

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РУДИЧ ВАДИМ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту: завідувач
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки канд.екон.наук, доцент

_____ Олександр ТРЕГУБОВ

«_____» _____ 2025 р.

**РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»)**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:

Ю.В. Солоненко, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Рудич В. С. Розробка проєкту реорганізації бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нестле Україна») Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля». Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджується процес реорганізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Нестле Україна» з метою оптимізації ресурсів та підвищення ефективності діяльності. В умовах постійної трансформації ринкових умов та зростаючої конкуренції на харчовому ринку, важливим завданням є забезпечення високої продуктивності та стабільності підприємства. Одним з основних напрямків дослідження є впровадження цифрових технологій, зокрема інтеграція ERP-системи SAP S/4HANA, що дозволяє об'єднати основні бізнес-процеси у єдине цифрове середовище та підвищити ефективність управління.

У першому розділі було здійснено аналіз теоретичних підходів до управління бізнес-процесами, що дозволило сформулювати чітке розуміння еволюції концепцій організації підприємств. Підкреслено важливість процесного підходу, який забезпечує адаптивність, гнучкість і інтеграцію діяльності підприємства. Сформульовано власне визначення «управління бізнес-процесами підприємства», яке охоплює не тільки організаційні, але й аналітичні та стратегічні аспекти управління.

В розділі два проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна», зокрема структури управління, фінансового стану та основних бізнес-процесів підприємства. Зроблено висновки щодо фінансової стабільності компанії та оцінено тенденції її розвитку у 2022–2024 роках. Виявлено дисбаланси між зростанням доходів та операційною ефективністю, що потребують оптимізації внутрішніх процесів.

У розділі три проведено економічну оцінку впровадження SAP S/4HANA на основі показників інвестиційного аналізу (NPV, PB, IRR). Розрахунки показали, що проєкт є фінансово привабливим з позитивним NPV та терміном окупності менш ніж 4 роки. Це підтверджує інвестиційну доцільність проєкту та його здатність покращити операційну та фінансову ефективність підприємства.

Виявлено ключові ризики, пов'язані з впровадженням проєкту в умовах воєнного часу (кіберзагрози, зміни законодавства, мобілізація ІТ-фахівців). Запропоновано заходи для мінімізації цих ризиків, а також розроблено дорожню карту впровадження проєкту, яка дозволяє чітко структурувати етапи реалізації і зменшити ризик хаотичних змін у процесі цифрової трансформації.

Запропонований проєкт реорганізації бізнес-процесів, зокрема впровадження ERP-системи SAP S/4HANA, є економічно обґрунтованим, фінансово привабливим та стратегічно доцільним для ТОВ «Нестле Україна». Його реалізація дозволить суттєво підвищити операційну ефективність, зменшити витрати, підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити стабільне зростання в умовах сучасної економічної та геополітичної ситуації. Впровадження даної системи забезпечить автоматизацію ключових бізнес-процесів, що дозволить знизити ймовірність людських помилок, оптимізувати ланцюги постачання та управління запасами, а також покращити моніторинг фінансових показників та планування. Завдяки інтеграції з іншими корпоративними системами, компанія отримає більш зручний доступ до аналітики та прогнозування, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: бізнес-процеси, реорганізація бізнес-процесів, оптимізація ресурсів, цифрові технології, ефективність, ERP-система, SAP S/4HANA.

83 с., 14 табл., 15 рис., 75 джерел.

ANNOTATION

Rudych V. S. Development of a Business Process Reorganization Project at the Company (Case Study: LLC "Nestlé Ukraine"). Specialty 076 "Entrepreneurship and Trade". Educational Program "Innovative Entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

This paper explores the process of business process reorganization at LLC "Nestlé Ukraine" aimed at resource optimization and improving operational efficiency. In the context of continuous market transformations and growing competition in the food market, a key task is to ensure high productivity and stability for the company. One of the main areas of the research is the implementation of digital technologies, particularly the integration of the ERP system SAP S/4HANA, which enables the consolidation of key business processes into a unified digital environment and enhances management efficiency.

The first chapter analyzes the theoretical approaches to business process management, which allowed for the development of a clear understanding of the evolution of enterprise organization concepts. The importance of a process approach is emphasized, which ensures adaptability, flexibility, and integration of the company's activities. A definition of "business process management at the enterprise" is formulated, covering not only organizational but also analytical and strategic aspects of management.

Chapter two presents a comprehensive analysis of LLC "Nestlé Ukraine's" activities, including management structure, financial status, and key business processes. Conclusions were made regarding the company's financial stability, and trends in its development were assessed for 2022-2024. Imbalances between revenue growth and operational efficiency were identified, which require optimization of internal processes.

Chapter three provides an economic evaluation of implementing SAP S/4HANA based on investment analysis indicators (NPV, PB, IRR). The calculations showed that the project is financially attractive, with a positive NPV and a payback period of less than 4 years. This confirms the investment feasibility of the project and its potential to improve operational and financial efficiency.

Key risks associated with the project implementation during wartime (cyber threats, legislative changes, mobilization of IT specialists) have been identified. Measures to minimize these risks have been proposed, along with a roadmap for project implementation that clearly structures the stages of execution and reduces the risk of chaotic changes during digital transformation.

The proposed business process reorganization project, particularly the implementation of the SAP S/4HANA ERP system, is economically justified, financially attractive, and strategically appropriate for LLC "Nestlé Ukraine." Its implementation will significantly enhance operational efficiency, reduce costs, increase the company's competitiveness, and ensure stable growth under current economic and geopolitical conditions. The implementation of this system will automate key business processes, reducing the likelihood of human errors, optimizing supply chains and inventory management, and improving financial performance monitoring and planning. Through integration with other corporate systems, the company will gain more convenient access to analytics and forecasting, enabling the management to make informed decisions to achieve strategic goals.

Keywords: business processes, business process reorganization, resource optimization, digital technologies, efficiency, ERP system, SAP S/4HANA.

83 p., 14 tabl., 15 fig., bibliography: 75 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	10
1.1 Концептуальні підходи до управління процесами та інноваціями.....	10
1.2 Інструментарій моделювання, діагностики та вимірювання ефективності.....	17
1.3 Цифрова трансформація процесів та формулювання дослідницьких гіпотез.....	24
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ТА ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ.....	33
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна».....	33
2.2 Аналіз основних бізнес-процесів підприємства.....	38
2.3 Механізм управління бізнес-процесами ТОВ «Нестле Україна».....	47
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ.....	56
3.1 Комплексна трансформація внутрішніх бізнес-процесів підприємства.....	56
3.2 Тенденції зміни економічної ефективності при реалізації запропонованого проєкту.....	60
3.3 Економічна оцінка, ризики та дорожня карта впровадження.....	62
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Постійна трансформація ринкових умов та зростаюча конкуренція у харчовій промисловості зумовлюють необхідність підвищення ефективності внутрішніх процесів для збереження стабільності та забезпечення високої продуктивності на підприємствах, таких як ТОВ «Нестле Україна». Системний перегляд існуючих бізнес-процедур дозволяє компанії оптимізувати ресурси та поліпшити результати своєї діяльності.

Організація бізнес-процесів безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень, якість продукції та здатність оперативно реагувати на зміни попиту споживачів. Для великого підприємства ефективна взаємодія між підрозділами сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності.

Впровадження цифрових технологій та інструментів автоматизації відкриває нові можливості для вдосконалення управлінських процесів. Така інтеграція дозволяє забезпечити прозорість функціонування підрозділів, контроль за виконанням стратегічних завдань і підвищує узгодженість роботи всіх департаментів.

Реорганізація бізнес-процесів створює ефективну систему управління, зосереджену на підвищенні продуктивності та результативності, що дає змогу підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов, а й закласти основи для сталого розвитку, стабільного зростання та задоволення потреб споживачів на високому рівні.

Проблеми оптимізації та реорганізації бізнес-процесів на підприємствах досліджуються як українськими, так і зарубіжними вченими, таких як: О. Гончарова, О. Драган, О. Ковтун, А. Матусевич, О. Нищенко О. та Л.Уніят, Н. Чорна та інші.

Попри наявність численних наукових праць, присвячених управлінню бізнес-процесами, залишаються невирішеними окремі питання щодо підвищення ефективності та адаптивності процесів до змінного ринкового середовища.

Метою дослідження є розробка проєкту реорганізації бізнес-процесів на підприємстві, що дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити продуктивність і ефективність діяльності ТОВ «Нестле Україна».

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких завдань дослідження:

- визначити та охарактеризувати концептуальні підходи до управління процесами та інноваціями;*
- проаналізувати інструментарій моделювання, діагностики та вимірювання ефективності;*
- розглянути цифрову трансформацію процесів та сформулювати дослідницькі гіпотези;*
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Нестле Україна»;*
- проаналізувати основні бізнес-процеси підприємства;*
- охарактеризувати механізм управління бізнес-процесами ТОВ «Нестле Україна»;*
- провести комплексну трансформацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства;*
- обґрунтувати тенденції зміни економічної ефективності при реалізації запропонованого проєкту;*
- визначити економічну оцінку, ризики та дорожню карту впровадження.*

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти реорганізації бізнес-процесів, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі написання роботи було використано такі методи дослідження, як: метод системного аналізу (для вивчення структури та взаємозв'язків бізнес-процесів на підприємстві); метод порівняння (для

аналізу точок зору науковців, для співставлення показників, для оцінки ефективності існуючих бізнес-процесів); метод моделювання (для розробки проєкту реорганізації бізнес-процесів і прогнозування наслідків впровадження змін); метод узагальнення (для формування рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів).

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у тому, що у роботі поглиблено та систематизовано наукові підходи до управління бізнес-процесами підприємства, уточнено зміст поняття «бізнес-процеси», узагальнено сучасні методології бізнес-процесного управління.

Наукова новизна полягає у впровадженні системного підходу до оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна», що передбачає інтеграцію сучасних інформаційних систем, методик управління та цифрової аналітики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Нестле Україна» для оптимізації існуючих бізнес-процесів, скорочення витрат часу та ресурсів, підвищення продуктивності і конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати проведеного наукового дослідження були представлені, обговорені й отримали схвальні відгуки на XXV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці», яка пройшла 2 квітня 2025 року, м. Вінниця (Додаток А).

Положення дослідження, що виносяться на захист:

Автором запропоновано:

- власне визначення поняття «управління бізнес-процесами підприємства»;
- впровадити інтегровану ERP-систему нового покоління – SAP S/4HANA, що дозволить об'єднати основні процеси в єдиному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні підходи до управління процесами та інноваціями

У сучасних умовах діяльності підприємств ефективне управління процесами та впровадження інновацій визначає їхню конкурентоспроможність. Концептуальні підходи до організації процесів дозволяють системно оцінювати внутрішні та зовнішні ресурси, визначати напрями розвитку та підвищувати результативність роботи.

Процесний підхід до управління передбачає усвідомлення значущості та оптимізації бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він трактує діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних процесів.

Застосування процесного підходу дозволяє підприємствам детально оцінювати власну діяльність, визначати потенційні шляхи оптимізації, підвищувати продуктивність і формувати більш ефективну та конкурентоспроможну структуру роботи.

Сутність процесного підходу представлено на рис. 1.1.

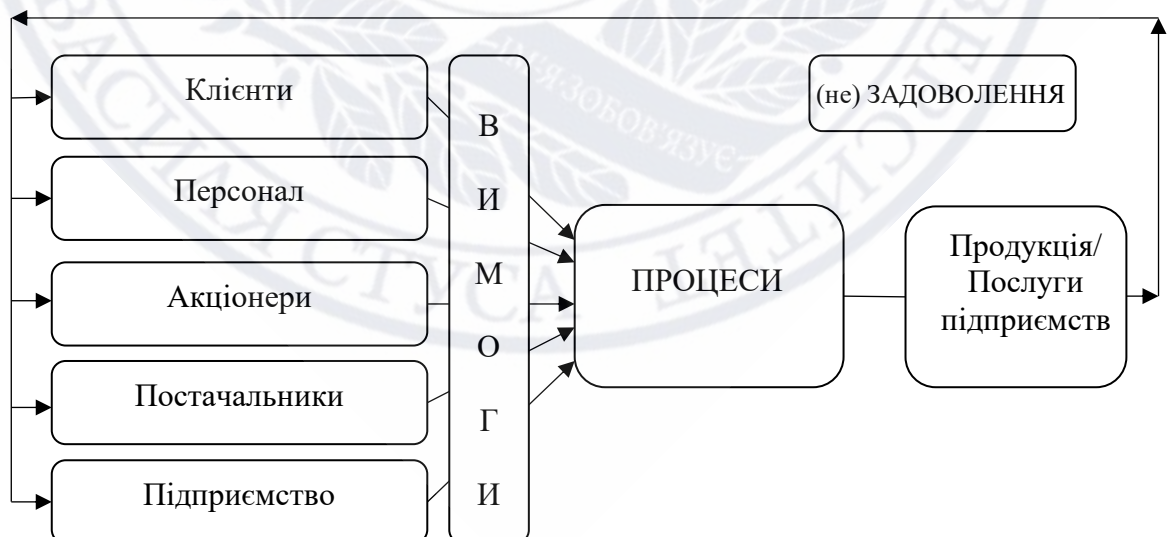


Рисунок 1.1 – Сутність процесного підходу [43, с.7]

Як показано на рис. 1.1, замість традиційного поділу підприємства на

функціональні відділи або спеціалізовані підрозділи, процесний підхід концентрує увагу на бізнес-процесах, які охоплюють кілька підрозділів одночасно. Організація підприємства будується навколо взаємопов'язаних процесів, а не виключно за функціональними обов'язками.

Таким чином, процесний підхід до управління являє собою стратегію керівництва, що спрямована на оптимізацію та ефективне управління бізнес-процесами.

У наукових працях поняття «бізнес-процеси» подається по-різному. Поширене трактування зводиться до того, що бізнес-процеси мають безперервний характер, включають певні входи у вигляді ресурсного забезпечення чи виникнення ідеї нового продукту або послуги та завершуються створенням результату, здатного задовольнити запити споживачів.

О.В. Нищенко визначає бізнес-процес як послідовність дій, у межах якої використовуються економічні ресурси підприємства для створення продукту задля задоволення потреб споживача та досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання [44, с. 128].

О. Гончарова трактує бізнес-процес як послідовність завдань або сукупність дій, виконуваних групою зацікавлених осіб для досягнення визначених цілей підприємства [11, с.79].

За спостереженнями О. Тур та А. Матусевича, бізнес-процеси охоплюють внутрішні види діяльності підприємства, спрямовані на створення продукції та надання послуг, що забезпечують необхідну вартість, якість та задоволення потреб споживачів [64].

О.В. Нищенко визначено основні характеристики бізнес-процесів:

- кожен бізнес-процес має вхід і вихід, де вхідним елементом виступає продукт, напівфабрикат або ресурс, що трансформується в ході процесу, а вихідним – результат його виконання;
- бізнес-процес являє собою сукупність дій, які мають циклічний характер та повторюються у часі;

– основною метою бізнес-процесу є задоволення потреб і вимог клієнтів [44, с. 128].

Н.П. Чорна та Л.М. Уніят на основі вітчизняних та зарубіжних наукових робіт сформуvalи зведену характеристику бізнес-процесів (рис. 1.1).

Класифікація в узагальненому вигляді відображає бізнес-процеси, спрямовані на створення доданої вартості підприємства, досягнення його основної мети – підвищення прибутковості, задоволення потреб споживачів, покращення якості життя населення та розв’язання актуальних бізнесових завдань [67, с.52].

У світовій практиці господарювання найчастіше використовують поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні, процеси управління та процеси розвитку.

Так, Н.П. Чорна та Л.М. Уніят вважають доречним класифікацію бізнес-процесів за призначенням (рис. 1.2).

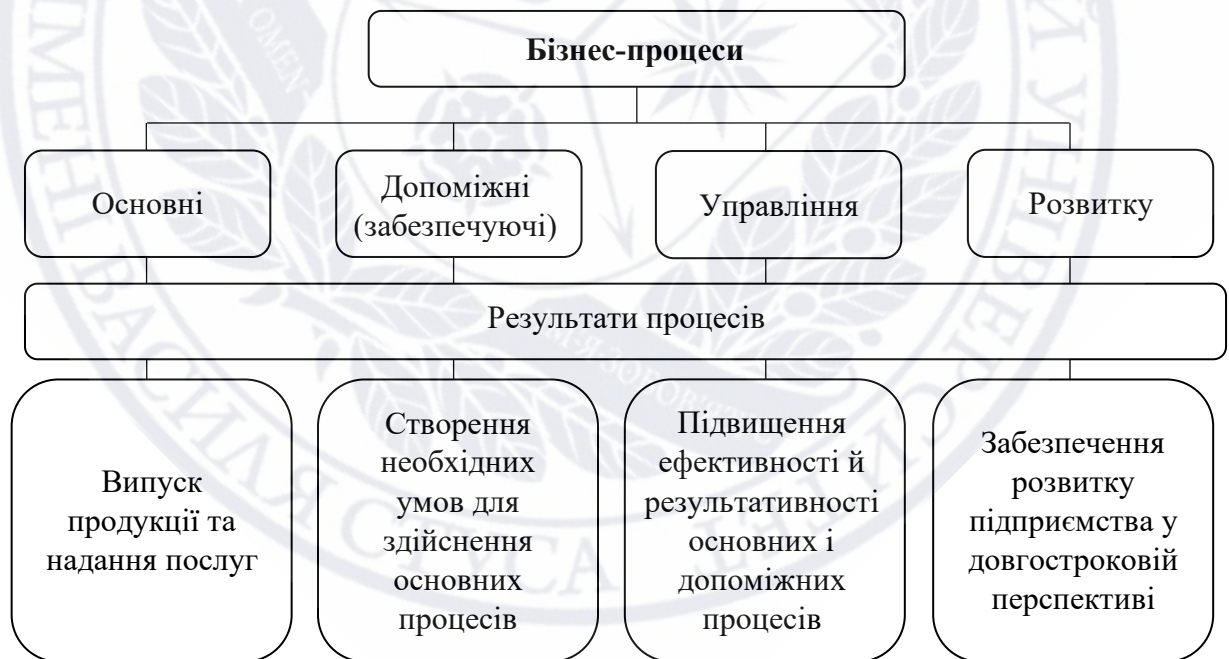


Рисунок 1.2 – Класифікація бізнес-процесів за призначенням

Джерело: складено автором на основі [67, с.50]

Отже, за призначенням бізнес-процеси підприємств поділяють на чотири групи: основні, допоміжні (забезпечуючі), бізнес-процеси управління та розвитку.

До основних бізнес-процесів належать процеси, що безпосередньо спрямовані на створення доданої вартості підприємства. Вони формують цінність продукту, який виробляє підприємство, та мають важливе значення для задоволення потреб зовнішніх споживачів. Основною метою таких процесів є отримання прибутку, оскільки саме вони визначають прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

До другої групи належать забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси, які створюють необхідні умови для функціонування основних процесів і підтримують інфраструктуру підприємства.

Третю групу становлять процеси управління, які забезпечують ефективне управління підприємством, сприяють підтриманню конкурентоспроможності, стабільності, адаптації до змін середовища та розвитку підприємства, а також відповідають за регулювання поточної діяльності.

До четвертої групи належать бізнес-процеси розвитку, спрямовані на довгострокове зростання та інноваційний розвиток підприємства. Такі процеси спрямовані на стратегічний розвиток підприємства.

Подібна класифікація бізнес-процесів є зручною та корисною для менеджерів підприємства, оскільки дозволяє системно відстежувати перебіг основних процесів діяльності, своєчасно виявляти проблемні ділянки та запроваджувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності роботи підприємства [67, с. 51].

На основі світової практики та з використанням класифікаційних ознак, що запропоновано та охарактеризовано вітчизняними вченими, Н.П. Чорною та Л.М. Уніят запропоновано власну об'єднану класифікацію бізнес-процесів підприємств.

На рис. 1.3 представлено узагальнену класифікацію бізнес-процесів за їх видами.

