

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У  
ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

монографія

Одеса ОНЕУ 2019

## **УДК. 334.722:334.012.42**

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету  
(Протокол №7 від 26.03.19 р.)

### **СПИСОК АВТОРІВ**

1. к.е.н., доцент Волкова Н.А. - розділ 4
2. к.е.н., доцент Волчек Р.М. , - розділ 9
3. к.військ.н., експерт Большаков С.І. - розділ 9
4. к.е.н., доцент Гайдаєнко О.М. - розділ 3
5. к.е.н., доцент Коверда А.В. - розділ 2
6. к.е.н., викладач Коляда А.Л. - розділ 6
7. к.е.н., доцент Подвальна Н.Е. - розділ 11
8. к.е.н., доцент Семенова К.Д. - розділ 1
9. к.е.н., доцент Чернишова Л.В. - розділ 7
10. к.е.н., доцент Шевчук Н.С. - розділ 8
11. аспірант Сніткіна І.А. - розділ 10
12. аспірант Поповський Ю.А. - розділ 5

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

Монографія є результатом науково-дослідної роботи кафедри економічного аналізу. Об'єктами дослідження є бізнес-процеси у підприємстві. Формування методичних засад здійснювалося на базі систематизації огляду літературних джерел щодо аналітичного інструментарію дослідження бізнес-процесів суб'єктів господарювання. В процесі функціонування сучасних підприємств регулярно виникає потреба в оптимізації їх діяльності. Управління оптимізацією спирається на аналіз ефективності окремих бізнес-процесів, що, в свою чергу, потребує удосконалення аналітичного інструментарію. Удосконалення підходів до складання збалансованої системи показників допоможе вирішувати низку типових проблем у бізнес-діяльності, що виникають через низький інформативний рівень показників для прийняття управлінських рішень або відсутність критеріїв та рекомендованих значень показників.

Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність підприємства чи організації. Система показників та методичні підходи дозволять визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, вкаже на низьку результативність і сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в самій тій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

Використання монографії спрямоване на посилення аналітичних компетенцій практикуючих економістів, підвищення якості теоретичної та практичної підготовки майбутніх фахівців з економічних спеціальностей, що є запорукою підвищення конкурентоздатності на ринку праці.

## Зміст

Вступ.....	4
1. Аналітичний інструментарій оцінювання бізнес – процесів у економіці .....	5
2. Дослідження організаційного рівня торговельних підприємств в системі аналізу ефективності їх діяльності .....	33
3. Аналіз ресурсного потенціалу підприємств як фактор оптимізації.....	
бізнес – процесів.....	44
4. Дослідження бізнес-процесів підприємств АПК .....	54
5. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств.....	62
6. Аналітичний інструментарій дослідження бізнес-процесів м'ясопереробних підприємств.....	69
7. Аналітичне дослідження бізнес-процесів торговельного підприємства.....	90
8. Дослідження бізнес – процесів будівельних підприємств.....	102
9. Особливості формування обліково - аналітичного інструментарію оцінки активів підприємств транспортної галузі .....	110
10. Шляхи удосконалення аналізу платоспроможності підприємств Одеського регіону .....	131
11. Дослідження бізнес – процесів готельних підприємств.....	142
Література .....	154

## **6. Аналітичний інструментарій дослідження бізнес-процесів м'ясопереробних підприємств**

Ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, які базуються на даних ретроспективного та перспективного економічного аналізу. Для запобігання розвитку кризових явищ на підприємстві необхідне постійне забезпечення топ-менеджменту інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатності суб'єкта господарювання до подальшого розвитку.

Управління ефективністю функціонування підприємства дає можливість знайти резерви покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, об'єктивно оцінити раціональність використання усіх видів ресурсів, своєчасно вживати заходів щодо підвищення платоспроможності й ліквідності підприємства та забезпечувати розроблення заходів фінансового оздоровлення підприємства.

Управління ефективністю функціонування підприємства доцільно здійснювати за допомогою аналітичного забезпечення, тобто аналітичних методів, використання яких украй необхідне на всіх етапах функціонування підприємства. Саме на основі результатів аналізу розробляються та формуються управлінські рішення, які в сучасних умовах жорсткої конкуренції не можуть прийматися, спираючись лише на власний досвід та інтуїцію.

Відсутність методичних розробок з вибору найбільш ефективних аналітичних методів управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств призводить до того, що управлінці інтуїтивно шукають вихід з кризової ситуації без належного вивчення наслідків та врахування нових факторів, що впливають на ефективність їх роботи.

Оскільки аналіз є однією із найголовніших функцій управління, яка пронизує та взаємодіє з усіма іншими функціями, то доцільно детально розглянути основні із них та показати визначальну роль аналізу в процесі управління ефективністю функціонування підприємства.

Ураховуючи погляди А. Файоля М. Мескона та інших науковців пропонуємо розглянути сім функцій управління: визначення цілі, планування, організацію, мотивацію, облік, аналіз та контроль (рис. 1).

Функція «визначення цілі (мети)» зумовлює орієнтацію управління ефективністю функціонування підприємства (УЕФП) на досягнення конкретних цілей, що визначають майбутній стан об'єкта управління, якого необхідно досягти.

У процесі формування цілей УЕФП їх склад може змінюватися залежно від виду та пріоритетів функціонування підприємства. Також має бути забезпечене дотримання вимог супідрядності цілей, їх повнота, порівнянність, взаємозв'язок, несуперечливість, визначеність та реальність [59, с. 206].

На нашу думку, функція «визначення цілі» – це складний і розгорнутий у часі процес, який визначає зміст усіх інших функцій УЕФП, є їх об'єднуючою ланкою і реалізується в усіх сферах управління ефективністю функціонування підприємства. Визначення цілі (мети) в процесі формування та прийняття управлінських рішень є одним із найбільш відповідальних і визначальних функцій усієї системи УЕФП, оскільки саме від неї залежить спрямованість, результативність та безперервність функціонування підприємства.

Функція «планування» передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей за допомогою складання планів реалізації конкретних заходів, орієнтованих на досягнення визначеної мети управління ефективністю функціонування підприємства. Планування є основною ланкою та організаційним початком усього процесу реалізації цілей підприємства.

Сьогодні серед великої кількості стратегій різної спрямованості найпоширенішими є стратегії концентрованого (покращення існуючого продукту або виробництво нового, не змінюючи при цьому галузі функціонування); диверсифікованого (пошук додаткових можливостей виробництва нових продуктів), інтегрованого зростання (розширення фірми додаванням нових структур) та стратегії скорочення (виникає необхідність підвищити ефективність діяльності).

