

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

**кафедра економіки та менеджменту**

(повна назва кафедри, циклової комісії)

## КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

***Управління бізнес-процесами***

(назва дисципліни)

на тему: ***Управління бізнес-процесами як інструмент підвищення  
фінансових результатів діяльності підприємства***

Студента **Данильченко С.В.**

(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-9-22-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) \_\_\_\_\_

**Менеджмент**

спеціалізації \_\_\_\_\_

Керівник **Міщенко Л.О.**

**к.е.н. доцент**

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

м. Павлоград

2025 рік



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ФІНАНСОВО – ГОСПОДАРСЬКИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	7
1.1 Фінансовий аналіз як база прийняття управлінських рішень .....	7
1.2 Класифікація методів і прийомів фінансового аналізу.....	12
РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРАТ-СЕРВІС» .....	17
2.1 Характеристика об'єкта дослідження .....	17
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Карат-Сервіс» .....	19
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	32
ВИСНОВКИ .....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває удосконалення системи управління бізнес-процесами, оскільки саме процесний підхід забезпечує підприємству можливість підвищити продуктивність, якість продукції та рівень задоволеності споживачів, що у сукупності формує фінансовий результат діяльності.

Бізнес-процеси є основою організаційної діяльності підприємства, визначаючи логіку створення цінності та взаємодію між функціональними підрозділами. Ефективне управління ними дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час виконання операцій, усунути дублювання функцій, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Тому дослідження ролі бізнес-процесів у формуванні фінансових результатів є важливим як у науковому, так і у практичному аспектах.

Щоб забезпечувати виживаність підприємства в сучасних умовах, управлінському персоналові необхідно, насамперед, уміти реально оцінювати фінансові стани, як свого підприємства, так і існуючих потенційних конкурентів. Фінансовий стан – найважливіша характеристика економічної діяльності. Однак одного вміння реально оцінювати фінансовий стан недостатньо, для успішного функціонування підприємства і досягнення їм поставленої мети будь-яке управлінське рішення повинне ґрунтуватися на оцінці фінансового стану підприємства.

Важлива роль у реалізації цієї задачі приділяється фінансовому аналізу. При цьому в економічній практиці фінансовий аналіз використовується для одержання достатнього числа найбільш інформативних параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його фінансового результату, змін у

структурі активів і пасивів тощо, щоб вчасно виявляти й усувати недоліки у фінансовій діяльності і знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства, його платоспроможності.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління бізнес-процесами як інструменту підвищення фінансових результатів підприємства та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і класифікацію бізнес-процесів;
- охарактеризувати основні підходи до управління бізнес-процесами;
- визначити показники та фактори формування фінансових результатів;
- здійснити аналіз бізнес-процесів обраного підприємства та оцінити їх вплив на фінансові результати;
- сформулювати напрями вдосконалення управління бізнес-процесами для підвищення фінансових показників.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами приватного підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми управління бізнес-процесами, що впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

Методичною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, економіко-статистичні розрахунки, графічні методи та методи порівняння.

Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, дані фінансової звітності підприємства, аналітичні матеріали та статистичні джерела.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ФІНАНСОВО – ГОСПОДАРСЬКИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

#### 1.1 Фінансовий аналіз як база прийняття управлінських рішень

В умовах ринкової економіки проблема оцінки економічного розвитку підприємства розподіляється на ряд окремих питань, з яких ключовим є фінансово-господарчий аналіз.

Фінансово-господарчий аналіз являє собою спосіб нагромадження, трансформації і використання інформації фінансового характеру, що необхідний для того щоб:

- оцінити поточний і перспективний фінансовий стан підприємства;
- оцінити можливі і доцільні темпи розвитку підприємства з позиції фінансового їхнього забезпечення;
- виявити доступні джерела засобів і оцінити можливість і доцільність їхньої мобілізації;
- спрогнозувати положення підприємства на ринку капіталів [2].

У традиційному розумінні фінансовий аналіз - це метод оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства на основі його бухгалтерської звітності. Такого роду аналіз може виконуватися як управлінським персоналом даного підприємства, так і будь-яким зовнішнім аналітиком, оскільки в основному базується на загальнодоступній інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства.

Основною метою фінансово-господарчого аналізу є одержання невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами і кредиторами, щоб вчасно виявляти й усувати недоліки у фінансовій діяльності і знаходити резерви поліпшення фінансового стану

підприємства, його платоспроможності. У ході такого аналізу аналітика і керуючого (менеджера) може цікавити не тільки поточний фінансовий стан підприємства, але і його проєкція на найближчу або більш віддалену перспективу, тобто очікувані параметри фінансового стану [9].

При цьому необхідно вирішувати ряд задач.

На основі вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної і фінансової діяльності дати оцінку виконання плану по надходженню фінансових ресурсів і їх використанню з позиції поліпшення фінансового стану підприємства.

Прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності і наявності власних і позикових ресурсів, розробка моделей фінансового стану при різноманітних варіантах використання фінансових ресурсів.

Розробка конкретних заходів, спрямованих на більш ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства.

Суб'єктами аналізу виступають як безпосередньо, так і опосередковано зацікавлені в діяльності підприємства користувачі інформації. До першої групи користувачів відносяться власники засобів підприємства, позикодавці (банки, тощо), постачальники, клієнти (покупці), податкові органи, персонал підприємства і керівництво.

Кожен суб'єкт аналізу вивчає інформацію, виходячи зі своїх інтересів. Так власникам необхідно визначити збільшення або зменшення частки власного капіталу й оцінити ефективність використання ресурсів адміністрацією підприємства; кредиторам і постачальникам - доцільність продовження кредиту, умови кредитування, гарантії повернення кредиту; потенційним власникам і кредиторам - вигідність приміщення в підприємство своїх капіталів тощо [3].

Друга група користувачів фінансового аналізу - це суб'єкти аналізу, що хоча безпосередньо і не зацікавлені в діяльності підприємства, але

повинні за договором захищати інтереси першої групи. До них відносяться аудиторські фірми, консультанти, біржі, юристи, асоціації, профспілки.

Фінансовий аналіз підрозділяється на окремі види в залежності від ознак (рис. 1.1).

По організаційних формах проведення виділяють внутрішній і зовнішній фінансовий аналіз підприємства.

Зовнішній фінансовий аналіз проводиться аналітиками, що є сторонніми особами для підприємства і тому що не мають доступу до внутрішньої інформаційної бази підприємства.

Особливостями зовнішнього фінансового аналізу є:

- множинність суб'єктів аналізу, користувачів інформації про діяльність підприємства;
- розмаїтість цілей і інтересів суб'єктів аналізу;
- наявність типових методик, стандартів обліку і звітності;
- орієнтація аналізу тільки на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- обмеження задач аналітика як наслідок попереднього фактора;
- максимальна відкритість результатів аналізу для користувачів інформації про діяльність підприємства

Основний зміст (задачі) зовнішнього фінансового аналізу, здійснюваного партнерами підприємства за даними публічної фінансової звітності, складають:

- аналіз абсолютних показників прибутку;
- аналіз відносних показників рентабельності;
- аналіз фінансового стану і ринкової стійкості підприємства;
- аналіз платоспроможності підприємства і ліквідності його балансу;
- аналіз ефективності використання позикового капіталу;
- аналіз оборотності оборотних коштів підприємства;

- економічна діагностика фінансового стану підприємства і рейтингова оцінка емітентів

