

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства  
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю  
«Бердичівський хлібозавод»)

Виконав: студент 2 курсу, групи МБА-22м,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Кондратенко Б. І.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ  
Краєвська А. С.  
« 06 » 12 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ФІМ  
Ткачук Л. М.  
« 06 » 12 2023 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ПЛМ  
д.е.н., проф. Мороз О. О.  
« 8 » 12 2023 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту  
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)  
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри ПЛМ**  
**Мороз О. О.**

\_\_\_\_\_ 2023 року

## **ЗАВДАННЯ** **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Кондратенко Богдану Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства  
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю  
«Бердичівський хлібозавод»)

- керівник роботи к.е.н., доцент Краєвська А. С.  
затверджені наказом вищого навчального закладу від “\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 року № \_\_\_\_  
1. Строк подання роботи \_\_\_\_\_ 2023 року
- Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «Бердичівський хлібозавод»,  
навчально-методична та наукова література за темою дослідження
- Зміст текстової частини: Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами  
підприємства. Розділ 2 Комплексна оцінка господарського стану та управління бізнес-  
процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод». Розділ 3. Шляхи удосконалення  
управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням  
обов'язковихкреслень: рисунок 1.3 – Основні компоненти управління бізнес-  
процесами підприємства; таблиця 2.2 - Динаміка обсягу і складу фінансових  
результатів ТОВ «Бердичівський хлібозавод» у 2020-2022 рр. тис. грн.; рисунок 2.2  
- Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Бердичівський хлібозавод» у 2020-2022  
рр. тис. грн.; таблиця 2.4 - Динаміка показників ліквідності й платоспроможності  
ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2020-2022рр.; таблиця 2.5 – Динаміка  
показників фінансової стійкості ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2020-2022рр.;  
таблиця 2.6 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Бердичівський  
хлібозавод» у 2020-2022рр.; таблиця 3.4 – Заходи для удосконалення бізнес-процесу  
«Фінансове управління» ТОВ «Бердичівський хлібозавод»; рисунок 3.3 – Система  
оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	виконання прийняв

5. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приймає
1	Формування теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	01.09.2023	
2	Перший рубіжний контроль виконання МКР (Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства.)	30.09.2023	
3	Другий рубіжний контроль виконання МКР (Комплексна оцінка господарського стану та управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод».)	12.10.2023	
4	Третій рубіжний контроль виконання МКР (Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод»)	12.11.2023	
5	Нормоконтроль (рівень оригінальності роботи. Попередній захист МКР	27.11.2023	
6	Рецензування МКР	06.12.2023	
7	Подання МКР на кафедру до захисту	07.12.2023	
8	Захист МКР	11.12.2023	

Здобувач

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Кондратенко Б. І.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Краєвська А. С.

## АНОТАЦІЯ

УДК 658:005.7

Кондратенко Б. І. Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2023. 105 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 48 назв; 10 рис.; 21 табл.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. Проаналізовані основні показники господарської діяльності підприємства та проведений аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод». Розроблені заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, ефективність, процесний підхід, підприємство, управління, реінжиніринг, бенчмаркінг.

## **ABSTRACT**

B. I. Kondratenko. Improving the management of business processes of the enterprise (on the example of the limited liability company "Berdychivskiy Hlibozavod"). Master's thesis in specialty 073 - Management. Vinnytsia: VNTU, 2023. – 105 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 48 titles; 10 fig.; 21 tabl.

The master's qualification thesis examines the theoretical and methodological aspects of managing business processes of an enterprise. The main indicators of the enterprise's economic activity were analyzed and the analysis of the business process management system of "Berdychivsky Hlibozavod" LLC was carried out. Measures have been developed to improve the management of the enterprise's business processes.

Key words: business process, efficiency, process approach, enterprise, management, reengineering, benchmarking.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Суть та основні характеристики бізнес-процесів.....	6
1.2 Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством.....	12
1.3 Сучасні методи управління бізнес-процесами.....	21
2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	
2.1 Загальна характеристика підприємства та галузі.....	28
2.2 Комплексна оцінка господарського стану ТОВ «Бердичівський хлібо завод» .....	41
2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібо завод».....	50
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	
3.1 Визначення основних цілей удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібо завод».....	63
3.2 Удосконалення бізнес-процесу «Фінансове управління» на підприємстві.....	67
3.3 Використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів підприємства.....	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Бердичівський хлібо завод».....	89
Додаток Б. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	104

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств та організацій України, змінюють економічні умови їх функціонування і характеризуються високим рівнем непередбачуваності, посиленням конкуренції, зниженням середнього рівня прибутковості. З огляду на це перед підприємствами України постають питання впровадження нових інструментів і методів управління бізнес-процесами.