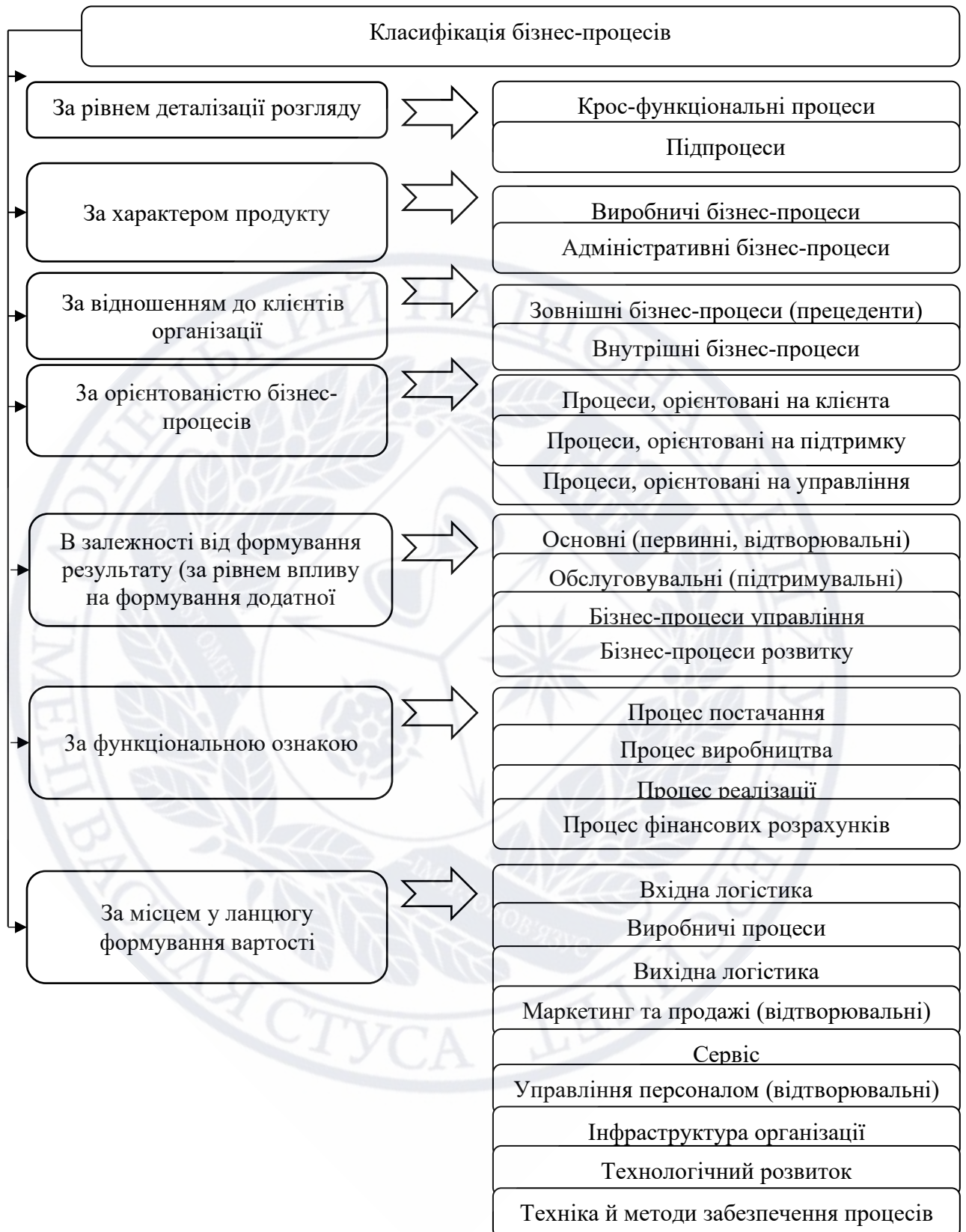


Рисунок 1.3 – Класифікація бізнес-процесів їх видами та ознаками

Дані, наведені на рис. 1.3, свідчать, що як вітчизняні, так і зарубіжні науковці здійснили глибокий і багатогранний аналіз класифікації бізнес-

процесів за різними видами та ознаками.

Н.П. Чорна та Л.М. Уніят погоджуються із тими науковцями, які вважають, що в умовах глобалізації економіки доцільно застосовувати класифікацію бізнес-процесів за їх призначенням. Відповідно до цього підходу, основні бізнес-процеси спрямовані на формування кінцевих результатів діяльності підприємства, які забезпечують зростання обсягів створення доданої вартості продукції та підвищення прибутковості. Такі процеси мають стратегічне значення, оскільки визначають успішність функціонування підприємства та рівень задоволення потреб споживачів [67, с. 53].

Управління відіграє суттєву роль у забезпеченні успіху та стійкості підприємства на ринку. На рис. 1.4 наведено управління підприємством як ланцюжком бізнес-процесів. Концепція, запропонована М. Портером висвітлює основні аспекти діяльності компанії як послідовний ланцюг процесів.



Рисунок 1.4 – Управління компанією як ланцюжком бізнес-процесів
(модель Портера)

Джерело: складено автором на основі [43, с.9]

Схема ілюструє ієрархію та взаємозв'язок основних управлінських процесів на підприємстві. Вона відображає, що стратегічне управління є основним, а ресурсний менеджмент підтримує операційну діяльність. Основні принципи наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи організації управління бізнес-процесами підприємства

Принципи	Характеристика
Безперервності	підтримання стабільного функціонування бізнес-процесів підприємства у часі
Гнучкості	адаптація бізнес-процесів підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Цілеспрямованості	орієнтація бізнес-процесів підприємства на досягнення встановлених результатів
Сумісності	узгодження бізнес-процесів підприємства між собою та з організаційною структурою
Альтернативності	формування кількох можливих варіантів виконання бізнес-процесів підприємства
Раціональності	оптимальне використання ресурсів підприємства у бізнес-процесах
Відповідальності	закріплення конкретних функцій, завдань та результатів за виконавцями підприємства
Аналітичності	побудова бізнес-процесів підприємства на основі аналізу даних та обґрунтованих рішень
Соціальності	урахування впливу бізнес-процесів підприємства на персонал та соціальне середовище
Оперативності	швидке реагування бізнес-процесів підприємства на зміни умов діяльності
Визначеності	чіткість вимог, процедур, показників та відповідальності в бізнес-процесах підприємства
Керованості	можливість контролю, регулювання та корекції бізнес-процесів підприємства
Рівноваги	збереження оптимального співвідношення між витратами, результатами та ризиками бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [15].

Виходячи з розглянутої інформації, вважаємо за доцільне запропонувати визначення поняття «управління бізнес-процесами підприємства». Під управлінням бізнес-процесами підприємства розуміємо цілеспрямовану діяльність щодо формування, організації, координації, аналізу та удосконалення взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

1.2 Інструментарій моделювання, діагностики та вимірювання ефективності

Категорія «ефективність» в економічній теорії виступає фундаментальним поняттям, яке відображає оптимальне використання обмежених ресурсів для досягнення максимального результату або мінімізації витрат при заданому результаті. Зокрема, сучасна література визначає економічну ефективність як здатність системи досягати заданого обсягу виробленого продукту за мінімальних затрат або, навпаки, забезпечувати максимальний обсяг при наявних ресурсах і технологіях [72]. Термін «ефект» має латинське походження й перекладається як «результат». Отже, поняття «ефективність» доцільно розглядати як рівень досягнення певного результату. Його зміст пов'язаний з проявом наслідків, що виникають у процесі зміни стану об'єкта під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників.

С. В. Мочерний розглядав «ефективність» як здатність отримувати конкретний результат, тобто як рівень результативності процесів чи проєктів. Науковець підкреслював, що її вимірювання базується на співвідношенні одержаного ефекту та витрат, які забезпечили досягнення такого результату [41, с.39].

Дослідник А. В. Шегда визначав ефективність діяльності підприємства як узагальнену характеристику підсумків використання основних і оборотних засобів, трудового потенціалу, фінансових ресурсів та нематеріальних активів протягом певного періоду [69, с.157].

Науковиця Т. І. Батракова ефективність діяльності підприємства визначає як властивість і здатність підприємства формулювати і досягати свої цілі з урахуванням впливу зовнішніх чинників і використання внутрішніх умов функціонування і досягати поставлених цілей, використовувати всі наявні ресурси та засоби, орієнтуватись на розв'язання соціальних, екологічних, бюджетних та інших проблем як суспільства, так і підприємства за встановленого співвідношення витрат і результатів [7, с.178].

Для системного оцінювання діяльності підприємства важливо розмежувати процеси, що формують створення вартості. Матриця класифікації процесів у ланцюгу вартості дає змогу впорядкувати основні та допоміжні операції, визначити їхню роль у формуванні кінцевого результату й окреслити взаємозв'язки між ними (рис. 1.5).

Можливість видалення Низька Висока	Зайві процеси (марнотратство)	Додають вартості
	Не додають вартості	Допомагають додаванню вартості (опосередковано)
	Незначне	Значне
	Додавання вартості	

Рисунок 1.5 – Матриця класифікації процесів у ланцюгу вартості

Джерело: складено автором на основі [31, с.127]

Аналіз ланцюга вартості дозволяє виявити місця та процеси на підприємстві, що можуть впливати на здатність до досягнення конкурентних переваг.

Для глибшого розуміння ефективності діяльності підприємства необхідно враховувати вплив чинників. Методи оцінювання ефективності діяльності підприємств суттєво відрізняються за рівнем об'єктивності, тому їх поділ за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних параметрів дозволяє точніше визначити сферу застосування кожного підходу.

У табл. 1.2 подано узагальнену класифікацію таких методів, що дає змогу впорядкувати існуючі підходи та обрати найбільш доречний інструментарій для аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства (об'єктивні і суб'єктивні фактори)

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	– збалансована система показників (BSC) – економічна додана вартість (EVA) – ринкова додана вартість (MVA) – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR) – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1. 2. Методи порівнювання	– порівняння за заданим критерієм у динаміці – ранжування з використанням відносних показників – порівняння з середньогалузевим значенням
	1. 3. Методи експертних оцінок	– дельфійський метод; морфологічний аналіз – метод сценаріїв мозковий штурм репертуарні решітки
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової звітності	– горизонтальний аналіз вертикальний аналіз – трендовий аналіз
	1. 5. Методи деталізації	– ранжування – факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	– балансовий метод – прийомних ланцюгових підстановок – інтегральний метод – прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин – індексний метод метод угруповання
	2. 3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	– кореляційний аналіз регресійний аналіз – кластерний аналіз
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання аналіз чутливості – метод побудови дерева рішень
	2. 5. Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування – методи оцінки грошових потоків

Джерело: складено автором на основі [36, с. 82]

Попри різноманітність підходів до вимірювання ефективності діяльності підприємства, багато дослідників сходяться на думці, що аналітичні коефіцієнти дають змогу швидко й зрозуміло оцінити рівень роботи та динаміку розвитку суб'єкта господарювання.

Методична основа такого підходу базується на окремому розгляді напрямів зміни кожного показника та їх порівнянні з результатами ефективних підприємств або середньогалузевими орієнтирами. На підставі отриманих

відхилень формуються узагальнені оцінки стану підприємства.

Г. Л. Монастирський запропонував один із підходів до визначення рівня ефективності – метод послідовного зіставлення із використанням стандартних оцінок. Сутність цього підходу полягає в експертному визначенні значень окремих показників за групами критеріїв та встановленні їх відносної ваги за інтервальною шкалою [40, с. 123].

В узагальненому вигляді схема оцінювання ефективності з використанням згаданого методу наведена на рис. 1.3.

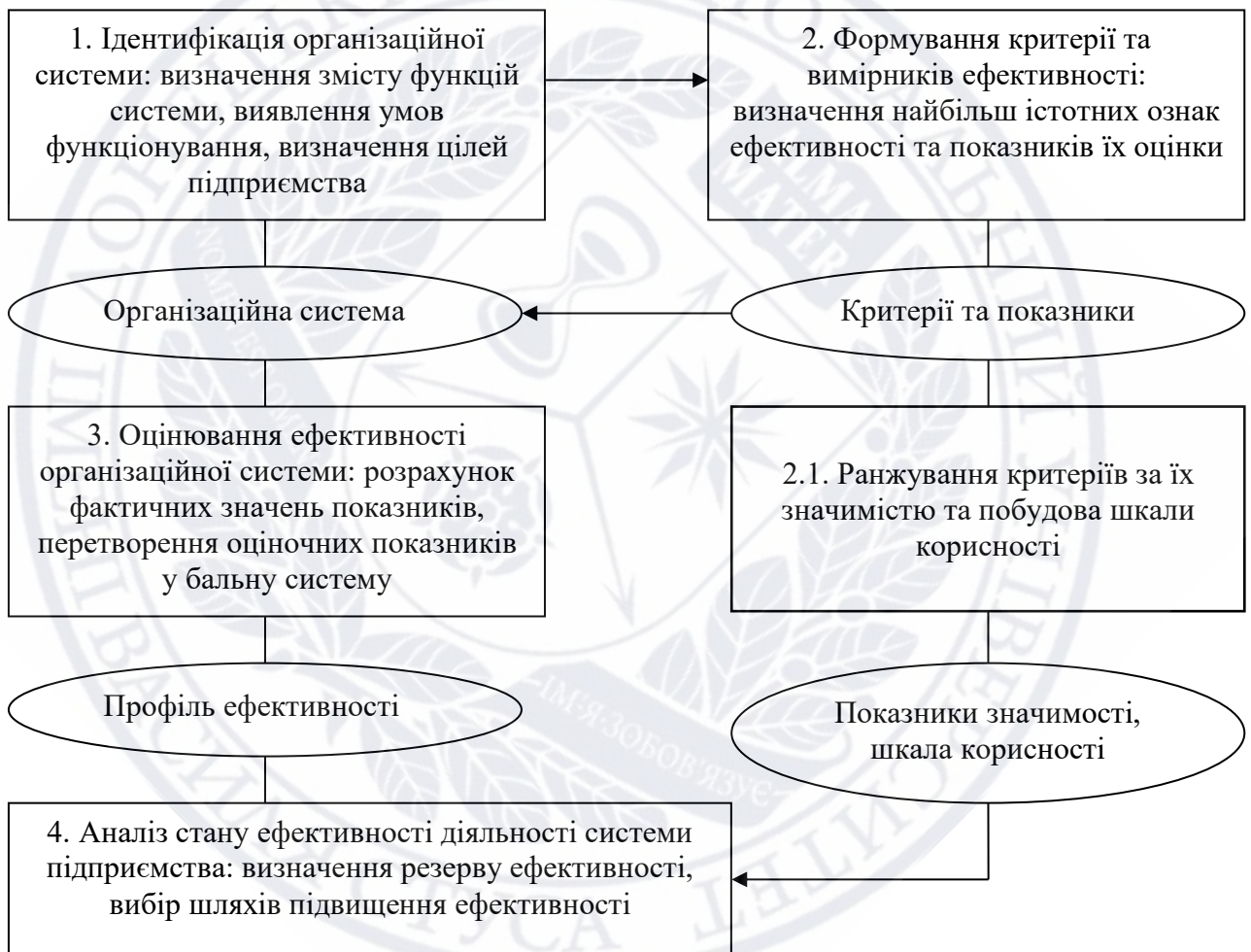


Рисунок 1.6 – Алгоритм оцінки ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [40, с. 124]

На початковому етапі цього підходу здійснюють ідентифікацію організаційної системи, що передбачає визначення специфіки роботи підприємства.

Наступний етап охоплює розроблення критеріїв та показників

ефективності, там визначають основні напрямки оцінювання і перелік характеристик, які слугують підґрунтям для ухвалення рішень щодо результативності підприємства. Відбір показників проводять із урахуванням таких вимог: обрані вимірники повинні відображати реальний стан ефективності діяльності підприємства та водночас давати можливість виконувати аналітичні й управлінські завдання, пов'язані з визначенням причинно-наслідкових залежностей у господарських процесах.

Останнім кроком під час побудови системи критеріїв є встановлення їхньої пріоритетності за силою впливу на результативність підприємства. Для цього застосовують числову шкалу від 0 до 10, де найвища оцінка присвоюється тому критерію, який має найбільшу вагу у формуванні загального результату.

Найвагоміший показник отримує перший ранг. Для критерію, що має найсуттєвіший вплив, формують шкалу корисності в діапазоні від 0 до 1,0. Основна функція цієї шкали полягає у приведенні різнорідних показників до узгодженого бального формату. Приклад її побудови шкали подано на рис. 1.4.

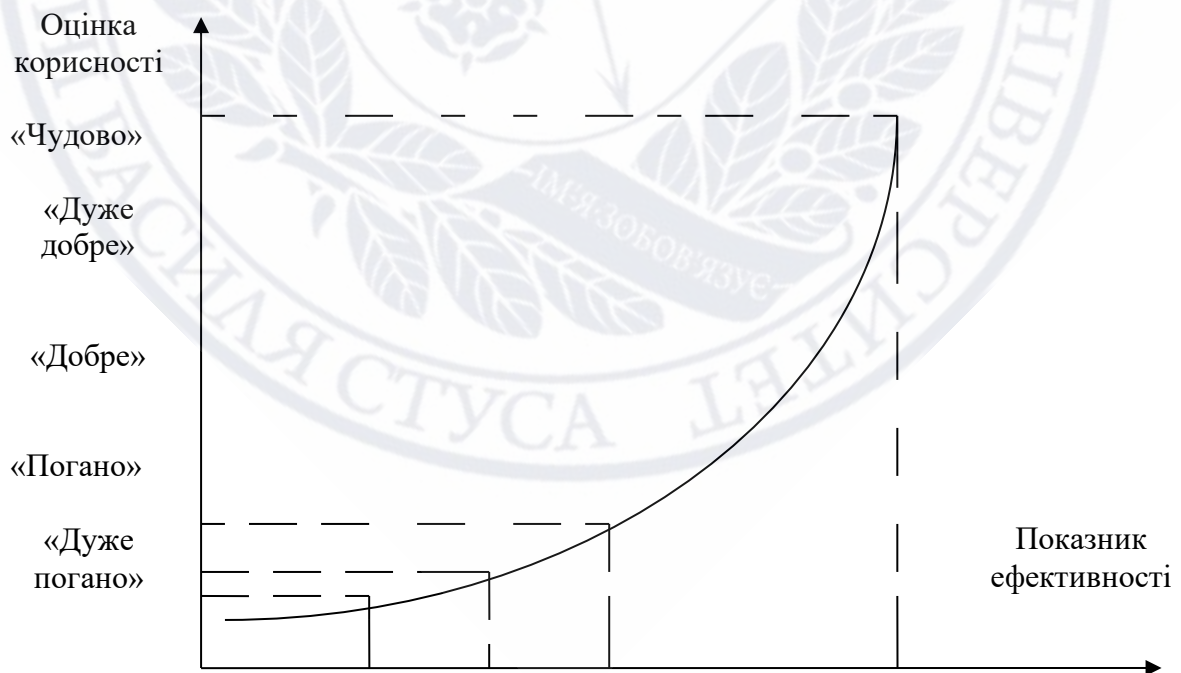


Рисунок 1.7 – Шкала корисності для оцінки ефективності підприємства

Джерело: складено автором на основі [40, с. 124]

У наведеній шкалі значення 0 відповідає найнижчому рівню результативності; позначка 0,1 відповідає дуже поганому рівню; 0,2 – поганому; 0,3 свідчить про задовільний стан; 0,5 характеризує хороший рівень; 0,7 відображає хороший рівень, а значення 1,0 означає максимальну результативність.

На третьому етапі здійснюють оцінювання роботи організаційної системи, обчислюють фактичні значення обраних показників і переводять їх у бальну форму за шкалою корисності. Отримані бали використовують для формування профілю ефективності, під час створення якого визначають числову характеристику та проводять порівняння з орієнтирами, відносячи результати до категорій «високий рівень», «середній рівень» чи «недостатній рівень».

Четвертий етап передбачає проведення аналізу ефективності підприємства, який включає визначення резервів для підвищення результативності, оцінку значущості окремих критеріїв для вдосконалення діяльності системи та визначення напрямів її оптимізації.

За дослідженням Т.А. Говорушка запропоновано кілька методичних підходів для оцінювання ефективності:

1) Традиційний метод базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу». Він передбачає використання двох груп показників: узагальнюючих першого рівня, що характеризують загальну ефективність діяльності підприємства через порівняння результатів із витратами ресурсів, та деталізованих показників другого рівня, які дозволяють оцінити ефективність застосування конкретних видів ресурсів.

2) Множинний (багатофакторний) підхід не отримав широкого визнання і застосовується досить рідко, оскільки передбачає використання складних агрегованих індексів ефективності, які важко інтерпретувати та практично застосовувати.

3) Оцінювання результативності діяльності за концепцією Performance Management (управління результатами) ґрунтується на використанні

збалансованої системи показників. Вона передбачає застосування як фінансових, так і нефінансових критеріїв, що дозволяє всебічно оцінювати вартість підприємства та ефективність його діяльності. Основний орієнтир у цій системі економічно додана вартість, додатковий показник рентабельності.

4) Математичний підхід відзначається широким використанням методів нелінійної динаміки, узагальнених функцій та інших кількісних інструментів для моделювання і прогнозування ефективності діяльності підприємства.

5) Ергонометричний підхід базується на застосуванні параметричних методів оцінки, таких як метод найменших квадратів, модифікований метод найменших квадратів, метод без визначеного розподілу, а також на непараметричних підходах, пов'язаних із математичним програмуванням – аналізом середовища функціонування або оболонки даних, методом вільного розміщення оболонки та індексами продуктивності [10, с.48].

Серед методик оцінювання ефективності діяльності підприємств особливу увагу привертає стратегічне планування на основі збалансованої системи показників (BSC), яке в останні роки здобуло широке застосування.

Важливою частиною збалансованої системи показників є стратегічна карта, яка демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи та процеси створення вартості. Основні елементи стратегічної карти включають:

- фінансова складова;
- клієнтська складова;
- внутрішні бізнес-процеси;
- складова навчання та розвитку.

Після характеристики ефективності та методів її визначення, необхідно розглянути процес управління ефективністю бізнес-процесів підприємства.

Організація системи управління ефективністю бізнес-процесів підприємства ґрунтується на послідовному визначенні її етапів (рис. 1.5).

