

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
Кафедра обліку і аудиту

Реєстраційний № _____

Кваліфікаційна робота
МОДЕЛЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА І МІЖНАРОДНИЙ
ДОСВІД

Вірліч Шандор Емільович

Студент II-го курсу

Освітня програма «Міжнародний облік і оподаткування»

Ступінь вищої освіти: магістр

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ

Протокол № 8 / 22 листопада 2022 року

Науковий керівник:

Макарович Вікторія Костянтинівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту

Завідувач кафедрою _____:

Бачо Роберт Йосипович
доктор економічних наук, професор

Робота захищена на оцінку _____, «___» _____ 2024 року

Протокол № _____ / 2024

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

Кафедра обліку і аудиту

Кваліфікаційна робота

**МОДЕЛЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА І МІЖНАРОДНИЙ
ДОСВІД**

Ступінь вищої освіти: магістр

Виконав: студент II-го курсу

Вірліч Шандор Емільович

Освітня програма «Міжнародний облік і оподаткування»

Науковий керівник: **Макарович Вікторія Костянтинівна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту

Рецензент:

Берегове
2024

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Számvitel és Auditálás Tanszék

**A VÁLLALAT ÜZLETI FOLYAMATAINAK MODELLEZÉSE,
VALAMINT ELEMZÉSE: HAZAI GYAKORLAT ÉS NEMZETKÖZI
TAPASZTALAT**

Szakdolgozat

Képzési szint: mesterképzés

Készítette: Virlics Sándor

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: Nemzetközi számvitel és adóügy

Témavezető: Makarovics Viktória

Közgazdaságtudományok kandidátusa, Számvitel és Auditálás Tanszék docense

Recenzens:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
BEVEZETÉS	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.	14
1.1. Бізнес-процес як об'єкт управління підприємством	14
1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства.....	18
1.3. Принципи і прийоми моделювання бізнес-процесів підприємства.....	25
1.4. Міжнародний досвід моделювання бізнес-процесів підприємства	38
Висновки до 1 розділу	40
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЮВАННЯ ОБЛІКОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ	41
2.1. Ідентифікація облікових бізнес-процесів підприємства	41
2.2. Облікова політика в управлінні бізнес-процесами підприємства	45
2.3. Опис облікового бізнес-процесу підприємства	54
2.4. Побудови моделі бізнес-процесів на базі фінансової звітності підприємства.....	58
Висновки до 2 розділу	65
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства	66
3.2. Оцінка облікових бізнес-процесів підприємства.....	68
3.3. Автоматизація бізнес-процесів бухгалтерського обліку.....	73
Висновки до 3 розділу	82
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	96
АНОТАЦІЯ	
ABSZTRAKT	
ABSTRACT	

TARTALOM

BEVEZETÉS UKRÁN NYELVEN	6
BEVEZETÉS	10
FEJEZET 1. A VÁLLALATI ÜZLETI FOLYAMATOK MODELLEZÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI.	14
1.1. Az üzleti folyamat mint a vállalatirányítás tárgya	14
1.2. A vállalkozás üzleti folyamatainak osztályozása	18
1.3. A vállalati üzleti folyamatok modellezésének elvei és módszerei	25
1.4. Nemzetközi tapasztalat a vállalati üzleti folyamatok modellezésében.....	38
Következtetések az 1. fejezethez	40
FEJEZET 2. A VÁLLALKOZÁS SZÁMVITELI ÜZLETI FOLYAMATAINAK MODELLEZÉSE A NEMZETKÖZI GYAKORLAT PRIZMÁJÁN KERESZTÜL	41
2.1. A vállalkozás számviteli üzleti folyamatainak azonosítása	41
2.2. Számviteli politika a vállalkozás üzleti folyamatainak irányításában	45
2.3. Опис облікового бізнес-процесу підприємства	54
2.4. Üzleti folyamat modellének létrehozása a vállalat pénzügyi jelentéseinek alapján.....	58
Következtetések az 2. fejezethez	65
FEJEZET 3. A VÁLLALKOZÁS ÜZLETI FOLYAMATAINAK ELEMZÉSE ÉS JAVÍTÁSA	66
3.1. A vállalati üzleti folyamatok elemzésének eszközei	66
3.2. A vállalkozás számviteli üzleti folyamatainak értékelése.....	68
3.3. Üzleti folyamatok automatizálása	73
Következtetések az 3. fejezethez	82
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK UKRÁN NYELVEN	83
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	86
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	89
ДОДАТКИ	96
ABSZTRAKT UKRÁN NYELVEN	
ABSZTRAKT	
ABSTRACT	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімкого розвитку підприємництва та посиленої конкуренції на ринках, бухгалтерський облік стає визначальним інструментом для забезпечення ефективності та стійкості підприємств. Аналіз і моделювання бізнес-процесів, орієнтованих на бухгалтерський облік, визначаються як ключові компоненти стратегічного управління, спрямовані на оптимізацію фінансових показників та забезпечення високої рівня фінансової звітності.

Дане дослідження прагне вивчити сутність моделювання бізнес-процесів в контексті бухгалтерського обліку та провести комплексний аналіз всіх аспектів діяльності підприємства, що створить можливість розробки ефективних стратегій управління для підтримки фінансової стабільності та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища. Наголос роботи буде зроблено на вдосконаленні процесів бухгалтерського обліку через застосування передових методик моделювання та інноваційних технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Такий підхід визначає актуальність роботи у контексті високого тиску конкуренції та потреби підприємств адаптуватися до стрімких змін у бізнес-середовищі.

Актуальність теми дослідження підсилюється в контексті ключового впливу бізнес-процесів на стратегічний розвиток підприємства та його ефективність. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринках посилюється, управління бізнес-процесами стає вирішальним елементом, включаючи контроль, координацію, постійний аналіз та оптимізацію. Це сприяє адаптації підприємств до змін у бізнес-середовищі та забезпечує їхню стійкість у динамічному економічному середовищі.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами стає особливо ефективним у умовах зростаючої конкуренції, сприяючи оперативній реакції на зміни та підвищуючи зацікавленість учасників у кінцевих результатах.

Класифікація бізнес-процесів розкриває їхню структуру, допомагаючи краще розуміти та оптимізувати їх функціональність.

Моделювання бізнес-процесів стає необхідним інструментом для оптимізації діяльності підприємства та мінімізації ризиків реорганізації. Застосування різних методологій, таких як бізнес-процесне моделювання, моделювання потоків робіт та моделювання потоків даних, у поєднанні з інформаційними технологіями, такими як ARIS, дозволяє комплексно оптимізувати діяльність підприємств. Це дозволяє ефективно контролювати та адаптуватися до змін на ринку.

Отже, у контексті ринкової конкуренції важливість розуміння та управління бізнес-процесами вирізняється як стратегічний фактор для досягнення максимальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідники розглядають проблематику бізнес-процесів з різних перспектив, враховуючи різноманітні аспекти бізнес-процесів та їх вплив на ефективність підприємств. Виокремлені в роботах моделі, методи та інструментарій для аналізу бізнес-процесів свідчать про постійний розвиток методології в даній науковій області. Дослідження, представлені у вказаній таблиці, допомагають визначити перспективи подальших наукових вивчень, а також сприяють уточненню та розширенню знань у галузі бізнес-процесного моделювання та аналізу.

Мета дослідження полягає у дослідженні методів моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства.

Для реалізації поставленої мети, виокремлені наступні **завдання**:

- ✓ визначити теоретичні основи моделювання бізнес-процесів;
- ✓ провести аналіз бізнес-процесів діяльності підприємства;
- ✓ провести моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства;
- ✓ описати облікові бізнес-процеси підприємства;
- ✓ визначити різноманітність методів аналізу, оцінки бізнес-процесів, та можливості автоматизації бізнес-процесів бухгалтерського обліку.

Об'єкт дослідження: облікові бізнес-процеси

Предмет дослідження є бізнес-процеси в контексті бухгалтерського обліку на підприємстві та комплексний аналіз всіх аспектів діяльності підприємства через призму цих процесів

В процесі дослідження використовувались наступні методи: теоретичний аналіз - опрацювання інформації з доступних опублікованих джерел (енциклопедій, Інтернет-ресурсів, авторефератів, досвіду науковців); порівняльний аналіз - для узагальнення отриманих даних з метою систематизації характеристик об'єкту дослідження; узагальнення даних дослідження;

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні даних моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства та окреслення рекомендації щодо оптимізації процесів бухгалтерського обліку через призму фінансової звітності, облікової політики. В кваліфікаційній роботі розглянуто облікові бізнес-процеси в контексті моделювання бізнес-процесів діяльності в цілому. Важливим аспектом є інтеграція міжнародного досвіду у моделюванні бізнес-процесів та аналізі, зокрема, використання ефективних практик, які успішно використовуються в інших країнах, для вдосконалення вітчизняних бізнес-моделей. Це сприяє підняттю рівня конкурентоспроможності малих підприємств на національному та міжнародному рівнях, роблячи акцент на їхню стійкість і ефективність у конкурентному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблений в результаті дослідження модель бізнес-процесів може бути використана для удосконалення базової моделі підприємства. Отримані висновки та рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів, орієнтованих на бухгалтерський облік, можуть служити основою для розробки та впровадження стратегій управління, спрямованих на підтримку фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища. Дані результати також можуть бути корисними для інших

підприємств, які прагнуть вдосконалити свої бухгалтерські процеси та підняти рівень ефективності управління в цілому.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження представлено на XVII Закарпатській науково-студентській конференції та оприлюднено шляхом опублікування наукової статті у віснику Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*: Bacsó R., Virlics S. A vállalat üzleti folyamatainak elemzése: Ukrajnai tapasztalat és nemzetközi gyakorlat. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: tudományos folyóirat/ szerk.: R. Bacsó, N.Pojda-Noszik, V.Makarovics.II. RFKMF. Beregszász,2023. 3. szám(2023). 188-200.*

Структура й обсяг. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи – 132 сторінок, з них основного тексту 80 сторінок. Робота ілюстрована 24 рисунками та містить 15 таблиць.

Інформаційна база дослідження. В процесі дослідження використовувались наукові публікації українських та зарубіжних дослідників, монографії, практичний матеріал

BEVEZETÉS

A kutatási téma aktualitása: A vállalkozások gyors fejlődésének és a piaci verseny fokozódásának mai körülményei között a könyvelés meghatározó eszközzé válik a vállalkozások hatékonyságának és stabilitásának biztosításában. A könyvelésre összpontosított üzleti folyamatok elemzése és modellezése a stratégiai vezetés kulcsfontosságú összetevőiként jelenik meg, melyek a pénzügyi mutatók optimalizálására és magas szintű pénzügyi jelentések biztosítására irányulnak.

A jelen kutatás célja a vállalkozások tevékenységének lényegét tanulmányozni a könyvelési szempontok közötti üzleti folyamatmodellezés szemszögéből, és átfogó elemzést végezni a vállalkozás minden aspektusáról. Ennek eredményeként hatékony irányítási stratégiák kidolgozására nyílik lehetőség a pénzügyi stabilitás és az üzleti környezet modern kihívásainak támogatása érdekében. A hangsúly a könyvelési folyamatok javítására kerül a fejlett modellezési módszerek és innovatív technológiák alkalmazásával, ami hozzájárulhat a vállalkozás versenyképességének növeléséhez a piacon.

Ez a megközelítés meghatározza a kutatás aktualitását a verseny intenzív nyomása és az vállalkozásoknak a modern üzleti környezet dinamikus változásaihoz való alkalmazkodás szempontjából. A kutatás témájának relevanciáját tovább növeli az üzleti folyamatok kulcsfontosságú hatása a vállalkozás stratégiai fejlődésére és hatékonyságára. A jelenlegi körülmények között, amikor a piaci verseny fokozódik, a vállalatoknak a folyamatok irányítása kiemelt fontosságúvá válik, ideértve a ellenőrzést, koordinációt, állandó elemzést és optimalizációt. Ez hozzájárul a vállalkozások alkalmazkodásához a vállalkozási környezet változásaihoz és stabilitásuk biztosításához a dinamikus gazdasági környezetben.

A vállalkozási folyamatok irányításának folyamatos követésével, reakcióval a változásokra és a végtermék iránti részvétel növelésével a folyamatos eredményesség iránti érdeklődés megnövelhető. A vállalkozási folyamatok

osztályozása felfedi struktúrájukat, segítve a funkcionalitásuk jobb megértését és optimalizálását.

A vállalkozási folyamatok modellezése elengedhetetlen eszköz a vállalkozások tevékenységének optimalizálásához és a reorganizációs kockázatok minimalizálásához. Különböző módszertanok alkalmazása, mint például a vállalati folyamatmodellezés, a munkafolyamat-modellezés és az adatfolyam-modellalkotás, az ARIS-szel együtt alkalmazva, lehetővé teszi a vállalkozások tevékenységének komplex optimalizálását. Ez hatékony ellenőrzést biztosít és alkalmazkodik a piaci változásokhoz.

Ezért a piaci verseny kontextusában a vállalkozási folyamatok megértésének és kezelésének fontossága kiemelkedik, mint stratégiai tényező a vállalkozás maximális teljesítményének és versenyképességének elérésében.

Az elmúlt publikációk és kutatások elemzése. Az gazdasági és könyvelési kutatások kulcsfontosságúak a társadalom stabilitása és fejlődése szempontjából. Ezek segítenek nekünk megérteni, hogyan oszlanak el a források, hogyan működik a piac, és hogyan lehet javítani a gazdasági teljesítményt.

Az gazdasági kutatások hatással lehetnek a kormány politikájára, segítve az adók, a költségvetés és a monetáris politika megalapozott döntéseinek meghozatalában. Ezek ugyanúgy fontosak a vállalkozások számára, mivel segítenek a vállalatoknak megérteni a piaci trendeket, az árakat meghatározni és stratégiákat kidolgozni.

A könyvelési kutatások másrészt a számvitel és az ellenőrzés módszereinek tanulmányozására és fejlesztésére összpontosítanak. Ezek fontosak a vállalatok átláthatóságának és a vállalati üzleti gyakorlatoknak a támogatásában, segítve a befektetők és fogyasztók bizalmának fenntartását.

Az is megállapítható, hogy a tudósok különböző nézőpontokból vizsgálják a problémát, figyelembe véve a vállalati folyamatok különféle aspektusait és azok hatását a vállalkozások hatékonyságára. A munkákban kiemelt modellek, módszerek és eszközök a vállalati folyamatok elemzésére tanúskodnak a tudományág ezen területén folyamatos módszertani fejlesztésekről. A megadott

táblázatban bemutatott kutatások segítenek meghatározni a további tudományos kutatások kilátásait, valamint hozzájárulnak a vállalati folyamatmodellezés és elemzés területén lévő ismeretek tisztázásához és kibővítéséhez.

A kutatás célja a vállalati tevékenység üzleti folyamatainak modellezési módszereinek vizsgálata.

A kitűzött cél eléréséhez a következő **feladatok lettek meghatározva:**

- ✓ A vállalati üzleti folyamatok modellezésének elméleti alapjainak meghatározása.
- ✓ A vállalati tevékenység üzleti folyamatainak elemzése.
- ✓ A vállalati tevékenység üzleti folyamatainak modellezése.
- ✓ A vállalat könyvelési üzleti folyamatainak leírása
- ✓ Különböző módszerek meghatározása a vállalati folyamatok elemzésére, értékelésére és a könyvelési üzleti folyamatok automatizálásának lehetőségeire.

Kutatási objektuma: A könyvelési üzleti folyamatai.

A kutatás tárgya a könyvelési üzleti folyamatok a vállalkozásban, valamint a vállalkozás tevékenységének összetett elemzése ezeknek a folyamatoknak a tükrében.

A kutatás során az alábbi módszereket alkalmaztuk:

Elméleti elemzés - információk feldolgozása elérhető közzétett forrásokból (enciklopédiák, internetes források, összefoglalók, kutatók tapasztalatai);

Összehasonlító elemzés - a kapott adatok áttekintése a kutatási tárgy jellemzőinek rendszerezése céljából;

A kutatás eredményeinek összegzése.

Az elért eredmények tudományos újdonságát a vállalkozás tevékenységének üzleti folyamatainak modellezésére vonatkozó adatok összegzésében és az üzleti folyamatok terén történő optimalizációs ajánlások meghatározásában látjuk, különös tekintettel a pénzügyi jelentésekre és a könyvelési politikára. A diplomamunkában a könyvelési üzleti folyamatokat vizsgáltuk az üzleti folyamatok általános modellezési összefüggésében. Fontos szempont az nemzetközi tapasztalat integrációja a vállalati folyamatok modellezése és elemzése terén, különösen hatékony gyakorlatok alkalmazása,

amelyek sikeresen működnek más országokban, a hazai üzleti modellek fejlesztése érdekében. Ez hozzájárul a kisvállalkozások versenyképességének növeléséhez mind a nemzeti, mind a nemzetközi szinten, hangsúlyt helyezve ellenálló képességükre és hatékonyságukra a versenyképes környezetben.

Kutatási eredmények bemutatása. A kutatás fő eredményeit a XVII. Kárpátaljai Tudományos Diákköri Konferencián mutattuk be és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tudományos folyóiratában, az Acta Academiae Beregsasiensis. Economics-ban publikálásra került. (Bacsó R., Virlics S. Avállalatüzletifolyamatainak elemzése: Ukrajnai tapasztalat és nemzetközi gyakorlat. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: tudományos folyóirat/ szerk.: R. Bacsó, N.Pojda-Noszik, V.Makarovics.II. RFKMF. Beregszász, 2023. 3. (2023). 188-200.)

Struktúra és terjedelem. A diplomamunka a bevezetésből, három fejezetből, minden fejezethez tartozó következtetésekből, általános következtetésekből és felhasznált források listájából áll. A teljes munka terjedelme 95 oldal, a főszöveg 80 oldal, illetve 24 ábrát tartalmaz és 15 táblázatot.

Kutatási információs bázis. A kutatás során használtak ukrán és külföldi kutatók tudományos publikációit, monográfiákat, valamint a [] gyakorlati anyagait.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Бізнес-процес як об'єкт управління підприємством

Бізнес-процеси представляють собою ланцюг взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на досягнення конкретної мети або результату в управлінській діяльності підприємства. Це може охоплювати процеси виробництва, маркетингу, продажів, логістики, фінансів, ресурсного планування, обслуговування клієнтів та інші. Бізнес-процеси можуть бути оптимізовані та автоматизовані для підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Керування бізнес-процесами дозволяє підприємству зменшити витрати, підвищити якість продукту чи послуги та підвищити конкурентоспроможність [13,26].

Бізнес-процес можна визначити як послідовність дій та операцій, спрямованих на досягнення конкретної мети в межах функціонування підприємства. Ці процеси складаються з різних компонентів, таких як матеріали, технології, людські ресурси, обладнання та інформаційні технології [13,28].

Управління бізнес-процесами є ключовим аспектом корпоративного управління, оскільки воно сприяє оптимізації та покращенню ефективності бізнес-процесів, забезпечуючи відповідність їхнім метам та цілям підприємства [13,30].

Для управління бізнес-процесами підприємство може використовувати різноманітні інструменти та методи, такі як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація бізнес-процесів, контроль та оцінка ефективності. Впровадження цих методів дозволяє підприємству оптимізувати робочі процеси та збільшувати продуктивність праці [13,35].

У стандарті ISO 9000-2001 термін "процес" визначається як "комплекс взаємодіючих або взаємопов'язаних заходів, спрямованих на перетворення вхідних компонентів у вихідні." [33,25].

При вивченні поняття бізнес-процесів можна зробити висновок про різноманітність тлумачень цього поняття. У таблиці 1.1. наведені різні варіанти визначень, які свідчать про широкий спектр трактувань цього концепту.

Таблиця 1.1

Трактування поняття бізнес-процеси в літературі

№	Поняття
1	Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності. Це заходи, які перетворюють входи процесу на виходи (результати процесу), використовуючи управління та ресурси, і отримані результати є цінними для споживачів.
2	Бізнес-процес – це будь-яка організована і стабільна діяльність всередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами.
3	Бізнес-процес – це низка визначених, вимірюваних завдань, які виконуються людьми та системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату.
4	Бізнес-процес являє собою стійку, цілісну послідовність виконання функцій, спрямовану на створення результату, який є цінним для споживача.
5	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в яких використовується один або більше типів ресурсів (вхідні дані), і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача.
6	Бізнес-процес – це логічно впорядкована послідовність операцій, спрямована на досягнення конкретної бізнес-мети.

Джерело: сформовано на основі [22,36,23,33].

Ці визначення відрізняються один від одного за допомогою акцентів або опису основних функцій, які, до речі, залежать від конкретного типу бізнес-процесу, що буде розглянуто далі. Наприклад, у визначеннях 3, 4, 5 більше уваги приділено структурним аспектам, в той час як визначення 2 і 4 орієнтовані на процес перетворення та менше фокусуються на структурних компонентах - межах процесу та порядку дій у часі і просторі. У визначеннях 1, 3, 4 більше уваги приділено клієнтам - як внутрішнім, так і зовнішнім, проте всі вони збігаються у головному і мають спільні риси [13, 30].

Підводячи підсумок наданих визначень, ми можемо скласти наступний перелік характеристик бізнес-процесу:

1. Чіткість визначення: Бізнес-процес має чітко визначені межі, вхідні та вихідні дані для забезпечення ясності та структурованості.

2. Упорядкованість: Цей процес повинен складатися з упорядкованих дій, які відбуваються в часі та просторі, дотримуючись послідовності.

3. Орієнтованість на клієнта: Клієнт, який отримує результат процесу, визначає успішність його виконання.

4. Додавання вартості: Трансформація, що відбувається в процесі, повинна підвищувати клієнтську цінність та відповідати його потребам.

5. Вбудованість: Бізнес-процес не може існувати ізольовано, але повинен бути вбудований в організаційну структуру для ефективного функціонування.

6. Крос-функціональність: Цей процес може, але не обов'язково, охоплювати кілька функціональних областей організації [13,34].

Часто визначення власника процесу розглядається як необхідна умова для його ефективного управління та постійного вдосконалення. Іноді власником процесу може бути та сама особа, яка його виконує [13,33].

Подальше розглядання різних визначень бізнес-процесів дозволяє отримати глибше розуміння сутності цього терміну в різних контекстах та галузях. Важливо враховувати, що різні автори та експерти можуть надавати відмінні акценти та аспекти при визначенні бізнес-процесів, що підкреслює динамічність та еволюцію цього поняття в сучасному бізнес-середовищі.

На основі цих даних ми запропонували наступне визначення бізнес-процесів.

Бізнес-процес — це система організованої, послідовної, та цілеспрямованої діяльності всередині підприємства, що використовує управління та ресурси для перетворення вхідних матеріалів на цінні виходи (результати), які мають значущість для споживачів.

Але для визначення бізнес-процесів як об'єкту управління підприємством нам потрібно дати визначення управлінню підприємством.

Управління підприємством - це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [36].

Розглядаючи поняття управління підприємством, можна розібрати його на наступні складові:



Рис. 1.1. Тлумачення управління підприємством.

Джерело: сформовано на основі [13].

Функції управлінських рішень забезпечують підприємство правильним функціонуванням, розвитком і досягненням стратегічних цілей. Ці рішення включають в себе аналіз ринкової конкуренції, планування ресурсів, оцінку ризиків та прийняття оптимальних стратегій. Вони є важливим інструментом для керівництва, дозволяючи адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечуючи стійкість підприємства на шляху до успіху [33].

Це дозволяє нам глибше зрозуміти взаємозв'язок між управлінням підприємством і бізнес-процесами. Відзначаючи важливі етапи та компоненти управлінського процесу, ми можемо визначити, як вони впливають на структуру та ефективність бізнес-процесів. Це дозволяє оптимізувати ресурси, адаптувати стратегії та забезпечує гармонійний розвиток підприємства. Такий погляд на взаємодію допомагає керівництву

приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності та досягнення стратегічних цілей підприємства [33].

Бізнес-процес, як об'єкт управління підприємством, виявляється ключовим елементом стратегічного розвитку та досягнення успішності організації. За аналізом структури та функціонування бізнес-процесу відзначається його визначальний вплив на ефективність підприємства у цілому. Розгляд бізнес-процесів дозволяє виокремити систему взаємодії ресурсів та процедур, спрямованих на досягнення конкретної мети [42,1-9].

Управління бізнес-процесами включає в себе не лише контроль та координацію етапів, але й постійний аналіз для вдосконалення та оптимізації. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, реагувати на вимоги ринку та забезпечувати стійкість у динамічному економічному середовищі [33].

Отже, розуміння та ефективне управління бізнес-процесами стає стратегічною необхідністю для підприємства, сприяючи досягненню максимальної продуктивності, високої якості продукту та відповіді на виклики ринкової конкуренції.

1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

В організації бізнес-процеси поділяються на основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, управління, розвитку. Основні бізнес-процеси породжують прибуток компанії. Вони зосереджені на виробництві товарів або наданні послуг, що є цілями створення підприємства та отримання доходу. Ці процеси формують результат і споживчі якості, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Наприклад, для деревообробного заводу основним бізнес-процесом може бути виробництво дошки, для гірничого підприємства – видобування руди, вугілля і т.д [33].

Супутні бізнес-процеси орієнтовані на виробництво товарів або надання послуг, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності, вони також можуть забезпечувати прибуток підприємства. Приміром, для компанії, що займається вантажоперевезенням, ремонт сторонніх транспортних засобів за допомогою власної ремонтної бази є супутнім процесом [33].

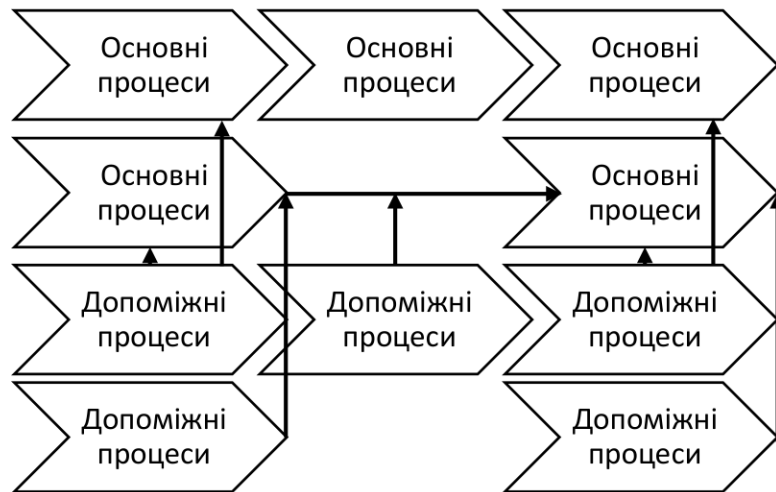


Рис. 1.2. Взаємодія основних та допоміжних процесів

Джерело: сформовано на основі [33].

Допоміжні бізнес-процеси призначені для забезпечення необхідних умов для основних і взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на їхні конкретні характеристики. Наприклад, під час експлуатації теплової електростанції відбувається технічне обслуговування виробничого обладнання, що є допоміжним процесом для даної галузі. Для видобувного підприємства допоміжним може бути процес забезпечення безпеки шахти. Для торговельного підприємства - це процеси зберігання товарів [21,53].

Допоміжні процеси самі по собі не додають безпосередньо вартості, але вони сприяють підвищенню загальної цінності продукту (послуги, інформації). Взаємодія між основними та допоміжними процесами представлена на рис. 2.1 [21,54].

Забезпечувальні процеси підтримують інфраструктуру компанії, охоплюючи всі інші процеси і спрямовані на збереження їх універсальних характеристик. Наприклад, на будь-якому підприємстві фінансові, кадрові та інженерно-технічні процеси виконують забезпечувальні функції [21,55].

Бізнес-процеси управління охоплюють повний спектр керівницьких функцій на рівні кожного бізнес-процесу та підприємства в цілому: стратегічне, оперативне і поточне планування, розробка та впровадження управлінських впливів. Нарешті, бізнес-процеси розвитку спрямовані на удосконалення виробництва чи послуг, розробку технологій, модифікацію обладнання, а також інноваційні заходи, спрямовані на майбутній розвиток компанії. Взаємозв'язок всіх процесів в організації представлений на рис. 1.3 [13].

