

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
(ОНЕУ)**

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС –
ПРОЦЕСІВ НА МЕЗО- ТА МІКРОРІВНІ**

Монографія
*присвячена 100-річчю ОНЕУ та
55 –річчю кафедри економічного аналізу*

Одес ОНЕУ 2021

Авторський колектив:

- | | | | |
|----|-------------------------------|---|----------|
| 1. | к.е.н., доцент Волкова Н.А. | - | розділ 3 |
| 2. | к.е.н., доцент Гайдаєнко О.М. | - | розділ 2 |
| 3. | к.е.н., доцент Семенова К.Д. | - | розділ 1 |
| 4. | к.е.н., доцент Чернишова Л.В. | - | розділ 4 |
| 5. | к.е.н., доцент Шевчук Н.С. | - | розділ 5 |
| 6. | доктор філософії Сніткіна І.А | - | розділ 6 |

Волкова Н.А., Гайдаєнко О.М., Семенова К.Д. та ін. Методичні аспекти дослідження бізнес – процесів на мезо- та мікрорівні. Монографія.Одеса: КПЦ «Белка», 2021. 157с.

Монографія є результатом науково – дослідної роботи науковців кафедри економічного аналізу. Особливістю монографії є авторська інтерпретація окремих питань щодо удосконалення аналітичного інструментарію дослідження бізнес – процесів на мезо- та мікрорівні. Важливими сучасними напрямками аналітичного дослідження стали такі питання, як глобальні економічні ризики та проблема економічної безпеки підприємства; удосконалення аналітичних методів управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання різних галузей економіки, зокрема агропромислового комплексу, підприємств будівельної галузі та роздрібно торгівлі.

Ефективне стратегічне планування і реалізація нововведень може привести до поліпшення показників підприємства як в цілому, так й окремих бізнес – процесів, буде сприяти підвищенню якості управлінських рішень, їх аналітичного обґрунтування. Таким чином, використання монографії спрямоване на посилення аналітичних компетенцій не тільки практикуючих економістів, але й майбутніх фахівців з економічних спеціальностей, підвищення якості їх теоретичної та практичної підготовки, що є передумовою оптимізації системи управління діяльністю підприємств на базі процесного підходу та відновлення їх стійкого функціонування в умовах підвищеної невизначеності.

Зміст

Вступ	4
1. Глобальні економічні ризики та проблема економічної безпеки	7
2. Методичні аспекти аналітичних методів управління бізнес-процесами підприємств	39
3. Бізнес-аналіз як інструмент управління суб'єктом господарювання в АПК	65
4. Вдосконалення методики оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	82
5. Дослідження бізнес – процесів будівельних підприємств	13
6. Шляхи удосконалення аналізу платоспроможності підприємств Одеського регіону	127
<i>Список використаних джерел</i>	140

Вступ

Кафедра економічного аналізу веде свою історію від кафедри аналізу господарської діяльності, заснованої у 1966 році. За 55-річчя існування кафедра придбала багатий досвід у науковій та педагогічній діяльності. Великий вклад зробила науково – методична школа Ц.Р.Остринської, яка підготувала підручник «Экономический анализ деятельности предприятий», апробація якого показала його належну якість та прогресивність застосованого у ньому програмованого контролю рівня засвоєння знань студентів, що стало основним напрямком в удосконаленні сучасного навчального процесу.

Визначальним етапом у науковому розвитку кафедри став період, коли колектив кафедри очолював професор Віталій Федорович Палій. Він пройшов науковий шлях від доцента кафедри, її завідувача, проректора з наукової роботи нашого навчального закладу до завідувача кафедри економічного аналізу Московського державного університету, доктора економічних наук, академіка, керівника Президії Російської асоціації аудиторів.

У 1973 році у всесоюзному видавництві була видана перша колективна монографія кафедри «Факторный анализ эффективности производства» за участю Ц.Р.Остринської, А.М.Журлова, М.Р.Ковбасюка, Л.І.Горбунової, О.П.Крижановської, А.В.Сосновського, С.М. Стрельцової. У цій монографії по суті був започаткований новий напрямок аналізу, який отримав назву факторного.

У 1975 році вийшло друге перероблене видання підручника «Экономический анализ деятельности предприятий» Остринської Ц.Р., Постникової Г.В. у видавництві «Вища школа», а сам підручник був нагороджений медаллю ВДНГ (всесоюзна Виставка Досягнень Народного Господарства).

У 1976 році монографія «Организация и методика функционально – стоимостного анализа» за редакцією Олени Пантеліймонівни Крижановської було відмічено вже двома медалями ВДНГ.

Перелік комплексних наукових тем кафедри відбиває потреби суспільства у кожний проміжок часу. У сімдесяті роки ХХ ст. під керівництвом професора Палія В.Ф. – це був факторний аналіз, далі за керівництва А.В.Сосновського – функціонально – вартісний аналіз собівартості продукції та на початку 2000 –х проблеми перспективного та стратегічного аналізу в період становлення ринкових економіки в Україні. З 2008 року інтерес дослідників охоплює сучасні проблеми розвитку економічного аналізу, апробація матеріалів, спрямованих на обґрунтування стратегії підвищення ефективності функціонування діяльності господарюючих суб'єктів різних галузей економіки.

За останні роки на кафедрі економічного аналізу видано 10 навчальних посібника, 7 колективних монографії, статті у наукометричних журналах України і стран ЕС, у тому числі Scopus and Web of science.

За останні роки змінилися орієнтири в підготовці фахівців, що не могло не відбитися на самому понятті предмета аналізу. Для бізнес-аналізу це не тільки господарські явища і процеси на мікроекономічному рівні, їх взаємозв'язку і результати, а й вимоги власників та інших груп впливу. В силу цього виникає необхідність в розробці і нових методик для виявлення і аналізу потреб різних груп впливу, їх оцінки та ранжування, аналітичного обґрунтування параметрів і заходів їх задоволення в конкретних бізнес-структурах.

Отримавши економічну свободу, господарюючі суб'єкти зіткнулися з новими для них проблемами, як то самостійний вибір стратегії розвитку, пошук джерел фінансування, реконструкція та розширення виробництва. Підприємствам вдалося в повній мірі відчувати вплив усіх можливих ризиків: фінансових, управлінських, виробничих, комерційних, валютних тощо. У цих умовах керівництвом підприємств не завжди була глибоко усвідомлена значущість отримання інформації, що дозволяє всебічно обґрунтувати стратегічні та поточні рішення. Нові умови господарювання зажадали зміни в системі бухгалтерсько-аналітичної роботи, включаючи розвиток нових напрямків аналізу, пошук нової інформації і методів її обробки, нового аналітичного інструментарію дослідження бізнес – процесів на мезо- та макрорівні.

1. Глобальні економічні ризики та проблема економічної безпеки

Стабільне зростання чисельності населення та швидкий прогрес у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють і зростання глобальної економіки за розмірами та складністю. В свою чергу це зростання посилює глобальні вразливості та може призвести до непередбачуваних наслідків, таких як глобальна пандемія, породжена пересуванням повітрям, атаки в кіберпросторі та каскадні збої процесу товарообігу, спричинені найслабшою ланкою ланцюжку постачання.

З огляду на це, особливо важливими стають такі питання, як розробка методів ефективного моніторингу еволюції світової економіки, так і дослідження механізмів, що сприяють її вразливості [1, 2].

Щороку Всесвітній економічний форум публікує авторитетний звіт про стан світової економіки та визначає ризики, які можуть виявитись найбільш імовірними з точки зору вірогідності прояву.

Питаннями аналізу специфічних глобальних ризиків займаються й великі консалтингові компанії як PricewaterhouseCoopers та KPMG, які пропонують аналітичні записки з аналізу світових кібер-ризиків, технологічних ризиків тощо.

Приділяють увагу аналізу цієї проблеми й окремі вітчизняні та іноземні науковці, серед яких варто виділити таких авторів як Н. В. Белікову, С. М. Внучко, О. В. Кислицину, А. В. Линенко, Р. М. Лі, П. В. Прозу, О. В. П'янкову, Н. В. Ткаченко та багатьох інших.

Швидкоплинність часу, яка породжує появу нових глобальних і регіональних ризиків, зумовлює необхідність аналізу світових тенденцій як джерел деструктивних факторів для економічної безпеки України.

Глобальний ризик – це поєднання ймовірності і наслідків настання несприятливих подій, здатних завдати шкоди або збитку, що виступає масштабним за своїм характером і впливом.

Задля того, щоб віднести той чи інший ризик до категорії глобальних, він повинен відповідати наступним критеріям:

- глобальний масштаб – ризик повинен мати потенціал впливу як мінімум в трьох країнах або на двох континентах;
- міжгалузєва релевантність – ризик повинен впливати як мінімум на три галузі господарювання;
- економічний збиток – у випадку реалізації ризик може привести до економічного збитку в розмірі 10 млрд. дол. США або більше;
- невизначеність – існує невизначеність щодо того, як ризик проявляється в перебігу подальших 10 років;
- множинність учасників – глобальний ризик повинен зачіпати життя мільйонів людей [3-5].

Виділяють п'ять основних видів глобальних ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація глобальних ризиків

Тип глобального ризику	Характеристика
Економічні	Ризики, що викликають найбільшу стурбованість з точки зору ймовірності їх виникнення та впливу на макроекономіку, починаючи з фінансових систем та інфраструктури і закінчуючи нестабільністю цін і регулятивними питаннями.
Екологічні	Ризики, що викликають найбільшу стурбованість у сфері навколишнього середовища, починаючи з ризиків стихійних лих і закінчуючи ризиками незворотного забруднення навколишнього середовища, перепромышлу біоресурсів.
Геополітичні	Ризики, що викликають найбільшу стурбованість з точки зору зовнішньої та внутрішньої політики держав і політичних блоків, неможливості дипломатичного врегулювання конфліктів, зростання організованої злочинності, тероризму, корупції та широкого поширення нелегальної торгівлі.
Соціальні	Ризики, пов'язані з нестабільністю динаміки населення, соціальною стабільністю і виживанням людини.
Технологічні	Ризики згубного впливу результатів або самого процесу виробництва на здоров'я людини та на навколишнє середовище.

Джерело: систематизовано автором за даними [1, 3, 4]

Фахівці Всесвітнього економічного форуму кожного року виділяють п'ять найбільш імовірних глобальних ризиків і п'ять ризиків із найбільшим фактором впливу. Найбільш імовірні ризики за останні роки наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік глобальних ризиків з найбільшою ймовірністю виникнення, 2017-2019 рр.

№	2017	2018	2019
1	Екстремальні погодні явища	Екстремальні погодні явища	Екстремальні погодні явища
2	Екстремальні погодні явища	Стихійні лиха	Відмова від пом'якшення наслідків зміни клімату
3	Екстремальні погодні явища	Кібер-атаки	Стихійні лиха
4	Масштабні терористичні атаки	Шахрайство або крадіжка даних	Шахрайство або крадіжка даних
5	Масовий інцидент шахрайства / крадіжки даних	Відмова від пом'якшення наслідків зміни клімату	Кібер-атаки

Джерело: систематизовано автором за даними [6, 7]

Таким чином, найбільш імовірними ризиками останніх років виявляються екологічні та технологічні ризики, чисельність яких постійно зростає: ще десять років потому найбільш імовірними виступали економічні та геополітичні ризики [1]. Така ж ситуація склалась і з іншою градацією ризиків – за масштабом їх впливу (табл. 3).

Таблиця 3

Перелік глобальних ризиків із найбільшим ступенем впливу,
2017-2019 рр.

№	2017	2018	2019
1	Зброя масового ураження	Зброя масового ураження	Зброя масового ураження
2	Екстремальні погодні явища	Екстремальні погодні явища	Відмова від пом'якшення наслідків зміни клімату
3	Криза браку води	Природні катастрофи	Екстремальні погодні явища
4	Природні катастрофи	Відмова від пом'якшення наслідків зміни клімату	Криза браку води
5	Відмова від пом'якшення наслідків зміни клімату	Криза браку води	Природні катастрофи

Джерело: систематизовано автором за даними [6, 7]

Найбільш уразливими ризиками за цією градацією виявляються: глобальний геополітичний ризик, пов'язаний із існуванням зброї масового ураження, соціальний ризик імовірності браку питної води; очолюють список як і завжди протягом останнього періоду екологічні ризики.

Проаналізувавши тенденції останніх років ми дійшли висновку, що саме екологічні ризики, а також ризики кібер-систем будуть все частіше і частіше потрапляти у розроблені рейтинги.

У той же час варто відмітити, що незважаючи на те, що глобальні економічні ризики не потрапляли до рейтингу вже чотири роки (ризик шоківих цін на енергоносії у 2016 р.), саме ці ризики та загроза економічній безпеці як окремих підприємств, так і держав у цілому, викликають велике занепокоєння світових експертів. Респонденти Всесвітнього економічного форуму відзначили свою стурбованість погіршенням міжнародної економічної кон'юнктури: переважна їх більшість очікує погіршення стану економічної безпеки, що пов'язане з «економічними протистояннями основних держав» (91 %) та «стиранням багатосторонніх торгових правил та угод» (88 %) [6].

Занепокоєння економічною безпекою та проблемою глобальних економічних ризиків висловлюють і національні економісти. З цього приводу нами проведено більш детальне дослідження глобальних економічних ризиків і виявлені основні їх фактори.

Першим із цих факторів варто відзначити перетворення торгового конфлікту між США та КНР у повномасштабну торгівельну війну [8]. Так, Китай і США почали переговори з вирішення поточного торгового спору, а уряд США вирішив призупинити подальше підвищення тарифів на китайські товари. Однак, це може виявитись тимчасовим перемир'ям, адже вимоги США стосовно вирішення спірних питань, що стосуються передачі технологій та крадіжок інтелектуальної власності, залишаються невирішеними. Існує й ризик того, що торговельні конфлікти будуть загострюватися і на інших ринках. На цей час існує ризик, пов'язаний з погрозами з боку США ввести додаткові тарифи на імпорт автомобілів з ЄС, що призведе до більш широкого торгівельного конфлікту, коли Союз спробує захистити свої інтереси.

З огляду на зростаюче негативне ставлення до проблем національної безпеки з боку таких країн, як Німеччина, Великобританія, Канада та Австралія, по відношенню до китайських мережевих провайдерів, таким як Huawei, існує ризик того, що ряд нових країн може бути втягнутий у технологічну торгівельну війну з міжнародними компаніями. У будь-якому з цих випадків очікується скорочення обсягів світової торгівлі, зростання інфляції, зниження купівельної спроможності споживачів, стагнації інвестицій та уповільнення зростання світової економіки.

Не менш важливим фактором ризику виступає тягар корпоративного боргу США, який може перетворити спад

економіки в рецесію – падаючі споживчі настрої та показники виробничої активності підкреслюють погіршення перспектив економіки країни. Завдяки довгому періоду наднизьких процентних ставок корпоративний борг у процентному відношенні до ВВП виріс майже до 47%, що вище попереднього піку під час світової фінансової кризи 2008-2009 рр. Крім того, якість цього боргу впала, оскільки більше половини корпоративного боргу США має рейтинг ВВВ – найнижчий інвестиційний рівень. У цьому сценарії рецесія в США значно посилить глобальне уповільнення зростання економіки, оскільки інші країни постраждають від зниження попиту США на товари та зниження обсягів інвестицій з цієї держави.

Причиною поширення глобального економічного ризику є також розвиток широкомасштабної кризи на ринках, що розвиваються. У 2018 р. багато з цих ринків постраждали від валютної нестабільності, перш за все в результаті посилення монетарної політики США та зміцнення долара. В декількох випадках (Туреччина, Аргентина) поєднання цих чинників із політичною нестабільністю та невдалою внутрішньою політикою призвело до повномасштабної валютної кризи. Якщо інвестори вирішать покинути такі ринки, валютні кризи переростуть у повномасштабні банківські, що чинитиме тиск на світову економіку [8].

У Китаї відбувається зрушення в бік більш слабких параметрів макроекономічної політики в результаті ескалації торговельного конфлікту з США. Існує ризик того, що в зусиллях

уряду з підтримки економіки будуть допущені політичні помилки. Це, в свою чергу, здійснить згубний вплив на країни Латинської Америки, Близького Сходу та Африки на південь від Сахари, які виграли від більш раннього буму цін на сировинні товари, викликаного Китаєм. Крім того, з огляду на зростаючу залежність західних виробників і роздрібних торговців від попиту в Китаї й на інших ринках, що розвиваються, безладний спад зростання в Китаї буде мати серйозні глобальні наслідки.

Ще однією загрозою економічній безпеці виступає дефіцит постачання нафти, який може призвести до глобального руйнівного стрибка цін на паливо. З одного боку, ринкові побоювання з приводу дефіциту постачання палива зменшилися з того часу, як США надали санкції основним покупцям іранської нафти; а збільшення видобутку в Саудівській Аравії і Росії призвело до падіння цін на нафту марки Brent [7]. З іншого боку, ризик серйозних перебоїв з постачанням залишається вірогідним: якщо США вдасться ефективно протистояти іранським «танкерам-примарам», а також укласти угоди з іншими імпортерами, щоб перевести свої бази постачальників з Ірану, поставки нафти можуть значно скоротитись, а ціни зрости.

Не менш важливим фактором посилення впливу глобальних економічних ризиків є порушення підприємницької та державної діяльності масштабними кібер-атаками, адже їх частота та ступінь впливу зростають настільки, що корпоративні та урядові мережі

можуть бути знищені або маніпулюватися протягом тривалого періоду.

Кібер-війна ведеться за допомогою широкого кола різних суб'єктів, як державних, так і злочинних мереж, і використовує різноманітні методи. Багато атак останніх періодів були зосереджені на використанні програм, що використовуючи вразливості мережі, вимагають сплати викупу злочинцям. Ці напади цілком можуть бути частиною більш широких зусиль різних суб'єктів щодо каліцтва конкуруючих урядів та економік і включають зусилля або пошкодити фізичну інфраструктуру кібер-атаками, або отримати доступ до конфіденційної інформації. Велика та широко розповсюджена кібер-атака похитне віру споживачів у безпеку Інтернету та поставить під загрозу мільярди доларів щоденних транзакцій.

Кібератаки також включають напади на промислові системи управління. Поряд зі зростаючою кількістю порушень безпеки, загальна вартість кіберзлочинності для кожного підприємства у 2019 р. зросла в середньому на 12 %. Дослідження, проведене аналітичною компанією Ponemon Institute, показало, що банківська та комунальна сфери продовжують мати найвищі збитки в результаті кібер-злочинів, які порівняно із попереднім роком зросли на 11 % та 16 % відповідно [9, с. 11]. При цьому, успішність кібер-атак порівняно із 2015 р. підвищилась на 10,6 % (рис. 1).

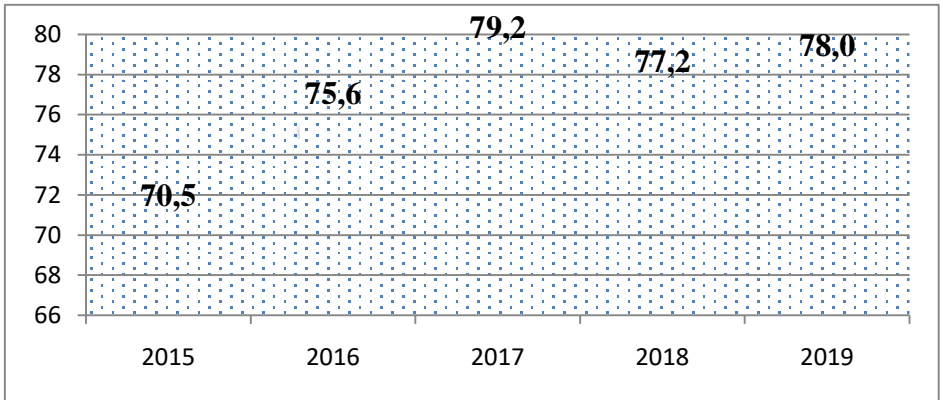


Рис. 1. Частота успішних кібер-атак у світі, %

Джерело: побудовано автором за даними [10, с. 7]

Найбільш вірогідними цілями подальших кібер-злочинів виступають сфери освіти та роздрібної торгівлі (рис. 2).

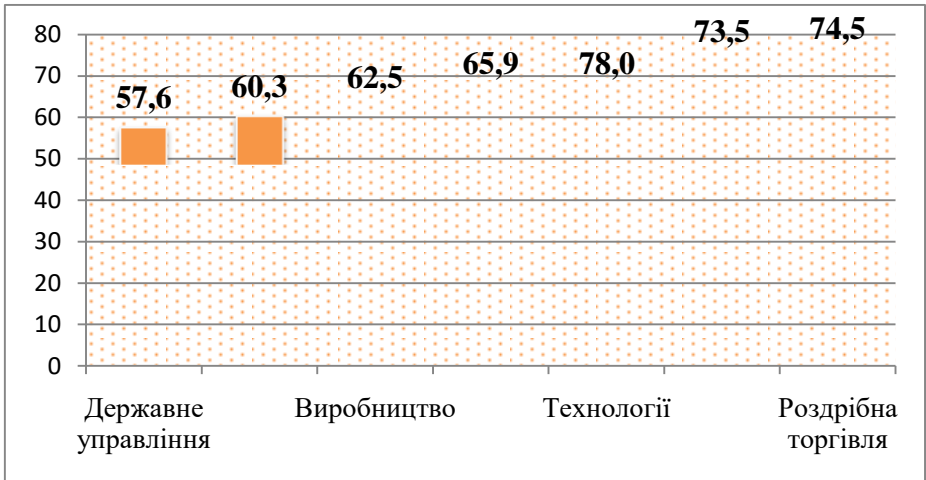


Рис. 2. Імовірність виникнення кібер-загрози в різних сферах життєдіяльності протягом наступних 12 місяців, %

Джерело: побудовано автором за даними [7, 10]

Загальний розмір збитків від кібер-атак протягом минулого року склав більш ніж 3 млрд. дол. США, що ще раз підкреслює необхідність врахування цієї загрози під час аналізу економічної безпеки держав.

Останнім важливим фактором глобального економічного ризику є політична та фінансова нестабільність в Італії, що може призвести до банківської кризи. Після позитивного зростання економіки 2016-2017 рр., італійська економіка зазнала скорочення у 2018-2019 рр. через ситуацію внутрішньої політичної та економічної невизначеності, і погіршенням перспектив світової торгівлі. У світі фахівці очікують уповільнення зростання реального ВВП з 0,8% у 2018 р. до 0,2% у 2019 р. Існує ризик більш глибокого спаду, якщо довіра інвесторів призведе до ще одного стрибка прибутковості облігацій. Тригером для цього може бути проведення дострокових загальних виборів після можливого розколу правлячої коаліції або іншого протистояння бюджету. З урахуванням того, що державний борг вже перевищує 130% ВВП, а значні суми як і раніше утримуються внутрішніми банками, це може, в свою чергу, привести до банківської кризи. Оскільки Італія є третьою за величиною економікою Європи, такий сценарій буде впливати на загальне зростання ВВП регіону, піддавати ризику інші європейські банки, які володіють італійськими активами, і приводити до нестабільності на світових фінансових ринках.

Експертами Всесвітнього економічного форуму, що відбувся у Давосі в 2019 р., визначено основні глобальні ризики сучасності, які загрожують безпеці держав. Ці глобальні ризики визначено відповідно до сформованої класифікації за п'ятьма групами: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні. Однак фактично в більшості випадків вплив окремих ризиків у тій чи іншій мірі зачіпає не одну конкретну групу, а всі або кілька. Для віднесення конкретних ризиків до певної групи традиційно визначаються найбільш суттєві ознаки для кожної з них. Відмітимо, що до групи глобальних економічних ризиків відносяться ситуації й умови, що роблять істотний вплив на макроекономіку. Це економічні спади в ключових економіках; кризові явища в інфраструктурних системах; цінова нестабільність на ринках енергоносіїв, сировини, агропромислової продукції; падіння цін на активи, критичне боргове навантаження; зниження ліквідності; інфляційний тиск; фінансові кризи; банкрутства; безробіття; неповна зайнятість тощо.