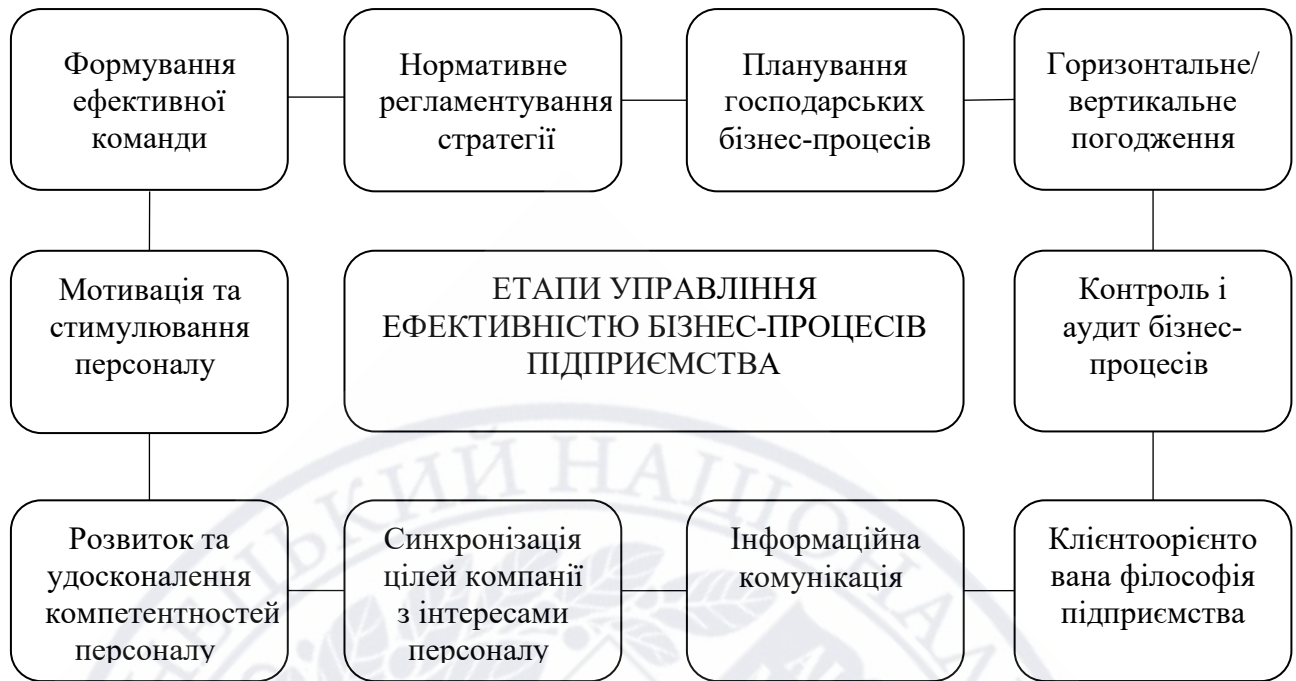


Рисунок 1.8 – Етапи управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [74, с. 96]

Етапи управління ефективністю бізнес-процесів підприємства мають велике значення для підвищення результативності та оптимізації роботи. Цикл створює основу для безперервного вдосконалення процесів, що спрямоване на підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3 Цифрова трансформація процесів та формулювання дослідницьких гіпотез

Цифрові технології є не тільки конкурентною перевагою, але й необхідною умовою виживання бізнесу. Цифровізація проникає у всі бізнес-процеси: від логістики до обслуговування клієнтів, від маркетингу до фінансового управління.

Підприємства, здатні розумно та послідовно інтегрувати цифрові інструменти, можуть швидше реагувати на виклики ринку, передбачати тенденції та оптимізувати процеси прийняття рішень. При правильному управлінні цінність даних може бути перетворена на стратегічну інформацію для прийняття операційних та стратегічних рішень.

Саме тому, Н. Чернікова, Р. Долина та О. Діденко підкреслили, що більшість визначень бізнес-процесів сформовані на ранньому етапі активізації цифрової трансформації в Україні і вже не відображають сучасні реалії [65, с.160]. Дослідники запропонували оновлене трактування, адаптоване до умов цифрового розвитку суспільства. Згідно з ним, бізнес-процеси підприємства в умовах цифрових змін – це будь-який вид діяльності, що ґрунтується на використанні цифрових технологій з метою повного розкриття їх потенціалу та досягнення максимально можливих результатів господарської діяльності [65, с.160].

І ми повністю погоджуємось з авторами, оскільки в умовах сучасної економіки, що швидко змінюється, традиційні, статичні визначення бізнес-процесів стають недостатніми для відображення реальної цінності, яку створюють цифрові технології.

Актуальність оновленого трактування полягає в тому, що воно зміщує акцент з простої послідовності дій на цілеспрямоване використання цифрового потенціалу, тобто бізнес-процес більше не розглядається як набір інструкцій, які можна автоматизувати, а як динамічна система, що постійно оптимізується за допомогою даних та технологій.

Таким чином, лише ті підприємства, які приймуть це оновлене розуміння бізнес-процесів, зможуть досягти максимальної ефективності господарської діяльності в цифрову епоху.

Етапи управління ефективністю бізнес-процесів підприємства мають велике значення для підвищення результативності та оптимізації роботи. Реінжиніринг бізнес-процесів відкриває можливість перегляду методів і стратегій роботи з метою підвищення доходу підприємства. Значний потенціал цифровізації спостерігається у сфері формування доданої вартості товару, що передбачає модернізацію виробничих процесів шляхом інтеграції інформаційних технологій у роботу з базами даних, їх обробкою та зберіганням (рис. 1.6).

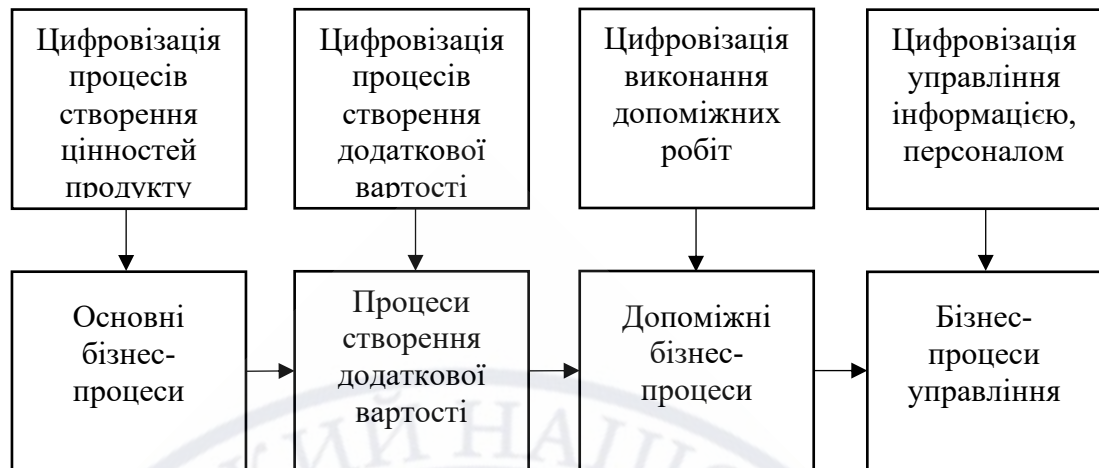


Рисунок 1.9 – Місце цифровізації в моделі виконання бізнес-процесів на підприємств

Джерело: складено автором на основі [58, с. 119].

Цифровізація є важливою складовою процесу модернізації та оптимізації бізнес-процесів підприємства, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та конкурентоспроможності організації. Вона охоплює впровадження сучасних інформаційних технологій у різні аспекти діяльності підприємства, починаючи від автоматизації виробничих ліній до управління корпоративними даними та комунікацією з клієнтами.

Цифровізація сприяє інтеграції інформаційних технологій (ІТ) в основні бізнес-процеси підприємства, зокрема в області управління даними, автоматизації операцій та аналізу бізнес-інформації. Вона забезпечує створення єдиної цифрової платформи для ефективного управління підприємством, що включає автоматизовані системи для моніторингу та аналізу результативності бізнес-процесів. В результаті відбувається значне зниження часу, витраченого на рутинні операції, а також підвищується точність та ефективність прийняття рішень на всіх етапах виробничого процесу.

Цифровізація відіграє ключову роль у формуванні доданої вартості товарів та послуг. Вона дозволяє модернізувати виробничі та операційні

процеси, зокрема через інтеграцію сучасних технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великий дані (Big Data) та машинне навчання. Ці технології забезпечують збирання, обробку та аналіз даних у реальному часі, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в умовах ринку, покращувати якість продуктів і послуг та оптимізувати витрати.

Цифровізація передбачає автоматизацію збору, обробки та зберігання даних, що є необхідним для формування ефективних бізнес-процесів. Застосування цифрових технологій дозволяє створити інтегровані системи для управління даними, які забезпечують їх зберігання, безпеку та доступність для прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє знизити ризики помилок, покращити обмін інформацією між підрозділами та забезпечити зручний доступ до необхідних даних для всіх учасників бізнес-процесів.

Впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси підвищує гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки цифровим інструментам підприємства здатні оперативно змінювати виробничі лінії, адаптувати стратегії управління та оптимізувати робочі процеси відповідно до вимог ринку та потреб споживачів.

Цифровізація є важливим елементом реінжинірингу бізнес-процесів. Вона дозволяє кардинально переосмислити існуючі підходи до управління виробничими лініями, логістикою, обробкою даних і комунікацією з клієнтами. Застосування цифрових рішень дозволяє підприємствам переглянути свої стратегії, підвищити продуктивність і зменшити витрати.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам створювати нові продукти та послуги, удосконалювати бізнес-моделі та задовольняти змінювані вимоги споживачів.

У підсумку очікується відчутне зростання прибутку завдяки оптимізації витрат робочого часу та підвищенню ефективності виконання бізнес-процесів. Логіко-структурну схему цифровізації бізнес-процесів подано на рис. 1.7.

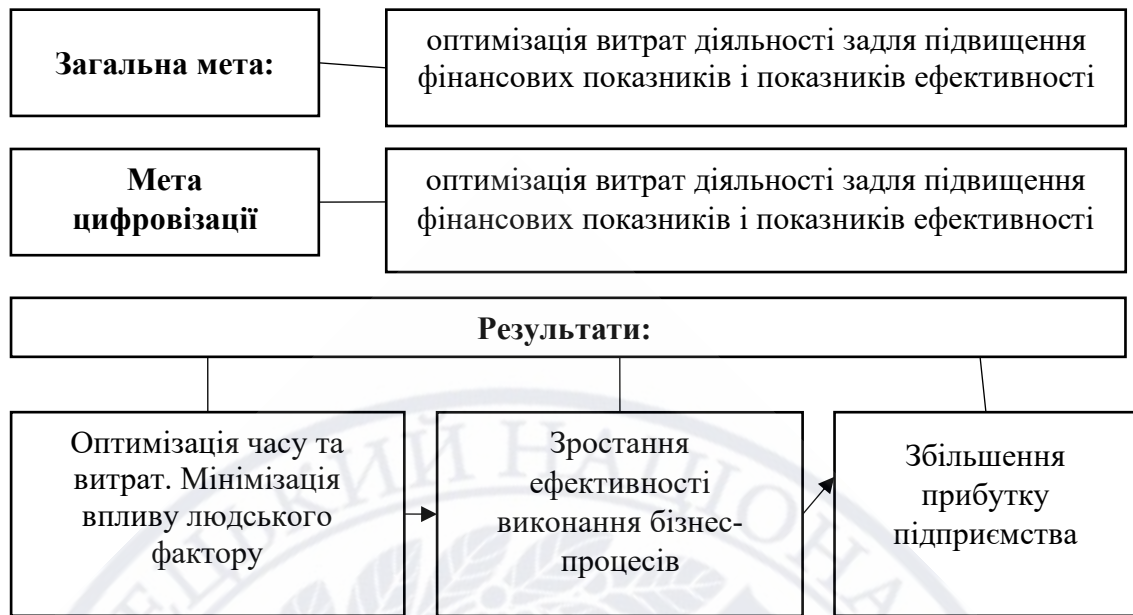


Рисунок 1.10 – Логіко-структурна схема цифровізації бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [37, с. 53]

Цифрові технології дозволяють перебудувати бізнес-функції підвищення ефективності, оптимізувати робочі процеси і звільняти ресурси від малоцінних завдань. Наприклад, автоматизація завдань з використанням моделей машинного навчання знижує кількість людських помилок і прискорює весь операційний цикл.

Цифровізація – це не просто впровадження нових технологій, це зміна парадигми. Бізнес-процеси стають гнучкими, відстежуваними, автоматизованими і, насамперед, інтегрованими, вони руйнують інформаційну розрізненість, яка часто знижує ефективність бізнесу.

Такі інструменти, як хмарні архітектури, озера даних та безсерверні рішення радикально змінили способи управління та аналізу даних підприємствами. Хмара забезпечує миттєву масштабованість, безпечний віддалений доступ та значне зниження сукупної вартості володіння (ТСО).

Цифровізація дозволяє оптимізувати операційний цикл на кожному етапі: даних, перетворення, аналіз та візуалізація. Автоматизація отримання даних та оцифрування звітності значно скорочують час обробки, забезпечують

більш оперативне реагування бізнесу.

Перехід до цифрових технологій вимагає чіткої стратегії, вимірюваних цілей та вибору рішень, що відповідають бізнес-моделі. Йдеться не лише про впровадження технологій, а й про управління змінами.

Серед основних ризиків цифровізації можна виділити фрагментацію інструментів, відсутність стратегії управління даними та відсутність цифрової культури. Без єдиного бачення та чіткого визначення процесів відповідальності, впровадження технологій ризикує бути неефективним або навіть контрпродуктивним.

SAP S/4HANA — це потужна система для управління підприємствами (ERP, Enterprise Resource Planning), розроблена компанією SAP, яка є однією з найбільших у світі постачальників програмного забезпечення для бізнесу. SAP S/4HANA є новітньою версією класичної ERP-системи SAP, розробленою на базі HANA — платформи для обробки великих обсягів даних у реальному часі.

Основні особливості SAP S/4HANA:

1. Інтегрованість: SAP S/4HANA дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-функції підприємства (фінанси, логістику, виробництво, постачання, продажі, управління запасами тощо) в одну систему, що забезпечує єдину базу для всіх операцій.
2. Обробка даних у реальному часі: Використання технології HANA (High-Performance Analytic Appliance) дозволяє обробляти величезні обсяги даних з мінімальними затримками, що сприяє миттєвим аналітичним висновкам та прийняттю обґрунтованих рішень.
3. Модернізований інтерфейс: SAP S/4HANA має сучасний інтерфейс користувача, зокрема, інтерфейс Fiori, що робить роботу з системою більш зручною та інтуїтивно зрозумілою.
4. Гнучкість і масштабованість: Система може бути розгорнута як на локальних серверних платформах, так і у хмарі (SaaS). Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в ринковому середовищі, швидко масштабуючи свої бізнес-процеси.

5. Автоматизація і оптимізація: SAP S/4HANA містить інструменти для автоматизації багатьох бізнес-процесів, таких як управління фінансами, ланцюгами постачання, управління замовленнями, що дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати.

6. Аналіз і прогнозування: Завдяки потужним аналітичним можливостям, SAP S/4HANA дозволяє виконувати складні аналізи даних і створювати прогнози для підтримки стратегічних рішень.

Переваги SAP S/4HANA:

- підвищення операційної ефективності: за рахунок автоматизації та інтеграції процесів знижується час на виконання операцій та зменшуються помилки, що підвищує ефективність роботи підприємства;
- зниження витрат: оптимізація процесів дозволяє зменшити витрати, зокрема в галузях, де важливо зберігати великий обсяг даних (наприклад, логістика, фінанси, виробництво);
- покращення обслуговування клієнтів: реалізація швидких і точних процесів у взаємодії з клієнтами забезпечує покращену якість обслуговування та збільшення лояльності.

Можна визначити гіпотезу: впровадження SAP S/4HANA дозволяє суттєво підвищити операційну ефективність, що вимірюється скороченням періоду обороту запасів та загальним річним економічним ефектом. У третьому розділі необхідно обов'язково перевірити гіпотезу та зробити відповідні висновки.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних підходів до управління бізнес-процесами дозволив сформулювати цілісне уявлення про еволюцію концепцій організації діяльності підприємств, їх орієнтацію на результативність та постійне вдосконалення. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції саме процесний підхід виступає ключовою

управлінською парадигмою, що забезпечує адаптивність, гнучкість і синхронізацію діяльності підприємства на всіх рівнях.

Процесний підхід є фундаментом сучасної моделі управління, оскільки переходить від функціональної логіки, де підрозділи працюють ізольовано, до інтегрованої концепції, у якій підприємство розглядається як система взаємопов'язаних процесів. Такий погляд дозволяє усунути дублювання функцій, зменшити часові та ресурсні витрати, прискорити потоки інформації та підвищити здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища.

Вивчення наукових підходів (Нищенко, Гончарова, Тур та Матусевич) показало, що, незважаючи на різні акценти у визначеннях, усі дослідники сходяться на ключовій характеристиці бізнес-процесу: це послідовність дій, що має вхід, механізм перетворення та вихід, який формує цінність для споживача та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Така інтерпретація узгоджується з класичною міжнародною практикою управління процесами.

Узагальнена класифікація бізнес-процесів, запропонована Чорною та Уніят, відображає реальну логіку діяльності підприємства, де процеси поділяються за їх внеском у створення доданої вартості — на основні, забезпечуючі, управлінські та процеси розвитку. Виділення таких груп дозволяє менеджерам комплексно оцінювати ефективність підприємства, виявляти диспропорції та концентрувати ресурси на тих напрямках, які найбільше впливають на результативність.

Модель ланцюга цінності М. Портера підтверджує стратегічний характер підходу до побудови процесів, оскільки відображає ієрархію дій, що формують конкурентні переваги підприємства. Ланцюг вартості дозволяє чітко визначити, які процеси створюють ключову цінність, а які лише підтримують основну діяльність, та на яких етапах відбуваються втрати продуктивності.

Принципи організації управління процесами (безперервність, гнучкість, раціональність, відповідальність, оперативність та ін.) визначають теоретичні

основи для формування ефективної системи управління. Вони забезпечують методологічну узгодженість процесів, що дає змогу створити прозору, керовану й адаптивну систему управління, орієнтовану на досягнення стратегічних результатів.

Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати власне уточнене визначення «управління бізнес-процесами підприємства» як цілеспрямованої діяльності з формування, організації, координації, аналізу та вдосконалення взаємозалежних процесів, спрямованих на підвищення результативності та забезпечення стратегічного розвитку. Таке визначення є більш комплексним, оскільки охоплює не лише організаційні аспекти, але й аналітичну, інноваційну та стратегічну складові управління.

Важливим висновком є те, що процесний підхід створює передумови для інноваційного розвитку підприємства. Оскільки процеси розглядаються як змінні, динамічні та підвладні оптимізації, це формує основу для модернізації виробництва, впровадження цифрових рішень, реінжинірингу процесів та технологічних інновацій.

Загалом, результати аналізу засвідчують, що сучасні підприємства можуть досягати стійкої конкурентної переваги лише за умов формування системного, інтегрованого підходу до управління бізнес-процесами, заснованого на їх чіткій ідентифікації, класифікації, оптимізації та постійному вдосконаленні. Процесний підхід стає ключовим інструментом не лише підвищення ефективності, але й забезпечення стратегічного розвитку та готовності підприємства до викликів цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ТА ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна»

ТОВ «Нестле Україна» є частиною групи компаній Nestlé – найбільшої світової корпорації у сфері виробництва продуктів харчування, яка дотримується принципів раціонального харчування та здорового способу життя.

Історія діяльності Nestlé в Україні почалася у грудні 1994 року з відкриття представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. у Києві.

На той час основною метою нової структурної одиниці міжнародної корпорації було просування на український ринок пріоритетних брендів Nestlé, які користувалися найбільшою популярністю серед споживачів та відповідали стандартам якості компанії. Завдяки цьому представництву Nestlé змогла налагодити прямий контакт із українськими споживачами, ознайомити їх із продукцією та створити базу для подальшого розширення своєї діяльності на території України.

Основна мета Nestlé полягає у підвищенні якості життя споживачів у всьому світі шляхом пропозиції корисних, смачних та високоякісних продуктів харчування й напоїв, а також заохочення їх до ведення здорового способу життя. Мета відображена у незмінному протягом багатьох десятиліть девізі компанії: «Якість продуктів, якість життя» (Good Food – Good Life).

Програма створення спільних цінностей є невід’ємною частиною бізнес-стратегії Nestlé та спрямована на підвищення якості харчування, збереження водних ресурсів, розвиток сільського господарства та виробництво високоякісних продуктів.

Компанія інвестує в майбутнє, забезпечуючи фінансову та екологічну стійкість своєї діяльності та операцій через розвиток технологій, можливостей, персоналу, торгових марок та наукових досліджень.

Метою є задоволення поточних потреб споживачів без шкоди для можливостей майбутніх поколінь, при цьому забезпечуючи стабільне зростання та високий рівень прибутковості для акціонерів і суспільства в довгостроковій перспективі.

У липні 2024 року Єдиний учасник ТОВ «Волиньхолдінг» та ТОВ «Нестле Україна» прийняли рішення розпочати процедуру приєднання ТОВ «Волиньхолдінг» до ТОВ «Нестле Україна». Після завершення цієї процедури ТОВ «Нестле Україна» стане правонаступником усього майна, прав і зобов'язань ТОВ «Волиньхолдінг» з моменту підписання передавального акту. На дату затвердження цієї фінансової звітності процес приєднання ще не було завершено, проте очікується, що відповідна процедура та затвердження Передавального акту буде завершено 31 грудня 2025 року.

Збори учасників є вищим органом Товариства. Кожен Учасник Товариства має право бути присутнім на Зборах, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного Зборів.

Збори обирають Голову Зборів та, у разі необхідності, Секретаря Зборів, які організовують ведення протоколу засідання Зборів. Збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства.

В Компанії працює близько 3395 співробітників та близько 5100 співробітників працюють в компаніях групи Nestlé в Україні.