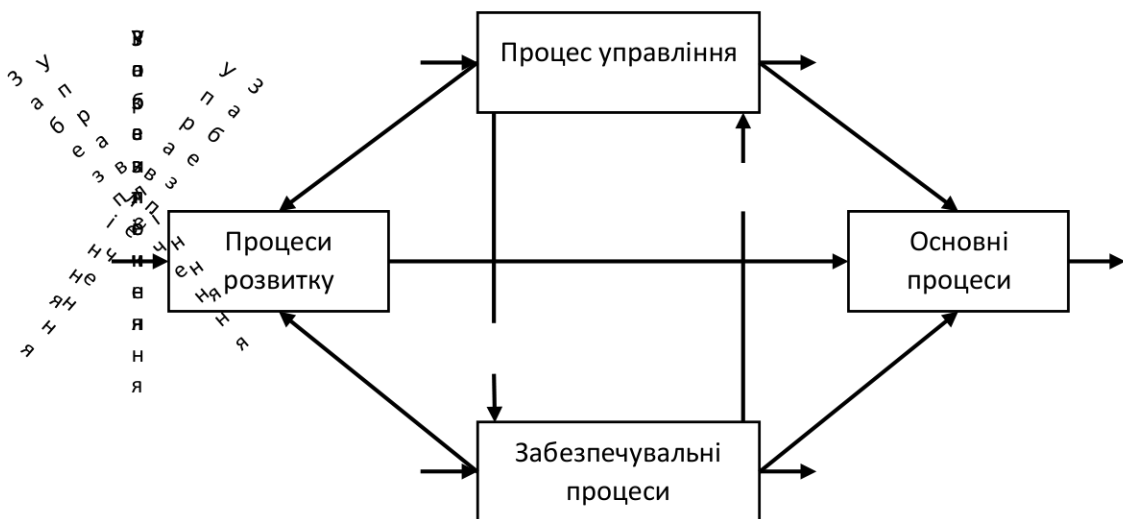


Рис. 1.3. Зв'язок між бізнес-процесами у організації

Джерело: сформовано на основі [21].

Основні бізнес-процеси. Характерною їх особливістю є те, що вони безпосередньо пов'язані з бізнес-сферою компанії. Здебільшого, список основних бізнес-процесів являє собою дзеркальний відбиток дерева напрямків її діяльності. Вони створюють додану вартість продукту компанії і їх клієнт завжди є зовнішнім, бо саме вони виробляють продукт, який представляє цінність для нього. Їх пряме призначення полягає у генеруванні

доходу компанії. Ці процеси мають для неї стратегічне значення і ні в якому разі не можуть бути передані стороннім організаціям. Саме їх конкурентоздатна компанія має виконувати краще, ніж інші у галузі. До основних процесів організації, як правило, відносяться виробництво, збут і постачання, тобто всі процеси, що додають цінність (вартість). Також сюди можна віднести маркетинг, закупівлю і сервісне обслуговування. Під час функціонування компанії основні бізнес-процеси розвиваються або вмирають залежно від попиту на ринку і стратегії її розвитку [21,53].

Забезпечувальні (допоміжні) бізнес-процеси. Це друга група процесів, що виділяються при описі компанії. Вони мають інші цілі і задачі, ніж основні. Якщо за допомогою останніх заробляють гроші, одержують продукт, який задовольняє потреби клієнта, то забезпечувальні процеси підтримують інфраструктуру організації. Клієнт не готовий платити за них, але вони необхідні для існування компанії. Споживачами цих процесів є підрозділи і співробітники організації, які називаються внутрішніми клієнтами при описі процесів. Забезпечувальними процесами є адміністративна підтримка, заходи з безпеки, юридичний супровід і т.і. Вони можуть виробляти продукт, який продається на зовнішньому ринку, але для компанії цей продукт буде вторинним або випадковим і його виробництво не має стратегічного значення. Іноді з часом значення продукту, який виробляється забезпечувальними процесами і продається на зовнішньому ринку, збільшується, тоді компанія може зробити цей продукт основним. В цьому випадку і допоміжний процес стає основним. Існує також і протилежна перспектива – компанія може віддати свої забезпечувальні процеси на аутсорсинг, якщо є зовнішні організації, які здатні його виконувати з меншою вартістю, швидше і якісніше [21,53].

Процеси управління бізнесом (третя група) також є забезпечувальними. Вони не є необхідними для зовнішнього клієнта, але потрібні для управління підприємством, оскільки забезпечують його виживання, конкурентоздатність і розвиток. Характерною їх особливістю є типова структура. Різниця між

процесами управління визначається специфікою контрольних об'єктів, які вони регулюють. Наприклад, бізнес-процес «фінансовий менеджмент» керує об'єктом «гроші», бізнес-процес «управління маркетингом» – об'єктом «клієнт», «управління персоналом» – об'єктом «персонал» [21,55].

Типова структура цих бізнес-процесів представлена стандартним ланцюгом циклу управління, показаним на рис. 1.4

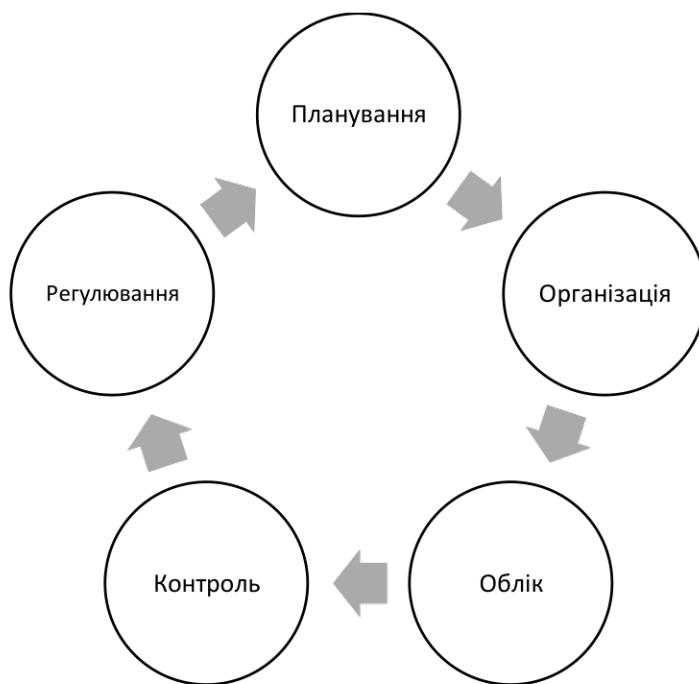


Рис. 1.4. Стандартний ланцюг циклу управління

Джерело: сформовано на основі [33].

Планування включає збір інформації, її аналіз і розробку плану дій.

Організація передбачає інформування співробітників, мотивування та забезпечення необхідними для реалізації плану ресурсами [13,26-35].

Облік збір фактичної інформації про виконання запланованих робіт і досягнуті результати [13,26-35].

Контроль здійснюється у такий спосіб: план порівнюється із фактичною інформацією і проводиться аналіз план-фактних відхилень [13,26-35].

Регулювання прийняття рішень про подальші дії або, можливо, про корегування плану [13,26-35].

Будь-який процес управління підпадає під цю схему. Якщо розглянути процес «Бюджетування», то фаза планування буде називатися «Розробкою бюджетів», її виходом стануть фінансові та оперативні бюджети. Далі проводиться реалізація бюджетів, здійснюється облік досягнутого і так далі. Для процесу «Стратегічне управління» перший етап буде називатися «Стратегічне планування», його виходом стане стратегічний план. Слід зазначити, що існує ціла низка бізнес-процесів управління, які необхідні в будь-якій компанії: стратегічний, фінансовий та кадровий менеджмент, управління маркетингом. Всі організації мають такий об'єкт управління як «Стратегія», оскільки вона має бути спланована, впроваджена і її виконання необхідно контролювати. Отже, виникає потреба в бізнес-процесі «Стратегічне управління». Всі компанії також мають такі важливі ресурси або об'єкти управління як «гроші», «замовники» і «персонал». Для них будуються відповідні бізнес-процеси. Інші визначаються специфікою та стратегією організації. Наприклад, одна з компаній реалізувала у себе бізнес-процес, який називається «Управління активами». Однією із її стратегічних цілей було збільшення своєї ринкової вартості. При цьому компанія мала акції, які котувалися на фондовому ринку. Тому для досягнення мети було створено спеціальний бізнес-процес – «Управління активами», а для його підтримки – окрема структурна одиниця. Підприємства із шкідливим виробництвом, мають враховувати такий критичний об'єкт управління, як довкілля, бо за його забруднення компанія платить великі штрафи. Тому в таких організаціях створені і функціонують бізнес-процеси управління навколишнім середовищем. Оскільки бізнес-процеси управління мають ідентичну структуру і часто однакові об'єкти управління, для найбільш поширених з них розробляються і ефективно застосовуються типові описи, що дозволяє суттєво прискорити, полегшити і покращити якість роботи з формалізацією управлінської діяльності. Для цього необхідно взяти опис, що містить максимальний можливий набір функцій, порівняти його із існуючою діяльністю компанії, викреслити процеси, яких зараз на підприємстві немає і

таким чином зробити опис управлінських бізнес-процесів підприємства «як є». Використання типових описів дозволяє також побачити, яких функцій і бізнес-процесів не вистачає в компанії для того, щоб привести її до оптимального стану [13,26-35].

Бізнес-процеси розвитку. Ця група бізнес-процесів об'єднує інвестиційні види діяльності, результати яких будуть отримані лише після певного періоду. Їх метою є вдосконалення та розвиток організації, прибуток у довгостроковій перспективі [13,26-35].

Основні риси розглянутих бізнес-процесів подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація процесів підприємства

Типи процесів	Призначення	Клієнти	Результат	Особливі риси
Основні (процеси основної діяльності)	Створення основних продуктів	1. Зовнішні-кінцеві споживачі. 2. Внутрішні-інші процеси організації.	Основний продукт підприємства	Процеси додають продукту вартість
Допоміжні (забезпечувальні)	Забезпечення діяльності основних процесів	Внутрішні – інші процеси організації	Ресурси для основних процесів	Діяльність процесів не стосується основних продуктів. Процеси додають продукту вартість
Процеси управління організацією	Управління діяльністю всієї організації	1. Власники (інвестори). 2. Споживачі (клієнти). 3. Персонал (співробітники). 4. Постачальники і субпідрядники. 5. Суспільство (зовнішнє середовище)	Діяльність усієї організації	

Джерело: сформовано на основі [13].

Процесний підхід до управління є більш ефективним в умовах мінливого ринку і зростаючої конкуренції, оскільки дозволяє швидше реагувати на зміни і підвищує зацікавленість кожного виконавця у кінцевих

результатах. Існують різні класифікації бізнес-процесів. Найбільш поширеною є поділ на основні, допоміжні, забезпечувальні, процеси управління та розвитку [13,56-35].

1.3. Принципи і прийоми моделювання бізнес-процесів підприємства

Сучасний перспективний метод управління ефективністю підприємства - це Business Process Management (BPM). Він включає інтегровані циклічні процеси керування та аналізу, а також технології, що стосуються як фінансової, так і операційної діяльності організації. BPM дозволяє визначити стратегічні цілі, оцінити ефективність діяльності відповідно до них та керувати процесом для досягнення цілей. Концепція процесного підходу до управління ґрунтується на розгляданні бізнес-процесів як особливих ресурсів підприємства, які постійно адаптуються до змін. Вона ґрунтується на прозорості та зрозумілості.

Найуспішнішими компаніями, зазвичай, стають ті, чий бізнес-процеси добре продумані та чітко визначені (описані), а їх методи реалізації є ефективними та надійними. Це повинно підтримуватися гнучкістю та високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів [24,171-175].

Як було вказано вище, ключові заходи в рамках реінжинірингу включають виокремлення бізнес-процесів, їх опис загальнодоступною мовою та аналіз для подальшого перетворення. Це необхідно для отримання цілісної картини функціонування організації, що відображає всі задіяні ресурси, послідовності процедур, результати їх виконання і так далі. Моделювання бізнес-процесів віддзеркалює суб'єктивне бачення потоку робіт у формі формальної моделі, що складається з взаємозалежних операцій. Це ефективний інструмент для пошуку шляхів оптимізації діяльності компанії,

прогнозування та мінімізації ризиків на різних етапах реорганізації підприємства [24,171-175].

Під терміном "бізнес-модель" розуміється структурований опис мережі процесів і/або функцій (операцій), пов'язаних з даними, документами, організаційними одиницями та іншими об'єктами, що відображає існуючу або передбачувану діяльність організації. Моделювання бізнес-процесів з максимальним наближенням до реальності дозволяє визначити та перевірити можливі шляхи покращення функціонування підприємства без проведення фактичних експериментів [24,171-175].

Опис бізнес-процесу формується за допомогою нотації і інструментального середовища, які відображають зазначені аспекти. Лише в цьому випадку модель виявиться корисною для підприємства, оскільки її можна буде піддати аналізу і реформуванню [16,2-7].

Текстовий спосіб просто описує послідовні кроки бізнес-процесу, наприклад: «Відділ продажів складає договір і узгоджує його з юридичною службою». Багато підприємств використовують текстові описи в своїх документах, які частково є процесними регламентами [16,2-7].

Табличний спосіб є більш формалізованим підходом, що передбачає розбиття бізнес-процесів на осередки структурованої таблиці, де кожен стовпець і рядок мають конкретне значення. Наприклад, можна чітко визначити різні етапи процесу, відповідальних виконавців, терміни виконання та інші важливі аспекти. Цей метод дозволяє більш точно відобразити структуру та логіку бізнес-процесів. Приклад наведено в табл. 1.3: [13,26-35].

Таблиця 1.3

Табличний спосіб опису бізнес-процесу

№	Операція	Відповідальний	Вхід	Постачальник	Вихід	Клієнт
1	Складання договору	Відділ продажу	-	-	договір	Юридичний відділ
2	Узгодження договору	Юридичний відділ	договір	Відділ продажу	-	-

Джерело: сформовано на основі: [13].

Такий підхід спрощує читання та аналіз бізнес-процесу, оскільки стає легше зрозуміти, хто має відповідальність за кожний етап та в якій послідовності відбуваються роботи. Таблична форма виявляється більш ефективною у порівнянні з текстовою, тому її застосування є більш поширеним. Завдяки структурованому вигляду таблиць, можна чітко визначити різні аспекти процесу, що сприяє більшому розумінню та управлінню ним.

Графічний спосіб опису бізнес-процесів користується найбільшою популярністю у сучасності. У наш час зростає привабливість використання природної людської ділової мови для "співпраці" з математичними моделями економічних об'єктів, що функціонують у комп'ютерному середовищі. Бізнес-процеси в основному мають інтелектуальну складову, тому для розв'язання економічних завдань актуальними є як підходи штучного інтелекту, так і звичайне взаємодію бізнесменів [16,2-7].

Оскільки зоровий канал сприйняття інформації є основним для людини, логічно використовувати його для створення бізнес-моделей, які визначаються у термінах графічних структур. Математика при цьому формується програмно, і її складність прихована від користувача. Отже, розумно використовувати програмні інструментальні методи моделювання, які базуються на графічному представленні бізнес-процесів. Загалом визнано, що вони є найбільш ефективними для опису, аналізу та оптимізації діяльності підприємства [16,2-7].

Розділяють два описи бізнес-процесів: вертикальний та горизонтальний.

Вертикальний підхід до моделювання включає в себе лише ті роботи, які складають процес, та розглядає їх ієрархічний порядок (див. рис. 1.5.). У даному випадку узагальнено лише вертикальні зв'язки між батьківськими та дочірніми роботами, що витікає із відповіді на запитання "що робити?" та визначається як функціональний опис [16,2-7].

Горизонтальний підхід до моделювання демонструє взаємозв'язок між роботами, їх послідовність виконання, а також рух інформаційних та матеріальних потоків між ними. У цьому випадку виникають горизонтальні зв'язки між різними роботами, що компонують процес. Горизонтальний (процесний) опис не лише відповідає на запитання "що робити?", але й розглядає питання "яким чином робити?" [16,2-7].

На основі викладеного виокремлюються чотири ключові етапи у процесі опису та моделювання бізнес-процесів (рис. 1.6) [13,26-35].

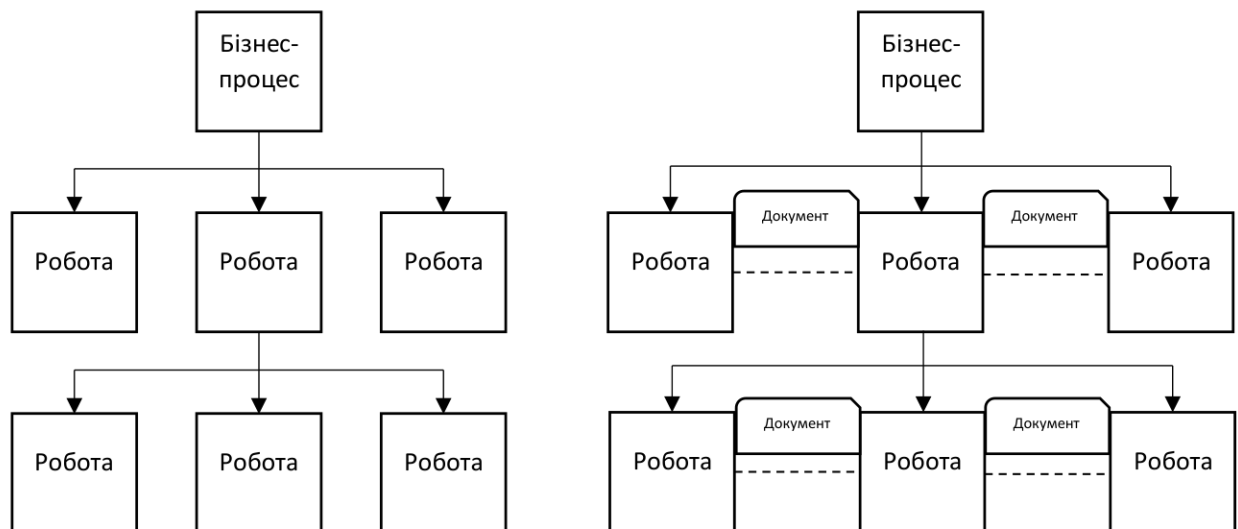


Рис.1.5. Вертикальний (ліворуч) та горизонтальний (праворуч) описи бізнес-процесів

Джерело: сформовано на основі [13].

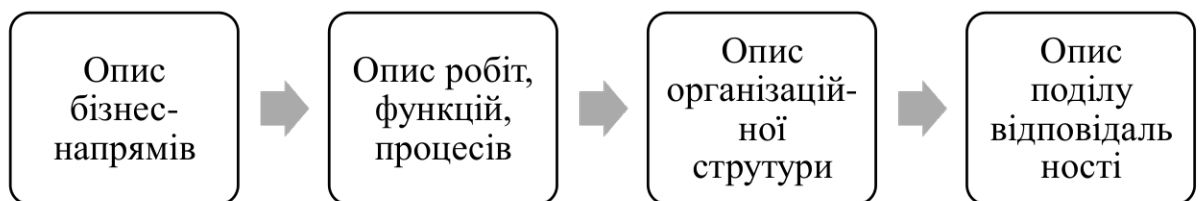


Рис. 1.6. Чотири етапи опису організації

Джерело: сформовано на основі [13].

У процесі опису бізнес-напрямів підприємства на даному етапі приступається до створення дерева або класифікатора, що відображає структурну організацію та ієрархію різних бізнес-напрямків. Здійснюється

процес декомпозиції, який полягає в розбитті об'єкта — у даному випадку, бізнес-підприємства — на компоненти за різними критеріями (див. рис. 1.6).

Важливим завданням цього етапу є систематичний аналіз та ідентифікація ключових бізнес-напрямів, що дозволяє отримати чіткий уявлення про структуру підприємства та його ділові напрямки. Декомпозиція об'єкта дозволяє визначити основні складові частини бізнес-процесу та їх взаємозв'язки, що становлять основу для подальшого розвитку стратегій управління та ресурсного планування на різних рівнях підприємства [40,172].

У процесі побудови адекватного графічного представлення великої системи, такої як організаційна структура чи бізнес-процес, важливо виявляти та визначати критерії, які слугують фундаментальними основами, такими як "продукт", "ринок" і інші. Цей етап є ключовим у правильній візуалізації схеми та гармонійному відображенні взаємозв'язків між різними складовими системи [40,173].

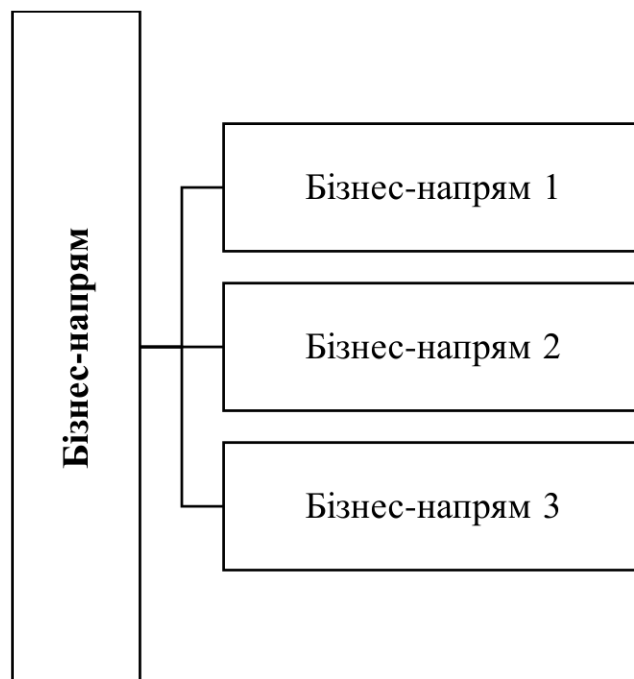


Рис. 1.7. Бізнес-напрями підприємства

Джерело: сформовано на основі [40].

Визначення критеріїв дозволяє точно виокремити та ідентифікувати основні аспекти, які формують структуру та логіку системи. Це стає основою для подальшого детального дослідження та візуалізації, забезпечуючи чітке розуміння ключових елементів та їх взаємодії. Правильно виокремлені критерії визначають контекст та об'єм аналізу, сприяючи унікальному та інформативному графічному зображенню системи [40,172].

Наступним етапом є детальний опис робіт, функцій та бізнес-процесів, що належать до сфери підтримки раніше розглянутих бізнес-напрямів. На цьому етапі конструюється ієрархічне дерево, яке відображає структурну організацію та взаємозв'язок між різними видами робіт. Використання понять "батьківська" і "дочірня" робота на цьому етапі стає доречним і практичним [40,173].

Термін "батьківська робота" застосовується до робіт, які розкриваються на різні роботи нижчого рівня, визначаючи їх у контексті ієрархії. З іншого боку, "дочірня робота" визначається як та, яка виникає внаслідок декомпозиції батьківської роботи. Це подання у вигляді ієрархічних зв'язків визначає ясний порядок та взаємодію між роботами, що допомагає усвідомити структуру та логіку бізнес-процесів на більш докладному рівні (див. рис. 1.8.) [13].

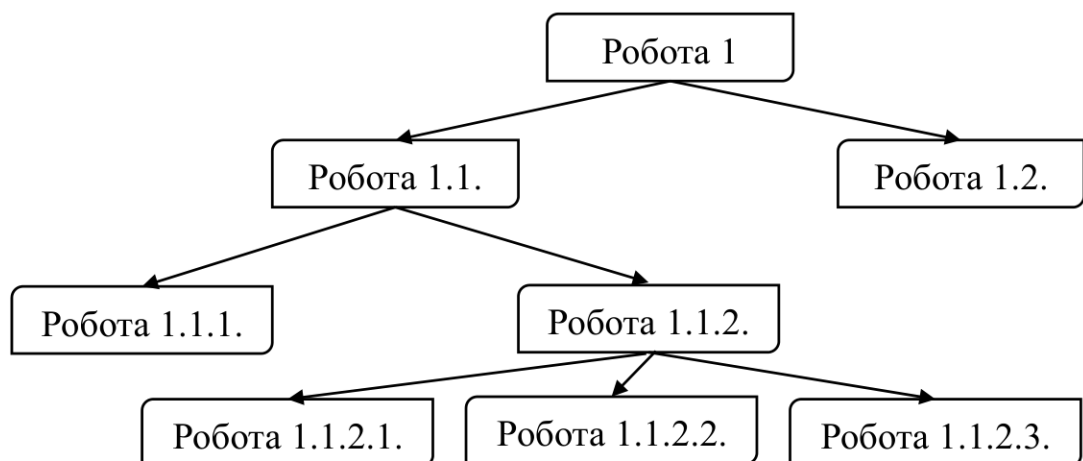


Рис. 1.8. Дерево робіт

Джерело: сформовано на основі [13].

Зазначені вище правила є важливими керівними принципами при розробці дерева бізнес-процесів. Основна мета цих правил - забезпечити систематичність та логічність у визначенні взаємозв'язків між роботами, функціями та бізнес-процесами на підприємстві [40,174].

Підкреслюється, що декомпозиція повинна бути спрямована на досягнення вищого рівня робіт через роботи нижчого рівня, а кожна батьківська робота може включати кілька дочірніх, що сприяє її ефективності. Запровадження термінів "батьківська" і "дочірня" робота дозволяє чітко визначити ієрархію та взаємозв'язок між роботами [40,175].

Важливим елементом є відповідність між роботами на одному рівні, а також вибір послідовності критеріїв декомпозиції, спрямованих на виявлення залежностей та взаємодій на більш низьких рівнях. Заключення декомпозиції досягається, коли роботи нижнього рівня стають зрозумілими, їх результат є визначеним, а відповідальність і часові характеристики однозначно зрозумілі [40,176].

Важливо розрізняти функції та бізнес-процеси, розглядаючи їх як різні варіанти об'єднання робіт у компанії, де бізнес-процес доповнюється результатом. Деталізація і опис бізнес-процесу обмежуються конкретною метою та зупиняються, якщо досягнута ця мета, враховуючи індивідуальні потреби та характеристики компанії [40,176].

Нарешті, визначення глибини опису бізнес-процесу пов'язане з його метою, і процес може бути деталізованим до тих пір, поки досягається конкретна визначена мета, забезпечуючи відповідність відповідальності між співробітниками [40,176].

При розробці **опису організаційної структури** компанії важливо враховувати, що цей етап належить до третього кроку в послідовності, відповідно до твердження, яке підкреслює важливість відокремлення опису бізнес-напрямів і бізнес-процесів від існуючої організаційної структури. Організаційна структура, вважається третинним елементом у будівництві

компанії, що слугує лише засобом реалізації стратегічних бізнес-напрямів і ефективних бізнес-процесів [40,176].

Зазначено, що постійне нагадування про організаційну структуру на попередніх етапах може спотворити і призвести до налаштування діяльності під неоптимальну структуру. Для оперативного та наочного опису організаційної структури рекомендується використовувати графічний підхід, який ілюструє існуючі підрозділи та посади в компанії (див. рис. 1.9.) [13].

Лінійне підпорядкування, яке є однією з форм лінійно-функціональної організаційної структури, визначено як ситуація, де співробітник є підлеглим безпосереднього начальника. У цьому контексті, лінійний керівник має основні повноваження у сферах прийому на роботу, звільнення, винагороди та покарання працівника. Ця модель чітко визначає ланцюжок командування та відповідальності, забезпечуючи структурованість та ефективність управління [40,176].

Функціональне підпорядкування є однією з організаційних форм, де співробітник одночасно підпорядковується начальникові, який відповідає за конкретну функцію або вид діяльності в організації. В рамках цієї структури функціональний керівник має повноваження ставити завдання, а також вимагати від підлеглих виконання робіт відповідно до термінів і встановлених стандартів якості [40,176].

У такій моделі організації, головним чином, акцентується на функціональних обов'язках та компетенціях. Співробітник виконує конкретні обов'язки в межах своєї функціональної сфери під керівництвом фахівця з даного напрямку. Така структура забезпечує оптимальний контроль за виконанням спеціалізованих завдань і можливість ефективного управління ресурсами відповідно до функціональних потреб організації [13,26-35].

