

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: **Вплив ефективного управління бізнес-процесами на фінансові результати діяльності підприємства**

Студента **Марченко М.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

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ.....	7
1.1 Поняття та сутність управління бізнес-процесами на підприємстві	7
1.2 Взаємозв'язок ефективності бізнес-процесів і фінансових результатів діяльності.	10
1.3 Теоретичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОРТЕ-УКРАЇНА...	14
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2 Аналіз впливу ефективності бізнес-процесів на фінансові показники приватного підприємства.....	17
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	22
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, постійними змінами на ринку та прискореним розвитком технологій. У таких умовах успішність підприємства значною мірою залежить від ефективності його внутрішніх процесів та вміння оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності є ефективне управління бізнес-процесами.

Бізнес-процеси охоплюють всі види діяльності підприємства — від виробництва та постачання до маркетингу та продажів. Раціональна організація та контроль цих процесів дозволяють не лише оптимізувати витрати, а й підвищити прибутковість та рентабельність підприємства. Водночас неефективні процеси можуть призводити до зниження фінансових показників, втрати ресурсів та зниження конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку методів і підходів до підвищення ефективності управління бізнес-процесами для забезпечення позитивних фінансових результатів. Особливу увагу слід приділяти виявленню слабких місць у процесах, впровадженню заходів оптимізації та контролю їх результативності.

Вплив управління бізнес-процесами на фінансові результати підприємства досліджувався у працях багатьох українських та зарубіжних науковців, зокрема, у роботах Демиденка В.В., Братушки С.М., Середюка В.Б., Соколовської З.М., Клепікової О.А., Корзаченко О.В., Лепейко Т.І. та інших. Ці дослідження розглядають як загальні питання управління бізнес-процесами, так і специфічні методики, такі як імітаційне моделювання, що допомагає оцінити вплив цих процесів на фінансові показники.

Метою даної курсової роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами для покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами та їх вплив на фінансові результати.
2. Провести аналіз ключових бізнес-процесів і фінансових показників обраного підприємства.
3. Виявити проблеми та резерви підвищення ефективності бізнес-процесів.
4. Розробити рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів і оцінити їх вплив на фінансові результати.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність підприємства Форте-Україна. Предмет дослідження — взаємозв'язок між ефективністю управління бізнес-процесами та фінансовими результатами його діяльності.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, порівняльний та економічний аналіз, методи моделювання та прогнозування.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що дозволяє послідовно розкрити теоретичні, аналітичні та практичні аспекти досліджуваної проблеми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність управління бізнес-процесами на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем організації та управління його бізнес-процесами. Бізнес-процесами називають сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, які виконуються в певній послідовності з метою досягнення конкретного результату та задоволення потреб споживача. Вони охоплюють усі аспекти діяльності підприємства: виробництво, збут, логістику, фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів тощо.

Управління бізнес-процесами — це систематичний підхід до планування, організації, контролю та оптимізації процесів підприємства для забезпечення їх максимальної ефективності. Основна мета управління бізнес-процесами полягає у підвищенні продуктивності, скороченні витрат, покращенні якості продукції або послуг та забезпеченні конкурентних переваг підприємства[2].

Сутність управління бізнес-процесами проявляється в наступних ключових аспектах:

1. Цілеспрямованість – кожен бізнес-процес має чітко визначену мету та конкретний результат, який повинен бути досягнутий.

2. Послідовність дій – процес складається з логічно взаємопов'язаних етапів, що забезпечує ефективність виконання та мінімізує втрати ресурсів.

3. Взаємозв'язок із ресурсами – управління процесами передбачає оптимальне використання людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

4. Контроль та оцінка ефективності – здійснюється постійний моніторинг процесів, визначаються показники продуктивності та якості, що дозволяє оперативно коригувати діяльність.

5. Безперервне удосконалення – бізнес-процеси потребують регулярного аналізу та оптимізації для адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Структура управління бізнес-процесами представлена на рис.1.1

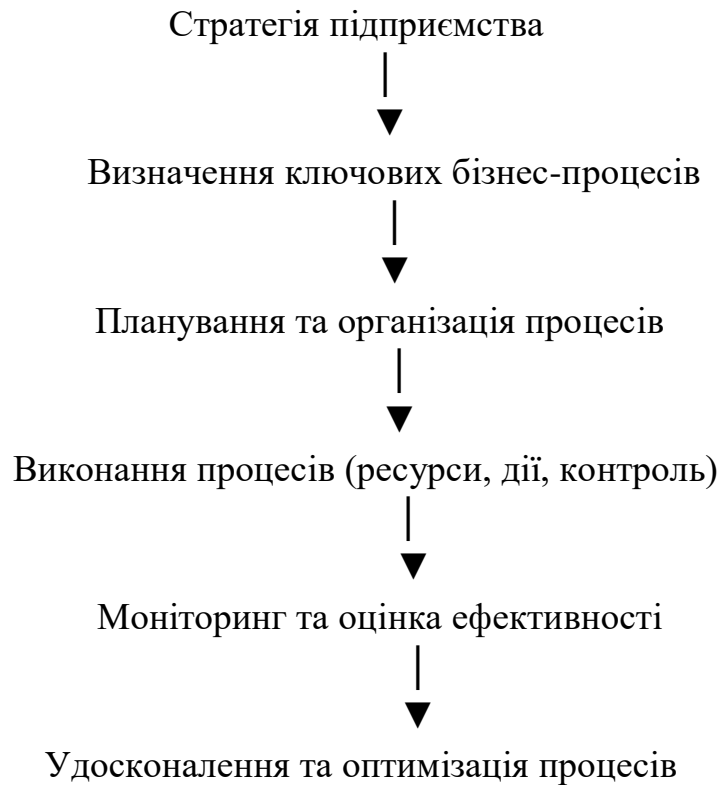


Рис.1.1 Структура управління бізнес-процесами на підприємстві

Ключові складові управління бізнес-процесами та їх значення для ефективної діяльності підприємства наступні[11]:

1. **Визначення процесів** – на першому етапі необхідно ідентифікувати основні та допоміжні процеси підприємства. Це дозволяє чітко розуміти, які дії забезпечують досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Основна мета цього елемента – зосередитися на ключових бізнес-процесах, які мають найбільший вплив на результативність підприємства.

