-процесів.

Запропонована модель базується на системі інтегрованих індикаторів, які характеризують фінансовий стан і ефективність бізнес-процесів: рентабельність продажів, активів і власного капіталу, продуктивність праці,

фондовіддача та оборотність оборотних засобів. На основі нормованих значень було сформовано інтегральний показник стану бізнес-процесів (IPI), що дозволяє узагальнити різноспрямовані характеристики у єдиному вимірі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2– Розрахунок інтегрального показника стану бізнес-процесів IPI ТОВ «ТВП «Інтерагротек»

Показник (нормалізоване значення)	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність продажів (ROS)	0,00	0,27	1,00	0,29	0,25
Рентабельність активів (ROA)	0,00	0,32	1,00	0,52	0,53
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,00	0,28	1,00	0,49	0,48
Продуктивність праці (PL)	0,00	0,10	0,25	0,78	1,00
Фондовіддача (FA)	0,00	0,12	0,37	0,80	1,00
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (Коб)	0,00	0,09	0,19	1,00	0,42
Інтегральний показник стану бізнес-процесів (IPI)	0,00	0,20	0,80	0,65	0,61

Джерело: розраховано автором

Програмна реалізація розв’язання поставленої задачі здійснена засобами Python (рис. 3.3.)

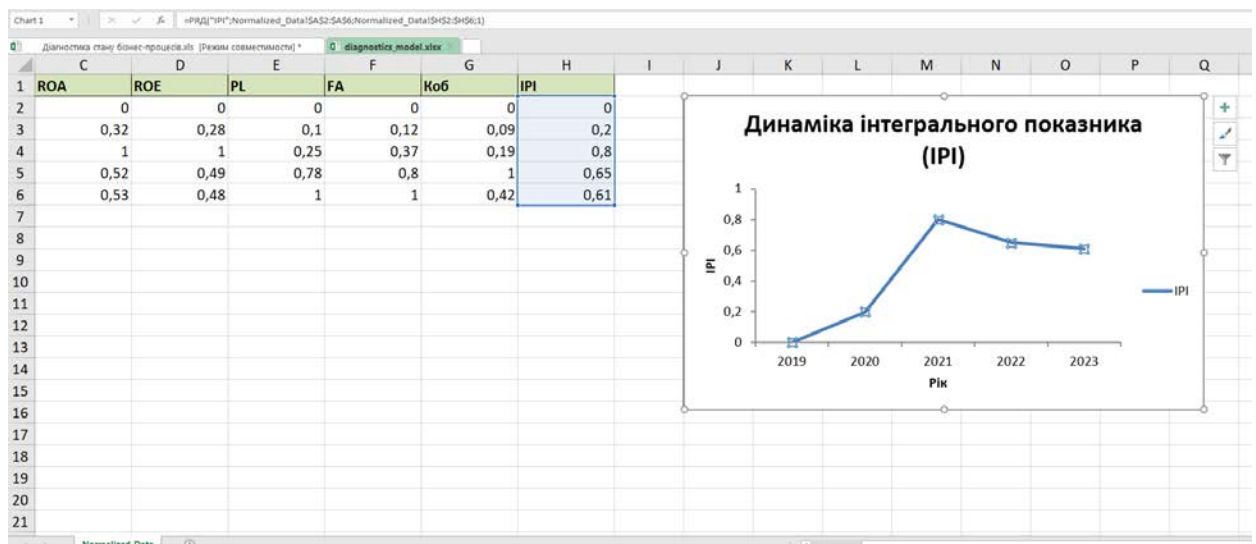


Рисунок 3.3 – Згенерований Excel-файл (.xlsx) у Python

Джерело: розроблено автором за результатами моделювання

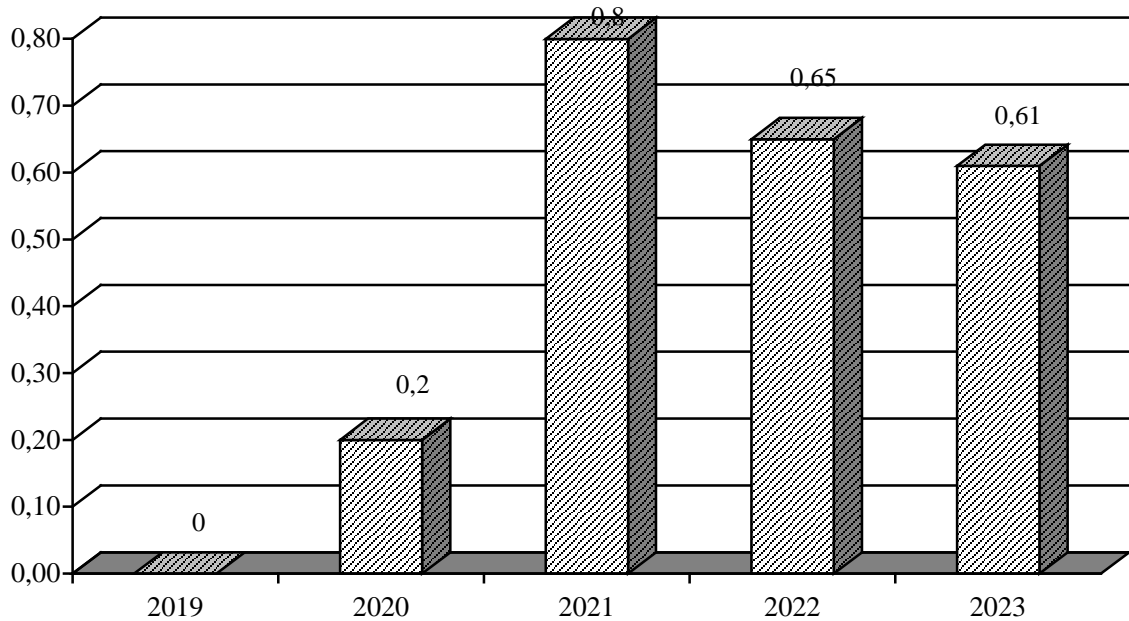


Рисунок 3.4 – Динаміка інтегрального показника стану бізнес-процесів (ІРІ)
ТОВ «ТВП «Інтерагротек» за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за результатами моделювання

Результати апробації моделі на даних досліджуваного підприємства свідчать, що інтегральний показник має виражену динаміку.