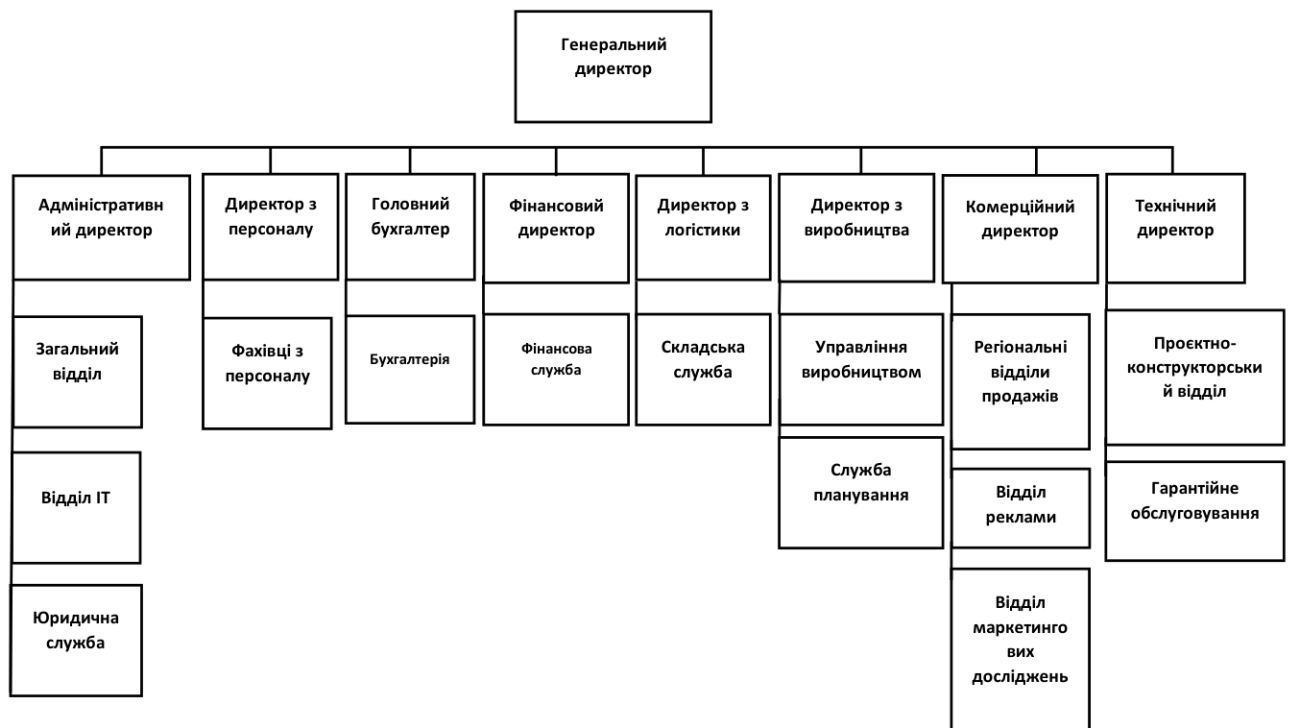


Рис. 1.9. Графічна схема організаційної структури

Джерело: сформовано на основі [13].

У завершення опису проводиться опис поділу відповідності між результатами другого і третього етапів, описуючи взаємозв'язок між бізнес-процесами та організаційною структурою підприємства. Для ефективного вирішення цього завдання застосовується побудова матриці розподілу відповідальності (див. рис. 1.10). В цій матриці за стовпцями визначаються конкретні роботи, а за рядками вказуються структурні підрозділи та посади [13,26-35].

Кожна клітина матриці визначає, який працівник чи структурний підрозділ відповідає за виконання певної роботи (вказується символом «Р»), а також хто несе відповідальність за цей процес (позначається символом «В»). Важливою особливістю є той факт, що хоча конкретне завдання може виконуватися декількома посадовцями чи структурними підрозділами, відповідальний за його виконання може бути лише один, що забезпечує чітку систему взаємодії та визначення ролей у процесі діяльності підприємства [13,26-35].

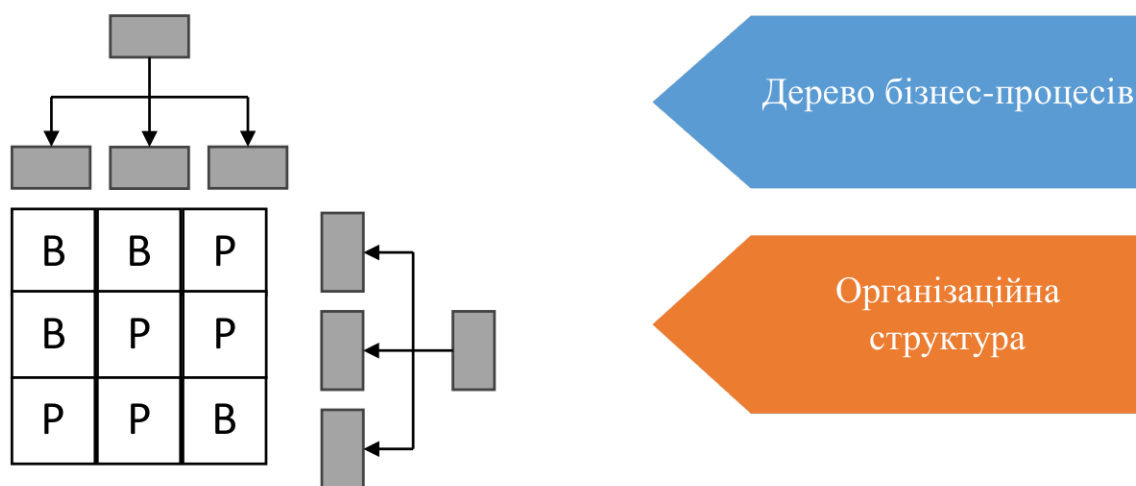


Рис.1.10. Матриця розподілу відповідальності

Джерело: сформовано на основі [13].

Сучасний ринок комп'ютерних технологій насичений різноманітними програмами, спеціально розробленими для аналізу та моделювання діяльності підприємств. Вибір методології та інструментів для моделювання бізнес-процесів визначається потребами конкретної організації. У цьому контексті існують стандартизовані та перевірені часом методи, які відрізняються своєю простотою та доступністю.

Однією з ключових переваг таких методологій є їхнє коріння у вже випробуваних та визнаних стандартах. До них відносяться SADT (Structured Analysis and Design Technique - метод структурного аналізу і проєктування), сімейство стандартів IDEF (Icam DEFinition, де Icam - Integrated Computer-Aided Manufacturing) та алгоритмічні мови [40,178].

Серед найпоширеніших методологій для моделювання бізнес-процесів виділяють моделювання бізнес-процесів, моделювання опису потоків робіт та моделювання опису потоків даних. Щодо інструментів, серед них AllFusion Process Modeler (відомий раніше як BPwin та ERwin) визнається як найкращий з точки зору співвідношення ціни та якості. Опис його використання буде подано більш детально [40,178].

Методологія моделювання бізнес-процесів, відома як IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling), є широко використовуваною та зберігає стабільність з моменту свого створення. IDEF0 надає аналітикам широкі можливості для детального опису діяльності підприємства на високому рівні, з фокусом на управлінні процесами. Ця методологія використовує графічну мову для створення ієрархічно впорядкованих та взаємозалежних діаграм, які разом утворюють модель системи [40,178].

Модель в нотації IDEF0 представляє собою сукупність ієрархічно впорядкованих діаграм, кожна з яких розташовується на окремому аркуші та виконує певні функції. Ці діаграми можуть бути контекстними, декомпозиції, деревами вузлів чи призначеними тільки для експозиції [40,178].

Контекстна діаграма є найбільш загальним описом системи та її взаємодії з навколишнім середовищем. Після цього система фрагментується за допомогою функціональної декомпозиції, що використовується для подальшого подрібнення на окремі діаграми декомпозиції. Фрагменти здебільшого подрібнюються до досягнення необхідного рівня деталізації опису [40,178].

Діаграми дерева вузлів демонструють ієрархічну залежність робіт, в той час як діаграми тільки для експозиції використовуються для ілюстрації окремих фрагментів чи альтернативних точок зору [40,178].

Під час розробки моделі проводиться експертиза, під час якої фахівці перевіряють співвідношення створених діаграм та реальних бізнес-процесів. Знайдені невідповідності виправляються, і тільки після цього можна переходити до наступного етапу розробки [40,178].

Методологія опису потоків робіт (Work Flow Modeling) представлена стандартом IDEF3, який займає друге місце за важливістю серед інструментів опису бізнес-процесів. IDEF3 спрямований на подання потоків робіт та є схожим до алгоритмічних методів побудови схем та засобів створення блок-схем. Цей стандарт дозволяє описувати сценарії та послідовність операцій

для кожного процесу, такі як кроки обробки замовлень, які мають бути виконані визначеним часовим проміжком [40,178].

Основною метою IDEF3 є створення засобів для аналітиків, які дозволяють відобразити ситуації, де процеси виконуються послідовно, та об'єкти, що спільно участь в одному процесі. Існує прямий взаємозв'язок між IDEF3 та IDEF0, де кожна функція може бути представлена як окремий процес за допомогою цього стандарту [40,178].

Діаграма в IDEF3 виступає основною одиницею опису потоку та включає в себе одиниці роботи (UOW), також відомі як "activity". Ці одиниці роботи зображуються у вигляді прямокутників, а кожна робота віддзеркалює будь-який сценарій бізнес-процесу і може бути складовою інших. Важливо, щоб роботи мали назви у вигляді іменників або словосполучень, що вказують на виконувану дію (наприклад, "створення продуктів"), для чіткого визначення їх мети та області моделювання [40,178].

Методологія опису потоків даних (Data Flow Diagram) сфокусована на потоці даних між різними завданнями та забезпечує максимальну доступність цих даних в організації за мінімальний час відгуку. Ця нотація призначена для моделювання інформаційних систем з точки зору зберігання, обробки і передачі даних [40,178].

Історично синтаксис DFD використовується у двох варіантах – Йордана (Yourdon) і Гейна-Сарсона (Gane & Sarson). Синтаксис залежить від вибору програмного забезпечення для створення нотацій та особистих переваг. DFD визначає склад інформаційної системи та вимоги для обробки інформації [40,178].

DFD включає такі елементи:

Процес (Process): функція або послідовність дій, необхідних для обробки даних [40,178].

Зовнішні сутності (External Entity): об'єкти, що не входять до системи, але є джерелами чи одержувачами інформації [40,178].

Сховище даних (Data Store): місце для зберігання інформації.

Потік даних (Data Flow): відображає вхідну та вихідну інформацію між елементами [40,178].

DFD дозволяє швидко і вільно будувати діаграми та описувати систему як сховище даних. Вона відповідає на питання щодо складу інформаційної системи та необхідності для обробки даних. Ця нотація надає наочний огляд системи, зосереджуючись на русі інформації. Важливо дотримуватися правил при використанні DFD для забезпечення читання іншими людьми. Наприклад, в назвах процесів рекомендується використовувати дієслова для чіткості і зрозумілості [40,178].

DFD дозволяє описати автоматизацію продажів, відображаючи послідовність дій в системі, такі як реєстрація замовлення, обробка та відвантаження товарів. Вона визначає зовнішні сутності, процеси обробки, сховища даних і потоки даних для чіткого розуміння, як система працює з інформацією [40,178].

Моделювання бізнес-процесів визначається як ефективний інструмент для пошуку оптимальних шляхів оптимізації діяльності компанії, а також для прогнозування та мінімізації ризиків, що можуть виникнути на різних етапах реорганізації підприємства [40,178].

В сучасному контексті існує кілька типів методології, які широко використовуються для опису, моделювання і аналізу бізнес-процесів. Серед найбільш поширених методологій в даному контексті можна виділити:

Методологія моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling), яка фокусується на представленні, аналізі та оптимізації послідовності дій та взаємодій, що відбуваються в рамках певного бізнес-процесу [40,178].

Методологія моделювання опису потоків робіт (Work Flow Modeling), спрямована на детальне вивчення та оптимізацію потоків роботи, розкриваючи етапи виконання завдань та взаємозв'язки між різними діяльностями [40,178].

Методологія моделювання опису потоків даних (Data Flow Modeling), яка акцентує на поданні та аналізі потоків даних в рамках бізнес-процесів,

сприяючи визначенню шляхів оптимізації обробки і обміну інформацією [40,178].

Використання цих методологій дозволяє компаніям систематично та комплексно підходити до оптимізації своєї діяльності, забезпечуючи ефективний контроль над бізнес-процесами та ефективну адаптацію до змінних умов ринкового середовища.

1.4. Міжнародний досвід моделювання бізнес-процесів підприємства

В зарубіжній бізнес сфері моделювання бізнес-процесів відбувається найчастіше за допомогою інформаційних технологій, програм які дають змогу моделювати діяльність підприємства досить якісно та швидко.

Протягом багатьох років досліджень та розробок сформувалася сучасна методологія та його аспекти, що дозволило полегшити спілкування між технічними фахівцями та користувачами інформації, за рахунок використання простих для розуміння діаграм.

Багато підприємств використовують різну методологію моделювання бізнес-процесів, попри це поєднують в собі іншу методологію, або на основі готової моделі мінімально змінюють залишаючи суть моделі. Багато підприємств які створюють програмне забезпечення також моделюють свої бізнес-процеси. Існує така думка що різниця між методологією моделювання насправді не дуже відрізняється а підкреслені відмінності відіграють роль лише в ринковій конкуренції

Найбільш поширеним і відомим програмним забезпеченням є набір інструментів ARIS, розроблений і проданий компанією IDS Scheer [47,19-25].

Програмне забезпечення для моделювання, таке як ARIS, розробило власний метод створення моделей, створюючи такі концепції, як архітектура підприємства та керування архітектурою підприємства. Ресурси інформаційних технологій компаній утворюють складні системи всередині

компанії. Рішення Enterprise Architecture (EA) описує ці системи. Він визначає керівні принципи, необхідні для побудови, координації, підтримки та модифікації системи. Щоб зрозуміти й описати такі системи, необхідні знання майже всіх факторів компанії. Приклади включають бізнес-процеси, організаційні структури, бізнес-додатки, дані, технології та їхні взаємозв'язки. Корпоративна архітектура — це набір цих елементів, у центрі якого знаходяться процеси створення цінності [47,19-25].

У рішенні ARIS Enterprise Architecture Management усі дані є узгодженими та інтегрованими, що означає, що архітектурними елементами є планування ландшафту IT, управління архітектурою IT та проектування та розробка IT [47,19-25].

їх можна повторно використовувати в усіх переглядах сценаріїв рішень (Aris solutions, 2008) [47,19-25].

Щоб зменшити складність бізнес-процесів, були введені наступні рішення

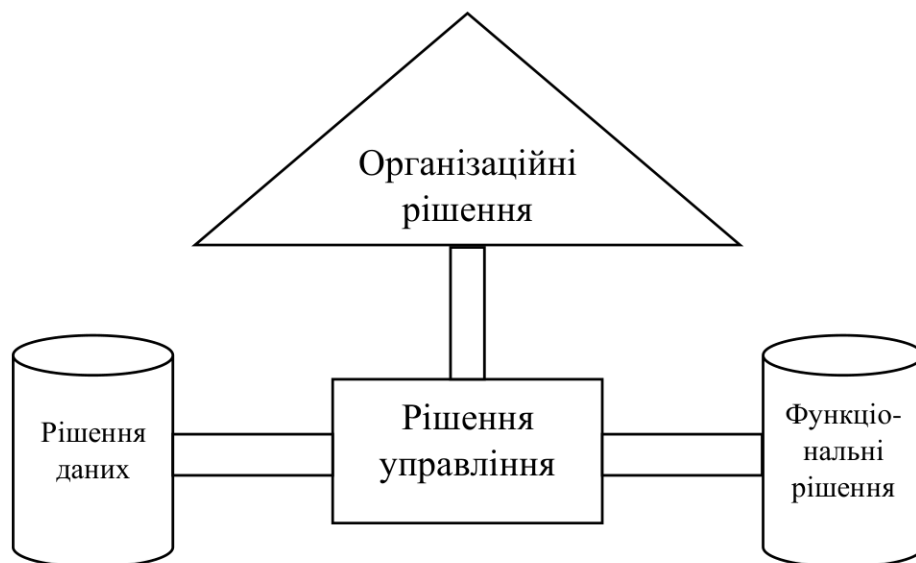


Рис. 1.11. Архітектурна концепція «ARIS»

Джерело: сформовано на основі [47].

Управління архітектурою підприємства (EAM) відноситься до методів та інструментів, які дозволяють компанії описувати, керувати та координувати елементи архітектури підприємства. Рішення ARIS поєднує

провідні на ринку технології управління бізнес-процесами (BPM) із глобальними стандартами EA через перевірену та функціональну модель процесу ARIS (Value Engineering for EA), а також дозволяє планувати та візуалізувати технології, процеси, дані та організаційні структури та аналіз, і все це без надмірностей [47,19-25].

Висновки до 1 розділу

Отже, бізнес-процес, розгляд якого являє собою ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства, виявляє визначальний вплив на ефективність організації. Управління бізнес-процесами включає контроль, координацію, постійний аналіз та оптимізацію, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стійкість у динамічному економічному середовищі.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами виявляється більш ефективним в умовах зростаючої конкуренції, сприяючи оперативній реакції на зміни та підвищуючи зацікавленість учасників у кінцевих результатах. Класифікація бізнес-процесів на основні, допоміжні, забезпечувальні, процеси управління та розвитку доповнює розуміння їхньої структури.

Моделювання бізнес-процесів виступає як ефективний інструмент для оптимізації діяльності компанії та мінімізації ризиків реорганізації підприємства. В сучасному контексті використання різних методологій, таких як бізнес-процесного моделювання, моделювання потоків робіт та моделювання потоків даних, дозволяє систематично та комплексно оптимізувати діяльність підприємств, забезпечуючи ефективний контроль та адаптацію до змін на ринку.

Застосування інформаційних технологій, таких як ARIS, сприяє якісному та швидкому моделюванню бізнес-процесів. Підприємства можуть комбінувати різні методології чи адаптувати готові моделі, спрощуючи взаємодію між фахівцями та користувачами інформації.

РОЗДІЛ 2.

МОДЕЛЮВАННЯ ОБЛІКОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ

2.1. Ідентифікація облікових бізнес-процесів підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю [] представляє собою роздрібний торговий заклад, спеціалізований у сфері продовольчих товарів, знаходячись у місті [] Історія його існування свідчить про відданість та стійкість у зіткненні з низкою випробувань, включаючи воєнний стан і пандемію корона вірусу (Додаток А, А1).

Засноване 15 квітня 1992 року, товариство володіє статутним капіталом у вартості 13 102,00 гривень, спільно створеним сімома засновниками. Основний вид економічної діяльності підприємства — КВЕД: 47.11 (Додаток А).

Місцезнаходження юридичної особи визначається як Україна, [] Закарпатська область, []
Управління та взяття стратегічних рішень належить загальним зборам учасників, які представлені або уповноважені засновниками.

Розподіл статутного капіталу свідчить про нерівномірне внесення засновників у діяльність товариства. Перший засновник утримує найбільшу частку, за якою йде засновник 2 із часткою 21,72%, а також інші засновники, внесли свої внески, розподілені відповідно до їхнього внеску у статутний капітал (Додаток В).

У контексті відсутності конкретного зазначення кінцевого бенефіціара у наданих документах, можна вивести висновок, що особа, що визначається як власник 1, володіє статусом кінцевого бенефіціара. (див. Рис. 2.1. «Частки статутного капіталу») (Додаток В).

На підставі представлених даних можна визначити, що управління діяльністю товариства на практиці майже повністю лежить в компетенції

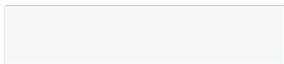
засновника 1, який виступає як директор та особисто підписує документи, маючи значний вирішальний вплив (див. Додаток В). Цей засновник володіє не лише правом призначення директора, але й безпосередньо визначає ключові стратегічні напрямки діяльності підприємства.

Згідно з наказом про призначення директора, висунуто засновника 1 на зазначену посаду, яка обіймає цю відповідальну роль практично з моменту заснування товариства (див. Додаток Г). Це свідчить про довгостроковий та стійкий характер її участі в управлінні підприємством.

Товариство знаходиться на загальній системі оподаткування та має найманий персонал. Здійснення оплати податків відбувається відповідно до чинного законодавства, а саме податку на прибуток та ПДВ (див. Додатки Д, Е).

На основі вищезазначених даних була розроблена схема організаційної структури  (див. рисунок 2.1.), що відображає внутрішню ієрархію та взаємодію між структурними підрозділами підприємства.



Рис.2.1. Організаційна структура 

Джерело: сформовано на основі додатка В

Враховуючи включення підприємства до категорії малих, його структура організації природно обмежується, і внаслідок цього немає

необхідності представляти її у більшому обсязі. Зазначений підхід ідеально відповідає особливостям підприємств даного розміру та типу, враховуючи їхні унікальні особливості та специфіку функціонування.

Зазначений підхід покликаний оптимізувати робочий процес та ефективно використовувати обмежені ресурси малого підприємства. Такий метод організаційної структури відображає практичні вимоги та реалії, з якими стикаються підприємства обмеженого розміру, і сприяє їхній більш ефективній діяльності в умовах обмежених ресурсів та конкретного контексту їхньої діяльності.

Структура організації бухгалтерського обліку визначається централізованою формою, де єдиним працівником в цій сфері є головний бухгалтер, який виконує ключові обов'язки ведення обліку та звітності (див. Таблиця 2.1). Така одноосібна структура наголошує на важливості та відповідальності головного бухгалтера у веденні фінансового обліку та забезпеченні його правильності.

Таблиця 2.1.

Структура організації бухгалтерського обліку

Форма організації	<i>Централізована</i>
Кількість працівників бухгалтерії	1
Тип організаційної структури бухгалтерії	<i>Лінійно-штабна</i>
Розподіл праці між працівниками бухгалтерської служби	<i>Функціональний</i>

Джерело: сформовано на основі додатка В

Організаційна структура бухгалтерської служби відповідає лінійно-штабній концепції, що відображено на Рисунку 2.2. Зазначена лінійно-штабна модель підкреслює ієрархічний порядок в організації, де головний бухгалтер, як керівник, належить до лінійного елемента, тоді як функціональні підрозділи здійснюють допоміжну роль, надаючи підтримку та консультації щодо різноманітних бухгалтерських питань.

Розподіл праці між працівниками бухгалтерської служби відбувається на основі функціональної принципності, що визначає конкретні обов'язки та функції кожного члена команди для забезпечення системності та ефективності бухгалтерських процесів.



Рис.2.2. Ключові аспекти функціонування підприємства.

Джерело: сформовано на основі додатків А,Б,В.

Отже, аналізуючи організаційну структуру [] можна здійснити висновок щодо облікових бізнес-процесів, що лежать в основі його діяльності. В цьому контексті визначено п'ять ключових аспектів, які визначають основні напрямки функціонування підприємства.

По-перше, управління статутним капіталом відображає фінансовий фундамент підприємства та розподіл власницьких прав між засновниками. Аналіз розподілу статутного капіталу свідчить про нерівномірне внесення

засновників у діяльність товариства, а також визначає особу, визнану кінцевим бенефіціаром.

По-друге, управління організаційною структурою вказує на оптимізацію робочих процесів та використання ресурсів малого підприємства. Визначена структура відповідає особливостям та унікальним функціональним потребам підприємства даного розміру та типу.

По-третє, управління діяльністю підприємства зосереджується на визначенні стратегічних напрямків, а також на розподілі влади та впливу серед засновників. Ключовий аспект полягає в довгостроковій участі та стійкому характері внеску власника 1 у керівництво підприємством.

По-четверте, управління оподаткуванням розкриває важливість відповідності чинному законодавству при сплаті податків на прибуток та ПДВ. Цей аспект визначає фінансову дисципліну та відповідальність підприємства перед державними органами.

По-п'яте, управління бухгалтерською службою обумовлене централізованою структурою з головним бухгалтером, який несе відповідальність за фінансовий облік та звітність. Ця система підкреслює важливість та відповідальність головного бухгалтера у забезпеченні точності та надійності фінансових даних.

Отже, визначені аспекти визначають стратегічний і оперативний фундамент функціонування , виявляючи основні напрямки його облікової діяльності.

2.2. Облікова політика в управлінні бізнес-процесами підприємства

Управління бізнес-процесами є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Для ефективного управління бізнес-процесами необхідно використовувати різні методи та інструменти, такі як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація, контроль та оцінка ефективності. Ці інструменти дозволяють підприємству зменшити

ризиків, підвищити ефективність та виконання процесів, а також збільшити задоволеність клієнтів та досягти конкурентних переваг[16,2-7].

Успішна діяльність підприємства вимагає ретельної планування, контролю та аналізу діяльності, а також вміння адаптуватися до змінних умов ринку та суспільства. Обліково-аналітична система є важливим інструментом управління підприємством, який дозволяє ефективно вести бухгалтерський, податковий та управлінський облік, а також забезпечити правильність та достовірність фінансової звітності[16,2-7].

При формуванні облікової політики підприємства важливо враховувати його особливості та завдання, які він ставить перед собою. Оптимальний вибір податкової політики дозволяє зменшити податкові витрати та максимально ефективно використовувати ресурси підприємства. Запровадження єдиної облікової політики сприятиме уніфікації облікової документації, удосконаленню внутрішнього контролю та ефективному прийняттю управлінських рішень[16,2-7].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження та забезпечення правильної функціонування обліково-інформаційної системи є важливим елементом ефективного управління підприємством, що дозволяє забезпечити його стабільність та успішність у довгостроковій перспективі[16,2-7].

Облікова політика підприємства є загальною формулою облікового процесу, яка дозволяє організувати облікову інформацію та максимально наблизити окремі види обліку. Більшість суб'єктів господарювання усвідомлюють значущість облікової політики як основного внутрішнього стандарту для створення інформаційної системи підприємства та використання її елементів для ефективного управління витратами та фінансовими результатами.

Статтею 1 Закону "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" та пунктом 3 Національного стандарту бухгалтерського обліку 1 "Облікова політика" визначено, що облікова політика складається з

принципів, методів та процедур, що використовуються підприємством для підготовки та подання фінансової звітності. Таким чином, точність та надійність інформаційної системи та фінансової звітності підприємства залежить від складових його облікової політики [16,2-7].

Нормативно-правові акти, що регулюють бухгалтерський облік, вимагають наявності облікової політики на підприємстві, хоча податкове законодавство таку вимогу не ставить. Практика показує що, податкова політика є необхідною для ефективного управління податковими витратами і може бути включена до загальної облікової політики підприємства або оформлена окремим документом.

Управлінський облік є невід'ємною частиною бухгалтерського обліку на підприємстві, його мета - формування інформаційного забезпечення, яке відповідає вимогам системи управління [16,2-7].

Складові, що впливають на формування облікової інформаційної системи підприємства показані нижче. На рис. 2.3. Господарська діяльність підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні бізнес-процеси, є основним об'єктом обліку. Параметри облікової політики підприємства визначають склад та структуру інформаційної системи, канали руху інформації та інформаційні зв'язки [16,2-7].

Отже, облікова політика є найважливішою зв'язуючою ланкою між системою управління та формуванням інформаційної системи на підприємстві. Використання цієї політики дозволяє перетворити первинну облікову інформацію в похідну інформацію, що максимально відповідає запитам системи управління, та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на результат. Тому необхідно скласти єдину облікову політику для облікових, податкових та управлінських цілей в трьох аспектах. Для облікових, податкових і управлінських цілей [16,2-7].