Nestlé приділяє значну увагу сталому розвитку, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Компанія прагне зменшувати вплив на навколишнє середовище, оптимізувати використання природних ресурсів та сприяти збереженню біорізноманіття. Особлива увага приділяється ефективному управлінню водними ресурсами, зменшенню викидів парникових газів та впровадженню енергоефективних технологій на виробництві.

Соціальний вимір сталого розвитку Nestlé полягає у підтримці спільнот, розвитку сільського господарства та підвищенні добробуту фермерів, що постачають сировину, а також у забезпеченні безпечних і якісних продуктів для споживачів. Компанія інвестує в освіту, науку та технології, що дозволяє поєднувати прибутковий бізнес із відповідальністю перед суспільством і майбутніми поколіннями.

Оцінимо динаміку наявних коштів ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Грошові кошти ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Залишок коштів на початок року	37120	613135	1271431	+1234311
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	-41039	-29257	-15203	+25836
Залишок коштів на кінець року	613135	1271431	1097287	+484152

Аналіз залишків грошових коштів демонструє загальну позитивну тенденцію зростання обсягів коштів на рахунках підприємства протягом 2022-2024 рр.

Залишок коштів на початок року зріс більш ніж у 30 разів з 37,1 тис. грн у 2022 р. до 1271,4 тис. грн. у 2024 р., що показує ефективне управління ліквідністю в попередніх періодах та накопичення.

Залишок коштів на кінець 2024 року становив 1097,3 млн. грн. та значно перевищив показник 2022 року у розмірі 613,1 тис. грн. Загальне збільшення становить 484,2 млн. грн., що показує наявність достатнього рівня абсолютної ліквідності на кінець періоду.

Негативний вплив зміни валютних курсів на залишок коштів зменшувався з 41 млн. грн у 2022 р. до 15,2 млн. грн. у 2024 р., що показує зменшення валютних ризиків.

Отже, ТОВ «Нестле Україна» має високий рівень початкової ліквідності,

накопичений у попередні роки.

Аналіз грошових коштів дає можливість оцінити спроможність ТОВ «Нестле Україна» своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями, виявляти джерела надходження ресурсів та напрями їх використання.

У табл.2.2 узагальнено результати всіх видів діяльності «Нестле Україна» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 - Чистий рух коштів ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	764400	1063904	269664	-494736
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-443451	-232292	-254258	+189193
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	296106	-144059	-174347	-470453
Чистий рух коштів за звітний період	617055	687553	-158941	-775996

Чистий рух коштів від операційної діяльності знизився з 764,4 тис. грн у 2022 році до 269,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про певні проблеми з ефективністю основних бізнес-процесів, що призвело до різкого зменшення надходжень від продажів.

Рух коштів від інвестиційної діяльності залишався від'ємним протягом усього періоду, що є позитивним сигналом, адже ТОВ «Нестле Україна» інвестує в активи. Однак можна спостерігати, що сума витрат у 2024 році зменшилась порівняно з даними 2022 року.

Чистий рух від фінансової діяльності у 2023 та 2024 рр. мав від'ємне значення за рахунок витрат на сплату заборгованості з фінансової оренди. Відхилення за 3 роки становило 470 млн. грн.

Найбільш критичним є перехід загального чистого руху коштів за звітний період із позитивного значення у 2022 році у від'ємний показник в 158,9 тис. грн. у 2024 році. Загальне падіння становить -776 тис. грн., тобто підприємство витрачає більше коштів, ніж заробляє.

Проаналізуємо у табл. 2.3 фінансові результати діяльності досліджуваної компанії.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12164298	12554428	14945191	+2780893
Валовий прибуток	3640035	3103355	3866922	+226887
Прибуток від операційної діяльності	841486	295985	470304	-371182
Прибуток до оподаткування	-1545157	-821082	-1056318	+488839
Чистий прибуток	-151457	-821082	-1056318	+488839

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2022-2024 роки, представлений у таблиці 2.3, вказує на неоднорідні тенденції в розвитку підприємства, що характеризуються як позитивними, так і негативними аспектами.

Одним із найбільш очевидних позитивних трендів є суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2,8 млн грн, що вказує на ефективне розширення ринку збуту та збільшення обсягів продажів. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку та збільшувати свою частку на ньому, що позитивно позначається на загальних доходах компанії. Відповідно, зростання валового прибутку на 226 млн грн також свідчить про позитивні зміни в основних виробничих процесах і ефективність управління витратами на виробництво. Підвищення валового прибутку є свідченням покращення результатів діяльності підприємства в рамках його основної діяльності, що відображає здатність компанії генерувати прибуток від реалізації продукції.

Однак, незважаючи на позитивну динаміку у вищезгаданих показниках, спостерігається погіршення операційної діяльності. Прибуток від операційної діяльності зменшився на 371 млн грн, що можна пояснити значними витратами на операційну діяльність. Це вказує на існування проблем у внутрішньому управлінні витратами та можливі непередбачені витрати, які суттєво вплинули

на операційну ефективність підприємства. Такий негативний тренд вимагає детального аналізу та можливих змін в управлінських підходах, зокрема в оптимізації витрат.

Незважаючи на це, фінансові результати до оподаткування демонструють поліпшення, оскільки збиток скоротився майже на 500 млн грн. Це свідчить про певне відновлення фінансової стійкості підприємства, зокрема завдяки зниженню витрат або покращенню інших фінансових показників, які дозволяють зменшити збитки. Зниження збитку є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів підприємства, вказуючи на те, що компанія вживає заходів для відновлення своєї фінансової стабільності.

У цілому, хоча результати діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 роках і відображають збиток, важливим є те, що його величина поступово зменшується, що свідчить про позитивну динаміку. Підприємство починає виходити з критичного фінансового стану, хоча для подальшого розвитку та стійкого прибутковості необхідно продовжувати роботу над оптимізацією витрат, підвищенням операційної ефективності та збільшенням прибутковості. Це вимагає стратегічного перегляду витратних статей, зокрема у сфері операційної діяльності, і впровадження заходів для покращення фінансових результатів на всіх рівнях підприємства.

2.2 Аналіз основних бізнес-процесів підприємства

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально побудована система його бізнес-процесів. Бізнес-процеси визначають логіку виконання операцій, порядок взаємодії між підрозділами, послідовність створення цінності та формування кінцевого результату діяльності компанії.

Аналіз бізнес-процесів є важливим інструментом управління, який дозволяє виявляти недоліки, оцінювати ефективність операцій, оптимізувати ресурси та покращувати якість прийняття управлінських рішень.

У межах компанії функціонує спеціалізований відділ з оптимізації бізнес-процесів, який забезпечує підвищення якості, швидкості та ефективності операцій, сприяє цифровій трансформації та впровадженню кращих міжнародних практик.

Відділ з оптимізації бізнес-процесів (інколи його називають Business Process Improvement (BPI), Business Excellence (BE), або Continuous Improvement (CI)) є ключовим елементом у системному розвитку компанії. Цей підрозділ виконує роль внутрішнього консультанта та координатора, який забезпечує постійне вдосконалення операційних процесів для підвищення загальної ефективності підприємства. Основною метою діяльності відділу є оптимізація існуючих процесів, зниження витрат, скорочення часу на виконання завдань та підвищення якості продукції чи послуг. Завдяки цим зусиллям компанія може досягти значного підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Основні завдання відділу з оптимізації бізнес-процесів:

1. Аналіз існуючих бізнес-процесів: відділ проводить глибокий аналіз поточних бізнес-процесів компанії, визначаючи їхні сильні та слабкі сторони. Це включає картування процесів, збори даних та статистики, щоб зрозуміти, де виникають затримки, перевитрати або помилки. Проводиться аудит для виявлення вузьких місць і місць для покращень, що дозволяє зосередитися на конкретних аспектах, які потребують змін.

2. Проектування та оптимізація процесів: після аналізу існуючих процесів, відділ займається їхнім проектуванням або переробкою для досягнення більшої ефективності. Оптимізація може включати реінжиніринг процесів, що дозволяє зробити їх швидшими, менш затратними та більш якісними. Залучення найкращих практик, таких як використання методології Lean або Six Sigma, допомагає забезпечити постійне покращення та усунення непотрібних етапів чи ресурсів у процесах.

3. Впровадження цифрових рішень (digital transformation): відділ відіграє важливу роль у цифровій трансформації компанії. Це включає

впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація, аналітика даних, використання хмарних платформ, інтеграція ERP-систем та інші інструменти, що полегшують управління бізнес-процесами. Завдяки цифровим рішенням зростає ефективність обробки інформації, зменшуються людські помилки та зростає здатність швидко адаптуватися до змін на ринку.

4. Розвиток lean-культури та continuous improvement: важливою складовою діяльності відділу є розвиток lean-культури — культури безперервного вдосконалення, яка заохочує працівників компанії шукати ідеї для покращення процесів та активно брати участь у оптимізації робочих завдань. Lean-філософія базується на принципах скорочення витрат, усунення втрат (у часі, ресурсах, матеріалах) та наданні максимального значення для клієнтів. Методика continuous improvement (CI) сприяє тому, що всі процеси постійно вдосконалюються, і навіть невеликі зміни можуть призвести до значного зростання продуктивності компанії.

5. Управління проєктами та змінами: відділ з оптимізації бізнес-процесів також бере на себе управління різними проєктами, зокрема тими, що пов'язані з впровадженням змін в операційних процесах. Це включає управління проєктами з оптимізації, які можуть включати в себе як технологічні інновації, так і зміни в організаційній структурі або бізнес-моделі. Управління змінами є важливою частиною процесу, оскільки він допомагає мінімізувати ризики і забезпечити плавне впровадження нововведень без серйозних зривів у роботі компанії.

В результаті діяльності цього відділу компанія стає більш конкурентоспроможною, здатною ефективно реагувати на зміни на ринку, знижувати витрати і підвищувати продуктивність, що у кінцевому результаті сприяє зростанню її прибутковості та стабільності.

Відділ з оптимізації бізнес-процесів допомагає компанії активно розвиватися та адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому високі стандарти якості та ефективності на всіх етапах виробничого циклу.

У табл. 2.4 наведено основні бізнес-процеси досліджуваної компанії.

Таблиця 2.4 – Бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна»

Основні бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна»	
1. Аналіз ринку, споживчих трендів та конкурентного середовища 2. Формування продуктового портфеля та управління асортиментом 3. Управління закупівлею сировини та логістичними потоками 4. Управління зберіганням, складськими запасами та дистрибуцією 5. Управління виробничими операціями 6. Управління процесом реалізації продукції та взаємодії з торговельними мережами 7. Управління обслуговуванням споживачів і сервісною підтримкою	
Допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна»	
1. Управління людськими ресурсами 2. Управління інформаційними ресурсами 3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами 4. Управління матеріально-технічними ресурсами 5. Управління комунікаційними зв'язками 6. Управління поліпшенням та змінами	
Бізнес-процеси розвитку ТОВ «Нестле Україна»	
1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління 2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій 3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній, адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу 4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	
Забезпечуючі бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна»	
1. Система менеджменту якості 2. Організаційна структура управління підприємством 3. Система методів прийняття управлінських рішень 4. Система мотивації та заохочення працівників	

Кожна з груп бізнес-процесів важлива у створенні вартості підприємства та по-своєму впливає на кінцеві результати його діяльності.

Основні бізнес-процеси формують основу функціонування ТОВ «Нестле Україна», оскільки безпосередньо забезпечують отримання прибутку і виступають центрами генерації доходу.

Допоміжні бізнес-процеси не створюють прибутку напряму, проте забезпечують належні умови для роботи основних процесів, підтримують організаційну інфраструктуру та сприяють стабільності операційної діяльності.

Процеси управління координують як основні, так і допоміжні бізнес-процеси, забезпечують планування, контроль, аналіз результатів і прийняття управлінських рішень. Саме вони здебільшого формують витрати підприємства, однак їх ефективність безпосередньо впливає на рівень продуктивності всієї системи.

Окрему роль відіграють бізнес-процеси розвитку – вони забезпечують довгострокове зростання ТОВ «Нестле Україна», визначають його інноваційний потенціал, стратегічні пріоритети та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Розглянуті бізнес-процеси дали змогу сформувати універсальну модель бізнес-системи ТОВ «Нестле Україна», у межах якої чітко простежуються взаємозв'язки між процесами різних груп та їхній вплив на кінцевий результат діяльності – отримання прибутку (рис. 2.1).

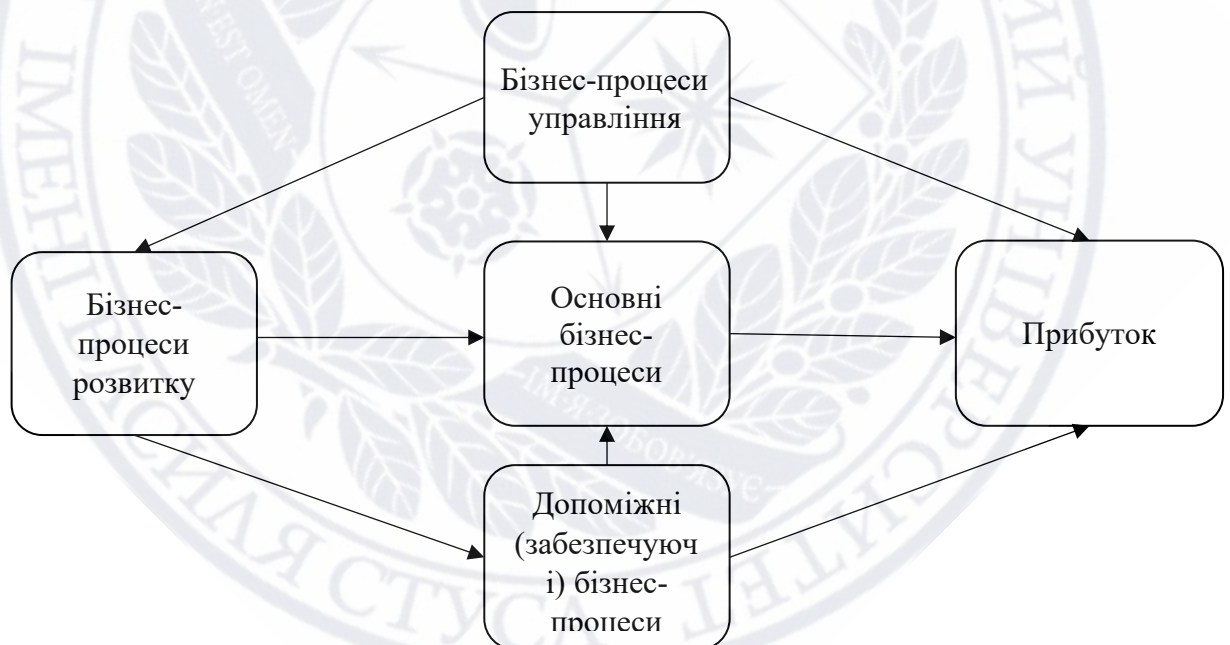


Рисунок 2.1 – Організація бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна» у формуванні прибутку

Проаналізуємо бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна» на основі збалансованої системи показників (BSC).

Проведемо відбір основних індикаторів за напрямками збалансованої системи показників.

Для аналізу діяльності ТОВ «Нестле Україна» відповідно до визначених напрямів дослідження сформуємо однаковий набір показників по 5 з кожного напрямку, та виконаємо їх розрахунок за 2024 рік.

Основні проєкції, по яких поділені показники:

- фінансів;
- клієнтів;
- внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання і розвитку.

Результати аналізу показників по 4 проєкціям ТОВ «Нестле Україна» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу показників діяльності

Складові елементи	Показник	Розрахункове значення
фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабс.л	0,18
	Коефіцієнт загальної ліквідності, Кзл	0,87
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, Кдз	0,45
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	-1,73
	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	-0,15
клієнти	Частка сегмента ринку (ЧР)	0,15
	Кількість постійних клієнтів (Кпост. кл.,%)	0,12
	Рентабельність продажів (ROS)	-0,07
	Чисельність основних конкурентів (Чконк)	1
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ПВдеб.заборг.)	0,9
внутрішні бізнес – процеси	Рентабельність продукції (Рпрод.)	0,35
	Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.)	0,49
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	2,9
	Коефіцієнт рентабельності виробництва (Кр.вир.)	1,02
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кприд)	0,5
навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації (Ккв)	0,03
	Рентабельність персоналу (ROL)	-3,11
	Плинність кадрів (Ппл)	0,47
	Фактичний обсяг активів на 1 працюючого (Актпрац)	0,8
	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента	0,3

Для формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «Нестле Україна» необхідно визначити для кожної складової збалансованої системи ті

показники, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства і потребують першочергової уваги під час аналітичної оцінки. З цією метою було встановлено вагомість кожного показника.

Оцінювання вагомості здійснювалося за шкалою від 0 до 0,5.

Якщо вплив показника є незначним, то йому присвоювалась вагомість 0,1;

Якщо вплив оцінюється як середній, то встановлювалась вагомість 0,25;

Якщо ж значення показника відповідає нормативному рівню або перевищує його, тобто є критично важливим, то вагомість становила 0,5.

У табл. 2.6. розглянемо вагомість основних показників для ТОВ «Нестле Україна».

Таблиця 2.6 – Вагомість основних показників ефективності по проєкціях ТОВ «Нестле Україна»

Складова	Показник	Вагомість показника
фінанси	Кабс.л	0,5
	Кзл	0,1
	Кдз	0,5
	ROE	0,1
	ROA	0,1
клієнти	ЧР	0,5
	Кпост. кл.	0,5
	ROS	0,1
	Чконк	0,5
	ПВдеб.заборг.	0,5
внутрішні бізнес –процеси	Рпрод.	0,5
	Кзн.	0,25
	Коб	0,25
	Кр.вир.	0,5
	Кприд	0,25
навчання та розвиток персоналу	Ккв	0,1
	ROL	0,1
	Ппл	0,5
	Актпрац	0,25
	ЧПперс	0,5

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності ТОВ «Нестле Україна», розраховують за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \cdot M_i), \quad \text{де} \quad (2.1)$$

де M_i – вагомість кожного показника;

X_i – показники, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках i -го показника.

Розрахуємо інтегральні показники для кожної проєкції.

Так, $I_f = 0,09 + 0,087 + 0,225 - 0,173 - 0,015 = 0,214$

$I_k = 0,075 + 0,06 - 0,007 + 0,5 + 0,45 = 1,078$

$I_{б-п} = 0,175 + 0,1225 + 0,725 + 0,51 + 0,125 = 1,6575$

$I_{п} = 0,003 - 0,311 + 0,235 + 0,20 + 0,15 = 0,277$

На рис. 2.2 розглянемо інтегровані значення окремих проєкцій системи.

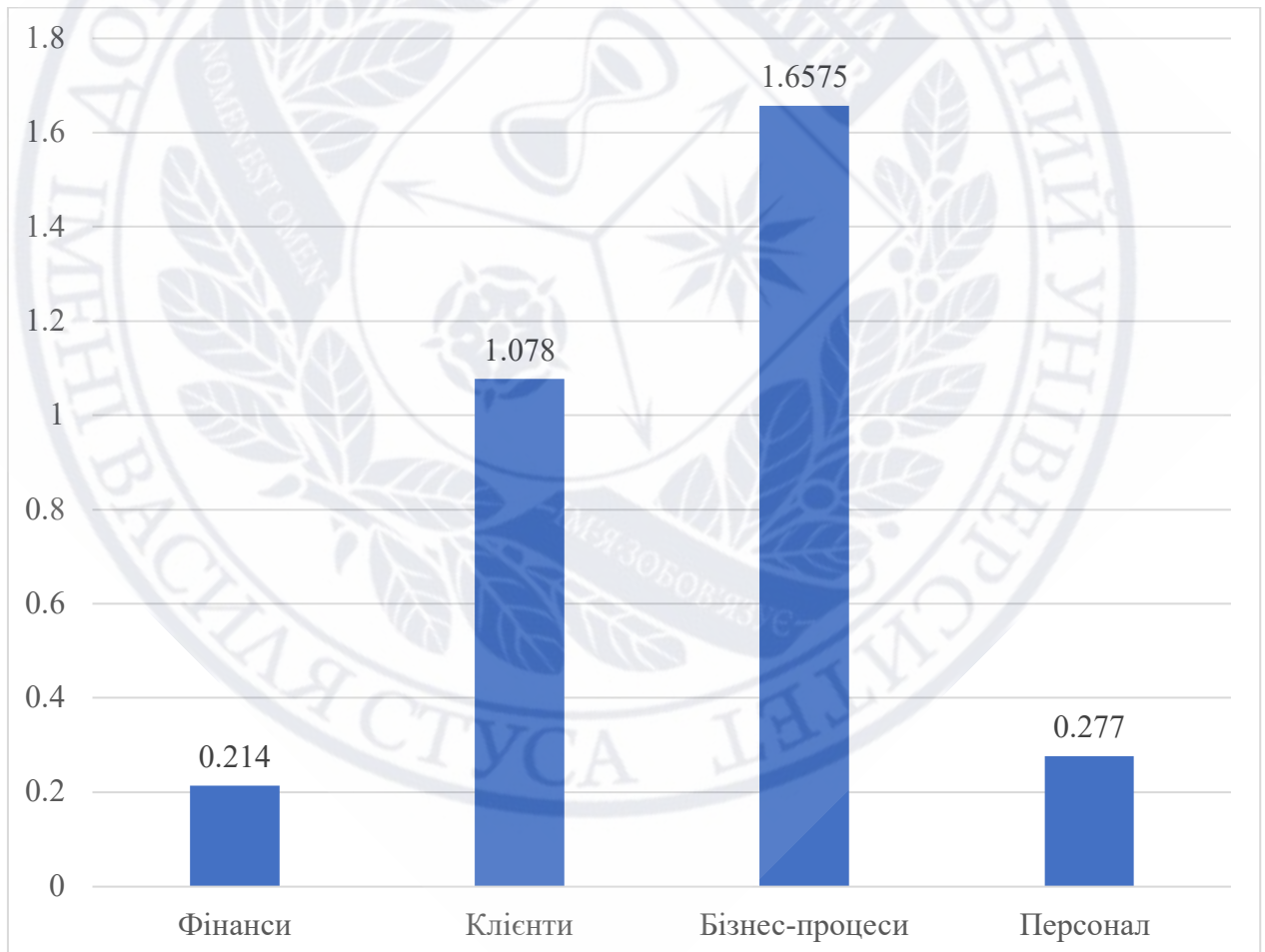


Рисунок 2.2 – Інтегровані значення складових збалансованої системи показників ТОВ «Нестле Україна»

Згідно з отриманими результатами та побудованою діаграмою видно, що

найнижчі значення інтегральних оцінок спостерігаються у фінансовій складовій (0,214 од.) та у складовій навчання і розвитку персоналу (0,277 од.), що свідчить про наявність проблем у фінансовому аспекті та недостатню увагу до розвитку кадрового потенціалу.