Так, у 2019 р. значення ІРІ дорівнювало 0,00, що відображало базовий рівень розвитку бізнес-процесів.

У 2020 р. спостерігалося зростання інтегрального показника (ІРІ = 0,20), що було зумовлено поступовим підвищенням рентабельності та продуктивності праці. Максимального значення інтегральний показник досяг у 2021 р. (ІРІ = 0,80), коли було зафіксовано найвищі темпи приросту прибутковості та капіталовіддачі.

Однак у 2022 р. підприємство зіштовхнулося з кризовими явищами, зокрема через суттєве зростання собівартості, що спричинило зниження прибутковості; інтегральний показник знизився до 0,65.

У 2023 р. темпи зниження інтегрального показника уповільнилися (ІРІ = 0,61), що свідчить про поступову стабілізацію після кризових впливів.

Практичне застосування моделі дозволяє оцінити інтегрально стан бізнес-процесів та виявити «слабкі місця» в системі управління. Зокрема, найбільш вразливими виявилися показники прибутковості (ROS, ROA, ROE), які характеризуються високою волатильністю. Водночас, такі індикатори, як фондовіддача, продуктивність праці та оборотність активів, продемонстрували стабільне зростання, що свідчить про ефективність операційної діяльності та вдосконалення ресурсного забезпечення.

Впровадження запропонованої моделі діагностики стану бізнес-процесів у практику управління ТОВ «ТВП «Інтерагротек» дозволяє вирішити ряд завдань:

- отримання комплексної оцінки стану бізнес-процесів на основі кількісних показників;
- своєчасне виявлення негативних тенденцій та визначення сфер, які потребують управлінського втручання;
- підвищення обґрунтованості прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- формування бази для планування та прогнозування розвитку підприємства.