2. **Планування** – передбачає розробку послідовності дій, визначення необхідних ресурсів та розподіл відповідальності між структурними підрозділами. Планування дозволяє оптимізувати використання часу та

матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, забезпечуючи ефективне виконання процесів.

3. Виконання – на цьому етапі реалізуються всі заплановані дії та операції. Якісне виконання процесів гарантує досягнення поставлених цілей, своєчасне виконання завдань та задоволення потреб клієнтів.

4. Контроль – передбачає постійне відстеження показників ефективності процесів, виявлення відхилень від плану та оперативне реагування на проблеми. Контроль дозволяє підтримувати стабільний рівень продуктивності та якості.

5. Аналіз і оптимізація – включає оцінку результатів виконання процесів та внесення необхідних змін для підвищення ефективності. Це може стосуватися скорочення витрат, покращення якості продукції або послуг, а також підвищення продуктивності праці.

6. Безперервне удосконалення – являє собою регулярний перегляд бізнес-процесів, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це забезпечує стійкий розвиток організації, підвищує її конкурентоспроможність та дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики ринку[11].

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами орієнтовані на системний та процесний підхід, що дозволяє не лише контролювати окремі функції, а й забезпечувати ефективну взаємодію між ними. Ефективне управління бізнес-процесами сприяє підвищенню фінансових результатів підприємства, оптимізації витрат і формуванню стійких конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, управління бізнес-процесами є ключовим елементом сучасної стратегії підприємства, що дозволяє системно організувати діяльність, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток організації.

1.2 Взаємозв'язок ефективності бізнес-процесів і фінансових результатів діяльності

Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, що виконуються у межах підприємства для досягнення певних результатів. Вони охоплюють усі аспекти діяльності — від планування та виробництва до збуту продукції і обслуговування клієнтів. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, адже від їх організації залежать витрати, доходи та загальна рентабельність[8].

Фінансові результати діяльності підприємства відображаються у таких показниках, як:

- Прибуток — фінансовий результат від реалізації продукції або послуг після вирахування всіх витрат;
- Рентабельність — співвідношення прибутку до витрат або активів підприємства;
- Оборотність коштів та запасів — ефективність використання ресурсів у виробничому та комерційному процесах;
- Грошові потоки — рух грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Ефективність бізнес-процесів підприємства безпосередньо впливає на його фінансові результати, оскільки від організації, продуктивності та якості виконання процесів залежить прибутковість, ліквідність та загальна економічна стабільність організації. Бізнес-процеси охоплюють всі ключові види діяльності підприємства: виробництво продукції або надання послуг, управління ресурсами, збут, маркетинг, логістику та фінансове планування.

Ефективність бізнес-процесів визначається через такі показники:

- Продуктивність — співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів;
- Якість — відповідність продукції або послуг встановленим стандартам;

- Швидкість виконання процесів – час від початку до завершення процесу;
- Вартість процесу – витрати на реалізацію процесу та його складових;
- Гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов або попиту.

Фінансові результати діяльності підприємства формуються на основі прибутку, доходів, витрат та рентабельності. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє:

1. Зменшити витрати – оптимізація процесів скорочує непродуктивні витрати ресурсів, знижує собівартість продукції та підвищує рентабельність.

2. Підвищити доходи – покращення якості продукції та обслуговування сприяє залученню нових клієнтів і збереженню існуючих, що збільшує обсяги продажів.

3. Поліпшити ліквідність – ефективні процеси управління дебіторською та кредиторською заборгованістю забезпечують стабільний грошовий потік.

4. Забезпечити конкурентоспроможність – швидка адаптація бізнес-процесів до ринкових змін дозволяє підприємству підтримувати стабільні фінансові показники навіть у складних економічних умовах[18].

Взаємозв'язок між ефективністю бізнес-процесів і фінансовими результатами можна представити у вигляді логічної залежності: оптимізація процесів → зниження витрат та підвищення продуктивності → покращення фінансових показників → зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, управління бізнес-процесами є ключовим інструментом підвищення фінансової результативності підприємства. Системний підхід до організації процесів дозволяє забезпечити збалансованість між витратами, доходами та якістю продукції чи послуг, що сприяє стабільному розвитку організації та зміцненню її економічної стійкості.

1.3 Теоретичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами

Ефективність управління бізнес-процесами визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів та максимальним фінансовим результатом. Теоретичні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів ґрунтуються на системному, процесному та ресурсному підходах[21].

1. Системний підхід розглядає підприємство як єдину систему, де бізнес-процеси взаємопов'язані і впливають один на одного. Ефективність управління оцінюється не лише за результатами окремих процесів, а й за їх взаємодією та внеском у загальні фінансові та операційні показники підприємства. Основними критеріями системного підходу є:

- досягнення стратегічних цілей;
- відповідність процесів внутрішнім та зовнішнім вимогам;
- узгодженість між функціональними підсистемами підприємства.