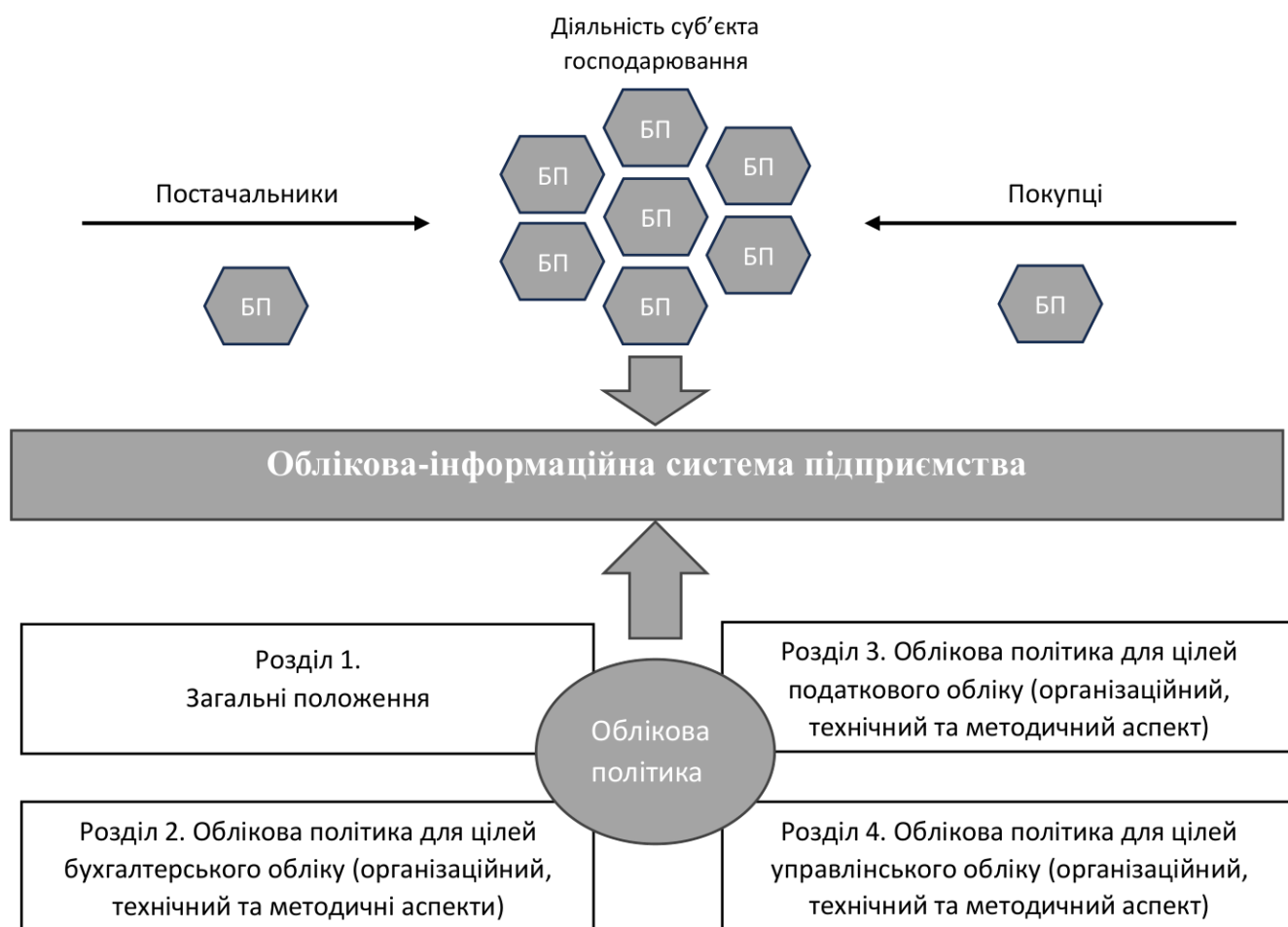


Рис 2.3. Елементи впливу на формування обліково-інформаційної системи підприємства.

Умовне позначення: **БП** – бізнес-процес

Джерело: сформовано на основі [16].

Структура єдиної облікової політики може бути оптимальною, якщо вона містить чотири розділи. Перший розділ - загальні положення, в якому містяться відомості про підприємство, такі як назва, адреси, вид діяльності, нормативна база, принципи ведення обліку та інші. Другий розділ - облікова політика для цілей бухгалтерського обліку, в якому описується кваліфікація, оцінка та калькулювання витрат, планування доходів та бюджетування. Третій розділ - облікова політика для цілей податкового обліку, в якому визначаються правила кваліфікації, оцінки та калькулювання за податковим законодавством, податкове планування та бюджетування. Четвертий розділ - облікова політика для цілей управлінського обліку, в якому визначаються

формування управлінської інформації про бізнес-процеси підприємства та строки її надання [16,2-7].

Кожен з вищезгаданих розділів, окрім загальних положень, базується на загальноприйнятих принципах облікової політики: організаційному, технічному та методичному [16,2-7].

Облікова політика, яка є внутрішнім стандартом обліку для підприємства, має широке відображення в наукових та практичних роботах бухгалтерів. Ця політика встановлює вимоги до інформаційного забезпечення, структури та методів ведення бухгалтерського обліку [16,2-7].

Податковий кодекс України визначає потребу у створенні розділу «Облікова політика для цілей податкового обліку». Цей розділ повинен містити інформацію про обрану систему оподаткування, процедури податкового обліку за звітний період, а також детальні вказівки щодо правильного розрахунку, повноти та своєчасності сплати податкових платежів до бюджету. Його головною метою є забезпечення контролю з боку зовнішніх та внутрішніх користувачів за дотриманням правил та норм податкового обліку.

Правильно складена облікова політика для цілей податкового обліку не є лише внутрішнім документом підприємства, який визначає вибір одного з декількох альтернативних варіантів обліку, але і є одним з інструментів ефективного управління, що допомагає запобігати порушенням податкового законодавства та забезпечує загальну економічну безпеку підприємства. Для реалізації цього інструменту облікова політика повинна містити наступні елементи:

- Елементи податкового обліку, які прямо передбачені законодавством.
- Методи обліку, які розроблені самостійно підприємством.
- Обґрунтування вибору використаного методу з посиланням на відповідні нормативні акти, що дозволяють його використовувати.

Для розробки розділу «Облікова політика для цілей управлінського обліку» необхідно дотримуватися внутрішніх правил та вимог підприємства. Цей розділ повинен містити інформацію про перелік центрів відповідальності, форми управлінської звітності з інструкціями для виконавців щодо їх формування та надання, класифікацію управлінських витрат, документообіг управлінської документації, структуру системи управління та потік інформації між її ланками, а також канали зв'язку та взаємодію управлінської підсистеми з іншими підсистемами підприємства. Важливо відображати цю інформацію відповідно до внутрішніх правил та вимог підприємства.

В сучасних умовах зовнішнього середовища, підприємства стикаються з високою складністю, змінами та невизначеністю. Основним завданням підприємства в таких умовах стає швидке реагування на зміни та прийняття відповідних заходів для організації та здійснення підприємницької діяльності. Аналіз ринку та потреб споживачів, а також дослідження змін у їх потребах та поведінці стають стратегічно важливими процесами, які визначають подальшу діяльність підприємства, включаючи створення продукту, його виробництво, постачання споживачеві та отримання прибутку.

У зв'язку з особливістю та складовою масштабів підприємства, структура бухгалтерського обліку здійснюється в обмеженому обсязі. На підприємстві функціонує лише один головний бухгалтер, який виконує ключові завдання та відповідальності, а також забезпечує координацію всього бухгалтерського апарату.

Така конфігурація бухгалтерської структури обумовлена специфікою та розмірами товариства. Одиначний головний бухгалтер виступає в ролі основного фахівця, що забезпечує всі аспекти фінансового обліку та звітності. Його робота включає в себе не лише облік, але й організацію та координацію всіх бухгалтерських процесів, відповідаючи за правильність та своєчасність фінансової інформації.

Така мінімалістична структура бухгалтерії є оптимальною в контексті обмежених розмірів підприємства та сприяє ефективному функціонуванню бухгалтерського обліку у відповідності до внутрішніх потреб та вимог законодавства.

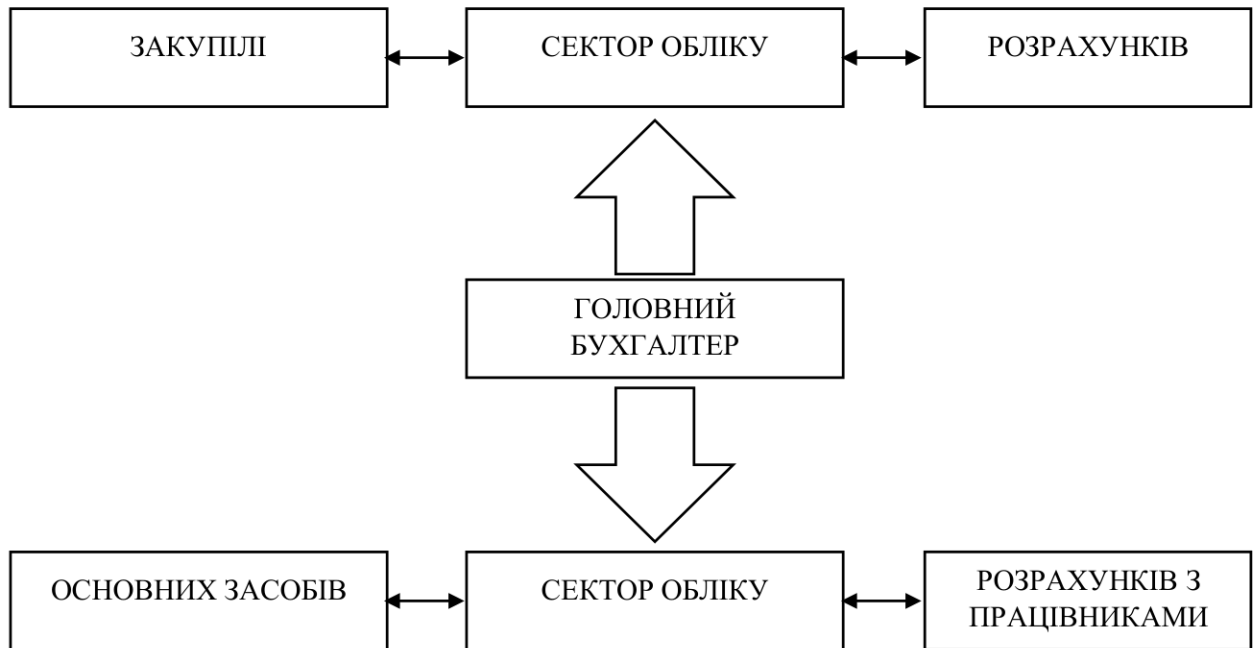


Рис. 2.4. Структура бухгалтерського апарату

Джерело: сформовано на основі [16].

Облікова політика на підприємстві відсутня, тому було запропоновано варіант облікової політики яка сприяла б розвитку бізнесу та самих бізнес-процесів підприємства. Облікову політику створено на основі даних яку надано на товаристві. А саме це:

- структура бухгалтерського апарату;
- специфіка підприємства;
- сектору ринку;
- скорингового аналізу ринку.

Створення облікової політики для ТОВ, яке здійснює діяльність за КВЕД 47.11 (роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування), вимагає врахування специфіки цієї галузі.

КВЕД 47.11 включає роздрібну торгівлю широким асортиментом товарів, в якому переважають продукти харчування. Це означає, що облікова політика повинна враховувати особливості такої торгівлі (Додаток А).

Основні аспекти при створенні облікової політики були наступні:

1. **Облік запасів:** Враховуючи, що більшість товарів - це продукти харчування, важливо мати ефективну систему обліку запасів для відслідковування термінів придатності продуктів.

2. **Облік готівкових операцій:** Роздрібна торгівля часто включає готівкові транзакції, тому важливо мати надійні процедури для обліку готівки.

3. **Облік податків:** Необхідно враховувати податкове законодавство, особливо щодо ПДВ.

Врахування зазначених аспектів сприятиме визначенню коректності функціонування бухгалтерського апарату та, відповідно, ефективності бізнес-діяльності підприємства в цілому (Додаток Д). У контексті реалізації наказу, що стосується облікової політики, запропоновано і додаткові положення, що охоплюють сферу функціонування бухгалтерського відділу (Додаток Ж). Зазначені положення призначені не лише для систематизації та стандартизації бухгалтерських процедур, але й для визначення оптимальних методів ведення обліку, які забезпечать відповідність підприємства вимогам регуляторів та забезпечать надійність фінансової звітності (Додатки Ж, Ж1).

Бухгалтерія є автономним структурним підрозділом Товариства з обмеженою відповідальністю [] та підпорядковується прямому керівництву директора Товариства. Зазначений статус бухгалтерської служби становить основний аспект представленого положення щодо бухгалтерського обліку. Це визначає, що бухгалтерія функціонує як невід'ємна складова структури підприємства, здійснюючи свою діяльність під контролем та керівництвом вищого рівня у особі директора. Такий підхід сприяє системному впровадженню та ефективному функціонуванню

бухгалтерського обліку у рамках загальної організаційної структури підприємства (Додатки Ж,Ж1,Ж3).

Графік документообігу належним чином відповідає всім нормам та вимогам, які ставляться до бухгалтерського апарату підприємства. Зазначений графік визначає порядок та хронологічний розпорядок обігу документів в межах організаційної структури. Детальне визначення та оптимізація цього графіку гарантують ефективне виконання бухгалтерських обов'язків, а також дотримання внутрішніх та зовнішніх стандартів ведення обліку (Додатки Ж,Ж1,Ж3).

Принципова відповідність графіка документообігу стандартам бухгалтерської практики сприяє забезпеченню точності та надійності фінансової звітності підприємства. Окрім того, цей графік може бути узгоджений із законодавчими вимогами, що стосуються облікового процесу, забезпечуючи відповідність фірми встановленим нормам та допомагаючи у підтримці справедливого та систематизованого ведення бухгалтерського обліку (Додатки Ж,Ж1,Ж3).

З метою забезпечення надійності та точності фінансової звітності підприємства, а також здійснення контролю над товарно-матеріальними цінностями з метою виявлення можливих нестач чи псування цінностей, утворюється спеціальна інвентаризаційна комісія. Зазначений орган має на меті проведення систематичного та компетентного аналізу стану інвентарних об'єктів, визначення їхньої актуальності та відповідності фактичному стану справ (Додаток И).

Основними функціями інвентаризаційної комісії є:

- проводити профілактичну роботу щодо забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, заслуховувати на своїх засіданнях керівників структурних підрозділів із питань збереження цінностей;
- організувати проведення інвентаризацій (у т. ч. річних) та здійснювати інструктаж членів робочих інвентаризаційних комісій;

- здійснювати контрольні перевірки правильності проведення інвентаризацій;
- проводити вибіркові інвентаризації товарно-матеріальних цінностей у місцях зберігання та переробки в міжінвентаризаційний період;
- перевіряти правильність визначення інвентаризаційних різниць, обґрунтованість пропозицій щодо заліку переоцінки цінностей у всіх місцях їх зберігання;
- проводити за дорученням керівника підприємства повторні інвентаризації у разі встановлення серйозних порушень правил проведення інвентаризації та в інших випадках;
- розглядати письмові пояснення осіб, які допустили нестачу або псування цінностей та інші порушення, і відображати в протоколі свої пропозиції щодо врегулювання виявлених нестач і втрат від псування цінностей, заліку внаслідок переоцінки;
- відображати в протоколі інформацію про причини та осіб, винних у нестачах і втратах, а також вжиті до них заходи [55].

Інвентаризаційна комісія відіграє критичну роль у процесі контролю за обліком та збереженням активів підприємства. Її завдання включає в себе виявлення можливих відхилень у звітності та своєчасне реагування на виявлені аномалії, що дозволяє забезпечити відповідність облікових даних фактичному стану речей, а також уникнення непередбачених втрат чи пошкоджень цінностей (Додаток І).

2.3. Опис облікового бізнес-процесу підприємства

Бізнес-процеси - це послідовність взаємопов'язаних дій та операцій, які здійснюються на підприємстві з метою досягнення конкретної мети або результату. Це можуть бути процеси виробництва, маркетингу, продажів, логістики, фінансів, ресурсного планування, обслуговування клієнтів тощо.

Бізнес-процеси можуть бути оптимізовані та автоматизовані з метою збільшення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Управління бізнес-процесами дозволяє підприємству зменшити витрати, збільшити якість продукту або послуги та підвищити конкурентоспроможність.

Бізнес-процес можна визначити як послідовність дій та операцій, які виконуються для досягнення конкретної мети або результату в рамках діяльності підприємства.

Бізнес-процеси становлять основу функціонування будь-якого підприємства і складаються зі сполучення різних елементів, таких як матеріали, технології, людські ресурси, обладнання та інформаційні технології.

Управління бізнес-процесами є важливим аспектом управління підприємством, оскільки воно дозволяє оптимізувати та покращувати ефективність бізнес-процесів, забезпечуючи відповідність їх метам та цілям підприємства.

Для управління бізнес-процесами підприємство може використовувати різні інструменти та методи, такі як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація бізнес-процесів, контроль та оцінка ефективності. Застосування цих методів дозволяє підприємству оптимізувати робочі процеси та збільшити продуктивність роботи.

Управління бізнес-процесами є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Для ефективного управління бізнес-процесами необхідно використовувати різні методи та інструменти, такі як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація, контроль та оцінка ефективності. Ці інструменти дозволяють підприємству зменшити ризики, підвищити ефективність та виконання процесів, а також збільшити задоволеність клієнтів та досягти конкурентних переваг.

Бізнес-аналіз - це процес вивчення діяльності підприємства з метою з'ясування потреб та вимог замовників, виявлення проблем та пошук шляхів

їх вирішення. Бізнес-аналіз дозволяє з'ясувати, які процеси на підприємстві потрібно оптимізувати та в яких напрямках розвиватися.

Моделювання процесів - це метод, який дозволяє створити модель бізнес-процесу, що відображає послідовність дій та операцій, необхідних для досягнення конкретної мети або результату. Моделювання процесів дозволяє зрозуміти, які етапи можуть бути оптимізовані, а також дозволяє прогнозувати результати внесення змін в процес.

Автоматизація бізнес-процесів - це використання програмних засобів для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Автоматизація дозволяє зменшити ручну роботу, збільшити ефективність та знизити витрати на робочу силу.

Контроль та оцінка ефективності - це процес, який дозволяє відстежувати виконання бізнес-процесів та оцінювати їх ефективність. Для контролю можна використовувати різні інструменти, наприклад, ключові показники продуктивності (KPI), звіти, аналіз даних тощо. Це дозволяє підприємству вчасно виявляти проблеми та вносити зміни для їх вирішення.

Розкриття концептуальних аспектів моделі бізнес-діяльності підприємства представляє собою вагому та невід'ємну складову в рамках його функціонування. Зазначений опис визначає стратегічні та операційні параметри, за якими визначається експліцитна архітектура підприємства.

Модель бізнес-діяльності не лише надає рамки для розуміння стратегічних цілей та завдань підприємства, але й визначає ключові елементи, такі як структура доходів, вартість виробництва, взаємодія з клієнтами та партнерами.

Опис моделі бізнес-діяльності включає у себе також процеси управління ресурсами, підходи до маркетингу та стратегії конкурентоспроможності (Додаток К) .

Виокремлення та аналіз цих ключових елементів дозволяє визначити унікальність та ефективність бізнес-моделі, сприяючи розробці стратегій

підприємства та досягненню його поставлених цілей. Отже функціонує за наступними показниками (рис.2.5).

На основі аналізу та врахування низки ключових показників була розроблена та впроваджена модель функціонування підприємства. Ретельний огляд цих показників надав змогу визначити стратегічні аспекти та основні параметри, які впливають на діяльність підприємства в його контексті ринкової конкуренції та економічного середовища.

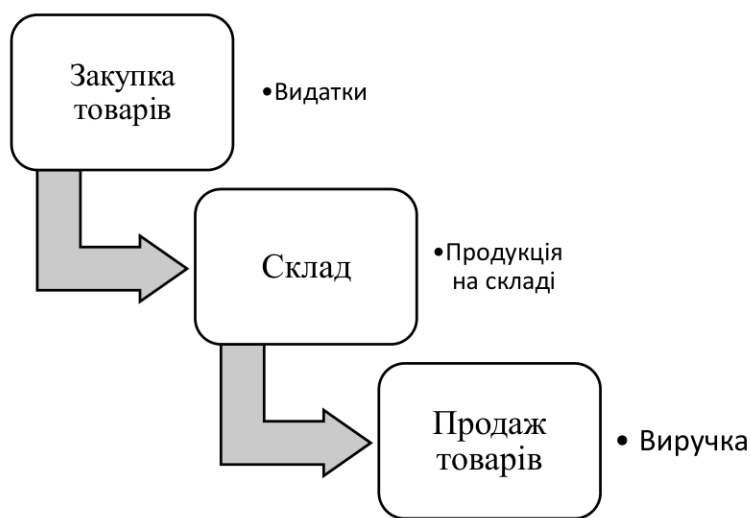


Рис. 2.5. Показники функціонування

Джерело: сформовано на основі додатка К

Створена модель враховує інтегрований підхід до управління різними сферами підприємства, такими як бухгалтерія, продажі, управління ресурсами. Ця модель слугує інструментом стратегічного планування та прийняття рішень, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси та досягати максимальної ефективності у визначених сферах діяльності підприємства. Використання цієї моделі сприяє покращенню рівня конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей підприємства (Додаток К).

2.4. Побудови моделі бізнес-процесів на базі фінансової звітності підприємства

Фінансовий аналіз [] період 2018 – 2022 рр. У процесі формування звіту використовується баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про прибутки і збитки), інші елементи звітності [] Економічні дані, фінансові індикатори та інша інформація, що надається Державною службою статистики України, використовуються для забезпечення зважених висновків про поточний фінансовий стан і ефективність роботи підприємства. В якості періоду дослідження використовується: 2018 – 2022 рр.

Таблиця 2.2.

Динаміка активів [] в 2018 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021	2022 / 2018	2022 / 2021
Основні засоби:	55	50	33,1	21,4	15,2	-39,8	-6,2	-72,36	-28,97
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	55	50	33,1	21,4	15,2	-39,8	-6,2	-72,36	-28,97
Готова продукція	1 085	0	0	0	0	-1 085	0	-100	0
Запаси	1 085	1 100	911,2	884,8	829,3	-255,7	-55,5	-23,57	-6,27
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5	0	0	0	0	-5	0	-100	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5	0	0	0	0	-5	0	-100	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	30	6,2	10	4,8	4,8	-5,2	0	-52
Гроші та їх еквіваленти	15	15	1,4	15,2	2,8	-12,2	-12,4	-81,33	-81,58
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1 110	1 145	918,8	910	836,9	-273,1	-73,1	-24,6	-8,03
БАЛАНС	1 165	1 195	951,9	931,4	852,1	-312,9	-79,3	-26,86	-8,51

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності []

Сума активів знижується [] досягнула в 2022 р. 852,1 тис. грн. проти 1 165 тис. грн. в 2018 р.

Як оборотні, так і необоротні активи вплинули на таку динаміку скорочення активів на 26,86%. Перші знизились на 24,6%, в той час як другі на 72,36% в 2018 - 2022 рр.

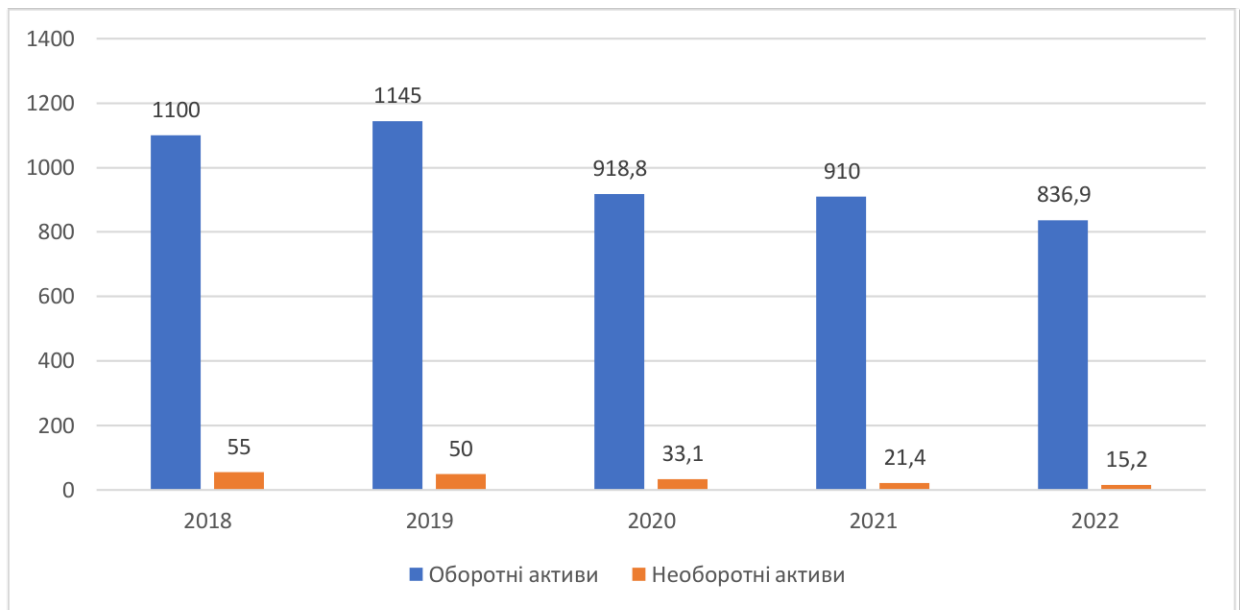


Рис. 2.6 Динаміка активів [] в 2018 - 2022 рр»

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності [54].

Наступні елементи активів [] здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- інша поточна дебіторська заборгованість (+4,8 тис. грн.)

Негативно впливали на суму такі елементи активів []

- готова продукція (-100%)
- запаси (-23,57%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (-100%)
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-100%)
- гроші та їх еквіваленти (-81,33%)
- основні засоби: (-72,36%)

Таблиця 2.3.

Динаміка джерел фінансування в 2018 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021	2022 / 2018	2022 / 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	15	55	52,1	52,1	52,1	37,1	0	247,33	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	460	500	382,4	300,2	158,8	-301,2	-141,4	-65,48	-47,1
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	515	555	434,5	352,3	210,9	-304,1	-141,4	-59,05	-40,14
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	240	150	24,5	36	32,1	-207,9	-3,9	-86,63	-10,83
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	15	5,4	1,9	5,7	-24,3	3,8	-81	200
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	10	7,5	1	0,8	1,8	-8,2	1	-82	125
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	10	7,5	4,7	3,6	7,5	-2,5	3,9	-25	108,33
Інші поточні зобов'язання	350	420	481,8	536,8	594,1	244,1	57,3	69,74	10,67
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	650	640	517,4	579,1	641,2	-8,8	62,1	-1,35	10,72
Баланс	1 165	1 195	951,9	931,4	852,1	-312,9	-79,3	-26,86	-8,51

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності [54].

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Зниження власного капіталу на 59,05% В 2018 - 2022 рр. свідчить як про нездатність досягати такої мети, так і про ослаблення фінансового потенціалу . Обсяг власного капіталу дорівнює 210,9 тис. грн. на кінець 2022 р. проти 515 тис. грн. в 2018 р.

Зниження обсягу доступних джерел фінансування на 26,86% ТОВ для формування активів підприємства за рахунок зменшення вартості власного капіталу (на 59,05%), так і короткострокових зобов'язань

(на 1,35%) протягом 2018 - 2022 рр. обмежує можливості зростання і здійснення активної діяльності для збільшення своєї частки ринку.