Запропонована модель дозволяє здійснити діагностику стану бізнес-процесів підприємства, що підтверджено на даних ТОВ «ТВП «Інтерагротек». Її інтеграція в систему управління дозволяє сформувати інформаційно-аналітичне підґрунтя для підвищення фінансової стійкості підприємства та забезпечення сталого розвитку бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

3.4 Структурно-логічна характеристика результатів дослідження

Структурно-логічна схема результатів дослідження наведена на рис.3.5.



Рисунок 3.5 – Структурно-логічна схема результатів дослідження

Джерело: розроблено автором

У межах теоретичних результатів у роботі:

- розглянуто теоретико-методичні аспекти фінансової діагностики бізнес-процесів підприємства;
- розкрито сутність і наведено класифікацію бізнес-процесів у діяльності підприємства;
- проаналізовано теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів;
- розглянуто методичні інструменти аналізу та оцінювання ефективності бізнес-процесів.

У межах аналітичних результатів дослідження у роботі:

- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТВП «Інтерагротек»;
- здійснено діагностику фінансового стану підприємства;
- охарактеризовано основні бізнес-процеси та їх вплив на фінансові результати підприємства.

У межах методично-практичних результатів дослідження:

- розкрито концептуальні засади формування фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів підприємства;
- побудовано фінансову модель оцінювання бізнес-процесів підприємства;
- здійснено чисельне розв'язання задачі на прикладі ТОВ «ТВП «Інтерагротек».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було отримано низку наукових результатів, що мають як теоретичне, так і практичне значення:

- уточнено сутність та класифікацію бізнес-процесів підприємства. На основі системного та процесного підходів сформовано цілісне розуміння бізнес-процесу як інтегрованої сукупності взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача. Запропоновано

деталізовану класифікацію бізнес-процесів за їх функціональним змістом, роллю у створенні доданої вартості та рівнем стратегічної значущості.

– узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів. Проаналізовано переваги та обмеження традиційних методів (KPI, BSC, бенчмаркінг, DEA, ФВА та ін.) і встановлено доцільність їх поєднання для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства.

– розроблено методичні засади застосування індикативного підходу до оцінки ефективності бізнес-процесів. Запропоновано систему ключових фінансових показників (ROS, ROA, ROE, показник ліквідності, фондоддача, коефіцієнт оборотності), які найбільш адекватно відображають результативність бізнес-процесів і дають можливість оцінити їхній вплив на фінансові результати підприємства.

– сформовано математичну модель діагностики стану бізнес-процесів підприємства. Модель ґрунтується на багатофакторному інтегральному підході, що передбачає нормування обраних фінансових індикаторів, визначення вагових коефіцієнтів та обчислення інтегрального показника стану бізнес-процесів (IPI). Це дозволяє здійснити кількісну оцінку рівня ефективності бізнес-процесів і відстежувати їх динаміку у часі.

– проведено апробацію моделі на прикладі ТОВ «ТВП «Інтерагротек». На основі статистичних даних підприємства за 2019–2023 рр. здійснено розрахунок нормованих показників та інтегрального індексу. Виявлено, що інтегральний показник у 2021 р. досяг максимального рівня, тоді як у 2022–2023 рр. спостерігається тенденція до зниження через зростання собівартості та скорочення чистого прибутку. Це підтвердило дієвість моделі та її здатність відображати вплив бізнес-процесів на фінансові результати підприємства.

– розроблено практичні рекомендації щодо використання фінансової моделі діагностики у системі управління підприємством. Обґрунтовано

доцільність інтеграції моделі у процес стратегічного планування та контролю, що забезпечує підвищення прозорості управлінських рішень, своєчасне виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

У результаті проведених досліджень вирішено важливе науково-практичне завдання – розроблено та апробовано фінансову модель діагностики стану бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє комплексно оцінювати їх ефективність та визначати напрямки оптимізації для підвищення фінансової стійкості й результативності діяльності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методичні засади дослідження бізнес-процесів підприємства та їх фінансової діагностики.