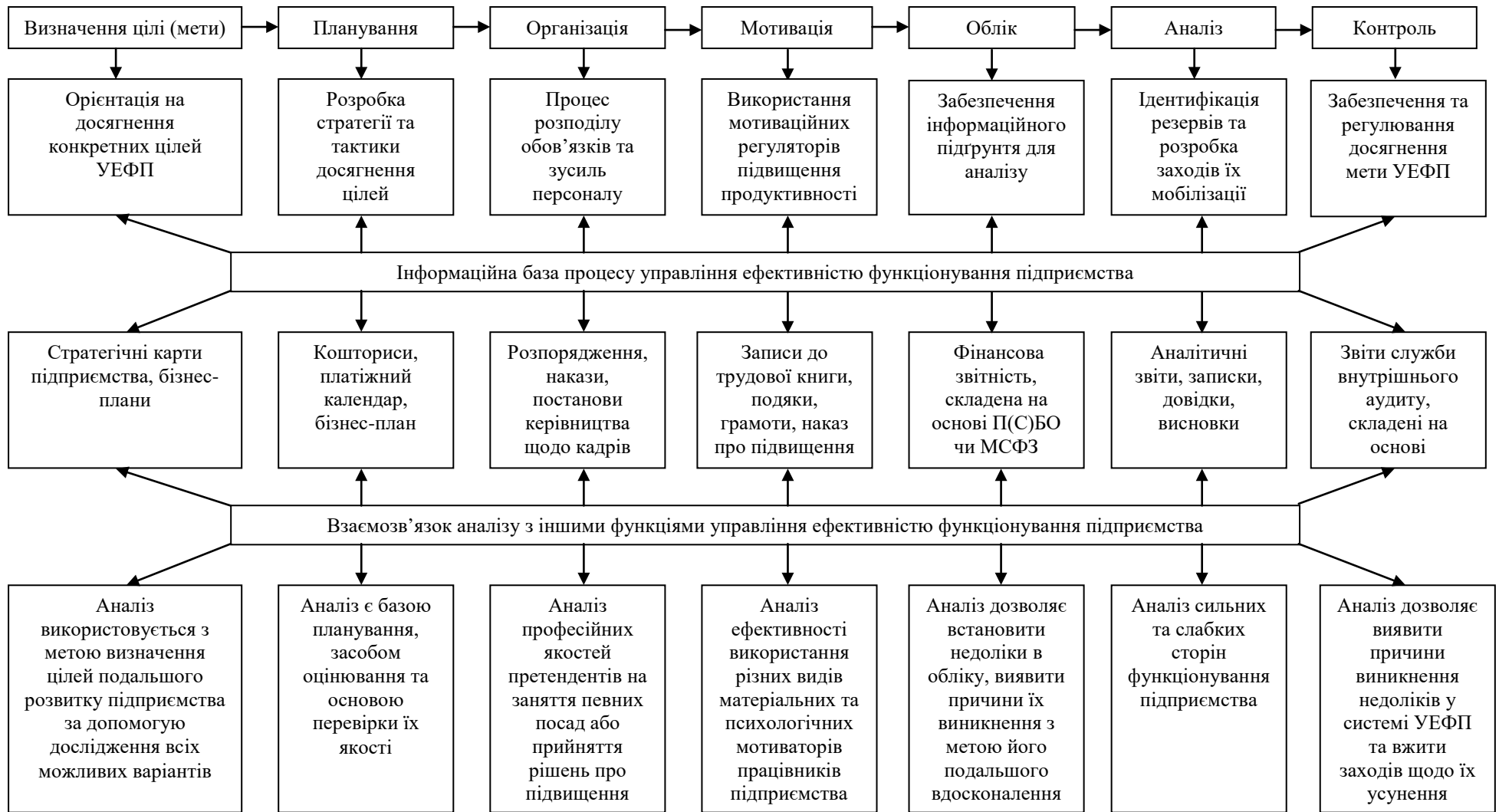


Рис. 1 – Взаємозв'язок функцій управління ефективністю функціонування підприємства  
 Джерело: розроблено автором.

Вважаємо, що для м'ясопереробних підприємств найбільш доцільним є вибір стратегії саме інтегрованого зростання, оскільки інтегровані об'єднання за участю виробників та переробників м'яса (зворотня вертикальна інтеграція), використовуючи трансфертні ціни (ціна, яка встановлюється на будь-який об'єкт торгівлі між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії), зможе зумовити мобілізацію резервів (можливості поліпшення використання ресурсів) підвищення ефективності їх функціонування.

Організаційну функцію можна розглядати як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності для досягнення визначеної мети УЕФП.

Організацію як функцію управління можна розглядати у двох аспектах: розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці) та організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці)

Практичним результатом виконання організаційної функції є

- затвердження структури виробництва та органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, установлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;
- підбір, розстанов кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

Функція «мотивація» повинна забезпечувати практичне використання мотиваційних регуляторів суб'єктами процесу УЕФП по відношенню до працівників підприємства з метою підвищення їх продуктивності. Дана функція містить у собі матеріальні та психологічні мотиватори, які покликані допомогти управлінцям підприємств отримати заплановані результати. Так, до матеріальних стимулів можна віднести заробітну плату, премії, нагороди та ін., а до психологічних – самореалізацію в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.

Проблематика стимулювання є досить актуальною і у зв'язку з цим сучасний управлінець повинен стабільно відзначати цінність працівника для колективу, присутність у нього творчого потенціалу, позитивних сторін, хороших якостей, досягнуті результати. Ця оцінка повинна бути максимально об'єктивною і спиратися на конкретні, точні показники й дані, а не на загальні враження

Основною метою даної функції УЕФП є аналіз та вибір із усієї сукупності матеріальних (заробітна плата, премії, грошові нагороди) та психологічних («працівник місяця/року», подяки, скорочення робочого дня, гнучкий графік роботи) найоптимальніших для підвищення ефективності функціонування підприємства

Тісний взаємозв'язок, який має подвійний характер, існує між такими функціями УЕФП, як «облік» та «аналіз». Так, дані управлінського та фінансового обліку є головним джерелом інформації для аналізу. Водночас, потреби аналізу ставлять до інформації підвищені вимоги щодо повноти даних, оперативності, достовірності, порівнянності, безперервності, що забезпечує облік. Також аналіз є важливим засобом удосконалення бухгалтерського обліку й фінансової звітності в частині розробки системи показників, первинних документів, форм фінансової звітності.

Таким чином, сумлінний облік є гарантом достовірної інформації, що лежить в основі всебічності, повноти та достовірності отриманих результатів проведеного аналізу, на базі якої згодом приймається управлінське рішення.

Незважаючи на те, що функція «обліку» є визначальною в процесі формування інформаційної бази для аналізу, усі інші функції УЕФП беруть безпосередню участь у забезпеченні аналітичного дослідження повною та достовірною інформацією. Наприклад, інформація, яка міститься в бізнес-плані, складеному під час планування УЕФП, містить дані щодо техніко-економічного обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах, за допомогою якої аналіз може оцінити ступінь виконання даного плану та виявити проблемні ділянки.



Роль аналізу як функції управління в умовах ринкової економіки важко переоцінити, адже він пронизує всі стадії управління. Аналіз передує плануванню системи показників на майбутній період, допомагає раціонально та обґрунтовано організувати виробничі процеси, сприяє вдосконаленню збору й належній обробці інформації про їх перебіг у системі обліку, дозволяє вивити резерви підвищення ефективності функціонування підприємства та надає відповідні рекомендації стосовно їх мобілізації. Основною визначальною характеристикою сучасного аналізу є оперативність, що дозволяє своєчасно виявити негативні відхилення у функціонуванні підприємства та вжити відповідних заходів щодо їх усунення [78, с. 14].

До основних задач, які повинен вирішувати аналіз під час управління ефективністю функціонування підприємством, належать такі [80, с. 7]:

- обґрунтування управлінських рішень та контроль за їх виконанням;
- прогнозування результатів діяльності та визначення показників для планування в майбутніх періодах;
- вивчення впливу окремих факторів на важливі показники виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- виявлення резервів поліпшення роботи підприємства та пошук шляхів їх мобілізації.

Вважаємо, що функція «контроль» у процесі управління ефективністю функціонування підприємства повинна виступати у формі внутрішнього аудиту, який є складовою частиною внутрішнього контролю.

Під внутрішнім аудитом розуміють регламентовану внутрішніми документами організацію, сукупність процедур внутрішнього контролю різних ланок управління та аспектів виробничо-фінансової діяльності підприємства, здійснюваних співробітниками спеціалізованого контрольного підрозділу або окремим посадовцем з метою допомоги органам управління у здійсненні ефективного управління системою внутрішнього контролю .

Внутрішній аудит підпорядкований тільки керівництву підприємства або його власнику. Тому такий аудит не є незалежним стосовно господарюючого

суб'єкта, але його можна назвати незалежним стосовно внутрішніх служб та підрозділів підприємства.

Зауважимо, що з економічної точки зору, якість аудиту – це його здатність задовольнити потреби користувачів у достовірній, повній, точній і своєчасній інформації про те, як здійснюється управління ресурсами.

Підприємство може досягти мети своєї виробничо-фінансової діяльності лише за умови наявності всіх функцій системи управління ефективністю функціонування підприємства. А у випадку відсутності хоча б однієї з них, управління ефективністю функціонування підприємства не принесе очікуваних результатів.

Оскільки аналіз пронизує всі стадії управління, то доцільно детально розглянути саме дану функцію управління підприємством з метою підвищення ефективності його функціонування. Практична реалізація аналізу як функції управління неможлива без використання аналітичного забезпечення, тобто засобу отримання та інструмента обробки інформації, складові якого визначаються потребами управління. Зауважимо, що саме аналітичне забезпечення є основою методики управління ефективністю функціонування підприємства.

Оскільки аналітичне забезпечення включає в себе велику кількість аналітичних методів, то наступним етапом дослідження є детальний розгляд та вибір найоптимальніших із них для підвищення ефективності функціонування підприємств м'ясопереробної галузі.

Сьогодні існують різноманітні класифікації аналітичних методів та прийомів, в основі яких лежать різні ознаки. Одним із найбільш інформативних є поділ аналітичних методів та прийомів за ступенем їх формалізованості, тобто за наявністю можливості та ступеня опису певного методу за допомогою формалізованих (математичних) процедур. Згідно з цим критерієм, усі аналітичні методи можна розділити на неформальні та формалізовані (рис. 2).