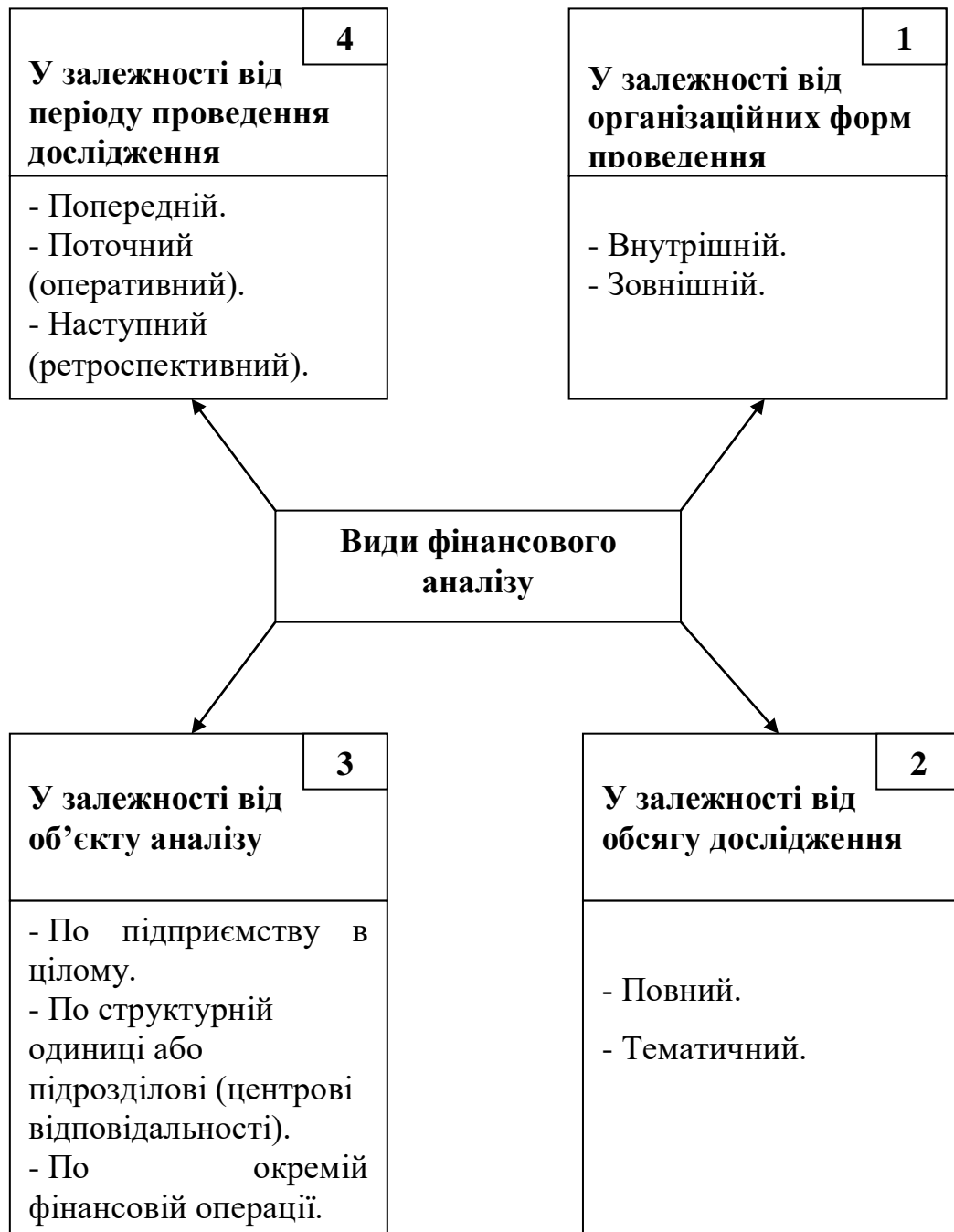


Рис. 1.1 Класифікація основних видів фінансового аналізу[12]

Внутрішній аналіз виробляється працівниками підприємства. Інформаційна база такого аналізу набагато ширше і включає будь-як інформацію, що циркулює усередині підприємства [4].

Основний зміст (задачі) внутрішнього фінансового аналізу може бути доповнено й іншими аспектами, що мають значення і для оптимізації керування, наприклад такими, як аналіз ефективності авансування капіталу, аналіз взаємозв'язку витрат обороту і прибутку.

По обсязі дослідження виділяють повний і тематичний фінансовий аналіз підприємства.

Повний фінансовий аналіз проводиться з метою вивчення всіх аспектів фінансової діяльності підприємства в комплексі.

Тематичний фінансовий аналіз обмежується вивченням окремих аспектів фінансової діяльності підприємства. Предметом тематичного фінансового аналізу може бути ефективність використання активів підприємства; оптимальність фінансування різних активів з окремих джерел; стан фінансової стійкості і платоспроможності підприємства; оптимальність інвестиційного портфеля; оптимальність фінансової структури капіталу і ряд інших аспектів фінансової діяльності підприємства.

По об'єкту аналізу виділяють декілька видів [7].

Аналіз фінансової діяльності суб'єктів, що хазяюють, у цілому. У процесі такого аналізу об'єктом вивчення є фінансова діяльність підприємства (об'єднання) у цілому без виділення окремих його структурних одиниць і підрозділів.

Аналіз фінансової діяльності окремих структурних одиниць і підрозділів (центрів економічної відповідальності). Такий аналіз базується в основному на результатах управлінського обліку підприємства.

Аналіз окремих фінансових операцій. Предметом такого аналізу можуть бути окремі операції, зв'язані з короткострокового або довгостроковими фінансовими вкладеннями; з фінансуванням окремих реальних проектів і інші.

По періоду проведення виділяють попередній, поточний і

послідовний фінансовий аналіз.

Попередній фінансовий аналіз зв'язаний з вивченням умов фінансової діяльності в цілому або здійснення окремих фінансових операцій підприємства (наприклад, оцінка власної платоспроможності при необхідності одержання великого банківського кредиту).

Поточний (або оперативний) фінансовий аналіз проводиться в процесі реалізації окремих фінансових планів або здійснення окремих фінансових операцій з метою оперативного впливу на результати фінансової діяльності. Як правило він обмежується коротким періодом часу.

Наступний (або ретроспективний) фінансовий аналіз здійснюється підприємством за звітний період (місяць, квартал, рік). Він дозволяє глибше і повніше проаналізувати фінансовий стан і результати фінансової діяльності підприємства в порівнянні з попереднім і поточним аналізом, тому що базується на завершених звітних матеріалах статистичного і бухгалтерського обліку[9].

У цілому аналітичні задачі усіх видів аналізу являють собою конкретизацію цілей аналізу з обліком організаційних, інформаційних, технічних і методичних можливостей проведення цього аналізу, що сприяє росту інформованості адміністрації підприємства й інших користувачів економічної інформації (суб'єктів аналізу) про стан цікавлячих об'єктів [12].

## 1. 2 Класифікація методів і прийомів фінансового аналізу

Основу будь-якої науки складають її предмет і метод. Предмет фінансового аналізу, тобто те, що вивчається в рамках даної науки - фінансові ресурси і їхні потоки. Зміст і основна цільова настанова фінансового аналізу - оцінка фінансового стану і виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування суб'єкта, що хазяює, за допомогою раціональної фінансової політики. Досягнення цієї мети

здійснюється за допомогою властивій даній науці методу. Метод фінансового аналізу - це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулярних принципів дослідження фінансової діяльності суб'єктів господарювання [6].

Існують різні класифікації методів економічного аналізу. Перший рівень класифікації виділяє неформалізовані і формалізовані методи аналізу. Перші засновані на описі аналітичних процедур на логічному рівні, а не на строгих аналітичних залежностях. До них відносяться методи: експертних оцінок, сценаріїв, психологічного, морфологічні, порівняння, побудови систем показників, побудови систем аналітичних таблиць та інше. Застосування цих методів характеризується визначеним суб'єктивізмом, оскільки велике значення мають інтуїція, досвід і знання аналітика.

До другої групи відносяться методи, в основі яких лежать досить строгі формалізовані аналітичні залежності. Вони складають другий рівень класифікації і підрозділяються на статистичні, бухгалтерські і економіко-математичні.

Статистичні методи економічного аналізу:

- статистичне спостереження - запис інформації з визначених принципів і з визначеними цілями;
- абсолютні і відносні показники (коефіцієнти, відсотки);
- розрахунки середніх величин: середні арифметичні прості, зважені, геометричні;
- ряди динаміки: абсолютний приріст, відносний приріст, темпи росту, темпи приросту;
- зведення й угруповання економічних показників по визначених ознаках;
- порівняння: з конкурентами, з нормативами, у динаміку;
- індекси - вплив факторів на порівнювані показники;
- деталізація, наприклад продуктивність праці річна залежить, по-

перше, від продуктивності вартувий, по-друге, - від використаного часу в плинні року,

- графічні методи (для публікації).