Насамперед уточнено сутність категорії «бізнес-процес», яка розглядається як сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, спрямованих на створення певної цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей підприємства. Виявлено, що застосування процесного підходу забезпечує інтеграцію різних функцій управління та сприяє формуванню цілісної системи управління підприємством.

Систематизовано класифікацію бізнес-процесів, що дозволило виокремити основні, допоміжні та управлінські процеси, а також визначити їх значення у створенні доданої вартості. Встановлено, що ефективність підприємства безпосередньо залежить від рівня організації та результативності ключових бізнес-процесів.

Проаналізовано теоретичні підходи до фінансової діагностики бізнес-процесів (система ключових показників KPI, збалансована система показників BSC, функціонально-вартісний аналіз, метод DEA, процесне моделювання BPMN, бенчмаркінг). Визначено їхні переваги та обмеження, що дало змогу зробити висновок про доцільність комплексного використання цих підходів.

Досліджено методичні інструменти аналізу та оцінювання бізнес-процесів. Узагальнено, що найбільш ефективними у сучасних умовах є методи, які дозволяють поєднувати кількісні та якісні характеристики, забезпечують інтегральне оцінювання стану бізнес-процесів та орієнтовані на підвищення стратегічної гнучкості підприємства.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність формування фінансової моделі діагностики стану бізнес-процесів як інструмента підвищення результативності управління підприємством. Теоретико-методична база, розглянута у першому розділі, стала підґрунтям для подальших практичних розробок, спрямованих на оцінку та оптимізацію бізнес-процесів на прикладі конкретного підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТВП «Інтерагротек» та діагностику його фінансового стану за 2019–2023 рр. Отримані результати дозволили виявити ключові тенденції розвитку підприємства та визначити проблемні аспекти, що стримують підвищення його конкурентоспроможності.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників засвідчив стійке зростання обсягів реалізації продукції (на 64,3 % за досліджуваний період), що супроводжувалося позитивними зрушеннями у сфері продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. Проте прибутковість підприємства характеризується значними коливаннями, зокрема різким зниженням у 2022 р., що свідчить про нестабільність витратної політики та чутливість бізнес-моделі до зовнішніх чинників.

Діагностика фінансового стану виявила циклічний характер змін: у 2019–2020 рр. спостерігалася стабільність і достатній рівень рентабельності; у 2021–2022 рр. – погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження та зниження прибутковості; у 2023 р. – часткове відновлення фінансових результатів. Разом із тим проблемними залишаються низька стійкість у довгостроковій перспективі та високий рівень фінансової залежності.

Дослідження основних бізнес-процесів показало, що найбільший вплив на фінансові результати здійснюють продаж техніки та сервісне обслуговування, які формують понад 80 % доходів підприємства. Фінансові послуги та консалтинг виконують допоміжну, але стратегічно важливу

функцію, сприяючи зростанню обсягів реалізації та зміцненню лояльності клієнтів.

Загалом, результати аналізу свідчать про суперечливий характер розвитку ТОВ «ТВП «Інтерагротек»: з одного боку, підприємство нарощує обсяги діяльності та вдосконалює бізнес-процеси; з іншого – воно стикається з нестабільністю фінансових показників і недостатнім рівнем інвестицій в оновлення ресурсної бази. Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління бізнес-процесами на основі фінансової моделі діагностики, яка дозволить своєчасно виявляти проблеми та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено, теоретично обґрунтовано та апробовано фінансову модель діагностики стану бізнес-процесів підприємства, що дало змогу поєднати системний, процесний та фінансово-аналітичний підходи в єдиній концепції управлінської діагностики.

Визначено концептуальні засади формування фінансової моделі, які базуються на принципах системності, комплексності, адаптивності та практичної орієнтації. Це дозволило сформуванню цілісного бачення бізнес-процесів як взаємопов'язаних елементів організаційно-економічної системи підприємства.