Незважаючи на те, що експерти Форуму вже декілька років не відзначали економічні ризики серед п'ятірки найбільш імовірних і небезпечних, вони разом з тим відмічали занепокоєність глобальною економічною ситуацією. Нами розглянуті, на наш погляд, одні з основних факторів, що викликають посилення економічних ризиків у найближчому майбутньому. Тому, як ніколи, гостро стоїть проблема оцінки саме глобальних економічних

ризиків, необхідність їх аналізу, розгляду сценаріїв розвитку і управління ними з метою збереження економічної безпеки держав.

У сучасних умовах проведення наукового дослідження неможливе без застосування економіко-математичних методів. При цьому в межах одного дослідження може бути використано як окремих метод, так і їх множина. Вибір того, який метод чи методи доцільно застосовувати під час проведення дослідження залежить від його мети, об'єкту, попереднього глибокого вивчення досліджуваного явища чи процесу, зроблені припущення на основі цього щодо форми та тісноти зв'язку між ним і факторами впливу. Крім того, певні обмеження щодо використання тих чи інших методів накладає наявність вихідної інформації.

Серед економіко-математичних методів найбільше розповсюдження набули методи моделювання. Для здійснення моделювання функціональних взаємозв'язків між показниками можна використовувати індексний факторний метод аналізу. Його перевагою є те, що він дозволяє здійснювати аналіз за наявності інформації лише за два роки, при цьому інформація може бути як за суміжні роки, так і з певним інтервалом в межах досліджуваного періоду, що є дуже важливим в сучасних умовах обмеження вихідної інформації для проведення дослідження. У той же час суттєвим недоліком даного методу є те, що він може бути використаним лише у випадку наявності тісних, повних (функціональних) взаємозв'язків між досліджуваним економічним показником та факторами, що на нього впливають.

Однак в економіці, і в суспільному житті в цілому, більш поширеними є стохастичні, неповні взаємозв'язки між ознаками і показниками, що їх формують. У цьому випадку виникає необхідність застосовувати інші методи. При цьому, якщо поставлено за мету встановити лише наявність та тісноту зв'язку між досліджуваним економічним показником та факторами, що на нього впливають, то можна обмежитися використанням кореляційного або дисперсійного аналізу. Якщо ж необхідним є не лише встановлення зв'язків, а й побудова моделі, яка відображає форму та силу впливу факторів на досліджуваний показник, то доцільно використовувати такі методи, як канонічний та регресійно-кореляційний.

Важливою перевагою канонічного методу моделювання над іншими є те, що він дозволяє побудувати моделі, які включають не один, а два досліджувані результативні показники, і певну сукупність факторних ознак, що чинять на них вплив. Однак суттєвим недоліком цього методу є те, що він не дає можливості надати економічну інтерпретацію моделі.

З цієї точки зору більш прийнятним є регресійно-кореляційний аналіз, який дозволяє навести чітку характеристику параметрів отриманої моделі і використовувати результати моделювання для подальшого прогнозування досліджуваного явища та визначення резервів його зростання.

Очевидно, що у наукових дослідженнях показників не лише на рівні окремого суб'єкта господарювання, а й макроекономіки в

цілому, доцільно використовувати дані економіко-математичні методи. Однак при цьому слід враховувати, що методи моделювання потребують наявності достатньо великого за обсягом масиву вихідної інформації, оскільки лише за таких умов отримані характеристики будуть надійними, а отримані результати можна буде використовувати на практиці, кількість спостережень повинна щонайменше у 6- 8 разів перевищувати кількість факторів, які включаються в модель.

Крім того, певні вимоги пред'являються до формування системи факторних показників: вони повинні бути кількісними, розраховуватися по відношенню до однієї бази, не дублювати один одного. Використання методів моделювання у дослідженнях макроекономічних показників дає можливість поглибити аналіз і представити досліджуване явище у вигляді певної економіко-математичної моделі для його всебічного, комплексного вивчення.

Одним із елементів макроекономіки будь-якої країни є банківська сфера. У банківській сфері отримання реальних конкурентних переваг може принести ефективне використання клієнтського капіталу, який забезпечує домінуюче становище банку на фінансовому ринку. Концентрація уваги на клієнтський капітал як основний генератор ринкової вартості та включення його в якості одного з факторів підвищення ефективності діяльності банку – основне завдання менеджменту сучасних банківських установ. У цих умовах особливу важливість набувають питання кількісної

оцінки факторів клієнтського капіталу та їх включення в загальний процес формування банківських доходів. Це дозволяє оцінити мультиплікативний ефект клієнтської бази банків, яка є фундаментом у підвищенні ефективності діяльності окремих банків та банківської системи країни в цілому.

Глобалізація світової економіки, інтеграція економічних та банківських систем сприяли зростанню конкуренції за клієнтів та розвитку клієнтоорієнтованого підходу в діяльності окремих суб'єктів господарювання. Питання сутності клієнтського капіталу, взаємозв'язку його елементів та оцінки ефективності функціонування висвітлені багатьма зарубіжними вченими, зокрема таким як Дж. Гелбрейт, Л. Едвінсон, Т. Стюарт, Т. Сакайя, К. Свейби, Е. Брукінг та ін. Дослідженням складу, змістовного наповнення клієнтського капіталу присвячені також праці вітчизняних науковців В. А. Верби, О. В. Кендюхова, М. С. Компанцева, Т. М. Литвиненко, А. Н. Козирева, А. Чухно, О. О. Тищенко та ін.

Клієнтський капітал – достатньо складна та відносно нова економічна категорія, що обумовлює існування безліч його наукових трактувань. Це призводить до неоднозначності розуміння даної категорії, відсутності обґрунтованого методичного інструментарію його оцінювання та визначення впливу на результативність економічної діяльності. Тому вирішення завдань підвищення ефективності діяльності вітчизняних банківських

установ вимагає систематизації наукових підходів до розкриття сутності клієнтського капіталу та ефективності його використання.

Ключове значення відіграє визначення впливу факторів клієнтського капіталу на формування доходів банків шляхом моделювання взаємозв'язків результативності банківської діяльності та складових клієнтської бази.

У сучасних умовах розвитку банківської системи України важливими стратегічними завданнями банківських установ у контексті підвищення ефективності їх діяльності є формування надійних взаємозв'язків з клієнтами; утримання існуючих та активне залучення нових клієнтів; формування стійкої ресурсної бази; ефективне управління клієнтським капіталом.

Клієнтський капітал банку створює капітал взаємовідносин з клієнтами. Ця частина капіталу пов'язана з положенням банку на фінансовому ринку, його зв'язками з клієнтами і партнерами, які йому вдалося встановити. У цьому контексті клієнтський капітал банку розглядається як «додаткова цінність, яку отримує установа внаслідок пропозиції клієнту вигідних умов співробітництва і формування на цій основі довгострокових взаємовідносин з ними» [71, с. 54].

Більш змістовне наповнення має визначення клієнтського капіталу як «суми всіх взаємовідносин з клієнтами, визначених глибиною (проникнення), шириною (охоплення і частка ринку) і рентабельністю взаємовідносин установи з усіма її клієнтами» [72, с. 38].

Головною сутністю клієнтського капіталу є його здатність забезпечити принцип позитивного зворотного зв'язку з клієнтами банку, споживачами банківських продуктів та послуг. Це особливо актуально в умовах сучасної жорсткої конкуренції банківських установ за лояльність клієнтів, підтримання конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Клієнтський капітал концентрується у двох складових: системі стійких взаємозв'язків зі споживачами та лояльності й задоволеності клієнтів [73, с. 516].

Клієнтський капітал являє собою стійке позитивне ставлення клієнтів до установи і (або) її продуктів (послуг), які є засобом створення додаткового доходу, надає додаткові переваги на ринку [74, с. 37]. Відносини компанії (установи) із споживачами – клієнтами перетворюються в кінцевий результат її діяльності, що завершується отриманням прибутку [75, с. 104].

До клієнтського капіталу банку слід віднести наступні компоненти: бренд; ділову репутацію; наявність інсайдерів в організаціях-партнерах; наявність великих корпоративних клієнтів; наявність стійкої депозитної ресурсної бази; розвинену мережу каналів продажу банківських продуктів і надання послуг та ін.

Для аналізу впливу клієнтського капіталу банків на їх доходи доцільно використовувати економіко-математичні методи моделювання взаємозв'язків, оскільки «сучасна економічна діяльність господарюючих суб'єктів неможлива без оцінки зв'язків

між різними чинниками та результативними показниками» [76, с. 8].

Як було відмічено вище, найбільш ефективним з точки зору рішення завдань моделювання зав'язків у соціально-економічній сфері є метод кореляційно-регресійного аналізу [77, с. 4]. Метод дозволяє побудувати рівняння регресії, здійснити статистичне оцінювання тісноти зв'язку між результативною і факторними ознаками, надати економічну інтерпретацію отриманих результатів.

Для вирішення завдань дослідження і побудови багатофакторної кореляційно-регресійної моделі в якості результативного показника обрано суму загальних доходів банківської установи зарік (Y), тис. грн. Незалежними факторними ознаками виступили:

- кількість активних платіжних карток банківської установи (X_1), одиниць;
- кількість діючих банківських автоматів (X_2), одиниць;
- кількість діючих платіжних терміналів банківської установи (X_3), одиниць;
- сума залучених депозитів клієнтів банківської установи (X_4), млн. грн.;
- сума виданих кредитів клієнтам (фізичним та юридичним особам) банківської установи (X_5), млн. грн.

При цьому перші три факторних чинники є показниками цифровізації банківської діяльності та впровадження сучасних технологій у діяльність банківських установ; четвертий та п'ятий

факторні ознаки є показниками кількісного збільшення клієнтської бази банку.

Побудову регресійної моделі здійснено на основі просторової інформації по 16 банківських установах України, що є більш прийнятним у сучасних умовах, оскільки елімінується вплив фактору інфляції.

Для здійснення дослідження використано дані Національного банку України станом на 01.01.2020 р. (табл. 4).

Таблиця 4

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів клієнтського капіталу на формування банківських доходів

Банківська установа	Результативний показник (Y)	Факторні показники				
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Приватбанк»	33491240	29714370	20131	116827	231386	61033
ПАТ «Ощадбанк»	7663155	8433788	2288	25349	198809	65168
ПАТ «Укресімбанк»	2928705	707967	697	4860	75340	53279
АБ «Укргазбанк»	4348811	846459	671	972	103553	38986
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	10765083	4737952	2873	20492	66616	47878
АТ "УкрСиббанк"	6400679	2006838	1256	4249	44356	21371
ПАТ «ПУМБ»	6214884	1930748	655	3463	42554	32886

Банківська установа	Результативний показник (Y)	Факторні показники				
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
ПАТ «Альфа Банк»	7718734	1092932	200	167	59281	39199
ПАТ «Сбербанк»	3312209	563009	325	2568	7175	11571
ПАТ «Південний»	2101502	397820	160	120	19601	13059
ПАТ «ОТП Банк»	4527107	412625	1020	12002	35179	25311
ПАТ «А-Банк»	1515440	650984	10	181	5168	4868
ПАТ «Форвард»	313846	582036	25	20	1678	1372
ПАТ «Універсал Банк»	2108122	551270	126	93	14339	9743
ПАТ «Банк Восток»	929719	164007	42	42	8892	6705
ПАТ «Ідея Банк»	1441489	73427	26	62	4125	4138

Джерело: складено автором за матеріалами [78]

Реалізація кореляційно-регресійного аналізу здійснювалася в редакторі *MSExcels* за наступним алгоритмом.

На першому етапі для встановлення тісноти зв'язку між результативним показником та усіма відібраними в ході теоретичного аналізу факторами за допомогою інструменту аналізу «Кореляція» попередньо визначено коефіцієнти парної кореляції.

Результати показали наявність тісного зв'язку між усіма факторними ознаками та результативним показником.

На другому етапі шляхом застосування інструменту аналізу «Регресія» побудовано попередню регресійну модель і здійснено оцінку рівня значущості факторів за t -критерієм Стьюдента.

Модель виявилася в цілому значуща, однак на основі отриманих критеріїв Стьюдента та спираючись на попередні теоретичні обґрунтування із неї було виключено два фактори: загальна кількість банкоматів банківської установи і кількість платіжних терміналів.

На третьому, заключному, етапі здійснено побудову регресійної моделі без виключених незначущих факторів. Результати наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Результати кореляційно-регресійного аналізу доходів
банківських установ

<i>Регресійна статистика</i>				
Множинний R	0,98091099			
R-квадрат	0,96218637			
Нормований R-квадрат	0,95273296			
Стандартна помилка	1716691,31			
Спостереження	16			

Продовження таблиці 5

<i>Дисперсійний аналіз</i>				
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	3	8,99863E+14	101,781952	8,43315E-09
Залишок	12	3,53643E+13	2,947E+12	
Усього	15	9,35227E+14		
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>
Y-перетин	1059972,88	758029,8235	1,39832609	0,18732282
Змінна X 1	1,23908643	0,123247638	10,0536322	3,3801E-07
Змінна X 4	-63,653676	22,4297028	-2,8379189	0,01495436
Змінна X 5	164,356704	50,12691913	3,27881121	0,00659464

Джерело: отримано автором на основі *MS Excel* за матеріалами [78]

Отже, регресійна модель, що відображає залежність доходів банків від найбільш значущих факторів, має вигляд:

$$Y = 1059972,88 + 1,239X_1 - 63,654X_4 + 164,357X_5$$

Критерій Фішера *F* та його рівень значущості свідчать про те, що побудована модель у цілому є адекватною (встановлений рівень значущості склав 0,05). Множинний коефіцієнт детермінації R^2 має високе значення і показує, що 96,2% загальної варіації доходів банків обумовлено включеними факторами і лише 3,8% пояснюється впливом інших, не врахованих у моделі, факторів. Тобто, модель у цілому є достатньо точною.

Оскільки значення коефіцієнта кореляції R наближається до 1, то модель відображає тісний зв'язок між досліджуваним результативним показником і факторами, що до неї ввійшли. Значення *t-статистики* Стьюдента кожного з факторів та рівень значущості показали істотність їх у моделі.

Таким чином, отримана модель цілком придатна для практичного використання і можна надати її економічну інтерпретацію. При цьому слід звернути увагу на те, що згідно побудованої моделі між першим і п'ятим факторами та результативним показником існує прямий зв'язок, що є очевидним, а обернений зв'язок між обсягом залучених депозитів та доходами банків можна пояснити тим, що із зростанням обсягів залучених коштів банків відповідно збільшується витратна частина банківської діяльності.

Модель показала, що збільшення загальної кількості активних платіжних карток в обігу на 1 шт. призводить до зростання доходів банківської установи в середньому на 1239 грн., додаткове залучення депозитів на 1 тис. грн. призводить до зменшення доходів банку в середньому на 63,65 грн., а зростання виданих кредитів на 1 тис. грн. збільшує доходи банку в середньому на 164,36 грн.

Оскільки результативний показник і фактори в побудованій моделі мають різну методику обчислення й різні одиниці вимірювання, то на основі коефіцієнтів регресії неможливо встановити, які з факторів здійснюють найбільший вплив на загальні

доходи банків. Для цього доцільно визначити коефіцієнти еластичності за формулою:

$$E_i = a_i \cdot \frac{\bar{X}_i}{\bar{Y}}, \quad (1)$$

де a_i – коефіцієнт регресії i -го фактору;

\bar{X}_i, \bar{Y} – відповідно середні значення кожного i -го фактору та результативного показника.

Наведемо розрахунки коефіцієнтів еластичності для кожного фактору:

$$E_1 = 1,239 \cdot 3304139,5/5986295,3 = 0,684$$

$$E_4 = -63,654 \cdot 57378,3/5986295,3 = -0,610$$

$$E_5 = 164,357 \cdot 27285,4/5986295,3 = 0,749$$

Таким чином, найбільший вплив на формування доходів банків здійснює обсяг виданих кредитів та кількість платіжних карток, а саме: зростання обсягу виданих кредитів на 1% призводить до збільшення доходів банківської установи на 0,75%, а збільшення кількості платіжних карток на 1% сприяє зростанню доходів на 0,68%. Тобто, можна зазначити, що збільшення позитивного ефекту банківської діяльності обумовлено практично рівній мірі зростанням рівня цифровізації, впровадженням сучасних банківських технологій і нарощуванням ресурсної бази, яка перетворюється в ефективні кредитні ресурси.

Отже, проведене моделювання показало, що на формування загальних доходів банківських установ найбільший вплив мають такі фактори, як кількість платіжних карток, обсяги депозитів та

кредитів. Варіація доходів банків більш ніж на 96% обумовлюється цими факторами.

Модель клієнтського капіталу може використовуватися в системі вимірювання ефективності банківського маркетингу, яка пов'язує джерела зростання клієнтського капіталу та фінансові результати діяльності банків. Банки, які мають намір бути конкурентоспроможними на фінансовому ринку, повинні активно застосовувати нові технології цифрової трансформації, щоб стати більш динамічними та ефективними в задоволенні потреб клієнтів.

Для широкого впровадження цифрового банкінгу необхідно: покращення системи гарантування безпечності платежів як для покупців, так і для продавців банківських продуктів та послуг; покращення правового регулювання цифрового банкінгу; створення умов для масового запровадження системи цифрових підписів, які дозволятимуть безпомилково ідентифікувати особу; розробка та запровадження нових нетрадиційних банківських послуг, більш адаптованих до електронного способу надання.

З метою вдосконалення клієнтської політики банків необхідно наступне: розширення кола депозитних рахунків юридичних і фізичних осіб строком «до запитання», що дозволить навіть в умовах незначних фінансових накопичень повніше задовольняти потреби клієнтів банку і підвищити зацікавленість інвесторів у розміщенні коштів на рахунках у банку; розвиток нових видів вкладів та їх диверсифікація для всіх категорій вкладників і підвищення якості їх обслуговування, особливо з

урахуванням дуже обмеженого переліку видів депозитів окремих банків; стимулювання залучення депозитних ресурсів через більшу диференціацію процентної ставки по різних видах вкладів особливо в умовах тенденції до її зниження; використання індивідуального підходу (прагнення банку надати клієнту особливі пільги); впровадження ефективних заходів щодо залучення депозитних коштів переважно на строкові депозити, оскільки чим більша питома вага депозитних залучених коштів клієнтів банку на довгостроковій основі, тим більш стабільною є ресурсна база банку.

Упровадження цих заходів дозволить підвищити здатність банківських установ одержувати економічні вигоди з усіх складових компонентів клієнтського капіталу, реально зміцнити надійність банків та спроможність виконувати покладене на них завдання з перетворення заощаджень в інвестиції, яких дуже гостро потребує вітчизняна економіка.

Одним із важливих макроекономічних показників, що характеризує розвиток суспільства, є ринок праці, що являє собою невід'ємний та особливий ринок сучасної економічної системи. Зміни, які відбуваються в економіці країни, мають пряме відбиття на попит і пропозицію робочої сили та, у свою чергу, впливають на формування кінцевих економічних показників економіки країни. Як показують останні дослідження, проблема на ринку праці досить загрозлива. До того ж, загальна тенденція, що склалася в економіці країни, не дає можливості приймати кардинальних рішень і в

короткі терміни вирішити виявлені проблеми. А це призводить до зростання безробіття, скорочення рівня народжуваності, відтоку кваліфікованої робочої сили в найактивнішому віці за кордон тощо.

Для вирішення проблем підприємства повинні користуватися передовим зарубіжним досвідом і впроваджувати найраціональніші підходи до побудови тарифної системи, вибору ефективних форм заробітної плати, впровадження прогресивних норм трудових затрат. Зарубіжна практика організації заробітної плати працівників налічує велику кількість різноманітних форм і систем оплати праці, при цьому спостерігається загальна спрямованість систем заробітної плати на підвищення ефективності виробництва.

Сьогодні в Україні заробітна плата як економічна категорія все гірше виконує свої основні функції відтворювання робочої сили і стимулювання праці, перетворюючи свою сутність фактично на варіант соціальної допомоги, яка практично не пов'язана з результатами праці.

Одним із ключових показників, що характеризує основні тенденції, притаманні вітчизняному ринку праці, є розмір мінімальної заробітної плати. Державний бюджет України 2019 року передбачає прожитковий мінімум з 1 липня 1936 грн., тобто 71,7 євро. Якщо порівняти мінімальну заробітну плату України з найменшою заробітною платою серед країн Європи (найнижча заробітна плата в країнах Європейського Союзу в Болгарії, що становила на кінець 2018 року 235,2 євро) – вона більше майже в 2 рази, а якщо з найвищою (Люксембург – 1999 євро), то вона є

вищою від нашої мінімальної заробітної плати» у 18 разів. Ще для порівняння зазначимо мінімальну зарплату в найближчих країнах-сусідів України: Молдова – 79 євро; Білорусь – 170 євро; Румунія – 275 євро; Польща – 453 євро [79].

Головною проблемою, з якою зіштовхується населення при підвищенні заробітної плати, є зростання зовнішнього та внутрішнього державного боргу України. Станом на 31 грудня 2018 року зовнішній державний борг становив 39,7 млрд. дол. США, а внутрішній борг – 27,5 млрд. дол. США [80]. У порівнянні з попереднім 2017 роком зовнішній борг зріс на 3,1%, а внутрішній – на 26,8%. Але, оскільки у 2019 році мінімальна заробітна плата зросла, то і державний борг зростає: так станом на 31 липня 2019 року зовнішній державний збільшився на 0,4%, а внутрішній – на 17,4%. Адже держава для збільшення заробітної плати використовує золотовалютні резерви або зменшує фінансування інших видів економічної діяльності. Таким чином, рівень життя населення погіршується і падає купівельна спроможність гривні. У результаті країна отримала практично незмінний бюджет і неспроможність влади підняти рівень економіки до реального запланованого показника.

Одним із макроекономічних показників, який веде до погіршення економічного стану держави та впливає на рівень заробітної плати, є безробіття. Поряд із зростанням заробітної плати відбувається скорочення робочих місць у державному секторі і працездатне населення частково виїжджає за кордон у пошуках

більш високооплачуваної роботи. Навантаження зареєстрованих безробітних на одну вакансію на кінець 2018 року складає 6 осіб. У 2013-2014 роках показники попиту і пропозиції були відносно стабільними, але все ж пропозиція перевищувала попит майже в 2 рази. А вже з 2015 року попит пішов на спад, а пропозиція стрімко підвищувалась. Найгірша ситуація склалась у 2016 році, через що тепер досить великий відсоток людей працездатного віку є безробітними.

Відслідковуючи економічну активність населення працездатного віку в 2018 році варто зазначити, що кількість зайнятого населення складає 15718,6 тис. осіб, а рівень зайнятості – 66,1%. Кількість безробітного населення – у середньому 1577,6 тис. осіб, а рівень безробіття складає 9,9%. Для порівняння, у країнах ЄС рівень безробіття становить 9,1%, а у найближчих країн-сусідів України: Молдова – 5,3%; Білорусь – 0,9%; Румунія – 4,9%; Польща – 8,5% [9].