Натомість складова внутрішніх бізнес-процесів має найвищу інтегральну оцінку – 1,6575, що вказує на належний рівень організації та ефективності основних операцій підприємства.

Для узагальнення отриманих результатів і комплексної оцінки діяльності підприємства обчислимо загальний інтегральний показник результативності ТОВ «Нестле Україна», який визначається як середньозважена сума групових інтегральних показників за формулою:

$$I_{\text{заг}} = 0,214 * 1,078 * 1,6575 * 0,277 = 0,106$$

Для вибору відповідної базової стратегії змін застосовано шкалу інтегрального оцінювання результативності діяльності підприємства.

Шкала передбачає такі інтервали значень:

0-0,35 – зона стратегій «скорочення або виходу з бізнесу» та «перебудови». Такий рівень результативності свідчить про низьку ефективність функціонування підприємства та необхідність радикальних змін;

0,35-0,70 – межа стратегій «перебудови» або «оптимізації». У цьому випадку підприємству потрібно переглянути підходи до планування та управління, оскільки наявні результати є недостатніми;

0,70-0,85 – відповідність стратегіям «оптимізації» або «розвитку». Значення інтегрального показника вказує на достатній рівень ефективності, що дозволяє зосередитись на вдосконаленні окремих напрямів діяльності;

0,85-1,00 – зона стратегій «розвитку» або «випередження». Такі значення означають високий рівень ефективності та створюють передумови для розширення, інновацій та активного стратегічного зростання.

Розрахований загальний інтегральний показник діяльності ТОВ «Нестле Україна» потрапляє до першого інтервалу шкали від 0 до 0,35, що свідчить про доцільність застосування стратегії змін «скорочення або виходу з бізнесу», оскільки наявні результати вказують на низьку ефективність використання ресурсів та потребу у радикальному перегляді структури діяльності підприємства з метою мінімізації збиткових напрямів і відновлення стабільності розвитку.

2.3 Механізм управління бізнес-процесами ТОВ «Нестле Україна»

ТОВ «Нестле Україна» працює на висококонкурентному ринку та має складну логістичну, виробничу й маркетингову структуру, ефективне управління бізнес-процесами є важливим елементом його діяльності.

NEST (Nestlé Every Step of the Way) – це внутрішня, комплексна система управління, яка стандартизує бізнес-процеси по всьому світу.

Механізм управління в «Нестле Україна» відходить від класичної, коли відділи працюють ізольовано.

Процеси розглядаються як єдиний потік створення цінності. Наприклад, процес «від замовлення до отримання грошей» (Order-to-Cash) або «від ідеї до ринку» (Idea-to-Market) інтегрує роботу відділів продажів, логістики, виробництва та фінансів., що забезпечує мінімізацію затримок

Механізм управління процесами в ТОВ «Нестле Україна» не є статичним, він постійно вдосконалюється.

В Україні активно застосовуються інструменти ощадливого виробництва (Lean) для усунення втрат та підвищення ефективності. Механізм управління передбачає, що працівники на виробництві можуть ініціювати зміни, а не лише виконувати інструкції.

Унікальною сучасною складовою механізму управління є інтеграція цілей сталого розвитку в основні бізнес-процеси.

Механізм управління закупівлями передбачає не тільки ціну та якість, але й соціальну відповідальність постачальників, що виходить за межі суто

фінансових показників і робить управління складнішим, але більш соціально орієнтованим.

Таким чином, механізм управління бізнес-процесами ТОВ «Нестле Україна» - це не просто бюрократична система, а динамічний, цифровізований інструмент, який балансує між глобальною уніфікацією, локальною ефективністю та високими стандартами корпоративної відповідальності.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємствах є формалізація бізнес-системи та її наочне відтворення, що здійснюється в текстовій, табличній або символічній формі. Однак найбільш ефективною вважається графічна форма, оскільки вона забезпечує зручність сприйняття, полегшує аналітичну обробку інформації та дозволяє швидко ідентифікувати ключові елементи процесів.

На рис. 2.3 наведено модель бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна».

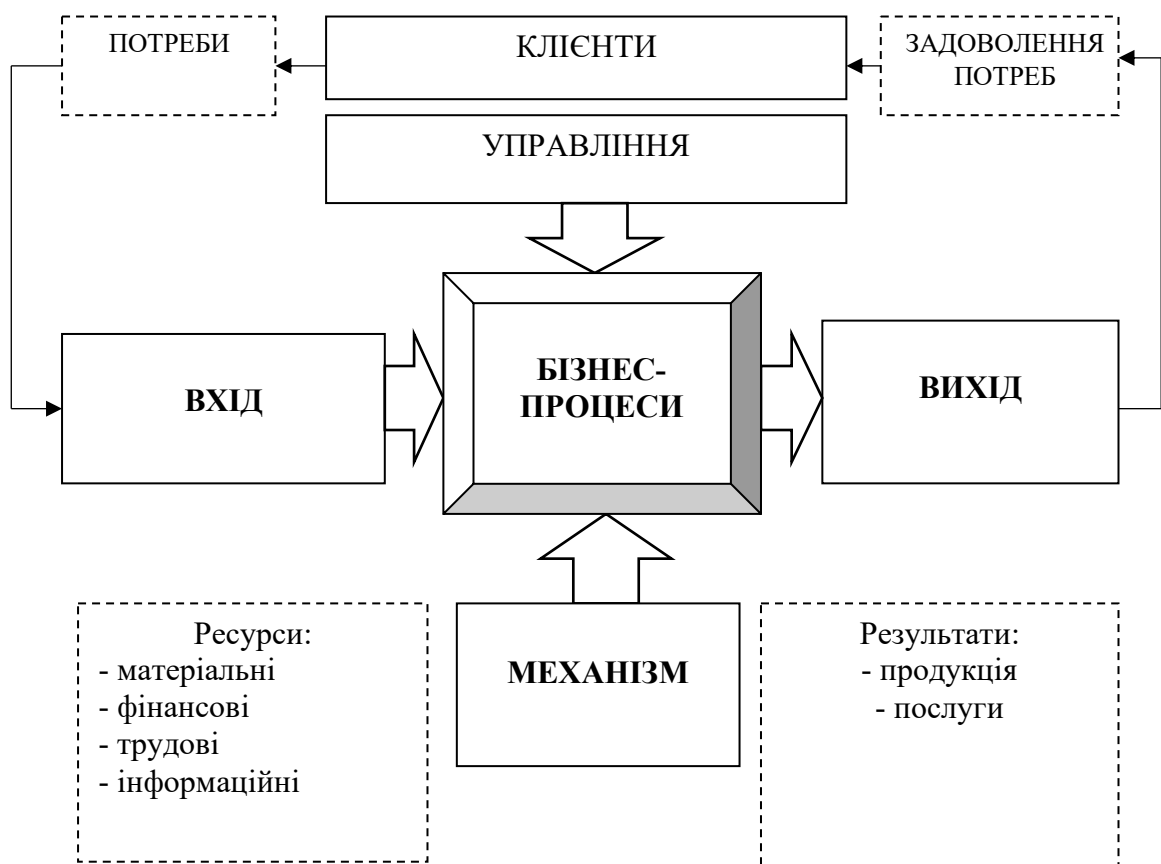


Рисунок 2.3 – Модель бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна»

З рис. 2.3 видно, що процесний підхід орієнтується на споживачів. Саме потреби та очікування споживачів визначають попит на товари та послуги

певного типу, якості й обсягу.

Задоволення цих вимог є основою функціонування підприємств, тому бізнес-система повинна будуватися з урахуванням інтересів споживачів. При цьому особливу увагу слід приділяти кінцевому результату діяльності підприємства.

До основних складових моделі бізнес-процесів належать:

- управління – засоби контролю, які включають стандарти, інструкції та іншу регламентуючу документацію;
- вхід – ресурси, необхідні для здійснення бізнес-процесів;
- вихід – результат процесу, який може виступати ресурсом для наступного процесу або готовим продуктом для споживачів;
- механізм – інструменти та засоби, за допомогою яких здійснюються процеси.

Кожен із зазначених елементів відіграє суттєву роль і є невід’ємною складовою бізнес-процесу. Розробка окремого бізнес-процесу здійснюється з урахуванням потреби формування та взаємозв’язку цих елементів.

У цілому розробка бізнес-процесів є складним і трудомістким завданням, що включає такі етапи:

- визначення мети бізнес-процесу;
- встановлення меж бізнес-процесу;
- визначення учасників бізнес-процесу;
- встановлення вимог до ресурсів;
- розробка системи оцінки ефективності бізнес-процесу;
- формування діаграми бізнес-процесу;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу;
- визначення переліку та структури необхідних документів.

На сучасних підприємствах ефективним рішенням цієї складної задачі є моделювання бізнес-процесів із використанням спеціалізованих інформаційних систем та стандартів. Завдяки таким програмним засобам користувачі можуть керувати реалізацією кожного етапу, отримувати

актуальну інформацію про стан бізнес-процесів та здійснювати їхнє моделювання й оптимізацію.

Сформовані моделі відображають структуру бізнес-системи підприємства, детальний опис бізнес-процесів, їх взаємозв'язки та послідовність виконання операцій. Саме через моделювання стає можливим визначити «вузькі місця», дублювання функцій, витрати часу та ресурсів, а також окреслити напрями покращень.

Для ефективної діяльності компанії необхідно моделювати бізнес-процеси. На рис.2.4 наведено модель бізнес-процесів, на якій виділено механізм управління.

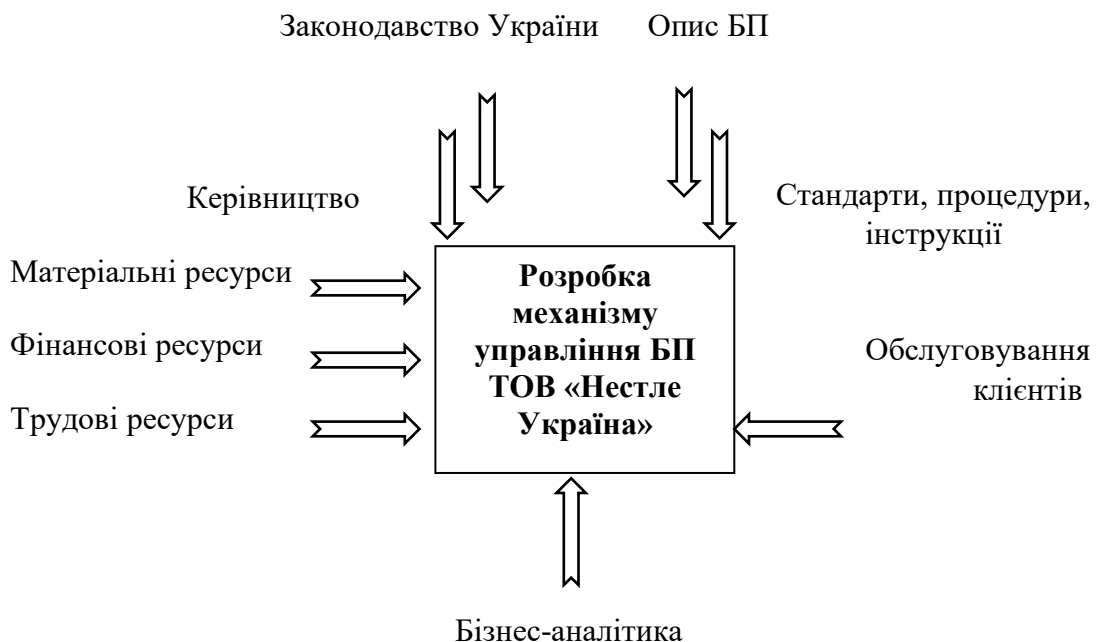


Рисунок 2.4 – Розробка механізму управління ТОВ «Нестле Україна»

З рис. 2.4 видно, що ТОВ «Нестле Україна» при розробці механізму управління бізнес-процесами враховує всі важливі аспекти, від законодавчих вимог до бізнес-аналітики та обслуговування клієнтів.

Сам механізм управління ТОВ «Нестле Україна» має вигляд, зображений на рис.2.5.

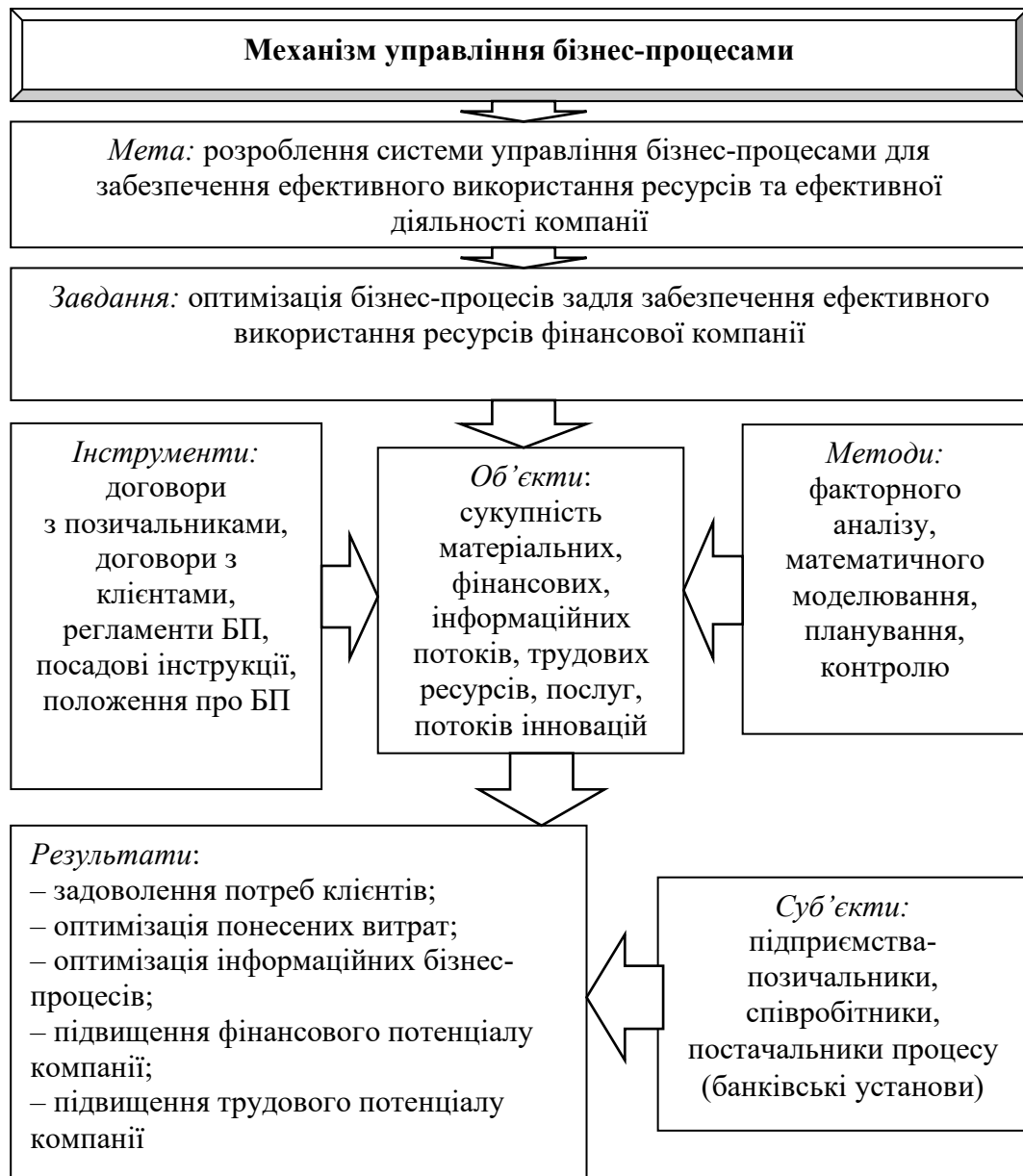


Рисунок 2.5 – Механізм управління бізнес-процесами ТОВ «Нестле Україна»

Механізм управління бізнес-процесами досліджуваного товариства будується на взаємодії основних складових: мети, завдань, інструментів, методів, об'єктів, суб'єктів та результатів.

Система управління бізнес-процесами в організації охоплює такі основні елементи:

Мета – фокусування на досягненні конкретних, заздалегідь визначених цілей та результатів у контексті операційної діяльності.

Завдання – чітке формулювання напрямків дій та кроків, необхідних для реалізації поставленої мети.

Інструменти та методи – застосування відповідних засобів для організації, вимірювання та оптимізації процесів. Сюди можуть входити інформаційні технології, спеціалізоване програмне забезпечення, методи аналізу, а також такі підходи, як Lean Six Sigma.

об'єкти – це ресурси та елементи, що функціонують у межах бізнес-процесу (наприклад, матеріали, дані), тоді як суб'єкти — це безпосередньо виконавці, відповідальні за реалізацію завдань та досягнення цілей.

Результати – оцінка та вимірювання фактично досягнутих результатів відносно встановлених завдань і цілей. Отримані результати підлягають обов'язковій перевірці та аналізу для подальшого безперервного вдосконалення процесів.

Всі розглянуті елементи системно взаємодіють у рамках механізму управління бізнес-процесами, що забезпечує досягнення оптимальних показників ефективності та постійний розвиток діяльності компанії.

Отже, у другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ «Нестле Україна», виділено основні бізнес-процеси та механізм їх управління.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дає змогу сформулювати комплексне уявлення про організаційну структуру, стратегічні пріоритети та фінансово-економічний стан ТОВ «Нестле Україна», а також оцінити ключові тенденції його розвитку у 2022–2024 рр.

ТОВ «Нестле Україна» є складовою частиною найбільшої у світі харчової компанії Nestlé, що визначає високий рівень стандартизації процесів, відповідність міжнародним нормам якості, а також орієнтацію на довгострокову стійкість. Компанія з моменту входження на ринок України (1994 р.) поступово трансформувалась із представництва в масштабного виробника і дистриб'ютора, інтегрованого в глобальні ланцюги постачання.

Реалізація корпоративної стратегії Nestlé — «Good Food, Good Life» — забезпечує чітку соціально орієнтовану спрямованість діяльності: підтримка здорового харчування, сталий розвиток, екологічна відповідальність, інноваційність.

В управлінній системі ТОВ «Нестле Україна» визначальна роль належить Зборам учасників, які формують ключові рішення. Структура управління характеризується чітким розподілом повноважень та високим рівнем регламентації операцій, що є типовим для міжнародних корпорацій. Суттєвою подією стало рішення про приєднання ТОВ «Волиньхолдінг» до ТОВ «Нестле Україна» зі строком завершення процедури до кінця 2025 року. Це свідчить про консолідацію активів, оптимізацію операцій та можливе укрупнення виробничих потужностей.

Компанія забезпечує роботою понад 3395 працівників безпосередньо у ТОВ «Нестле Україна» та близько 5100 — у компаніях групи на території України. Це позиціонує Nestlé як одного з найбільших роботодавців у харчовій промисловості. Такий кадровий потенціал, поєднаний із корпоративними системами навчання, створює значну операційну спроможність.

Аналіз грошових потоків за 2022–2024 рр. виявив загальну позитивну тенденцію щодо накопичення коштів:

- залишок коштів на початок року зріс у понад 30 разів;
- залишок коштів на кінець року у 2024 р. перевищив показник 2022 р. на 484,2 млн грн;
- негативний вплив курсових різниць поступово зменшується.

Отже, компанія сформувала потужний запас ліквідності, що дає змогу зберігати стійкість у період макроекономічної нестабільності.

Водночас у структурі грошових потоків існують критичні дисбаланси:

- чистий рух коштів від операційної діяльності у 2024 р. знизився більш ніж на 494 млн грн;
- фінансові потоки у 2023–2024 рр. стали від’ємними, що свідчить про підвищення боргового навантаження;

- загальний чистий рух коштів у 2024 р. став від’ємним (–158,9 млн грн).

Ці факти свідчать про високу залежність операційної ефективності від зовнішніх чинників та можливе збільшення операційних витрат.