2. Процесний підхід акцентує увагу на безпосередньому виконанні бізнес-процесів. Ефективність оцінюється через параметри продуктивності, якості, швидкості та вартості виконання процесів. Основними показниками є:

- час виконання процесу;
- рівень виконання планових завдань;
- витрати ресурсів на виконання процесу;
- ступінь задоволеності клієнтів або споживачів послуг.

3. Ресурсний підхід передбачає оцінку використання ресурсів підприємства у процесах управління. До ресурсів відносяться матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Ефективність оцінюється шляхом порівняння витрат ресурсів з отриманими результатами, що дозволяє визначити оптимальне їх використання та економічний ефект.

Методи оцінки ефективності управління бізнес-процесами включають:

- кількісні показники, такі як прибуток, рентабельність, продуктивність, витрати на одиницю продукції;
- якісні показники, які відображають рівень задоволеності клієнтів, якість продукції та послуг, дотримання стандартів;
- комбіновані підходи, де кількісні та якісні показники інтегруються в систему KPI (Key Performance Indicators) для комплексної оцінки ефективності[17].

Використання теоретичних підходів дозволяє підприємству:

1. Визначити ключові процеси, що впливають на фінансові результати;
2. Виявити слабкі місця та резерви для підвищення ефективності;
3. Впровадити заходи оптимізації та контролю бізнес-процесів;
4. Забезпечити системний моніторинг і оцінку досягнення стратегічних та операційних цілей.

Таким чином, оцінка ефективності управління бізнес-процесами є основою для підвищення продуктивності підприємства, оптимізації витрат та покращення фінансових результатів його діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОРТЕ-УКРАЇНА

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Історія «ФОРТЕ» налічує вже 14 років. Фабрики меблів FORTE S.A. входять до числа найбільших польських виробників і продавців меблів. Фірма займає позицію лідера на меблевому ринку завдяки правильному розпізнаванню потреб і смаків споживачів і постійному відстежуванню новітніх тенденцій в галузі.

На меблевих фабриках «ФОРТЕ» процеси проектування, виробництва, продажі виробів і обслуговування покупців реалізуються згідно постійно удосконаленим процедурам Системи управління якістю. Підтвердженням відповідності Системи вимогам норми ISO 9001 є сертифікат TUV CERT, отриманий в 1997 р. і утриманий до цих пір.

У лютому 2002 року в місті Дніпропетровськ відбулося відкриття фабрики «ФОРТЕ Україна». На заводі проводяться домашні корпусні меблі економ класу, призначена для населення з середньому рівнем доходів. Асортимент - це популярні в Україні і Росії стінки, спальні, кабінети, передпокої, кухні. Виробництво меблів ведеться за технологією і дизайнерськими розробками групи «Форте». Меблі відповідають стандартам якості, встановленим для інших фабрик «Форте», розташованих головним чином в Польщі, і вже відома покупцям багатьох регіонів України і Росії.

У таблиці 2.1 розглянемо основні техніко-економічні, а в таблиці 2.2 динаміку показників ділової активності підприємства.

За період з 2021 по 2024 роки спостерігається наступна тенденція: у 2023 і 2024 роках дані показники мають найвищі значення, отже, можна зробити висновок про те, що підприємство працювало ефективно. Проте в 2024

році дані показники різко знизилися, а це означає, що фінансовим результатом підприємства з'явилися чисті збитки.

Таблиця 2.1

Характеристика основних фінансово-економічних показників підприємства
«ФОРТЕ УКРАЇНА» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, роки		
					2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023
Виручка від реалізації продукції тис. грн.	15679	19596	19373	13760	3917	-223	-5613
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	13074	14715	15116	11722	1641	401	-3394
Валовий прибуток, тис. грн.	2605	4881	4257	2038	2276	-624	-2219
Чистий прибуток, тис. грн	649	1340	890	-1208	691	-450	-2098
Коефіцієнт автономії %	0,6	0,72	0,55	0,54	0,12	-0,17	-0,05
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів %	0,67	0,39	0,82	0,84	-0,28	0,43	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності %	0,13	0,18	0,1	0,05	0,05	-0,08	-0,05
Коефіцієнт термінової ліквідності %	0,57	0,57	0,46	0,33	0	-0,11	-0,13
Коефіцієнт поточної ліквідності %	1,03	1,18	1,04	0,96	0,15	-0,14	-0,08

Що стосується показників фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду підприємство зберігало нормальне фінансове положення. Найбільша кількість одиниць повернутих засобів спостерігається в 2024 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності впродовж всіх років залишався низьким, що говорить про те, що підприємство раціонально використовувало свої фінансові ресурси.

Коефіцієнт термінової ліквідності протягом всього аналізованого періоду мав значення нижче допустимого.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ділової активності ТОВ«Форте Україна»
за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, роки		
					2022 до 2021рр.	2023 до 2022рр.	2024 до 2023рр.
Коефіцієнт оборотності активів	2,32	1,47	1,21	0,77	-0,85	-0,26	-0,44
Коефіцієнт оборотності запасів	10,44	6,16	4,25	2,45	-4,28	-1,91	-1,80
Термін обороту запасів	34	58	85	147	24	26	62
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (загальної суми)	13,19	10,48	8,73	5,31	-2,72	-1,75	-3,42
Термін обороту дебіторської заборгованості (загальної суми)	27	34	41	68	7	7	27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях	24,91	16,62	13,87	8,37	-8,29	-2,75	-5,50
Термін обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях	14	22	26	43	7	4	17
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (загальної суми)	5,80	4,30	3,20	1,72	-1,50	-1,10	-1,48
Термін обороту кредиторської заборгованості (загальної суми)	62	84	113	209	22	29	97
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості по товарних операціях	6,01	4,42	3,28	1,76	-1,59	-1,14	-1,52
Термін обороту кредиторської заборгованості по товарних операціях	60	82	110	205	22	28	95
Тривалість операційного циклу	49	80	111	190	31	31	79
Тривалість фінансового циклу	-11	-1	1	-15	10	2	-16

Протягом 2021 – 2024 рр. коефіцієнт поточної ліквідності мав нормальне значення, проте в 2024 році значення показника менше 1, це означає, що здатність фабрики забезпечити свої короткострокові зобов'язання впала.