При збільшенні заробітної плати потрібно враховувати також такий показник як індекс споживчих цін. Він характеризує зміну в часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання [81, с. 9]. На кінець 2018 року даний показник становив 109,8%, що на 3,9% менше порівняно з 2017 роком. І це покращений результат, адже чим нижчі ціни на товари та послуги повсякденного вжитку, тим кращий соціальний рівень у населення. Тому очевидним є вплив рівня заробітної плати на зміну інших макроекономічних показників, таких як безробіття,

інфляція, купівельна спроможність населення, індекс споживчих цін тощо.

Таким чином, в Україні постала необхідність обрати найбільш придатну модель мотиваційного управління, не копіюючи її в інших країн, а розробляючи на основі власного досвіду теорії і практики управління. Цей вибір повинен визначити шлях розвитку країни на довгі роки вперед.

Для подальших досліджень доцільним буде розширення системи сучасних методів аналізу, моделювання і прогнозування для їх застосування як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні макроекономіки країни в цілому, з метою виявлення найбільш важливих факторів впливу для прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств

В сучасних умовах господарювання промислові підприємства стикаються з проблемою адаптації до мінливих ринкових умов. В процесі даної адаптації виникають ряд протиріч між розробленими фундаментальними засадами радикальних перетворень і практичною реалізацією наукових розробок у цій області в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. У результаті процес докорінної перебудови бізнес-процесів у діяльності промислових підприємств не завжди забезпечується відповідним економічним потенціалом, який би підтримував конкурентоспроможність компаній на належному рівні в умовах структурних зрушень в економіці [18,с.119].

До типових проблем практики управління промисловими підприємствами можна віднести некоректно розраховану ефективність окремих бізнес – процесів внаслідок недосконалих методик планування.

Сьогодні, на більшості промислових підприємств планування зовсім не розглядається, як інструмент оптимізації витрат основного виду діяльності, а це зовсім не правильно. Адже саме планування дає можливість управлінській ланці підприємств займатися пошуком найбільш ефективних напрямів діяльності, виборати більш стабільних замовників і постачальників, шукати напрями мінімізації витрат основного виду діяльності, оскільки

саме від цих базових критеріїв залежить подальше функціонування і розвиток підприємств.

Найважливішою проблемою розвитку планування стосовно окремого підприємства є відсутність науково обгрунтованої та успішно зарекомендованої на практиці моделі планування. Використання зарубіжного досвіду планування дає можливість українським промисловим підприємствам використовувати у своїй діяльності різні методики планування (бізнес-планування, стратегічне планування, бюджетування). Крім того, при організації планування на промислових підприємствах доступним є використання сучасних інструментів і технологій управління (збалансована система показників, реінжиніринг бізнес-процесів, логістика).

Питання щодо впливу стратегічного планування на ефективність окремих бізнес – процесів досліджували у своїх працях багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них: Хаммер М., Чампі Д., Давенпорт Т., Кімбі Р., Манганеллі Р., Оболенські Н., Абдикеев Н., Блінов А., Виноградова О., Єліферов В., Железко Б., Мединський В., Репіна В., Тельнов Ю., Уткін Е., Череп А., Черемних О., Щенніков С. Слід виділити роботу Черемних О.С. «Стратегічний корпоративний реінжиніринг: процесно - вартісний підхід до управління бізнесом» [8], де представлено модель інфраструктури корпоративного управління на основі процесно – вартісного підходу з урахуванням стратегічних альтернатив. У праці Виноградової О. В. [26] методологія планування досліджується через розробку концепції

реінжинірингу бізнес-процесів підприємства торгівельної сфери, яка містить мету, об'єкт, предмет, принципи проведення реінжинірингу та методичний інструментарій, який характеризує загальні теоретико-методологічні основи реінжинірингу, управління, фінансів, маркетингу, логістики, інформаційних технологій.

Ефективне стратегічне планування і реалізація нововведень може привести до поліпшення показників підприємства як в цілому, так й окремих бізнес – процесів. Тобто, якщо методики планування на підприємстві не дають бажаного ефекту, рівня конкурентоспроможності, якого потребує сьогодення, керівництву необхідно вдаватися до пошуку радикально нових методів, методичного інструментарію з урахуванням стратегічних орієнтирів. Таким методом може стати реінжиніринг бізнес – процесів (РБП).

Слід зазначити, що при дослідженні методичного інструментарію встановлено, що у багатьох випадках дослідження присвячувалися саме теоретичним питанням розвитку сучасних інструментів і технологій управління промислових підприємств та аналізу процедур їхньої реалізації. Питанням управління вибором напрямів аналізу бізнес - процесів у підприємстві зовсім не приділяється необхідної уваги при проведенні наукових досліджень та їх практичної апробації на виробництві.

Успішний розвиток підприємства відповідно до концепції життєвого циклу і концепції ендогенних і екзогенних змін вимагає

координації і управління міжфазовими переходами, і використання методик організаційного розвитку та реформування, таких як реінжиніринг бізнес-процесів (РБП), який передбачає перепроєктування процесів підприємства з метою кардинального підвищення їх показників.

Через різноманіття підходів до реінжинірингу бізнес-процесів у керівництва підприємства виникають складнощі при виборі конкретного підходу для перепроєктування бізнес-процесів. Це зумовило необхідність розробки алгоритму вибору аналітичного інструментарію РБП.

Існуючі в прогностичній та математико-статистичній літературі методи прогнозування можна поділити на три основні групи: інтуїтивні, формалізовані та комбіновані, які мають певні переваги й недоліки і в різній мірі придатні для використання у системи планування промислового підприємства. Формалізовані та комбіновані методи прогнозування є найбільш зручними та придатними з точки зору їх застосування на підприємстві, оскільки вони порівняно з інтуїтивними методами менше залежать від суб'єктивізму фахівців плановиків, мають достатню інформаційну базу у вигляді статистичних рядів динаміки та рядів розподілу, потребують значно менших витрат за одночасного забезпечення досить високої надійності й точності прогнозних оцінок.

Розвиваючи аналітичну складову саме реінжинірингових заходів у контексті управління бізнес – процесами, зупинимося на

виборі методів аналізу. Для реінжинірингу використовується багато напрямів [18,с.124]:

- методи об'єктно-орієнтованого моделювання;
- методи CASE-технологій;
- методи інженерії знань;
- методи імітаційного моделювання процесів;
- методи швидкої розробки додатків RAD (Rapid Application Development);
- методи моделювання у середовищі «ARIS»;
- методи вартісного аналізу;
- методи визначення ефективності напрямів РБП;
- критеріальні методи;
- метод моделювання РБП із застосуванням нейромережних технологій;
- метод оцінки рівня ризикованості напрямів РБП;
- метод вибору стратегічних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів;
- метод експрес - оцінювання.

Використання всіх напрямів аналізу одночасно для підприємства є неможливим. Вибір методу безпосередньо залежить від обраної стратегії. Підприємство повинно вирішити, який тип конкурентної переваги воно хоче отримати і в якому напрямку це можливо [19,с.143].

На практиці різні організації розробили різні підходи до методології постійного поліпшення процесів. Розглянемо процес

аналізу і вирішення проблем в компанії "Ксерокс", який складається з шести етапів[22]:

1) виявлення і відбір проблеми - визначення і опис поточного і бажаного станів (виявлення невідповідності);

2) аналіз проблеми - виявлення ключових причин і ранжування їх за важливістю (пошук причин виниклих невідповідностей);

3) вироблення можливих рішень - документування можливих рішень (перелік коригуючих дій);

4) вибір і планування реалізації рішення - вироблення плану проведення і оцінки змін (розробка плану коригувальних дій);

5) реалізація рішення - виконання узгоджених планів (реалізація планів коригувальних дій);

6) оцінка рішення - узгоджена оцінка результативності рішення. Ухвалення рішення про розгляд нової проблеми (оцінка результативності коригувальних дій).

Слід зазначити, що методика, яка об'єднує в собі підходи до реінжинірингу «розвитку», існує (методика Д. Харрінгтона) [21, с.7-11], а методика, яка об'єднує в собі підходи кризового реінжинірингу на основі стратегічного аналізу, в даний час відсутня. У зв'язку з цим, ми пропонуємо консолідовану методику реінжинірингу бізнес-процесів, засновану на використанні методів стратегічного аналізу.

Цикл процесу аналізу і вирішення проблем в компанії "Ксерокс" був нами модифікований і застосований до

реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням аналітичної складової. Розробка аналітичного інструментарію орієнтована на конкретні завдання до початку стадії ініціалізації проекту РБП та дозволяє створити загальну схему, яка є простим і послідовним наочним орієнтиром для вивчення і подальшого використання. Зміст етапів РБП відображено в табл.1.

Таблиця 1

Методичні підходи проведення реінжинірингу бізнес – процесів

Етап РБП	Зміст етапу РБП	Рекомендовані методи
Постановка завдання	Прийняття управлінського рішення щодо вибору напрямку реінжинірингу бізнес – процесів	Експертно - аналітичні методи, мозковий штурм
Визначення цілей та завдань	Вибір стратегічних напрямів РБП, які зумовлюють обрання певного бізнес – процесу для реінжинірингу	SWOT – аналіз; Аналіз життєвого циклу продукції
Стратегічне планування	Формування прогнозів результативності проведення РБП; формування системи відповідності цілей та результатів РБП	Метод дерева цілей; Матричні методи стратегічного аналізу
Етап РБП	Зміст етапу РБП	Рекомендовані методи
Ідентифікація бізнес - процесів	Ранжування і аналіз бізнес – процесів; побудова моделей організаційної структури; визначення	Побудова графічних моделей процесів;

	ключових чинників успіху на основі формування схем ланцюжків створення цінностей	Аналіз ланцюжка цінностей;
Перепроєктування бізнес - процесів	Створюються нові бізнес-процеси, проводиться їхнє пробне пілотне тестування; створюється нова організаційна структура, проводиться повне впровадження перепроєктованих процесів	Бенчмаркінг; DEA – аналіз
Впровадження та оцінка результатів РБП	Аналіз досягнення заданих на початку реінжинірингу критеріїв ефективності функціонування бізнес - процесів, впровадження системи контролю і моніторингу	Економіко – математичне моделювання; моніторинг; Методи ARIS Toolset

Розглянемо рекомендовані нами методичні підходи більш детально. Основа експертно – аналітичних методів - різні форми експертного опитування з подальшим оцінюванням і вибором найкращого варіанту. Наприклад, метод «мозкового» штурму переслідує основну мету - пошук нових ідей, їх широке обговорення і конструктивну критику. Основна гіпотеза полягає в припущенні, що серед великої кількості ідей є, щонайменше, кілька хороших, що зокрема безпосередньо стосується визначення певного бізнес – процесу для реінжинірингу.

Метод DEA (аналіз середовища функціонування) є широко відомий аналітичний метод бенчмаркінгу. Він заснований на побудові так званої межі ефективності в багатовимірному просторі вхідних і вихідних змінних, що описують об'єкти, ефективність яких потрібно визначити. Такими об'єктами можуть бути як підприємства, організації, університети, банки, процеси та ін. (Inputs), тобто ресурси, які використовуються, так і вихідні (outputs), тобто отримані результати. За допомогою методу DEA будується межа виробничих можливостей, відповідно до якої здійснюється порівняння і визначення найбільш ефективних з них [24,с.103]. Програмна реалізація DEA- аналізу в середовищі Excel представляє завдання параметрів, роботу з базами даних, забезпечення зручного і зрозумілого для користувача інтерфейсу.

При реалізації другого етапу, при виборі стратегічних напрямів РБП, які зумовлюють обрання певного бізнес – процесу для реінжинірингу рекомендується використовувати розроблену систему показників SWOT-аналізу. Мета SWOT-аналізу - сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони фірми, а також про потенційні можливості та загрози. На підставі послідовного розгляду факторів, приймаються рішення щодо коригування цілей і стратегій підприємства (корпоративних, продуктових, ресурсних, функціональних, управлінських), які, в свою чергу, визначають ключові моменти реінжинірингу бізнес – процесів.

Математико-статистичне моделювання та прогнозування процесів розвитку товарного виробництва на основі дослідження життєвого циклу товару (ЖЦТ) є важливим напрямком формалізованих методів стратегічного планування. Це пов'язано з тим, що з початку минулого століття в економічній науці домінує концепція, згідно з якою продажі будь-якого товару характеризуються певною циклічністю [27,с.185]. Вище досягнення управління підприємством в межах стратегічної концепції життєвого циклу продукції полягає в умінні точно визначити момент часу, коли варто почати диверсифікацію виробництва й «зачати» життєвий цикл нового продукту або обрати певний бізнес – процес для реінжинірингу.

Дерево цілей являє собою головний інструмент ув'язки цілей вищого рівня з конкретними засобами їх досягнення на нижчому рівні через ряд проміжних ланок. При цьому в поняття цілей на різних рівнях вкладається різний зміст: від об'єктивних потреб і бажаних напрямків розвитку на верхньому рівні до вирішення завдань і здійснення окремих заходів на нижніх рівнях. Цілі мають бути встановлені для кожного суб'єкту РБП, який бере участь у досягненні результатів.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формує свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Метод дерева цілей дозволяє структурувати процес та встановити критерії оптимальності.

Матричні методи стратегічного аналізу об'єднують в собі відомі підходи McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Bain Consulting та ін. Так, наприклад, метод BCG заснований на принципі аналізу матриці зріст / частка ринку. Цей метод планування портфеля, що оцінює стратегічні елементи бізнесу компанії з точки зору темпів зростання їхнього ринку і відносної частки цих елементів на ринку. Матричні методи грають дуже важливу роль в стратегічному аналізі, плануванні та маркетингу. Матричний метод дуже зручний - саме цим пояснюється його поширеність. Однак використання тільки матричних методів не є достатнім, так як матриці дозволяють досліджувати стратегічне планування і маркетинг з окремих сторін, і не показують повної картини, але в поєднанні з іншими методами матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються на підприємстві, і зробити правильні висновки.

Методика аналізу ланцюжків створення цінності М. Портера [27,с.67-102] концентрується на визначенні ключових факторів успіху і потреб клієнтів процесів. Результат аналізу ланцюжка створення цінності може бути виражений як визначення нових способів створення цінності, впровадження яких може стати метою змін. Оскільки вимагаються для цього нововведення специфічні для кожної фірми, вони ґрунтуються на унікальному способі поєднання ресурсів і можливостей компанії, який конкуренти не можуть

визначити і скопіювати. Чим більше часу потрібно конкурентам для визначення того, як фірма створює вартість через свою основну і допоміжну діяльність, тим довше вона буде зберігати конкурентну перевагу, завойоване завдяки інноваціям.

Методи ARIS Toolset – інструменти, які розраховані на багато користувачів при проведенні аналізу робочих процесів підприємств, що підтримує розробку складних інформаційних систем і супроводжує весь цикл розробки «аналіз – проектування – реалізація» [20]. ARIS - це сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для структурованого опису, аналізу та подальшого вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Моніторинг і оцінка результатів дає можливість оцінити РБП, хід його здійснення на певних встановлених етапах та, за необхідності, приймати коригувальні заходи. У мінливій обстановці розвитку в кризових та посткризових ситуаціях план розвитку повинен бути динамічним, періодично переглядатися і вдосконалюватися. За таких умов ефективні моніторинг та оцінка є особливо важливими, оскільки вони слугують підставою для змін, за допомогою прийняття поінформованих управлінських рішень.

Отримані результати можуть бути використані для вирішення таких прикладних задач, як діагностика відповідності бізнес-процесів підприємства та ланцюжків створення цінності місії, стратегії та вимогам зацікавлених сторін, вибір оптимального

підходу до реінжинірингу та реалізації проекту реінжинірингу, заснованого на стратегічному аналізі.

Стратегічний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів дозволить перепроєктувати та змінити бізнес-процеси підприємства таким чином, що вони будуть сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства і реалізації ключових конкурентних переваг.

Проблему впровадження реінжинірингу на промислових підприємствах необхідно вирішувати шляхом апробації рекомендованого аналітичного інструментарію, тому перспективи подальших розробок стосуються впровадження методик стратегічного аналізу при проведенні реінжинірингу бізнес – процесів.

Сучасний розвиток економіки України відбувається в динамічних умовах невідворотних глобалізаційних процесів, що відбувається на тлі перманентних політичних потрясінь та пандемії. Неefективна робота в умовах фінансової кризи, що зумовила нестабільність соціально-економічного середовища, невміння та неможливість швидкого реагування на нові виклики часу призвели до падіння ділової активності підприємств.

Головним напрямом відновлення стійкого функціонування підприємств повинна стати оптимізація системи управління діяльністю на базі процесного підходу. Процесний підхід до управління довів свою ефективність у всьому світі, але на підприємствах України він лише починає застосовуватися.

Ефективна система управління повинна оперативно реагувати на істотні зміни. Отже, впровадження системи процесного управління у діяльність сприятиме:

- організації управління на рівні високої адаптації та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища і внутрішніх фінансових можливостей;

- узгодженню здійснення оперативної діяльності підприємства з його стратегією розвитку;

- підвищенню ефективності роботи за рахунок побудови чіткої організації процесів, що дозволить контролювати використання ресурсів та вишукувати резерви нарощування прибутковості операцій;

- поліпшенню координації робіт між структурними підрозділами, що призведе до прискорення оборотності активів та підвищення швидкості виконання бізнес-процесів;

- створенню чітких і прозорих процедур прийняття управлінських рішень, що дозволить покращити прогнозованість результатів окремих процесів та загального фінансового стану підприємства.

Для досягнення означених цілей система процесного управління повинна включати наступні елементи: систему регламентації процесів, методи та засоби аналізу процесів, методи та засоби моделювання бізнес-процесів, засоби автоматизації та оптимізації фінансових процесів, систему моніторингу та оперативного реагування.

Сьогодні, на більшості промислових підприємств аналіз бізнес – процесів зовсім не розглядається, як інструмент, наприклад, оптимізації витрат основного виду діяльності, а це зовсім не правильно. Адже саме це дає можливість управлінській ланці підприємств займатися пошуком найбільш ефективних напрямів діяльності, вибирати більш стабільних замовників і постачальників, шукати напрями мінімізації витрат основного виду діяльності, оскільки саме від цих базових критеріїв залежить подальше функціонування і розвиток підприємств.

Найважливішою проблемою процесного управління стосовно окремого підприємства є відсутність науково обгрунтованої та успішно зарекомендованої на практиці моделі планування. Використання зарубіжного досвіду планування дає можливість українським промисловим підприємствам використовувати у своїй діяльності різні методики планування (бізнес-планування, стратегічне планування, бюджетування). Крім того, при організації планування на промислових підприємствах доступним є використання сучасних інструментів і технологій управління (збалансована система показників (BSC), реінжиніринг бізнес-процесів, логістика).

Так, серед науковців панує думка про те, що процесний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує опиратися на методологію BSC. В ній всі основні бізнес – процеси мають бути поділені на технологічну та організаційну складові. Модель оцінки конкурентоспроможності бізнес – процесів

підприємства буде базуватися на 5 ключових аналітичних комплексах:

- аналіз фінансового стану;
- аналіз технологічного процесу;
- аналіз організаційного процесу;
- аналіз ринкового середовища;
- аналіз персоналу.

За такого системного підходу аналітичні показники результативності підприємства пропонується згрупувати в такі блоки (рис.1):

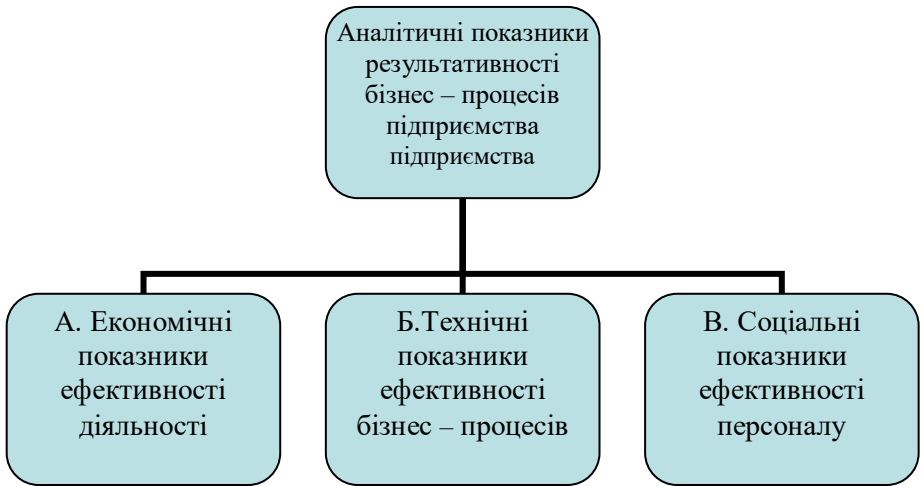


Рис.1. Групування аналітичних показників результативності підприємства

Блок А. Економічні показники ефективності діяльності підприємства:

- прибутковість;
- ліквідність;
- витрати;
- структура капіталу;
- ділова активність (оборотність).

Блок Б. Технічні показники ефективності бізнес – процесів:

- показники ефективності взаємодії з клієнтом;
- показники ефективності планування логістичних процесів;
- показники ефективності постачання матеріалів;
- показники здійснення дослідження ринку;
- показники технології виробництва.

Блок В. Соціальні показники ефективності роботи з персоналом:

- показники наявності та руху трудових ресурсів;
- показники рівня навчання та підвищення кваліфікації;
- показники продуктивності праці;
- показники використання робочого часу;
- показники задоволеності персоналу системною кадрового менеджменту;
- показники рентабельності персоналу.

Поєднання аналітичної оцінки зовнішніх факторів впливу конкурентного середовища з детальним аналізом внутрішніх факторів бізнес- процесів дозволить підвищити рівень ділової активності підприємства.

Пропонована модель аналізу результативності бізнес – процесів підприємства полягає в тому, що якість планів підприємства – це результат взаємодії елементів системи планування (працівники, що займаються плануванням, механізм планування, процес планування та засоби, що забезпечують процес планування), повноти охоплення всіх об'єктів планування (ресурси, процеси та підрозділи) і ступеня структуризації цілей і завдань розвитку підприємства за рівнями управління.

Проте використання такої моделі вимагає істотної реструктуризації діяльності підприємства, проводити яку багато з них не мають можливості у зв'язку з відсутністю власних фінансових ресурсів і висококваліфікованих фахівців. Враховуючи, що ресурсні можливості підприємств, їх сфери і масштаби діяльності різні, правомірно говорити про те, що можливим і навіть необхідним є індивідуальний підхід до побудови такої моделі для кожного підприємства.

При цьому аналіз параметрів діяльності підприємства повинен здійснюватися у певній послідовності:

- аналіз ситуацій за операціями складових виробничо – комерційного циклу;
- групування ситуацій за характером їхнього впливу на діяльність підприємства;
- розробка плану заходів щодо мінімізації впливу загрозливих і максимізації впливу сприятливих ситуацій;
- реалізація заходів (прийняття відповідних рішень);

- моніторинг і корегування заходів.

Виконання основних функцій системи управління (планування, організація, облік, мотивація, контроль, регулювання та ін.) і зумовлює існування поняття процесного управління. При цьому в літературі виділяють три основних підходи до такого управління:

- «кібернетичний», за якого управлінські рішення трактуються як сигнали чи команди, при цьому створюється система оптимального управлінського вибору в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників та існування альтернатив;

- «нормативний», що орієнтується на розробку організаційних, інформаційних, методичних основ ухвалення рішень, на базі яких визначається траєкторія розвитку підприємства, виходячи із заздалегідь визначених критеріїв оптимізації;

- «дескриптивний», що передбачає емпіричне дослідження й опис поведінки суб'єкта управління в процесі прийняття рішень.

Для ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності ринкових процесів, управління повинно забезпечувати його фінансову стійкість як у поточному періоді, так і у прогнозованому майбутньому. А використання лише традиційних методів функціонального управління фінансовою діяльністю підвищує ризики діяльності, підриває їх фінансову стійкість та веде до відхилень від стратегії розвитку.