Бухгалтерські методи:

- метод подвійного запису;

- бухгалтерський баланс;

- інші бухгалтерські методи.

Економіко-математичні методи:

- методи елементарної математики;

- класичні методи математичного аналізу: диференціювання, інтегрування, варіаційні вирахування;

- методи математичної статистики: вивчення одномірних багатомірних статистичних сукупностей;

- економічні методи: виробничі функції; міжгалузевий баланс народного господарства; національне рахівництво;

- методи математичного програмування: оптимізація, лінійне, квадратичне і нелінійне програмування; блокове і динамічне програмування;

- методи вирахування операцій: керування запасами; методи технічного зносу і заміни устаткування; теорія ігор; теорія розкладів; методи економічної кібернетики [11].

На даний момент практика фінансового аналізу уже виробила основні правила читання (методику аналізу) фінансових звітів.

Можна виділити серед них шість основних методів (рис. 1.2):

- горизонтальний (трендовий) аналіз;

- вертикальний аналіз,

- метод фінансових коефіцієнтів;

- порівняльний аналіз;

- факторний аналіз.

Горизонтальний (трендовий) аналіз базується на вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. У процесі здійснення цього

аналізу розраховуються темпи росту (приросту) окремих показників і визначаються загальні тенденції їхньої зміни (або тренд). У фінансовому аналізі найбільше поширення одержали форми горизонтального (трендового) аналізу, які наведені нижче.

Порівняння фінансових показників звітного періоду з показниками попереднього періоду (наприклад з показниками попередньої декади, місяця, кварталу).



Рис. 1.2 Системи фінансового аналізу, що базуються на різних методах його проведення[18]

Порівняння фінансових показників звітності з показниками

алогічного періоду минулого року (наприклад, показників другого кварталу звітного року з аналогічними показниками другого кварталу попереднього року). Ця форма застосовується на підприємствах з яскраво вираженими сезонними особливостями господарської діяльності.

Порівняння фінансових показників за ряд попередніх періодів. Метою такого аналізу є виявлення тенденції зміни окремих показників, що характеризують результати маїсової діяльності підприємства [6].

Фінансовий аналіз, що базується на застосуванні жорстко термінованих факторних моделей, має ряд особливостей.

По-перше, при детермінованому підході факторна модель цілком замикається на ту систему факторів, що піддаються об'єднанню в дану модель. Границею складання такої моделі є довга безперервного ланцюга прямих зв'язків.

По-друге, даний підхід не дозволяє розділити результати впливу одночасно діючих факторів, що не піддаються об'єднанню в одній моделі. Таким чином, дослідник умовно абстрагується від дії інших факторів, а всі зміни результативного показника цілком приписуються впливові факторів, включених у модель.

По-третє, детермінований аналіз можемо виконуватися для одиничного об'єкта у відсутності сукупності спостережень.

Існують наступні види моделей детермінованого аналізу:

- аддитивна модель, тобто модель, у яку фактори входять у виді алгебраїчної суми;

- мультиплікативна модель, тобто модель, у яку фактори входять у виді добутку;

- кратна модель, тобто модель, що представляє собою відношення факторів;

- змішана модель, тобто модель, у яку фактори входять у різних комбінаціях [20].

Факторний аналіз за допомогою системи жорстко детермінованих моделей використовується для визначення зміни оборотних коштів, рентабельності підприємства; виявлення суми засобів, вивільнених або додатково захоплених в оборот у зв'язку зі зміною оборотності, та інші.

## РОЗДІЛ 2

### ВПЛИВ БІЗНЕСА-ПРОЦЕСІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРАТ-СЕРВІС»

#### 2. 1 Характеристика об'єкта дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю „Карат-Сервіс ” (скорочено ТОВ „Карат-Сервіс ”) є одним з найбільш успішно працюючим підприємством автосервісу, яке розташоване по вулиці Мініна і Пожарського, в місті Кам`янське Дніпропетровської області.

Основними видами діяльності ТОВ „Карат-Сервіс” є:

- ремонт і технічне обслуговування автомобілів за замовленням населення;
- ремонт і технічне обслуговування автомобілів підприємствами;
- роздрібна торгівля автотоварами.

Крім технічного обслуговування та ремонту ТОВ «Карат-Сервіс» займається продажем нових легкових автомобілів як вітчизняних так і закордонного виробництва. Для продажу автомобілів ТОВ «Карат-Сервіс» має у своєму розпорядженні автосалон. Усі автомобілі, що продаються, проходять передпродажну підготовку та надається післяпродажна підготовка та сервісне обслуговування.

Організаційна структура ТОВ «Карат-Сервіс» приведена на рисунку 2. 1.

Аналіз фінансового і господарського положення ґрунтується на аналізі балансу підприємства.

Стійкість фінансового становища підприємства в значній мірі залежить від доцільності і правильності вкладень фінансових ресурсів в активи.

Усе, що має вартість, належить підприємству і відбиває в активі балансу називається його активами. Актив балансу містить зведення про

розміщення капіталу, що маєтся в розпорядженні підприємства, тобто про вкладення його в конкретне майно і матеріальні цінності, про витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції і про залишки вільної готівки [5]/



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Карат-Сервіс»

## 2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Карат-Сервіс»

Кожному видові розміщеного капіталу відповідає окрема стаття балансу (рис. 2.2).

Засоби підприємства можуть використовуватися в його внутрішньому обороті і за його межами (дебіторська заборгованість, придбання цінних паперів, акцій, облігацій інших підприємств).

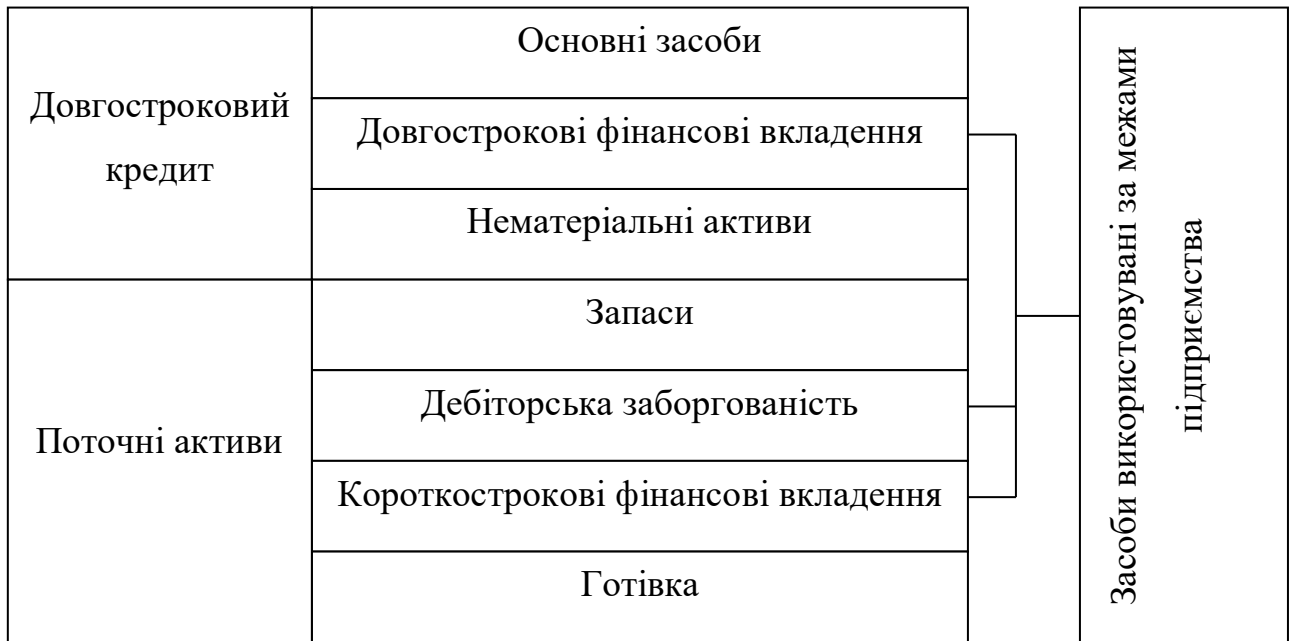


Рис. 2.2 Схема структури активів балансу

Оборотний капітал може знаходитися в сфері виробництва (запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів) і сфері обігу (короткострокові фінансові вкладення, готівка в касі і на рахунках у банках, товари й ін.).