У 2024 році погіршення діяльності підприємства викликане зниженням об'єму виробництва і зниженням попиту на продукцію.

Потрібно відзначити низьку швидкість обороту запасів. Зростання терміну обороту запасів викликано не ефективним постачанням і затоварюванням готової продукції. Крім того, значну тривалість обороту дебіторської заборгованості, що негативно впливає на фінансове положення підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення терміну обороту кредиторської заборгованості, що говорить про те, що постачальники надають кредит на триваліший термін.

Також відзначимо негативну тенденцію зростання операційного і фінансового циклів.

2.2 Аналіз впливу ефективності бізнес-процесів на фінансові показники приватного підприємства

Звіт про фінансові результати роботи будь-якого підприємства є результатом збирання якнайповнішої і правдивішої інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки за певний період. Цей звіт є одним з найбільш інформативних, оскільки містить інформацію про динаміку прибутку підприємства.

Аналіз динаміки і структури доходів підприємства представлений в таблицях 2.3 і 2.4.

У таблицях 2.6 і 2.7 проаналізуємо динаміку і структуру витрат і відрахувань з доходу і прибутку.

За даними таблиці 2.3 видно, що в 2022-2023 рр. спостерігалось збільшення загальної суми доходів. У 2024 р. сума доходів істотно знизилася. Основним джерелом доходів підприємства є виручка від реалізації продукції. У 2022 р. спостерігається значне зростання виручки від реалізації (її виручки збільшилася на 4523,7 тис. грн., темп зростання склав 125,3%). У 2023 р. сума виручки дещо знизилася в порівнянні з попереднім періодом, а зростання загальної суми доходів було обумовлене значним збільшенням доходів від іншої операційної діяльності.

У 2024 році об'єм реалізації різко падає. Однією з головних причин є низький попит на внутрішньому ринку і необхідність обмеження експорту потенційним покупцям. Окрім внутрішньокорпоративної політики по обмеженню експорту, негативний вплив на об'єм експортних поставок зробили складнощі з поверненням ПДВ, який підлягає відшкодуванню підприємству з держбюджету.

Також на зниження реалізації продукції вплинула відміна митних пільг і підвищення цін на матеріали і що комплектують. У зв'язку з вище викладеним спостерігається негативна тенденція скорочення загальної суми доходів на 8990,4 тис. грн.

У структурі доходів істотних змін не спостерігалось – зберігається переважання виручки від реалізації при достатньо високій питомій вазі інших операційних доходів. Таким чином, можна зробити вивід про нормальну структуру доходів.

У 2022 р. сума витрат виросла на 6374,9 тис. грн., проте такі зміни потрібно оцінювати нормально. Спостерігалось закономірне збільшення собівартості продукції і суми ПДВ в умовах зростання об'ємів реалізації продукції. Доходи ТОВ «Форте Україна» за вказаний період перевищували витрати, що свідчить про позитивні фінансові результати підприємства. При цьому темпи зростання витрат були нижче за темпи зростання доходів, що свідчить про поліпшення фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки доходів підприємства за 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 до 2021 рр.		2023 до 2022.гг.		2024 до 2023 рр.	
					абсолютне відхилення	темп зростання %	абсолютне відхилення	темп зростання %	абсолютне відхилення	темп зростання %
Виручка від реалізації продукції	17890,6	22414,3	21822,90	15802	4523,7	125,29	-591,40	97,36	-6020,90	72,41
Інші операційні доходи	3653,1	6211	7377,10	4409	2557,9	170,02	1166,10	118,77	-2968,10	59,77
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	0,2	0,1	0,70	0	-0,1	50,00	0,60	700,00	-0,70	0,00
Інші доходи від звичайної діяльності	17,8	2,4	8,70	8	-15,4	13,48	6,30	362,50	-0,70	91,95
Всього доходів	21561,7	28627,8	29209,4	20219	7066,1	132,77	581,60	102,03	-8990,40	69,22

Таблиця 2.4

Аналіз структури доходів підприємства за 2021-2024 рр, тис. грн

Показник	Питома вага				Відхилення, роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023
Виручка від реалізації продукції	82,97	78,30	74,71	78,15	-4,68	-3,58	3,44
Інші операційні доходи	16,94	21,70	25,26	21,81	4,75	3,56	-3,45
Дохід від участі в капіталі	–	–	–	–	–	–	–
Інші фінансові доходи	–	–	–	–	–	–	–
Інші доходи від звичайній діяльності	0,08	0,01	0,03	0,04	-0,07	0,02	0,01
Всього доходів	100	100	100	100			

У 2023 р. відбувається погіршення ситуації. Як і раніше підприємство зберігає прибутковість, але її рівень знижується – темпи зростання витрат вищі. Однозначно негативно слід оцінювати зростання собівартості реалізованої продукції на тлі зниження виручки. Це обумовлено зростанням собівартості продукції унаслідок підвищення цін на матеріали і що комплектують. Повністю компенсувати вплив цих негативних процесів шляхом підвищення ціни і збереження колишнього рівня рентабельності підприємство не має можливості, оскільки на ринку корпусних меблів спостерігається достатньо жорстка конкуренція. Також потрібно відзначити негативну тенденцію збільшення адміністративних витрат і витрат на збут.