Неформальні методи (важко формалізовані) базуються на описі процедур на логічному рівні, без допомоги строгих аналітичних залежностей.

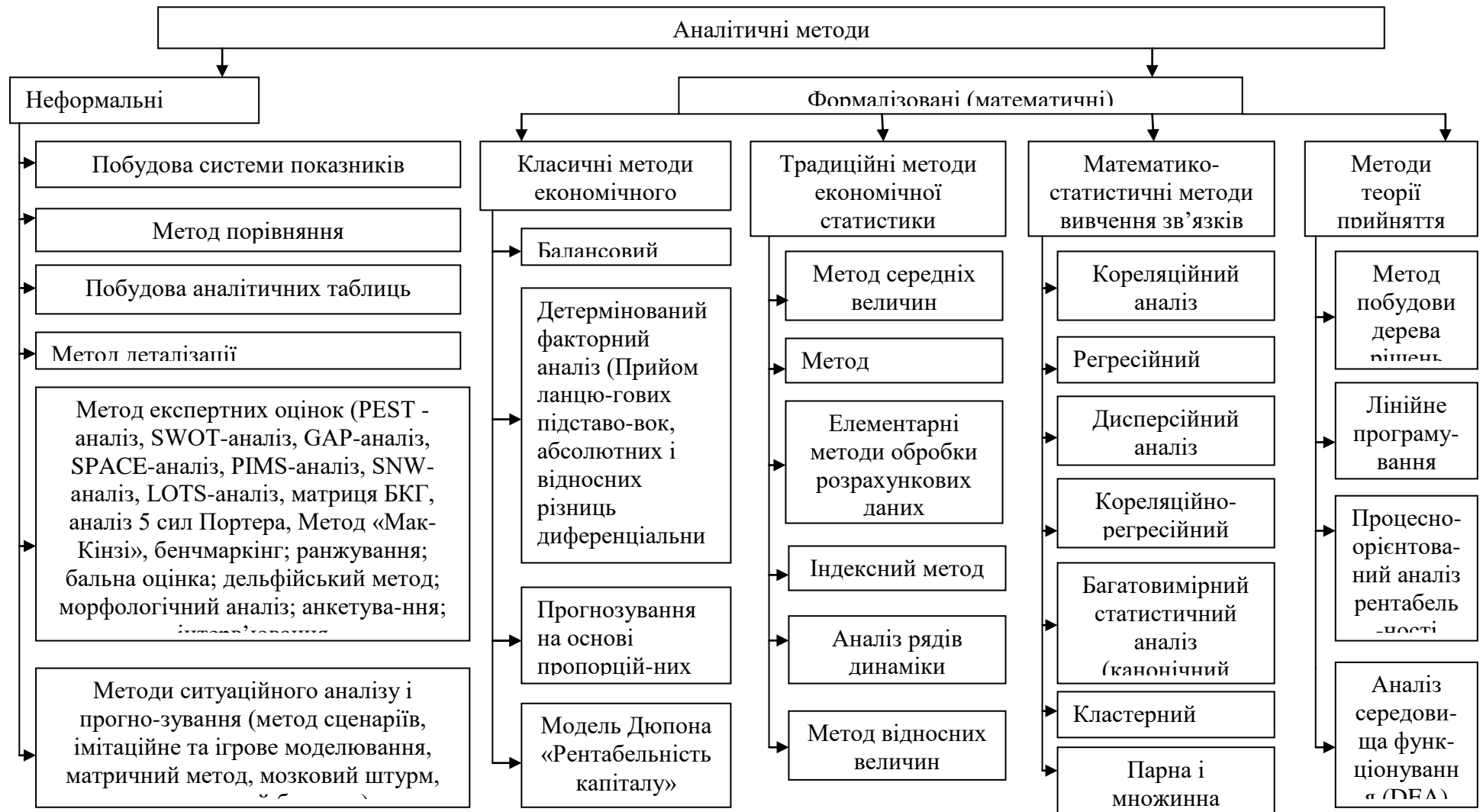


Рис. 2 – Класифікація аналітичних методів

Неформальні методи використовують у багатьох практичних завданнях, оскільки при системному підході до вирішення певних проблем не завжди вдається цілком формалізувати їх таким чином, щоб застосувати відомі математичні моделі для формального розв'язання.

Дані методи являють собою сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. У більшій частині неформальні методи базуються на досвіді та інтуїції управлінця. Перевагою даної групи методів є їх оперативність та можливість отримання реальних оцінок стану підприємств практикуючими керівниками і топ-менеджерами. Зауважимо, що неформальні методи мають низку недоліків, а саме: вони не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести особу, яка приймає рішення; носять суто суб'єктивний характер.

Формалізовані методи (математичні) спираються на завчасно задані суворі залежності та правила. Ці методи характеризуються стислістю викладу, чітким фіксуванням на конкретних значеннях досліджених явищ та не допускають їх двозначних тлумачень, базуються на формуванні моделей, які дозволяють знаходити найбільш дієві управлінські рішення.

Формалізовані методи мають цілу низку переваг, а саме:

- знижують суб'єктивність процесу прийняття рішення і збільшують його науковість;
- дають можливість отримати незалежну й об'єктивну оцінку ситуації;
- забезпечують повноту огляду певної сукупності проблем.

Незважаючи на велику кількість переваг формалізованих методів, вони носять суто математичний характер і не мають змогу врахувати накопичений досвід передових спеціалістів та фахівців.

Не всі аналітичні засоби та прийоми рівнозначні за складністю математичного апарату, можливістю реалізації в практичній діяльності та ступенем використання аналітиками на підприємствах.

Ураховуючи поділ аналітичних методів і прийомів на неформальні (логічні) й формалізовані (математичні) та наявності суттєвої різниці між ними, доцільно детально розглянути методи і прийоми, які входять до кожної з цих двох груп.

Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства дуже часто за своєю формою є аналізом певних показників. Аналітик відповідно до визначених критеріїв відбирає показники, формує з них систему та проводить її аналіз. Основне призначення систем показників – аналіз та можливість зіставлення. Тому в таких системах поряд з абсолютними величинами використовується досить велика кількість відносних. Поширеність відносних показників обумовлюється тим, що вони дозволяють зіставляти непорівнянні за абсолютними величинами об'єкти, більш стійкі в просторі й часі, тобто характеризують більш однорідні варіаційні ряди .

Потриваєва Н. В. вважає, що одним із дієвих аналітичних засобів підвищення ефективності функціонування підприємств є система збалансованих показників (*BSC*). Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність виробничо-фінансової діяльності підприємства .

*BSC* орієнтована на вирішення двох важливих проблем:

- 1) ефективну оцінку результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими;
- 2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства.

Система збалансованих показників є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє: розробити стратегію розвитку підприємства; донести дану стратегію до кожного рівня управління підприємством; адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей.

Порівняння є прийомом, який дозволяє визначити подібність та відмінність явищ, їх класифікувати, систематизувати та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Технологія порівняння складається з декількох етапів: вибір порівнюваних об'єктів, виду порівняння, бази порівняння [60, с. 16; 71, с. 120].

Формування аналітичних таблиць є одним із найважливіших прийомів проведення аналізу ефективності функціонування підприємства. Вважаємо, що аналітична таблиця – це форма найбільш раціонального, наочного та систематизованого надання вихідних даних. Використання таблиць при проведенні аналітичних процедур та наданні результатів аналізу забезпечує зменшення обсягу, систематизацію вихідних даних, виявлення закономірностей та наочність.

Метод деталізації полягає в розчленуванні показників, що характеризують досліджуваній об'єкт, на складові з метою їх ретельного вивчення, аналізу та синтезу. Потреба в цьому методі викликана тим, що загальні показники можуть нівелювати, згладжувати окремі позитивні та негативні відхилення, оскільки вони представлені здебільшого у вигляді сум .

Особливий інтерес серед групи неформальних методів мають методи експертних оцінок, тобто методи оцінки процесу, що проводяться групою експертів в умовах невизначеності та засновані на ухваленні евристичних рішень, базою для яких є знання і досвід, накопичені експертами в конкретній області. Експертні методи дають можливість отримати реальні оцінки стану підприємств практикуючими керівниками і топ-менеджерами.

Унаслідок значної частки суб'єктивізму експертні методи мають певні обмеження. Вважаємо, що їх використання раціональне у двох випадках: коли поставлені перед експертами цілі не можуть бути вирішені іншими методами та коли наявні альтернативні методи дають менш точні й достовірні результати або пов'язані з більшими витратами. Ураховуючи наявність великої кількості методів експертних оцінок, у табл. 1 подані найпоширеніші з них.