Розміщення засобів підприємства має дуже велике значення у фінансовій діяльності і підвищенні її ефективності. Від того які асигнування вкладені в основні й оборотні кошти, скільки їх знаходиться в сфері виробництва й у сфері обігу, у грошовій і матеріальній формі, наскільки оптимально їхнє співвідношення, дуже залежать результати виробничої фінансової діяльності, отже, і фінансовий стан підприємства. Якщо створені виробничі потужності підприємства використовуються недостатньо повно через відсутність матеріалів, то це негативно позначиться на фінансових результатах підприємства і його фінансовому становищі. Те ж відбудеться, якщо створені зайві виробничі запаси, що не можуть бути швидко перетворені на наявних виробничих потужностях. У підсумку заморожується капітал, сповільнюється його оборотність і як наслідок погіршується фінансовий стан. І при гарних

фінансових результатах, високому рівні рентабельності підприємство може випробувати фінансових труднощів, якщо воно не раціонально використовувало свої фінансові ресурси, уклавши їх у наднормативні виробничі запаси або допустивши велику дебіторську заборгованість [14].

Тому в процесі аналізу активів підприємства в першу чергу варто вивчити зміни в їхньому складі і структурі і дати оцінку їхньої динаміки.

Найбільш загальне представлення об якісних змінах, що мали місце, у структурі засобів, а також динаміці цих змін можна одержати за допомогою вертикального і горизонтального аналізу звітності. Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства варто згрупувати статті активу і пасиву балансу в однорідні по економічних ознаках групи. І на підставі в такий спосіб агрегированного балансу робити аналіз структури майна підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Горизонтальний аналіз статей активу балансу

Показники	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Горизонтальний аналіз (гр.3-гр.2)	Відносне відхилення (гр.3/гр.2) x100%
Майно підприємства	ф. №1, ряд. 280	1435, 50	1364, 2	-71, 300	95, 0
Імобілізовані активи	ф. №1, ряд. 080	1337, 40	1232, 70	-104, 700	92, 2
Основні засоби	ф. №1, ряд. 030	1213, 90	1174, 70	-39, 200	96, 7
Довгострокові фінансові інвестиції	ф.№1, ряд.040, 045	123, 50	58, 00	-65, 500	46, 9
Оборотний капітал	ф. №1, ряд. 260	98, 10	131, 50	+33, 400	134, 0
Запаси	ф.№1, ряд.100, 140	61, 70	72, 00	+10, 300	116, 6
Дебіторська заборгованість	ф. №1, ряд. 160,170, 180,190, 200, 210	10,30	8,400	-1,900	81,6
Грошові засоби	ф.№1, ряд.230, 240	26, 10	51, 10	+25, 000	195, 7

На підставі даних, приведених у таблиці, видно, що загальна вартість майна підприємства в 2024 році знизилася в порівнянні з 2023 роком на 71, 300 тис. грн., що було викликано значним зменшенням вартості основних засобів і довгострокових фінансових інвестицій.

Однак в умовах інфляції цінність результатів горизонтального аналізу значно знижується. Тому виникає потреба доповнення даних горизонтального аналізу показниками, розрахованими в ході проведення вертикального аналізу (табл.2.2).

Дані представлені в таблиці показують, що за звітний період структура активів аналізованого підприємства істотно не змінилася: у загальній вартості активів підприємства найбільша питома вага як у 2023 році так і в 2024 році займає основний капітал підприємства, що у 2024 році знизився на 2,8%, у той час як оборотний капітал збільшився в 2024 році також на 2,8%.

Таблиця 2.2

## Вертикальний аналіз статей активу балансу

Показники	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Вертикальний аналіз 2003, %	Вертикальний аналіз 2004, %
Майно підприємства	ф. №1, ряд. 280	1435,500	1364,2	100	100
Імобілізовані активи	ф. №1, ряд. 080	1337,400	1232,700	93,2	90,4
Основні засоби	ф. №1, ряд. 030	1213,900	1174,700	84,6	86,1
Довгострокові фінансові інвестиції	ф. №1, ряд. 040, 045	123,500	58,000	8,6	4,3
Оборотний капітал	ф. №1, ряд. 260	98,100	131,500	6,8	9,6
Запаси	ф. №1, ряд. 100, 140	61,700	72,000	4,3	5,3
Дебіторська заборгованість	ф. №1, ряд. 160, 170, 180, 190, 200, 210	10,300	8,400	0,7	0,6
Грошові засоби	ф. №1, ряд. 230, 240	26,100	51,100	1,8	3,7

У процесі аналізу встановлюємо зміну в довгострокових активах. За даними таблицях 2.1 та 2.2 видно, що вартість основних засобів підприємства в 2024 році зменшилася на 39,200 тис. грн., але при цьому збільшилася їхня питома вага в загальній вартості майна підприємства до 86,1%.

Далі проаналізуємо зміни по кожній статті поточних активів балансу як найбільш мобільної частини капіталу.