У 2024 р. витрати зменшилися, і зв'язано це, перш за все із зменшенням об'єму і реалізації продукції. Більш того, витрати перевищують доходи, а означає, що підприємство є збитковим.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки витрат підприємства за 2021-2024 рр, тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 до 2021 рр.		2023 до 2022 рр.		2024 до 2023	
					Абсолютне відхилення	Відносне %	Абсолютне відхилення	відносне %	Абсолютне відхилення	Відносне %
Податок на додану вартість	2211,4	2724,8	2427,80	2023	513,4	123,22	-297,00	89,10	-404,80	83,33
Акцизний збір										
Інші утримання з доходу	0	93,5	21,90	19	93,5		-71,60	23,42	-2,90	86,76
Собівартість реалізованої продукції	13073,9	14715,3	15116,20	11722	1641,4	112,55	400,90	102,72	-3394,20	77,55
Адміністративні витрати	1389,4	1768,8	1951,40	1440	379,4	127,31	182,60	110,32	-511,40	73,79
Витрати на збут	528,2	1472	908,80	1524	943,8	278,68	-563,20	61,74	615,20	167,69
Інші операційні витрати	3708,6	6497,5	7480,80	4692	2788,9	175,20	983,30	115,13	-2788,80	62,72
Фінансові витрати	0	1,80	0,20	0	1,8		-1,60	11,11	-0,20	0,00
Втрати від участі в капіталі										
Інші витрати	1	13,70	9,60	7	12,7	1370,00	-4,10	70,07	-2,60	72,92
Податок на прибуток	0,00	0,00	402,90	0,00	0		402,90		-402,90	0,00
Всього витрат і відрахувань	20912,5	27287,4	28319,6	21427	6374,9	130,48	1032,20	103,78	-6892,60	75,66

Таблиця 2.6

Аналіз структури витрат підприємства за 2021-2024 рр, тис. грн

Показник	Питома вага				Відхилення, роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023
Податок на додану вартість	10,57	9,99	8,57	9,44	-0,59	-1,41	0,87
Інші утримання з доходу	0,00	0,34	0,08	0,09	0,34	-0,27	0,01
Собівартість реалізованої продукції	62,52	53,93	53,38	54,71	-8,59	-0,55	1,33
Адміністративні витрати	6,64	6,48	6,89	6,72	-0,16	0,41	-0,17
Витрати на збут	2,53	5,39	3,21	7,11	2,87	-2,19	3,90
Інші операційні витрати	17,73	23,81	26,42	21,90	6,08	2,60	-4,52
Фінансові витрати	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	-0,01	0,00
Інші витрати	0,00	0,05	0,03	0,03	0,05	-0,02	0,00
Податок на прибуток	0,00	0,00	1,42	0,00	0,00	1,42	-1,42
Всього витрат і відрахувань	100	100	100	100			

Зниження ПДВ і собівартості реалізованої продукції пов'язане із зменшенням об'єму реалізації. Виручка знижується швидшими темпами, ніж ПДВ, оскільки зменшилася питома вага експортних поставок, які підлягають обкладенню ПДВ по нульовій ставці. Зниження собівартості реалізованої продукції пов'язане із зменшенням прямих матеріальних витрат і заробітної плати основних виробничих робочих.

Виходячи з наявних доходів і витрат, аналіз прибутку проведемо методом порівняння фактичних даних за звітний період із звітними даними за попередній період. Аналіз приведений в таблиці 2.7.

Як показує проведений аналіз, в період з 2021 по 2024 рр. відбувається істотне скорочення суми чистого прибутку. Чистий прибуток фабрики скоротився на 1208 тис. грн. в порівнянні з сумою прибутку в 2023 г, сума чистих збитків склала 2097,8 тис. грн. Ця негативна тенденція, перш за все, пояснюється скороченням валового прибутку, що може свідчити про падіння об'єму реалізації на зовнішніх ринках. Скорочення валового прибутку склало

2219 тис. грн. Також негативний вплив на фінансові результати фабрики зробило різке зростання інших фінансових витрат.

Таким чином, погіршення фінансових результатів підприємства дозволяє зробити вивід про погіршення його фінансово-економічного стану. Для того, щоб зробити конкретніші висновки, необхідне проведення подальшого аналізу. На наступному етапі необхідно виявити причини зміни розміру прибутку для цього проводиться детальне дослідження впливу різних чинників на розмір фінансових результатів. Факторний аналіз чистого прибутку виконаний в таблиці 2.8.

За даними факторного аналізу чистого прибутку в 2024 році спостерігається скорочення суми чистого прибутку на 2097,8 тис. грн. Основними причинами необхідно відзначити істотне скорочення виручки від реалізації продукції на 5613,2 тис. грн. в результаті зниження попиту на продукцію фабрики.

Сума собівартості реалізованої продукції знизилася на 3394,2 тис. грн., проте це не можна вважати позитивною тенденцією, тому що зниження собівартості реалізованої продукції викликало скорочення об'єму реалізації.

Сума фінансових витрат скоротилася з 0,2 до 0 тис. грн. Це пояснюється тим, що фабрика протягом 2024 року не використала кредитні ресурси. Інші доходи знизилися в порівнянні з 2023 роком на 0,7 тис. грн.