Фінансова звітність демонструє неоднорідний характер розвитку:

Позитивні тенденції

- чистий дохід зріс на 2,8 млрд грн;
- валовий прибуток збільшився на 226 млн грн;
- збиток до оподаткування скоротився майже на 500 млн грн.

Негативні аспекти

- операційний прибуток зменшився на 371 млн грн;
- у 2022–2024 рр. компанія працювала зі збитками;
- зростання доходу не супроводжувалося адекватним зниженням витрат.

Загалом компанія демонструє зростання продажів, але недостатню операційну ефективність, що потребує стратегічної корекції.

ТОВ «Нестле Україна» підтримує високий рівень інвестицій, що підтверджується стабільно від’ємним (інвестиційним) грошовим потоком. Це свідчить про:

- оновлення та збільшення виробничих потужностей;
- модернізацію обладнання;
- активне впровадження енергоефективних та екологічних технологій.

Компанія діє за логікою довгострокового інвестування навіть у кризових умовах, що підтверджує стратегічну орієнтацію на майбутній розвиток.

У діяльності компанії простежується чітка інтеграція ESG-підходів:

- скорочення викидів та енергоефективність,
- водоощадні технології,
- підтримка фермерів та локальних спільнот,
- інвестиції в розвиток сільського господарства.

Це дозволяє Nestlé посилювати конкурентні переваги через екологічні та соціальні цінності, що особливо актуально для міжнародних корпорацій.

Загальна оцінка організаційно-економічного стану ТОВ «Нестле Україна» можна охарактеризувати як:

- структурно потужну та фінансово стійку компанію у довгостроковій перспективі;
- лідера харчової промисловості в Україні, інтегрованого у глобальні стандарти;
- соціально відповідальний бізнес із високим рівнем інвестиційної активності.

Проте компанія одночасно стикається з такими викликами:

- зниження операційної ефективності та збільшення витрат;
- нестабільні фінансові результати та збитковість протягом трьох років;
- потреба у посиленні контролю над рентабельністю та оптимізації бізнес-процесів.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна» свідчить про те, що підприємство має значний потенціал, міцну корпоративну підтримку, високий рівень ліквідності та стратегічну стійкість. Водночас наявні дисбаланси між зростанням доходів та операційною ефективністю, а також відсутність прибутковості, вимагають перегляду підходів до управління витратами, підвищення продуктивності внутрішніх процесів і зміцнення фінансової результативності.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ

3.1 Комплексна трансформація внутрішніх бізнес-процесів підприємства

ТОВ «Нестле Україна» здійснює діяльність у сфері харчової промисловості. Її основні бізнес-процеси, що формують ланцюжок створення цінності наступні:

- аналіз ринку, споживчих трендів та конкурентного середовища;
- формування продуктового портфеля та управління асортиментом;
- управління закупівлею сировини та логістичними потоками;
- управління зберіганням, складськими запасами;
- управління виробничими операціями;
- управління процесом реалізації продукції та взаємодії з торговельними мережами;
- управління обслуговуванням споживачів і сервісною підтримкою.

На сьогоднішній день основні процеси ТОВ «Нестле Україна» автоматизовані, але існують у різних неінтегрованих інформаційних системах, що призводить до дублювання даних, затримок в обміні інформацією (наприклад, відділ продажів не бачить актуальних залишків на складі в режимі реального часу) та зниження оперативності прийняття рішень.

Для комплексної трансформації пропонується було обрано процеси управління закупівлею сировини, управління зберіганням, складськими запасами, управління виробничими операціями та управління процесом реалізації продукції, оскільки вони є основними операційними процесами, основою бізнесу і мають найбільший прямий вплив на ефективність.

Процеси закупівлі, склади, виробництво, продажі – це основа ТОВ «Нестле Україна» (товари повсякденного попиту). Саме тут обертаються основні грошові потоки, запаси та виробничі потужності. Трансформація цих

процесів дає найбільший і найшвидший економічний ефект.

Процеси аналіз ринку, асортимент – це більш стратегічні та аналітичні процеси. Вони важливі, але їхня трансформація (наприклад, впровадження систем CRM чи Business Intelligence) має менш прямий та вимірний вплив на операційну ефективність.

Процес обслуговування клієнтів – це важливий допоміжний процес у контексті основної операційної трансформації.

Комплексна трансформація внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна» передбачає радикальний перегляд операційної моделі шляхом впровадження інтегрованої ERP-системи нового покоління – SAP S/4HANA, що дозволить об'єднати основні процеси в єдиному цифровому середовищі, замість використання розрізнених та часто неефективних засобів автоматизації.

Основні модулі SAP S/4HANA, які будуть задіяні:

- SAP MM (Materials Management) – для управління закупівлею та запасами;
- SAP PP (Production Planning) – для управління виробництвом;
- SAP SD (Sales and Distribution) – для управління продажами та дистрибуцією;
- SAP FI/CO (Finance and Controlling) – для фінансового обліку та контролю.

Розглянемо детальніше трансформацію процесу управління закупівлями сировини та логістичними потоками.

Після впровадження модуля SAP MM (Materials Management) процес стає повністю автоматизованим та проактивним. Система самостійно генерує та автоматично формує заявки на закупівлю, ґрунтується на актуальних виробничих планах (дані з SAP PP), поточних залишках на складах та прогнозах попиту. Менеджер із закупівель отримує єдиний інтерфейс для взаємодії з постачальниками, контролю термінів постачання та управління цінами.

Після впровадження модуля будуть відповідні зміни у бізнес-процесах. Так, планується скорочення часу на обробку однієї заявки на 70%, зменшення середнього рівня надлишкових запасів на 15%, що прямо впливає на вивільнення оборотних коштів та підвищення ліквідності підприємства.

Трансформація процесу управління зберіганням, складськими запасами та дистрибуцією. Впровадження централізованого модуля управління складом (SAP WMS/EWM, інтегрованого з SAP MM) забезпечить єдиний централізований облік запасів у режимі реального часу. Система автоматично відстежуватиме терміни придатності (використання стратегій FIFO – першим прийшов, першим вийшов, або FEFO – першим закінчується термін придатності, першим вийшов), мінімізує втрати.

Після впровадження модуля будуть відповідні зміни у бізнес-процесах. Підвищення точності складського обліку до 99%, мінімізація втрат продукції від псування, оптимізація використання складських площ.

Трансформація процесу управління виробничими операціями. Модуль SAP PP (Production Planning) дозволить оптимізувати планування виробництва, автоматично формуює виробничі замовлення на основі даних про продажі та запаси. Система забезпечить онлайн-контроль залишків сировини під час виробництва та точний розрахунок собівартості кожної одиниці продукції в режимі реального часу.

Після впровадження модуля будуть відповідні зміни у бізнес-процесах. Зростання ефективності виробництва, зниження собівартості продукції, підвищення прозорості та контрольованості виробничих операцій.

Трансформація процесу управління процесом реалізації продукції та взаємодії з торговельними мережами. Модуль SAP SD (Sales and Distribution) забезпечить інтеграцію: менеджер миттєво бачить наявність товару, статус замовлення, історію клієнта та може швидко підтвердити терміни доставки. Система автоматизує обмін даними (EDI) з торговельними мережами.

Після впровадження модуля будуть відповідні зміни у бізнес-процесах. Прискорення обробки замовлень на 50%, підвищення рівня обслуговування клієнтів, зростання обсягів продажів за рахунок оперативності.

Отже, систематизуємо у табл. 3.1 процес трансформації основних бізнес-процесів.

Таблиця 3.1 – Трансформація основних бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна» через впровадження ERP-системи SAP S/4HANA

Бізнес-процес	Поточний стан на підприємстві	Стан на підприємстві після впровадження SAP S/4HANA	Ефект
Управління закупівлею	відсутність онлайн-інформації про залишки	Автоматизоване формування заявок на закупівлю на основі актуальних даних про запаси та прогнозу попиту	Скорочення часу на закупівлі, зменшення надлишкових запасів
Управління запасами	Облік на різних складах у різних системах, низька точність даних	Єдиний централізований облік запасів у режимі реального часу. Автоматичне відстеження термінів придатності (FIFO/FEFO)	Підвищення точності складського обліку, мінімізація втрат продукції
Управління виробництвом	Планування виробництва на основі неактуальних даних, складнощі з відстеженням собівартості	Оптимізоване планування виробництва, онлайн-контроль залишків сировини, точний розрахунок собівартості кожної партії	Зростання ефективності виробництва, зниження собівартості
Управління продажами	Відділ продажів не бачить актуальних залишків, повільна обробка замовлень	Інтегрована система, коли менеджер миттєво бачить наявність товару, статус замовлення, історію клієнта	Прискорення обробки замовлень, підвищення рівня обслуговування клієнтів

Таким чином, комплексна трансформація внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна» через впровадження інтегрованої ERP-системи SAP S/4HANA забезпечує синергетичний ефект на всіх операційних рівнях.

Перехід від розрізнених операцій до єдиного цифрового середовища створює передумови для суттєвого підвищення операційної ефективності.

3.2. Тенденції зміни економічної ефективності при реалізації запропонованого проєкту

Впровадження інтегрованої ERP-системи SAP S/4HANA призведе до позитивних змін основних показників економічної ефективності ТОВ «Нестле Україна». Ми очікуємо підтвердження нашої Гіпотези 1 (про скорочення періоду обороту оборотних засобів).

Таблиця 3.2 – Прогноз зміни економічних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна» внаслідок впровадження SAP S/4HANA

Показник	Значення показника до впроваджень	Значення показника після впроваджень	Ефект
Період обороту запасів, днів	90	78	Скорочення на 12 днів
Період обороту дебіторської заборг., днів	45	40	Скорочення на 5 днів
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	2,4 рази/рік	2,8 рази/рік	+0,4 рази/рік
Зниження собівартості продукції, %	-	-	До 3% за рахунок оптимізації
Зростання обсягів продажів, %	-	-	До 5% за рахунок прискорення обробки

Розрахунок вивільнених коштів:

Річний обсяг реалізації продукції становить 900 млн. грн.

\Середньоденний обсяг витрат (оборот) дорівнює:

$$900 \text{ млн грн} / 360 \text{ днів} = 2,5 \text{ млн грн/день}$$

Економічний ефект від скорочення періоду обороту запасів:

Скорочення періоду обороту запасів: 12 днів.

Сума вивільнених коштів:

$$2,5 \text{ млн грн/день} \times 12 \text{ днів} = 30 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект від скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості:

Скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості: 5 днів.

Сума вивільнених коштів: $2,5 \text{ млн грн/день} \times 5 \text{ днів} = 12,5 \text{ млн грн}$

Загальна сума вивільнених коштів з обороту: $30 \text{ млн грн} + 12,5 \text{ млн грн} = 42,5 \text{ млн. грн.}$

Ці 42,5 млн. грн. можуть бути використані для зниження кредитного навантаження (економія на відсотках) або для інвестування в інші прибуткові проекти.

Розрахунок ефекту від зниження собівартості та зростання продажів.

Окрім вивільнення коштів, трансформація забезпечує пряме зростання прибутку.

Економія від зниження собівартості:

За рахунок оптимізації закупівель, мінімізації втрат продукції на складах та підвищення ефективності виробництва очікується зниження собівартості на 3%.

Річна економія собівартості: $900 \text{ млн грн} \times 3\% = 27 \text{ млн грн}$

Прискорення обробки замовлень та підвищення якості обслуговування клієнтів призведе до зростання обсягів продажів на 5%.

Додатковий обсяг продажів: $900 \text{ млн грн} \times 5\% = 45 \text{ млн грн}$

Додатковий прибуток (припустимо, маржинальність 20%): $45 \text{ млн грн} \times 20\% = 9 \text{ млн грн}$

Загальний річний економічний ефект (приріст прибутку) становить: $27 \text{ млн грн (собівартість)} + 9 \text{ млн грн (продажі)} = 36 \text{ млн грн на рік}$

Проведені розрахунки кількісно підтверджують Гіпотезу: впровадження SAP S/4HANA дозволяє суттєво підвищити операційну ефективність, що вимірюється скороченням періоду обороту запасів на 12 днів та загальним річним економічним ефектом у 36 млн. грн.

Таким чином, запропонований проєкт є економічно доцільним.

Реалізація проєкту цифрової трансформації ТОВ «Нестле Україна» призведе до позитивних змін ключових індикаторів ефективності (KPIs) за рахунок оптимізації використання оборотного капіталу та зниження операційних витрат. Прогнозується підтвердження Гіпотези 1 (про скорочення періоду обороту оборотних засобів).

3.3 Економічна оцінка, ризики та дорожня карта впровадження

Для оцінки фінансової доцільності впровадження ERP-системи SAP S/4HANA використаємо ключові показники інвестиційного аналізу:

- чистий приведений дохід (NPV),
- внутрішню норму рентабельності (IRR) та термін окупності (PB).

Вихідні дані для розрахунку (умовні):

1. Початкові інвестиції (CAPEX): 100 млн. грн (включають вартість програмного забезпечення, обладнання, послуг консультантів та навчання персоналу).
2. Термін реалізації проєкту: 5 років.
3. Ставка дисконтування (WACC - середньозважена вартість капіталу підприємства): 12% річних.
4. Щорічний економічний ефект (як розраховано в 3.2.3): 36 млн грн на рік.

Таблиця 3.3. – Розрахунок ключових показників інвестиційної привабливості проєкту впровадження SAP S/4HANA (тис. грн.)

Показник	Рік 0 (Інвестиції)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Грошовий потік (CF)	-100 000	+36 000	+36 000	+36 000	+36 000	+36 000
Коефіцієнт дисконтування (за ставки 12%)	1,000	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Дисконтований ГП (DCF)	-100 000	+32 148	+28 692	+25 632	+22 896	+20 412
Накопичений DCF (кумулятивний)	-100 000	-67 852	-39 160	-13 528	+9 368	+29 780

Сума всіх дисконтованих грошових потоків (останнє значення кумулятивного DCF):

$$NPV = +29\,780 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт є економічно вигідним і створює додаткову вартість для акціонерів.

Термін окупності (Payback Period, PB). Проєкт окупиться між 3-м та 4-м роками. Точний розрахунок:

$$PB = \text{Рік окупності} + (\text{Непокритий залишок на початок року окупності} / \text{Грошовий потік року окупності})$$

$$PB = 3 + (13528 \text{ тис грн} / 36000 \text{ тис грн}) = 3 + 0,37 \text{ року} = 3,37 \text{ (близько 40 місяців).}$$

Це підтверджує Гіпотезу 2: проєкт окупиться швидше, ніж за 5 років.

Внутрішня норма рентабельності (IRR): Розрахунок IRR (за допомогою фінансових функцій або інтерполяції) показує, що IRR становить приблизно 17,5%. Оскільки IRR (17,5%) значно вище за ставку дисконтування WACC (12%), проєкт вважається інвестиційно привабливим.

Реалізація проєкту цифрової трансформації в Україні під час війни пов'язана з підвищеними ризиками. Необхідно розробити заходи їх мінімізації.

Таблиця 3.4. – Матриця ризиків впровадження ERP-системи в умовах воєнного стану

Ризик	Ймовірність (Низька Середня Висока)	Вплив (Низький Середній Високий)	Заходи мінімізації
Кібератака на інфраструктуру	Висока	Високий	Резервне копіювання даних, посилені заходи кібербезпеки
Зміна законодавства України	Середня	Середній	Гнучкість системи, постійний моніторинг змін
Мобілізація IT-спеціалістів	Середня	Середній	Залучення зовнішніх консультантів, дублювання знань
Опір персоналу змінам	Висока	Низький	Програма навчання, комунікаційна стратегія проєкту

Дорожня карта (Roadmap) у сучасному стратегічному менеджменті розглядається як візуалізований, покроковий план, що поєднує стратегічні цілі організації із конкретними завданнями та ресурсними потребами, необхідними для їх реалізації. Згідно з підходами технологічного форсайту та проєктного менеджменту [56], дорожня карта є не просто графічним елементом, а комплексним аналітичним інструментом, який інтегрує стратегічні, технологічні й організаційні орієнтири розвитку. Вона виконує функцію комунікаційного механізму, що дозволяє узгодити бачення між різними групами стейкхолдерів — топменеджментом, проєктними командами, інвесторами та зовнішніми партнерами.

Основні функції та переваги дорожньої карти. Наукові дослідження Gartner (2020), McKinsey (2021) та MIT CISR (2022) свідчать, що використання дорожніх карт у проєктах цифрової трансформації підвищує ймовірність успішної реалізації проєктів на 30–45%, оскільки забезпечує структуроване планування та зменшує ризики неузгодженості між командами [56].

До ключових функцій дорожньої карти належать:

1. Візуалізація стратегії. Дорожня карта трансформує абстрактні наміри в операційні дії, що відповідає підходу «strategy-to-execution» (Kaplan & Norton, 2008). Це забезпечує спільний простір розуміння цілей організації.
2. Узгодження міжфункціональної взаємодії. Дослідження PMI (Project Management Institute, 2020) показує, що понад 56% відхилень у великих ІТ-проєктах спричинені відсутністю узгоджених пріоритетів. Дорожня карта мінімізує ці розриви, задаючи єдину логіку послідовності робіт між підрозділами [56].
3. Оптимальний розподіл ресурсів. За даними Deloitte (2021), використання дорожніх карт під час трансформацій знижує перевитрати бюджету в середньому на 19%, оскільки дозволяє прогнозувати пікові навантаження на персонал, інфраструктуру та фінанси [56].

4. Управління очікуваннями стейкхолдерів. Прозора структура етапів, термінів та очікуваних результатів сприяє точнішому контролю ходу проєкту та запобігає комунікаційним ризикам.

5. Гнучка адаптація до змін зовнішнього середовища. Дорожня карта визнається «живим документом» (Harvard Business Review, 2019), що може бути адаптований відповідно до ринкових і регуляторних змін, що особливо важливо в умовах невизначеності (VUCA-середовище) [56].

Структурні елементи дорожньої карти. Типова дорожня карта проєкту цифрової трансформації включає такі ключові компоненти:

- довгострокові та короткострокові цілі, що відображають стратегічні орієнтири та заплановані проміжні результати;
- завдання та контрольні точки (milestones), що визначають логіку та послідовність реалізації;
- залежності між задачами, що дають змогу оцінити ризики затримок та критичний шлях виконання;
- часові рамки, які структурують етапи та забезпечують можливість вимірювання прогресу;
- відповідальні особи та команди, що дає змогу встановити зони відповідальності;
- ризики та обмеження, які враховують чинники впливу та механізми їх мінімізації.

Структура дорожньої карти відповідає рекомендаціям методологій IT-Project Governance (COBIT 2019, TOGAF 9.2) та стандартам управління проєктами ISO 21500.

Наукова література та практичні методики (Cambridge T-Plan, Gartner Roadmapping Framework, PMI Digital Transformation Model) виділяють такі ключові кроки формування Roadmap:

1. Визначення стратегічної мети. Формулювання вимірюваної, логічно структурованої цілі, яка відповідає принципам SMART та Balanced Scorecard.

2. Збір інформації та консолідація вимог. Залучення стейкхолдерів дозволяє підвищити точність планування та знизити ризики опору змінам, що підтверджено дослідженнями MIT Sloan (2021).

3. Пріоритизація завдань. Визначення критично важливих завдань (critical success factors) та формування їх ранжування за терміновістю та впливом на результат.

4. Візуалізація плану. Використання інструментів діаграм Ганта, Kanban, Agile Roadmaps дозволяє представити виконання етапів у зручному інтерактивному форматі.

5. Комунікація та узгодження. Презентація дорожньої карти ключовим стейкхолдерам забезпечує узгодження пріоритетів і зменшує потенційні конфлікти.

6. Регулярний перегляд та актуалізація. Згідно з дослідженням PwC (2022), проекти з регулярним оновленням дорожніх карт на 46% частіше досягають стратегічних показників.

Для успішної реалізації проекту розроблено укрупнену дорожню карту, що охоплює 12 місяців.

Таблиця 3.5 – Дорожня карта впровадження SAP S/4HANA на 12 місяців

Етап проекту	Термін 1-3 міс.	Термін 4-6 міс.	Термін 7-9 міс.	Термін 10-12 міс.
1. Планування та дизайн	X			
2. Розробка та конфігурація		X		
3. Тестування (UAT)			X	
4. Навчання персоналу				X
5. Запуск в експлуатацію				X

Таблиця 3.5 представляє укрупнену дорожню карту впровадження ERP-системи SAP S/4HANA тривалістю 12 місяців. Її структура базується на поетапному підході, який відповідає рекомендаціям методологій SAP Activate,

PMI PMBOK та Agile Roadmapping. Дорожня карта відображає логічну послідовність ключових етапів трансформаційного проєкту та демонструє необхідні часові інтервали для кожної фази.

1. Етап планування та дизайну (1–3 місяці). Перший блок робіт включає формування детальних вимог, побудову бізнес-архітектури, розробку технічного і функціонального дизайну, визначення обсягу проєкту (scope) та підготовку середовища. Саме на цьому етапі відбувається:

- моделювання бізнес-процесів AS-IS та TO-BE;
- визначення цільових показників ефективності (KPIs);
- формування проєктної документації.

Цей етап є критичним для мінімізації ризиків зміни вимог у подальших фазах, що підтверджується дослідженнями PMI (2020), згідно з якими до 39% проблем у великих ІТ-проєктах спричинені недостатньо точним плануванням.

2. Етап розробки та конфігурації (4–6 місяці). Наступна фаза передбачає адаптацію системи відповідно до бізнес-вимог підприємства. На цьому етапі виконуються:

- конфігурація модулів SAP S/4HANA;
- інтеграція з іншими інформаційними системами;
- міграція даних (підготовка і очищення, початкові завантаження);
- розробка кастомізованих рішень та сценаріїв.