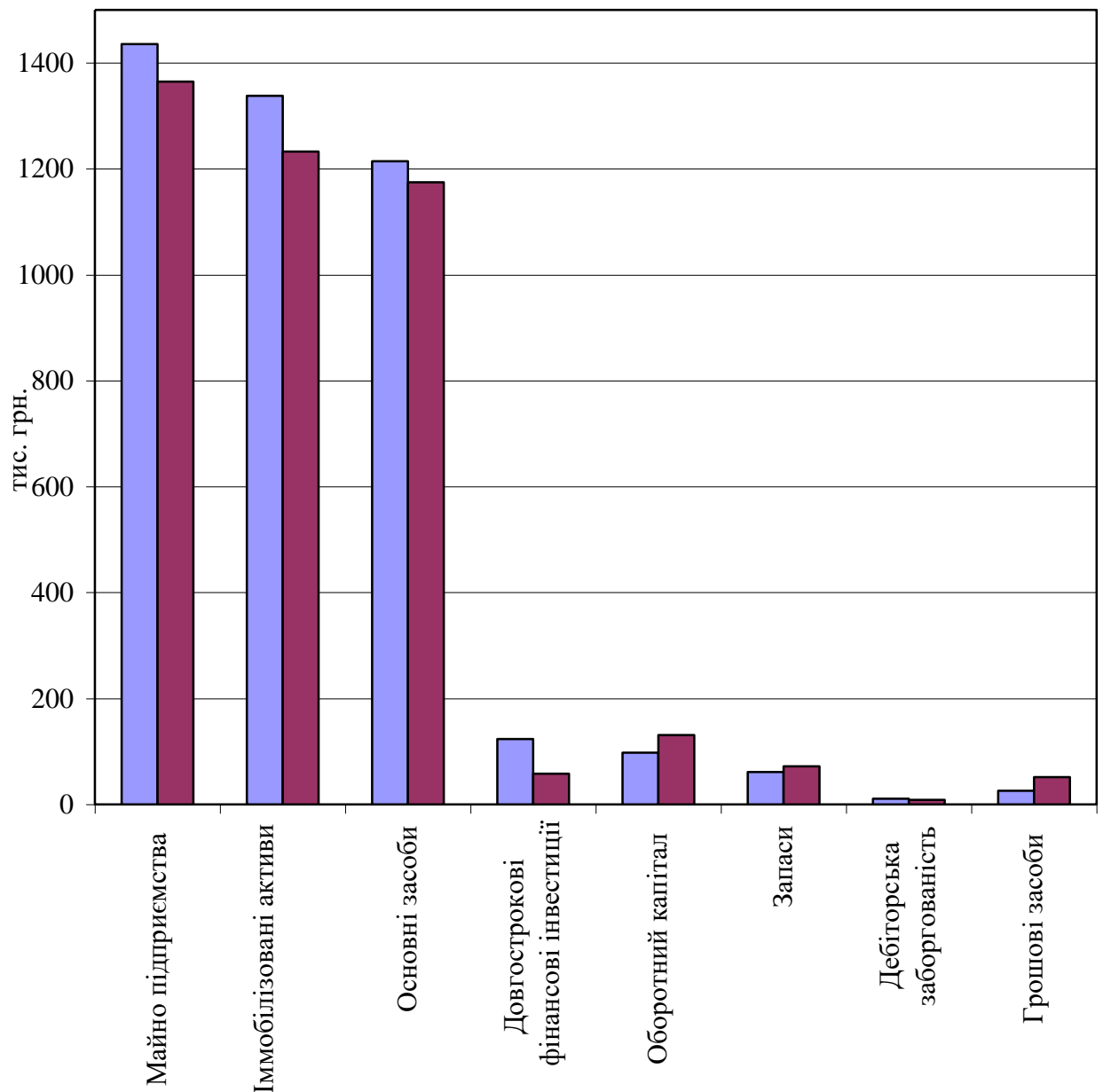


Рис. 2.3 Зміна активів ТОВ «Карат-Сервіс» у 2023-2024 роках

Як видно з таблиці 2. 1 частка коштів у загальній вартості активів підприємства в 2023 році склала 1,8 %. У 2024 році абсолютна їхня сума збільшилася на 25,000 тис. грн., а питома вага - на 1,9 %, у зв'язку з тим, що частина коштів була вкладена в оборотний капітал і запаси, сума яких зросла в плинні 2024 року. Сума грошей повинна бути такою, щоб неї вистачало для погашення всіх першочергових платежів. Однак наявність великих залишків грошей протягом тривалого періоду часу може бути результатом неправильного використання капіталу. Їх потрібно швидко пускати в обіг з метою одержання прибутку: розширювати своє виробництво або вкладати в акції інших підприємств.

У процесі наступного етапу аналізуємо, як впливає на фінансовий стан підприємства зміна дебіторської заборгованості, за рахунок яких складових частин відбувається її зміна.

Якщо підприємство розширює свою діяльність, то росте і число клієнтів, а відповідно і дебіторська заборгованість. З іншого боку, підприємство може скоротити надання послуг або продаж товарів, тоді рахунки дебіторів зменшуються. Отже, ріст дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно. Необхідно відрізнити нормальну і прострочену заборгованість. Наявність останньої створює фінансові утруднення, тому що підприємство буде почувати недолік фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати та інше. Тому кожне підприємство зацікавлене в скороченні термінів погашення платежів. Прискорити платежі можна шляхом удосконалювання розрахунків, своєчасного оформлення розрахункових документів, попередньої оплати, застосування вексельної форми розрахунків тощо [17]. На даному підприємстві спостерігається наступна картина стану дебіторської заборгованості (табл. 2.3).

На підставі таблиці 2.3 можна сказати про те, що сума дебіторської заборгованості в 2024 році знизилася на 1,900 тис. грн. Це було викликано різким зниженням суми дебіторської заборгованості

з бюджетом на 2,200 тис. грн. Питома вага даного виду заборгованості в порівнянні з 2023 роком знизився на 18,0 %. Інша сума дебіторської заборгованості в плинні 2024 року виросла за рахунок дебіторської заборгованості по авансах виданим - 0,100 тис. грн., з іншими дебіторами – 1,100 тис. грн.

Таблиця 2.3

## Аналіз складу і динаміки дебіторської заборгованості

Вид дебіторської заборгованості	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Структура 2023, %	Структура 2024, %
Дебіторська заборгованість	ф.№1, ряд.160, 170, 180, 210	10,300	8,400	-1,900	100	100
За товари	ф. №1, ряд. 160	2,600	1,700	-0,900	25,3	20,2
З бюджетом	ф. №1, ряд. 170	3,700	1,500	-2,200	35,9	17,9
По авансах	ф. №1, ряд. 180	0,300	0,400	+0,100	2,9	4,8
З іншими дебіторами	ф.№1, ряд.210	3,700	4,800	+1,100	35,9	57,1

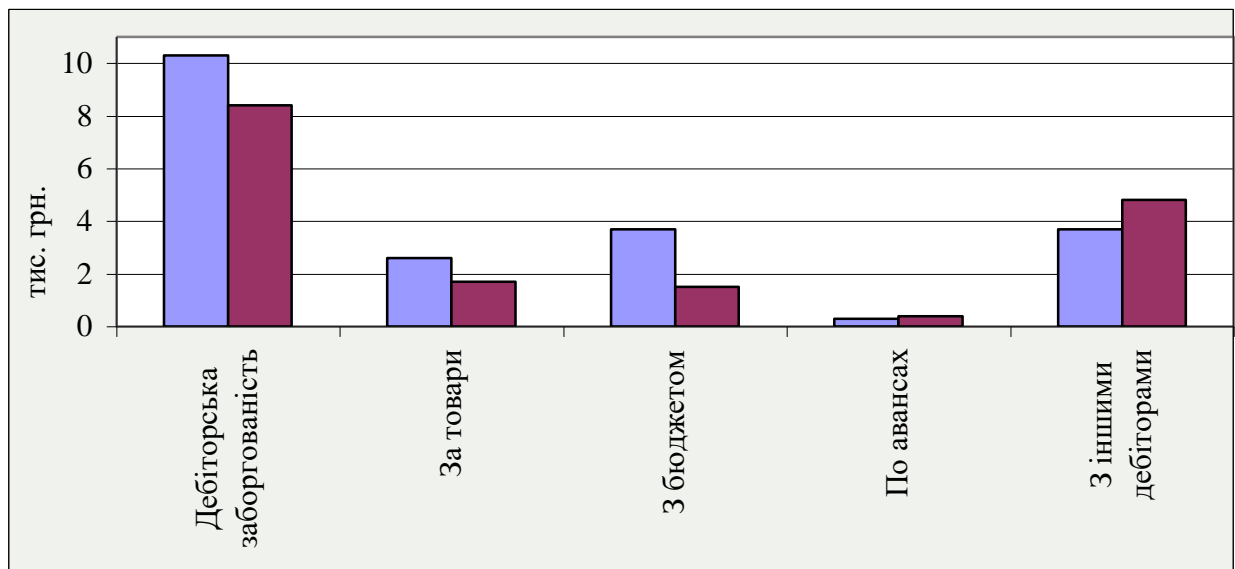


Рис. 2.4 Аналіз складу дебіторської заборгованості  
ТОВ «Карат-Сервіс» у 2023-2024 роках

Великий вплив на фінансовий стан підприємства створює також

стан виробничих запасів і витрат. На підставі балансу підприємства ретельно проаналізуємо структуру і динаміку даного розділу балансу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз структури і динаміки виробничих запасів і витрат

Запаси і витрати	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Структура 2023, %	Структура 2024, %
Усього запасів і витрат	ф. №1, ряд. 100, 120, 130, 140	61,700	72,000	+10,300	100	100
Виробничі запаси	ф.№1, ряд.100	4,900	1,800	-3,100	7,9	2,5
Незавершене будівництво	ф.№1, ряд.120	-	-	-	-	-
Готова продукція	ф.№1, ряд.130	-	-	-	-	-
Товари	ф. №1, ряд. 140	56,800	70, 200	+13,400	92,1	97,5

На підставі розрахунків, зроблених у таблиці 2.4 можна сказати про те, що найбільша питома вага в загальній вартості запасів і витрат займають товари, вартість і питома вага яких у 2024 році незначно зросли. Однак, незважаючи на зменшення деяких статей даного розділу активу балансу, у наслідок збільшення вартості товарів загальна вартість запасів і витрат збільшився на 10,300 тис. грн.

У результаті проведеного загального аналізу фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок про те, що аналізований об'єкт ТОВ «Карат - Сервіс» є підприємством, у якого найбільша питома вага в загальній вартості активів займає основний капітал, питома вага і вартість якого в 2024 році зменшилися. Однак у цілому по підприємству спостерігається збільшення загальної вартості майна, у наслідок збільшення таких статей активу балансу як запаси, товари, грошові кошти підприємства і таке інше.