Побудовано фінансову модель оцінювання бізнес-процесів, що передбачає: ідентифікацію ключових бізнес-процесів, визначення системи фінансових та операційних індикаторів, їх нормування, вагування та інтеграцію в узагальнений індикатор – інтегральний показник стану бізнес-процесів (ІРІ). Запропонована математична формалізація забезпечує можливість кількісного вимірювання ефективності бізнес-процесів і створює основу для прогнозування їх динаміки.

Здійснено апробацію моделі на прикладі ТОВ «ТВП «Інтерагротек», у результаті чого виявлено характерні тенденції розвитку бізнес-процесів у

2019-2023 рр. Зокрема, інтегральний показник продемонстрував виражену динаміку: від базового рівня у 2019 р. (ІРІ = 0,00) до максимуму у 2021 р. (ІРІ=0,80) та подальшого зниження у 2022-2023 рр. (ІРІ дорівнює 0,65 та 0,61 відповідно), що пов'язано з кризовими явищами у сфері собівартості та прибутковості. Це підтверджує практичну чутливість моделі до змін фінансово-економічного середовища.

Доведено практичну корисність моделі для управлінської діяльності підприємства. Вона дозволяє:

- отримати інтегральну оцінку стану бізнес-процесів;
- виявити «вузькі місця» у системі управління;
- підвищити обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень;
- сформувавши базу для середньо- та довгострокового планування.

Отже, у результаті проведених досліджень вирішено важливе науково-практичне завдання – розроблено та впроваджено фінансову модель діагностики стану бізнес-процесів, яка може бути інтегрована у систему управлінського аналізу підприємства. Її застосування сприятиме підвищенню фінансової стійкості, результативності діяльності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Також у цьому розділі представлено структурно-логічну характеристику результатів дослідження.

Практична значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості їх безпосереднього використання в системі управління підприємством для підвищення ефективності бізнес-процесів та фінансових результатів діяльності. Основні аспекти практичної цінності отриманих результатів полягають у такому:

- запропонована фінансова модель діагностики бізнес-процесів може бути інтегрована в існуючу систему фінансового аналізу підприємства. Це забезпечує комплексне оцінювання стану бізнес-процесів та дозволяє своєчасно ідентифікувати їх слабкі сторони.

– математичний апарат моделі дозволяє проводити кількісне оцінювання рівня ефективності бізнес-процесів, що робить можливим застосування методики у практичній роботі економічних служб підприємств для контролю результативності та прийняття управлінських рішень.

– апробація моделі на матеріалах ТОВ «ТВП «Інтерагротек» підтвердила її адаптивність і можливість використання в умовах реального функціонування підприємств аграрного сектору. Модель дає змогу не лише відстежувати динаміку окремих показників, а й формувати інтегральний індикатор, що спрощує процедуру моніторингу.

– практичні рекомендації щодо впровадження моделі спрямовані на удосконалення процесного управління підприємством, зокрема у частині стратегічного планування, контролю витрат, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

– можливість використання моделі в інших підприємствах різних галузей. Сформований підхід є універсальним, оскільки базується на ключових фінансових індикаторах, тому може бути адаптований до специфіки функціонування будь-якого підприємства з урахуванням його галузевих особливостей.

Отже, практична значущість роботи полягає у створенні дієвого інструментарію для діагностики та моніторингу ефективності бізнес-процесів, що може використовуватися як у поточній діяльності підприємств, так і у процесі розробки стратегічних рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та результативності діяльності.

Основні наукові результати дослідження опубліковані у роботах [63, 64].

У додатку А наведено копії опублікованих праць за темою роботи.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Домінанти та імперативи адаптації управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: монографія / [Т. В. Уманець та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Уманець Т. В.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса: ІРЕЕД НАНУ, 2024. 396 с.

2. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні засади: монографія / [Т. В. Уманець та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Уманець Т. В.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса: ДУ ІРЕЕД НАН України, 2022. 379 с.

3. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств торгівлі: засади впровадження та розвитку: монографія / [І. П. Міщук та ін.]; за ред. д-ра екон. наук Міщука І. П.; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 280 с.

4. Коптева Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. Ін-т». Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 255 с.

5. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Методологічні підходи до оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК: монографія; Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т тваринництва. Харків: Друкарня Мадрид, 2024. 152 с.

6. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія; Держ. біотехнол. ун-т. Харків: Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.

7. Шульга О. А. Технологія розробки та управління бізнес-процесами: навч. посіб.; Київ. столич. ун-т ім. Бориса Грінченка. Київ: Компринт, 2024. 121 с.

8. Ефективність управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. / уклад. О. М. Світовий; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань: Сочінський М. М. [вид.], 2022. 202 с.
9. Статистичне моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. / Володимир Кічор [та ін.]; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 236 с.
10. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник / С. В. Козир [та ін.]; Нац. техн. ун-т «Дніпров. Політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 161 с.
11. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 73-82.
12. Василюха Н. В., Індус К. П. Бізнес-процеси в діяльності підприємства: технологічний інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 8(2). С. 9-15.
13. Горовий В. М. Структура, ключові елементи бізнес-процесів підприємства та їх вплив на ефективність діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 225-234.
14. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27.
15. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 165-170.
16. Дем'яненко Т. І., Яковенко І. С. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2022. Вип. 14. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2022_14_9.

17. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 16-22.

18. Іванюк У. В., Будинський Р. З., Мельникович А. В. Збалансований розвиток підприємства: критерії та підходи до організації бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 370-376.

19. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Лисенко А. С. Управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією ризиків. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 79-85.

20. Кір'ян О. І., Золочевський О. В., Іщенко В. О. Види організації бізнес-процесів суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_15_12.

21. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 7-24.

22. Тарасюк О. В. Сучасні науково-практичні аспекти в управлінні бізнес-процесами в умовах змін. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_108.

23. Харчук Т. В., Кургузенкова Л. А., Бурачек І. В. Ефективне управління бізнес-процесами в організаціях: методи та інструменти. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2024. Вип. 2 (30). С. 572-582.

24. Щоголева І. В. Інтелектуалізація бізнес-процесів як чинник трансформації функціонування підсистем менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 4(2). С. 83-89.

25. Коваль К. П., Стеченко О. Ф. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2. С. 69-78.
26. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993. 223 p.
27. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), p. 11-27.
28. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29 (3). P. 238-259.
29. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. Fundamentals of business process management. 2013. Vol. 1. P. 2
30. Amy Van Looy. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*. 2021. Vol. 58. Issue 2. UR:<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
31. Harmon P. The State of Business Process Management. USA: Business Process Trends Association. 2018. 35 p. URL: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2018-BPM-Survey.pdf>. (дата звернення: 15.11.2024).
32. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. №. 14. С. 60-68.
33. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>

34. Шевчук А. А. Цифрова революція в управлінні бізнес процесами: перспективи та виклики для бізнесу. *Věda a perspektivy. Praha, České republika*. 2024. Вип. 5(36). С. 28-40.

35. Лупак Р., Наконечна Н. Концептуальні положення управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 330 (3). С. 94-98.

36. Воронко Р. М., Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Автоматизація бізнес-процесів підприємств як чинник підвищення економічної ефективності діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 7(2). С. 86-90.

37. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6. С. 45-50.

38. Фролов Ю. В. Особливості бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 227-232.

39. Хаджинова О. В., Савенчук І. С., Хаджинова М. С. Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 126-137.

40. Вагонова О. Г., Тютченко С. М., Ащеулова О. М., Романюк Н. М., Форостяний Р. О. Сучасні підходи до управління проектами оптимізації бізнес-процесів комерційних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_12.

41. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах industry 4.0. в умовах воєнного стану.

Ефективна економіка. 2023. Вип. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>.

42. Данченко О. Б., Семко О. В. Розробка протиризикового методу оптимізації бізнес-процесів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2023. № 1. С. 27-34.