У рамках визначених завдань дослідження доцільно адаптувати загальну модель управління бізнес – процесами підприємства з урахуванням ризиків короткострокової та довгострокової діяльності. Найбільш суттєвими ризиками можуть бути такі, як:

- економічний ризик, пов'язаний з економічним законодавством, економічною ситуацією на ринку, інвестиційною привабливістю галузі;

- зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з міжнародними економічними та політичними подіями, що впливають на легкість ведення бізнесу;

- політичний ризик, що зумовлений політичною і соціальною нестабільністю в країні;

- інформаційний ризик, що зумовлений недостатньою та неякісною інформацією та обмеженим доступом до технічної інформації;

- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;

- невизначеність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих;

- виробничо-технологічний ризик, що пов'язаний з технологічною нестабільністю, несправністю чи допуском браку;

- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;

- неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

Наведений перелік далеко не вичерпний, але характеризує спектр тих чинників, які слід враховувати як при розробці моделі, так і в процесі моніторингу її виконання.

Існує велика кількість методів вимірювання ризиків, однак, слід зазначити, що отримання чіткого значення ризику є дуже складним завданням, тому в дослідженні можливості впровадження управління бізнес – процесами на підприємстві необхідно дуже прискіпливо підійти до питання оцінювання ризиків. При цьому слід розрізняти ризики короткострокової та довгострокової перспективи.

У рамках визначених завдань дослідження доцільно адаптувати загальну модель управління бізнес – процесами підприємства з урахуванням ризиків короткострокової та довгострокової діяльності. Методику управління з урахуванням ризиків, можливо схематично представити на рис. 2.

На першому кроці для побудови загального показника ризику для кожного виду діяльності доцільно провести нормування вагових коефіцієнтів так, щоб загальна сума вагових коефіцієнтів дорівнювала 1. Поєднання ризиків в один здійснюється за допомогою адитивної функції в якій ваговим коефіцієнтом виступає значення кожного з ризиків.



Рис.2. Алгоритм методики управління бізнес – процесами підприємства з урахуванням ризиків

На другому кроці, задля отримання чіткого значення ризику, пропонується використовувати метод, заснований на поєднанні вербальних значень ризику та його кількісних характеристик. У загальному випадку пропонується вимірювати ризик від 0 до 1, де «0» – ризик відсутній, «1» – ризик проявляється повною мірою. Використовуючи підхід триангулярності до вербальних характеристик, для кожного ризику визначатимемо три вербальні характеристики його прояву, й у відповідність їм можемо поставити значення ризику «0», «0,5» і «1».

Наприклад, розглянемо ризики короткострокової діяльності. Ризик –несвоєчасне постачання матеріалів, комплектуючих виробів.

Для даного ризику слід визначити три часові горизонти.

- 1) від 0 до 2 тижнів. Така затримка в постачанні матеріалів, комплектуючих виробів не є критичною для підприємств, оскільки вони мають запаси на складі й можуть функціонувати в межах існуючих ресурсів – тому ризик відповідає значенню «0»;
- 2) від 2 тижнів до 1 місяця. У даному випадку підприємство може зменшити обсяги виробництва у зв'язку з нестачею сировини, матеріалів і комплектуючих. Таке зменшення не призведе до значних змін на ринку, однак похитне ліквідність та маневреність підприємства – ризик «0,5»;
- 3) понад 1 місяць. Ця затримка є критичною для підприємства – ризик «1».

Таким чином цей ризик має такі значення $\{0;0,5;1\}$.

Для поєднання ризиків короткострокової та довгострокової діяльності на третьому кроці рекомендуємо використати матричний підхід. У матричному підході необхідно визначити показники, що будуть складати матрицю, і межі зміни цих показників.

Показниками оберемо загальні показники ризику для короткострокової та довгострокової діяльності. Як вербальні характеристики визначимо низький ризик, середній ризик і високий ризик. Цим вербальним характеристикам поставимо у відповідність

такі числові характеристики: низький ризик – загальний показник змінюється в межах $[0; 0,33]$, середній ризик – загальний показник змінюється в межах $[0,33; 0,67]$, високий ризик – загальний показник змінюється в межах $[0,67; 1]$.

Таким чином, матрицю управління з урахуванням ризиків можна представити так (рис. 3).

Розглянемо кожен з областей цієї матриці:

1. Ця область є без ризиковою для підприємства, тому управління повинно базуватися на методах без урахування ризику.

2. У короткостроковій діяльності ризик відсутній, однак на довгостроковому горизонті спостерігається збільшення ризику, тому необхідно використовувати при плануванні тактики, спрямовані на пошук нових постачальників та якісної сировини.

3. У цьому випадку спостерігається високий загальний ризик довгострокової діяльності, тому тільки методами планування неможливо вирішити ці проблеми, для цього доцільно використовувати тактичне планування.

4. У цій області спостерігається відсутність ризику в довгостроковій перспективі, однак у короткостроковій спостерігається середній ризик. У цьому випадку доцільно продовжувати поточну діяльність підприємства та зайняти позицію спостерігача, що дозволить в майбутньому визначити якісний шлях до розвитку.

Загальний ризик короткострокової діяльності			
Високий	7	8	9
Середній	4	5	6
Низький	1	2	3
	Низький	Середній	Високий
Загальний ризик довгострокової діяльності			

Рис.3. Матриця управління з урахуванням ризику короткострокової та довгострокової діяльності

5. Ця область характерна наявністю середнього ризику і в довгостроковій діяльності, тому на підприємстві доцільно проводити як тактичне, так і оперативне планування та управління ризиками.

6. Область є дуже неприємною для підприємств, оскільки в довгостроковій діяльності спостерігаються значні проблеми, тому

необхідно, крім оперативного та тактичного планування, використовувати ще й стратегічне планування підприємством.

7. У цій області довгостроковий загальний ризик значно низький, однак високе значення короткострокового ризику може призвести до того, що при відсутності ефективного планування та управління в довгостроковій перспективі виникне значний ризик. Тому при появі даної області необхідно здійснювати як оперативне, так і тактичне планування.

8 – 9. Дані області схожі між собою. Існує велика ймовірність краху підприємства, тому доцільно використовувати повний комплекс методів управлінської діяльності підприємства для стабілізації його роботи.

Таким чином, можна говорити про наявність широкого спектра орієнтирів для розробки моделі процесного управління на промислових підприємствах у сучасних кризових економічних умовах.

Отже, ефективне управління підприємством можливе за умови адекватного аналітичного забезпечення, яке стане підставою для здійснення корегуючи дій у розвитку підприємства.

3. Бізнес-аналіз як інструмент управління суб'єктом господарювання в АПК

Управління капіталом передбачає оптимальне формування фінансових ресурсів з різних джерел, а також забезпечення ефективного їх використання в різних напрямках господарської діяльності. Для управління капіталом менеджеру треба проводити систематичний аналіз структури, здійснювати регулярний розрахунок показників, що характеризують його вартість і ризик. Значну увагу аналізу фінансового стану підприємств і його оцінки приділяється тому що, з одного боку, він є результатом діяльності підприємства, що свідчить про досягнення, а з іншого - виявляє передумови розвитку підприємств. Серед початкових проблем підприємств важливого значення в нинішніх умовах набуває аналіз і оцінка їхнього фінансового стану. Це інструмент оперативного виявлення кризових ознак у розвитку сільськогосподарських підприємств, який необхідно систематично удосконалювати.

Вагомий внесок у розвиток теорії і методології фінансів аграрного сектора економіки належить українським ученим економістам М.Д. Білик, П.Т. Дем'яненку, П.Т. Саблуку. Проблемою фінансового стану підприємств займалися вітчизняні науковці – І. Бланк, К. Ізмайлова, М. Коробов, М. Чумаченко та інші. Методологію й організацію аналізу в підприємствах АПК, зокрема методика аналізу фінансових результатів, фінансового

стану та виробничої діяльності детально розглянуто М.І.Ковальчуком, Л.А. Лахтіоной [28-30].

Сільське господарство на сьогоднішній день є однією з пріоритетних галузей національної економіки України. Її розвиток сприяє підвищенню матеріального добробуту населення, зміцнення економічної і продовольчої безпеки держави, зростання експортного потенціалу. У той же час, сільськогосподарський сектор виробництва - один з найбільш ризикових секторів економіки, тому актуальним залишається аналіз ступеню фінансової та ринкової стійкості підприємств даної галузі.

Управління фінансовим станом сільськогосподарських підприємств потребує оптимізації рівня його фінансового потенціалу. При управлінні структурою фінансових ресурсів слід використовувати методики аналізу, які враховують специфічні галузеві особливості підприємства такі як сезонності виробництва, конкуренції на ринку. Збільшення фінансового потенціалу здійснюється для забезпечення якісних змін у складі інших елементів економічного потенціалу, що забезпечує нові можливості для економічного зростання підприємства.

У сучасних умовах позиція підприємства визначається не лише його поточним фінансовим станом, але і його потенціалом, тобто здатністю розвиватися у нестабільному високо конкурентному середовищі. Сільськогосподарське виробництво характеризують уповільнений рух капіталу, низька господарська маневреність, вразливість до змін природно-кліматичних умов.

Тобто, йому характерна підвищена ризиковість, яка має компенсуватися вищою ставкою прибутковості порівняно з іншими галузями. В 2017 році в Україні діяли 44998 одиниць підприємств даної галузі, з яких 5,7% належать великим та середнім, 94,4% - малим. За результатами господарської діяльності 86,2% підприємств отримали прибуток и лише 13,8% – збиток. В промислової галузі прибутковими були 71,6% підприємств, збитковими – 28,4% [31].

Позитивні тенденції формування фінансових результатів підприємств супроводжуються певними змінами у структурі ресурсів та джерел їх формування. За період 2012-2017 років активи сільськогосподарських підприємств в Україні зросли більш чім у 3 рази. При цьому, темпи зростання оборотних активів перевищували темпи росту необоротних активів (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка складу та структури активів підприємств сільського господарства

Показники	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01	02	03	04	05	06	07
Усього активів, тис. грн.	276651,8	313096,8	390607,0	685844,9	766906,7	911614,1
у % до 2012р.	100	113,17	141,2	247,9	277,2	329,5
У тому числі необоротних активів, тис. грн.	101829,6	117942,3	123008,8	171147,0	213401,3	272513,7
% до 2012 р.	100	115,8	120,8	168,1	209,6	267,6

Показники	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01	02	03	04	05	06	07
Частка у структурі активів	0,37	0,38	0,31	0,25	0,28	0,30
Оборотних активів, тис. грн.	173085,0	195021,3	267541,1	514624,6	553429,0	639025,2
у % до 2012 р.	100	112,7	154,6	297,3	319,7	369,2
Частка в структурі активів	0,63	0,62	0,68	0,75	0,72	0,70

Розраховано автором за джерелами [31]

Так, приріст необоротних активів з 2012 року по 2017 року склав 167,6%, оборотні активи збільшились на 269,9,2%. Такі темпи росту позначилися і на структурі активів. Якщо в 2012 році оборотні активи склали в структурі 63%, то у 2017 вже 70%. Доля необоротних активів знизилась с 37% до 30%. Така тенденція пояснюється багато в чому тим, що знижується питома вага вартості основних засобів в необоротних активах с 80,6% в 2012 році до 66,9% в 2017 році. В структурі оборотних активів також відбувались зміни, яки наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

**Динаміка складу та структури оборотних активів підприємств
сільського господарства**

Показники	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01	02	03	04	05	06	07
Усього активів, тис. грн.	27665 1,8	313096,8	390607,0	685844,9	766906,7	911614,1

Показники	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01	02	03	04	05	06	07
У % до 2012 р.	100	113,17	141,2	247,9	277,2	329,5
У тому числі необоротних активів, тис. грн.	10182 9,6	117942,3	123008,8	171147,0	213401,3	272513,7
У % до 2012 р.	100	115,8	120,8	168,1	209,6	267,6
Частка в структурі активів	0,37	0,38	0,31	0,25	0,28	0,30
Оборотних активів, тис. грн.	17308 5,0	195021,3	267541,1	514624,6	553429,0	639025,2
У % до 2012 р.	100	112,7	154,6	297,3	319,7	369,2
Частка в структурі активів	0,63	0,62	0,68	0,75	0,72	0,70

Розраховано автором за джерелами [4]

Дані таблиці 2 свідчать про значні зміни в структурі оборотних активів підприємств сільського господарства. Незважаючи на зростання величини запасів і грошових коштів за вартістю, їх структура в динаміці оборотних активів в значній мірі знижується. Так, у 2012 році вартість запасів в оборотних активах складала 42%, а у 2017 році доля їх складала 31,8% . Причому зниження величини запасів здійснювалась поступово и супроводжувалась зростанням вартості дебіторської заборгованості с 49,3% в 2012 році до 57,2% у 2017 році. Великий рівень дебіторської заборгованості багато в чому пояснюється сезонністю виробництва, але такий рівень свідчить о зростанні ризиків несвоєчасного повернення боргів підприємствам. Низька частка грошових коштів в оборотних

активах, яка склала в 2012 році 5,2%, а в 2017 – 3,1%, свідчить про зниження ступеня абсолютної ліквідності підприємств.

Управління капіталом - це управління структурою і вартістю джерел фінансування (пасивів) з метою підвищення рентабельності власного капіталу і спроможності підприємства платити дохід кредиторам і співвласникам підприємства. Мета управління власним капіталом - забезпечення сталого та ефективного розвитку бізнесу. Управління власним капіталом пов'язане не тільки з забезпеченням ефективного використання вже накопиченої його частини, але і з формуванням власних фінансових ресурсів, що забезпечують майбутній розвиток підприємства. Підприємства в процесі управління капіталом для прийняття ефективних та виважених рішень повинні володіти інформацією про те, яким капіталом володіє підприємство, в які сфери діяльності вкладений капітал, яка його структура.

Специфічні особливості сільськогосподарського виробництва накладають свій відбиток на формування фінансового стану підприємства. У зв'язку з сезонним розривом між надходженням коштів і їх витратами, виникає потреба залучення позикового капіталу для безперебійного здійснення процесу виробництва. Складнощі виникають в зв'язку з тим, що кошти за реалізовану продукцію надходять до сільськогосподарських підприємств не відразу, а через певний відрізок часу.

Формування джерел фінансування активів підприємств сільськогосподарства України за період 2012-2017 років зазнали

значних змін. В таблиці 3 наведені дані структури пасивів, які відображають динаміку зміни величини власного та залученого капіталу.

Таблиця 3

Динаміка складу та структури пасивів підприємств сільського господарства

Показники	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
01	02	03	04	05	06	07
Усього пасивів, тис. грн.	276651,8	313096,8	390607,0	685844,9	766906,7	911614,1
У % до 2012 р.	100	113,2	141,2	247,9	277,2	329,5
У тому числі власний капітал, тис. грн.	148147,8	156820,0	163931,7	275303,8	370158,0	436337,7
У % до 2012 р.	100	105,8	110,6	185,8	249,8	294,5
Частка в структурі пасивів	0,53	0,50	0,42	0,40	0,48	0,48
Залучений капітал, тис. грн.	124854,2	156212,6	226592,0	410486,2	396694,3	475226,7
У % до 2012 р.	100	125,1	181,5	328,8	317,7	380,6
Частка в структурі пасивів	0,45	0,50	0,58	0,60	0,52	0,52

Розраховано автором за джерелами [4]

Розглядаючи динаміку зміни величини власного капіталу сільськогосподарських підприємств України за період 2012-2017

років в таблиці 3 бачимо, що збільшення його вартості позитивно не позначається на його структурі в загальній вартості пасивів.

Так, вартість власного капіталу підприємств збільшилась за період 2012-2017 років на 288,2 млн.грн., або на 194,5%. Але в структурі пасивів доля його знизилась с 0,53 в 2012 році до 0,48 в 2017 році. Це свідчить о зниженні ступеню автономії підприємств и їх залежності від залученого капіталу. Якщо в 2012 році підприємства вважалися незалежними від величини залученого капіталу, який в структурі пасивів займав 45%, то у 2017 році співвідношення залученого капіталу до пасивів підприємств склало 52%.

Залучений капітал зріс за період дослідження на 280,6%, що значною мірою перевищує вартистни зростання власного капіталу.

Аналіз свідчить про те, що в 2017 році основним джерелом формування пасивів підприємств сільськогосподарської галузі були позикові кошти. Низький рівень коштів, забезпечених власними джерелами, свідчить про нестабільну фінансову структуру капіталу, низькою кредитоспроможності і залежності від зовнішніх ресурсів. Виникають проблеми з формуванням запасів за рахунок власних оборотних коштів, що в свою чергу призводить до виникнення кризових ситуацій у фінансовій стійкості.

В таблиці 4 розраховані коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності підприємств сільського господарства за 2012-2017 роки.

Аналіз даних таблиці 4 показав, що ступінь залежності підприємства від позикового капіталу збільшується. Якщо в 2012 році власний капітал займав 53% у структурі пасивів, то в 2017 році - 47%. Це відбилося на ступеню зростання фінансового ризику підприємств. Коефіцієнт фінансового ризику підприємств сільського господарства зріс с 0,84 в 2012 році до 1,09 в 2017 році.

Таблиця 4

Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності підприємств
сільського господарства

Роки	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт загальної ліквідності
2012	0,53	0,84	0,31	1,90
2013	0,50	0,99	0,25	1,72
2014	0,42	1,38	0,25	1,63
2015	0,40	1,49	0,38	1,50
2106	0,48	1,07	0,42	1,63
2017	0,47	1,09	0,37	1,53

Розраховано автором

Негативні тенденції зростання фінансових ризиків вплинули на зниження ступеню платоспроможності підприємств. Так, за аналізований період рівень загальної ліквідності підприємств сільського господарства знизився с 1,9 в 2012 році, до 1,53 в 2017 році. Причому, якщо в 2012 році рівень платоспроможності і фінансової незалежності підприємств відповідав рекомендованим

значенням, то у 2017 році це показники характеризують втрату автономії, підвищення ризику неплатоспроможності.

Своєчасно проведений аналіз фінансового стану дозволяє на ранній стадії виявити сигнали негативного впливу його структури на результати функціонування підприємства і розробити пріоритетні шляхи подальшого розвитку в напрямку підвищення рівня прибутковості.

За період 2012-2017 років підприємства сільського господарства значно знизили вартість основних засобів, зросла доля їх зношеності. Так, в середнім ступень зношеності досягає 65-70%, темпи старіння перевищують темпи оновлення, що негативно позначається на якості вітчизняної аграрної продукції. Деградація основних засобів відбувається при дуже низькій частці власних коштів, які направляються на їх відтворення. Це все стримує процеси інновації в галузях сільського господарства, що в свою чергу позначається на рівні конкурентоспроможності.

Зростання величини дебіторської заборгованості, збільшення термінів її погашення, залежність підприємств від зовнішніх позик, ризик втрати платоспроможності, вказує на те, що необхідно ефективно управляти фінансовими ресурсами за допомогою оперативного і комплексного аналізу всіх сторін виробничо-фінансової діяльності підприємств. Враховуючи рівень прибутковості агропромислового виробництва, сільгоспвиробникам потрібна державна підтримка у вирішенні техніко-технологічного оновлення, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості

виробничого потенціалу, формування захищеного від фінансових ризиків величини власного капіталу.

Процес сталого розвитку не може здійснюватися спонтанно. Він повинен бути об'єктом цілеспрямованого управління за допомогою відповідного механізму. Механізм стійкого розвитку суб'єкта господарювання може розглядатися як сукупність методів постановки завдань і засобів їх вирішення, що забезпечує такий стан цього підприємства, при якому своєчасно виявляються та збалансовано задовольняються найважливіші вимоги його ключових стейкхолдерів при підтримці власної економічної стійкості і здатності до зростання. Бізнес-аналіз покликаний грати роль центральної ланки такого механізму.

Бізнес-аналіз набуває все більшої актуальності в нашій країні. В сучасній літературі зустрічаються досить різноманітні трактування не тільки самого поняття бізнес-аналізу, а й ролі фахівця бізнес-аналітика, яку він покликаний грати в комерційній організації.

Найбільш авторитетним можна вважати думку Міжнародного інституту бізнес-аналізу (International Institute of Business Analysis - ПІБА), який розробив і опублікував Звід знань з бізнес-аналізу (Business Analysis Body of Knowledge - ВАВОК), де бізнес-аналіз визначається як сукупність завдань, методів, кваліфікацій і можливостей, необхідних для чіткого визначення проблем, що стоять перед бізнесом, і для опису їх вирішення [89]. Такі рішення часто зводяться до розробки інформаційних систем,

але можуть включати в себе і рекомендації щодо поліпшення бізнес-процесів і організаційних змін. Причому підкреслюється, що в силу специфіки завдань бізнес-аналізу принципово різняться ролі бізнес-аналітика і менеджерів компанії: перший відповідає за виявлення бізнес-проблем, визначення їх суті і масштабів, а так само шляхів їх вирішення, тоді як в сферу відповідальності менеджерів входить конкретна робота по реалізації цих рішень. Істотний внесок у дослідження даних проблем зробили Е. Альтман, Р. Акофф, У. Бівер, І. Бланк, В.І. Баріленко, Гудзь, В.В. Ковальов, М.І. Ковальчук, Л.О. Лігоненко, Г.В. Савицька, П.Т. Саблук, О.О. Терещенко, А.Д. Шеремет, М.Г. Чумаченко, В.В. Юрчишин та інші.

Метою дослідження є визначення методичних аспектів бізнес-аналізу діяльності суб'єктів господарювання та підприємства АПК зокрема, для подальшого підвищення економічної та фінансової рівноваги.

Цільова спрямованість бізнес-аналізу полягає в інформаційному забезпеченні ефективного корпоративного управління, яке розуміється як система взаємодії між акціонерами і менеджментом компанії, а так само з іншими зацікавленими сторонами з метою реалізації інтересів власників і законних прав інших стейкхолдерів.

Останнім часом питання визначення методики проведення бізнес-аналізу, яка б задовольнила стейкхолдерів, набувають все більшої значущості для бізнес-спільноти. Обмеженість і зростаюча вартість ресурсів, вимоги законодавства, що стосуються певних

екологічних обмежень, конкурентні переваги, призводять до необхідності комплексного підходу до розробки методики проведення бізнес-аналізу господарюючих суб'єктів [90].

Важко уявити, щоб інтереси і вимоги різноманітних груп стейкхолдерів в усьому збігалися. Задовольняючи вимоги одних стейкхолдерів, ми найчастіше будемо змушені порушувати інтереси інших. Тому виявлені в ході бізнес-аналізу проблеми часто не дозволяють вирішити їх все відразу. Навіть у одного стейкхолдера вимоги можуть бути суперечливими. Так, власники (і інвестори) вимагають одночасно підвищення рентабельності і високу платоспроможність компанії, які досяжні різноспрямованими заходами використання грошових ресурсів. Ті ж власники зацікавлені в отриманні високих дивідендів, однак виконання поточних вимог акціонерів не повинно завдавати шкоди фінансовій стійкості належної їм же компанії і стратегічним планам її розвитку.

Більшість відомих розробок в сфері сталого розвитку бізнесу ґрунтується на використанні в основному якісного, вербально-логічного аналізу. Однак, як відомо, управляти можна лише тим, що можна виміряти. Тому вимоги стейкхолдерів повинні бути по можливості кількісно виміряні і виражені в формі відповідних показників, порівнянних з аналогічними показниками діяльності організації, заснованими на фактичних даних його обліку і звітності. Це дозволяє не тільки оцінювати ступінь задоволення вимог зацікавлених сторін, що забезпечує стійкість розвитку

господарюючого суб'єкта, а й визначати масштаби проблем, що вимагають рішення. Незначні розриви між необхідним і фактичним рівнями порівнюваних показників можуть бути ліквідовані за допомогою адекватних коригувань господарських процесів.