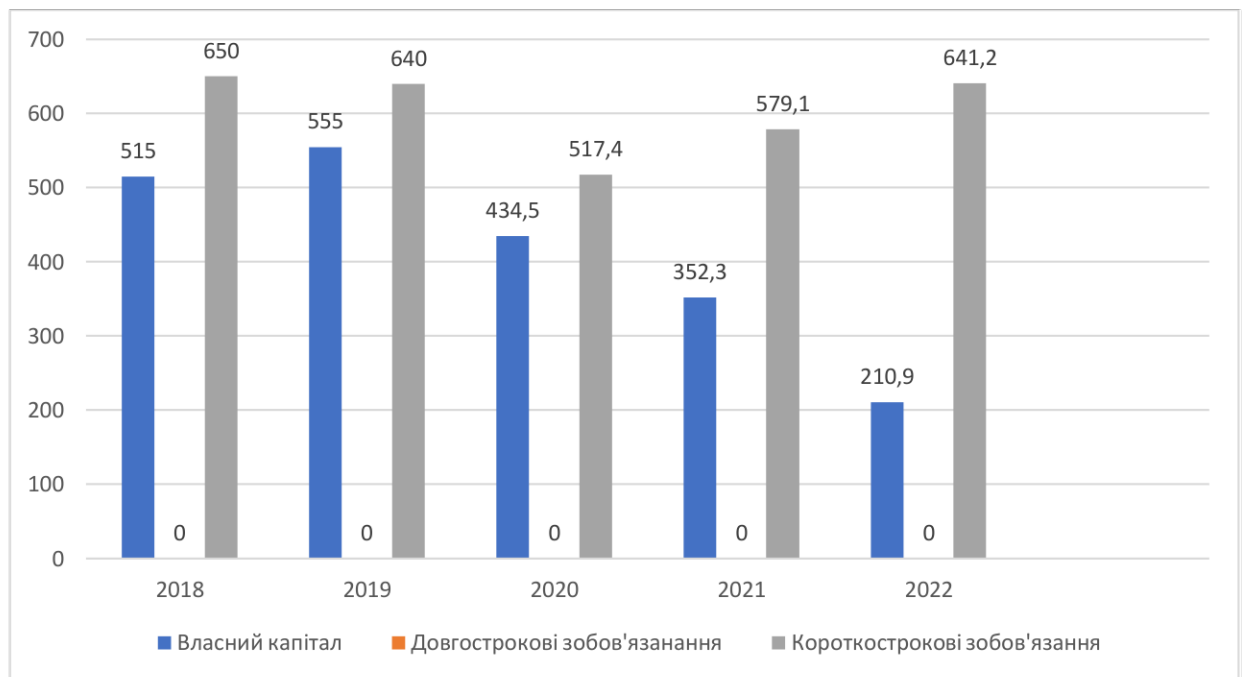


Рис. 2.7. Динаміка пасивів

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності відшліфувати простір

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування були:

- зареєстрований (пайовий) капітал (+247,33%)
- інші поточні зобов'язання (+69,74%)

Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування були:

- додатковий капітал (-100%)
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (-65,48%)
- короткострокові кредити банків (-100%)
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (-86,63%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-81%)

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування (-82%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (-25%)

Підвищений ризик втрати платоспроможності

спостерігається в перспективі до 1 місяця, адже активи і пасиви першої групи не є збалансованими. У компанії на 44,3 тис. менше найбільш ліквідних активів, ніж найбільш термінових зобов'язань. Для вирішення такої ситуації необхідно залучати банківське короткострокове фінансування, використовувати інші інструменти заповнення нестачі фінансових ресурсів. Крім цього, спостерігається дисбаланс по другій групі, що також може чинити негативний вплив на стійкість підприємства.

Таблиця 2.4.

Оцінка ліквідності балансу 2018 - 2022 рр.

Показники	Рік					Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021	2022 / 2018	2022 / 2021
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	15	15	1,4	15,2	2,8	-12,2	-12,4	-81,33	-81,58
A2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	10	30	6,2	10	4,8	-5,2	-5,2	-52	-52
A3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	1 085	1 100	911,2	884,8	829,3	-255,7	-55,5	-23,57	-6,27
A4 (необоротні активи)	55	50	33,1	21,4	15,2	-39,8	-6,2	-72,36	-28,97
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	290	180	35,6	42,3	47,1	-242,9	4,8	-83,76	11,35
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	360	460	481,8	536,8	594,1	234,1	57,3	65,03	10,67
П4 (власний капітал та інше)	515	555	434,5	352,3	210,9	-304,1	-141,4	-59,05	-40,14

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності

Важливо проводити більш виважену політику в сфері формування активів і зобов'язань, що дозволить мінімізувати ризик погіршення відносин з контрагентами через несвоєчасне погашення зобов'язань.

Для отримання глибшого розуміння здатності компанії вчасно виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, кредиторами, співробітниками та іншими сторонами, цілком доцільно провести більш докладний аналіз показників ліквідності.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ліквідності 2018 - 2022 рр.

Показники	Рік					Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,71	1,79	1,78	1,57	1,31	-0,4	-0,26
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,04	0,07	0,01	0,04	0,01	-0,03	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0	0,03	0	-0,02	-0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,03	0,17	0,17	0,24	0,1	0,07	-0,14

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності

Протягом періоду з 2018 по 2022 рік, не активно здійснювало заходів для зменшення короткострокових ризиків, і керівництво не приділяло уваги збалансуванню короткострокових джерел фінансування та оборотних активів. Це вказує на погіршення індикатора поточної ліквідності з 1,71 гривень до 1,31.

Порівнявши його з нормативом (≥ 2), можна зробити висновок, що у компанії можуть виникнути труднощі з виплатою зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послугами, фінансовими ресурсами тощо. На момент останньої фінансової звітності в 2022 році цей показник також вийшов за нормативні рамки, оскільки на кожну одиницю короткострокових зобов'язань припадало всього 0,01 гривень оборотних активів, які можна було швидко реалізувати на ринку.

Ризик невчасного виконання зобов'язань [] у найближчий місяць був очевидним, оскільки на той момент у компанії не було готівкових коштів у розмірі 0% від загальної суми поточних зобов'язань у 2022 році. Такий показник є низьким у порівнянні з нормативами.

На основі аналізу вищевикладеного можна зробити висновок щодо моделі бізнес-процесів []. Очевидно, що у компанії високо оцінюється роль управління бізнес-процесами як ключового елемента стратегічного розвитку.

Перший етап аналізу дозволяє визначити, що бізнес-процеси в ТОВ [] класифікуються на основні, допоміжні, забезпечувальні, процеси управління та розвитку. Це свідчить про структурованість та комплексність підходу до управління бізнес-процесами.

Другий етап аналізу вказує на те, що моделювання бізнес-процесів в [] відбувається за допомогою різних методологій, таких як бізнес-процесне моделювання, моделювання потоків робіт та моделювання потоків даних. Застосування таких методів сприяє систематичному та комплексному підходу до оптимізації діяльності підприємства. Комбінування різних методологій та використання інформаційних технологій, наприклад, ARIS, є показником високої технологічної зорієнтованості компанії.

Загальний контекст конкурентного середовища відзначає важливість розуміння та ефективного управління бізнес-процесами для забезпечення максимальної продуктивності та конкурентоспроможності. У даному випадку, впровадження розширених методів моделювання та використання передових технологій вказує на високий ступінь готовності [] адаптуватися до змін та зберігати конкурентоспроможність.

Крім того, об'єктом дослідження стає розуміння та управління бізнес-процесами, що є вирішальним для стратегічного розвитку та підтримки ефективності [] в умовах посиленої конкуренції та динамічного економічного середовища.

Узагальнюючи, можна зазначити, що [] виявляє високий рівень готовності до ефективного управління бізнес-процесами, використовуючи сучасні методології та інформаційні технології для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Висновки до 2 розділу

Визначення бізнес-процесів в рамках діяльності підприємства є ключовим етапом у моделюванні цих процесів, оскільки без точної класифікації неможливо створити їхню модель. Управління бізнес-процесами виявляється суттєвим для успішного функціонування підприємства, включаючи використання різноманітних методів та інструментів, таких як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація, контроль та оцінка ефективності. Ці засоби сприяють зниженню ризиків, підвищенню продуктивності та ефективності процесів, а також збільшенню задоволеності клієнтів та досягненню конкурентних переваг.

Успішна діяльність підприємства вимагає відданого планування, контролю та аналізу, а також гнучкості у відповіді на зміни умов ринку та суспільства. Використання обліково-аналітичної системи виступає ключовим інструментом управління, дозволяючи ефективно вести різні види обліку та забезпечувати точність та достовірність фінансової звітності.

При формуванні облікової політики важливо враховувати особливості та завдання підприємства. Оптимальний вибір податкової політики сприяє зменшенню податкових витрат та максимально ефективному використанню ресурсів. Запровадження єдиної облікової політики сприяє уніфікації облікової документації, вдосконаленню внутрішнього контролю та ефективному прийняттю управлінських рішень.

Узагальнюючи, впровадження та забезпечення правильної функціонування обліково-інформаційної системи є важливим елементом ефективного управління підприємством, дозволяючи забезпечити його стабільність та успішність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМТСТВА

3.1. Інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства

Сучасним та перспективним методом оптимізації діяльності крупного та середнього бізнесу на сьогодні є впровадження ERP-систем. ERP (Enterprise Resource Planning) - це комплекс програм для планування, обліку, контролю та аналізу ключових бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному просторі. Це впровадження має значний вплив на економічний результат, зниження собівартості продукції, оптимізацію виробничих операцій та підвищення ліквідності підприємства [40].

Серед розповсюджених ERP-систем на ринку України та світу варто відзначити MS Dynamics ERP, IT-Enterprise, SAP та Oracle. З'явилися також нові ERP-продукти, як BAS ERP та BAS Управління холдингом, які завоювали лідерські позиції завдяки розвиненому функціоналу, конкурентноздатним цінам та доступності підтримуючої інфраструктури [40].

Обидва продукти реалізують систему контролінгу як концепцію управління бізнесом, об'єднуючи функції обліку, планування, контролю та аналізу. Вони надають інтегровані засоби контролю та аналізу управлінської та регламентованої інформації, що включає аналіз різних напрямків діяльності підприємства [40].

BAS ERP та BAS Управління холдингом володіють широким спектром інструментів бізнес-аналізу, що задовольняють сучасні економічні та ІТ-вимоги, роблячи їх одними з найбільш привабливих програмних продуктів в даному сегменті ринку [40].

Узагальнена управлінська звітність представляє собою спрощену форму регламентованої звітності, яка дозволяє оцінити фінансовий стан

підприємства. Прикладами такої звітності є управлінський баланс та звіт про прибутки і збитки [40].

Універсальна фінансова звітність призначена для порівняння аналітичних вирізів та похідних показників, таких як відхилення та довільні вирази. Звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS) є ще одним широко використовуваним форматом [40].



Рис. 3.1. Групування аналітичних звітів за підсистемами.

Джерело: сформовано на основі [40].

Додатково використовуються сучасні моделі ефективного аналізу, які дозволяють здійснювати ефективний та мобільний аналіз динаміки процесів, використовуючи елементи інтелектуального аналізу для прийняття рішень та надаючи прозору візуалізацію [11].

Однією з таких моделей є монітор ключових/цілевих показників, що представляє собою гнучкий інструмент для аналізу стану та прогнозу розвитку організації на основі вибраних ключових показників. Система має попередньо визначений список із понад 20 цільових показників та варіантів їх аналізу, з можливістю редагування та додавання нових показників відповідно до потреб підприємства. Показники можна групувати за

важливістю чи категоріями цілей та виводити у стислій або розширеній формі. Система також надає можливість деталізації інформації про показники та їх розрахунок. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) призначена для стратегічного планування та використовує області аналізу для розкриття стратегії та стратегічні цілі для визначення напрямків реалізації стратегії. Аналітичні дашборди та панелі індикаторів використовуються для візуалізації аналітичних звітів. Зосередимось на загальних можливостях налаштувань цього аналітичного інструментарію. Типові можливості включають аналіз інформації за різними періодами, візуальне представлення даних у вигляді різних діаграм та таблиць, необмежену кількість фільтрів із різними способами порівняння. Розширені можливості дозволяють розраховувати показники за власними формулами та налаштовувати складні групування, відбори та умовне оформлення. У будь-якому звіті або інструменті аналізу можна додати діаграми та відображати дані у графічному вигляді. Також наявні типові сценарії аналізу, такі як аналіз змін в динаміці, структурний аналіз, порівняння з минулими періодами та інші. Основні способи аналізу включають вивчення змін окремого показника в динаміці, аналіз змін складових показника та порівняння декількох показників в динаміці [11].

3.2. Оцінка облікових бізнес-процесів підприємства.

Оцінка бізнес-процесів підприємства – це систематичний процес перевірки, який визначає, наскільки ефективно бізнес-процес відповідає встановленим вимогам та досягає запланованих результатів. Результатом оцінки є висновок щодо рівня функціонування бізнес-процесу [55].

Специфічними показниками оцінки бізнес-процесу є:

Результативність, яка визначається як ступінь виконання запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів. Цей показник оцінюється як відношення фактичного виходу процесу до запланованого, вираженого у

відсотках. До показників результативності входять точність виконання замовлень, своєчасність виконання, рівень задоволеності споживачів і т.д [55].

$$\text{РБП} = \frac{\text{фактичний вихід}}{\text{плановий вихід}} \times 100 \quad (3.1.)$$

Ефективність, що відображає, наскільки використовуються виділені ресурси. Визначається як відношення фактичного виходу процесу до фактичного входу, вираженого у відсотках. Зазвичай ефективність вимірюється через витрати часу і ресурсів, які мають бути мінімізовані [55].

$$\text{ЕБП} = \frac{\text{фактичний вихід}}{\text{плановий вихід}} \times 100 \quad (3.2.)$$

Гнучкість (адаптивність), що розглядається як здатність процесу досягати ефективності і результативності в умовах змін. Кількісна оцінка гнучкості виражається різницею між значеннями показників ефективності і/або результативності в нормальних умовах і значеннями в період змін [55].

$$\text{ГБП} = \text{РБР (ЕБП)}_{\text{б}} - \text{РБР (ЕБП)}_{\text{п}} \quad (3.3.)$$

Продуктивність бізнес-процесу, яка визначається відношенням фактичного виходу процесу до тривалості його реалізації [55].

$$\text{ПБП} = \frac{\text{фактичний вихід}}{\text{тривалість БП}} \times 100 \quad (3.4.)$$

Переваги цього методу базуються на аналізі даних функціонування бізнес-процесів. Проте його недоліками є, по-перше, відсутність комплексної оцінки бізнес-процесів, охоплюючи аспекти, такі як витрати на реалізацію, складність структури та повнота виконання всіх функцій. По-друге, цей метод не надає можливості визначити вплив бізнес-процесів на досягнення основних цілей підприємства. Запропонованим підходом для усунення цих недоліків є оцінка бізнес-процесів окремо за їхніми параметрами важливості, тривалості і якості (див. рис. 3.2) [55].

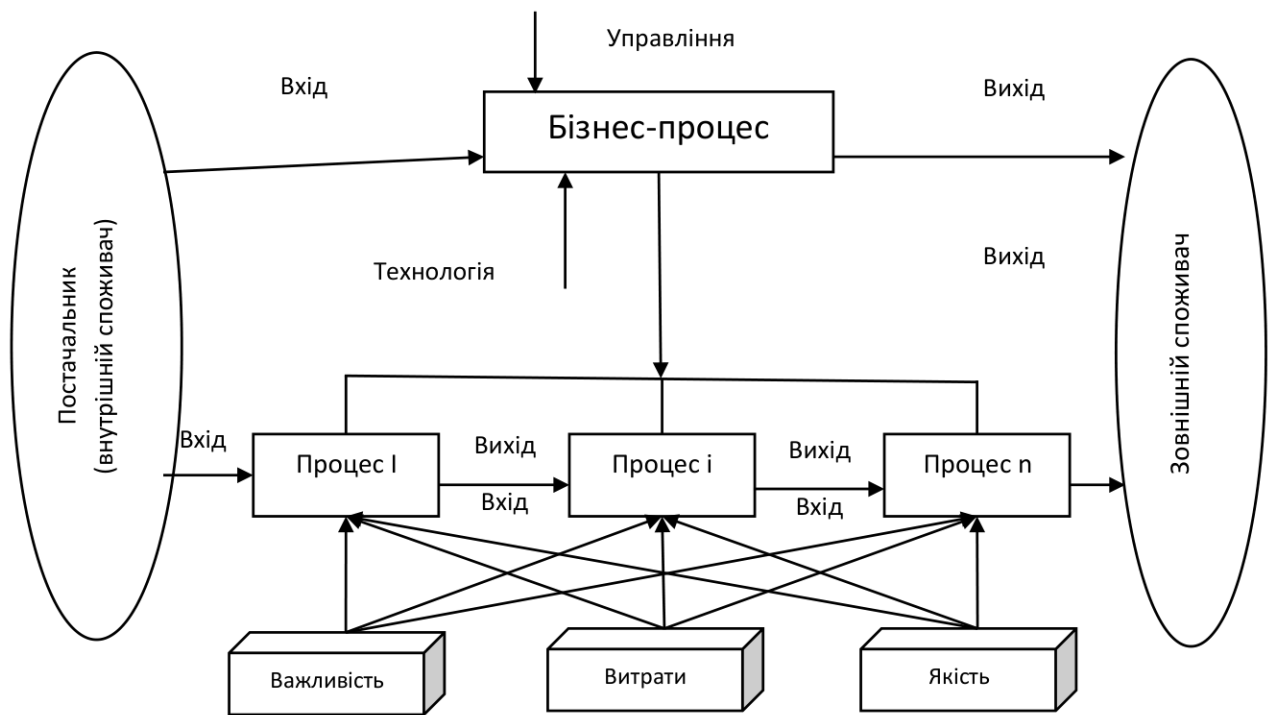


Рис. 3.2. Параметри оцінки бізнес-процесів АТП

Джерело: сформовано на основі [40].

Важливість відображає ступінь впливу оцінюваного процесу на реалізацію бізнес-процесу та його ключовий результат для зовнішнього споживача. Однак визначення цього показника дозволяє не лише порівнювати процеси за їхнім внеском у досягнення цілей бізнес-процесу, але й оцінювати витрати та якість процесу в контексті його фактичного впливу на результат [55].

Витрати відображають економічну природу функціонування процесу. Проте лише визначення обсягу витрат на реалізацію процесу недостатнє для висновків. З цією метою використовується коефіцієнт ефективності використання витрат [55].

Якість процесу охоплює властивості, які дозволяють задовольнити потреби зацікавлених сторін. Визначення якості базується на часткових показниках, які оцінюють різні аспекти процесу, включаючи вплив неякісного виконання на інші процеси. Оцінка якості здійснюється за допомогою комплексного показника якості [55].

Запровадження цих показників для оцінки процесів дозволяє отримувати інформацію про якість результатів та характеристики процесів, ефективно використовувати ресурси, та вчасно реагувати на задоволеність споживачів бізнес-процесу для ефективного управління [55].

Ключові фактори успіху (КФУ) представляють собою загальні для всіх підприємств галузі контрольовані змінні, які, якщо їх реалізувати, можуть покращити конкурентну позицію підприємства та сприяти його фінансовому успіху. Наприклад, для автотранспортного підприємства, що надає послуги з перевезень вантажів, КФУ можуть включати якість послуг, конкурентоспроможність тарифів, культуру обслуговування, зручність оплати, час навантаження (розвантаження) тощо [55].

Вирішальні фактори - це ті, які безпосередньо і в значній мірі визначають, яка організація отримає перемогу, здобуде клієнтів або займе домінуюче положення на ринку. Ці фактори розглядаються покупцями як основні причини для здійснення покупок, і покращення їхнього стану призводить до росту бізнесу або значного покращення шансів підприємства на завоювання більшого обсягу бізнесу [55].

Кваліфікаційні фактори визначають, чи потрапить підприємство до списку можливих постачальників товарів чи послуг. Щоб товари або послуги підприємства потрапили в розгляд покупця, показники, що описують ці фактори, повинні перевищувати певний рівень. Покращення цих показників понад кваліфікаційний рівень малоімовірно додасть підприємству додаткової конкурентної переваги [55].

Метод аналізу ключових факторів успіху включає в себе ранжування бізнес-процесів за їхньою важливістю для досягнення КФУ та експертну оцінку ефективності організації цих процесів. Реалізація методу включає визначення КФУ, розрахунок впливу кожного бізнес-процесу на досягнення КФУ, встановлення рівня організації кожного бізнес-процесу, розробку матриці оцінки бізнес-процесів та формулювання висновків щодо поліпшення. Метод дозволяє легко визначити вплив та організаційні аспекти

бізнес-процесів, але йому властиві деякі обмеження, такі як відсутність вагових оцінок для КФУ та недостатня об'єктивність в оцінці ефективності організації бізнес-процесів [55].

У відмінну від методу аналізу КФУ, метод аналізу ієрархій передбачає визначення КФУ як критеріїв для оцінки бізнес-процесів у контексті розгляданих цілей та присвоєння їм вагових оцінок важливості. Порівняння факторів здійснюється з урахуванням сформульованої місії та особливостей положення підприємства на ринку [55].

Розрахунки важливості виконуються за допомогою матриці "причина – наслідок". У цій матриці на горизонтальній шкалі розташовуються всі обрані КФУ для досягнення цілей (і вказуються їх відносні ваги), а на вертикальній шкалі – бізнес-процеси, необхідні для досягнення КФУ. Спрямованість та інтенсивність взаємодії визначаються методом попарних порівнянь (значення від 0 до 3). Загальна вага альтернатив розраховується як добуток ваги *i*-того фактора та інтенсивності його взаємодії. Отримані значення загальної ваги альтернатив повинні стрімко зростати. Висновки щодо поліпшення формулюються з урахуванням правил аналізу КФУ [55].

Перевагами цього методу є використання КФУ як критеріїв для оцінки бізнес-процесів у контексті розгляданих цілей, а також визначення вагових коефіцієнтів для факторів успіху. Проте недоліками є суб'єктивність оцінки [55].

Статична експертна система ідентифікації бізнес-процесів включає етапи оцінки, що виконуються в такій послідовності: побудова дерева цілей, визначення КФУ як критеріїв для оцінки бізнес-процесів у контексті розгляданих цілей, визначення коефіцієнтів впевненості для кожного показника, об'єднання коефіцієнтів впевненості для кожної підцілі з урахуванням відносної ваги кожного бізнес-процесу, розрахунок інтегрованої оцінки та ранжування бізнес-процесів. Висновки щодо поліпшення формулюються на основі аналізу інтегральних оцінок. Перевагами цього методу є розділення КФУ на фактори, що оцінюють конкурентні переваги і

обмеження на реалізацію бізнес-процесів, а також встановлення показників лише відповідно до КФУ. Однак недоліками є те, що оцінка бізнес-процесів здійснюється тільки на останньому рівні ієрархії дерева цілей, а також трудомісткість та складність визначення конкурентних переваг і обмежень для досягнення цілей, і відповідно встановлення взаємозв'язку з бізнес-процесами [55].

3.3. Автоматизація бізнес-процесів бухгалтерського обліку

В сучасному світі, де технології розвиваються стрімко, діджиталізація бізнес-процесів стає важливим елементом для забезпечення прибутковості сучасного бізнесу. Це включає впровадження новітніх ІТ-рішень та відповідного технічного обладнання. Трансформація цифрових технологій, їх адаптація в різних сферах бізнес-процесів підприємства, використання передового програмного забезпечення, штучного інтелекту, Big Data, мобільних та хмарних технологій, Blockchain і т.д., спричиняють значні трансформаційні процеси в управлінні підприємствами. На сучасному етапі головною перевагою діджиталізації в світовій економіці є інформація, яка стає своєрідним нематеріальним активом в рамках господарюючого суб'єкта. Таким чином, бухгалтерський облік стає ключовим інструментом діджиталізації, відіграючи провідну роль у формуванні якісного інформаційного наповнення процесу управління. Тому можна стверджувати, що розвиток інновацій визначається, перш за все, якістю інформаційного забезпечення та рівнем автоматизації бізнес-процесів на підприємстві, основним ініціатором якого є бухгалтерський (фінансовий та управлінський) облік [42].

В сучасному світі ми спостерігаємо збільшення значення людського капіталу та знань як нематеріального активу в організації бізнес-процесів компаній. Наука та передові технології допомагають розширити обмежені можливості економічних ресурсів, пропонуючи споживачам радикально нові

товари та послуги, а також сприяють зростанню національних компаній, які активно впроваджують інновації на світовому рівні. Існує декілька факторів, які сприяють цим тенденціям. Перш за все, це глобалізація та діджиталізація економічних відносин. Діджиталізація дозволяє зблизити взаємозв'язок між наукою, освітою, виробництвом та ринком, а глобалізація знищує межі національних економік. Діджиталізація є сучасною концепцією, яка залучає бізнес-суб'єкти до світу бізнесу. Трансформаційний процес в діджиталізацію визначається як процедура, яка використовується для переорієнтації економіки країни, організацій та громади на системний рівень. Компанії, які не можуть узгодити свою стратегію діджиталізації бізнесу з конкурентним середовищем, зіткнуться з серйозними проблемами. Цей процес дозволяє компаніям підвищити ефективність своєї діяльності та підвищити власну конкурентоспроможність. Діджиталізація включає використання нових програмних забезпечень, ІТ-технологій, веб-сервісів та інших інструментів. За даними Євростату, 80% підприємств Європейського Союзу в 2020 році використовували електронні послуги, а PwC зазначає, що до 2025 року понад 75% підприємств усього світу планують впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси, щоб підвищити ефективність власної діяльності. За даними Statista, більше ніж 60% підприємств використовували хмарні технології для зберігання та обробки даних та інформації, що стало важливим кроком для трансформації бізнес-процесів підприємства. Наведена статистика свідчить про тенденцію широкого впровадження цифрових технологій та діджиталізації в бізнес-процеси підприємства, що стане невід'ємною частиною функціонування та успішної роботи бізнесу [42].

Згідно з ІТ-глосарієм Gartner, “Діджиталізація - це процес використання цифрових технологій для модифікації бізнес-моделі, що сприяє генерації нових доходів та цінних творчих можливостей”. Діджиталізація визначається як активність, що базується на інноваціях, а точніше, на інформаційних технологіях. В контексті сучасних глобалізаційних викликів, пандемія позитивно вплинула на розвиток діджиталізації світових економік,

прискорюючи впровадження нових інноваційних технологій у повсякденне життя. Варто відзначити, що одним з ключових інструментів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств є розвиток бухгалтерського обліку в напрямку використання ІТ-технологій. Трансформація бухгалтерського обліку в діджитал-облік передбачає створення, представлення та передачу економічної інформації в електронному форматі. Замість використання паперових документів, всі господарські операції проводяться в електронному середовищі. Основні напрямки розвитку діджитал-обліку включають: 1) впровадження електронного документообігу в бізнес-процесах підприємств; 2) використання хмарних сервісів (IaaS, PaaS, SaaS) в інформаційних процесах підприємств; 3) використання технологій blockchain та інструментів штучного інтелекту в облікових процесах; 4) технології роботи з Big Data та Інтернет речей. Організація документообігу в інформаційній системі управління підприємством в значній мірі визначає стан підприємства в цілому. Без налагодженої системи роботи з документами неминучі постійні збої всіх бізнес-процесів. Розроблення, оптимізація та відповідний контроль документообігу дозволяють своєчасно отримувати необхідну інформацію для прийняття різних управлінських рішень. Сучасною тенденцією в розвитку електронного документообігу є оптимізація процесу створення документів за допомогою програмного забезпечення. Призначення хмарних технологій - це зберігання даних онлайн у хмарі, доступ до якої мають як зовнішні, так і внутрішні користувачі. Перевагами хмарних технологій є: [42].

Хмарні технології мають деякі недоліки, зокрема, необхідність постійного доступу до Інтернету, процес авторизації при збільшенні кількості підключень до сервісів, а також відсутність чітких угод щодо рівнів обслуговування для забезпечення безпеки клієнтів [17]. Однак, незалежно від місця користувача, доступ до програм через хмарні технології дозволяє працювати віддалено та отримувати необхідну інформацію. Фактично,

хмарні технології надають широкий спектр послуг онлайн та допомагають вирішити значну кількість поточних завдань підприємств. Використання блокчейну в автоматизації інформаційних процесів діяльності підприємств полягає у створенні реєстру або облікової книги записів у цифровому середовищі. При цьому, блокчейн дозволить створювати спільну інфраструктуру для зберігання даних різним контрагентам [17].

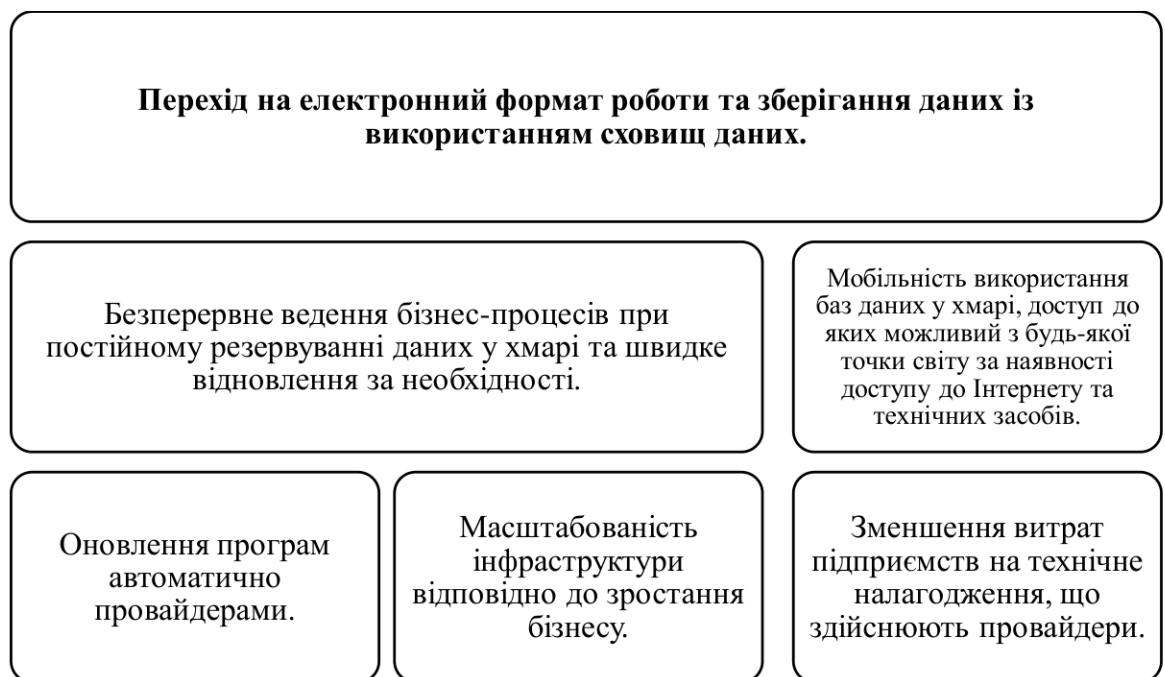


Рис.3.3. Переваги хмарних технологій.