## Аналітичні методи експертних оцінок

Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
PEST (STEP)-аналіз	дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні й технологічні аспекти зовнішнього середовища	дозволяє оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності	необхідне залучення великих масивів інформації з різних сфер, що вимагає значних зусиль і витрат; необхідні кваліфіковані кадри
SWOT-аналіз	дозволяє виявити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та поділити їх на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози	1) універсальний метод, який можна застосовувати в різних сферах економіки. 2) можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня; 3) гнучкий метод з вільним вибором аналізованих елементів залежно від поставлених цілей; 4) може використовуватися як для оперативної оцінки, так і для стратегічного планування на тривалий період; 5) визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	1) показує тільки загальні фактори; 2) конкретні заходи для досягнення поставлених цілей треба розробляти окремо; 3) результати подані у вигляді якісного опису без кількісних параметрів; 4) необхідне залучення великих масивів інформації з різних сфер; 5) суб'єктивність вибору та ранжування факторів
SPACE-аналіз	призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств	дає змогу здійснити оцінку сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими критеріями: 1) фінансова сила; 2) конкурентоспроможність; 3) привабливість галузі; 4) стабільність галузі	потрібне залучення висококваліфікованих експертів із числа внутрішніх або зовнішніх консультантів, оскільки вибір критеріїв, їх оцінка та визначення стратегії вимагають ґрунтовних професійних знань
GAP-аналіз	дозволяє знайти оптимальні шляхи для досягнення мети	дозволяє розробити стратегії та методи управління, за допомогою яких можна досягти запланованих результатів	неможливість адекватного аналізу складних фінансових інструментів
PIMS-аналіз	дозволяє проаналізувати рівень впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки	передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємств	результати аналізу мають орієнтовний характер; недоступний широкому колу користувачів у зв'язку з складністю аналізу; необхідна велика база даних
Метод «Мак-Кінзі»	визначення стратегічного положення підприємства	пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства	втрачається значення певних факторів
Аналіз п'яти сил Портера	методика для аналізу галузей і вироблення стратегії	дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	необхідні кваліфіковані кадри, можуть виникнути проблеми із збиранням даних для аналізу
LOTS-аналіз	детальне обговорення низки проблем бізнесу	проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	труднощі зі збиранням даних
Матриця БКГ	метод класифікації напрямів діяльності підприємства за критерієм потенційної прибутковості	об'єктивність аналізованих параметрів; наочність отриманих результатів і простота побудови; дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару	сильне спрощення ситуації; у моделі враховуються тільки два фактори; відсутність обліку фінансового аспекта

Недоліки методів експертних оцінок можна подолати шляхом їх комбінації з формалізованими методами, наприклад такими, як кореляційно-регресійний аналіз, канонічний аналіз, множинна кореляція та ін. Яскравим прикладом усунення недоліків такого неформального аналітичного методу, як ігрове моделювання є його комбінація з економіко-математичними моделями та сучасними комп'ютерними технологіями [75, с. 487].

Зазначимо, що кожний із наведених методів експертних оцінок має як переваги, так і недоліки. Так, найпоширенішим методом експертних оцінок є SWOT-аналіз, оскільки є універсальним методом, який можна застосовувати в різних сферах економіки та адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня. У процесі SWOT-аналізу відбувається виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єктів господарювання певної галузі та розподіл їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємств, їх конкурентоспроможних можливостей та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку .

SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

В умовах посилення глобальної конкуренції для кожного суб'єкта господарювання важливо бути конкурентоспроможним й успішно витримувати конкурентну боротьбу. Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів вдосконалення бізнесу і досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг можна визначити як метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики), заснований на порівняльному аналізі підприємства з кращими представниками галузі, який полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації й



вивченні роботи галузевих лідерів та впровадженні кращих галузевих досягнень у свою діяльність.

Метод бенчмаркінгу широко використовується зарубіжними компаніями, проте в Україні існує ціла низка проблем, які перешкоджають практичному його впровадженню, а саме .

- незнання методів бенчмаркінга як ефективного інструмента управління;
- відсутність у вітчизняних підприємств бажання розкривати секрети свого успіху і прагнення зберегти комерційну таємницю;
- недостатність розвитку інформаційних управлінських систем в Україні;
- відсутність центрів бенчмаркінгу;
- існуючі системи фінансового обліку та оподаткування не завжди дозволяють отримати реальні дані по тих чи інших показниках;
- мінливість середовища, що не дає можливості будувати стратегічні плани в довгостроковій перспективі.

Класичні методи економічного аналізу полягають у встановленні рівноваги між кількома однорідними та взаємопов'язаними показниками для виявлення значення одного з них за відомими значеннями інших та вивченні дії зміни даних за одним факторним показником на зміну даних за головним показником .

Найбільш поширеними класичними методами економічного аналізу є: балансовий метод, повний прийом ланцюгових підстановок, скорочений прийом ланцюгових підстановок, прийом різниць у рівнях показників та прийом перерахунку планових показників.

Традиційні методи економічної статистики дозволяють здійснити розподіл усієї сукупності первинних даних суцільного або вибіркового спостереження на однорідні групи або класи; розкрити зміст середніх величин та виявити причинно-наслідкові зв'язки між узагальненими значеннями економічних показників у межах якісно однорідних груп.

Широке застосування в аналізі виробничо-фінансової діяльності знаходить групування даних – розподіл маси досліджуваної сукупності об'єктів

на якісно однорідні групи за відповідними ознаками. Якщо статистика використовує цей спосіб для узагальнення і типізації явищ, то в аналізі групування допомагає роз'яснити зміст середніх величин, показати роль окремих одиниць у цих середніх та виявити взаємозв'язок між досліджуваними показниками .

Методи теорії прийняття рішень є областю дослідження, що включає поняття й методи математики, статистики, економіки та психології з метою вивчення закономірностей вибору людьми шляхів вирішення проблем і задач та способів досягнення бажаного результату.

Математико-статистичні методи є найбільш зручними та придатними з точки зору їх застосування на підприємстві, оскільки вони порівняно з методами експертних оцінок менше залежать від суб'єктивізму відповідних фахівців, мають достатню інформаційну базу у вигляді статистичних рядів динаміки, потребують значно менших витрат та забезпечують досить високу надійність і точність отриманих результатів (рис. 3).

Оскільки з кожним днем підвищується рівень інформатизації та комп'ютеризації суспільства, сьогодні існує велика кількість прикладних комп'ютерних програм, за допомогою яких можна з легкістю здійснити будь-який математико-статистичний метод.

Вважаємо за доцільне детально зупинитися на комп'ютерній програмі STATISTICA (версія 10 російськомовна), оскільки вона зручна у використанні як для спеціалістів, так і початківців і має цілу низку переваг, зокрема: повна узгодженість зі стандартами Windows, легка навченість, мінімальні вимоги до комп'ютера, унікальна наукова і презентаційна графіка, вичерпний набір класичних та сучасних математико-статистичних методів, повний переклад системи на російську мову, доступність широкому колу користувачів, які належать до різних галузей економіки.