Своєчасне проведення аналізу бізнес-процесів суб'єктів господарювання передбачає захист від негативних впливів, породжуваних факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, створює надійні умови і гарантії для його функціонування на кожному етапі, стримує зовнішні і внутрішні чинники, що можуть дестабілізувати економічну ситуацію.

Таблиця 5

Експрес-аналіз показників економічної і фінансової рівноваги діяльності підприємства

Показники	підприємство ПрАТ «Одесавинпром»			підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод»		
	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
результативність діяльності						
1. Темп зростання рентабельності продажу	0,44	0,11	-0,33	0,7	0,3	-0,4
2. Темп росту чистого прибутку	0,45	0,29	-0,16	1,0	0,78	-0,22
ринковий ризик						
3. Темп росту чистого доходу	1,26	0,99	-0,27	1,32	0,92	-0,4
економіко-виробничий потенціал						
4. Темп росту виробничого левериджу	1,3	7,5	+6,2	1,82	2,44	+0,62

Показники	підприємство ПрАТ «Одесавинпром»			підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод»		
	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
5. Темп росту віддачі основних засобів	1,42	0,59	-0,83	1,5	1,1	-0,4
6. Коефіцієнт зносу	0,87	0,80	-0,07	0,79	0,83	+0,04
рівень платоспроможності						
7. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,75	0,86	+0,11	1,69	1,72	+0,03
8. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах	0,47	0,56	+0,09	0,59	0,53	-0,06
9. Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	0,53	0,61	+0,08	1,66	0,93	-0,73
фінансова стійкість						
10. Коефіцієнт автономії	-0,17	-0,07	-0,24	0,13	0,15	+0,02
11. Коефіцієнт маневреності	-1,77	-1,39	-3,16	0,37	0,47	+0,1

Джерело: розраховано автором за матеріалами [91]

Основний напрямок бізнес-аналізу діяльності суб'єкта господарювання націлене на виявлення проблемних моментів, пов'язаних з ринковими ризиками, рівнем платоспроможності, фінансової стійкості, ефективністю використання виробничого потенціалу. В таблиці 1 запропоновані показники,

аналіз яких в динаміці може задовольнити вимоги стейкхолдерів та власників підприємства в питанні сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Методика розрахунку експрес-аналізу включає в себе показники, які характеризують діяльність підприємства з різних сторін. Проаналізовано результативна діяльність підприємств, рівень ринкового ризику, ефективність використання виробничого потенціалу, рівень платоспроможності та фінансової стійкості.

Практичне значення методики в тому, що проведений експрес-аналіз спрямований на визначення слабких і сильних сторін діяльності суб'єкта господарювання, що в свою чергу дає можливість своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення для забезпечення економічної і фінансової рівноваги діяльності підприємства.

Дані таблиці 5 показують, що на підприємствах в динаміці за результатами діяльності знижуються в тій чи іншій мірі економічні та фінансові показники. За аналізований період спостерігається різке зниження результативності діяльності підприємств, зростає ринкові ризику реалізації продукції, знижується ефективність використання основних засобів, незважаючи на досить високий рівень придатності. Високими темпами зростає виробничий ризик підприємств. Існують певні ризику втрати платоспроможності. Обидва підприємства залежні від позикового капіталу.

Таким чином, розрахунки експрес-аналізу дають можливість визначити першочергові завдання в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання.

Таким чином, експрес-аналіз дає можливість виявити проблеми бізнесу в економічній і фінансовій сфері, визначити стратегічні цілі та політику сталого розвитку підприємства. При цьому показники можуть бути доповнені, згідно інтересам стейкхолдерів і всіх зацікавлених осіб.

Тільки будучи захищеним від загроз зовнішніх і внутрішніх факторів, підприємницька структура може зайняти міцні позиції на ринку, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість свого розвитку. Максимізація прибутку, тривалий час розглядалася в якості основного орієнтира діяльності будь-якого бізнесу, стає можливою лише за умови сталого розвитку всієї економічної системи.

Безпосередню небезпеку функціонування бізнес-процесу створюють економічні загрози, що порушують нормальний хід сталого розвитку. Бізнес-аналіз, а саме, методика проведення експрес-аналізу, дозволяє розробити комплекс заходів щодо забезпечення економічної безпеки процесів і досягненню сталого розвитку.

4. Вдосконалення методики оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Процесний підхід до управління здобув популярність в середині ХХ століття, але особливу актуальність придбав до теперішнього часу, коли розширилися можливості використання комп'ютерних технологій, продуктів глобальних мереж, нових і новітніх розробок в області економічної науки.

В сучасних умовах ведення господарської діяльності торговельні підприємства підтримуючи конкурентоспроможність, надійне та рентабельне функціонування у довгостроковій перспективі, багато в чому залежать від можливостей задовольняти особисті потреби сучасних споживачів та здатністю збільшувати обсяги товарообороту. З цією метою торговельні підприємства повинні підтримувати необхідні оберти реалізації товарів, забезпечувати необхідний асортимент та якість товарних запасів, здійснювати ефективний контроль за користуванням та управлінням в цьому процесі, забезпечувати прибуток й ефективність функціонування.

В умовах загострення конкурентного середовища торгового бізнесу та інтенсивної експансії на вітчизняні ринки транснаціональних мережевих компаній посиляється необхідність впровадження в практику прогресивних торговельних технологій, однак, недолік науково-практичних розробок в цій галузі не дозволяє торговим системам швидко адаптуватися до мінливих

умов середовища за рахунок впровадження нових і новітніх технологій.

Логіка конкурентної боротьби диктує вибір економічного інструментарію для управління бізнес-процесами на підприємствах торгівлі. Перш за все, потрібно науково обґрунтувати сутність і класифікацію бізнес-процесів роздрібного торгового підприємства, сформуванати методологічні основи їх формування.

Більшість існуючих наукових розробок з процесних технологій розвиваються в технічну сторону проблеми і вкрай недостатньо пов'язують її з економічними складовими.

Питаннями дослідження процесного підходу до управління займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Аляб'єва М.В., Б'єрн Андерсон, Бержер С., Гвоздь М.Я., Городнов А.Г., Гелейл О., Данько Т.П., Дж.Джуран, Друкер Пітер, Єгупов Ю.А., Козлов А.С., Кузнецова І.О., Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Нільс-Горан Олве, Репін В.В., Ретер М., Хаммерм, Чейз Річард Б., Фомічов С.К., Чернобай Л.І. та інші.

Багато вчених в своїх працях пояснюють з різних точок зору сутність бізнес-процесів організації, їх зміст і моделювання. Разом з тим, єдність поглядів на сутність бізнес-процесів до теперішнього часу не сформувалося. Справедливим визнається думка про те, що бізнес-процеси не можливо трактувати однозначно, як не можливо і застосувати жорсткі підходи до їх опису. Кожна організація, яка спеціалізується на певних видах діяльності, виробляє свій підхід до

опису та моделювання бізнес-процесів, дозволяє йому досягати необхідного економічного результату.

У ході реалізації першого етапу дослідження аналітичного інструментарію бізнес-процесів на підприємство роздрібної торгівлі нами були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- визначена сутність поняття «бізнес-процес» роздрібного торговельного підприємства, його зміст, структуру, чинники формування економічного механізму управління бізнес-процесами в умовах загострення конкуренції на ринку торгових послуг;

- сформульовані стратегічні напрямки вдосконалення основних бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, серед яких нами виділені наступні:

1. Бізнес процес «Закупівля товарів» (розширення використовуваних методик вивчення попиту дослідження кон'юктури ринку; використання комплексного підходу до вибору найбільш «вигідних» постачальників з позиції мінімізації витрат; розширення товарного асортименту і оптимізація його структури; використання різноманітних підходів до прогнозування закупівель);

2. Бізнес-процес «Регулювання товарних запасів» (розробка схеми регулювання товарних запасів, визначення мінімального (порогового) рівня товарних запасів, вдосконалення аналізу та обліку товарних запасів). Сутність товарних запасів на торговельних підприємствах передбачає наявність закупленої та оплаченої товарної продукції на складах магазинів, сховищах, базах зберігання, що знаходяться у наявності у власника торговельної

мережі, найбільшу долю яких становлять запаси поточного зберігання.

Питання належного та ефективного аналізу товарних запасів стають особливо актуальними у діловому житті торговельного підприємства, які визначені в потребах оптимізації їх складу та структури. З метою вирішення зазначених питань виникає необхідність в поглибленому дослідженні та практичному використанні як економічних так і статистичних методів аналізу.

Метою аналізу товарних запасів є виявлення потенційних можливостей раціонального їх формування і підвищення ефективності використання.

3. Бізнес-процес «Реалізація товарів» (визначення оптимальних цін на реалізовані товари, посилення впливу на поведінку споживачів за допомогою впровадження нового інструментарію просування товарів, використання різних методик оцінки задоволеності споживачів в товарах і послугах, розширення способів реалізації товарів і форм оплати за них).

Як відомо, товари й послуги, що цілеспрямовано просуваються підприємством на ринок, користуються більшим попитом і нерідко реалізуються у більших обсягах, ніж інші. Тому збутові витрати є вектором збільшення обсягу реалізації торговельного підприємства. З посиленням на ринку конкуренції, торговельні підприємства в питаннях реалізації пріоритетним напрямком обирають активізацію збутової діяльності. Оцінити результативність управління збутовими витратами торговельного

підприємства дозволяють показники, запропоновані І.В. Мілаш та А.В. Красноусовим.

На другому етапі розглянемо існуючі методичні підходи до моделювання економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємствах роздрібної торгівлі. На сьогодні найбільш відомими є: структурний аналіз функціонально-вартісний та аналіз на основі збалансованої системи показників.

Методика структурного аналізу заснована на трирівневій схемі декомпозиції бізнес-процесів:

- 1 рівень – виділення цілей об'єктів процесу;
- 2 рівень – структурна декомпозиція процесу;
- 3 рівень – декомпозиція процедур процесу.

Число показників в кожному конкретному випадку може бути або скорочено, або розширене в залежності від типу і ступеня складності бізнес-процесу. Структурний аналіз охоплює бізнес-процес в цілому, дозволяє виявити елементи і застарілі або заяві процедури, показати етапи формування нової цінності, виявити напрями вдосконалення процесу в цілому, а також його елементів і процедур.

Методика функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів носить комплексний характер і передбачає:

- складання структури операцій;
- розрахунок вартості витрат;
- формування складу ресурсів;
- розрахунок вартості ресурсів;

- встановлення розподілу витрат і ресурсів;
- складання переліку загально фірмових витрат, які переносяться на продукти бізнес-процесу;
- складання схеми формування ціни на продукти бізнес-процесу.

Методика аналізу бізнес-процесів на основі збалансованої системи показників включає:

- показники, які описують склад, вартісний і економічний зміст вхідних ресурсів;
- показники, які описують склад вартісний і економічний зміст вихідних ресурсів;
- показники, які описують склад вартісний і економічний зміст діяльності з вироблення і реалізації продуктів бізнес-процесів;
- показники які описують систему управління процесом;
- області використання показників: для оцінки включених результатів на основі критеріїв цінності продукту, що виробляється, в системі бухгалтерського обліку, в системі управлінського обліку;
- узагальнений алгоритм аналізу бізнес-процесу на основі збалансованої системи показників яка базується на рекомендованому підході до угруповання масивів інформації.

Визначаючи наукову значимість існуючих на сьогодні методик, нами пропонується методика оцінки результативності бізнес-процесів у роздрібній торгівлі з використанням приватних та інтегральних показників. Доведено базою необхідності і доцільності розробки такої методики є аналіз існуючих бізнес-

процесів та виявлені недоліки, що, в свою чергу, дозволить їх регламентувати та перетворити існуючі бізнес-процеси із формату «як є» у формат «як повинно бути».

Запропонована методика включає:

- дослідження основних тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Україні та Одеському регіоні як внутрішньогалузевого середовища розвитку бізнес-процесів;

- оцінка факторів, що впливають на результативність основних бізнес-процесів;

- дослідження впливу бізнес-процесів на результати діяльності підприємства роздрібної торгівлі з використанням приватних інтегральних показників.

Запропонована методика оцінки результативності бізнес-процесів передбачає вимогу реальності і достатності необхідної інформації для практичного розрахунку показників, які використовуються в методиці розрахунку показників.

Суть запропонованої методики в тому, що ми розглядаємо оцінку результативності бізнес-процесів в роздрібній торгівлі не тільки як характеристику стану бізнес-процесів, сформованому на конкретний момент часу в конкретному ринковому середовищі, але і як результат розвитку бізнес-процесів в динаміці. Іншими словами, запропонована методика базується на розрахунку відносних показників, які характеризують зміну результативності бізнес-процесів як у змістовому, так і в часовому аспектах.

Реалізація запропонованої методики оцінки результативності основних бізнес-процесів у роздрібній торгівлі передбачає наступні етапи:

1. вибір і обґрунтування приватних показників оцінки результативності бізнес-процесів в роздрібній торгівлі в рамках кожного з основних (функціональних) бізнес-процесів;

2. обґрунтування і розрахунок інтегральних показників результативності основних (функціональних) бізнес-процесів в роздрібній торгівлі;

3. оцінка динаміки результативності бізнес-процесів в роздрібній торгівлі

4. розробка рекомендацій щодо підвищення результативності бізнес-процесів в роздрібній торгівлі.

Сукупність приватних показників оцінки результативності основних бізнес-процесів в роздрібній торгівлі може бути представлена наступними чином (рис. 1).

Отже, встановлення визначеності у трактовці категорій понятійного апарату дало змогу чітко виділити та обґрунтувати основні (функціональні) бізнес-процеси у роздрібній торгівлі.

Необхідність впровадження процесного підходу до формування механізму управління бізнес-процесами знайшла відображення у створенні методики оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі. Методика базується на створенні логічно впровадженої та збалансованої системи приватних показників.

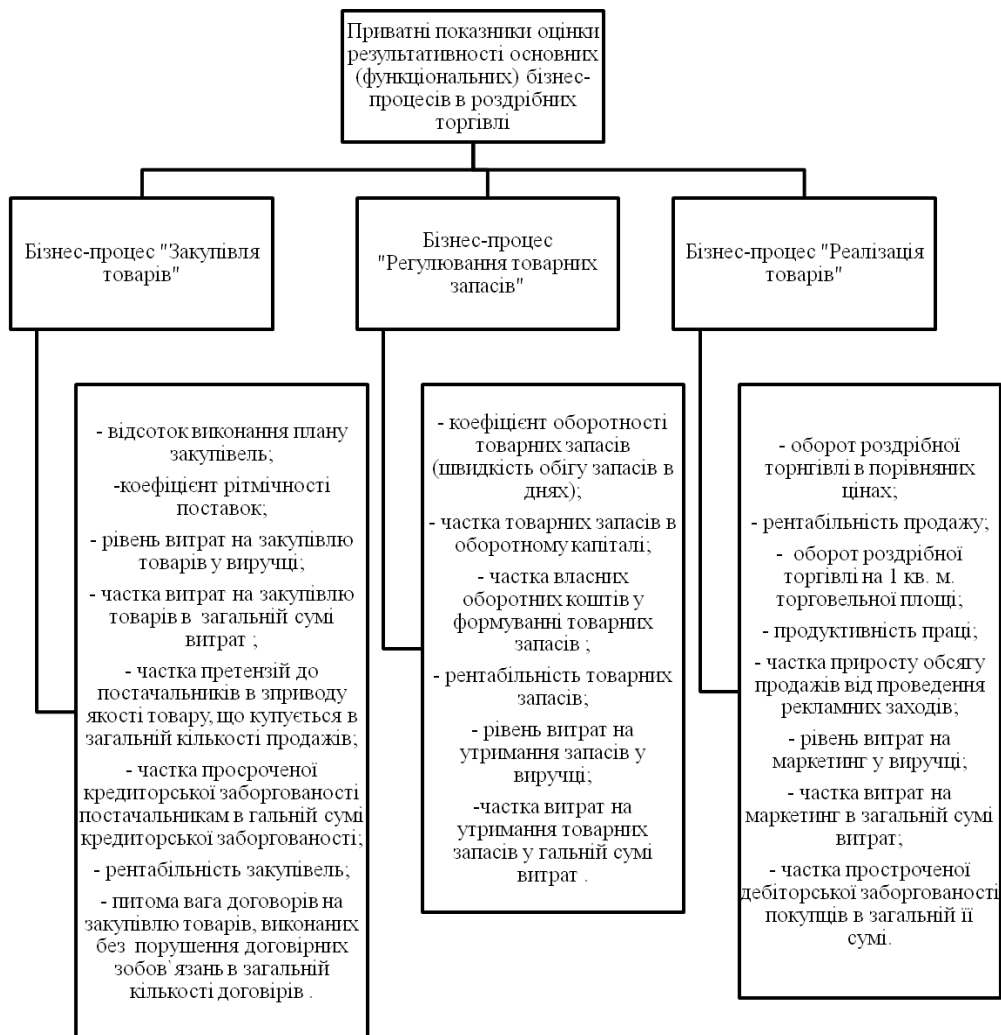


Рис 1. Приватні показники оцінки результативності основних (функціональних) бізнес-процесів

Подальші дослідження пов'язані з розробкою інтегральних (узагальнюючих) показників, які дозволять визначати сильні та слабкі сторони у розвитку того чи іншого бізнес-процесу на підприємствах роздрібної торгівлі.

Проблеми, пов'язані з дослідженнями процесно-орієнтованого управління сааме торговельними підприємствами розглядали в своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як С. Андерсон, В. Апопій, М. Велмуруган, Г. Кокинс, І. Копич, О. Нестуля, В. Панченко, М. Портер, М. Рогоза, А. Роскладка, С. Тронь, М. Хаммер, Дж. Чампи, де розглянуто різні підходи щодо здійснення переходу до процесно-орієнтованого управління.

Разом з тим проблема розробки методики оцінки результативності бізнес-процесів при процесно-орієнтованому управлінні вітчизняними роздрібними торговельними підприємствами є складною і дискусійною

Дослідники зазначають, що є певна специфіка діяльності вітчизняних торговельних підприємств, що проявляється у таких чинниках: більш висока конкуренція, ніж в інших галузях; головними є три групи бізнес-процесів (закупівля товарів, додання їм вартості або створення нових послуг, реалізація товарів і послуг); більша динамічність та постійне виникнення нових маркетингових методів, що обумовлено переходом до інформаційного суспільства; необхідність обробки значної кількості інформації про покупців та постачальників [95, с. 4].

В літературі зазначається, що до кінця двадцятого сторіччя основним підходом до управління підприємствами був функціональний підхід, що базується на управлінні наборами функцій. Цей підхід передбачає декомпозицію усієї діяльності підприємства на окремі функції, притаманні окремим підрозділам. У свою чергу, підрозділи організовано в ієрархічну структуру. Головним науковим обґрунтуванням функціонального підходу є тейлорівський принцип послідовного виконання трудових операцій, кожна з яких закріплено за окремим виконавцем. Функціональний підхід був виправданий в індустріальних технологічних укладах, коли економічне зростання світової економіки здійснювалось за рахунок зростання доходів населення та відповідного підвищення попиту [95, с. 11].

Але з переходом до неоіндустріальних технологічних укладів і розвитком світової глобалізації змінились умови функціонування на світових ринках, загострилась конкурентна боротьба, тому для виживання перед підприємствами постало завдання радикального підвищення ефективності управління. Головними цілями цього підвищення ефективності стало зниження собівартості продукції і більша гнучкість та швидкість під час реагування на зміни зовнішнього оточення [95, с. 4].

Поняття «процесної орієнтації» (activity based) почало активно використовуватись в економіці після загальновідомих досліджень М. Портера та М. Хаммера, які описували процесний підхід до управління через чотири базові категорії: бізнес-процеси,

відношення між процесами та роботами, виміри процесів і цінності процесів.

Широко відоме визначення класиків такого підходу М. Хаммера та Дж. Чампі, що процесно-орієнтоване управління – це сукупність видів активності, що має один або більше вхідних потоків і створює вихідний потік, який має цінність для клієнта [98].

Український дослідник С. Тронь під процесно-орієнтованим управлінням розуміється методологія, яка дає підприємству змогу підвищити свою прибутковість та корисність її продукції для споживачів шляхом фокусування управління на роботах і підходах до їх внутрішньої організації. [95, с 14]. Також С. Тронь зазначає, що у західних джерелах використовується й інше визначення процесно-орієнтованого управління – це підхід, спрямований на максимізацію дій, що додають цінність та мінімізацію або виключення дій, які не додають цінність. Головним джерелом інформації при цьому є процесно-орієнтований облік, спрямований на: 1) зниження собівартості; 2) розробку критеріїв якості; 3) збільшення грошових потоків та якості; 4) виробництво більшого обсягу продукції [95, с 14].

У визначені сутності процесно-орієнтованого управління є і інші підходи.

Зарубіні вчені зазначають [97] процесно-орієнтоване управління – це інструмент для управління мінімізацією витрат і поліпшенням споживчої цінності шляхом ідентифікації та оцінки

процесів, які виконує підприємство. При цьому для покращення стратегічних та операційних рішень використовується аналіз ланцюгів собівартості.

Інші зарубіжні дослідники [98] стверджують, що процесно-орієнтоване управління – це інструмент, що дозволяє управлінцям зрозуміти прибутковість продуктів і споживачів, собівартість бізнес-процесів та як їх покращити.

Також за кордоном є прибічники підходу, згідно з яким процесно-орієнтоване управління – це адміністративний метод, за допомогою якого можна оцінити, які компанії несуть витрати на свою діяльність з більш глибоким аналізом, ніж простий розрахунок собівартості кінцевої продукції [99].

Серед методів процесно-орієнтоване управління крім загальновідомих виділяють такі спеціалізовані методи, які стосуються дослідження об'єкта управління (бенчмаркінг бізнес-процесів і швидкий аналіз рішень) та методи їх модифікації (інжиніринг і реінжиніринг) [95, с 17].

Метод швидкого аналізу рішень використовується для аналізу бізнес-процесів шляхом усебічного розгляду [95, с.17; 6]. При цьому залучаються фахівці різних структурних підрозділів, що забезпечує свіжий погляд на проблеми, які має бізнес-процес, що аналізується. Цей метод має безліч модифікацій, головною рисою яких є здійснення усебічного аналізу окремого процесу групою фахівців.

На відміну від групи методів, за яких бізнес-процеси підприємства аналізуються на рівні внутрішнього середовища підприємства, бенчмаркінг бізнес-процесів базується на порівнянні бізнес-процесів підприємства з процесами інших, більш успішних підприємств, що здійснюють аналогічну діяльність [95, с. 17; 4].

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – business process reengineering) має на увазі здійснення радикальної перебудови існуючих бізнес-процесів з метою суттєвого покращення обраних показників ефективності бізнесу. До таких показників входять собівартість, якість, оперативність, рентабельність та інші [95, с.17-18].

Інжиніринг бізнес-процесів використовується під час проектування нових бізнес-процесів для підприємств та організацій, що створюються [96].

Для торговельних підприємств застосування провесно-орієнтованого підходу і аналіз ефективності його застосування має важливе значення.

Торговельні підприємства – поширений вид підприємств в Україні у зв'язку з посиленням соціально-екогномічної кризи та скорочення обсягів виробничих, будівельних та інших підприємств. За оцінками, торговельні підприємства забезпечують робочими місцями приблизно 22 % усього зайнятого населення [95, с. 22].