Зведення, що приводяться в пасиві балансу, дозволяють визначити, які зміни відбулися в структурі власного і позикового капіталу, скільки притягнуто в оборот підприємства довгострокових і короткострокових позикових засобів, тобто пасив показує, відкідля взяли засоби, кому зобов'язане за них підприємство. Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які засоби воно має у своєму розпорядженні і куди вони вкладені. По ступені приналежності використовуваний капітал підрозділяється на власний і позиковий. По тривалості використання розрізняють капітал довгостроковий (перманентний) і короткостроковий (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Схема структури пасиву балансу

Необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємства. Він є основою самостійності і незалежності підприємства. Однак потрібно враховувати, що фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди вигідно для нього, особливо в тих випадках, якщо виробництво носить сезонний характер. Тоді в окремі періоди будуть накопичуватися великі засоби на рахунках у банку, а в інші періоди їх буде не діставати.

Крім того, варто мати на увазі, що якщо ціни на фінансові ресурси невисокі, а підприємство може забезпечити більш високий рівень віддачі на вкладений капітал, чим платить за кредитні ресурси, то залучаючи позикові засоби, воно може підвищити рентабельність власного капіталу.

У той же час якщо засоби підприємства створені в основному за рахунок короткострокових зобов'язань, то його фінансове становище буде хитливим, тому що з капіталами короткострокового використання необхідна постійна оперативна робота, спрямована на контроль за своєчасним їхнім поверненням і на залучення в оборот на тривалий час інших капіталів.

Отже, від того, наскільки оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, багато в чому залежить фінансове становище підприємства. Вироблення правильної фінансової стратегії допомагає багатьом підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності.

У ході проведення загального аналізу фінансово-господарського стану підприємства необхідно вивчити динаміку і структуру власного і позикового капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його додатків і дати оцінку цим змінам за аналізований період.

На підставі даних табл. 2.5, можна сказати про те, що загальна сума джерел засобів підприємства в 2024 році знизилася на 72,500 тис. грн. Дане зниження було викликано зменшенням суми джерел власних засобів на 71,400 тис. грн. У той же час сума позикових засобів зменшилася на 0,900 тис. грн., унаслідок зменшення кредиторської заборгованості.

Результати горизонтального аналізу статей пасиву балансу доповнимо результатами вертикального аналізу (табл.2.6).

Дані, приведені в таблиці 2.6 показують, що за 2024 рік значних змін у структурі джерел засобів підприємства не відбулося. Як у 2023 році, так і в 2024 році найбільша питома вага належить власному капіталові підприємства, розмір якого в 2024 році не змінився. Питома

вага позикового капіталу в порівнянні з 2023 роком виріс на 0,02 %, що зв'язано з ростом кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.5

## Горизонтальний аналіз статей пасиву баланса

Показники	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Горизонтальний аналіз (гр.3-гр.1)	Відносне відхилення (гр.3/гр.2) ·100%
Джерело формування майна	ф.№1, ряд.640	1435,100	1362,600	-72,500	94,9
Власний капітал	ф.№1, ряд.380	1413,800	1342,400	-71,400	94,9
Позиковий капітал	ф.№1, ряд.620	21,300	20,400	-0,900	1,45
Довгострокові пасиви	ф.№1, ряд.440	-	-	-	-
Короткострокові пасиви	ф.№1, ряд.500	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	ф.№1, ряд.530, 540, 550, 570,	21,300	20,400	-0,900	1,45

При внутрішньому аналізі фінансового стану необхідно більш детально вивчити динаміку і структуру власного і позикового капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його доданків і дати оцінку цим змінам.

Таблиця 2. 6

## Вертикальний аналіз статей пасиву баланса

Показники	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Вертикальний аналіз 2023, %	Вертикальний аналіз 2024, %
Джерело формування майна	ф.№1, ряд.640	1435,100	1362,600	100	100
Власний капітал	ф.№1, ряд.380	1413,800	1342,400	98,5	98,5
Позиковий капітал	ф.№1, ряд.620	21,300	20,400	1,48	1,50
Довгострокові пасиви	ф.№1, ряд.440	-	-	-	-
Короткострокові пасиви	ф.№1, ряд.500	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	ф.№1, ряд.530, 540, 550, 570, 580, 610	21,300	20,400	1,48	1,50

При внутрішньому аналізі фінансового стану необхідно більш детально вивчити динаміку і структуру власного і позикового капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його доданків і дати оцінку цим змінам.

Дані, приведені в таблиці 2. 7 показують зміни в структурі і динаміку власного капіталу: частка статутного капіталу, так само як і сума, у 2024 році залишилася незмінною; сума іншого додаткового капіталу в 2024 році залишилася незмінною, при цьому частка незначно збільшилася на 6,2%.

У 2024 році непокриті збитки підприємства по балансу становили - 313,600 тис. грн. У 2023 році непокриті збитки становили 242,200 тис. грн. Збиток за аналізований період становить 71,400 тис. грн.

Таблиця 2.7

## Аналіз структури і динаміки власного капіталу

Вид дебіторської заборгованості	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Структура 2023, %	Структура 2024 %
Джерела власного і прирівняних до них засоби	ф.№1, ряд.380	1413,80	1342,40	-71,4	100	100
Статутний фонд	ф.№1, ряд.300	6,500	6,500	-	0,4	0,4
Додатковий вкладений капітал	ф.№1, ряд.320	-	-	-	-	-
Інший додатковий капітал	ф.№1, ряд.330	1649,50	1649,50	-	116,7	122,9
Резервний фонд	ф.№1, ряд.340	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	ф.№1, ряд.350	242,200	313,600	71,400	17,1	23,3

На підставі проведених розрахунків (табл.2.7) у ході аналізу структури і динаміки позикового капіталу підприємства можна сказати

про те, що зниження загальної суми позикових засобів підприємства в 2024 році на 0,900 тис. грн. відбулося за рахунок зниження кредиторської заборгованості в основному по авансах отриманим, знизивши питому вагу на 14,4% і кредиторську заборгованість з іншими кредиторами – на 15,0 %. Так само можна відзначити, що збільшилася кредиторська заборгованість з бюджетом на 1,800 тис. грн. і по оплаті праці на 4,900 тис. грн.

Таблиця 2. 8

## Аналіз структури і динаміки позикового капіталу

Запаси і витрати	Форма звітності та код рядка	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Структура 2023, %	Структура 2024, %
Джерела позикових засобів	ф.№1, ряд.620	21,300	20,400	-0,900	100	100
Короткострокові кредити банкові	ф.№1, ряд.500	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	ф.№1, ряд.530, 540, 550, 560, 570, 580, 580	21,300	20,400	-0,900	100	100
За товари і послуги	ф.№1, ряд.530	5,700	4,800	-0,900	26,8	23,5
По авансах отриманим	ф.№1, ряд.540	3,500	0,400	-3,100	16,4	2,0
З бюджетом	ф.№1, ряд.550	0,900	2,700	+1,800	4,2	13,2
По позабюджетних платежах	ф.№1, ряд.560	-	-	-	-	-
По страхуванню	ф.№1, ряд.570	0,300	-	-0,300	1,4	-
По оплаті праці	ф.№1, ряд.580	4,900	9,800	+4,900	23,0	48,1
З іншими кредиторами	ф.№1, ряд.610	6,000	2,700	-3,300	28,2	13,2

Отже, у ході проведення загального аналізу пасиву балансу ТОВ «Карат-Сервіс», можна сказати про те, що найбільша питома вага в загальній вартості джерел формування засобів підприємства займають власні засоби, питома вага яких у 2024 році склала 94,9%; 1,50% складають короткострокові засоби підприємства, вартість і питома вага яких зменшилися за рахунок зменшення окремих видів кредиторської заборгованості. При цьому негативною стороною роботи підприємства може вважатися ріст кредиторської заборгованості перед бюджетом на 1,800 тис. грн. і по оплаті праці на 4,900 тис. грн, а також повне ігнорування керівництвом довгострокового кредитування підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Визначення можливого економічного ефекту від управлінського рішення по зміцненню трудової дисципліни на підприємстві намічається за рахунок скорочення втрат робочого часу і збільшення продуктивності праці робітників, для чого розрахуємо виробничу програму підприємства скоротивши на 5 % трудомісткості робіт.

Для станцій автосервісу виробнича програма характеризується кількістю обслуговуваних автомобілів на рік, яким на станції виконується весь комплекс робіт для підтримки їх технічного справного стану протягом року.