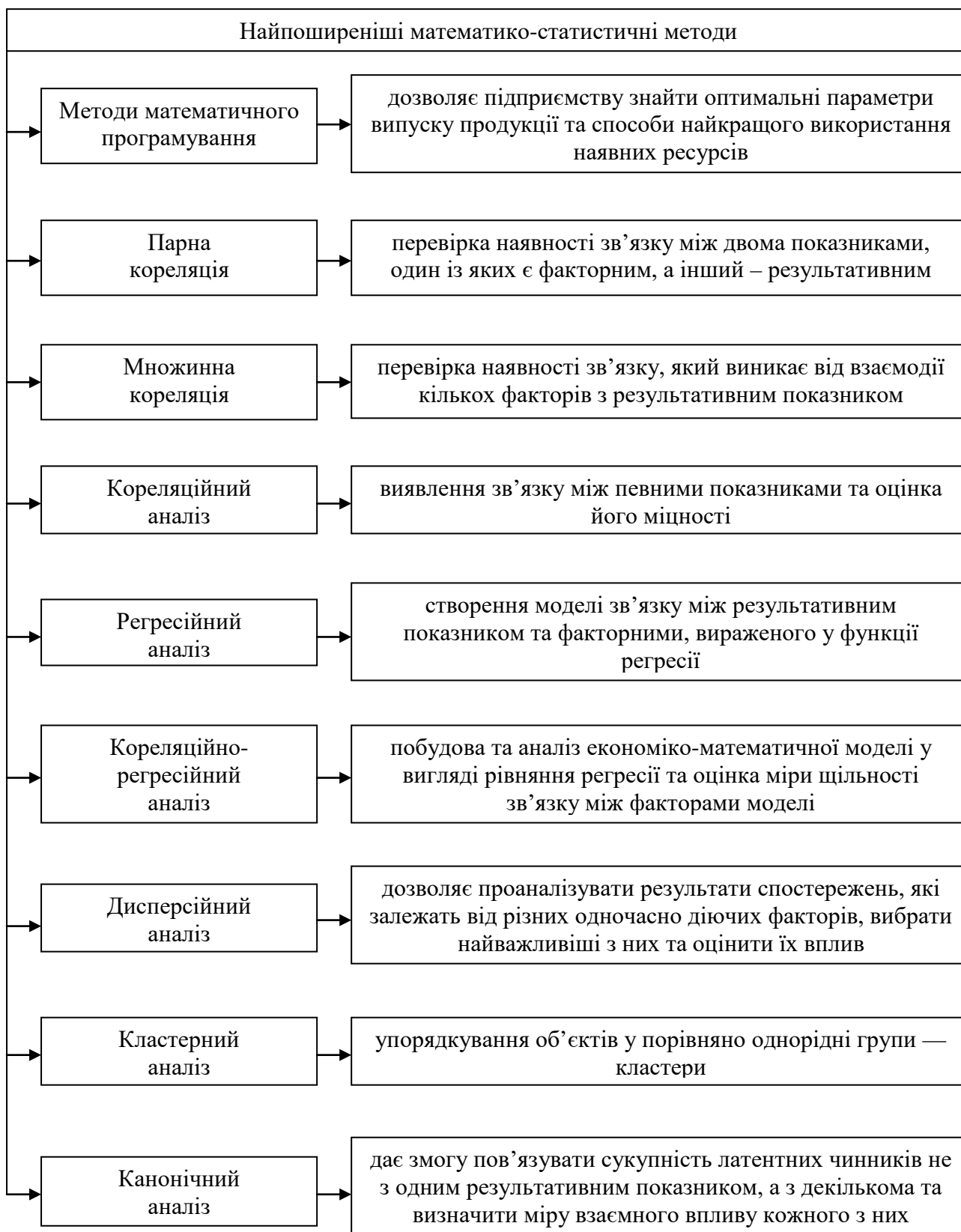


Рис. 3– Найпоширеніші математико-статистичні методи

STATISTICA володіє такими унікальними особливостями:

- широкий вибір ретельно налагоджених аналітичних процедур;

- зручність, точність і простота налаштування графічних та аналітичних методів аналізу даних;
- ефективний інтерфейс;
- повністю інтегрований промисловий стандарт мови програмування STATISTICA VisualBasic, який отримано зі стандартної мови VisualBasic додаванням понад 11 тис. функцій;
- великий набір новітніх технологій програмування, які дозволяють поєднувати в STATISTICA практично необмежені можливості продуктивності та зручності установки.

Усі аналітичні засоби в лінійці програмних продуктів STATISTICA доступні в одному інтегрованому пакеті. Можна керувати цими засобами за допомогою користувальницького інтерфейсу та мови програмування, заснованого на VisualBasic, (STATISTICA VisualBasic). Це дозволяє автоматизувати завдання за допомогою простих макросів, а також спростити роботу у великих проектах (наприклад, об'єднавши аналітичні засоби STATISTICA з іншими корпоративними додатками).

Таким чином, практичне використання можливостей комп'ютерної програми STATISTICA (версія 10 російськомовна) може стати тим дієвим інструментом сучасного управління ефективністю функціонування підприємства, завдяки якому воно зможе стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

На даний час існує велика кількість методичних підходів щодо оцінки та управління ефективністю функціонування підприємств. Так, Р. Каплан та Д. Нортон розглядають найбільш поширений підхід до оцінки та управління ефективністю функціонування підприємства, заснований на розробці збалансованої системи показників, головною метою якої полягає в об'єднанні більшості з існуючих показників у відповідні системи для оцінки та аналізу ефективності на кожному ієрархічному рівні управління.

Відмінною рисою збалансованої системи управління ефективністю є використання нефінансових показників, орієнтація на майбутні досягнення та

охоплення різних сфер діяльності підприємства. Проте *BSC* не визначає чіткого інтегрованого показника, який міг би виступати як узагальнена оцінка, що не дозволяє одержати уявлення про ефективність діяльності підприємства в цілому, та недостатньо повно враховують інтереси всіх груп зацікавлених сторін, що взаємодіють з підприємством.

М. В. Мейєр у роботі «Оцінка ефективності бізнесу» спростовує раціональність використання збалансованої системи показників і пропонує оцінювати ефективність функціонування суб'єкта господарювання за допомогою процесно-орієнтованого аналізу рентабельності (*Activity-Based Profitability Analysis, ABPA*).

Особливість даної методики полягає в тому, що вона дозволяє виділити рентабельні процеси від нерентабельних та здатна провести даний процес для кожного споживчого сегмента, визначити рентабельність тих чи інших продуктів і послуг, тобто рекомендувати ті чи інші продукти або послуги до продажу, а в деяких випадках рекомендувати, які продукти (послуги) слід постачати без націнки.

Ключовою особливістю моделі економічної доданої вартості (*EVA*) є наявність чіткого інструмента трансформації облікових показників діяльності підприємства, відображеної в її бухгалтерській звітності, у фінансових показниках. Модель економічної доданої вартості дозволяє оцінити величину та рентабельність інвестованого капіталу, а також вартість його фінансування.

Ураховуючи існування великої кількості підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств, вважаємо за доцільне запропонувати власні напрямки аналізу, які базуються на певній сукупності аналітичних методів, які, на наш погляд, найбільш вдало підходять для практичного впровадження на підприємствах м'ясопереробної галузі з метою результативного управління ефективністю їх функціонування (рис. 4)



Рис. 4 – Основні напрямки аналізу ефективності функціонування м'ясопереробних підприємств

Джерело: розроблено автором

Одним із перших таких напрямів, вважаємо, є аналіз динаміки розвитку та виявлення галузевих особливостей м'ясопереробних підприємств, який дозволить виявити особливостей їх функціонування з урахуванням галузевої специфіки. Наступним напрямом, на нашу думку, повинен бути аналіз ефективності функціонування, здійснений за допомогою аналізу відповідних показників, згрупованих у три групи. Третім напрямом аналізу пропонуємо аналіз ефективності функціонування м'ясопереробних підприємств, здійснений за допомогою канонічного аналізу, що дасть змогу визначити найбільш значущі та латентні фактори впливу на зміну ефективності функціонування підприємств на різних фазах життєвого циклу. Заключним напрямом аналізу, у нашому випадку, вважаємо перспективний аналіз ефективності функціонування підприємств, за допомогою якого можна визначити прогностичні результати діяльності з метою прийняття дієвих управлінських рішень.

Таким чином, після детального розгляду теоретичних та методичних аспектів управління ефективністю функціонування суб'єктів господарювання пропонуємо власний науково-методичний підхід щодо аналітичного забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств, який складається з двох етапів, відповідних аналітичних методів та системи показників (рис. 5).

Даний науково-методичний підхід складається із теоретичного та практичного етапу процесу управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств. На теоретичному етапі відбувається визначення об'єкта управління, проводиться ідентифікація мети, здійснюється постановка основних завдань та виокремлюються відповідні функції управління.

Практичний етап полягає в реалізації виокремлених функцій протягом усього процесу управління ефективністю функціонування підприємств. Зауважимо, що практичний етап повністю базується на аналітичному забезпеченні, тобто сукупності відповідних аналітичних методів, способів, прийомів, використання яких дозволяє результативно управляти ефективністю функціонування підприємств.