Г. Мошек і В. Ціпуринда визначають торговельне підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, що має такі

ознаки, як отримання прибутку за рахунок закупівлі та реалізації товарів і послуг з метою задоволення потреб населення [101].

Будь-яке торговельне підприємство являє собою складну систему і його діяльність складається з великої кількості бізнес-процесів, кожен з яких представляє собою послідовність певних дій і рішень, спрямованих на досягнення певної мети. Для кожного підприємства існує свій унікальний набір бізнес-процесів, який залежить від специфіки діяльності торгового підприємства та інших чинників (галузь, розмір, місце розташування, характер продажів і ін.).

Російська дослідниця Ю. Валєєва [102, с.148] вважає, що, виходячи з функцій, бізнес-процеси торгового підприємства поділяються на:

а) комерційні (реклама товарів і послуг, підбір і замовлення товару у постачальників, ціноутворення, консультування клієнтів, підбір асортименту, продаж товару);

б) технологічні бізнес-процеси організації торгівлі, до яких відносять такі процеси:

- транспортування товарів від постачальників;
- приймання, зберігання товару;
- переміщення товару зі складу в торговий зал;
- сортування товару і підготовка до продажу, упаковка та ін .;
- організація реалізації товару;
- інвентаризація;
- мерчендайзинг і ін.

Ю. Валєєва пропонує перелік показників, що характеризують ефективність певних бізнес-процесів торговельних підприємств: бізнес-процесу «Управління закупівлями», бізнес-процесу [102, с.150].

Кожен із цих бізнес-процесів може бути декомпозований на складові. Декомпозиція може здійснюватись до рівня елементарних управлінсько-облікових операцій.

С. Тронь вказує, що також є спеціалізовані бізнес-процеси, конкретний перелік яких обумовлений особливостями вітчизняного торговельного підприємства. Для визначення спеціалізованих бізнес-процесів необхідно зробити класифікацію торговельного підприємства, для якого здійснюється оцінка [95, с.90]

Перш за все, необхідно визначити, до якого типу це торговельне підприємство відноситься: оптове, роздрібне, або те, що здійснює універсальну торговельну діяльність. Для оптових торговельних підприємств важливими бізнес-процесами є ті, що регулюють взаємодію з клієнтами, адже, зазвичай, такі підприємства мають відносно невелику кількість клієнтів, тому важливо здійснювати з ними ефективні комунікації. Водночас для роздрібних торговельних підприємств важливими бізнес-процесами є управління асортиментом та управління торговельною мережею, а окремий клієнт для них не має такого значення, як для гуртовиків [95, с. 90].

Також важливим є джерело товарів і послуг, реалізацію яких здійснює торговельне підприємство. Торговельні підприємства за цим принципом розподілу можуть бути [95, с. 90-91]:

- торговельні підприємства, що здійснюють закупівлю у багатьох постачальників;

- торговельні підприємства, що здійснюють закупівлю у декількох постачальників;

- торговельні підприємства, що є філіями або іншим чином тісно пов'язані з виробником товарів або послуг, тобто виконують функції торговельного представництва, а не повноцінного та самостійного торговельного агента;

- окремим типом є торговельні підприємства, що здійснюють самостійний імпорт товарів і послуг з-за кордону, або навпаки, експортують продукцію закордонним споживачам.

Ще одним критерієм, який обумовлює додаткові бізнес-процеси, є спеціалізація торговельного підприємства, що визначає асортимент товарів і послуг, які воно реалізує. За цим критерієм торговельні підприємства можуть бути [95, с. 91]:

- вузької спеціалізації, тобто такими, що здійснюють реалізацію дуже обмеженого асортименту товарів чи послуг (автомобільні дилери, туристичні фірми, нафтотрейдери та таке інше);

- спеціалізованими на широкій продуктивній групі зі значним асортиментом (наприклад, такими, що здійснюють торгівлю

продуктами харчування, до яких відносяться тисячі найменувань товарів);

- універсальними, асортимент товарів і послуг яких нічим не обмежено (наприклад, гіпермаркети, що здійснюють реалізацію усіх видів споживчих товарів). Залежно від асортименту товарів і послуг торговельне підприємство може потребувати чи не потребувати інформаційного забезпечення для дослідження попиту й управління асортиментом [95, с. 91].

Також різницю у бізнес-процесах мають торговельні підприємства залежно від того, який в них обсяг товарообігу, структура власників і джерела залучення обігових коштів [95, с. 92].

Безумовно, поділ торговельних підприємств за окремими ознаками може бути продовжений, що дозволить розробляти показники оцінки ефективності бізне-процесів для кожного такого підприємства.

Деякі дослідники вважають [103, с.70], що аналіз бізнес-процесів можна розділити на дві групи: якісний аналіз на основі суб'єктивних оцінок (SWOT-аналіз, аналіз проблем процесів, ранжування процесів) і кількісний аналіз за показниками ефективності процесів (ABC-аналіз - операційний аналіз витрат, порівняльний аналіз процесів, імітаційне моделювання процесів).

Якісний аналіз заснований на методиках, розроблених основоположниками методології реінжинірингу бізнес-процесів (М. Хаммер, Дж. Чампі та інші), а також на загальновідомих методах

аналізу (БКГ, SWOT-аналіз, методи графічного аналізу процесів і т.д.).

Кількісний аналіз бізнес-процесів передбачає дослідження стандартних економічних показників, що характеризують діяльність підприємства з урахуванням їх відхилень від нормативних значень. Методики кількісного аналізу бізнес-процесів розроблені більш детально, оскільки припускають збір, обробку та аналіз статистичної інформації за сукупністю бізнес-процесів.

Показники ефективності бізнес-процесів підприємства умовно ділять на наступні групи [103, с. 70]:

- показники якості продукції та задоволеності споживача (відповідність вимогам стандарту системи менеджменту якості, питома вага простоїв та ін.);

- організаційні та технічні показники (рівень спеціалізації, продуктивність, час виконання процесу, забезпеченість ресурсами, кількість видів послуг);

- економічні показники (витратоємність, рентабельність витрат, вартість процесу, питомі витрати на одиницю продукції, що випускається, витрати на якість і т.п.). Використовуючі підхід до моделі показників, що пропонує Ю. Валєєва [102], пропонуємо пакети універсальних показників, які дозволяють дозволяє ув'язати кількісні та якісні показники з фінансовими показниками, що характеризують економічну ефективність бізнес-процесів (табл. 1).

Таким чином, вибір методики оцінки ефективності (комбінації певних методик) бізнес-процесів повинен визначатися метою,

поставленої при описі бізнес-процесів, стратегічними напрямками діяльності підприємства та особливостями його діяльності (згідно з розглянутими раніше класифікаціями).

Таблиця 1

Показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів
торгівельних роздрібних підприємств

Показники	Основні бізнес-процеси торговельного роздрібного підприємства			
	Управління закупівлями	Управління транспортуванням	Управління складуванням	Управління реалізацією товарів
Продуктивність	кількість складених договорів; кількість перемовин на одного співробітника	час на навантаження одного палету до транспортного засібу; кількість товарів, перевезених одним транспортним засобом; кількість рейсів у місяць	час на формування одного палету; кількість упаковок, що переміщені одним вантажником	кількість покупців, яких обслуговували на одиницю часу
Витрати	вартість придбаних товарів; транзакційні витрати	витрати на транспортування товарів	витрати на зберігання товарів; витрати на проведення інвентаризації	час на обслуговування одного покупця
Якість	надійність постачальників; кількість вірно оформлених договорів; вірне визначення в	надійність поставки; кількість помилкових доставок	кількість помилок при комплектації; оптимальне розміщення товарів; наявність торговельно-	рівень обслуговування; задоволення покупців рівнем обслуговування;

	потребі товару		технологічного обладнання	якість обслуговування покупців
Фінансово-економічні показники	собівартість придбаних товарів; частка транзакційних витрат у собівартості товарів	собівартість перевезень; рентабельність перевезень	витрати на збут; частка витрат на складування у витратах на збут	собівартість реалізованих товарів; рентабельність реалізованих товарів

Кожне підприємство може використовувати власний, специфічний набір показників, які оптимальним чином характеризують ефективність його діяльності.

Як слушно зазначає Махметова А.-Ж. Єрбул [103, с.71], слід враховувати, що крім завдань, які необхідно вирішити за допомогою конкретного методу, у виборі методики важливо врахувати організаційно-економічні та соціальні критерії (зручність, простота і наочність для користувача, підтримка, додаткова документація, доступність технологічних інструментів та ін.). При встановленні пріоритетів у виборі методики оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємстві і надалі її впровадженні потрібні чітка деталізація всіх процесів, аналіз послідовності робіт, операцій і процедур, систематизація бізнес-процесів для прийняття відповідного рішення про перетворення системи в цілому.

5. Дослідження бізнес – процесів будівельних підприємств

На сьогоднішній день будівельна галузь України має позитивні тенденції, перебуваючи у стадії поживлення. Обсяги виконаних робіт на будівельному ринку зросли у 2017 р. на 69,7% у порівнянні з 2016 р. Згідно з даними офіційної статистики, у 2017 р. будівельними підприємствами України виконано будівельних робіт на суму 105682,8 млрд. грн., у 2016 р. – 73726,9 млрд. грн. Згідно з помісячними показниками, в березні 2018 р. обсяг виконаних будівельних робіт склав 18296,1млн.грн., а в березні 2017 р. цей показник був 14944,2 млрд. грн. Індекс будівельної продукції у 2017 р. становив 126,3 [49, с.294].

Управління виробничими ресурсами підприємств будівельного сектору є безперервним процесом спрямованим на зменшення витрат ресурсів і часу. Використання процесного принципу в управлінні ресурсами покликає підпорядкувати діяльність підприємства не локальним цілям окремих підрозділів, а головним, націленим на кінцевий результат, що є особливо актуальним для підприємств будівельної галузі. Управлінський аналіз, як комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем, здійснюється з метою надання інформації власникам та іншим зацікавленим особам для ухвалення

управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів [50, с.8].

Можливості управлінського аналізу в досягненні стратегічних завдань будівельного бізнесу поширюються ефективним використанням методики управлінського аналізу ресурсів. Так, наприклад, дослідження оцінки стану окремого підприємства у даному сегменті бізнесу дозволяє привести у відповідність організаційно-технічні можливості підприємства та ступінь залежності видів будівельно-монтажних робіт від технології та спеціалізації. До інших цілей управлінського аналізу ресурсів можна віднести: аналіз політики ціноутворення (дослідження пропозицій та цінових тенденцій на сировину та енергію); аналіз залежності від державної політики (постачання, регулятивні бар'єри); аналіз взаємозв'язків обсягів продажу, витрат та прибутку як основи управління беззбитковістю. В оцінці конкуренції постає необхідним аналіз ринку ресурсів, бізнес-позиції підприємств на ринку із урахуванням їх конкурентних переваг та купівельної спроможності споживачів.

Актуальні завдання управлінського аналізу за основними його елементами з боку забезпечення та використання ресурсів наведено на рис.1.

Зауважимо про необхідність враховувати вплив факторів, що негативно впливають на розвиток будівельної галузі. В економічній літературі розрізняють фактори зовнішнього оточення будівельного підприємства та фактори внутрішнього середовища. Зокрема,

економічна та політична нестабільність, високий рівень інфляції, загальна стагнація економіки країни, скорочення попиту на будівельну продукцію, роботи, послуги – виступають зовнішніми причинами, що перешкоджають стабілізації та розвитку підприємств галузі [51, с.54].

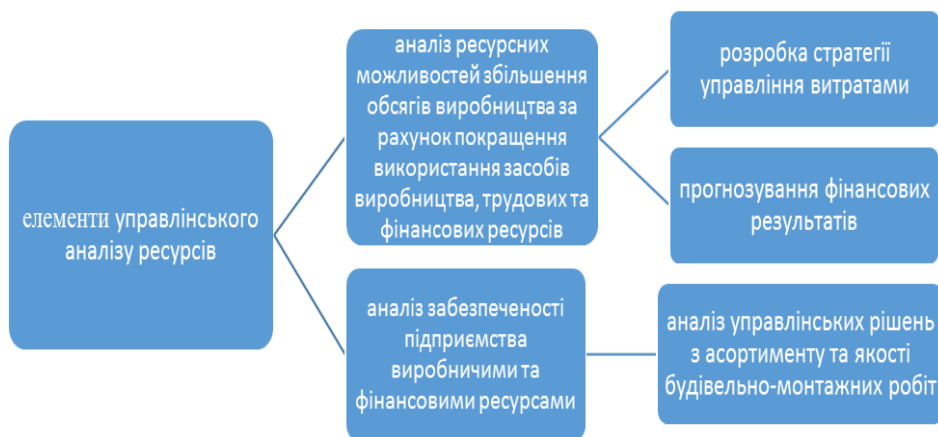


Рис.1. Актуалізація завдань управлінського аналізу за основними його елементами

Джерело: розроблено автором

До причин внутрішнього характеру відносять: високий рівень собівартості, низьку кваліфікацію фахівців, неякісне забезпечення інформацією та недосконалість самої інформації, скорочення власних фінансових ресурсів та обмеженість джерел для залучення капіталу. Неякісний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства може посилити негативні

наслідки невірних стратегічних рішень. Тому можливості управлінського аналізу в виявленні резервів ресурсного потенціалу спрямовані на завоювання лідерських позицій у виділених стратегічних сегментах ринку (за рахунок якості, ціни, параметрів продукції, послуг, робіт); на зниження витрат організації внаслідок виділення зайвої виробничої потужності; на підвищення якості готової продукції і її споживчих властивостей, а також на оптимізацію основних процесів (закупівлі, виробництва, постачання) та досягненні стратегічних завдань бізнесу.

В управлінні бізнес-процесами підприємств будівельного сектору активно впроваджуються різні підходи, методики, технології управління спрямовані на удосконалення та оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, що спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [51, с.64].

Якість управління взаємопов'язаними бізнес-процесами залежить від пошуку та узгодження варіацій вдосконалення їх в залежності від ресурсних можливостей та стратегічних завдань бізнесу.

На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду розглянемо характеристику основних методичних підходів, що використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів (таблиця 1).

Основні методичні підходи, що використовуються
при вдосконаленні бізнес-процесів

№ з/п	Назва	Характеристика
1	2	3
1.	Швидкого аналізу	ґрунтується на виявленні проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.
2.	Структуризації функції якості	дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу. Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.
3.	Перепроєктування бізнес-процесів	заснований на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства
4.	Ідеалізації бізнес-процесів	полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті

№ з/П	Назва	Характеристика
1	2	3
		їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці. При застосуванні даного методу потрібно абстрагуватися і представити певний бізнес-процес в ідеальному вигляді. Потім порівняти з тим, як він здійснюється, і внести необхідні зміни.
5.	Бенчмаркінг	спрямований на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств. Бенчмаркінг полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні кращих галузевих досягнень в свою діяльність.
6.	Реінжинірінг	фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства.

Джерело: складено автором на основі [50-53]

Економічна заможність будівельної організації залежить від ефективної виробничої діяльності та фінансового стану, який забезпечує умови здійснення нормальної діяльності суб'єктів господарювання.

Економічна заможність суб'єкта господарювання – це економічна категорія, що відображає органічно взаємозв'язані, взаємообумовлені виробничі та фінансові відносини, що складаються в процесі ведення господарської діяльності суб'єктами підприємництва, а також між ними та їх партнерами – основними елементами ринку (виробниками і покупцями товару) та елементами інфраструктури ринку (банками, комерційними та іншими організаціями) [56, с.218].

Особливості, що притаманні діяльності будівельного підприємства, впливають на вибір показників-індикаторів виміру економічної заможності підприємства. Зокрема, це наступні особливості:

1) Розбіжності в часі процесів будівництва об'єктів та звітного періоду. Оскільки більшість показників можна розрахувати тільки по завершенні звітного періоду, виникає необхідність аналізу витрат у розмежуванні – за період та по об'єктах;

2) Бізнес-процеси охоплюють значну площу з використанням великої кількості будівельної техніки, що висуває певні вимоги для проведення ефективного аналізу їх використання;

3) Необхідність диверсифікації бізнес-процесів на пов'язані з підготовчими роботами на виробництво матеріалів (наприклад,

асфальт, бетон тощо) та безпосередньо на виконання будівельномонтажних робіт, що висуває вимоги до створення відповідної системи показників;

4) Аналіз витрат на окремих об'єктах будівництва та окремих стадіях виконання робіт має враховувати високу мобільність трудових ресурсів та техніки;

5) Технологічний взаємозв'язок та послідовність операцій як процесу будівництва в цілому так і окремих бізнес-процесів;

6) Висока матеріаломісткість виробництва висуває необхідність розробки ефективної системи аналізу використання матеріалів [57].

При формуванні системи показників-індикаторів ефективності виробничої діяльності підприємств будівельного сектору вважаємо доцільним зосередити увагу на абсолютній ефективності, яка характеризує процеси поточного стану підприємства та оперативні управлінські рішення за результатами аналізу як комплексу варіативних дій для пристосування до економічної ситуації. Також необхідним напрямком аналізу є дослідження динамічної ефективності, яка є характеристикою стратегічного управління та висвітлює основні тенденції розвитку будівельного підприємства. При висвітленні рівня ефективності фінансової складової економічної заможності підприємств будівельного сектору вважаємо доцільним зосередити увагу на динаміці таких показників ділової активності: середній термін погашення дебіторської заборгованості та оборотність

кредиторської заборгованості. Слід відзначити, що прискорення оборотності є одним з факторів зростання рентабельності активів підприємства. Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів підприємства за чистим прибутком та використовується в якості індикатора фінансового стану [58]. Але враховуючи, що зростання рентабельності може бути обумовлено збільшенням ризику від певної діяльності підприємства, то при уповільненні ділової активності (оборотності) та наявності позитивних тенденцій рентабельності підприємству можуть загрожувати перспективні проблеми з виконанням своїх кредиторських зобов'язань.

З метою удосконалення аналітичного інструментарію оцінки економічної заможності будівельних підприємств розглянемо деякі аспекти чинного підходу до аналізу кредитоспроможності потенційних позичальників, що використовуються українськими банками, націлені на визначення узагальнюючого показника або інтегральної оцінки, яка дозволяє віднести суб'єкт господарювання до певного класу кредитоспроможності. Етапи та складові такої інтегральної оцінки впливають на точність висновку, адже для банку - це уникнення не виправданих ризиків при проведенні кредитних операцій, а для позичальників - це можливий обсяг та умови надання кредиту.

Комплексна характеристика, що базується на аналітичних та якісних показниках, є основою розрахунку інтегрованого рейтингу. Так, до групи аналітичних показників, як правило,

комерційні банки включають рентабельність власного капіталу, питому вагу власних коштів, покриття необоротних активів власним капіталом, тривалість обороту короткострокової (кредиторської та дебіторської) заборгованості, показники ліквідності. З метою усунення недоліків показників ліквідності, зокрема їх статичністю, виникає необхідність доповнення методики оцінки фінансового стану підприємств показниками аналізу руху грошових коштів, не передбачених положенням НБУ. При цьому слід зауважити, що аналітичні висновки з оцінки фінансової стійкості, як складової заможності підприємства, потребують урахування фактору часу. Так, наприклад, значна частка грошових коштів у структурі оборотних активів підприємства є важливішим фактором короткострокової фінансової стійкості підприємства та впливає на рівень його економічної безпеки. Але грошові кошти не є прибутковими і тому, з перспективного погляду, це негативно впливає на загальну рентабельність активів та інвестиційну привабливість підприємства.

Відзначимо, що відповідно «Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту» [58] здатність позичальника обслуговувати залучені позики визначається на основі прогнозного коефіцієнту покриття боргу, інформацією для розрахунку якого є прогнози руху грошових коштів позичальника та прогнозні календарі обслуговування та погашення боргів.

Основні напрямки фінансового управління полягають в створенні резервів фінансування, що забезпечують зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, зменшення витрат, отримання прибутку, збалансування матеріальних і фінансових ресурсів, підвищення фінансової стійкості [59, с.180].

Проведення фінансового моніторингу стану підприємств будівельного сектору створює систему раннього виявлення кризи, яка потенційно загрожує кожному підприємству та знижує його кредитоспроможність [60, с.208]. Відповідно чинних стандартів НБУ, кредитоспроможність визначається наявністю у позичальника (контрагента банку) передумов для проведення кредитної операції і його спроможністю повернути борг у повному обсязі та в обумовлені договором строки [61].

Таким чином, ефективність аналізу заможності будівельних підприємств підвищується при поєднанні оцінки кількісних та якісних показників, якщо приймати до уваги їх взаємозв'язки та взаємовплив.

Будівельна галузь є невід'ємною частиною господарського комплексу країни, індикатором зростання чи занепаду економіки. Вона тісно пов'язана з іншими галузями, їхнім розвитком за рахунок будови виробничих потужностей, складських та офісних приміщень, логістичних та інженерних мереж. У зв'язку з підвищенням ризиків внаслідок високої мінливості оточуючих умов, економічної та політичної нестабільності, трансформаційних процесів в економіці України значної уваги потребує підтримка

фінансової стабільності підприємств. Стійке функціонування підприємств можна охарактеризувати через такий важливий елемент як зв'язок «витрати – обсяг – прибуток», які несуть вагомий вплив на зміну витрат, ціну, обсяг реалізації та величину прибутку [108, с.106]. Зауважимо, що велика частка витрат в виробництві будівельної продукції та послуг припадає на матеріальні витрати та оплату тепло- та енергопостачання. В свою чергу, висока вартість матеріалів, що використовуються в виробництві, подорожчання тепло- та енергоносіїв призводять до зростання собівартості продукції, послуг, товарів будівельного ринку. Відповідно вищезначеного зв'язку «витрати – обсяг – прибуток» можна очікувати зростання вартості обсягів будівництва при зростанні собівартості продукції будівництва, але із зменшенням фінансового результату (таблиця 2).

Аналіз статистичних даних показує за період 2011-2018 р.р. переважно негативний чистий фінансовий результат. Так, отримання чистого збитку спостерігається не лише в періоди скорочення обсягів виробництва будівельної продукції, а також у період підйому (2015-2017р.р.). Позитивний чистий фінансовий результат зафіксовано тільки за 2018 рік, але індекс зростання обсягів має тенденцію до зниження.

Посилення негативних тенденцій у діяльності будівельних підприємств пов'язано з невиконанням стратегічних програм з будівництва, втратою споживачів, постачальників, інвесторів за рахунок невчасного виконання контрактів, подальшим старінням

основних засобів, зниженням якості виконаних робіт, вимиванням кваліфікованої праці, банкрутствами тощо.

Таблиця 2

Динаміка обсягів продукції та чистого фінансового результату діяльності будівельних підприємств України¹ за 2010-2018р.р.

Роки	Індекси будівельної продукції, всього (у % до попереднього року)	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Індекси чистого фінансового результату (у % до попереднього року)
2010	-	-4540725,5	-
2011	120,0	-4519956,5	99,5
2012	92,7	-922562,1	20,4
2013	89,0	-4757044,4	515,6
2014	79,6	-24971093,6	524,9
2015	87,7	-23462538,7	93,9
2016	117,4	-10224409,2	43,6
2017	126,3	-6259255,2	61,2
2018	108,5	569486,9	-

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014-2018 рр. - також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Прибуток будівельних підприємств формується, насамперед, шляхом реалізації виконаних підрядних робіт, продукції і послуг,

основних засобів, іншого майна і доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат по цих операціях. А його динаміка визначається шляхом аналізу значної кількості фінансових показників.