43. Марценюк О. В., Руда О. Л., Озвенчук О. А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_76.

44. Мрихіна О. Б., Косач А. І., Козевич Р. І., Богдан П. І. Методи моделювання бізнес-процесів на основі рефлексивного підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 8(1). С. 130-136.

45. Підвальный М., Русин-Гриник Р. Структурне моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, no. 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2024_8_1_13.

46. Куліков О. П. Діагностика стану бізнес-процесів підприємства: базові імперативи поліпшення якості менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 42. С. 176-183.

47. Далик В. П., Дуляба Н. І., Денека В. Р., Візняк Ю. Я., Феник В. О., Запісоцький І. В. Економіко-математична модель діагностики ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства будівельної індустрії в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 25-34.

48. Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент

проєкту підвищення операційної ефективності. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 50-56.

49. Романенков Ю. О., Манівчук В. В., Пусан А. М. Комплексне оцінювання робастності логістичних бізнес-процесів. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2024. № 3(дод.). С. 42-44.

50. Романинець О. В., Палиг І. Р., Капраль Н. Р., Селепей Ю. І. Оцінювання ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 4(2). С. 202-207.

51. Сергієнко О. А., Чернова Н. Л., Момотков І. С., Гузь О. Б. Алгоритм оцінки та аналізу ефективності бізнес-процесів продуктової компанії на прикладі ІТ-галузі. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2024. № 1. С. 66-73.

52. Чернобай Л. І., Дума О. І. Порівняльний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 404-409.

53. Гречаник О. Є., Хлебнікова Т. М., Темченко О. В. Використання інноваційних технологій управління для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_43.

54. Polozova T., Murzabulatova O., Ponomarov S., Pomohalova N. Management of investment activity of the enterprise on the basis of economic value. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8777>

55. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб.; Одеський національний економічний університет. Київ: Гуляєва В. М., 2021. 342 с.

56. Економіка підприємства: підручник / Л. Л. Лазебник, В. Г. Бодров, В. В. Гурочкіна, Г. М. Калач, Г. П. Ляшенко, О. І. Марченко, Г.С. Мельничук, І. В. Минчинська, О. І. Піжук, Н. О. Ружинська, Л. В. Слюсарева, В. В. Ткаченко; ред.: Л. Л. Лазебник; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2021. 425 с.

57. Трегубов О. С., Ахновська І. О., Андронік О. Л., Баглюк Ю. Б., Болгов В. Є., Воронін А. В., Солоненко Ю. В. Економіка підприємства: навч. посіб. [для студентів ВНЗ]; ред.: О. С. Трегубов; Донец. нац. ун-т ім. В. Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.

58. Шандова Н. В. Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів закл. вищ. освіти; Херсонський національний технічний університет. Херсон: Вишемирський В. С., 2021. 335 с.

59. Караван Н. А., Чернявська І. М. Економіка та організація виробництва: навч. посіб.; Дніпровський державний технічний університет. Кам'янське: ДДТУ, 2022. 396 с.

60. Основи економіки та підприємництва: навч. посіб. / уклад.: С. А. Жуков; «Ужгородський національний університет», державний вищий навчальний заклад. Ужгород: Говерла, 2021. 398 с.

61. Прикладна економіка: підручник / Б. О. Язлюк, А. І. Гулей, О. О. Красноручський, Т. А. Власенко, А. М. Бутов; ред.: Б. О. Язлюк; Західноукраїнський національний університет. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 373 с.

62. Данилович-Кропивницька М. Л., Канцір І. А. Бізнес-економіка: навч. посіб.; національний університет «Львівська політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2021. 247 с.

63. Шейко І.А., Степаненко Р.Д., Кузовкіна К.Р. Ризики та загрози економічній безпеці підприємства в контексті цифрового розвитку. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта.*

Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 грудня 2024 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2024. С. 179-181.

64. Шейко І.А., Мартиненко М.С., Нєронов П.Є., Кузовкіна К.Р. Ризики кібербезпеки для сучасного бізнесу. Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 389-398.