Інші операційні витрати знизилися на 2788,8 тис. грн. Оскільки скорочення даних витрат супроводжується скороченням інших операційних доходів, отже, в 2024 році об'єм реалізованих виробничих запасів і інших оборотних активів зменшився, відповідно, скоротилися доходи від їх реалізації і собівартість реалізованих запасів.

На величину валового прибутку роблять вплив наступні чинники:

- зміна об'єму реалізації продукції;
- зміна структури і асортименту реалізованої продукції;
- зміна рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	2022 до 2021 рр.		2023 до 2022 рр.		2024 до 2023 рр.	
					абсолютне відхилення	темп зростання %	абсолютне відхилення	темп зростання %	абсолютне відхилення	темп зростання %
Валовий прибуток (збиток)	2605,3	4880,7	4257,00	2038	2275,4	187,34	-623,70	87,22	-2219,00	47,87
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	632,2	1353,4	1293,10	-1209	721,2	214,08	-60,30	95,54	-2502,10	-93,50
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	649,2	1340,4	1292,70	-1208	691,2	206,47	-47,70	96,44	-2500,70	-93,45
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	649,2	1340,4	889,80	-1208	691,2	206,47	-450,60	66,38	-2097,80	-135,76
Чистий прибуток (збиток)	649,2	1340,4	889,8	-1208	691,2	206,47	-450,60	66,38	-2097,80	-135,76

Далі потрібно проаналізувати динаміку валового прибутку від реалізації окремих видів продукції, величина якої залежить від трьох чинників першого порядку: об'єму реалізації продукції, собівартості і середньореалізаційних цін.

Проаналізуємо прибуток від реалізації основних видів продукції ТОВ «Форте Україна».

Результати аналізу показують, що в 2024 році відбулося погіршення фінансових результатів від реалізації продукції, основною причиною чого є зростання собівартості і зниження фізичного об'єму реалізованої продукції. Так, зростання собівартості зробило негативний вплив на фінансові результати від реалізації 19 з 24 аналізованих видів продукції; зниження фізичного об'єму реалізації спостерігається по всіх видах продукції.

Скорочення валового прибутку відбулося по наступних видах виробів:

- Надставка для ARK 28 (прибуток скоротився на 51,68 тис. грн. унаслідок зростання собівартості, зниження цін і скорочення фізичного об'єму реалізації);

- Стіл ART 30 (прибуток скоротився на 46,58 тис. грн. унаслідок зниження собівартості, цін, фізичного об'єму реалізації);

- Стелаж високий ARR 70 (скорочення прибутку склало 30,27 тис. грн. Причини: зростання собівартості, зниження цін і зменшення фізичного об'єму реалізації);

- Комод високий ARK 40 (прибуток скоротився на 24,46 тис. грн. унаслідок зниження собівартості, цін і фізичного об'єму реалізації);

- Нічний столик ART 10 (скорочення прибутку склало 23,46 тис. грн. Причини: зростання собівартості, зниження цін і зменшення фізичного об'єму реалізації);

- Шафа – гардероб ARS 82 (прибуток скоротився на 23,37 тис. грн. унаслідок зниження всіх чинників).

- Комод високий, застібаний ARV 45 (прибуток скоротився на 20,35 тис. грн. унаслідок зростання собівартості, зниження цін і скорочення фізичного об'єму реалізації);

По приведеній в попередньому розділі методиці проаналізуємо систему показників рентабельності за даними фінансової звітності ТОВ «Форте Україна».

Результати даного аналізу приведемо в таблиці 2.12.

У зв'язку з тим, що в 2024 році підприємством зазнали збитки від звичайної діяльності до оподаткування, рентабельність сукупних активів має негативне значення. У 2023 році рівень рентабельності був позитивним і високим, що дозволяє зробити вивід про ефективне використання майна підприємства.

Таблиця 2.11

Результати факторного аналізу валового прибутку по видах продукції по підприємству «Форте Україна», тис. грн.

Найменування предмету	Вплив чинників, тис. грн.			Загальна зміна валовому прибутку
	Зміна фізичного об'єму реалізації	Зміна ціни продукції	Зміна собівартості	
Комод з ящиками ARK 22	-52,99	21,67	-83,82	-115,14
Комод з ящиками і дверцями ARK 25	-9,85	19,82	-7,31	2,66
Комод широкий ARK 28	-68,98	15,38	-36,00	-89,6
Комод високий ARK 40	-51,93	-24,46	-23,08	-99,48
Комод високий, застлений ARV 45	-30,00	-20,35	15,42	-34,94
Надставка для ARK24 ARK 25 (ARN 24, ARN 25)	-22,67	22,73	-42,57	-42,51
Надставка для ARK 28	-41,9	-51,68	16,86	-76,72
Стелаж високий ARR 70	-36,8	-30,27	10,08	-56,99
Стелаж високий застлений ARV 70	-55,06	18,44	-16,36	-52,98
Шафа ARS 80	-28,85	-11,56	-28,71	-69,12
Шафа – гардероб ARS 82	-179,76	-23,37	-52,40	-255,53
Шафа – гардероб ARS 83	-128,43	-7,25	-147,89	-283,57
Тумба для апаратури ART 15	-47,3	15,58	-2,68	-34,40
Тумба для апаратури ART 90	-64,69	54,24	-82,66	-93,10
Стіл ART 30	-59,77	-46,58	-34,45	-140,81

Продовження табл. 2.11

Журнальний столик ART 40	-25,17	-20,56	0	-45,73
Письмовий стіл ARB 50	-80,97	-14,55	-48,94	-144,46
Ліжко ARL 16	-33,89	2,77	-103,99	-135,12
Туалетний столик ART 20	-4,74	-6,93	-6,93	-18,61
Нічний столик ART 10	-2,92	-23,46	13,74	-12,64
Дзеркало ARD 20	-5,4	-17,51	-1,23	-24,14
Стінка «ARMEL»	-9,4	60,12	-176,71	-125,99
Разом	-1195,09	12,19	-1035,58	-2218,51

У 2024 році відбулося істотне погіршення рентабельності власного капіталу, оскільки чисті збитки підприємства склали 1208 тис. грн., тоді як в 2023 році був отриманий чистий прибуток у розмірі 890 тис. грн.