Серед факторів впливу на прибутковість будівельних підприємств можна виділяти внутрішні і зовнішні, керовані та некеровані, інтенсивні і екстенсивні [110, с. 258]. Керованими інтенсивними та екстенсивними є переважно внутрішні. Серед внутрішніх факторів, які визначають прибутковість будівельних компаній, варто відзначити: динаміку витрат, співвідношення видів діяльності, їх віднесення до центрів витрат і прибутків, управління фінансовим і трудовим потенціалом, процеси логістики, загальну структуру бізнес-процесів, контрактні відносини, політику використання прибутку тощо. Серед зовнішніх (переважно некерованих) варто відзначити загальні соціально-економічні фактори, які визначаються результатами нормотворчої та безпосередньо регулятивної і контрольної діяльності органів влади на всіх рівнях.

При цьому, до екстенсивних факторів, що впливають на рівень прибутковості, належать, насамперед, збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт та розмір інфляції, що впливає на рівень цін. А до інтенсивних – використання досягнень науково-технічного прогресу, вдосконалення організації праці та виробництва, скорочення термінів будівництва, удосконалення

системи управління та її підсистем, оптимізацію логістичного процесу і оновлення маркетингових підходів тощо.

Для багатьох будівельних підприємств України основною причиною фінансової нестабільності та кризових явищ є незадовільна структура капіталу та нестача оборотних коштів. Це обумовлює пріоритетність управлінської діяльності для підприємств будівельного сектору на розробку та впровадження ефективних заходів на стабілізацію фінансового стану суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, забезпечує розвиток виробничого потенціалу, достатній рівень платоспроможності, прибутковість та ділову активність. Запобігання розвитку кризових явищ на підприємствах будівельного сектору стає можливим за умов постійного фінансового моніторингу управлінським персоналом важливих індикаторів фінансового стану підприємства, як основи його подальшого розвитку.

Фінансовий стан є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, тому він визначається сукупністю виробничо-господарських факторів та характеризується як розміщенням та використанням активів так і джерелами їх формування. Індикатором фінансового стану будівельних підприємств є інтегральний показник (Z), який визначають за формулою (1):

$$Z=0,02 \times K_1 + 1,7 \times K_3 + 0,01 \times K_4 + 0,3 \times K_6 + 0,4 \times K_7 + 2,9 \times K_8 - 0,1 \quad (1)$$

Відповідно чинних вимог «Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту» [41] основними складовими цього критерія є наступні: Коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня) - K_1 , Коефіцієнт фінансової незалежності - K_3 , Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом - K_4 , Коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності - K_6 , Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності - K_7 , Коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком - K_8 .

Відповідно значущості впливу окремих показників на інтегральний результат спостерігаємо необхідність підтримання на високому рівні коефіцієнта фінансової незалежності, який показує частку власного капіталу у валюті балансу. Але для будівельних підприємств України (таблиця 3) спостерігається відсутність власного капіталу як джерела фінансування виробничої діяльності, що є ознакою передумов кризового фінансового стану. Поряд з цим можна констатувати, що нестача цього виду фінансових ресурсів показує тенденцію до зменшення.

Важливо зазначити про використання будівельними підприємствами України довгострокового позикового капіталу, який за певних умов можна прирівняти до власних коштів, тому вважаємо позитивною динаміку збільшення обсягів довгострокових зобов'язань. Оскільки вищезначена динаміка супроводжується зменшенням частки цієї складової фінансових ресурсів, то

охарактеризуємо це як ознаку перспективи покращення фінансового стану будівельних підприємств.

Таблиця 3

Динаміка показників балансу
(за даними підприємств будівельної галузі України)

Показники	На 01.01.2018		На 01.01.2019		Індекси
	Сума, млн.грн.	Частка у валюті балансу	Сума, млн.грн.	Частка у валюті балансу	
Актив					
1.Необоротні активи	66984.334	0.34559	79236.685	0.32308	1.18291
2.Оборотні активи	125998.649	0.65006	165123.442	0.67328	1.31052
3.Необоротні активи та групи вибуття	842.161	0.00434	892.613	0.00364	1.05991
Пасив					
4.Власний капітал	-26299.527	-0.13569	-25190.892	-0.10271	0.95785
5.Довгострок. зобов'язання	72046.750	0.37171	78190.052	0.31881	1.08527
6.Поточні зобов'язання	148045.783	0.76381	191997.819	0.78286	1.29688
7.Зобов'язання з необоротних активів	32.139	0.00017	255.762	0.00104	7.95799
8.Баланс	193825.145	100	245252.741	100	1.26533

Розроблено автором за даними [109]

Основним джерелом фінансування виробничої діяльності будівельних підприємств виступає короткостроковий позичений капітал, який показує тенденцію до зростання, а основним напрямком розміщення фінансових ресурсів є оборотні активи, але їх вартість не покриває поточних зобов'язань, що генерує фінансовий ризик для партнерів підприємств (таблиця 2).

Прийнявши до уваги важливіші риси будівельної продукції, до яких можна віднести наявність щільного взаємозв'язку з партнерами (замовниками, інвесторами, постачальниками, субпідрядниками тощо), зазначимо необхідним враховувати потребу менеджерів у інформації та особливостях бізнес-процесів у будівництві включенням до системи показників відповідних індикаторів [110, с.106].

В сучасних умовах економічної кризи актуальною проблемою є вирішення питань підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств і досягнення ними стійкої економічної спроможності. Економічна спроможність може вважатись однією з характеристик сформованого економічного потенціалу підприємства, що характеризує ступінь досягнутого підприємством рівня благополуччя, заможності. Таким чином, важливо, знайти активні показники-індикатори для ефективного управління будівельним підприємством, інформацію для визначення яких повинна надавати діюча система обліку та звітності. Економічна спроможність підприємства безпосередньо залежить від ефективної виробничої діяльності та фінансового стану, який забезпечує умови здійснення нормальної діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки серед науковців немає єдиного підходу до визначення економічного потенціалу, його характеристик та показників оцінки, ми сконцентруємо увагу на оцінці його фінансової складової, фінансового стану підприємства.

В літературі зазначається, що існують розбіжності в думках відносно виділення напрямків аналізу фінансового стану [112, с. 56]:

- спрощеного варіанту аналізу фінансового стану, який розглядає структурний аналіз активів і пасивів, аналіз фінансової стійкості, аналіз ліквідності активів і балансу, аналіз платоспроможності;
- системного комплексного підходу до аналізу фінансового стану, що передбачає, змістовність та всебічність методики аналізу, що враховує специфіку всіх сфер діяльності організації; така методика аналізу може бути доповнена аналізом ділової активності, рентабельності, беззбитковості, ймовірності банкрутства (неспроможності) фірми, грошових потоків, прогнозуванням перспективи розвитку.

Для оперативного управління та в умовах діяльності малого бізнесу перший напрям може вважатись найбільш доступним, оскільки він базується на використанні в якості інформаційної бази форм фінансової звітності та дозволяє оцінити структуру власних та залучених джерел активів, рентабельність активів, розмір чистого прибутку та інші показники фінансового стану.

Існують і пропозиції щодо комплексу показників-індикаторів оцінки фінансової діяльності, наприклад, перелік, встановлений Наказом Мінекономрозвитку України від 14.08.2013 р. № 971: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); фінансовий результат від операційної діяльності; чистий фінансовий результат (прибуток або збиток); рентабельність операційної діяльності; рентабельність діяльності; дебіторська заборгованість; кредиторська заборгованість; довгострокові зобов'язання [113].

Вважаємо, що для оперативного діагностування економічної заможності будівельного підприємства до переліку аналітичних показників можна віднести такі індикатори:

1. Показник простроченої кредиторської заборгованості, що характеризує стан розрахунків з постачальниками ресурсів та послуг на підприємстві, можливість застосування штрафних санкцій за порушення господарських договорів, певним чином сигналізує про відсутність коштів на оплату рахунків постачальників, коштів на сплату обов'язкових платежів – ЄСВ, податків тощо. Інформаційними джерелами аналізу поряд з формою № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» [114] можуть залучатися договори з постачальниками (підрядниками) та відповідні реєстри бухгалтерського обліку (журнали-ордери, відомості обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками, з банківськими установами, іншими кредиторами).

При аналізі окремих видів кредиторської заборгованості необхідно визначити прострочені види кредиторської заборгованості, їх суму і період прострочення в днях, для чого необхідно виділити в обліку відхилення за тими видами простроченої заборгованості, що перевищують терміни, зазначені в угодах з постачальниками (підрядниками) та іншими кредиторами.

Важливо постійно проводити моніторинг частки простроченої кредиторської заборгованості в загальній сумі кредиторської заборгованості для ефективного управління фінансовою заможністю будівельного підприємства.

2. Показник сумнівної дебіторської заборгованості (короткострокової), що необхідний для системи контролю за станом дебіторської заборгованості з метою виявлення тих видів заборгованості, по відношенню до яких необхідно вживати відповідних заходів впливу.

Для проведення поглибленого аналізу, як і в випадку з кредиторською заборгованістю, поряд з формою № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» [114] доцільно аналізувати угоди з покупцями (замовниками) та дані облікових реєстрів (журнали-ордери, відомості обліку розрахунків з покупцями і замовниками, підзвітними особами, іншими дебіторами).

При аналізі конкретного складу дебіторської заборгованості необхідно визначити прострочені види заборгованості, їх суму і період прострочення в днях, для чого необхідно виділити в обліку відхилення за тими видами простроченої заборгованості, що перевищують терміни, зазначені в угодах з покупцями (замовниками) та іншими дебіторами.

Також доцільно розраховувати частку простроченої дебіторської заборгованості в загальній сумі дебіторської заборгованості, а також її питому вагу в загальному обсязі оборотних активів підприємства.

3. Показник вільних грошових коштів, який дозволяє оцінити рівень достатності величини наявних грошових коштів, а також збалансованості позитивного і від'ємного грошових потоків підприємства.

Цей показник формується на підставі інформації про чистий рух грошових коштів за звітний період, джерело інформації – форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) [114]. Проте, для малих підприємств, оскільки вони не складають форму № 3, розрахунок цього показника має певну складність тому необхідну інформацію доводиться одержувати за даними облікових регістрів (журнали-ордери, відомості обліку розрахунків тощо).

4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство. Для розрахунку цього показника використовується формула (2):

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК}, \quad (2)$$

де ЧП – загальна величина чистого прибутку (одиниця виміру – тис. грн., джерело інформації – форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», сума за рядком 2350 (2355) розділу I «Фінансові результати» за графою 3 [114];

ВК – величина власного капіталу (одиниця виміру – тис. грн., джерело інформації – форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», сума за рядком 1495 розділу I пасиву Балансу за графою 4 [114].

При формуванні системи показників-індикаторів ефективності виробничої діяльності підприємств доцільно зосередити увагу на абсолютній ефективності, яка характеризує процеси поточного стану підприємства та оперативні управлінські рішення за результатами

аналізу як комплексу варіативних дій для пристосування до економічної ситуації [115, с. 107].

Таким чином, на нашу думку, актуальними напрямками аналізу прибутковості будівельних підприємств є наступні:

1. Управлінський аналіз витрат – основна увага має бути приділена скороченню реалізаційних та позареалізаційних витрат, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, а також аналіз та раціоналізація логістичної діяльності (скороченню часу складування, оптимізації поставок, скороченню часу на поставки, вибору каналів і засобів поставки, поєднанню витрат з відповідними центрами їх виникнення, використання власних каналів поставок тощо).

2. Вдосконалення цінової і маркетингової політики – аналіз системи ціноутворення, надання знижок, рекламні кампанії, використання підходу, орієнтованого на споживача.

3. Стратегічний аналіз можливостей залучення нових та втримання наявних інвесторів шляхом постійного моніторингу фінансових показників.

4. Аналіз іміджу будівельних компаній – позиціонування як кризостійких підприємств з висококваліфікованими кадрами, якісними ресурсами та технологіями, орієнтованими на оптимізацію вартості капіталу.

При подальшому дослідженні заможності будівельних підприємств виявляється необхідним поглиблення питань фінансового стану, оскільки це дозволяє визначити ймовірні

майбутні потреби у збільшенні капіталу або уникнути небажаного накопичення готівки, що не приносить прибутку, а також у напрямку систематизації наукового апарату аналізу управління ресурсним потенціалом будівельного підприємства з метою адаптації традиційних аналітичних підходів до галузевих особливостей сучасних українських підприємств будівельного сектору.

6. Шляхи удосконалення аналізу платоспроможності підприємств Одеського регіону

Вчасно проведені аналіз і оцінка платоспроможності підприємства дозволяють знизити його внутрішні витрати, а також зберегти гнучкість під час прийняття управлінських рішень. Ефективна система аналізу та оцінки платоспроможності підприємства дає можливість підвищити темпи зростання обсягів реалізації товарів і послуг, а також зміцнити свої позиції серед конкурентів.

Високий рівень платоспроможності сприяє не тільки досягненню позитивних фінансових результатів від функціонування підприємства, але й їх підвищенню в майбутньому. В умовах сучасної економіки підприємствам необхідно сформувати найбільш оптимальну систему аналізу та оцінки платоспроможності, що дозволить визначити ефективність управління фінансовими ресурсами, майном та його структурою, а також проаналізувати існуючі взаємини з різними контрагентами.

Проблеми, пов'язані з механізмом банкрутства підприємств, визначенням рівня платоспроможності є предметом дослідження вітчизняних і закордонних учених. Істотний внесок у дослідження даних проблем зробили Е. Альтман, У. Бівер, І. Бланк, Т.П. Гудзь, В.В. Ковальов, М.І. Ковальчук, Л.О. Лігоненко, Г.В. Савицька, П.Т. Саблук, О.О. Терещенко, А.Д. Шеремет, М.Г. Чумаченко, В.В. Юрчишин та інші.

Позначення чітких рамок платоспроможності підприємства необхідно відносити до однієї з найважливіших проблем економічної практики, оскільки незадовільна, а іноді надто низька, платоспроможність і ліквідність можуть послужити причиною відсутності у підприємства коштів, необхідних для подальшого розширення і поліпшення виробництва, а також, у результаті, до банкрутства всієї організації. Однак «зайва ліквідність» може створювати перешкоди і гальмувати загальний розвиток компанії, обтяжуючи її витрати додатковими і надлишковими запасами, резервами та грошовими коштами, які не включені в оборот і не спрямовані на розвиток виробництва [62, с.155].

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у досить високій динамічності фінансових процесів, підвищеної невизначеності, що виникає при здійсненні вибору найбільш ефективного напрямку подальшого розвитку, а також під високим впливом зовнішніх факторів. Усе перераховане значно підвищує роль аналізу і загальної оцінки платоспроможності підприємства.

Проведення аналізу та оцінки платоспроможності є особливо важливим у загальній системі управління, оскільки їх результати є базою і основою для прийняття певних управлінських рішень, спрямованих на отримання максимального прибутку.

Одним із методів аналізу платоспроможності підприємства є коефіцієнтний аналіз, який передбачає, у першу чергу, розрахунок коефіцієнтів платоспроможності. Однак дані коефіцієнти не можуть

дати комплексну оцінку усіх сторін діяльності підприємства, від яких залежить рівень його платоспроможності. Для цього необхідно здійснити аналіз і низки інших показників, зокрема таких, як коефіцієнт автономії, маневреності власного капіталу, фінансового ризику та ін.

Для проведення дослідження нами здійснено вибірку підприємств Одеського регіону, у яку потрапило 22 підприємства основних галузей економіки – промисловості, сільського господарства, будівництва, торгівлі, надання послуг. Період дослідження охоплює останні 5 років (2013-2017 рр.).

Відбір підприємств різних галузей обумовлений тим, що існуючі «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» Міністерства економіки [63] не виділяють граничні значення показників платоспроможності окремо для малих підприємств, підприємств окремих галузей економіки. На наш погляд, для підприємств різних галузей економіки повинні бути свої граничні значення показників платоспроможності, оскільки підприємства суттєво відрізняються обсягом необхідних основних засобів, мають різний виробничий цикл, сезонний характер виробництва тощо.

У табл. 1 наведено коефіцієнти поточної платоспроможності, які розраховані для досліджуваних підприємств за 2013-2017 рр.

Дані табл. 1 свідчать про те, що серед досліджуваних підприємств є такі, що мають значення коефіцієнта поточної

платоспроможності, яке перевищує граничне значення, і в той же час є значна кількість підприємств, у яких коефіцієнт поточної платоспроможності суттєво менше критичного значення.

Таблиця 1

Динаміка коефіцієнту поточної платоспроможності підприємств
Одеського регіону

№ з/п	Підприємство	Рік				
		2013	2014	2015	2016	2017
<i>01</i>	<i>02</i>	<i>03</i>	<i>04</i>	<i>05</i>	<i>06</i>	<i>07</i>
1	ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»	0,46	0,50	0,58	0,67	0,71
2	ПрАТ «ВО «Стальканат-Силур»	0,30	0,26	0,26	0,27	0,24
3	ПрАТ «Будгідравліка»	0,61	0,62	0,82	0,73	0,54
4	ПрАТ «ВО «Одеський консервний завод»	1,25	1,02	0,92	0,50	0,67
5	ПАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»	3,07	7,93	5,85	4,76	5,35
6	ПрАТ «Одеський коньячний завод»	1,76	1,58	1,42	1,31	1,10
7	СП «Одеські дріжджі» у формі ЗАТ	0,44	0,72	1,00	0,81	0,46
8	ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	5,96	1,59	0,54	0,58	0,82
9	ПрАТ «Одесавинпром»	0,84	0,34	0,22	0,30	0,36

№ з/п	Підприємство	Рік				
		2013	2014	2015	2016	2017
<i>01</i>	<i>02</i>	<i>03</i>	<i>04</i>	<i>05</i>	<i>06</i>	<i>07</i>
10	ПАТ «Гемопласт»	8,24	1,26	0,64	0,57	0,25
11	ТОВ «Мраморос»	0,19	0,46	0,12	0,05	0,06
12	ПрАТ «Придунайський»	0,36	0,30	0,25	0,17	0,25
13	ПрАТ «Долинка»	0,01	0,04	0,09	0,23	0,56
14	ПАТ «Зоря»	3,15	2,71	1,51	0,88	0,79
15	ПАТ сільськогосподарське підприємство «Чорноморська перлина»	7,58	7,58	5,47	4,12	2,90
16	ВАТ «Одестрансбуд»	2,08	2,47	2,52	1,53	1,84
17	ПАТ «Єнні Фудз»	0,85	1,27	1,30	2,61	2,68
18	ТОВ «Таврія-В»	0,55	0,61	0,38	0,54	0,46
19	ТОВ «Агроземлі»	-	-	1,05	0,21	0,27
20	ПП «Агротехніка, ІНК»	0,37	0,17	0,30	0,52	0,47
21	ТОВ «Марис»	-	-	-	-	0,01
22	ТОВ «Автоімпульс»	0,02	0,04	0,05	0,07	0,06

Джерело: розраховано автором

Для попередньої оцінки розподілу сукупності досліджуваних підприємств за рівнем поточної платоспроможності нами в редакторі Excel визначені показники описової статистики для кожного року. Результати наведені в табл. 2.

Як свідчать дані табл. 2, протягом 2013-2017 рр. існувала значна варіація коефіцієнта поточної платоспроможності досліджуваних підприємств. Однак в останні роки вона дещо

знизилася, оскільки стандартне відхилення («*Столбец 4*» та «*Столбец 5*») зменшилося.

Таблиця 2

Показники описової статистики рівня поточної платоспроможності підприємств Одеського регіону

<i>Показники</i>	<i>Столбец 1</i>	<i>Столбец 2</i>	<i>Столбец 3</i>	<i>Столбец 4</i>	<i>Столбец 5</i>
Среднее	1,731	1,430	1,150	0,974	0,948
Стандартная ошибка	0,523	0,465	0,337	0,271	0,267
Медиана	0,580	0,615	0,610	0,555	0,505
Мода	-	0,040	-	-	0,460
Стандартное отклонение	2,451	2,183	1,581	1,269	1,252
Дисперсия выборки	6,008	4,766	2,500	1,610	1,569
Эксцесс	2,411	5,577	5,130	4,217	6,905
Асимметричность	1,835	2,465	2,360	2,181	2,517
Интервал	8,240	7,930	5,850	4,760	5,340
Минимум	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010
Максимум	8,240	7,930	5,850	4,760	5,350
Сумма	38,090	31,470	25,290	21,430	20,850
Счет	22	22	22	22	22

Джерело: розраховано автором

У той же час за досліджуваний період високими є показники ексцесу та асиметрії і вони суттєво зросли в останні роки. Так, у 2017 р. («*Столбец 5*») ексцес суттєво перевищує граничне значення, яке дорівнює 0, а асиметрія значно вище граничного

значення 0,5. Тобто, сукупність досліджуваних підприємств має значну варіацію коефіцієнта поточної платоспроможності, розподіл є плосковершинним і має суттєву правосторонню асиметрію.

Для встановлення ступеня варіації доцільно визначити коефіцієнт варіації за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100, \quad (1)$$

де σ - середнє квадратичне відхилення;

\bar{X} - середнє значення показника.

Підставивши у формулу (1) розраховані показники середнього квадратичного відхилення і середньої величини для 2017 року отримуємо результат:

$$V = \frac{1,224}{0,948} \cdot 100 = 129,1 \%$$

Отже, значення коефіцієнта поточної платоспроможності у окремих підприємств відхиляється від його середнього значення у середньому на 129,1 % і оскільки воно суттєво перевищує граничний рівень (33,3 %), то можна зробити висновок про дуже високий рівень варіації коефіцієнта поточної платоспроможності у досліджуваних підприємств.

Проведемо більш глибокий аналіз даних табл. 1. Серед досліджуваної сукупності підприємств лише у чотирьох протягом усього аналізованого періоду коефіцієнт поточної платоспроможності перевищував рекомендоване граничне значення

1,0: ПАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», ПрАТ «Одеський коньячний завод», ПАТ сільськогосподарське підприємство «Чорноморська перлина» та ВАТ «Одестрансбуд». При цьому у першого підприємства коефіцієнт поточної платоспроможності не мав чіткої тенденції і в останній 2017 р. підвищився, в інших трьох підприємств він протягом 2013-2017 рр. мав чітку тенденцію до зменшення, тобто рівень поточної платоспроможності на даних підприємствах хоч і був відносно високим, в останні роки суттєво погіршився.

Серед підприємств з низьким рівнем поточної платоспроможності виділяється мале підприємство сфери послуг ТОВ «Автоімпульс», яке протягом усього періоду мало коефіцієнт платоспроможності менший 0,1, а також мале промислове підприємство ТОВ «Мраморос». На обох підприємствах в останні роки на одну гривню короткострокових, тобто невідкладних, зобов'язань припадає менше 10 коп. ліквідних активів.

Для узагальнення отриманих результатів нами здійснено групування досліджуваних підприємств за коефіцієнтом поточної платоспроможності за даними 2017 року.

Для цього спочатку необхідно визначити оптимальну кількість груп, які потрібно утворити при даній чисельності підприємств. Скористаємося формулою Стерджеса:

$$n = 1 + 3,322 \lg N \quad (2)$$

де N – кількість одиниць сукупності.

Враховуючи те, що в нашій вибірці 22 досліджуваних підприємства, оптимальна кількість груп складає 5:

$$n = 1 + 3,322 \cdot 1,3424 = 5,45$$

Групування підприємств можна здійснити або з рівними, або з нерівними інтервалами. Для групування з рівними інтервалами визначимо величину інтервалу за формулою:

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n}, \quad (3)$$

де x_{\max} , x_{\min} – відповідно максимальне та мінімальне значення показника у сукупності.