Виробнича програма є основним показником для розрахунку річних обсягів робіт, на основі яких визначаються чисельність робітників. Вихідними даними для розрахунку виробничої програми й обсягів робіт є:

- кількість автомобілів, що обслуговуються в рік і норма питомої трудомісткості ТО і ПРавтомобілів;
- середньорічний пробіг обслуговуваних автомобілів;
- середня кількість заїздів автомобілів на станцію у рік;
- середня трудомісткість робіт з одного заїзду;
- режим роботи станції;
- кількість автомобілів, що продається за рік.

Режим роботи підприємства визначається кількістю днів роботи підприємства у році, тривалістю робочого дня, яка визначається кількістю змін і тривалістю зміни:

$$T_d = C \cdot T_z, \quad (3.1)$$

де  $T_d$  - тривалість робочого дня, год.;

$C$  - кількістю змін;

$T_z$  - тривалість зміни, год.

$$T_d = 1,5 \cdot 8 = 12 \text{ год.}$$

Річна виробнича програма, за кількістю заїздів, для міської станції автосервісу визначається за формулою:

$$N_o^p = A_p^p \cdot d, \quad (3.2)$$

$$N_o^p = 2000 \cdot 1 = 2000 \text{ (заїздів).}$$

Річний обсяг робіт включає ТО, ПР, прибирально-мийні роботи і передпродажну підготовку автомобілів.

Річний обсяг робіт з ТО і ПР (у люд.-год.):

$$T_o = \frac{A_p \cdot L_p \cdot t \cdot K_p}{1000}, \quad (3.3)$$

де  $A_p$  - кількість обслуговуваних автомобілів за рік;

$L_p$  - середньорічний пробіг автомобіля, км;

$t$  - питома трудомісткість робіт ТО і ПР, люд.-год./1000 км; .

$K_p$  - коефіцієнт коригування трудомісткості в залежності від розмірів підприємства.

$$T_{o(\text{дійсне})} = \frac{2000 \cdot 8000 \cdot 2,48 \cdot 1}{1000} = 39680,0 \text{ люд.-год.,}$$

$$T_{o(\text{можливе})} = \frac{2000 \cdot 8000 \cdot 2,36 \cdot 1}{1000} = 37760,0 \text{ люд.-год.}$$

Річний обсяг робіт з ТО і ПР визначається сумою річних обсягів робіт з автомобілями окремих класів.

Річний обсяг прибирально-мийних робіт визначається, виходячи з кількості заїздів на станцію автомобілів у рік для прибирально-мийних робіт і середньої трудомісткості цих робіт, прибиральні роботи проводяться тільки для тих автомобілів, котрі прибули для ТО і ПР:

$$T_{п-м} = A_p^п \cdot d_{пм} \cdot t_{пм}, \quad (3.4)$$

де  $A_p^п$  - кількість автомобілів за рік, які пройшли прибирально-мийні роботи, од.;

$d_{пм}$  - кількість заїздів одного автомобіля на прибирально-мийні роботи;

$t_{\text{пм}}$  - трудомісткість прибирально-мийних, люд.-год.

$$T_{\text{п-м(дійсне)}} = 2000 \cdot 1 \cdot 0,19 = 380,0 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{п-м(можливе)}} = 2000 \cdot 1 \cdot 0,2 = 400,0 \text{ люд.-год}$$

Річний обсяг робіт передпродажної підготовки визначається кількістю проданих автомобілів на ріці трудомісткістю їхнього обслуговування:

$$T_{\text{пп}} = A_{\text{п}} \cdot t_{\text{пп}}, \quad (3.5)$$

$$T_{\text{пп(дійсне)}} = 150 \cdot 3,5 = 525,0 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{пп(можливе)}} = 150 \cdot 3,3 = 495,0 \text{ люд.-год}$$

Річний обсяг робіт по ТО і ПР автомобілів розподіляється по видам робіт і місцю їх виконання з доповненням обсягу прибирально-мийних робіт, а також передпродажної підготовки (таблиця 3.1 та 3.2).

Таблиця 3.1

## Дійсний розподіл трудомісткості ТО і ПР автомобілів

Роботи	Розподіл за видами робіт		Розподіл по місцю виконання			
			На постах		На дільницях	
	%	люд.-год	%	люд.-год	%	люд.-год
1	2	3	4	5	6	7
Діагностичні	5	1984,0	100	1984,0	-	-
ТО в повному обсязі	25	9920,0	100	9920,0	-	-
Мастильні	4	1587,2	100	1587,2	-	-
Регулюв. кутів устан. коліс	5	1984,0	100	1984,0	-	-
Ремонт і регулюв. гальм	5	1984,0	100	1984,0	-	-
Електротехнічні	5	1984,0	80	1587,2	20	396,8
Обслуг. системи живлення	5	1984,0	70	1388,8	30	595,2
Акумуляторні	2	793,6	10	79,4	90	714,2
Шинні	5	1984,0	30	595,2	70	1388,8
Ремонт вузлів і агрегатів	10	3968,0	50	1984,0	50	1984,0
Кузовні та арматурні	10	3968,0	75	2976,0	25	992,0
Малярні та проти корозійні	10	3968,0	100	3968,0	-	-
Оббивальні	1	396,8	50	198,4	50	198,4
Слюсарно-механічні	8	3174,4	-	-	100	3174,4
Усього	100	39680,0	-	30236,2	-	9443,8
Прибирально-мийні		400,0	100	400,0	-	-
Загалом		40080,0		30636,2		9443,8

## Можливий розподіл трудомісткості ТО і ПР автомобілів

Роботи	Розподіл за видами робіт		Розподіл по місцю виконання			
			На постах		На дільницях	
	%	люд.-год	%	люд.-год	%	люд.-год
Діагностичні	5	1888,0	100	1888,0	-	-
ТО в повному обсязі	25	9440,0	100	9440,0	-	-
Мастильні	4	1510,4	100	1510,4	-	-
Регулюв. кутів устан. коліс	5	1888,0	100	1888,0	-	-
Ремонт і регулюв. гальм	5	1888,0	100	1888,0	-	-
Електротехнічні	5	1888,0	80	1510,4	20	377,6
Обслуг. системи живлення	5	1888,0	70	1321,3	30	566,7
Акумуляторні	2	755,2	10	75,5	90	679,7
Шинні	5	1888,0	30	566,4	70	1321,6
Ремонт вузлів і агрегатів	10	3776,0	50	1888,0	50	1888,0
Кузовні та арматурні	10	3776,0	75	2832,0	25	944,0
Малярні та проти корозійні	10	3776,0	100	3776,0	-	-
Оббивальні	1	377,6	50	188,8	50	188,8
Слюсарно-механічні	8	3020,8	-	-	100	3020,8
Усього	100	37760,0	-	28605,6	-	9154,4
Прибирально-мийні		380,0	100	380,0	-	-
Загалом		38140,0		28985,6		9154,4

Крім робіт з ТО і ПР на станції обслуговування автомобілів виконуються допоміжні роботи, обсяг яких складає 20...30 % від загального обсягу робіт з ТО і ПР автомобілів. До складу допоміжних робіт входять роботи по прибиранню приміщень території (15. ..20%), приймання, збереження і видача матеріальних цінностей (20 %), транспортні і перегін автомобілів (10%), а також роботи по самообслуговуванню підприємства (обслуговування і ремонт технологічного устаткування та інструменту, утримання інженерних комунікацій, утримання і ремонт будівель), які виконуються в самостійному підрозділу або у відповідних виробничих дільницях, якщо ця трудомісткість не перевищує 10000 люд.-год. Обсяг робіт по самообслуговуванню підприємства складає 45. ..55% від обсягу

допоміжних робіт, тобто до 10. .. 15 % від загального обсягу робіт з ТО і ПР автомобілів.

$$T_{\text{сам}} = (0,1 \dots 0,15) \cdot T_p, \quad (3.6)$$

де  $T_p$  - загальний річний обсяг робіт з ТО і ПР автомобілів, люд.-год.

$$T_{\text{сам (дійсне)}} = 0,1 \cdot 40080,0 = 4008,0 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{сам (можливе)}} = 0,1 \cdot 38140,0 = 3814,0 \text{ люд.-год.}$$