Досвід міжнародних впроваджень SAP свідчить, що якість конфігурації визначає до 50% подальшої продуктивності системи та масштабу ефекту від цифрової трансформації (SAP Insights, 2022).

3. Етап тестування User Acceptance Testing (7–9 місяці). У третьому кварталі реалізації здійснюється комплексне тестування системи:

- функціональне тестування;
- інтеграційне тестування;
- UAT — тестування користувачами на відповідність бізнес-вимогам.

UAT є визначальним, оскільки саме на цьому етапі формується остаточне підтвердження правильності налаштування системи та здатності

забезпечити безперервність операцій. Дослідження Deloitte (2021) підтверджує, що повноцінне UAT знижує ризик помилок у продуктивному середовищі на 60–70%.

4. Етап навчання персоналу (10–12 місяці). У передзапусковий період виконується масштабне навчання ключових користувачів і кінцевих співробітників. Це включає:

- тренінги за модулями (FI, CO, MM, SD, PP тощо);
- розробку навчальних матеріалів;
- проведення практичних сесій у тестовому середовищі.

За даними McKinsey (2020), успішність ERP-проектів залежить від якості навчання персоналу на 43%, а низька готовність користувачів є найбільш поширеною причиною проблем після запуску.

5. Запуск системи в продуктивну експлуатацію (10–12 місяці). Фінальна фаза включає:

- перенесення налаштувань у продуктивне середовище;
- завершальну міграцію даних;
- стабілізацію процесів (hypercare);
- офіційний перехід до роботи в SAP S/4HANA.

Згідно з практиками SAP Activate, успішний запуск характеризується мінімальним простоєм, стабільною роботою ключових процесів та підтримкою користувачів 24/7 у перші 2–4 тижні після переходу.

Таким чином, представлена дорожня карта демонструє структуровану, фазову логіку впровадження SAP S/4HANA, де кожен етап має чітко визначений зміст, терміни та взаємозалежності. Проект може бути завершений протягом 12 місяців, що відповідає міжнародній практиці та підтверджує реалістичність запропонованої моделі впровадження.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що запропонований проект впровадження ERP-системи SAP S/4HANA в ТОВ «Нестле Україна» є

не локальним IT-оновленням, а глибокою комплексною трансформацією операційної моделі підприємства, яка змінює логіку управління закупівлями, запасами, виробництвом та продажами.

У роботі аргументовано, що для досягнення максимального економічного ефекту в першу чергу підлягають трансформації основні операційні процеси, де концентруються основні грошові потоки та формуються ключові витрати, а саме:

- управління закупівлею сировини та логістичними потоками;
- управління зберіганням і складськими запасами;
- управління виробничими операціями;
- управління процесом реалізації продукції та взаємодією з торговельними мережами.

Саме ці процеси безпосередньо забезпечують безперервність ланцюга створення цінності у харчовій промисловості та визначають рівень оборотності оборотного капіталу, собівартості продукції, обсягів продажів і рівня сервісу.

Аналітично показано, що трансформація більш «стратегічних» процесів (аналіз ринку, управління асортиментом, CRM/BI) без попереднього «оздоровлення» базових операцій не дасть такого швидкого та вимірюваного ефекту, як оптимізація закупівель, складів, виробництва та продажів.

Поточний стан характеризується розрізненою автоматизацією: бізнес-процеси підтримуються різними, слабо інтегрованими системами, що призводить до:

- дублювання даних;
- розривів в інформаційних потоках;
- затримок у прийнятті рішень (наприклад, відділ продажів не бачить в реальному часі актуальні складські залишки);
- ускладнення контролю за запасами, собівартістю та маржинальністю.

Впровадження SAP S/4HANA, з використанням модулів SAP MM, PP, SD, FI/CO, дозволяє перейти від «точкової» автоматизації до єдиного інтегрованого цифрового середовища, де:

- дані про запаси, замовлення, виробництво, продажі та фінанси є узгодженими та доступними в реальному часі;
- процеси працюють як єдиний ланцюг «від закупівлі до грошового потоку» (Purchase-to-Pay, Order-to-Cash, Plan-to-Produce);
- управлінські рішення приймаються на основі актуальної, консолідованої інформації.

Це означає перехід від фрагментарного функціонального управління до процесно-орієнтованої моделі, де інформаційна система не тільки фіксує факти, а й активно підтримує планування та контроль.

Вплив на економічну ефективність та підтвердження Гіпотези 1. Розрахунки за умовного сценарію (річний обсяг реалізації – 900 млн грн) показали, що впровадження SAP S/4HANA істотно впливає на ефективність використання оборотного капіталу:

- період обороту запасів скорочується з 90 до 78 днів (–12 днів);
- період обороту дебіторської заборгованості – з 45 до 40 днів (–5 днів);
- коефіцієнт обіговості оборотних засобів зростає з 2,4 до 2,8 разів на рік.

У грошовому вимірі це дає:

- вивільнення коштів з обороту на суму близько 42,5 млн грн;
- можливість спрямувати ці кошти на зниження кредитного навантаження або на нові інвестиційні проекти.

Додатково, за рахунок:

- зниження собівартості продукції приблизно на 3 % (економія $\approx$ 27 млн грн на рік);
- зростання обсягів продажів приблизно на 5 % при маржинальності 20 % (додатковий прибуток $\approx$ 9 млн грн),

- загальний річний економічний ефект оцінюється на рівні близько 36 млн грн.

Це кількісно підтверджує Гіпотезу 1 про скорочення періоду обороту оборотних засобів та демонструє суттєве підвищення операційної ефективності.

Інвестиційна доцільність проєкту та підтвердження Гіпотези 2. Економічна оцінка впровадження SAP S/4HANA за класичними показниками інвестиційного аналізу (NPV, PB, IRR) показала, що проєкт є фінансово привабливим:

- початкові інвестиції (CAPEX): близько 100 млн грн;
- NPV: $\approx +29,8$ млн грн (позитивне значення свідчить про створення доданої вартості для власників);
- термін окупності (PB): близько 3,37 року, тобто менше 4 років;
- IRR: орієнтовно 17,5 %, що суттєво перевищує ставку дисконтування (WACC) 12 %.

Отже, Гіпотеза 2 (про окупність проєкту за період менше 5 років) підтверджується. Проєкт цифрової трансформації не лише покращує операційні показники, але й є інвестиційно доцільним з точки зору власників капіталу.

У роботі обґрунтовано, що реалізація такого масштабного проєкту в Україні під час війни пов'язана з низкою специфічних ризиків:

- кіберзагрози та атаки на ІТ-інфраструктуру;
- можливі зміни законодавства;
- ризик мобілізації ключових ІТ-фахівців та проєктних команд;
- опір персоналу організаційним змінам.

Для кожного ризику запропоновано конкретні заходи мінімізації (резервне копіювання та посилення кібербезпеки, гнучка настройка системи під зміни законодавства, дублювання знань, залучення зовнішніх консультантів, програми навчання та комунікації для персоналу). Це свідчить про те, що проєкт розглядається не лише з позицій «ідеальних» умов, а й з

урахуванням реалій воєнного часу, що підвищує реалістичність і практичну значущість запропонованих рішень.

Суттєвою перевагою підходу є розробка дорожньої карти (Roadmap) впровадження SAP S/4HANA тривалістю 12 місяців, яка:

- структурує проєкт на логічні етапи: планування і дизайн → конфігурація → тестування (UAT) → навчання → запуск;
- задає чіткі часові рамки та контрольні точки;
- забезпечує узгодженість дій між ІТ-функцією, бізнес-підрозділами та керівництвом;
- дозволяє управляти очікуваннями стейкхолдерів і зменшує ризик хаотичних змін.

Дорожня карта виступає практичним інструментом переходу від стратегії до реалізації, а не лише формальним графічним додатком.

Отже, запропонований проєкт цифрової трансформації внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Нестле Україна» можна вважати економічно обґрунтованим, стратегічно доцільним та практично реалізованим, а отримані розрахунки й моделі підтверджують його здатність суттєво підвищити операційну та фінансову ефективність підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Після проведеного аналізу на тему «Розробка проєкту реорганізації бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нестле Україна»)» дозволило сформулювати кілька важливих висновків, які охоплюють ключові аспекти управління бізнес-процесами, цифрової трансформації та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства:

1. Процесний підхід є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства. Усі бізнес-процеси мають вхід та вихід, що дозволяє чітко окреслити їх межі та взаємодії. Вхідними елементами є ресурси, напівфабрикати або інші матеріали, які трансформуються у ході процесу, а вихідними є результати цих трансформацій. Процеси мають циклічний характер і повторюються у часі, що забезпечує сталість і передбачуваність діяльності підприємства. Метою бізнес-процесів є максимальне задоволення потреб та вимог клієнтів, що підтверджує важливість орієнтації на споживача. Розгляд основних видів бізнес-процесів, таких як основні, допоміжні, процеси управління та розвитку, дозволяє зрозуміти їх роль у загальній стратегії підприємства. Запропоноване визначення управління бізнес-процесами підприємства охоплює цілеспрямовану діяльність з формування, організації, координації та удосконалення процесів, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства та досягненню стратегічних цілей.

2. Управління ефективністю бізнес-процесів є основою для підвищення результативності роботи підприємства. Цифрові технології мають потужний потенціал для перебудови бізнес-функцій, підвищення ефективності та оптимізації робочих процесів. Впровадження автоматизації, зокрема за допомогою моделей машинного навчання, дозволяє знизити кількість людських помилок і значно скоротити час операційного циклу. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, знижуючи витрати та підвищуючи якість продукції.

3. ТОВ «Нестле Україна» є частиною найбільшої у світі корпорації з виробництва продуктів харчування – Nestlé. Відкриття представництва Nestlé в Україні в 1994 році стало важливим етапом у просуванні продукції компанії на український ринок, де вона користувалася високим попитом. Метою компанії є підвищення якості життя споживачів шляхом пропозиції здорових, смачних та високоякісних продуктів харчування і напоїв. Це стратегічне спрямування відповідає девізу компанії: «Якість продуктів, якість життя» (Good Food – Good Life), що підтверджує її відданість принципам здорового харчування та високої якості.

4. Аналіз бізнес-процесів є важливим інструментом, що дозволяє виявляти недоліки, оцінювати ефективність операцій, оптимізувати ресурси та підвищувати якість прийняття управлінських рішень. В межах компанії функціонує спеціалізований відділ з оптимізації бізнес-процесів, що має важливу роль у покращенні внутрішніх операцій та забезпеченні безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

5. Ключовими складовими моделі бізнес-процесів на підприємстві є:

- управління — засоби контролю, що включають стандарти, інструкції та іншу регламентуючу документацію;
- вхід — ресурси, необхідні для здійснення бізнес-процесів, такі як матеріали, інформація або інші активи;
- вихід — результат процесу, який може бути як ресурсом для наступного процесу, так і готовим продуктом для споживачів;
- механізм — інструменти та засоби, що використовуються для здійснення процесів. Ці елементи дозволяють забезпечити стабільність і ефективність роботи підприємства на всіх етапах його функціонування.

6. Запропоновано впровадження інтегрованої ERP-системи нового покоління – SAP S/4HANA, що дозволить об'єднати основні процеси підприємства в єдиному цифровому середовищі. Система забезпечить оптимізацію процесів управління закупівлею сировини, зберіганням складських запасів, виробничими операціями та процесом реалізації

продукції. Ці процеси є основними операційними етапами, які мають найбільший прямий вплив на операційну ефективність підприємства. Очікується, що проєкт окупиться в межах 3-4 років, хоча реалізація цифрової трансформації в Україні під час війни пов'язана з підвищеними ризиками. Важливою частиною реалізації цього проєкту є розробка заходів щодо мінімізації таких ризиків, щоб забезпечити успішне завершення впровадження та досягнення бажаних результатів.

Загалом, розроблений проєкт реорганізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Нестле Україна» спрямований на оптимізацію ключових операційних процесів та інтеграцію новітніх цифрових технологій, що дозволить підприємству підвищити ефективність, знизити витрати та посилити свою конкурентоспроможність на ринку. Завдяки інтеграції цифрових технологій та оптимізації внутрішніх процесів, підприємство отримає потужну платформу для подальшого розвитку підприємства. При умові, якщо підприємство буде займатись розвитком корпоративної культури та впровадження lean-методів компанія зможе досягнути якісного безперервного вдосконалення процесів та залучення працівників до постійного пошуку шляхів підвищення ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ.* 2018. № 6. С. 261–268.
2. Амоша О. І., Харазішвілі Ю. М. Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. *Економіка України.* 2022. № 3. С. 3–32.
3. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління.* №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.
4. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. №4 (83). С. 119-127.
5. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації.* 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>.
6. Бай С., Єлісєєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>
7. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2015. № 1 (69), ч. 1. С.172-178
8. Власова Н. О. Структурно-інституційна трансформація сфери торгівлі України : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 400 с.
9. Геець В. М. та ін. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: в 3 т. Т. 3 : Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Київ : Фенікс, 2021. 556 с.
10. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств

на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. Київ. : Логос, 2013. 204 с.

11. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78–82.

12. Гридчук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.

13. Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

14. Доц А., Яльницька-Гикавчук Г., Макар О. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Національний лісотехнічний університет України*. 2015. № 25. С. 66-70.

15. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf

16. Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 186-189.

17. Єфименко Т. І., Гасанов С. С., Богдан І. В. Бюджетно-податкова політика України в умовах євроінтеграційних процесів : монографія. Київ : НДФІ, 2019. 448 с.

18. Звіт про стан розвитку внутрішньої торгівлі України в 2022 році / заред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 128 с.

19. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224-230.

20. Карпенко О. В. Стратегічне управління підприємствами роздрібною торгівлі : теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 368 с.

21. Ключковська В.О., Ключковський О.В. Сучасні особливості оподаткування у Україні. *Економіка і організація управління*. №2. 2021. С. 86-94.

22. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

23. Ковтун О. А., Башнянин Г. І. Трансформація бізнес-моделей українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15>

Козловський С. В. Моделювання стійкості економічної системи України на основі нечіткої логіки. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. 2010. № 9(109). С. 62-73.

24. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. м. Київ. № 9 . 2025. С.78-83.

25. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 162–169.

26. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

27. Костенюк Ю. Б., Негуляєва Л. С. Альтернативні стратегії в управлінні розвитком компанії кондитерської галузі. *Статистика України*. 2024. № 4. С. 14–29. Doi: 10.31767/su.4(107)2024.04.02

28. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10 С. 287-297

29. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 302–311
30. Краснокутська Н. С., Круглова О. А. Управління розвитком торговельних підприємств в умовах трансформаційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 74–78.
31. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник (Гриф МОН України). Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2005. 384 с.
32. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 580 с.
33. Лошенюк О. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
34. Мазаракі А. А. Трансформаційні процеси у внутрішній торгівлі України : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 424 с.
35. Маркіна І. А., Воронжак П. В. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 32. С. 112–118.
36. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.
37. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53

38. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Адаптація регіональних економічних систем довоєнних викликів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 2. С. 18–26.
39. Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25. С. 162–166.
40. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія / Г.Л. Монастирський. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
41. Мочерний С. В. Основи економічних знань: підручник / С. В. Мочерний. 2-ге вид., уточ. Київ. : Академія, 2002. 312 с.
42. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103.
43. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
44. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131.
45. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. [URL:https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248](https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248)
46. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22-26.
47. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 6 (76). С. 53–56.
48. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-

процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С.544-547.

49. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

50. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

51. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

52. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. *Економіка і організація управління*. №1(37). 2020. С.126-138. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.13>.

53. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

54. СолоненкоЮ.В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. Вінниця/Відень:Європейська науковаплатформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI 10.36074/grail-of-science.21.03.2025

55. Старостенко Д. Ф., Макаренко П. М. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ. 2023. № 1(47). С. 129-141.

56. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Клочковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

57. Терехух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Принципи

розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2023. Вип. 49. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/2344-Текст%20статті-2259-1-10-20230510.pdf>

58. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 116-122.

59. ТОВ «Нестле Україна». Звітність 2024. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2025-07/ТОВ-Нестле-Україна_Фінансова-звітність-за-2024рік-зі-звітом-незалежного-аудитора.pdf

60. ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/stalyi-rozvytok/zmenshennia-vidkhodiv>

61. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

62. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

63. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

64. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

65. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 158-161.

66. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С.233–241.

67. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів,

їх класифікації в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. №4. С.46-54

68. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21-33.

69. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Знання», 2002. 583с.

70. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. № 1(91). С. 39-46.

71. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 70–75.

72. Espinosa N, Gil-Roman I, Didiot D, Lemort V, Lombard B, Quoilin S. Transient Organic Rankine Cycle modelling for waste heat recovery on a truck. In: *Proceedings of Ecos conference*, 2011.

73. Kozlovskyi, Serhii, Oleksandr Dluhopolskyi, Volodymyr Kozlovskyi, Anna Sabat, Tomasz Lechowicz, Ivan Zayukov, and Larysa Oliinyk. 2025. "Assessment of the Association Between Industrial Production Indicators and Business Expectations: Implications for Sustainable Economic Development" *Sustainability* 17, no. 22: 10087. <https://doi.org/10.3390/su172210087>

74. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-engineering. United Kingdom: Gower Publishing, 1996. 159 p.

75. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>

ДОДАТКИ



**Економічний
факультет**



**ДонНУ
імені Василя Стуса**



**Рада молодих вчених
ЕФ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

ПРАЦІ
XXV Всеукраїнської наукової конференції
студентів та молодих вчених
«Проблеми розвитку соціально-
економічних систем в національній та
глобальній економіці»

ТОМ I

Вінниця - 2025

<i>ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО</i>	80
Бондаренко Р.М.....	80
Грабар Х.С.	83
Довгалиук Ю.С.....	86
Круцюк Д.О.....	89
Маєр Н.В.....	91
Малай Т.О.	95
Марусяк Д.О.	98
Ревун К.В.	101
Рудич В.С.....	104
<i>МАРКЕТИНГ</i>	107
Березняк В.С.....	107
Бойко А.С.	110
Вечірко В.О.	113
Згура Я.А.	116
Зелінська Д.С.....	119
Ірза Д.С.	122
Козачук Д.О.	125
Лаврищук С.М.	128
Марченко Ю.Ю.....	131
Матвійчук Д.С.....	135
Мохник К.В.	138
Новікова А.В.....	140
Пашко Б.О.....	143
Троян І.В.....	146
Химич В.В.	149
Шевченко Д.А.....	151

Рудич В.С.

Науковий керівник: Солоненко Ю.В., к.е.н., доцент
ДонНУ імені Василя Стуса

РЕОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, що змінюють принципи функціонування підприємств, конкурентні правила на ринку та підходи до організації внутрішніх процесів. Цифрова трансформація впливає не лише на засоби виробництва, а й на бізнес-моделі, структури управління та взаємодію із споживачами. В таких умовах традиційні бізнес-процеси часто виявляються неефективними, застарілими або надто негнучкими, щоб відповідати новим вимогам ринку. постає науково-практична проблема: як забезпечити ефективну реорганізацію бізнес-процесів підприємства з урахуванням вимог цифрової економіки, технологічних інновацій, організаційної гнучкості та потреб ринку. Актуальність теми дослідження обумовлюється не лише глобальними трендами цифровізації, а й необхідністю посилення конкурентоспроможності українських підприємств у нових умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці в останні роки присвячують свої праці дослідженню проблематики реорганізації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації підприємств. Слід виділити таких дослідників: І. Ансофф, Й. Шумпетер, М. Портер, П. Друкер, Д. Тапскот, Е. Тоффлер, К. Шваб, Р. Моклер, а також вітчизняних науковців: І. Гріщенко, Н. Білецька, О. Одінцева, П. Зуб, Г. Калач, К. Бужимська, С. Веретюк, Н. Добрянська, О. Чукурна, Г. Чмерук, К.М. Долик та інших.

Основна частина. Цифрова трансформація є новою фазою економічного розвитку, яка кардинально змінює логіку функціонування підприємств, зокрема структуру, зміст і взаємодію бізнес-процесів. На думку К. Шваба, засновника Всесвітнього економічного форуму, цифрова революція є основою Четвертої промислової революції, яка формує нові економічні відносини та структури управління.

Згідно з позицією Л. Раїчевої та В. Горбанової, реорганізація бізнес-процесів у цифрову епоху передбачає не лише автоматизацію окремих операцій, а й повну перебудову управлінських і виробничих ланцюгів із урахуванням цифрових можливостей [1]. Вони акцентують увагу на необхідності зміни корпоративної культури, стратегічного бачення та цифрової зрілості організації.

У науковій практиці вирізняються кілька ключових підходів до трансформації бізнес-процесів:

- реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – як глибока перебудова ключових процесів для досягнення суттєвих покращень у показниках ефективності, якості та вартості (Г. Хаммер і Дж. Чампі) [2];

- цифрова трансформація – впровадження ERP-систем, CRM-платформ, RPA, хмарних технологій [3];

- agile- та Lean-підходи – як інструменти адаптації процесів до швидких змін середовища.