Використання формули (3) для розподілу підприємств за коефіцієнтом поточної платоспроможності 2017 року дає наступний результат:

$$h = \frac{5,35 - 0,01}{5} = 1,07$$

Ураховуючи те, що критичне значення коефіцієнта поточної платоспроможності складає 1,0, то такий розподіл міг би дати змістовні результати. Однак, дані табл. 1 свідчать про те, що при такому розподілу більше двох третин підприємств потраплять у першу групу, що зробить групування непридатним для аналізу.

Згідно правил групування, в тому випадку, коли діапазон варіації показника надто широкий і розподіл значень

нерівномірний, краще здійснювати групування з нерівними інтервалами.

Беручи до уваги визначений вище коефіцієнт варіації, а також те, що серед досліджуваної сукупності підприємств розподіл нерівномірний і, крім того, є такі підприємства, що можна вважати «аномальними» за рівнем коефіцієнта поточної платоспроможності, доцільно здійснити групування з нерівними інтервалами, виділивши визначені оптимальними 5 груп.

Однак під час здійснення групування виявилось некоректним формування 5 груп, оскільки в одну із груп потрапило лише одне підприємство. Тому нами вирішено виділити 4 групи. Результати групування наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Групування підприємств Одеського регіону за коефіцієнтом поточної платоспроможності

Групи підприємств за коефіцієнтом поточної платоспроможності	Кількість підприємств		Середній рівень коефіцієнта поточної платоспроможності
	одиниць	у % до загальної кількості	
До 0,2	3	13,6	0,04
0,2 – 0,5	8	36,4	0,35
0,5 – 1,0	6	27,3	0,68
Більше 1,0	5	22,7	2,77
Усього	22	100,0	0,95

Джерело: складено автором

Проведене групування показало, що у 77,3 % підприємств значення коефіцієнта поточної платоспроможності менше критичного. Тобто у цих підприємств не вистачає ліквідних активів, які швидко можуть бути перетворені в грошові кошти для погашення своїх боргів протягом року. При цьому у половини підприємств на одну гривню короткострокових зобов'язань припадає менше 50 коп. ліквідних активів.

Необхідно також відмітити, що із загальної сукупності досліджуваних підприємств у 22,7 % їх кількості середній рівень коефіцієнта поточної платоспроможності складає 2,77, тобто перевищує рекомендоване значення майже в 3 рази.

При цьому до першої групи увійшли лише малі підприємства. Другу групу склали 4 промислових підприємства, одне сільськогосподарське, одне торгівельне та два малих підприємства. До третьої групи потрапили 4 промислових підприємства та 2 сільськогосподарських. Четверту групу склали 2 промислових підприємства та по одному підприємству сільськогосподарському, будівельному і торгівельному.

Склад кожної групи наведено на рис. 1.

Результати проведеного групування показали, що найбільш ризикованими з точки зору рівня поточної платоспроможності є малі підприємства. Щодо великих промислових, сільськогосподарських та торгівельних підприємств, то вони розподілилися майже рівномірно в усіх інших трьох групах.

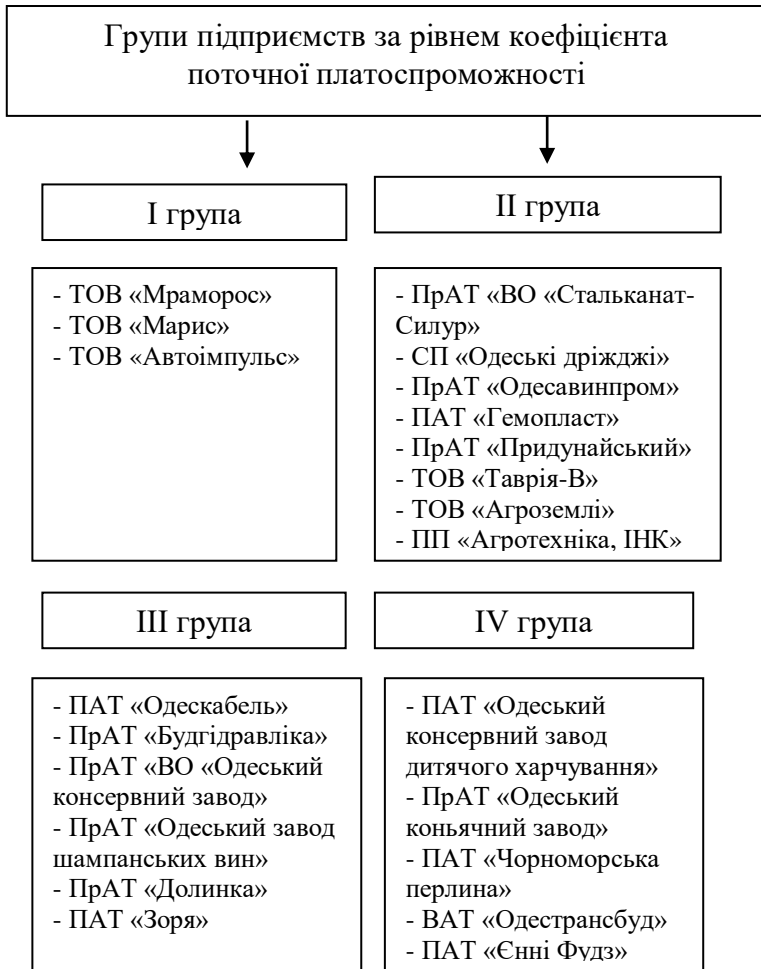


Рис. 1. Групи підприємств Одеського регіону за рівнем коефіцієнта
поточної платоспроможності

Для підтримки рекомендованого рівня платоспроможності підприємствам необхідно виконувати план по виробництву і реалізації продукції, товарів та послуг, оптимізувати витрати,

нарощувати прибуток і як результат величину власних джерел самофінансування підприємства.

Однією з причин погіршення платоспроможності може бути неправильне використання оборотного капіталу: відволікання коштів у дебіторську заборгованість, вкладення в понадпланові запаси і на інші цілі, які тимчасово не мають джерел фінансування. Іноді причиною неплатоспроможності є не безгосподарність підприємства, а неспроможність його клієнтів. Високий рівень оподаткування, штрафних санкцій за несвоєчасну сплату податків також може стати однією з причин неплатоспроможності суб'єкта господарювання.

Значне перевищення коефіцієнтів платоспроможності над їх рекомендованими рівнями не завжди є позитивним, оскільки може означати заморожування коштів або їх нераціональне використання, використання підприємством не всього наявного потенціалу, вилучення коштів із обороту.

Список використаних джерел:

1. Мазурок П. П. Глобальна економіка : навчальний посібник / П.П. Мазурок, Б.М. Одягайло, В.В. Кулішов. – Львів: Магнолія, 2011. – 208 с.

2. Кулішов В. В. Сучасні проблеми глобальної економіки / В.В. Кулішов // Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 3. – С. 8-11.

3. Глобальные риски XXI века: пределы регулирования / [под ред. Н.П. Шмелёва и др.] . – М. : Ин-т Европы РАН, 2013. – 142 с.

4. Klaus S. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [Electronic resource]. – World Economic Forum. – Regime of access: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitiveness_Report2016-2017_FINAL.pdf, вільний (дата звернення: 03.11.2019). – Назва з екрана.

5. Волобуєва Ю. Ю. Ризики у сучасних політичних процесах / Ю. Ю. Волобуєва // Філософія і політологія в контексті сучасної культури. – 2013. – Вип. 6(4). – С. 74-78.

6. Global Risks report 2019 [Electronic resource] / World Economic Forum. –Regime of access: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf, вільний (дата звернення: 03.11.2019). – Назва з екрана.

7. Global Cyber Risk Perception Survey 2019 [Electronic resource] / Marsh and McLennan Companies. – Regime of access:

<https://www.microsoft.com/security/blog/wp-content/uploads/2019/09/Marsh-Microsoft-2019-Global-Cyber-Risk-Perception-Survey.pdf>, вільний (дата звернення: 03.11.2019). – Назва з екрана.

8. Cause of concern? The top 10 risks to global economy [Electronic resource] / A report by The Economist Intelligence Unit. – Regime of access: http://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Top_10_risks_to_the_global_economy.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTkdkGa1lXVTROMIZsTW1FNCIsInQiOiI3XC9VSnkxdUFIYkIHU0ZtWFJQK1JkSk03eXdBSWhLRVl3bGV0dk1IMEZzUHloSmJrakk0cnhlSm5VZWYrNDYxYlp3ZW1tK3RFSTNWY1FQOVhJd1RHU3RFMV BzVE9ZeDdQXC81aHBQaE1sbE5iTWZsTGN3eW9yREZFS2VIcnNGNmKzIn0%3D, вільний (дата звернення: 03.11.2019). – Назва з екрана.

9. The cost of cybercrime [Electronic resource] / Ninth annual cost of cybercrime study. Unlocking the value of improved cybersecurity protection. – Ponemon Institute. – 2019. – 45 p. – Regime of access: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-96/accenture-2019-cost-of-cybercrime-study-final.pdf, вільний (дата звернення: 03.11.2019). – Назва з екрана.

10. 2019 Cyberthreat Defense report [Electronic resource] / Cyberage group. – 2019. – 50 p. – Regime of access: <https://www.imperva.com/resources/reports/CyberEdge-2019-CDR-Report-v1.1.pdf>, вільний (дата звернення: 03.11.2019). – Назва з екрана.

11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 10 «Дебіторська заборгованість»: із змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 2015 року № 391 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>

12. Черненко Л.В. Управління дебіторською заборгованістю в аграрних підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук / Л.В. Черненко. – К.: Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки» УААН, 2008. – 20 с.

13. Федорченко О.Є. Облік і аналіз розрахунків з дебіторами (на прикладі текстильних підприємств легкої промисловості): автореф. дис. канд. екон. наук / О.Є. Федорченко. – К., 2009. – 20 с.

14. Момот Т.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Т.В. Момот, В.О. Безугла, Ю.О. Тараруєв. – К.: Цент учбової літератури, 2011. – 712 с.

15. Фісуненко П. А. Покращення управління дебіторською заборгованістю сучасних підприємств / П. А. Фісуненко, С. В. Літовченко // Економічний простір. – 2013. – № 75. – С. 250-262.

16. Пильнов Д. О. Ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю як засіб контролю за фінансовим станом підприємства / Д. О. Пильнов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 10. – С. 88-92.

17. Чорнобривець М. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства / М. М. Чорнобривець // Науковий

вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.13. – С. 241–247.

18. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Вісник СумДУ, серія “Економіка”. №1’ 2015.- С.119-124

19. Медынский В.Г, Ильдеменов С.В..Реинжиниринг инновационного предпринимательства. – М. Юнити, 1999. – С.143 - 144

20. Каменнова М. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменнова, А.Громов, М. Ферапонтов, А. Шматалюк. — М. : Серебряные нити, 2001. – 327 с. <https://www.twirpx.com/file/216095/>

21. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] : Полный курс MBA / Н. М.Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д.Киселев. - М. : Изд-во Эксмо, 2005. - 592 с.

22. Адлер, Ю. П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга [Текст] / Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиди, В.Л. Шпер // Методы менеджмента качества. -2005. - № 3.

https://quality.eup.ru/MATERIALY10/metod_s-d.htm

23. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / Майкл Портер ; пер. с англ. Е. Калинина. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 715 с.

24. Барилевич О.М. Застосування DEA- аналізу в конкурентному бенчмаркінгу на прикладі молокопереробних підприємств. – Економіка АПК, 2012, № 5. – С. 102-105.

25. Черемних О.С. Черемних С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно – стоимостной подход к управлению бизнесом. М.: Финансы и статистика. 2005. – 736с.
26. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес – процесів торговельних підприємств: монографія /О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
27. Янковой О.Г., Гура О.Л. Моделирование та прогнозування життєвого циклу товару // Вісник наукових праць ХДУХТ. – Вип. 1 (5), Т. 2. – Харків, 2007. – С. 185–190.
28. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, Эльга, 2011. - 768 с.
29. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: [підруч.] / М.І. Ковальчук. - К.: КНЕУ, 2005. – 278с.
30. Лахтіонова Л.А.Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств: Навч.посіб. / Л.А. Лахтіонова. - К.:КНЕУ, 2005, - 394с.
31. Статистический сборник Украины (2017) [Электронный ресурс] // Государственная служба статистики Украины. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Васильцев Т.Г. Финансов-экономическая безопасность предприятий Украины: стратегия и механизмы обеспечения: монографія / Валильцев Т.Г., Волошин И., Бойкевич А.Г., Каркавчук В.В., [под ред. Васильцева Т.Г.]. – Львов: ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2012. – 385с.

33. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяк, М.Й. Малік [та ін.]; НААН, ННЦ «Ін-т аграр. Економіки; за ред.. Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяка. – [2-ге вид, перероб. і доп.] – К.: ННЦ «ІАЕ», 2012. – 218с.
34. Офіційний сайт Укрстату. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ukstat.gov.ua>;
35. Алябьева М.В., Доренская И.Н. Исследование бизнес-процессов в розничной торговле организаций потребительской конференции и их совершенствования: Монография- Белгород: Издательство БУПК, 2011- 10,9 п.л. (авторских-5,4 п.л.)
36. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования/Бьерн Андерсен; пер.с. англ. С.В. Ариничева; наук.ред. Ю.П.Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003.- 273с.-(серия «Практический менеджмент»)
37. Гелей Л.О. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі [текст]: автореф. дис. ... канд.. економ. наук: 08.00.04/ Гелей Людмила Олегівна; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. – Львів, 2014. – 21 с.
38. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Управління якістю: навч. посібник. –ПромАрт, 2018 – 264 с.
39. ЛепейкоТ. М. Реінжинерінг бізнес-процесів: навчальний посібник у схемах і таблицях / Т.М. Липейко, А.В. Котлик – Харків: Впд ХНЕУ, 2009 – 80 с.

40. Мілаш І.В. Інтеграція інструментарію стратегічного управління витратами підприємств торгівлі / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Молодий вчений. – 2015. - №2(6). – с. 1238-1241
43. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Ефимов – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
44. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: ХНЕУ, 2013. – 243 с.
45. Смирнов А.Б. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли. / А.Б. Смирнов // «Актуальные вопросы управления социально-экономическими системами» СПбГЭИ. – 2008. – с. 81-84
46. Смирнов А.Б. Методический подход к моделированию экономического механизма управления бизнес-процессами на предприятии розничной торговли / А.Б. Смирнов // Сборник «Актуальные вопросы экономики, управления и маркетинга в торговле и общественном питании». СПбГЭИ. – 2010. – с. 98-101
47. Каммер Майкл. Реинженеринг корпорации / Майкл Каммер, ДжмеймсЧампи. – М.: МИФ, 2011. - 288 с.
48. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика економічна суть / Л.І.Чорнобай, О.І. Дума // Менеджмент та підприємства в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / Відповідальний

редактор О.Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – с. 125 – 131.

49. Пандас А.В. Сутність фінансового оздоровлення підприємства будівельної галузі. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 19. С. 293 – 298.

50. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н.С. Управлінський аналіз: навч.посібник. Одеса: ОНЕУ, 2015. 151 с.

51. Кулікова Л.В. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 8/2017. С. 52 – 55.

52. Бедрій Д.І., Семко І.Б. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків/ Вісник НТУ «ХП» №1 (1110), 2015. С. 104-110

53. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи/ Економічний простір, № 113, 2016. С. 124-135

54. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій/ Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). Частина 1, С. 113-122

55. Яворська Т.І. Методологія вдосконалення управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах/Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) 2(37), 2018.

56. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств / Навчальний посібник. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2001. – 336 с.
57. Пономарева Н.И. Особенности формирования учётноаналитической системы в строительных организациях / Пономарева Н.И. // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 7. – С. 72-75 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.naturalsciences.ru/ru/article/view?id=10286>
58. Наказ МФУ від 14.07.2016 № 616 «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>.
59. Аналітичні методи дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання: Монографія. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ОНЕУ, Кримполіграфпапір.– 2017. – 400с.
60. Шевчук Н.С., Коверда А.В. Методичні аспекти аналізу кредитоспроможності позичальників будівельного сектора / Н.С. Шевчук, А.В. Коверда // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка: збірник наукових праць. – 2018. - Випуск 2(52). - С.206-211.
61. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями 30.06.2016 № 351 Офіційний сайт Національного банку України /

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16/paran18#n18>.
62. Войтоловский Н. В., Калинина А. П. Комплексный экономический анализ предприятия. Санкт-Петербург: «Питер», 2010. 256 с.
63. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затвержені Наказом Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р. (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06> (дата звернення: 19.06.2018).
64. Економічний аналіз: Навч. посібник / за ред. Н. А. Волкової. Одеса: ОНЕУ, 2015. 310 с.
65. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 23.01.2019).
66. Офіційна сторінка Головного управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. URL: [http:// www.od.ukrstat.gov.ua/](http://www.od.ukrstat.gov.ua/) (дата звернення: 28.01.2019).
67. Фінансова звітність підприємств Одеської області [Електронний ресурс]. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2019).

68. Шандаков С.В. Экономическая сущность ликвидности и платежеспособности организации. *Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты*. 2014, №12. С. 206-210.
69. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. *Финансовый менеджмент*. Перевод с англ. Москва: «Филинь», 1996. 400 с.
70. A Comparative Analysis of U.S., Canadian and Solvency II Capital Adequacy Requirements in Life Insurance. CAS, CIA, and SOA Joint Risk Management Section. 2010. [Electronic resource]. URL: <http://www.arochaandassociates.ch/PDF/A%20comparative%20analysis%20of%20life%20solvency%20standards%20-%20Sharara%20et%20al%20-%20NAAJ.pdf> (date of appeal: 19.06.18).
71. Пэйн Э. *Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов* / Э. Пэйн. – Минск: Паблішер, 2007. – 384 с.
72. Saint-Onge H., Armstrong C. *The Coductive Organization* / H. Saint-Onge, C. Armstrong // Oxford, Elsevier Inc. – 2004. – P. 37- 59.
73. Компанцев М.С. *Клієнтський капітал як маркетинговий актив. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип.2. С. 512-519.
74. Кендюхов О. В. *Ефективність управління клієнтським. Економіка промисловості*. 2008. № 4. С.37-40.
75. Литвиненко Т.М. *Клієнтський капітал як основа визначення ефективності маркетингу. Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип.2. С. 99-107.

76. Кулинич О. І. Метод статистичних рівнянь залежностей: функціональні можливості та критерії застосування. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку*: збірник текстів доповідей XIX Міжнародної науково – практичної конференції, 23 травня 2019 р. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2019. С. 8-23.
77. Янковой О. Г. Моделювання парних зав'язків в економіці. Навч. посібник / О. Г. Янковой. – Одеса: Оптимум, 2001. – 198 с.
78. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2020).
79. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
80. Офіційна сторінка Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk/borgovi-rokazniki-st>.
81. Чирва Р. Від зарплати до зарплати / Р. Чирва // Профспілкові вісті. – 2018. – №3. – С. 8-9.
82. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика М.: АКАЛИС, 1996. 272 с.
83. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського – К.: Основи, 1997. 390 с.
84. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление М.: ИНФРА-М, 2000. 411с.

85. Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 279с.
86. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності/ за редакцією к.е.н., доц. Волкової Н.А., Одеса.; 2012. 236с.
87. Кузьмін О. Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак. Львів : Вид. НУ-ЛП, 2009.– 176с.
88. Бесєдін В. С. Створення, становлення та трансформування системи планування в Україні. *Економіка України*, 2002. № 4. С. 4 – 12.
89. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge ® (BABOK® Guide) Version 2.0 International Institute of Business Analysis. Toronto, Ontario, Canada. 2009.
90. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес. 2006. 320с.
91. Фінансова звітність підприємств Одеської області [Електронний ресурс]. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 28.03.2020).
92. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга. 2011. 768 с.
93. Казакова Н. А., Лукьянов А. В. Выявление и анализ количественных и качественных факторов кредитоспособности заемщиков в условиях высоких банковских рисков. *Учет. Анализ. Аудит*. 2015. № 1. С. 92–100.

94. Волкова Н. А., Сніткіна І. А. Аналіз фінансовго стану підприємств України. StrategicManagement: Global Trends and National Peculiarities. Multi-authored monograph. Poland: Publishing House «Baltija Publishing». 2019. P. 471–489.
- 95.Тронь С.П. Інформаційне забезпечення при процесно-орієнтованому управлінні торговельними підприємствами: Дис. ... кандидата економічних наук. Спец. 08.00.04. Полтава, 2016. 204 с.
URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>
- 96.Хаммер М., Чампи Дж. Х. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. 332 с.
- 97.Business dictionary: activity based management. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/activity-based-management-ABM.html#ixzz3nd2N13f4>
- 98.Develin and Partners The basics of Activity Based Management.
URL:
http://www.saferpak.com/abm_articles/Basics%20of%20ABM%20World.pdf.
- 99.Haughton D. A Review of Software Packages for Data Mining / [D. Haughton, J. Deichmann, A. Eshghi, S. Sayek, N. Teebagy, H. Topi] // The American Statistician. 2003. Vol. 57. № 4. P. 290–309
- 100.Activity-based Management – An Overview. URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ABM_tech_rpt_0401.pdf.

- 101.Мошек Г., Ціпуринда В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. Вісник КНТЕУ. 2011. № 5. С. 5–13.
- 102.Валеева Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. С. 140-156. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-effektivnosti-biznes-protsessov-torgovogo-predpriyatiya>
- 103.Махметова А.-Ж. Ербул. Методический инструментарий анализа и оценки бизнес-процессов предприятий. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.2014. С. 69-72. <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-instrumentariy-analiza-i-otsenki-biznes-protsessov-predpriyatiy/viewer>
- 104.Дубініна В.В Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/73899/69783>
- 105.Тігарєва В.А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Вип. 3(98). Ч. 1. С. 113-122. URL: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf
- 106.Зеленков А.В., Глотова Є. О. Управління підприємствами роздрібною торгівлі з використанням процесного підходу та збалансованої системи показників. Східна Європа: Економіка,

бізнес та управління. 2017. Вип. 1 (06). С. 36-40. URL:
http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/08.pdf

107. Шаповал Е.В. , Якиманская К.М. Совершенствование аналитического инструментария современных методов анализа и оценки финансового состояния торговых организаций. Вестник университета. 2015. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-analiticheskogo-instrumentariya-sovremennyh-metodov-analiza-i-otsenki-finansovogo-sostoyaniya-torgovyh>

108. Теоретико-методичні засади дослідження бізнес-процесів у підприємстві/ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ППЦ «Белка».-2019.-169.

109. Офіційний сайт Держкомітету статистики України. URL:
<https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu>, (дата звернення:
[14.05.2020](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu)).

110. Кавтиш О.П., Трохименко М.Ю. Напрями підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств/ О.П. Кавтиш – Сучасні проблеми економіки і підприємництво. Випуск 16, 2015. – С. 255-260. Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/38786-94518-1-PB.pdf>

111. Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 616 «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту». URL:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16> (дата звернення:
08.02.2020)

112.Парушина Н.В. Основные направления анализа и прогнозирования финансового состояния по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций. *Международный бухгалтерский учет*. 2012. №2 (200). С. 55-63.

113.Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур: Наказ Міністерства економічного розвитку України від 14.08.2013 р. № 971.

114.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затверджено наказом Міністерства фінансів 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z_0336-13 (дата звернення 11.03.2020).

115.Шевчук Н.С. Питання аналізу економічної заможності підприємств будівельного сектору. Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу: II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 18 квітня 2019 р.; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Харків : ХДУХТ, 2019. С. 106-107.

Наукове видання

Н.А.Волкова, Гайдаєнко О.М., Семенова К.Д. та ін.

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС –
ПРОЦЕСІВ НА МЕЗО- ТА МІКРОРІВНІ**

Монографія