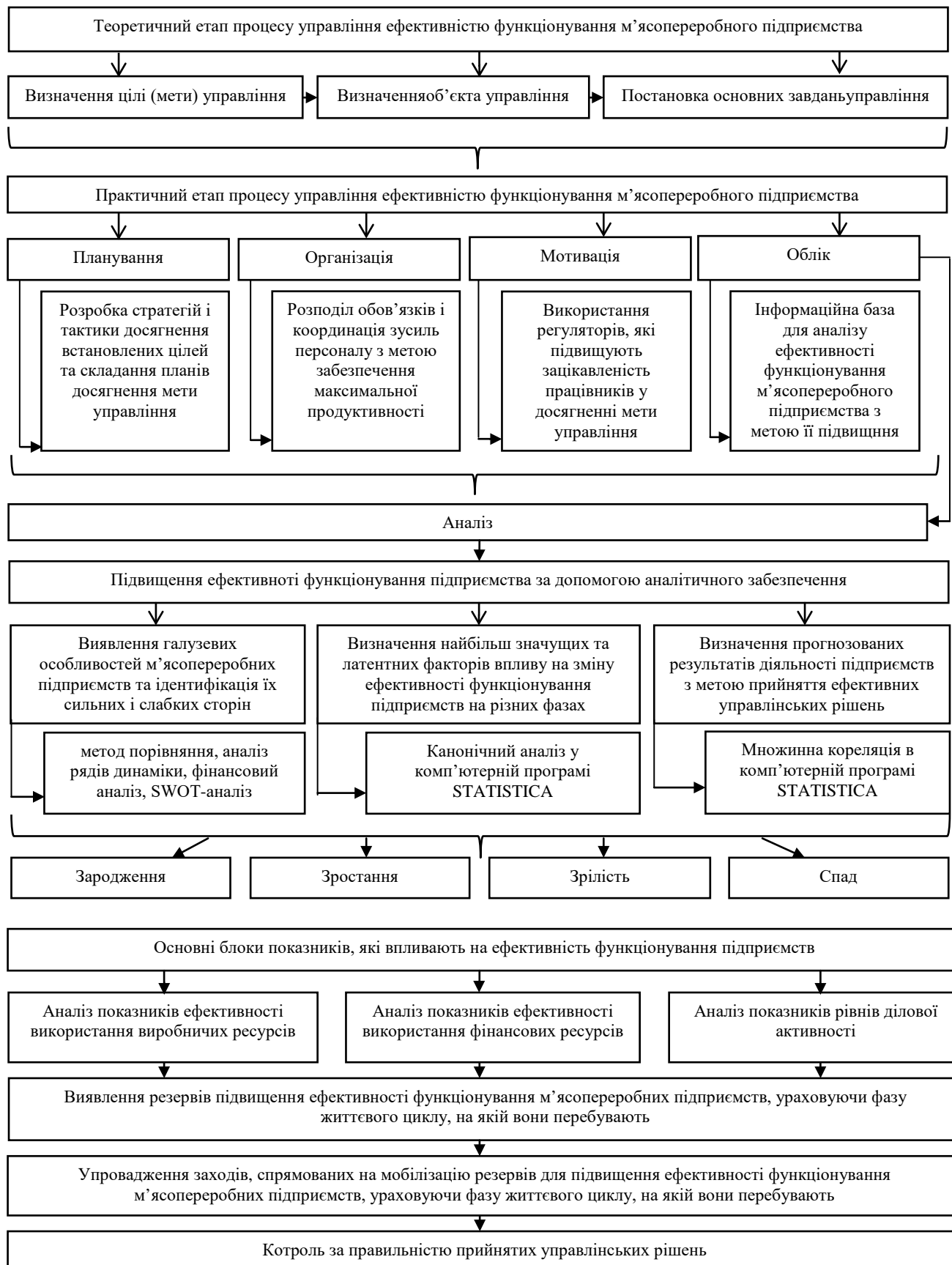


Рис. 5 – Науково-методичний підхід щодо аналітичного забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств  
 Джерело: розроблено автором



На даному етапі виконується аналіз за певними напрямками, які детально подані на рис. 4, використовуючи при цьому відповідні аналітичні методи та прийоми. Зазначимо, що запропонований науково-методичний підхід, урахує особливості функціонування підприємств на різних фазах життєвого циклу. Практичне впровадження у виробничо-фінансову діяльність підприємств такого підходу дасть змогу виявити резерви підвищення ефективності їх функціонування та знайти оптимальні шляхи їх мобілізації.

## **7. Аналітичне дослідження бізнес-процесів торговельного підприємства**

Розвиток роздрібної торгівлі країни як важливої бюджетоутворювальної галузі економіки передбачає проведення якісних перетворень, пов'язаних, з одного боку, з максимізацією використання ресурсів і можливостей отримання прибутку, а з іншого боку - з максимізацією задоволення потреб населення в товарах, послугах та культурі торговельного обслуговування. Одним із важливих напрямів якісного розвитку внутрішньої торгівки є впровадження нових технологій на основі процесного підходу до управління торговельної діяльності підприємства.

Під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Бізнес процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Бізнес-процеси, що формуються підприємствами, неоднорідні. Узагальнюючи сучасні теоретичні та прикладні дослідження з проблем процесного управління, можна виокремити такі основні характеристики процесу [81]:

- *технологія бізнес-процесу* – зміст та послідовність робіт;
- *межі процесу* – операції, що характеризують його початок та завершення;
- *власник процесу* – працівник підприємства, який несе відповідальність за організацію та результати процесу;

## Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", затверджене наказом МФУ від 07.02.2013 р. № 73. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/view/Re22868> (дата звернення: 15.11.2017).
2. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2001. 170 с.
3. Кулинич Р. О. Індексний аналіз впливу чинників на формування обсягу валового внутрішнього продукту України // Університетські наукові записки, 2006. № 1 (17). С 307-316.
4. Річна фінансова звітність підприємства «ПрАТ Одеський коньячний завод». URL : <https://smida.gov.ua/db/participant/00412056> (дата звернення: 13.01.2018).
5. Осипов В. І. Економіка підприємства: підручник. – Одеса : Маяк. 2005. 724 с.
6. Т. Орловська. Індексний метод в аналізі показників прибутковості підприємств // Економічний аналіз. 2012. Випуск 11, Частина 2. С. 378 – 382.
7. Ткаченко І. С. Економіко-математичне моделювання фінансового результату підприємства // Економіка: реалії часу. 2017. № 3 (31). С. 84-94.
8. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : / за ред. В. А. Дерія. Тернопіль : Крок, 2016. 362 с.
9. Казинец Л. С. Теория индексов / Л. С. Казинец. М. : Госстатиздат, 1963. 352 с.
10. Методологія статистичного забезпечення розвитку регіону : монографія / за ред. А. З. Підгорного. Одеса : Атлант, 2012. С. 125-143.
11. Юзбашев М., Рудакова Р. Регрессионные модели и индексы в анализе сельскохозяйственных предприятий // Вестник статистики. 1976. № 5. С. 56-66.
12. Елисеева И. И., Юзбашев М. М. Общая теория статистики : учебник / под ред. И. И. Елисеевой. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2004. 656 с.

13. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.] / за ред. М. А. Окландера. Одеса, Астропринт, 2017. 292 с.
14. Окландер М. А., Педько І. А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств // Механізм регулювання економіки. 2016. № 1. С. 69-77.
15. Управление процессами : учеб. пособие / В. С. Лапшин. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. – 385 с.
16. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
17. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
18. Особливості впровадження МСФЗ в Україні – [Електроний ресурс] Режим доступу:  
<http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/6889/1/Shelupets.pdf>
19. Одінцова Т. Роль контролінгу у формуванні інформаційного середовища збалансованого сталого розвитку / Т. Одінцова // Бухгалтерський облік і аудит. – № 7. – 2013. – С. 49-53
20. Большой экономический словарь/ Общая редакция А.Н. Азрилияна. – Москва: Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
21. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. – Київ: Видавничий центр «Академія». – Т.3, 2002. – 952 с.
22. Толковый словарь. Новый словарь русского языка. / ред. Т.Ф. Ефремов. – М.: Русский язык, 2000. – 832 с.
23. Service Support Book/ Office of Government Commerce (OGC). Publisher: TSO (The Stationery Office. Published 14 June 2000. – 312 p.
24. Нив Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга / Г. Нив. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
25. Хаммер М. Бизнес в ХХІ веке: повестка дня / М. Хаммер. – М. : Добрая книга, 2005. – 336 с.

- 26.Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент. / Р. Чейз, Н. Аквилано, Р. Джейкобс. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 1184 с.
- 27.Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чеймберс, Р. Джонстон. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 790 с.
- 28.Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М. : Астрель, 2004. – 284 с.
- 29.Вумек Дж. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
- 30.Буряк Р. І. Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства аграрного сектору України / Р. І. Буряк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. - 2015. - № 3-4. - С. 36-44. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV\\_2015\\_3-4\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4_)
- 31.Егоров, П. В. Экономическая кибернетика [Текст] : учебное пособие /П. В. Егоров, Ю. Г. Лысенко / Донецкий национальный университет. – 2-е изд. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. –516 с.
- 32.Качанова, Т. Л. Новая методологическая платформа общей системологии [Текст] / Т. Л. Качанова,Б. Ф. Фомин / Издательско-полиграфический центр СПбГЭТУ. –СПб., 1998. – 41 с.
- 33.Стратегічний аналіз: навчальний посібник / Гайдаєнко О.М.- Одеса:Атлант,2010. – с.324
- 34.Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств:проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
- 35.Кузькін, Є. Ю. Обґрунтування взаємозв'язку стійкості та стабільності економічних систем промислових підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища [Текст] / Є. Ю. Кузькін. – Режим доступа : <http://eprints.kname.edu.ua/16756/1/240>.