Решту допоміжних робіт (45...55 %) виконує обслуговуючий персонал. Обсяг цих допоміжних робіт складає:

$$T_{\text{доп}} = (0,1 \dots 0,15) \cdot T_p, \quad (3.7)$$

$$T_{\text{доп(дійсне)}} = 0,1 \cdot 40080,0 = 4008,0 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{доп(можливе)}} = 0,1 \cdot 38140,0 = 3814,0 \text{ люд.-год.}$$

До складу допоміжних робіт входять роботи:

- прибирання приміщень та території

$$T_{\text{(приб) доп}} = 0,15 \cdot T_{\text{доп}}, \quad (3.8)$$

$$T_{\text{(приб) доп(дійсне)}} = 0,15 \cdot 4008,0 = 601,2 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{(приб) доп(можливе)}} = 0,15 \cdot 3814,0 = 572,1 \text{ люд.-год.}$$

- транспортні на перегін автомобілів:

$$T_{\text{(тр. пер.) доп}} = 0,10 \cdot T_{\text{доп}}, \quad (3.9)$$

$$T_{\text{(тр. пер.) доп(дійсне)}} = 0,10 \cdot 4008,0 = 400,8 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{(тр. пер.) доп(можливе)}} = 0,10 \cdot 3814,0 = 381,4 \text{ люд.-год.}$$

- приймання, збереження і видача матеріальних цінностей:

$$T_{\text{(прийм.) доп}} = 0,20 \cdot T_{\text{доп}}, \quad (3.10)$$

$$T_{\text{(прийм.) доп(дійсне)}} = 0,20 \cdot 4008,0 = 801,6 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{\text{(прийм.) доп(можливе)}} = 0,20 \cdot 3814,0 = 762,8 \text{ люд.-год.}$$

До робіт по самообслуговуванню належать такі роботи:

- ремонт та обслуговування технологічного обладнання, оснастці і інструменту

$$T_{\text{(технолог. обл.)}} = 0,25 \cdot T_{\text{сам}}, \quad (3.11)$$

$$T_{(\text{технолог. обл.})(\text{дійсне})} = 0,25 \cdot 4008,0 = 1002,0 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{(\text{технолог. обл.})(\text{можливе})} = 0,25 \cdot 3814,0 = 953,5 \text{ люд.-год.}$$

- ремонт та обслуговування інженерного обладнання, мереж та комунікацій:

$$T_{(\text{інж. обл.})} = 0,20 \cdot T_{\text{сам}}, \quad (3.12)$$

$$T_{(\text{інж. обл.})(\text{дійсне})} = 0,20 \cdot 4008,0 = 801,6 \text{ люд.-год.},$$

$$T_{(\text{інж. обл.})(\text{можливе})} = 0,20 \cdot 3814,0 = 762,8 \text{ люд.-год.}$$

- ремонт та обслуговування компресорного обладнання

$$T_{(\text{комп.обл.})} = 0,10 \cdot T_{\text{сам}}, \quad (3.13)$$

$$T_{(\text{комп.обл.})(\text{дійсне})} = 0,10 \cdot 4008,0 = 400,8 \text{ люд.-год.}$$

$$T_{(\text{комп.обл.})(\text{можливе})} = 0,10 \cdot 3814,0 = 381,4 \text{ люд.-год.}$$

Роботи по самообслуговуванню виконуються на ділянках: слюсарно-механічній, кузовній, електротехнічній, агрегатній, між якими вони розподіляються порівну (тобто по 25 %).

При зміцненні трудової дисципліни на підприємстві за рахунок скорочення втрат робочого часу і збільшення продуктивності праці робітників їх кількість може зменшитися на одну особу і складати 24 чоловіки. В наслідок чого зменшується фонд заробітної плати робітників, що веде до зменшення витрат підприємства.

Таким чином економічний ефект від управлінського рішення по зміцненню трудової дисципліни на підприємстві за рахунок скорочення втрат робочого часу і збільшення продуктивності праці робітників на 5 % може складати 3,808 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що управління бізнес-процесами є ключовим інструментом підвищення фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки саме процесний підхід забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат та формування стабільної цінності для споживачів. Поглиблене вивчення теоретичних аспектів показало, що бізнес-процеси визначають логіку й послідовність операцій, від ефективності яких залежить продуктивність, якість продукції і швидкість реагування на потреби ринку.

Проведений аналіз бізнес-процесів підприємства засвідчив наявність впливу процесної організації діяльності на формування фінансових результатів, зокрема прибутковості, рентабельності та рівня витрат. Виявлені недоліки — дублювання операцій, недостатній рівень автоматизації, низька прозорість взаємодії між підрозділами — призводять до збільшення витрат та зниження ефективності.

На основі проведеного аналізу розроблено напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства, що включають оптимізацію операційних процедур, впровадження цифрових інструментів, автоматизацію ключових процесів, стандартизацію діяльності та застосування сучасних підходів — Lean, BPM, реінжиніринг бізнес-процесів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству скоротити витрати, підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції та забезпечити зростання фінансових результатів.

Таким чином, дослідження підтверджує, що ефективне управління бізнес-процесами є важливою передумовою покращення фінансових показників та посилення конкурентних позицій підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Л. А. Управління бізнес-процесами підприємства: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 248 с.
2. Вакульчик О. М., Протасова Є. В., Нечаєва А. А. Фінансовий результат підприємства: економічна сутність, особливості визначення та аналізу. Бізнеснавігатор. 2019. Вип. 1. С. 162-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_35). (дата звернення - 25.10.2025 р)
3. Гриньова В. М., Тарасенко І. О. Процесний підхід в системі управління підприємством : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 198 с.
4. Дибська В. В. Управління процесами в організації. Київ : Кондор, 2020. 312 с.
5. Єрмоленко А. М. Бізнес-процеси підприємства: моделювання та оптимізація. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 224 с.
6. Карпенко О. В., Степаненко В. П. Управління діяльністю підприємства на основі BPM. Дніпро : НМетАУ, 2021. 176 с.
7. Коваленко Л. П., Гайдук І. О. Вплив автоматизації бізнес-процесів на фінансові результати підприємства. // *Ефективна економіка*. 2022. №12.
8. Ліхоносова Г. С., Лазєбна І. Р. Організаційні засади обліку та аудиту фінансових результатів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25, Ч. 1. С. 144-148.
9. Мазаракі А. А., Шпак О. А. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 528 с.
10. Мельник Л. Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Суми : СумДУ, 2022. 365 с.
11. Мельничук О. М. Оптимізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і держава*. 2023. №6. С. 45–49.
12. Мицак О., Ковтун Н., Лихач О. Удосконалення механізму

управління фінансовими результатами підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2019. Том 56. №1. С. 115–122.

13. Нагайчук В.В. Показники оцінки якості прибутку підприємства та їх залежність від обраної стратегії. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_2\\_1/NV-2011-V2\\_23.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_2_1/NV-2011-V2_23.pdf) (дата звернення – 30.10.2025 р)

14. Павлишенко М.М., Сивуля Л.А. Значення прибутку підприємства вринковій економіці. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/17\\_4/172\\_Pawlyshenko\\_17\\_4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_4/172_Pawlyshenko_17_4.pdf) (дата звернення – 30.10.2025 р)

15. Пеняк Ю., Пеняк Ю., Руденко А. Тенденції показників фінансових результатів українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №(30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-46>. (дата звернення – 30.10.2025 р)

16. Пономарьова Н. В. Фінансові результати підприємств: оцінка та шляхи підвищення. Київ : КНЕУ, 2023. 210 с.

17. Савчук В. П. Бізнес-процеси та організаційна ефективність : монографія. Київ : Знання, 2020. 254 с.

18. Стаднюк Т.С. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 1. С. 127- 132.

19. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / за ред. О. С. Віханського. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 352 с.

20. Фірман Н.Я., Вашків О.П. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 5. С. 162-168.

21. Шевченко Ю. І. Цифровізація бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. // *Проблеми економіки*. 2024. №1. С. 112–118.

22. Чорна Л. О. Прибуток як інтегральний показник господарської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1997&p=2>. (дата звернення – 30.10.2025 р)

23. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35). (дата звернення – 30.10.2025 р).