Як показали результати проведеної оцінки, одним з важливих чинників, що вплинули на зниження ефективності діяльності фабрики в 2024 р., є зниження рівня рентабельності продажів. Для повнішого аналізу представляється доцільним розглянути динаміку рентабельності окремих виробів.

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності по підприємству «Форте Україна» за 2021-2024 рр.,%

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 до 2021 рр.		2023 до 2022 рр.		2024 до 2023 рр.	
					абсолютне відхилення	темп зростання %	абсолютне відхилення	темп зростання %	абсолютне відхилення	темп зростання %
Рентабельність сукупних активів	4,81	10,20	6,88	-7,21	5,39	212,19	-3,32	67,42	-14,09	-104,85
Рентабельність власного капіталу	8,03	14,23	8,63	-13,27	6,19	177,09	-5,60	60,65	-21,90	-153,78
Рентабельність продажів (валова)	16,62	24,91	21,97	14,81	8,29	149,89	-2,93	88,22	-7,16	67,40
Рентабельність продажів (операційна)	4,03	6,91	6,67	-8,79	2,87	171,29	-0,23	96,64	-15,46	-131,64
Рентабельність продажів (чиста)	4,14	6,84	4,59	-8,78	2,70	165,20	-2,25	67,15	-13,37	-191,14

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ефективне управління бізнес-процесами є ключовою умовою підвищення фінансової результативності підприємства. Для покращення прибутковості, рентабельності та оптимізації витрат необхідно застосовувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення організації процесів, їх автоматизацію, контролінг та стратегічне планування розвитку. У цьому розділі запропоновано основні напрями оптимізації бізнес-процесів, які дозволяють зміцнити фінансовий стан підприємства та забезпечити його конкурентні переваги[4].

На основі аналізу діяльності підприємства можна виділити низку проблем, що стримують його розвиток та знижують фінансову ефективність:

1. Недостатня автоматизація бізнес-процесів
Багато операцій виконуються вручну, що призводить до затримок, помилок та збільшення витрат.

2. Відсутність єдиної інформаційної системи
Дані щодо складів, продажів, закупівель та фінансів часто не синхронізовані.

3. Повільна обробка замовлень та логістичні затримки
Це негативно впливає на задоволеність клієнтів та обсяги реалізації.

4. Низький рівень контролю витрат
Відсутність системної аналітики призводить до перевитрат у закупівлях, логістиці та складському господарстві.

5. Слабка система внутрішньої комунікації та мотивації персоналу
Неусвідомлення персоналом значущості процесів знижує продуктивність та якість виконання операцій.

Подолання цих проблем є основою для формування напрямів удосконалення управління бізнес-процесами[11].

Підвищення ефективності управління бізнес-процесами є важливим напрямом зміцнення фінансового стану підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання, коли підприємства вимушені адаптуватися до динамічних змін ринку, особливого значення набуває пошук шляхів оптимізації процесів, що безпосередньо впливають на витрати, прибутковість і рентабельність діяльності. Раціональна організація, системний моніторинг та модернізація бізнес-процесів створюють можливість для покращення фінансових результатів та підвищення ефективності всіх видів діяльності підприємства[21].

Одним із ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами є покращення організаційної структури та чітке регламентування процесів. Наявність дублювання функцій, складності в розподілі обов'язків та низький рівень координації між підрозділами часто уповільнюють роботу підприємства і призводять до надмірних витрат. Оптимізація організаційних взаємозв'язків, чітке визначення відповідальних осіб та встановлення стандартизованих процедур виконання операцій дозволяє зменшити кількість помилок, скоротити тривалість виробничих циклів та підвищити якість виконання робіт. Удосконалення внутрішніх комунікацій між підрозділами сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень, покращенню координації дій та підвищенню загальної результативності роботи підприємства.

Важливим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів є їх автоматизація та цифровізація. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє значно зменшити обсяг ручної праці, що, у свою чергу, скорочує ризик помилок та підвищує точність облікових і аналітичних даних. Впровадження інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами підприємства забезпечує автоматичне відстеження руху матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, що робить управління більш прозорим і ефективним. Автоматизація фінансового аналізу, бюджетування та контролінгу сприяє оперативному виявленню відхилень від запланованих показників, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та запобігати фінансовим втратам.

Завдяки впровадженню CRM-систем підвищується рівень обслуговування клієнтів, збільшується кількість повторних звернень і стабілізується обсяг продажів, що істотно впливає на фінансові надходження підприємства[13].