Джерело: сформовано на основі [40].

Однак, поряд з перевагами, технологія блокчейну має недоліки. Зокрема, економічні та технічні особливості – енергозалежність, висока вартість, загроза цілісності системи тощо. Технології Big Data пропонують аналіз неструктурованих або напівструктурованих даних з усього економічного середовища, що може змінити наше сприйняття певних економічних тенденцій. Що стосується сприйняття бухгалтерами практичного використання Big Data як інструменту для створення більш точних прогнозів та належного вирішення конкретних проблем, то

дослідження показали, що загальний відгук є позитивним. Для оптимального аналізу значних обсягів інформації технологія Big Data демонструє підвищений потенціал для професії бухгалтера [42].

Основні переваги включають: прискорене виявлення шахрайства, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, підвищення розуміння економічних тенденцій та підвищення точності. Однак, ця технологія може стати ключовим фактором, який відрізняє компанії, покращуючи фінансові прогнози та детальний аналіз Хокінса. Важливо зазначити, що Big Data представляє дані, які в основному є нематеріальними. Це основна причина, чому, використовуючи зниження витрат як орієнтир під час використання цієї технології, ми повинні враховувати не лише вартість самих даних, яка в більшості випадків виявиться неможливою для кількісного визначення, але, навпаки, переваги, які приносять ці нові знання. Інші переваги, пов'язані з використанням Big Data в бухгалтерській та фінансовій сферах, пов'язані з полегшенням процесу звітності в режимі реального часу, надаючи таким чином більш детальну підтримку процесу прийняття рішень та виявлення ризиків у реальному часі. Він також підтримує життєво важливу роль інформації для компаній, яка стала важливою частиною процесу створення вартості, навіть вважаючись активом. Тому під діджиталізацією бухгалтерського обліку слід розуміти комплексне використання різних видів програмних продуктів для відображення в обліку господарських операцій підприємства, що дозволяє сучасному бухгалтеру оперативно та ефективно обробляти та аналізувати отримані дані. За думкою вчених, при впровадженні діджиталізації в бізнес-процеси, компанії стикаються з певними викликами. Одним з таких викликів є необхідність перегляду, зміни та модернізації вже існуючих бізнес-процесів та систем управління. Це вимагає великих зусиль та великих витрат часу, але в результаті підприємство отримує можливість не лише збільшити ефективність бізнес-процесів, а й покращити якість власної продукції або послуг. Також, підприємства стикаються з необхідністю змінювати та впроваджувати нові

цифрові технології та програмне забезпечення в свою діяльність. Цей процес вимагає великих вкладень і збільшення витрат на початкових етапах, але в довгостроковій перспективі, підприємство матиме можливість, навпаки, зменшити витрати та одночасно збільшити продуктивність своєї праці [42].

На сьогоднішній день вчені не мають єдиного підходу до визначення поняття “бізнес-процеси”. Ми вважаємо, що бізнес-процес - це послідовність дій, пов’язаних з виробничою діяльністю підприємства. Бізнес-процес включає в себе ієрархію взаємопов’язаних дій, які реалізують одне або кілька завдань компанії. Іншими словами, це регламентований ланцюжок дій, що призводить до певного результату. Тому застосування діджитал-технологій у управлінні бізнес-процесами полягає у перенесенні розроблених на папері регламентованих ланцюжків дій в облікову систему підприємства, роблячи їх “живими” для всіх учасників бізнесу. З нашої точки зору, бізнес-процеси в системі діджиталізації виконують наступну роль: вони визначають правильну послідовність дій для досягнення потрібного результату; на кожному етапі бізнес-процесу є відповідальна особа; робота підприємства проводиться в єдиному ритмі та стандарті; поширюється досвід кращих співробітників, створюючи на цій основі чіткі інструкції та регламенти для співробітників; контролюється стан бізнесу (скільки всього відкритих процесів, на якому етапі вони знаходяться, коли закінчатися). Вітчизняний ринок програмних продуктів сьогодні пропонує ряд спеціалізованих програм для застосування діджитал-технологій у бухгалтерському обліку та управлінні сформованими бізнес-процесами. Слід відзначити, що комп’ютерні програми значно підвищують рівень автоматизації бізнес-процесів на підприємстві, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності. Однак деякі програми є дуже дорогими та складними в користуванні, вимагають додаткових витрат на сервісне обслуговування висококваліфікованими програмістами. Актуальним залишається питання, яка з програм, запропонованих на ринку, є найбільш потужною, універсальною і здатною забезпечити весь процес бухгалтерського обліку та бізнес-процесів підприємств. Для того, щоб не

помилитись у виборі програми, необхідно провести порівняльний аналіз найбільш популярних програмних продуктів, які є на ринку [42].

Програмний продукт SAP Business One, німецького походження, відзначається тим, що він створює загальне робоче поле всередині компанії, функціонуючи як центр управління всіма ключовими завданнями. Особливість системи полягає в тому, що всі операції відбуваються в режимі реального часу, і оброблювана інформація надходить на оновлюваний сервер миттєво. Серед переваг цього програмного продукту можна виділити зручний процес налаштування, працездатність в режимі реального часу, позитивний вплив на ефективність роботи персоналу, мінімізацію можливості помилок, простий механізм сполучення з іншими офісними програмами, орієнтацію на потреби великих компаній та повне налаштування інтерфейсу для оптимального використання [42].

Недоліками SAP Business One є висока вартість програмного продукту та впровадження на підприємстві, тривалий термін окупності капітальних інвестицій та відсутність гарантії успішності розроблюваних проектів.

У свою чергу, Odoo представляє собою набір програмних інструментів для управління бізнесом, включаючи CRM, електронну комерцію, виставлення рахунків, бухгалтерський облік, виробництво, склад, управління проектами та управління запасами. Система має дві версії: Community (безкоштовна) та Enterprise. Версія Community не обмежується кількістю користувачів, тоді як ціни на Enterprise розраховуються на основі обраних модулів та кількості користувачів, з оплатою безпосередньо бельгійській компанії Odoo SA [42].

Недоліки програми включають в себе відсутність можливості формування регламентованої звітності, крім фінансового звіту (Звіту про сукупний дохід), що робить її придатною для підприємств з 10-50 співробітниками, але не ефективною для більших. Також відзначається відсутність можливості формування оборотно-сальдової відомості (ОСВ) і шахової відомості. Головним недоліком є відсутність можливості подвійного

запису господарських операцій в одному документі, що ускладнює і ускладнює процес [42].

Отже, програмне рішення від Odoo SA має суттєві методологічні недоліки у діджиталізації бухгалтерського обліку [42].

У порівнянні з цим, система "ДЕБЕТ Плюс", розроблена в Україні, максимально пристосована до постійних змін законодавчого поля. Використання цієї інтегрованої системи підвищує оперативність, точність та якість інформації, а також зменшує сукупні витрати на впровадження і підтримку в актуальному стані систем обліку та оперативного управління підприємством [42].

Одним з основних методів відображення господарських операцій в обліку є введення електронних форм документів, які відповідають первинним бухгалтерським документам. Крім того, можливе безпосереднє введення окремих бухгалтерських проведення. Для групового введення господарських операцій програма надає можливість використовувати типові операції - простий інструмент автоматизації, який користувач може легко і швидко налаштувати. Програма також дозволяє гнучке налаштування інтерфейсу під потреби користувача за допомогою функціональних опцій, які вмикаються користувачем, таких як ведення обліку розрахунків у валюті, облік зворотної тари, бланків суворого обліку, діяльності за договорами комісії, роздрібної торгівлі, виробничої діяльності [42].

Програма MASTER: Бухгалтерія, призначена для ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу, повністю відповідає вимогам українського законодавства та доступна у хмарному та стаціонарному варіантах. Вона складається з функціональних модулів, охоплюючи всі аспекти бухгалтерського та податкового обліку [42].

ISPro є ERP-рішенням від Інтелект-Сервіс, яке охоплює широкий спектр процесів, від управління складом та логістикою до автоматизації бухгалтерського та фінансового обліку. Його можливості включають

підключення довільного набору модулів, створення єдиної централізованої системи управління компанією, інтеграцію з різними системами, такими як M.E.Doc, клієнт-банк та ProZorro, а також наявність мобільних додатків та бази інструкцій з використання ISPro [42].

BookKeeper - це сервіс для обліку малого та середнього бізнесу, який може вести облік та складати звітність для різних видів організацій, включаючи ФОП та підприємства на загальній системі оподаткування. Функціонал сервісу включає роботу з ПДВ, зарплату та кадри, надсилання звітів до податкової через програму Соната, облік запасів, покупки та бухгалтерію [42].

В сучасних умовах неможливо уявити ведення господарської діяльності підприємств без використання цифрових технологій, зокрема в сфері бухгалтерського обліку. Це стає необхідним та важливим кроком для ефективного функціонування організації, особливо в умовах фінансових інвестицій, а також культурних та професійних змін. Гнучкість у взаємодії з іншими бізнес-інструментами та додатками забезпечить вільний обмін даними, а також можливість оновлення один одного в режимі реального часу – щодня або за запитом через автоматичну синхронізацію даних. Успішні інтеграції будуть визначати простоту майбутніх бізнес-процесів. Потрібність у цифровій трансформації бізнес-процесів визначається швидкістю та розумінням споживачами, а також створенням системи ефективних комунікаційних потоків. Мінливе зовнішнє середовище вимагає від підприємства впровадження системи прогностичних досліджень та формування адекватного інтерпретування інформаційних потоків для прийняття оптимальних управлінсько-організаційних рішень [42].

Висновки до 3 розділу

В сучасному глобальному бізнес-середовищі важливим напрямком оптимізації діяльності крупного та середнього бізнесу є впровадження ERP-систем, що представляють собою комплекс програм для планування, обліку, контролю та аналізу ключових бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному просторі. Ця ініціатива значно впливає на фінансові показники, зменшує собівартість продукції, оптимізує виробничі операції та підвищує ліквідність підприємства (Гафіяк та Костирко, 2016).

Серед поширених ERP-систем на ринку виділяються MS Dynamics ERP, IT-Enterprise, SAP та Oracle (Черников, 2017). З'явилися і нові ERP-продукти, такі як BAS ERP та BAS Управління холдингом, які завоювали лідерські позиції завдяки розвиненому функціоналу, конкурентоздатним цінам та доступності підтримуючої інфраструктури. Оцінка бізнес-процесів є критичним етапом стратегічного управління, спрямованим на визначення ефективності та відповідності цих процесів встановленим вимогам. Результати оцінки дозволяють зробити висновок про рівень функціонування кожного бізнес-процесу. Специфічні показники, такі як результативність, ефективність, гнучкість та продуктивність, надають можливість кількісно оцінити виконання запланованих дій, оптимальність використання ресурсів, адаптивність до змін та продуктивність бізнес-процесів.

З урахуванням недоліків існуючих методів оцінки бізнес-процесів, запропонований підхід передбачає оцінку за параметрами важливості, тривалості та якості, щоб комплексно враховувати різноманітні аспекти функціонування бізнес-процесів та сприяти збалансованій стратегії управління підприємством. В діджиталізованому світі, де технології розвиваються стрімко, бухгалтерський облік стає ключовим інструментом цього процесу, визначаючи ефективність інформаційного забезпечення та рівень автоматизації бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження моделювання та аналізу бізнес-процесів діяльності підприємства через призму вітчизняної практика та міжнародного досвіду можна зробити наступні висновки.

1. Бізнес-процес, який вважається ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, виявляє значний вплив на його ефективність. Управління бізнес-процесами передбачає контроль, координацію, постійний аналіз та оптимізацію, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стійкість в динамічному економічному оточенні.

2. Аналізуючи організаційну структуру [REDACTED] можна здійснити висновок щодо облікових бізнес-процесів, що лежать в основі його діяльності. В цьому контексті визначено п'ять ключових аспектів, які визначають основні напрямки функціонування підприємства.

По-перше, управління статутним капіталом відображає фінансовий фундамент підприємства та розподіл власницьких прав між засновниками. Аналіз розподілу статутного капіталу свідчить про нерівномірне внесення засновників у діяльність товариства, а також визначає особу, визнану кінцевим бенефіціаром.

По-друге, управління організаційною структурою вказує на оптимізацію робочих процесів та використання ресурсів малого підприємства. Визначена структура відповідає особливостям та унікальним функціональним потребам підприємства даного розміру та типу.

По-третє, управління діяльністю підприємства зосереджується на визначенні стратегічних напрямків, а також на розподілі влади та впливу серед засновників. Ключовий аспект полягає в довгостроковій участі та стійкому характері внеску власника і у керівництво підприємством.

По-четверте, управління оподаткуванням розкриває важливість відповідності чинному законодавству при сплаті податків на прибуток та

ПДВ. Цей аспект визначає фінансову дисципліну та відповідальність підприємства перед державними органами.

По-п'яте, управління бухгалтерською службою обумовлене централізованою структурою з головним бухгалтером, який несе відповідальність за фінансовий облік та звітність. Ця система підкреслює важливість та відповідальність головного бухгалтера у забезпеченні точності та надійності фінансових даних.

3. Моделювання бізнес-процесів виступає як ефективний інструмент для оптимізації діяльності компанії та мінімізації ризиків реорганізації підприємства. Використання різних методологій, таких як бізнес-процесне моделювання, моделювання потоків робіт та моделювання потоків даних, дозволяє систематично та комплексно оптимізувати діяльність підприємств, забезпечуючи ефективний контроль та адаптацію до змін на ринку.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами стає особливо ефективним в умовах зростаючої конкуренції, сприяючи оперативній реакції на зміни та підвищуючи інтерес учасників до кінцевих результатів. Класифікація бізнес-процесів на основні, допоміжні, забезпечувальні, процеси управління та розвитку розширює розуміння їхньої структури.

Використання інформаційних технологій, таких як ARIS, сприяє якісному та швидкому моделюванню бізнес-процесів. Підприємства можуть комбінувати різні методології чи адаптувати готові моделі, спрощуючи взаємодію між фахівцями та користувачами інформації.

4. Облікові процеси у підприємствах є ключовим елементом їхньої діяльності, визначаючи ефективність та організаційну структуру функціонування. У контексті різноманітних підприємств облікові процеси варіюються відповідно до розміру та складності кожної організації. У зв'язку з цим, для малих підприємств, таких як Товариство з обмеженою відповідальністю, особливо важливим є спрощення та оптимізація облікових бізнес-процесів з метою підтримки ефективного функціонування компанії. Це можливо за рахунок обмеження бухгалтерського апарату, де всі

функції виконує один головний бухгалтер. Такий підхід до організації облікових процесів характеризується введенням обмежень у структуру бухгалтерського відділу, де весь спектр облікових функцій обслуговується однією основною посадою - головним бухгалтером. Ця стратегія є типовим підходом для малих підприємств, оскільки вона спрощує адміністративний апарат та зменшує витрати на утримання персоналу. Такий механізм раціоналізації дозволяє підтримувати оптимальний рівень фінансової обліковості та забезпечує необхідний контроль над фінансовими операціями компанії при обмежених ресурсах.

5. Визначення бізнес-процесів є ключовим етапом у їхньому моделюванні, оскільки без точної класифікації неможливо створити їхню модель. Управління бізнес-процесами виявляється суттєвим для успішного функціонування підприємства, включаючи використання різноманітних методів та інструментів, таких як бізнес-аналіз, моделювання процесів, автоматизація, контроль та оцінка ефективності.

Успішна діяльність підприємства вимагає відданого планування, контролю та аналізу, а також гнучкості у відповіді на зміни умов ринку та суспільства. Використання обліково-аналітичної системи виступає ключовим інструментом управління, дозволяючи ефективно вести різні види обліку та забезпечувати точність та достовірність фінансової звітності.

При формуванні облікової політики важливо враховувати особливості та завдання підприємства. Оптимальний вибір податкової політики сприяє зменшенню податкових витрат та максимально ефективному використанню ресурсів. Запровадження єдиної облікової політики сприяє уніфікації облікової документації, вдосконаленню внутрішнього контролю та ефективному прийняттю управлінських рішень.

Узагальнюючи, впровадження та забезпечення правильної функціонування обліково-інформаційної системи є важливим елементом ефективного управління підприємством, дозволяючи забезпечити його стабільність та успішність у довгостроковій перспективі.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az üzleti folyamatok modellezésének és elemzésének eredményei alapján hazai gyakorlat és nemzetközi tapasztalat szempontjából az alábbi következtetéseket lehet levonni.

1. Az üzleti folyamat, amelyet a vállalat stratégiai fejlődésének kulcsfontosságú elemének tekintünk, jelentős hatást gyakorol hatékonyságára. Az üzleti folyamatok irányítása ellenőrzést, koordinációt, folyamatos elemzést és optimalizálást foglal magában, amely lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy alkalmazkodjanak a vállalati környezet változásaihoz, és biztosítsák a dinamikus gazdasági környezetben való stabilitást.

2. Az [] szervezeti struktúrájának elemzése alapján következtetést lehet levonni az üzleti tevékenység alapját képező számviteli üzleti folyamatokról. Ebben a kontextusban öt kulcsfontosságú aspektust határoztunk meg, amelyek meghatározzák a vállalat működésének fő irányát.

Először is, a törzstőke kezelése tükrözi a vállalat pénzügyi alapját és a tulajdonosi jogok elosztását a tulajdonosok között. A törzstőke eloszlásának elemzése azt mutatja, hogy a társaság tevékenységébe való egyenlőtlen hozzájárulást, valamint az utolsó végső kedvezményezett személyét határozza meg.

Másodszor, a szervezeti struktúra kezelése a munkafolyamatok optimalizálását és a kisvállalati erőforrások felhasználását jelzi. A meghatározott struktúra megfelel ennek a méretű és típusú vállalatnak a sajátosságainak és egyedi funkcionális igényeinek.

Harmadszor, a vállalat tevékenységének kezelése a stratégiai irányok meghatározására és a hatalom és befolyás elosztására a társalapítók között összpontosít. A kulcsfontosságú aspektus a tulajdonos 1 hosszú távú részvétele és a vállalat vezetésébe való stabil hozzájárulás jellege.

Negyedszer, az adókezelés kezelése fontosságának megmutatja a jelenlegi jogszabályoknak az adófizetésre vonatkozó betartását az adók és az áfa

tekintetében. Ez az aspektus meghatározza a vállalat pénzügyi fegyelmet és felelősségét a kormányzati szervek előtt.

Ötödször, a könyvelési szolgáltatás kezelése egy centralizált struktúrával rendelkezik, amelyben a vezető könyvelő felelős a pénzügyi nyilvántartások és jelentésekért. Ez a rendszer hangsúlyozza a főkönyvelő fontosságát és felelősségét a pénzügyi adatok pontossága és megbízhatósága szempontjából.

3. Az üzleti folyamatok modellezése hatékony eszközként szolgál a vállalat tevékenységének optimalizálásához és az átszervezés kockázatainak minimalizálásához. Különböző módszertanok, mint például az üzleti folyamatmodellezés, a munkafolyamat-modellezés és az adatfolyam-modellezés rendszeres és átfogó tevékenység-optimalizálást tesznek lehetővé, biztosítva a vállalatok hatékony ellenőrzését és alkalmazkodását a piaci változásokhoz.

A folyamatközpontú megközelítés hatékonyan működik a növekvő verseny körülményei között, segítve a változások operatív reakcióját és növelve az érdeklődést a résztvevők végső eredményei iránt. Az üzleti folyamatok fő, segéd- és támogató folyamatokra, valamint a vezetési és fejlesztési folyamatokra történő osztályozása bővíti megértésüket.

Az információs technológiák, mint például az ARIS, használata minőségi és gyors üzleti folyamatmodellezést tesz lehetővé. A vállalatok különböző módszertanokat kombinálhatnak vagy alkalmazhatnak kész modelleket, egyszerűsítve a szakemberek és az információfelhasználók közötti kommunikációt.

4. Az üzleti folyamatok a vállalkozások tevékenységének kulcsfontosságú elemei, meghatározva működésük hatékonyságát és szervezeti struktúráját. A különböző vállalkozások különböző könyvelési folyamatokat alkalmaznak a szervezet méretét és bonyolultságától függően. Ezért a típusú kisvállalkozások számára különösen fontos a könyvelési üzleti folyamatok egyszerűsítése és optimalizálása a vállalat hatékony működésének támogatása érdekében. Ez lehetséges a könyvelési apparátus korlátozásával, ahol az összes funkciót egy főkönyvelő látja el. Ez az egyoldalú megközelítés a könyvelési folyamatok szervezésében a könyvelési osztály struktúrájában korlátozások

bevezetésével jellemzi, ahol az összes könyvelési funkció egy fő könyvelői pozíció által kerül ellátásra. Ez a stratégia tipikus megközelítés a kisvállalkozások számára, mivel egyszerűsíti az adminisztratív apparátust és csökkenti a személyzet fenntartásának költségeit. Ez a racionalizációs mechanizmus lehetővé teszi az optimális szintű pénzügyi számvitel fenntartását, és biztosítja a szükséges ellenőrzést a vállalati pénzügyi műveletek felett korlátozott erőforrások mellett.

5. Az üzleti folyamatok meghatározása kulcsfontosságú lépés azok modellezésében, mivel pontos osztályozás nélkül lehetetlen létrehozni a modellt. Az üzleti folyamatok kezelése kritikus a vállalkozás sikeres működéséhez, beleértve a különböző módszerek és eszközök, mint például az üzleti elemzés, folyamatmodellezés, automatizálás, ellenőrzés és hatékonyságvértékelés alkalmazását.

A vállalkozás sikeres működése elkötelezett tervezést, ellenőrzést és elemzést igényel, valamint rugalmasságot a piaci és társadalmi feltételek változásaira adott válaszokban. Az üzleti információs rendszer használata kulcsfontosságú irányítási eszköz, amely lehetővé teszi a különböző könyvelési típusok hatékony vezetését és a pénzügyi jelentések pontosságát és hitelességét.

Az elszámolási politika kialakításakor fontos figyelembe venni a vállalkozás sajátosságait és céljait. Az optimális adózási politika kiválasztása segíti a adóköltések csökkentését és a források maximális hatékony felhasználását. Az egységes elszámolási politika bevezetése elősegíti az elszámolási dokumentáció egységesítését, a belső ellenőrzés fejlesztését és a menedzsmentdöntések hatékony elfogadását.

Összefoglalva, az elszámolási-információs rendszer bevezetése és megfelelő működésének biztosítása fontos eleme a vállalkozás hatékony irányításának, lehetővé téve a stabilitását és hosszú távú sikereit.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчіков, О.О., Гуца, О.М., Українець, О.Г. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. Науково-технічний збірник "Комунальне господарство міст" ХНУМГ імені О.М. Бекетова, серія "Технічні науки та архітектура", 110, 2013, С. 259–265.
2. Артюх О, Чернишова Л.: Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство, Випуск # 40, 2022. С. 1-10
3. Балабанова, Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник (2-ге вид., випр. і доп.). Київ: Знання. 2005 301 С.
4. Безугла, О. В., Козир, С. В. . Аналіз проблемних областей бізнес-процесу «Просування товару інтернет-магазину». У М-во освіти і науки України, Держ. льотна ак. Укр. (Ред.), Матеріали Двадцять першого Міжнародного науково-практичного семінару «Комбінаторні конфігурації та їх застосування» Кропивницький. 2019 С. 21 – 25.
5. Бідюк, П. І., Романенко, В.Д., Тимощук, О.Л. Аналіз часових рядів: Навчальний посібник. Київ: Політехніка.2010. 420 с.
6. Буртняк, І.: Моделі аналізу бізнес-процесів на підприємствах. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції: ХНТУ – Херсон, 15(4), с. 45-49.
7. Волошан І., Волковська Я., Облікова і податкова політика в управлінні бізнес-процесами промислових підприємств. Бізнесінформ. 2019. №1. С. 273-278.
8. Гончарова, О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 10 (151), 2013 78–82.

9. Демеденко, В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. 2015 С. 1-6.
10. Денисенко, Л.О., & Шацька, С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка, 11. 2012 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 05.09.2023)
11. Дерій В., Гумена-Дерій М., Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2018. С. 12-18
12. Дрюченко, Л.Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика, 1 (3), 2010, 32–35.
13. Івахненко С. Автоматизація бізнес процесів та бухгалтерського обліку хмарна революція. Науково практичний журнал. 2018 С.26-35
14. Калачик А.В, Томчук В. В.: ERP Системи та їх місце в управлінському обліку. Фінанси, облік, банки, № 1 (24), 2019, с. 187-179.
15. Касич А.О., Яковенко Я.Ю.: Управління бізнес-процесами в контексті забезпечення стійкого розвитку: зарубіжний досвід. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції. 2018, с. 44-49.
16. Касич, А.О., & Рафальська, І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Економіка та управління підприємствами, 37, 2019 2-7.
17. Каслянюк, П.П. Системне проектування процесів інформатизації. Наукові вісті НТУУ «КПІ», 1, 2008 28–36 с.
18. Клепікова, О.А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна, 4, 2014 257–263.
19. Климчук, М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. Економічні науки: Зб. наук. пр., 7, 2011 39–50.

20. Ковчук Н., Облікове-аналітичне забезпечення бізнес-процесів управлінні фінансовими результатами. Секція VI. С.136-138
21. Ковшова, І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 1, 2016 53–62.
22. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 163 с
23. Командровська В., Морозенко О., Бізнес-процеси підприємств: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011 С.1-6.
24. Корзаченко, О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. Науковий вісник ХДУ, Серія економічні науки, Випуск 11, Частина 1, 2015 С. 171-175.
25. Корзаченко, О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету, 3, 2013 64–69.
26. Костіна, О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство, 10, 2017 287–297 с.
27. Кунаєв, А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2(1), 2017 117–125 с.
28. Латишева О., Антонова В., Особливості проведення аудиту бізнес-процесів обліку витрат та їх управління. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1. С. 109-117
29. Лисенко, О.А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 13 (167), 2011 314–319 с.

30. Лисок В., Наздріна Л., Методи і моделі бізнес-аналізу в іт-галузі, вісник університету банківської справи. 2020. №3. С. 94-103
31. Ліквідність підприємства: аналіз показників. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22064/ (дата звернення: 06.10.2023).
32. Морщенок, Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ, 11, 2014 295–302.
33. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
34. Нетепчук, В. Управління бізнес-процесами. Навчальний посібник. 2014. С. 158.
35. Пономаренко, В. С., Мінухін, С. В., & Знахур, С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Харківський національний економічний університет. 2013. 244 С.
36. Ревуцька Н.В., Швиданенко Г.О.: Формування бізнес-моделі підприємства. М-во освіти і науки України; Київський Нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана. Київ. 2013р.
37. Сатир Л., Шевченко А., Новікова В. Аналіз, моделювання та прогнозування фондового ринку як запорука ефективної економіки та аналітики бізнесу. 2021. №8 С. 1-6.
38. Соколова, Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Бізнес-навігатор, 1, 2015 134–139.
39. Сотник І.М., Таранюк Л.М.: Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Підручник. Університетська книга. 2018р. С.572
40. Тарасова, О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 776, 2013 172–178.