36. Савіна, Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості [Текст] : монографія / Г. Г. Савіна. – Херсон : Херсонський держ. техн. Ун-т, 2004. – 300 с.
37. Федулова, Л. І. Менеджмент організацій [Текст] / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 48 с.
38. Андерсен Б. Бізнес процеси. Інструменти вдосконалення / [пер. з англ. під наук. ред. Ю. П. Адлера]. М.: РІА «Стандарти та якість», 2006. - С. 126.
39. Даньків Й.Я. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні: процесний підхід [Текст] / Й.Я. Даньків, М.В.Яцко – Режим доступа : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9337/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1.doc>
40. International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>
41. Паклин Н.Б., Орешков В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям. СПб.: Питер, 2010. 704 с.
42. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) Version 2.0 International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2009.
43. Бариленко В.И. Бизнес-анализ // Совершенствование учета, анализа и контроля как меха низмов информационного обеспечения устойчивого развития эко номики: материалы междунар. науч.-практ. конф. Новополюцк: ПГУ, 2011. Ч. 1. С. 162–166.
44. Титова Е.В., Сергуткина Е.А. Оптимизация бизнес-процессов в сельском хозяйстве // Успехи слвременной науки и образования, 2015, №5, с. 48-52.
45. Freeman R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
46. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
47. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Изд-во "Питер", 1999. - 400 с.

- 48.Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК, 2010 № 4 С. 111.
- 49.Ревуцька Н. В. Стратегічні ресурси компанії: сучасні аспекти ідентифікації та оцінювання // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 263: В 9 т. – Т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С.1212-1216.
- 50.Немцов В.Д., Довгань Л.С. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства // Економіка АПК. - 2010. - № 5. - С 7- 9.
- 51.Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. - 233 p.
- 52.Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]. - 12-е изд. / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2005.
- 53.Шимановська-Діанич Л. М. Основи менеджменту: Опорний конспект лекцій / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: РВВ ПКІ, 2001. – Ч. 2. – 78 с.
- 54.Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, А. М. Хедоури. – М.: Дело ЛТД, 2002. – 704 с.
- 55.Барибіна Я. О. Системологія управління конкурентним потенціалом підприємства / Я. О. Барибіна // Економіка Крима. – 2013. – № 3. – С. 205-210.
- 56.Коляда А. Л. Аналітичний інструментарій стратегічного управління підприємствами м'ясопереробної галузі / А. Л. Коляда // Моніторинг, моделювання та менеджмент емерджентної економіки: збірник наукових праць (Одеса – Черкаси, 10-12 вересня 2014 р.). – Черкаси: Брама-Україна, 2014. – С. 100-104.
- 57.Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005 – 584 с.

58. Дерій В. А. Економічні показники витрат підприємства та собівартості продукції в обліку, статистиці й аналізі / В. А. Дерій. // Облік і фінанси. – 2015. – № 2. – С. 15-21.
59. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства / Н. А. Салова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – № 1. – С. 306-311.
60. Коляда А. Л. Теоретичні засади управління ефективністю функціонування підприємств / А. Л. Коляда // Проблеми та перспективи розвитку економіки освіти регіону: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців (м. Кременчук, 24 квітня 2015 р.). – Кременчук: ПП Щербатих, 2015. – С. 58-59.
61. Волкова Н. А. Економічний аналіз: навч. посібник / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та [інші] / за ред. Н. А. Волкової. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 310 с.
62. Волкова Н. А. Організація та методика економічного аналізу: Навчальний посібник для бакалаврів всіх напрямків підготовки / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та [інші] / за ред. Н. А. Волкової. – Одеса, ОДЕУ. – 2010 – 351 с.
63. Дрозд І. К. Аудит фінансових результатів: теоретико-методологічний аспект: [монографія] / І. К. Дрозд, В. М. Іванков, Г. Б. Назарова, Н. С. Шалімова. – К.: Видавництво «Сова», 2013. – 208 с.
64. Давидов Г. М. Дослідження функцій аудиту в системах соціально-економічних відносин та фінансового контролю [Електронний ресурс] / Г. М. Давидов, Н. С. Шалімова – Режим доступу до ресурсу: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/64.htm](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/64.htm).
65. Савицкая Г. В. Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: [учеб. пособ.] / Г. В. Савицкая. – М.: Инфа, 2013. – 654 с.

66. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 607 с.
67. Коляда А. Л. Аналітичні методи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства / А. Л. Коляда // Інформаційні технології та моделювання в економіці: збірник наукових праць (м. Черкаси, 20–22 травня 2015 р.). – Черкаси: видавець Третяков О. М., 2015. – С. 100-102.
68. Сендзюк М. А. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки / М. А. Сендзюк, І. В. Науменко // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 268-273.
69. Харічков С. К. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства / С. К. Харічков, С. В. Бендас // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 11-19.
70. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Потриваєва // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.
71. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник / Г. І. Купалова, О. С. Чигринська, Т. М. Власюк – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 639 с.
72. Пихтіна В. В. Використання SWOT-аналізу при організації маркетингового планування підприємства / В. В. Пихтіна // Науково-технічний збірник. – 2006. – № 71. – С. 142-150.
73. Носонова Л. В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «НАСОСЕНЕРГОМАШ» / Л. В. Носонова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 506-512.
74. Коляда А. Л. Аналитические методы управления эффективностью функционирования предприятия / А. Л. Коляда, Н. А. Волкова // Вестник



- Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2015. – № 3. – С. 111-117.
75. Коляда А. Л. Применение канонического анализа как инструмента повышения эффективности управления предприятиями / А. Л. Коляда, Н. А. Волкова // Проблемы реформирования бухгалтерского учета и налогообложения в современной экономике: материалы Международной научно-практической конференции (г. Тверь, 21 ноября 2014 г.). – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. – С. 129-133.
76. Учаева Л. В. Построение и реализация на практике модели управления холдинговыми объединениями в агропромышленном комплексе / Л. В. Учаева, К. А. Белякова // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». – 2015. – № 1. – С. 244-248.
77. Волкова Н. А. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності: [монографія] / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко, Н. В. Мозгова та ін. – Одеса, 2012. – 292 с.
78. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [учебник] / А. А. Канке. – М., изд-во «Форум», 2013. – 301 с.
79. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортона. – Москва: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
80. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса / М. В. Мейер, В. Маршал [пер. с англ. А. О. Корсунский]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
81. Паккард Д. Путь HP: как Билл Хьюллит и я создавали нашу компанию: пер. с англ. А. В. Захарова; под. ред.: Д. Кирби, К. Льюис. – М.: Акварминовая книга, 2008. – 244 с.
82. Система управління якістю. Вимоги: (ISO 9001:008, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01.]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).
83. Деминг У. Э. Новая экономика: пер. с англ. Гуреш Т. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с.

84. Андерсен Б. бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. С англ.. С.В. Ариничева\Науч. Ред.. Ю.П. Адлер. – М. РИА «Стандарты и качество», 2003, - 272 с.
85. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с.
86. Ситник В.Ф., Орленко Н.С. Імітаційне моделювання: навч. метод. Посібник [для сам ост. вивч. дисц.]. – К, КНЕУ, 1999. – 208 с.
87. Братушка С.М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних економічних систем \ \ Вісник Української академії банківської справи. – 2009 - №2. – С.113-128.
88. Управленческий учет \ Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.: 3-е издание, пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005 – 874 с.
89. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Система экономики качества: монографія. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005 – 163 с.
90. Кочнев А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода управлению компанией. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://iteam.ru/literature/process\\_approach\\_book](http://iteam.ru/literature/process_approach_book)
91. Как создать систему управления процессами в вашей компании. Бизнес-урок 9. Показатели процессов [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://publications/processes/process\\_control\\_system/design/business\\_lesson\\_9](http://publications/processes/process_control_system/design/business_lesson_9)
92. Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов. Конспект видеолекции [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/453397/>
93. Каплан Р.С., Нортона Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. -214 с.
94. Чупров К.К. Экспрес метод диагностики бизнес-процессов компании \ \ Консультант директора. – 2005. - №20. [Электронный ресурс ]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.

95. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации // Консультант директора. – 2005. – №5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.pxp?id=6&sid=39>
96. Козерод Л.А. методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Т.9. – Вып. 1. – с. 83—90.
97. Лосев В.С., Козерод Л.А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия // Вестник ТОГУ. – Хабаровск, 2012. – №1 (24). – С. 167-178.
98. Экономика и право: словарь-справочник \ Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2004. – 204 с.
99. Зверяков М.І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання [Текст] / М.І. Зверяков // Економіка України. – 2017. – № 11(672). – С.3-17
100. Офіційний сайт Держкомітету статистики України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/bud.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/bud.htm)
101. Кулікова Л.В. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств [Текст] / Л.В. Кулікова // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 8. – С. 52-55
102. Пономарева Н.И. Особенности формирования учётно-аналитической системы в строительных организациях / Пономарева Н.И. // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 7. – С. 72-75 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=10286>
103. Петрищенко Н.А. Аналіз стану будівельної діяльності в регіонах України [Текст] / Н.А. Петрищенко // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 4 (20). – С.192-197
104. Симионов Р.Ю. Анализ уровня управления и его влияния на показатели деятельности строительного предприятия [Текст] / Р.Ю.

- Симионов // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 7. – С.28-35
105. Аналітичні методи дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання: монографія / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко, А.В. Коверда, А.Л. Коляда та ін.; Одеський національний економічний університет. – Одеса, Кримполіграфпапір, 2017. – 400 с.
106. Яркіна Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием / Яркіна Н.Н. // Проблеми економіки. Науковий журнал. – 2014. – №3. – С. 279 – 285 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.problecon.com/pdf/2014/3\\_0/279\\_285.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2014/3_0/279_285.pdf)
107. Богаченко В.Н. Оценка транспортных средств / (под общей редакцией Я.И. Маркуса). – К., 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://x-uni.com/referat/227983>
108. Большаков С.І., Россоха В.В., Волчек Р.М. Принципи об'єктивності оцінки вартості збитків, завданих власнику колісного транспортного засобу // Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал «Агроінком». — Київ, 2015. — № 6. — С. 67-76.
109. Большаков С.І. Мобілізація колісних транспортних засобів в зону АТО: оцінка та оформлення // С.І. Большаков // Бухгалтерський облік та аудит. — 2014. — № 9. — С. 44-52.
110. Про автомобільний транспорт : Закон України / Офіційний текст станом на 07.05.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.— Назва з екрану.
111. Імпорт авто в Україну зріс на третину, більше половини – машини з пробігом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/transport/10120124-import-avto-v-ukrajinu-zris-na-tretinu-bilshe-polovini-mashini-z-probigom.html>.— Назва з екрану.
112. Одеський «Автохаб» протягом 9 місяців 2018 року розмитнив 23 000 автівок [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://mind.ua/news/20190008-odeskij-avtohab-protyagom-9-misyaciv-2018-roku-rozmitniv-23-000-aktivok>.— Назва з екрану.
113. Митний кодекс України – Офіц. текст станом на 4 жовт. 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.— Назва з екрану.
114. Сайт NADA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : (<https://www.nadaguides.com/Cars>).— Назва з екрану.
115. Калькулятор розрахунку митних платежів[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://avtobazar.infocar.ua/rastamozhka.html?type=1&valuta=1&price=17100&power=80&fuel=1&motor=2500&motor2=150&age=1&newlaw=1>) \_\_\_\_\_.— Назва з екрану.
116. Методика товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів : Наказ Міністерства юстиції України від 04.08.2009 р. № 724/16740 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0724-09>.
117. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» – Офіц. текст із змінами станом на 4 бер. 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>
118. Відповідь заступника Голови Фонду державного майна України С. Асташева на Лист Науково-дослідного інституту судової експертизи і оцінки (м. Одеса) № 3107/18 від 31.07.2018 «Щодо оцінки КТЗ, які ввозяться на митну територію України»
119. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність» – Офіц. текст із змінами станом на 20 лист. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>

120. Шандаков, С.В. Экономическая сущность ликвидности и платежеспособности организации // *Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты*. 2014. – №12. С. – 206-210.
121. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко – М.: Юрайт, 2011. – 540 с.
122. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.
123. Чеботарева, М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия (на примере ОАО Молочного комбината «Воронежского») // *Молодой ученый*. – 2012. – №4. – С. 184-186.
124. Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: Учебник / Н.А. Казакова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 261 с.
125. Нидлз Б. Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета. – 2-е изд. – М: Финансы и статистика, 2004. – 496 с.
126. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент. Перевод с англ. – М.: Филинь, 1996. – 400 с. – (Экономика для практиков).
127. Климова Н.В. Анализ кредитоспособности организации // *Бухучет в строительных организациях*. – 2012. – С. 24-27.
128. Лаврушин О.И., Афанасьева О.Н., Корниенко С.Л. Банковское дело: современная система кредитования: Учебное пособие / Под ред. О.И. Лаврушина. М.: КноРус. – 2009. – 76 с.
129. Бардакова Е.В. Современные методы анализа денежного потока корпоративного заемщика // *Банковское кредитование*. – 2012. – С. 51 - 59.
130. Рудой Н.М. Автоматизация оценки кредитоспособности заемщика с применением рейтинговых систем // *Банковское кредитование*. – 2013. – С. 53-68.

131. Mercer Oliver Wyman. Solvency Assessment Models Compared. - Essential groundwork for the Solvency II Project. – 2005. – [Electronic resource]. Available at:[http://www.naic.org/documents/committees\\_smi\\_int\\_solvency\\_eu\\_II- cea.pdf](http://www.naic.org/documents/committees_smi_int_solvency_eu_II- cea.pdf) (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
132. Solvency II. A closer look at the evolving process transforming the global insurance industry. – KPMG. – 2011. – [Electronic resource]. Available at: [https://ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2013/05/solvencyII\\_kpmg\\_english.pdf](https://ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2013/05/solvencyII_kpmg_english.pdf) (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
133. 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]. Available at: <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). – Title screen.
134. New Risk Based Capital Framework for Insurers in Singapore: Challenges and Opportunities. – Deloit. – 2016. – [Electronic resource]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sg-fsi-new-risk-based-capital-framework.pdf> (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
135. Solvency Modernization Initiative Country Comparison Analysis. – 2009. – [Electronic resource]. Available at: [http://www.naic.org/documents/committees\\_smi\\_int\\_solvency\\_australia.pdf](http://www.naic.org/documents/committees_smi_int_solvency_australia.pdf) (date of appeal: 19.06.18). – Title screen.
136. Слободняк И.А., Грозина Э.В., Быкова Т.Л. Влияние оборачиваемости активов и обязательств на платежеспособность организации // Известия ИГЭА. – 2015. №1. – С.51-59.

137. Сироткин С.А. Финансовый менеджмент на предприятии / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2011. – 352 с.
138. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 333 с.
139. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ : учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – 3-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2016. – 300 с.
140. Андрієнко В. М. Методи оцінки платоспроможності підприємств / В. М. Андрієнко // Моделювання регіональної економіки. – 2010. – № 1. – С. 98-105. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_14).
141. Дем'яненко М. Я. Оцінка кредитоспроможності агроформувань (теорія та практика) [Текст] : монографія / М. Я. Дем'яненко, О. Є. Гудзь, П. А. Стецюк. – К.: ННЦ ВАЕ, 2008. – 302 с.
142. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р. (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.
143. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27 червня 1997 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 серпня 1997 року за № 288/2092 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 32.
144. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення системного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності по здійсненню випереджувальних заходів запобігання банкрутства підприємств транспортно-дорожнього комплексу : Наказ Міністерства



- транспорту України від 10.02.2003 р. № 192 [Текст] // Транспорт України – нормативне регулювання. – 2003. – № 4. – 28 лютого.
145. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Затверджено Наказом Міністерства фінансів України і Фонду державного майна № 49/121 від 26.01.2001 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 8 лютого 2001 р. за № 121/5312. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://prou4ot.info/index.php?section=browse &CatID =156&ArtID=425](http://prou4ot.info/index.php?section=browse&CatID=156&ArtID=425).
146. Методичні рекомендації з організації кабінетного аудиту (для юридичних осіб) Наказ Державної податкової адміністрації України № 567 від 25.11.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consultant.parus.ua/?doc=01U1CF3CA5>.
147. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472 с ISBN 978-966-364-965-8
148. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія /С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.ISBN 978-966-629-735-1
149. Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
150. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.ISBN 978-966-7735-88-3.