Таблиця 1. Порівняльна таблиця підходів до трансформації бізнес-процесів

№	Критерії	Реінжиніринг (BPR)	Agile /Lean-підходи	Цифрова трансформація
1	Глибина змін	Радикальні зміни	Поступові зміни	Комплексні зміни
2	Фокус	Ядро процесів	Цінність для клієнта	Бізнес модель
3	Час реалізації	Довгостроковий	Короткостроковий	Середньостроковий та довгостроковий
4	Необхідність змін в ІТ	Висока	Середня	Дуже висока
5	Залучення персоналу	Високе	Високе	Високе
6	Приклади інструментів	BPMN, ERP	Kanban, Scrum	CRM, IoT, AI

Ці три підходи не є взаємовиключними — вони можуть поєднуватися залежно від цілей підприємства:

- BPR – підходить для кризи або повного оновлення;
 - Agile /Lean-підходи – для швидких покращень та підвищення гнучкості.

- Цифрова трансформація – для стратегічної модернізації та створення цифрової екосистеми.

Це дозволяє сформувати комбінований механізм реорганізації бізнес-процесів, орієнтований на довгострокову стійкість та інноваційний розвиток.

У межах даного дослідження запропоновано **інтегрований механізм реорганізації бізнес-процесів**, що включає:

Етап 1. Діагностика та аудит: аналіз поточних процесів за допомогою BPMN; виявлення неефективних і застарілих операцій.

Етап 2. Формування цифрової стратегії: визначення цілей і пріоритетів трансформації; побудова дорожньої карти змін.

Етап 3. Реорганізація ключових процесів: впровадження цифрових рішень (ERP, CRM, RPA); цифрова інтеграція із зовнішніми партнерами.

Етап 4. Розвиток цифрових компетенцій: навчання персоналу; побудова команд цифрових змін.

Етап 5. Оцінка ефективності: встановлення KPI для оцінки результатів; механізм постійного вдосконалення (PDCA, Kaizen).

Запропонований механізм дозволяє підприємствам підвищити ефективність, гнучкість і швидкість прийняття рішень, що є критично важливими в умовах цифрової економіки. Його практична реалізація можлива за умов підтримки з боку керівництва, достатнього фінансування, наявності IT-інфраструктури та готовності персоналу до змін.

Висновки. Цифрова трансформація стає ключовим фактором, який формує нову логіку функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі. Вона радикально змінює як засоби виробництва, так і структури управління, бізнес-моделі, а також канали взаємодії зі споживачами. У таких умовах традиційні бізнес-процеси втрачають ефективність, що обумовлює об'єктивну потребу в їх реорганізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2024. № 30. С. 71-76.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, 2009. 272 p.
3. Laudon K.C., Laudon J.P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson. 2020. 560 p.
4. Зуб, П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 26. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Територія: М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н
Організаційно-правова форма господарювання:
Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля
Середня кількість працівників: 3395
Адреса: 03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Дата (рік, місяць, число)	2024 12 31
за ЄДРПОУ	32531437
за КАТОТТГ	UA800000000000624772
за КОПФГ	240
за КВЕД	46.90

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	9	11 662	4 892
первісна вартість	1001		270 415	267 416
накопичена амортизація	1002		(258 753)	(262 524)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	100 791	117 648
Основні засоби	1010	7	1 384 574	1 422 940
первісна вартість	1011		2 613 427	2 794 801
Знос	1012		(1 228 853)	(1 371 861)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090	8	335 687	328 156
Усього за розділом I	1095		1 832 714	1 873 636
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	1 403 165	1 390 825
виробничі запаси	1101		388 847	485 658
незавершене виробництво	1102		5 863	7 577
готова продукція	1103		1	227 020
Товари	1104		1 008 454	670 570
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	1 268 880	2 136 768
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	230 231	75 702
з бюджетом	1135		889	17 493
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	397 113	401 054
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	1 248 450	1 077 455
Готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		1 248 450	1 077 455
Витрати майбутніх періодів	1170	13	23 281	45 008
Інші оборотні активи	1190	14	12 093	9 368
Усього за розділом II	1195		4 584 102	5 153 673
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		6 416 816	7 027 309

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	15	800	5 966 627
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	15	88 111	88 111
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(4 308 180)	(5 445 428)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(4 219 269)	609 310
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	395 552	503 903
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		395 552	503 903
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		507	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	3 233 599	3 785 855
розрахунками з бюджетом	1620	17	64 442	89 287
у тому числі з податку на прибуток	1621	17	4 265	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		360	436
за одержаними авансами	1635	17	1 047	2 608
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	6 940 578	2 035 910
Усього за розділом III	1695		10 240 533	5 914 096
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
Баланс	1900		6 416 816	7 027 309

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа


 Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ
УКРАЇНА»

Дата (рік місяць число)

2024 | 12 | 31

за ЄДРПОУ

32531437

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	14 945 191	12 554 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(11 078 269)	(9 451 073)
Валовий:				
Прибуток	2090		3 866 922	3 103 355
Збиток	2095		–	–
Інші операційні доходи	2120	25	160 965	82 755
Адміністративні витрати	2130	22	(1 465 773)	(1 029 276)
Витрати на збут	2150	23	(1 405 025)	(1 212 999)
Інші операційні витрати	2180	24	(686 785)	(647 850)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		470 304	295 985
Збиток	2195		–	–
Дохід від участі в капіталі	2200		–	–
Інші фінансові доходи	2220	26	109 423	146 676
Інші доходи	2240	27	138	4 969
Фінансові витрати	2250	26	(521 668)	(486 334)
Втрати від участі в капіталі	2255		–	–
Інші витрати	2270	27	(1 114 515)	(782 378)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		–	–
Збиток	2295		(1 056 318)	(821 082)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	–	–
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		–	–
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		–	–
Збиток	2355		(1 056 318)	(821 082)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		–	–
Інший сукупний дохід	2445	15	(61 318)	(17 634)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	15	(61 318)	(17 634)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	19	–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	15	(61 318)	(17 634)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(1 117 636)	(838 716)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		165 714	127 962
Витрати на оплату праці	2505		698 537	544 848
Відрахування на соціальні заходи	2510		130 338	105 620
Амортизація	2515		173 394	149 293
Інші операційні витрати	2520		2 389 600	1 962 402
Разом	2550		3 557 583	2 890 125

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		–	–
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Дата (рік, місяць, число)	2024	12	31
за ЄДРПОУ	32531437		

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2024 рік**

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		20 097 126	18 040 414
Повернення податків і зборів	3005		-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового фінансування	3010		-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		2 913	6 163
Надходження від повернення авансів	3020		30 576	75 353
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		65 728	67 173
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		8 026	572
Надходження від операційної оренди	3040		28 161	21 738
Надходження від страхових премій	3050		-	-
Інші надходження	3095		31 908	848 479
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100		(17 132 750)	(15 331 795)
Праці	3105		(1 695 614)	(1 305 436)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(415 744)	(315 712)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(623 311)	(707 424)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(162 693)	(361 384)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(460 618)	(346 040)
Витрачання на оплату авансів	3135		(92 866)	(297 301)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(305)	(5 116)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		-	-
Інші витрачання	3190		(34 184)	(33 204)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		269 664	1 063 904
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
необоротних активів	3205		138	4 969
Надходження від отриманих:				
Відсотків	3215		-	-
Дивідендів	3220		-	-
Надходження від погашення позик	3230		-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
необоротних активів	3260		(254 396)	(126 561)
витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		-	-
Витрачання на надання позик	3275		-	(110 700)
Інші платежі	3290		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		(254 258)	(232 292)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305		-	-
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на:				
Погашення позик	3350		(526)	(2 863)
Сплату дивідендів	3355		-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360		-	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		(173 821)	(141 196)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		(174 347)	(144 059)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		(158 941)	687 553
Залишок коштів на початок року	3405	12	1 271 431	613 135
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(15 203)	(29 257)

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Залишок коштів на кінець року	3415	12	1 097 287	1 271 431

Рядок 3095 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає повернення невикористаних коштів виданих під звіт в сумі 241 тис. грн. (2023 р.: 698 тис. грн.), повернення заробітної плати в сумі 514 тис. грн. (2023 р.: 3 034 тис. грн.), виплати по лікарняних листах від Фонду соціального страхування в сумі 30 975 тис. грн. (2023 р.: 18 935 тис. грн.), повернення коштів (неправильно перерахованих) в сумі 178 тис. грн. (2023 р.: 207 тис. грн.) та передані згідно Передавального акту від ТОВ «ЛКФ «Світоч»» грошові кошти в банку у сумі 825 605 тис. грн. у 2023 році (Примітка 12).

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з підзвітними особами в сумі 28 602 тис. грн. (2023 р.: 29 337 тис. грн.), виплата аліментів та інших утримань з зарплати працівників в сумі 1 403 тис. грн. (2023 р.: 556 тис. грн.), розрахунки з профкомом в сумі 2 051 тис. грн. (2023 р.: 154 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 2 128 тис. грн. (2023 р.: 3 157 тис. грн.).

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа


Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТПЛЕ УКРАЇНА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

2024	12	31
32531437		

Звіт про власний капітал
за 2024 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєст- ований (пайовий) капітал	Не зареєстрован ий капітал	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле- ний прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	800	88 111	-	-	(4 308 180)	-	-	(4 219 269)
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	800	88 111	-	-	(4 308 180)	-	-	(4 219 269)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(1 056 318)	-	-	(1 056 318)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(61 318)	-	-	(61 318)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(61 318)	-	-	(61 318)
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу (Примітка 15)	4240	5 965 827	-	-	-	-	-	-	5 965 827
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі (Примітка 15)	4290	-	-	-	-	(19 612)	-	-	(19 612)
Разом змін в капіталі	4295	5 965 827	-	-	-	(1 137 248)	-	-	4 828 579
Залишок на кінець періоду	4300	5 966 627	88 111	-	-	(5 445 428)	-	-	609 310

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа


Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Звіт про власний капітал
за 2023 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005									
Стаття	Код рядка	Зареєст- ований (пайовий) капітал	Не зареєстрован ий капітал	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле- ний прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Випучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	800	-	-	-	(5 001 190)	-	-	(5 000 390)
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	800	-	-	-	(5 001 190)	-	-	(5 000 390)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(821 082))	-	-	(821 082)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(17 634)	-	-	(17 634)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(17 634)	-	-	(17 634)
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Випучення капіталу:									
Випук акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Випучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі (Примітка 15)	4290	-	88 111	-	-	1 531 727	-	-	1 619 838
Разом змін в капіталі	4295	-	88 111	-	-	693 011	-	-	781 122
Залишок на кінець періоду	4300	800	88 111	-	-	(4 308 180)	-	-	(4 219 269)

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Дата і місце складання		2020-12-31
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	за ЄДРРНОУ	32527427
	за ЄАТОДТГ	11480000000000272
	за КОПОГ	240
	за КВЕД	46.99
Головний офіс: м. Київ, Гончарівський р-н Організаційно-правова форма і господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю Вид діяльності підприємства: Насипальництво, оптова торгівля Передати дані за період: 31.12.2020 Адреса: 02000 Майдан, м. Київ, Будинок Радотичів, м. 159 Баланс складено за період: без попереднього аудиту		
Складено за період: періодично, у ч. 1 (підприємство), за балансовим роком (роком обліку): бухгалтерський облік, за методичними рекомендаціями фінансового управління		М

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1		місце ДАУД	ІРБІНІ	
Актив	Код Ринку	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Немобільні активи				
Нематеріальні активи	1203	9	23 812	11 662
нерухомість	1201		325 325	270 415
машини і обладнання	1202		1257 413	1208 121
незавершені капітальні вкладення	1205	9	65 337	458 761
Спеціальні активи	1210	9	397 954	384 674
фінансові активи	1211		815 135	3 819 827
Залишок	1212		(415 152)	11 256 859
мобільні активи не у звітності	1213			
Додатковий фінансовий звітний період				
акції об'єктування на звітний період з капіталу інших підприємств	1236			
акції спеціальних акцій	1238			
Звітний період звітності звітності	1240			
Всього за періодом активів	1245			
Інші звітні активи	1290	9	307 958	235 257
Усього за розділом I	1295		858 755	1 632 716
II. Оборотні активи				
Залишки	1103	12	1 064 349	1 403 155
виробничі запаси	1101		87 270	206 547
незавершені виробництва	1102			5 363
готова продукція	1103			1
Товари	1104		957 379	1 666 431
Потенційні активи	1112			
Додатковий фінансовий звітний період звітності, товари, роботи,				
матеріали	1115	12	1 479 560	1 269 880
Додатковий фінансовий звітний період звітності за звітним періодом	1116	12	172 415	272 221
за звітним періодом звітності	1117		1 216	889
залишки з товарів на прибутку	1118			
Додатковий фінансовий звітний період звітності за звітним періодом звітності	1119			
Інші активи звітності звітності звітності	1121	12	202 301	387 119
Потенційні активи звітності звітності	1122			
Інші активи звітності звітності звітності	1125	12	604 368	1 230 450
Інші активи	1126			
інші активи звітності звітності звітності	1127		104 689	1 248 453
Всього за звітним періодом звітності звітності звітності	1128	14	16 512	23 251
інші активи звітності звітності звітності	1129	13	36 613	12 353
Усього за розділом II	1135		3 831 246	4 594 102
III. Немобільні активи, утримувані для продажу, та групи кибутт				
Баланс	1300		4 690 002	6 415 516

Примітка, що додається, є невід'ємною частиною цієї інформації звітності.

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	18	800	800
Незареєстрований статутний капітал	1401	18	-	88 111
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18	(5 001 180)	(4 308 180)
Несплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(5 000 380)	(4 219 269)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відрощені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17, 9, 1	1 839 595	395 552
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		1 839 595	395 552
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	507
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	3 221 985	3 233 599
розрахунками з бюджетом	1620	18	64 495	64 442
у тому числі з податку на прибуток	1621	18	-	4 265
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		717	360
за одержаними авансами	1635	18	1 637	1 047
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20	4 561 963	6 940 578
Усього за розділом III	1695		7 850 797	10 240 533
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900		-	-
			4 690 002	6 416 816

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Підприємство: ТОВ «Інші» (також відоме під назвою «ІНШІ») UKRAINE	Дата: рік-місяць-число: 31.03.2023
	З: ЄДРПОУ: 30001407

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

Форми № 2 Код за ЄДРПОУ: 30001407

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від операційної діяльності (дохід від операційної діяльності)	2100	20	12 954 436	12 164 262
Субідиї від операційної діяльності (дохід від операційної діяльності)	2150	21	3 451 373	3 524 250
Ціловий				
Прибуток	2090		3 133 355	3 640 233
Збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	22	62 755	65 787
Додатковий дохід	2130	23	1 329 276	1 020 404
Витрати на обслуговування	2160	26	1 212 335	1 146 630
Інші операційні доходи	2180	27	357 958	169 282
Фінансовий результат від операційної діяльності				
Прибуток	2190		277 345	64 208
Збиток	2195			
Доход від операційної діяльності	2200			
Інші фінансові доходи	2220	29	146 670	67 553
Інші доходи	2230	30	4 548	2 755
Синдикатні витрати	2250	25	(185 324)	(249 500)
Витрати на операційні витрати	2255			
Інші витрати	2270	31	(102 378)	(1 803 118)
Фінансовий результат до оподаткування				
Прибуток	2290			
Збиток	2295			
Витрати (доход) від операційної діяльності	2300	32	(221 087)	(1 645 157)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	2305			
Фінансовий результат до оподаткування	2308			
Фінансовий результат				
Прибуток	2390			
Збиток	2395			
			(221 087)	(1 645 157)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Доходи (втрата) від операційної діяльності	2400			
Доходи (втрата) від операційної діяльності	2405			
Доходи (втрата) від операційної діяльності	2410			
Чистий дохід сукупного доходу операційної діяльності				
Доходи (втрата) від операційної діяльності	2415			
Інші операційні доходи	2445	19	(17 334)	29 333
Інші операційні доходи від операційної діяльності	2450	19	(17 334)	29 333
Інші операційні доходи від операційної діяльності	2455	22		
Інші операційні доходи від операційної діяльності	2460	19	(17 334)	29 333
Сукупний дохід (сукупний дохід) (2400 + 2445 + 2450)	2465		1038 710	1 613 824

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		127 962	100 364
Витрати на оплату праці	2505		544 848	698 120
Відрахування на соціальні заходи	2510		105 620	101 072
Амортизація	2515		149 293	150 289
Інші операційні витрати	2520		1 982 402	1 809 491
Разом	2550		2 890 125	2 868 336

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Уповноважена особа


 Джеймс Енджу Шерратт

Головний бухгалтер


 Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Дата (рік, місяць, число) 2023 12 31

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«ІНЕСТЕЛ УКРАЇНА»

за ЄДРПОУ 32631437

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2023 рік

Стаття	Форма № 3		Код за ДКУД		801004
	Код района	Примітки	За звітний Період	За аналогічним періодом попереднього року	
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Надходження від:					
Ремісійні прокурси (своєре, роз'ясн. доступ)	3000		18 640 416	16 693 123	
Надходження платіжних карток	3005		-	-	
Уступку майна (власності на ліцензії, правах)	3006		-	-	
Цінові оцінки фінансування	3011		-	-	75
Продаження акцій від спеціальної компанії	3012		0 000	4 248	
Надходження від повернення авансів	3022		78 453	17 258	
Надходження від відсотків за банківськими операціями	3023		64 173	78 412	
Надходження від банківських неустойок (штрафів, пені)	3024		572	213	
Надходження від спеціальних продажів	3040		21 730	16 378	
Надходження від продажів премій	3050		-	-	513
Інші надходження	3066		949 475	10 300	
Витрати на сплату податку (зобов'язань)	3100		15 331 095	13 788 363	
Проп.	3105		11 305 436	11 305 436	
Витрати на соціальні платежі	3110		515 712	550 363	
Зобов'язання з податку з дод. вартості	3115		173 474	172 612	
Витрати на сплату зобов'язань з податку на прибуток	3119		-	-	
Витрати на сплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		1361 384	1352 433	
Витрати на сплату зобов'язань з інших податків	3118		1340 040	1272 362	
Витрати на сплату зобов'язань з податку	3120		1297 511	1183 333	
Витрати на сплату зобов'язань з податку	3140		15 176	129 111	
Витрати на сплату зобов'язань за страхування	3151		-	-	
Витрати на зобов'язання за банківськими операціями	3155		-	-	
Витрати на зобов'язання	3190		132 264	151 231	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3192		1 063 904	764 400	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від:					
Надходження від продажу акцій	3205		4 965	1 012	
Надходження від продажу	3215		-	-	
Надходження від продажу	3220		-	-	
Надходження від продажу	3230		-	-	
Надходження від продажу	3235		-	-	
Надходження від продажу	3250		-	-	
Надходження від продажу	3260		1525 581	154 313	
Надходження від продажу	3280		-	-	
Надходження від продажу	3290		110 730	138 203	
Надходження від продажу	3295		-	-	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3298		122 292	443 651	
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від:					
Надходження від	3300		-	-	
Надходження від	3305		-	-	436 524
Надходження від	3310		-	-	
Надходження від	3320		12 263	-	
Надходження від	3330		-	-	
Надходження від	3340		-	-	12 134
Надходження від	3350		-	-	
Надходження від	3360		141 156	140 103	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3362		141 058	206 106	
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		607 563	617 656	
Залишок коштів на початок року	2400	13	813 135	37 420	
Відсоток на зменшення грошових коштів	2410		29 257	14 636	

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Залишок коштів на кінець року	3415	13	1 271 431	613 135

Крім цього рядок 3095 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у 2023 р. включає передані згідно Передавального акту від ТОВ «ЛКФ «Світочи» грошові кошти в банку у сумі 825 605 тис. грн. (Примітка 7 та 13), повернення невикористаних коштів виданих під звіт в сумі 698 тис. грн. (2022 р.: 357 тис. грн.), повернення заробітної плати в сумі 3 034 тис. грн. (2022 р.: 1 924 тис. грн.), виплати по лікарняних листах від Фонду соціального страхування в сумі 18 935 тис. грн. (2022 р.: 15 792 тис. грн.) та повернення коштів (неправильно перерахованих) в сумі 207 тис. грн. (2022 р.: 230 тис. грн.).

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з підзвітними особами в сумі 29 337 тис. грн. (2022 р.: 19 713 тис. грн.), виплата аліментів та інших утримань з зарплати працівників в сумі 556 тис. грн. (2022 р.: 329 тис. грн.), розрахунки з профсоюзом в сумі 154 тис. грн. (2022 р.: 122 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 3 157 тис. грн. (2022 р.: 1 043 тис. грн.).

Уповноважена особа


Деймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер


Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Звіт про власний капітал
за 2023 рік

Стаття		Код рядка	Зареєст- ований (пайовий) капітал	Не зареєстрован ий капітал	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле- ний прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Випущений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Залишок на початок року	4000	800	-	-	-	(5 801 190)	-	-	-	(5 000 390)
Коригування:										
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Скорочення залишок на початок року	4095	800	-	-	-	-	-	-	-	(5 000 390)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(821 082)	-	-	-	(821 082)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(17 634)	-	-	-	(17 634)
Дівоидені (утрата) необоротних акцій	4111	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4115	-	-	-	-	(17 634)	-	-	-	(17 634)
Розподіл прибутку:										
Виплата емісціям (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Внесок учасників										
Внесок до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Випущений капітал:										
Векселі акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Випущення частин в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі (Примітка 16)	4290	-	88 111	-	-	1 531 726	-	-	-	1 619 837
Разом зміни в капіталі	4295	-	88 111	-	-	693 010	-	-	-	781 121
Залишок на кінець періоду	4300	800	88 111	-	-	(4 308 160)	-	-	-	(4 219 269)

Уповноважена особа


Дмитро Борис

Головний бухгалтер


Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.