41. Тарасюк, М.В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, 4, 2009 266–275.
42. Томчук В.В.: Використання діджитал-технологій для комплексно автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство, випуск # 52, 2023, с.1-9
43. Тур О.В. , Матусевич А.С.: Управління Бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. Київ. 2018. с. 1-7.
44. Чернобай, Л., & Дума, О. Бізнес-процеси підприємства: кваліфікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз, Том 22(2), 2015 С. 171-182.
45. Чорна. Н.: Моделювання бізнес-процесів інтеграційних об'єднань. Вісник Хмельницького національного університету № 5, Т. 1, Економічні науки. 2009,с. 172-175
46. Bacsó, R., & Virlics, S. A vállalat üzleti folyamatainak elemzése: Ukrajnai tapasztalat és nemzetközi gyakorlat. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 2023, 188-200.
47. Berecz Patricia. Üzleti folyamatok modellezésének eszközei. Agrártudományi közlemények. 34. 2009 19-25 sz.
48. Dr. Bíró, T., & mások . A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése. Budapest: Perfekt. 2016. 180 p.
49. Paár, D., Ambrus, R. A., & Szóka, K. Gazdasági elemzés a beszámolóik információi alapján. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó. 2022. 153 p.
50. Standards: URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення: 05.11.2023).
51. Stolyarchuk, I., Chaikovska, O. i Saiarina, T. «Сучасні інструменти бізнес-аналізу в ERP-системах на прикладі ERP лінійки BUSINESS AUTOMATION SOFTWARE», Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері, 2(1), 2019 с. 86–95.

52. Бізнес аналітика. URL:
<https://www.hlb.com.ua/2019/08/26/%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/> (дата звернення: 06.10.2023).

53. Інформаційна підтримка бізнес-аналізу підприємства засобами моделювання бізнес-процесів. URL: <https://posibniki.com.ua/post-informaciina-pidtrimka-biznes-analizu-pidpriemstva-zasobami> (дата звернення: 06.10.2023).

54. Інформація про звітність ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ (2023)

55. Онищенко, В. (2019). Аналіз фінансових результатів підприємства. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7128-analz-fnansovih-rezultatv-dyalnost-pdprimstva>

56. Системи управління якістю. Видання офіційне. ДСТУ ISO 9001:2015. (Електронний ресурс). URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 06.10.2023).

57. Інформація про звітність. Товариство з обмеженою відповідальністю (2023) URL: (дата звернення: 25.10.2023).

58. Інформація про звітність. Товариство з обмеженою відповідальністю (2023). URL: (дата звернення: 25.10.2023).

59. Інформація про звітність. Товариство з обмеженою відповідальністю (2023). URL:

(дата звернення:

25.10.2023).

60. Центр аналітики та бізнес-моделювання сталого розвитку. URL:
https://web.ukma.edu.ua/index.php/uk?option=com_content&view=article&id=31

ДОДАТКИ



Серія А00

СВІДОЦТВО

ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮІдентифікаційний код
юридичної особиМісцезнаходження
юридичної особиМісце проведення державної
реєстрації**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ****ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ**Дата проведення державної
реєстраціїНомер запису про включення відомостей про
юридичну особу до ЄДР**15.04.1992 р.**

Державний реєстра



ВИТЯГ
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних
осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: [] від **16.11.2023** за кодом [] станом на **16.11.2023 00:15:39** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ []

Код ЄДРПОУ юридичної особи: []

До документу внести:

Відомості про центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі

Мета діяльності громадського формування

Перелік засновників (учасників) юридичної особи

Відомості про структуру власності

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи, або про відсутність кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи

Місцезнаходження юридичної особи

Види діяльності

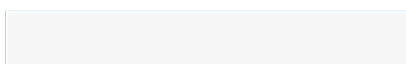
Назви органів управління юридичної особи

Відомості про керівника юридичної особи, а також про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, тощо

Відомості про членів керівних органів

Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) та розмір частки кожного із засновників (учасників)

Вид установчого документа



Дані про розпорядчий акт, на підставі якого створено юридичну особу (крім місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів)

Відомості про установчий документ, на підставі якого діє громадське формування, – у разі створення юридичної особи на підставі установчого документа іншого громадського формування

Інформація для здійснення зв'язку з юридичною особою

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи

Дата легалізації (реєстрації) та реєстраційний номер у паперовому Реєстрі політичних партій, Реєстрі об'єднань громадян, Реєстрі творчих спілок – для громадських формувань, легалізованих (зареєстрованих) до набрання чинності Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»

Дані про перебування юридичної особи у процесі припинення, у тому числі дані про рішення щодо припинення юридичної особи, відомості про комісію з припинення (ліквідатора, ліквідаційну комісію тощо) та про строк, визначений засновниками (учасниками) юридичної особи, судом або органом, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, для заявлення кредиторами своїх вимог

Дані про скасування рішення засновників (учасників) або уповноваженого ними органу щодо припинення юридичної особи

Дані про перебування юридичної особи у процесі провадження у справі про банкрутство, санації, у тому числі відомості про розпорядника майна, керуючого санацією

Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа

Дані про юридичних осіб – правонаступників

Відомості про заборону діяльності громадського формування

Місце зберігання реєстраційної справи в паперовій формі

Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром та інформаційними системами державних органів

Відомості про смерть засновника (учасника) юридичної особи, визнання його безвісно відсутнім чи оголошення померлим, відомості про смерть керівника юридичної особи та особи, яка може вчиняти дії від імені юридичної особи

Дані про символіку

Дані про хронологію реєстраційних дій

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості 1 записів:

Запис 1

Найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Ідентифікаційний код юридичної особи:

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:
zareestrovano

Організаційно-правова форма юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі:

Відомості відсутні

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна,

Види економічної діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний)

Назви органів управління юридичної особи:

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

Перелік засновників (учасників) юридичної особи:

, громадянство: Україна, Місцезнаходження:

Україна, ВУЛИЦЯ

Розмір частки засновника (учасника): 523,00

громадянство: Україна, Місцезнаходження:

Україна,

Розмір частки засновника (учасника): 7380,00

[redacted] громадянство: Україна, Місцезнаходження:
Україна, [redacted]
[redacted] Розмір частки засновника (учасника): 2846,00

[redacted] Україна, Місцезнаходження:
Україна, [redacted] ВУЛИЦЯ
КОМАРОВА, [redacted] Розмір частки засновника (учасника): 784,00

[redacted] громадянство: Україна,
Місцезнаходження: Україна, [redacted]
[redacted] Розмір частки засновника
(учасника): 523,00

[redacted] Україна, Місцезнаходження:
Україна, [redacted]
[redacted] Розмір частки засновника (учасника): 523,00

[redacted] Україна, Місцезнаходження:
Україна, [redacted]
[redacted] Розмір частки засновника (учасника): 523,00

Відомості про структуру власності:

Відомості відсутні

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи:

[redacted] громадянство: Україна, Україна, [redacted]
Закарпатська обл., [redacted]
[redacted]
Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив
Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 56.34

Керівник юридичної особи, а також відомості про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, тощо:

[redacted] - керівник
[redacted] (Повноваження: Відомості відсутні) - представник

Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду):

13102,00 грн.

Вид установчого документа:

Відомості відсутні

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Дата державної реєстрації: 15.04.1992, Дата запису: 27.03.2006, Номер запису: [redacted]

[redacted]

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи:

Відомості відсутні

Дані про перебування юридичної особи у процесі припинення, у тому числі дані про рішення щодо припинення юридичної особи:

Відомості відсутні

Відомості про комісію з припинення:

Відомості відсутні

Відомості про строк, визначений засновниками (учасниками) юридичної особи, судом або органом, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, для заявлення кредиторами своїх вимог:

Відомості відсутні

Дані про скасування рішення засновників (учасників) або уповноваженого ними органу щодо припинення юридичної особи:

Відомості відсутні

Дані про перебування юридичної особи у процесі провадження у справі про банкрутство, санації, у тому числі відомості про розпорядника майна, керуючого санацією:

Відомості відсутні

Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа:

Відомості відсутні

Дані про юридичних осіб- правонаступників:

Відомості відсутні

Місце зберігання реєстраційної справи в паперовій формі:

Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Відомості відсутні

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

27.05.1994, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ,

15.04.1992, 73, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ,

(дані про взяття на облік як платника податків)

13.07.1992, 19020106, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ,
(дані про взяття на
облік як платника єдиного внеску)

Дані про хронологію реєстраційних дій:

Державна реєстрація включення відомостей про юридичну особу,
27.03.2006 00:00:00, , Виконавчий
комітет Закарпатської області

Підтвердження відомостей про юридичну особу, 19.05.2006 00:00:00,
, Виконавчий комітет
міської ради Закарпатської області

Виправлення помилок, 23.06.2011 12:30:05,
міської ради Закарпатської
області

Підтвердження відомостей про юридичну особу, 23.06.2011 12:56:12,
Зміна інформації для здійснення зв'язку з юридичною
особою., міської ради
Закарпатської області

Державна реєстрація змін до відомостей про юридичну особу, 24.05.2012
16:37:17, Зміна видів економічної діяльності
юридичної особи. Зміни видів діяльності., Виконавчий
комітет міської ради Закарпатської області

Підтвердження відомостей про юридичну особу, 23.06.2014 17:47:54,
Зміна інформації для здійснення зв'язку з юридичною
особою., державна адміністрація
Закарпатської області

Підтвердження відомостей про юридичну особу, 02.10.2015 14:57:10,
Зміна інформації для здійснення зв'язку з юридичною
особою., державна адміністрація
Закарпатської області

Державна реєстрація змін до відомостей про юридичну особу, 19.10.2020
15:04:20, Зміна інформації для здійснення
зв'язку з юридичною особою., державна
адміністрація

Державна реєстрація підтвердження відомостей про кінцевого
бенефіціарного власника, 02.08.2022 09:20:15,
державна адміністрація

Інформація для здійснення зв'язку:

Дата та час формування витягу:

16.11.2023 00:16:40

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.

ДОДАТОК В

Затверджено
зборами засновників
(протокол № 1 від 8
квітня 1992р)

С Т А Т У Т

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

(із змінами і доповненнями від 26 січня 2004 року)

2004

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Товариство з обмеженою відповідальністю [], яке іменується надалі „ТОВАРИСТВО”, засновано договором засновників, укладеним 8 квітня 1992 року.

2. Рішенням про створення товариства є засновницький договір, підписаний всіма засновниками, та цей статут, зареєстрований у виконавчому комітеті [] народних депутатів.

У зв'язку з вибуттям одного із засновників (в даному тексті може вживатися також термін „учасників”) та вступом до товариства нових учасників в установчий договір та цей статут на підставі зборів від 26 січня 2004 року внесені відповідні зміни та доповнення.

3. Товариство у своїй діяльності керується Законом України „Про господарські товариства.”

4. Товариство створюється для здійснення таких видів діяльності: організація профільних, універсальних та комісійних салонів-магазинів, а також комерційних інвалютних магазинів; з метою здійснення цієї мети товариство може бути покупцем у відповідності з Законом України „Про приватизацію невеликих державних підприємств”; надання інформаційно-консультативних послуг,

розробка та проведення рекламних міроприємств, участь у проведенні міжнародних виставок та ярмарок, здійснення торгово-посередницької діяльності;

пошук зарубіжних партнерів для українських підприємств, організація та проведення конкурсів-оглядів, аукціонів, ярмарок, розпродажу товарів народного споживання.

5. Товариство набуває прав юридичної особи з моменту реєстрації в райвиконкомі.

6. Товариство має самостійний баланс і діє на підставі повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування.

7. Товариство у своїй діяльності керується законами України та цим статутом.

8. Товариство має круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи та розрахунковий рахунок в банківській установі.

9. Товариство має право :

а) від свого імені укладати договори, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем в загальних, арбітражних та третейських судах ;

б) при здійсненні пов'язаних з його діяльністю операцій самостійно установлювати ціни на послуги та вироблювану продукцію, укладати контракти, здійснювати зовнішньоекономічну діяльність ; займатися перевезенням вантажів, пасажирів та багажу в межах України та закордоном;

в) відкривати філії, представництва, відділення та сумісні з іноземними партнерами підприємства, відкривати валютні та інші рахунки для своєї зовнішньоекономічної діяльності у відповідності з діючим законодавством України ;

г) здійснювати пряму зовнішньоекономічну діяльність в рамках, передбачених п. 4 розділу „Загальні положення” цього статуту ;

д) самостійно встановлювати ціни на експортовану та імпортовану продукцію.

Адреса товариства :

10. Учасниками товариства є :

11. Учасники товариства мають право :

а) приймати участь в управлінні справами товариства ;

б) приймати участь в розподілі прибутків товариства і отримувати їх долю (дивіденди) ;

в) вийти з товариства ;

г) отримувати інформацію про діяльність товариства . На вимогу учасника товариство зобов'язано надати йому для ознайомлення річні баланси, звіти товариства про його діяльність , протоколи зборів .

12. Учасники товариства зобов'язані:

- а) Дотримуватися установчих документів товариства та виконувати рішення загальних зборів та інших органів керівництва товариства ;
- б) виконувати свої зобов'язання перед товариством в тому числі і пов'язані з майновою участю , а також вносити вклади в розмірі і порядку засобами, передбаченими цим статутом ;
- в) не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність товариства.

СТАТУТНИЙ ФОНД

1. Для забезпечення діяльності товариства за рахунок внесків учасників створюється статутний фонд в розмірі 13102 грн. (тринадцять тисяч сто дві) гривні з таким розподілом між учасниками.

а) внесення складського приміщення на правах користування в

в загальній сумі станом на 1 листопада 1996 року — 3939 (три тисячі дев'яност тридцять дев'ять) гривнів .

Доля складає 53%, тобто 2088 грн., а доля складає 47%, тобто 1851 грн.

Будівля складу вноситься до статутного фонду тільки на правах користування .

б) внесення споруди магазину та належних до нього основних засобів користування в м.

в чому приймають участь 7 чоловік на загальну суму 9163 (дев'ять тисяч сто шістдесят три) грн. станом на 01.11.1996 р.:

57,77 %, а у грошовому виразі 5294 грн. в т.ч. доля вартості споруди магазину 5054 грн. та належних до нього основних засобів 240 грн.;

10,87 %, а у грошовому виразі 996 грн. в т.ч. доля вартості споруди магазину 784 грн. та належних до нього основних засобів 212 грн.;

в розмірі 8,55 %, а у грошовому виразі 784 грн. як доля вартості споруди магазину;

в розмірі 5,7 %, а у грошовому виразі 523 грн., як доля вартості споруди магазину;

в розмірі 5,7 %, а у грошовому виразі 523 грн. як доля вартості споруди магазину;

в розмірі 5,71 %, а у грошовому виразі 523 грн. як доля вартості споруди магазину;

5,7 %, а у грошовому виразі 523 грн. як доля вартості споруди магазину .

В цілому долі учасників товариства в статутному фонді розподіляються таким чином

2. Учасниками можуть вноситись так же інші види внесків .

3. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх внесків

Учасники, які не повністю внесли свої вклади відповідають по зобов'язанням товариства в межах невнесеної суми.

4. Учасник товариства за згодою інших учасників має право уступити свою долю або її застану одному або декільком учасникам цього ж товариства або третім особам, якщо серед учасників не буде бажаючих набути право власності на цю частину. Якщо третіх осіб буде декілька - право вибору належить зборам учасників .

Учасники товариства користуються переважним правом набуття права на долю учасника, що

вибуває, пропорційно їх долям в статутному фонді товариства .

Передача долі третім особам можлива тільки після повного внесення вкладу учасником, що виходить з товариства.

При передачі долі третій особі відбувається одночасний перехід до неї усіх прав і обов'язків, що належать учаснику , який уступає свою долю частково чи цілком .

5. Учасник товариства, який систематично не виконує або неналежним чином виконує обов'язки ,або перешкоджає досягненню цілей товариства, може бути виключений з товариства на підставі одноголосно прийнятого рішення зборів учасників товариства . При цьому цей учасник (його представник) в голосуванні участі не приймає.

6. При виході учасника із товариства йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його долі в Статутному фонді.

Виплата здійснюється після затвердження річного звіту року, в якому вибув учасник, і в строк 12 місяців з дня виходу .

7. На вимогу учасника і за згодою товариства вклад може бути повернуто цілком або частково в натуральному вигляді.

8. Вибувшому учаснику належна йому доля прибутку, отриманої товариством в даному році до моменту його виходу .

9. Майно, передане учасником товариству тільки в користування, повертається в натуральній формі без винагороди .

10. В разі смерті учасника товариства, правонаступники (спадкоємці) мають переважне право вступу в товариство .

11. При відмові спадкоємця (правонаступника) від вступу в товариство або в разі відмови товариства прийняти спадкоємця до товариства йому видається в грошовій або натуральній формі доля в майні, вартість якого визначається до дня смерті учасника . В цьому разі розмір Статутного фонду підлягає зменшенню .

12. Звернення стягнення на долю учасника в товаристві за його власним зобов'язанням • забороняється . При недостатній кількості майна учасника для покриття його боргів кредитори можуть вимагати виділення долі учасника - боржника в порядку, передбаченому п. 6 цього розділу статуту .

13. Товариство є власником :

- майна, переданого йому засновниками та учасниками у власність ;
- продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності;
- отриманих доходів ;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом .

Ризик випадкової загибелі або пошкоджені майна, що є власністю або передане йому в користування, несе товариство.

ФОНДИ ТОВАРИСТВА

1. В товаристві створюється страховий (резервний) фонд в розмірі 25 % статутного фонду .
2. Розмір щорічних відрахувань в резервний фонд складає 5 % суми чистого прибутку .

ПРИБУТОК ЦЬОГО ТОВАРИСТВА ТА ЙОГО РОЗПОДІЛ

1. Прибуток товариства створюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку товариства сплачуються проценти по банківських кредитах та по облігаціях, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі в бюджет. Чистий прибуток, отриманий після вказаних розрахунків, залишається в повному розпорядженні товариства .

2. Чистий прибуток розподіляється між учасниками пропорційно їх вкладам в статутний фонд і виплачується у вигляді дивідендів не рідше одного разу в рік .

3. Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду .

4. Збільшення статутного фонду може бути здійснене тільки після повного внесення всіма учасниками своїх вкладів .

5. Зменшення статутного фонду при наявності заперечень кредиторів товариства не дозволяється.

6. Рішення товариства про зміну розміру статутного фонду вступає в силу з дня внесення цих змін в державний реєстр із зазначенням нового розміру долі кожного з Учасників в статутному фонді товариства.

7. Рішення товариства про зменшення статутного фонду набирає чинності не раніше трьох місяців після державної реєстрації і публікації про це у встановленому порядку .

ОРГАНИ КЕРІВНИЦТВА ТОВАРИСТВА

1. Вищим органом товариства є збори учасників. Вони складаються з учасників або призначених ними представників .

2. Представники учасників можуть бути постійними чи призначеними на визначений термін. Засновник може в будь-який час замінити свого представника в зборах учасників, повідомивши про це інших учасників .

3. Учасник товариства може передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представнику іншого засновника товариства .

4. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток в статутному фонді.

5. Збори учасників товариства обирають голову товариства .

6. До компетенції зборів товариства відносяться :

а) визначення основних напрямків діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання .

б) внесення змін до статуту товариства ;

в і обрання директора та ревізійної комісії, порядку розподілу прибутків, визначення порядку покриття збитків;

г і затвердження річних результатів діяльності, звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутків, визначення порядку покриття збитків;

г) створення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв, затвердження їх статутів та положень ;

д прийняття рішень про притягнення посадових осіб товариства до майнової відповідальності;

е затвердження правил і процедур діяльності товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв ;

ж визначення умов оплати праці посадових осіб товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв ;

з прийняття рішень про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу ;

и • встановлення розміру, форм і порядку внесення учасниками додаткових внесків ;

к = вирішення питання про набуття товариством долі учасника ;

л виключення учасника з товариства .

З питань, вказаних в пп. „а”, „б”, „і” вимагається одноголосне рішення у вищому органі з

усіх інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів .

7. Збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники, що володіють більш ніж 60% голосів, а з питань, які вимагають одноголосного рішення - всі учасники .

8. Кожен із учасників товариства може вимагати розгляду питання на зборах при умові, що питання було внесене на розгляд не пізніше 25 днів до початку зборів .

9. Голова зборів товариства організує ведення протоколу. Книга протоколів повинна бути в любий час надана учасникам товариства для ознайомлення .

10. Збори учасників товариства скликаються два рази в рік.

Позачергові збори скликаються головою товариства у випадку неплатоспроможності товариства ,а також в будь-якому іншому випадку, якщо цього вимагають інтереси товариства в цілому, якщо виникає небезпека скорочення статутного фонду більш ніж на 30 % .

11. Збори товариства можуть бути скликані також і на вимогу директора .

12. Виконавчим органом товариства є директор. Директор вирішує всі питання діяльності товариства за винятком тих, що відносяться згідно п.6 цього розділу до виняткової компетенції зборів учасників . Збори товариства можуть винести рішення про передачу частини належних їм повноважень до компетенції директора .

Директор підзвітний зборам учасників і організовує виконання їх рішень. Директор не може приймати рішень, що обов'язкові для учасників товариства .

Директор може без довіреності укласти від імені товариства разові контракти і угоди без обмеження суми з обов'язковим повідомленням голови .

13. Контроль за діяльністю директора товариства здійснює ревізійна комісія, створена зборами учасників товариства з їх числа в кількості 3 чоловік .

Директор не може бути членом ревізійної комісії.

За рішенням зборів товариства в ревізійну комісію товариства можуть бути включені компетентні спеціалісти на договірних засадах, які не є членами товариства.

14. Перевірка діяльності директора товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів або на вимогу учасників товариства, або за власною ініціативою .

Ревізійна комісія може вимагати від посадових осіб товариства надання їй всіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих письмових пояснень .

Посадовими особами товариства призначаються голова, директор, голова ревізійної комісії.

Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок вищому органу товариства - зборам.

15. Ревізійна комісія складає висновок за річними балансами та звітами. Без висновку ревізійної комісії збори учасників не можуть затверджувати баланс товариства.

Ревізійна комісія може ставити питання про скликання позачергових зборів учасників, якщо виникла небезпека суттєвим інтересам товариства або виявлені зловживання зі сторони посадових осіб товариства.

16. Перевірки фінансової діяльності товариства здійснюються державними податковими інспекціями, іншими державними органами в межах їх компетенції, ревізійними органами товариства і аудиторськими службами .

17. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і надає її у встановленому обсязі органам державної статистики .

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

1. Товариство має право здійснювати пряму зовнішньоекономічну діяльність згідно з п.4 розділу „Загальні положення” цього статуту :

при здійсненні пов'язаних з його діяльністю операцій узгоджувати ціни на надавані послуги та вироблювану продукцію і укласти контракти;

самостійно визначати ціни на продукцію, що імпортується та експортується;

відкривати філії та представництва, а також дочірні підприємства як на території України, так і за кордоном у відповідності з діючим законодавством України;

залучати в якості співучасників зарубіжні підприємства, відкривати валютні та інші рахунки ведення своєї зовнішньоекономічної господарської діяльності.

ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

1. Припинення діяльності товариства проходить шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, розділення, виділу, перетворення) або ліквідації .

Реорганізація товариства здійснюється за рішенням його вищого органу .

При реорганізації товариства вся сукупність прав та обов'язків товариства переходить до його правонаступників.

2. Товариство ліквідується :

- а) за рішенням зборів учасників;
- б) на підставі рішення суду або арбітражного суду;
- в) за поданням банківських органів або кредиторів у випадку неплатоспроможності товариства;
- г) за поданням органів, що контролюють діяльність товариства, у випадку систематичного або грубого порушення ним законодавства .

3. Ліквідація товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у випадку банкрутства і припинення діяльності товариства за рішенням суду - ліквідаційною комісією, що призначаються цими органами.

З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по керівництву справами товариства. Ліквідаційна комісія у триденний термін з моменту її призначення публікує інформацію товариства в одній із офіційних (республіканському або місцевому) органів преси з зазначенням строку подачі кредиторами своїх претензій, оцінює наявне майно товариства, виявляє його дебіторів та кредиторів, розраховується з ними, приймає міри для сплати боргів товариства третім особам, а також його учасникам, складає ліквідаційний баланс і подає його вищому органу товариства або органу, який призначив ліквідаційну комісію.

Належні товариству грошові засоби, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці осіб, що працюють по найму, виконання обов'язків перед бюджетом, банками, власниками випущених товариством облігацій та іншими кредиторами, розподіляються між учасниками товариства пропорційно їх вкладам у статутний фонд в шестимісячний термін після опублікування інформації про його ліквідацію.

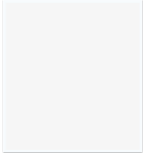
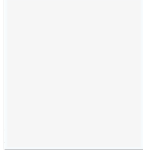
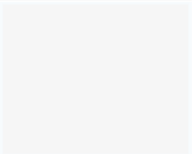
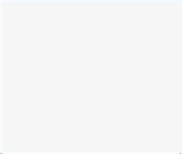
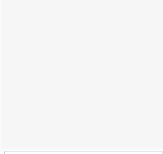
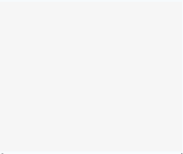
Майно, передане товариству учасниками в користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

У випадку виникнення спорів по виплаті заборгованості товариства його грошові засоби не підлягають розподілу між учасниками до вирішення цього спору або до отримання кредиторами відповідних гарантій.

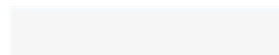
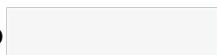
4. Ліквідація товариства вважається завершеною, а товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про черв державний реєстр.

СТРУКТУРА ВЛАСНОСТІ



Директор



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

15 квітня 1992 р.

НАКАЗ

Згідно протоколу зборів засновників від 08.04.1992 р.
приступити до обов'язків директора

Товариство з обмеженою відповідальністю

НАКАЗ № №1

про облікову політику підприємства

10.11.2023 р

На виконання Закону України від 16.07.99 р. №996-XIV "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні", Національні Положень (стандартів) бухгалтерського обліку

НАКАЗУЮ:

1. Загальні положення

1.1. При веденні бухгалтерського обліку та складанні фінансової звітності застосовувати національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, затверджені Міністерством фінансів України.

2. Запаси

2.1. Застосовувати при вибутті запасів метод собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО) для оцінки їх вибуття.

Визначення середньозваженої собівартості одиниці запасів проводити на дату операції.

2.2. Транспортно-заготівельних витрати включати безпосередньо до первісної вартості придбаних запасів (спосіб прямого обліку).

2.3. Одиницею бухгалтерського обліку запасів є їх найменування.

3. Необоротні активи

3.1. Застосовувати прямолінійний метод амортизації основних засобів із передбачених пунктом 26 ПСБО 7, а також довгострокових біологічних активів та інвестиційної нерухомості, у разі якщо вони обліковуються за первісною вартістю.

3.2. Застосовувати для малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів такий метод амортизації: у першому місяці використання об'єкта в розмірі 50% його вартості, та решта 50% вартості у місяці їх вилучення з активів (списання з балансу) внаслідок невідповідності критеріям визнання активом.

Для інших необоротних матеріальних активів застосовувати прямолінійний метод амортизації.

3.3. Застосовувати прямолінійний метод амортизації нематеріальних активів.

3.4. До складу малоцінних необоротних матеріальних активів включати матеріальні активи з очікуваним строком корисного використання (експлуатації) понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) вартістю не більше 20000,00 гривень.

3.5. Підприємство обліковує необоротні активи тільки за первісною вартістю без урахування зменшення корисності та переоцінки до справедливої вартості.

3.6. Первісне визнання необоротних активів та групи вибуття як утримуваних для продажу проводиться на дату, коли щодо активів, групи вибуття задовольняються умови, наведені в пункті 1 р. II ПСБО 27.

4. Резерви і забезпечення

4.1. Підприємство не нараховує резерв сумнівних боргів.

4.2. Стосовно забезпечень різних видів прийняти наступні рішення.

Підприємство не створює забезпечення на оплату відпусток працівникам підприємства.

Підприємство не створює забезпечення на виконання гарантійних зобов'язань.

Підприємство не створює забезпечення на реструктуризацію, виконання зобов'язань при припиненні діяльності.

Підприємство не створює забезпечення на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів.

Підприємство не створює забезпечення на передбачену законодавством рекультивацію (відновлення) порушених земель.

5. Доходи і витрати

5.1. Оцінка ступеня завершеності операції з надання послуг проводиться шляхом визначення питомої ваги обсягу послуг, наданих на певну дату, в загальному обсязі послуг, які мають бути надані.