Ще одним важливим напрямом удосконалення управління бізнес-процесами є запровадження ефективної системи контролю та оцінки їх результативності. Без постійного моніторингу виконання процесів підприємство не може своєчасно виявляти проблемні ділянки та оцінювати ефективність впроваджених змін. Системи оцінки результативності, що базуються на ключових показниках ефективності, дозволяють оцінювати якість виконання процесів, їх тривалість, собівартість, продуктивність праці та рівень задоволеності клієнтів. Застосування процесного контролінгу допомагає підприємству контролювати витрати в реальному часі та оперативно коригувати діяльність у разі відхилення від планових показників. Регулярний аудит бізнес-процесів дає змогу виявляти неефективні операції, визначати можливості їх автоматизації або перепроєктування та формувати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Впровадження запропонованих напрямів підвищення ефективності бізнес-процесів здатне забезпечити позитивні зміни у фінансових результатах підприємства. Насамперед очікується зменшення операційних витрат, оскільки оптимізація процесів та їх автоматизація сприяють скороченню зайвих витрат часу і ресурсів. Водночас підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування клієнтів можуть призвести до збільшення обсягів реалізації продукції та зростання доходів. Оптимізація логістичних, виробничих і управлінських процесів сприяє зниженню собівартості продукції, що позитивно впливає на рентабельність операційної діяльності. Крім того, підвищення рівня контрольованості процесів та впровадження інструментів фінансового моніторингу позитивно відображається на ліквідності та платоспроможності підприємства[5].

Таким чином, підвищення ефективності управління бізнес-процесами є комплексним завданням, яке охоплює оптимізацію організаційної структури,

цифровізацію операцій, удосконалення системи контролю та стратегічний розвиток підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечує покращення фінансових результатів діяльності, підвищення рентабельності, зміцнення конкурентних позицій та формує підґрунтя для подальшого економічного зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було всебічно розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами та визначено їх значення для формування фінансових результатів підприємства. На основі аналізу діяльності ТОВ «Форте-Україна» встановлено, що ефективність бізнес-процесів є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, прибутковості та стабільності розвитку підприємства в сучасних умовах ринкової економіки.

У першому розділі роботи було узагальнено теоретичні основи управління бізнес-процесами, визначено сутність бізнес-процесу як послідовності взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для споживача. Доведено, що ефективне управління процесами ґрунтується на принципах системності, стандартизації, регламентації, контролю та безперервного удосконалення. Було розкрито взаємозв'язок між рівнем організації бізнес-процесів та фінансовими результатами — прибутком, рентабельністю, витратами та ліквідністю.

У другому розділі проведено аналіз існуючої системи бізнес-процесів ТОВ «Форте-Україна». Виявлено основні проблеми, серед яких: недостатній рівень автоматизації, неефективна логістика, несинхронізованість інформаційних потоків, відсутність чітких регламентів виконання операцій, низька швидкість обробки замовлень та недостатній рівень контролю витрат. Проаналізовано фінансові показники підприємства, які свідчать про потребу у підвищенні операційної ефективності та оптимізації ключових процесів.

У третьому розділі було запропоновано комплекс напрямів підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Форте-Україна». Серед ключових заходів — упровадження сучасної ERP-системи для інтеграції даних і автоматизації операцій, оптимізація логістичних процесів і складського управління, розвиток CRM-підходу до роботи з клієнтами, підсилення фінансового контролінгу та системи бюджетування, а також підвищення

кваліфікації персоналу. Реалізація цих ініціатив забезпечить зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів продажів та покращення фінансових результатів підприємства.

Загалом у дослідженні підтверджено, що удосконалення бізнес-процесів є одним із найефективніших інструментів покращення фінансової діяльності підприємства. Комплексний підхід до їх оптимізації дозволяє підвищити якість управління, забезпечити стабільний розвиток, зміцнити конкурентні позиції та створити передумови для довгострокового успіху ТОВ «Форте-Україна».

Отже, управління бізнес-процесами виступає стратегічним напрямом, що дає можливість підприємству не лише підвищувати ефективність операційної діяльності, але й забезпечувати високі фінансові результати в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління фінансами підприємства. К. : Ніка-Центр, 2021. 640 с.
2. Бурлака С. М. Особливості визначення фінансових результатів діяльності підприємств. *Управління розвитком*. 2013. № 15. С. 91—94.
3. Верба В. А., Карпова В. В. Процесний підхід в управлінні організацією. К. : КНЕУ, 2021. 240 с.
4. Гончарук А. Г. Ефективність діяльності підприємств: оцінювання та управління. Львів : ЛНУ, 2019. 312 с.
5. Дафт Р. Менеджмент : пер. з англ. К. : Центр учбової літератури, 2020. 672 с.
6. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. К. : КМ-БУКС, 2019. 416 с.
7. Зудова І. Ю., Стась О. Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 893—897.
8. Кіндрацька Г. І. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2020. 528 с.
9. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-16> (дата звернення - 10.11.2025)
10. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67—73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3274&i=9> (дата звернення: 10.11.2025).
11. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с
12. Мардус Н. Ю., Брік С. В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття "фінансовий результат" у фінансовому обліку та аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 148—153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf (дата звернення: 09.11.2022).

13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К. : Видавництво «Вільямс», 2018. 704 с.
14. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 288 с.
15. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf (дата звернення: 10.02.2024)
16. Офіційний сайт ТОВ «Форте-Україна». Режим доступу: <https://forteua.com> (дата звернення- 25.11. 2025).
17. Пархоменко В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2020. 296 с.
18. Патарідзе-Вишинська М. В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 25—37.
19. Рейлі Д. Управління процесами в організаціях. Харків : Фабула, 2021. 384 с.
20. Скасюк Р. В. Сутність і значення фінансових результатів у системі розвитку господарської діяльності промислових підприємств. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal1/natural/nrkntu_e (дата звернення: 09.11.2025).
21. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. К. : КНЕУ, 2018. 408 с.
22. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. К. : Либідь, 2017. 320 с.
23. Чухрай Н. І. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Вид-во ЛНУ, 2020. 412 с.
24. Шиян А. А., Козак Л. С. Управління розвитком підприємства. К. : Центр учбової літератури, 2022. 368 с.