5.2. Підприємство використовує тільки рахунки класу 9 "Витрати діяльності".

5.3. Стосовно переліку і складу змінних і постійних загальновиробничих витрат, бази їх розподілу прийняти наступні рішення.

...

Загальновиробничі витрати розподіляють з використанням такої бази розподілу: прямі матеріальні витрати, що включаються до виробничої собівартості продукції.

5.4. Стосовно переліку і складу статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) прийняти наступні рішення.

Затвердити перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) згідно з додатком №3 до цього наказу.

6. Інші положення

6.1. Встановити такі кількісні критерії суттєвості інформації:

- для інформації про господарські операції та події, пов'язані із змінами у складі (рухом) активів, зобов'язань, власного капіталу — у розмірі до 3% вартості всіх активів, усіх зобов'язань і власного капіталу відповідно;
- для окремих видів доходів і витрат — 2% чистого прибутку (збитку) підприємства;
- для проведення переоцінки або зменшення корисності об'єктів основних засобів і нематеріальних активів — 10 % справедливої вартості об'єктів основних засобів і нематеріальних активів;
- для визначення подібності активів — 5 % справедливої вартості об'єктів обміну;
- для розкриття інформації про сегменти при визначенні звітного сегмента — у діапазоні 9% чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) усіх сегментів підприємства;
- для статей Балансу (Звіту про фінансовий стан) — 5 % суми підсумку Балансу;
- для статей Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) — 5 % суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- для статей Звіту про рух грошових коштів — 5 % суми чистого руху грошових коштів від

операційної діяльності;

- для статей Звіту про власний капітал — 5 % розміру власного капіталу підприємства.

6.2. Стосовно підходів до класифікації пов'язаних сторін прийняти наступні рішення.

Затвердити перелік пов'язаних осіб підприємства згідно з додатком №4 до цього наказу.

Оцінка активів або зобов'язань в операціях пов'язаних сторін здійснюється методом ціни перепродажу.

6.3. Стосовно періодичності та об'єктів проведення інвентаризації прийняти наступні рішення.

Для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку і фінансової звітності проводити щорічно інвентаризацію активів і зобов'язань відповідно до діючого Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затвердженого Міністерством фінансів України.

6.4. Підприємство подає пакет звітності, передбачений Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності".

6.5. Філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи підприємства не складають окремих баланс.

6.6. Звіт про рух грошових коштів складати прямим методом (за формою № 3).

6.7. Курсові різниці на дату здійснення господарської операції визначають у межах здійсненої операції.

6.8. Включати до складу витрат у день настання події:

- суми ПДВ, не підтверджені зареєстрованими постачальниками податковими накладними, після спливу 1095 днів з дати складання податкової накладної;
- компенсуючі податкові зобов'язання з ПДВ за товарами / послугами, первісно придбаними для оподатковуваних операцій, при подальшому використанні в негосподарській/пільговій діяльності.

Керівник _____

Головний бухгалтер _____



Державна податкова служба України
ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

26.04.2012

№

на

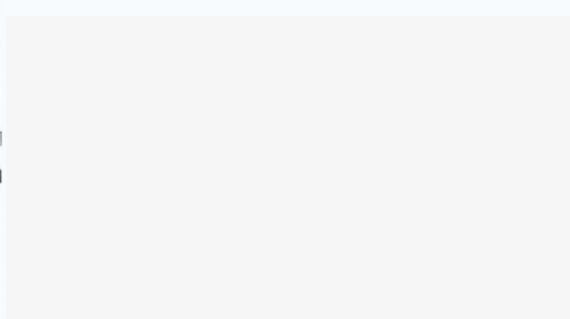
від

ДОВІДКА

Видана _____ про те, що станом на 25.04.2012р. СГД є
платником податку на прибуток.

Довідку видано по місцю вимоги.

Перший заст. начальник
ОДПІ Закарпатської області



Товариство з обмеженою відповідальністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

(підпис)

**ПОЛОЖЕННЯ
про бухгалтерію**10.11.2023 № 210.11.2023
(дата затвердження)**1. Загальні положення**

1.1. Бухгалтерія є самостійним структурним підрозділом Товариства з обмеженою відповідальністю (далі — Товариство) і підпорядковується безпосередньо директору Товариства.

1.2. У своїй діяльності бухгалтерія керується законами України, зокрема, Податковим кодексом України від 02.12.2010 № 2755-IV, Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV, Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-IV, нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства фінансів України, Міністерства доходів та зборів України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують бухгалтерський, податковий облік, ведення фінансово-господарської діяльності, захист персональних даних, а також локальними нормативними актами Товариства (інструкціями, правилами, стандартами, наказами директора Товариства, цим Положенням).

1.3. Бухгалтерія діє відповідно до перспективних та поточних планів її роботи, затверджених директором Товариства.

1.4. Організаційна структура бухгалтерії, система оплати праці та матеріального заохочення її працівників затверджуються правлінням Товариства, а кількісний склад працівників бухгалтерії — директором Товариства.

1.5. Положення про бухгалтерію Товариства затверджує директор Товариства.

1.6. Функції працівників бухгалтерії, кваліфікаційні вимоги до них визначають у посадових інструкціях, які затверджує директор Товариства.

1.7. Працівників бухгалтерії приймають на роботу, переводять на інші посади, звільняють з роботи відповідно до законодавства про працю та на підставі наказів директора Товариства. Прийняття на посаду, переведення на іншу посаду, звільнення, застосування заходів заохочення та стягнення до працівників Відділу провадять за погодженням з головним бухгалтером.

2. Основні завдання

2.1. Формування облікової та податкової політики згідно з вимогами законодавства та локальними нормативними актами Товариства.

2.2. Організація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та звітності.

2.3. Відображення у документах достовірної та повної інформації про господарсько-фінансові операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління фінансовими і матеріальними ресурсами Товариства.

2.4. Забезпечення достовірного та повного відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку та звітності.

2.5. Контроль за ощадливим використанням матеріальних, фінансових ресурсів, збереженістю власності Товариства.

3. Функції

Відповідно до основних завдань бухгалтерія:

3.1. Веде бухгалтерський облік і звітність згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку на основі максимальної централізації обліково-обчислювальних робіт і застосування сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку та контролю.

3.2. Взаємодіє з державними податковими та іншими органами контролю і нагляду у межах своєї компетенції.

3.3. Складає на підставі даних бухгалтерського обліку фінансову звітність, а також державну статистичну, зведену та іншу звітність (декларації) у порядку, встановленому законодавством.

3.4. Своєчасно та у повному обсязі перераховує податки і збори (обов'язкові платежі).

3.5. Забезпечує дотримання вимог нормативно-правових актів щодо:

- використання фінансових, матеріальних (нематеріальних) та інформаційних ресурсів під час прийняття та оформлення документів про проведення господарських операцій;
- інвентаризації необоротних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, документів, розрахунків та інших статей балансу;
- захисту персональних даних під час обробки інформації про контрагентів, працівників Товариства та інших категорій суб'єктів персональних даних.

3.6. Проводить аналіз даних бухгалтерського обліку та звітності, у т. ч. зведеної, щодо причин зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, планує та вживає заходів щодо своєчасного стягнення дебіторської та погашення кредиторської заборгованості, організовує та проводить роботу з її списання відповідно до законодавства.

3.7. Забезпечує зберігання, оформлення та передання до архіву оброблених первинних документів та облікових регістрів, які є підставою для відображення у бухгалтерському обліку операцій та складання звітності.

3.8. Забезпечує структурні підрозділи Товариства даними бухгалтерського обліку та звітності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, складання економічно обґрунтованих калькуляцій собівартості товарів і послуг, визначення можливих ризиків фінансово-господарської діяльності.

3.9. Бере участь у роботі з оформлення матеріалів щодо нестачі, крадіжки грошових коштів та майна, псування активів.

3.10. Готує плани рахунків, форми первинних документів для оформлення господарських операцій.

3.11. Розроблює форми документів внутрішньої бухгалтерської звітності.

- 3.12. Подає у встановлені строки бухгалтерську інформацію про діяльність Товариства, його майновий стан, доходи та витрати.
- 3.13. Вживає заходів щодо зміцнення фінансової дисципліни у Товаристві.
- 3.14. Складає бухгалтерський баланс Товариства.
- 3.15. Готує та своєчасно подає звітність до органів Пенсійного фонду, податкової інспекції, органів статистики.
- 3.16. Здійснює нарахування та провадить розрахунки з працівниками Товариства із заробітної плати та інших виплат, з іншими фізичними особами.
- 3.17. Видає довідки працівникам Товариства з питань нарахування заробітної плати та інших виплат, утриманих сум, за потреби видає довідки фізичним особам.
- 3.18. Контролює дотримання правил прийняття та відпуску товарно-матеріальних цінностей, фінансової та касової дисципліни, а також встановлених правил проведення інвентаризації, законних списань з бухгалтерських балансів нестач та інших витрат.
- 3.19. Організовує проведення інвентаризації основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів.
- 3.20. Проводить розрахунки із контрагентами за надані послуги та виконані роботи.
- 3.21. Розробляє завдання для фахівців з інформаційних технологій для впровадження передових інформаційних технологій з управління фінансами відповідно до вимог бухгалтерського, податкового, статистичного і управлінського обліку.
- 3.22. Вживає заходів з попередження нестач, незаконних витрат грошових коштів та використання товарно-матеріальних цінностей, порушень законодавства у т. ч. у сфері захисту персональних даних, та локальних нормативних актів Товариства.
- 3.23. Взаємодіє із зовнішніми та внутрішніми аудиторами.

4. Права

Для виконання покладених завдань та визначених функцій бухгалтерія має право:

- 4.1. Представляти Товариство в органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, інших установах з питань, що належать до компетенції бухгалтерії, у т. ч. при розгляді претензій контрагентів.
- 4.2. Отримувати від структурних підрозділів Товариства інформацію (документи), необхідну для виконання покладених на бухгалтерію функцій, встановлювати обґрунтовані вимоги до порядку оформлення і подання до бухгалтерської служби структурними підрозділами Товариства первинних документів для їх відображення у бухгалтерському обліку, а також контролювати дотримання зазначених вимог.
- 4.3. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань бухгалтерського обліку, податкової політики.
- 4.4. Організовувати проведення нарад за участі керівників та фахівців структурних підрозділів з питань, що належать до повноважень бухгалтерії.

4.5. Направляти структурним підрозділам запити щодо надання інформації, необхідної для виконання покладених на бухгалтерію завдань і функцій.

4.6. Погоджувати підготовлені іншими структурними підрозділами проекти наказів, локальних нормативних актів, рішень Правління, що пов'язані з питаннями витрачання коштів, використанням матеріальних цінностей тощо.

4.7. Вносити директору Товариства пропозиції щодо вдосконалення бухгалтерського обліку та звітності у Товаристві.

4.8. Подавати директору Товариства пропозиції про накладення дисциплінарних стягнень на працівників, які винні у неякісному оформленні документів, несвоєчасному передаванні документів для відображення інформації у бухгалтерському обліку та звітності, а також на працівників, які винні у недостовірності даних в оформлених документах.

5. Відповідальність

Головний бухгалтер та працівники бухгалтерії несуть персональну відповідальність за:

5.1. Невиконання обов'язків, передбачених цим Положенням та посадовими інструкціями.

5.2. Вчинення дій, які призвели до ускладнення взаємин з контрагентами, зменшенню прибутку та завдало збитку діловій репутації Товариства.

5.3. Несвоєчасність підготовки та подання на розгляд керівництва встановлених звітів.

5.4. Порушення вимог щодо забезпечення конфіденційності інформації та розголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю, персональних даних працівників Товариства та інших фізичних осіб, які стали відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків.

5.5. Несвоєчасне та неякісне виконання наказів директора Товариства.

6. Керівництво

6.1. Бухгалтерію очолює головний бухгалтер, якого приймають на роботу та звільняють з роботи наказом директора Товариства.

6.2. Головний бухгалтер повинен мати повну вищу освіту у галузі економіки, або фінансів, або бухгалтерського обліку і аудиту та стаж бухгалтерської роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра — не менше двох років, спеціаліста — не менше трьох років.

6.3. Прийняття (передавання) справ головним бухгалтером у разі прийняття на посаду або звільнення з посади провадиться після проведення внутрішньої перевірки стану бухгалтерського обліку та звітності, за результатами якої оформлюють акт.

6.4. Головний бухгалтер у разі отримання від директора Товариства розпорядження вчинити дії, що суперечать законодавству, у письмовій формі інформує директора про неправомірність такого розпорядження, а у разі отримання розпорядження повторно надсилає учасникам Товариства відповідне повідомлення.

Учасники Товариства розглядають отримане повідомлення у строк, визначений Статутом, та інформують у письмовій формі директора та головного бухгалтера Товариства про результати розгляду повідомлення та про прийняте з цього приводу рішення.

6.5. Головний бухгалтер або особа, яка його заміщує, не може отримувати безпосередньо за чеками та іншими документами готівкові кошти і товарно-матеріальні цінності, а також виконувати обов'язки директора Товариства на період його тимчасової відсутності.

6.6. Головний бухгалтер підписує звітність та документи, які є підставою для:

- перерахування податків і зборів (обов'язкових платежів);
- проведення розрахунків відповідно до укладених договорів;
- приймання і видачі грошових коштів;
- оприбуткування та списання рухомого і нерухомого майна;
- проведення інших господарських операцій.

6.7. У разі тимчасової відсутності головного бухгалтера (відрядження, відпустки, тимчасова втрата працездатності тощо) виконання його обов'язків покладається на заступника головного бухгалтера, а у разі відсутності заступника головного бухгалтера відповідно до наказу директора Товариства — на іншого працівника бухгалтерії (з дотриманням вимог законодавства про працю).

6.8. Головний бухгалтер:

6.8.1. Забезпечує виконання завдань та функцій, покладених на бухгалтерію, і несе персональну відповідальність за виконання цих завдань.

6.8.2. Керує діяльністю бухгалтерії, забезпечує раціональний та ефективний розподіл посадових обов'язків між її працівниками з урахуванням вимог щодо забезпечення захисту інформації, у т. ч. персональних даних працівників і контрагентів, та запобігання зловживанням під час ведення бухгалтерського обліку.

6.8.3. Розробляє та підписує посадові інструкції працівників бухгалтерії.

6.8.4. Вживає у межах своїх повноважень заходів щодо відшкодування винними особами збитків від нестач, розтрат, крадіжок.

6.8.5. Погоджує кандидатури працівників Товариства, яким надається право складати та підписувати первинні документи щодо проведення господарських операцій, пов'язаних з відпуском (витрачанням) грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, нематеріальних активів та іншого майна.

6.8.6. Подає директору Товариства пропозиції щодо:

- визначення облікової політики, зміни обраної облікової політики з урахуванням особливостей діяльності Товариства і технології оброблення облікових даних, у т. ч. системи та форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності та контролю за господарськими операціями;
- визначення оптимальної структури бухгалтерії та чисельності її працівників;
- прийняття на посади та звільнення з посад працівників бухгалтерії;
- вибору та впровадження уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності з урахуванням особливостей діяльності Товариства;
- створення умов для належного збереження майна, цільового та ефективного використання фінансових, матеріальних (нематеріальних), інформаційних та трудових ресурсів;
- визначення джерел погашення кредиторської заборгованості, повернення кредитів;

- притягнення до відповідальності працівників бухгалтерії за результатами контрольних заходів, проведених державними органами чи аудиторськими компаніями;
- удосконалення порядку поточного контролю;
- організації навчання працівників бухгалтерії з метою підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня;
- забезпечення бухгалтерії нормативно-правовими актами, довідковими та інформаційними матеріалами щодо ведення бухгалтерського обліку та складення звітності.

6.8.7. Організовує діловодство та документообіг в бухгалтерії.

6.8.8. Контролює:

- відображення у бухгалтерському обліку всіх господарських операцій, що проводяться Товариством;
- складання звітності;
- цільове та ефективне використання фінансових, матеріальних (нематеріальних), інформаційних та трудових ресурсів, збереження майна Товариства;
- дотримання вимог законодавства щодо списання (передачі) рухомого та нерухомого майна Товариства;
- правильність проведення розрахунків при оплаті товарів, робіт та послуг, відповідність перерахованих коштів обсягам виконаних робіт, придбаних товарів чи наданих послуг згідно з умовами укладених договорів, у т. ч. договорів оренди;
- стан погашення та списання відповідно до законодавства дебіторської заборгованості Товариства;
- оформлення матеріалів щодо нестачі, крадіжки грошових коштів та майна, псування активів;
- розроблення та вжиття заходів щодо дотримання та підвищення рівня фінансової дисципліни працівників бухгалтерії;
- усунення порушень і недоліків, виявлених під час контрольних заходів, проведених державними органами та аудиторськими компаніями;
- дотримання вимог щодо захисту персональних даних, які обробляються працівниками бухгалтерії.

6.8.9. Погоджує документи, пов'язані з витрачанням фонду заробітної плати, встановленням посадових окладів, надбавок, доплат, виплат премій працівникам.

6.9. Головний бухгалтер має право:

6.9.1. Візувати проекти договорів, угод, додатків до них.

6.9.2. Візувати проекти наказів директора Товариства з питань витрачання коштів, використанням матеріальних цінностей тощо.

6.9.3. Листуватися з іншими організаціями з питань контролю виконання зобов'язань за договорами, укладеними за ініціативи бухгалтерії.

6.9.4. Відмовляти у прийнятті до обліку документів, підготовлених з порушенням встановлених вимог, а також документів про господарські операції, що проводяться з порушенням законодавства.

7. Взаємовідносини (зв'язки) з іншими структурними підрозділами

Бухгалтерія взаємодіє:

7.1. Зі структурними підрозділами Товариства — з питань координації організації бухгалтерського обліку.

7.2. З відділом маркетингу та реклами — з питань:

- бухгалтерських даних про рух, реалізацію, запаси продукції;
- дотримання нормативів на представницькі та рекламні витрати;
- звітності про витрати на маркетингові дослідження та проведення рекламних заходів.

7.3. З планово-економічним відділом — з питань:

- балансу та оперативних зведених звітів про прибутки і витрати коштів;
- попередніх розрахунків амортизаційних відрахувань;
- даних обліку майна, зобов'язань і господарських операцій, основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, коштів, що надходять.

7.4. З відділом оперативного обліку та контролю — з питань аналізу кредиторської та дебіторської заборгованості.

7.5. З виробничим відділом — з питань звітності про рух основних засобів (згідно зі встановленою номенклатурою), про стан незавершеного виробництва.

7.6. З автотранспортним відділом — з питань оформлення первинних документів з автоперевезень (дорожніх листів, транспортних накладних тощо).

7.7. З відділом матеріально-технічного постачання — з питань отримання даних про зміни цін на матеріальні ресурси у постачальників.

7.8. З юридичним відділом — з питань:

- підготовки бухгалтерських даних, необхідних для ведення претензійно-позовної роботи;
- стягнення дебіторської заборгованості;
- застосування законодавства при виконанні завдань, покладених на бухгалтерію.

7.9. З відділом кадрів — з питань:

- підбору працівників бухгалтерії, прийняття їх на роботу, переведення, звільнення з роботи;
- розроблення планів підготовки та підвищення кваліфікації працівників бухгалтерії;
- ведення табелю обліку використання робочого часу працівниками Товариства.

7.10. З відділом інформаційних технологій — з питань:

- впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку та звітності;
- удосконалення системи електронного документообігу в частині автоматизованої підготовки проектів договорів, угод та додатків до них, оперативного контролю за маршрутами візування, виконанням договірних зобов'язань, проведенням розрахунків з контрагентами;
- захисту персональних даних в автоматизованих системах;

7.11. З відділом діловодства — з питань:

- організації діловодства у бухгалтерії;

- підготовки номенклатури справ бухгалтерії;
- підготовки документів для передання до архіву Товариства.

7.12. З комісією з соціального страхування — з питань своєчасного та повного нарахування і виплати матеріального забезпечення, надання соціальних послуг застрахованим особам.

Директор



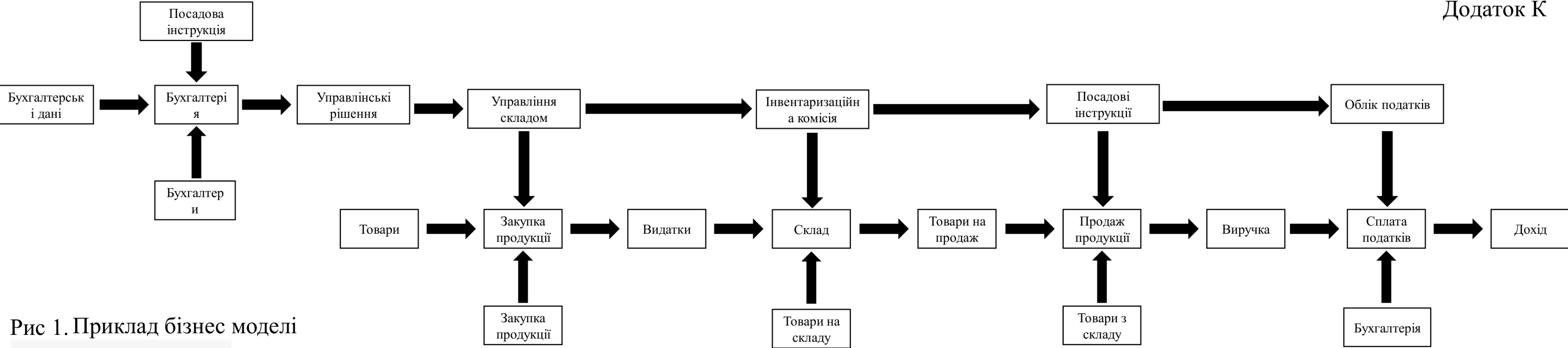
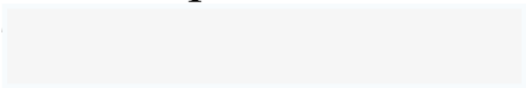


Рис 1. Приклад бізнес моделі



АНОТАЦІЯ

ВІРЛІЧ Ш.Е. Моделювання та аналіз бізнес-процесів діяльності підприємства: вітчизняний досвід і міжнародна практика. *Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»*. Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи – 95 сторінок, з них основного тексту 80 сторінок. Робота ілюстрована 24 рисунками та містить 15 таблиць.

Ключові слова: бізнес-процеси, моделювання, аналіз бізнес-процесів, доходи, витрати, фінансові результати, діяльність підприємства.

Кваліфікаційна робота присвячена правильному і достовірному обґрунтуванню всіх теоретичних положень, а також висвітленню теоретичних та практичних аспектів моделюванню та аналізу бізнес процесів діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження. Бізнес-процеси, орієнтовані на бухгалтерський облік, та їхнє моделювання в контексті стратегічного управління підприємством, їхній аналіз.

Предмет дослідження. Моделювання бізнес-процесів в контексті бухгалтерського обліку на підприємстві та комплексний аналіз всіх аспектів діяльності підприємства через призму цих процесів

Мета дослідження полягає в визначенні новітніх методів моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства.

Дане дослідження прагне вивчити сутність моделювання бізнес-процесів в контексті бухгалтерського обліку та провести комплексний аналіз всіх аспектів діяльності підприємства, що створить можливість розробки ефективних стратегій управління для підтримки фінансової стабільності та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища. Наголос роботи буде зроблено на вдосконаленні процесів бухгалтерського обліку через застосування передових методик моделювання та інноваційних технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблений в результаті дослідження модель бізнес-процесів може бути використана для удосконалення базової моделі підприємства.

ABSZTRAKT

VIRLICS S. A vállalat üzleti folyamatainak modellezése, valamint elemzése: hazai gyakorlat és nemzetközi tapasztalat. *Diplomamunka a második (mesterképzési) felsőoktatási szint megszerzéséért a 071 „Számvitel és adózás” szakon.* II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Beregszász, 2024.

A munka bevezetőből, három fejezetből, mindegyik fejezet zárlatából, általános következtetésekből és felhasznált irodalom listájából áll. A záróvizsga teljes terjedelme - 95 oldal, ebből a főszöveg 80 oldal. A munka 24 ábrával illusztrált és 15 táblázatot tartalmaz.

Kulcsszavak: üzleti folyamatok, modellezés, üzleti folyamatok elemzése, bevételek, költségek, pénzügyi eredmények, vállalat tevékenysége.

A záróvizsga a vállalat tevékenységének üzleti folyamatokon keresztüli modellezésének és elemzésének minden elméleti alapjának helyes és megbízható megalapozására, valamint a vállalati tevékenység üzleti folyamatokon keresztüli modellezésének és elemzésének minden elméleti és gyakorlati aspektusának kifejtésére szentelt.

A kutatás objektuma. Az üzleti folyamatok, melyek a könyvelésre összpontosítanak, és azok modellezése a vállalat stratégiai irányítása szempontjából, valamint az ezekre a folyamatokra vonatkozó elemzés.

A kutatás tárgya. Az üzleti folyamatok modellezése a könyvelési folyamatok kontextusában a vállalaton belül, valamint a vállalat tevékenységének minden aspektusának komplex elemzése ezen folyamatok tükrében.

A kutatás célja a vállalat tevékenységének üzleti folyamatainak legújabb modellezési módszerek meghatározása.

Ez a kutatás azt célozza meg, hogy megvizsgálja az üzleti folyamatok modellezésének lényegét a könyvelési folyamatok kontextusában, és komplex elemzést végezzen a vállalat minden aspektusáról a vállalati folyamatok tükrében. Ez lehetővé teszi hatékony irányítási stratégiák kidolgozását a pénzügyi stabilitás és az ellenállóság támogatására a modern üzleti környezetben. A munka hangsúlyt fektet a könyvelési folyamatok fejlesztésére a fejlett modellezési módszerek és innovatív technológiák alkalmazásával, ami növeli a vállalat versenyképességét a piacon.

Az elért eredmények gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a kutatás során kidolgozott üzleti folyamatmodellezési modell segíthet a vállalat alapmodelljének fejlesztésében.

ABSTRACT

VIRLICH SH. Modeling and Analysis of Business Processes in the Activity of the Enterprise: Domestic Experience and International Practice. *Master's thesis for the acquisition of the second (master's) level of higher education in the specialty 071 "Accounting and Taxation."* Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, 2024.

The graduation thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions for each chapter, general conclusions, and a list of used sources. The total volume of the graduation thesis is 95 pages, with 80 pages of main text. The work is illustrated with 24 figures and contains 15 tables.

Keywords: business processes, modeling, analysis of business processes, income, expenses, financial results, enterprise activity.

The qualification work is dedicated to a correct and reliable substantiation of all theoretical provisions, as well as highlighting the theoretical and practical aspects of modeling and analyzing business processes in the enterprise's activity.

Research object: Business processes oriented towards accounting and their modeling in the context of strategic enterprise management, their analysis.

Research subject: Modeling business processes in the context of accounting at the enterprise and a comprehensive analysis of all aspects of enterprise activity through the prism of these processes.

The research goal is to determine modern methods of modeling business processes in enterprise activity.

This study aims to explore the essence of modeling business processes in the context of accounting and conduct a comprehensive analysis of all aspects of enterprise activity, creating the opportunity to develop effective management strategies to support financial stability and resilience in the conditions of the modern business environment. The emphasis of the work will be on improving accounting processes through the application of advanced modeling techniques and innovative technologies, contributing to the increase of the enterprise's competitiveness in the market.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the developed model of business processes resulting from the research can be used to improve the basic model of the enterprise.

Ім'я користувача:
Потокі Габор Федорович

ID перевірки:
1016074872

Дата перевірки:
21.01.2024 14:53:24 CET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.01.2024 15:21:26 CET

ID користувача:
100011748

Назва документа: Вірліч Ш MSc_diplomamunka 20012024_2024.01.20._доопрацьований^М

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 19635 Кількість символів: 162290 Розмір файлу: 2.47 MB ID файлу: 1015782989

17.5% Схожість

Найбільша схожість: 7.31% з Інтернет-джерелом (<http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/160245/%d0%9f%d0..>)

17.1% Джерела з Інтернету

300

Сторінка 99

1.2% Джерела з Бібліотеки

24

Сторінка 103

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

73.9% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

5.01% Вилучення з Інтернету

649

Сторінка 104

73.9% Вилученого тексту з Бібліотеки

27

Сторінка 112

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

4