В теперішній час у світі спостерігається інтенсивний розвиток методології процесного підходу до управління підприємствами в цілому та зокрема практичних підходів до управління бізнес-процесами підприємств. Вочевидь, проблеми удосконалення управління бізнес-процесами підприємств та організацій в умовах конкуренції та глобалізації економіки є актуальними та потребують подальшого дослідження і вирішення. Процесний підхід вперше було використано для управління підприємствами у минулому столітті і з того часу він отримав значне поширення у господарській діяльності провідних корпорацій світу. Такі сучасні теоретичні та методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнеспроцесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також цілий ряд інформаційних технологій у повній мірі можуть бути використані тільки за умови процесно-орієнтованого управління підприємством. Проте прикладні аспекти використання зазначених підходів у практиці управління підприємствами в Україні вимагають певної адаптації в силу ряду відмінностей економічних і соціальних систем. Саме тому тематика магістерської роботи є актуальною.

Теорія процесного управління підприємством активно досліджувалася у працях Б. Андерсона, І. Беккера, А. Бйорна, І. Боргіані, В. Броке, М. Веске, Р. Гарднера, А. Горднова, Дж. Келлі, Ю. М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, К. Шухарта. Разом з тим багато питань, пов'язаних з теорією і методологією процесного управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища і нині потребують вдосконалення і розвитку.

**Метою роботи** є розробка пропозицій для удосконалення управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

**Об'єктом дослідження** є бізнес-процеси досліджуваного підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

**Предмет дослідження** – сукупність методів і прийомів управління бізнес-процесами підприємства.

**Завдання роботи:**

- визначити суть та основні характеристики бізнес-процесів;
- проаналізувати управління бізнес-процесами як складову процесного підходу до управління підприємством;
- дослідити сучасні методи управління бізнес-процесами;
- вивчити особливості функціонування хлібопекарської галузі та досліджуваного підприємства;
- здійснити комплексну оцінку господарського стану ТОВ «Бердичівський хлібозавод»;
- проаналізувати систему управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод»;
- визначити основні цілі удосконалення бізнес-процесів;
- обґрунтувати пропозиції для вдосконалення бізнес-процесу «Фінансове управління» на підприємстві;
- запропонувати шляхи оптимізації бізнес-процесів підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися загальні методи наукового пізнання. Зокрема: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці та в порівнянні з нормативними; наукової абстракції - при виділенні найбільш важливих показників оцінки стану підприємств серед наявної в літературних та нормативних джерелах значної їх кількості; спостереження, групування, узагальнення – в процесі



розробки остаточних висновків на основі отриманих результатів аналітичних досліджень.

**Наукова новизна отриманих результатів:**

- Удосконалено розуміння ідентифікації та змісту бізнес-процесів виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Бердичівський хлібозавод»;
- Запропоновано систему оптимізації бізнес-процесів досліджуваного підприємства, яка базується на комплексному розумінні процесного підходу до управління підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що обґрунтовані у роботі пропозиції для удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства можуть з деякими варіативними змінами використовуватися на більшості промислових підприємств України.

**Особистий внесок автора.** Усі теоретичні і практичні висновки та результати дослідження отримані автором самостійно.

**Апробація.** Результати дослідження апробовано на двох міжнародних науково-практичних інтернет-конференціях: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця, 2023 р.; «Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету», м. Вінниця, 2023 р.[25]. Основні наукові результати роботи опубліковано у одному науковому фаховому виданні України [22].

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Суть та основні характеристики бізнес-процесів

Бізнес-процес – це будь-яка діяльність, яка виробляє і додає цінність вхідному продукту і надає вихідний продукт внутрішньому або зовнішньому клієнту.

Бізнес-процес також можна представити як сукупність взаємозалежних видів діяльності або завдань, спрямованих на створення конкретного продукту або послуги для клієнтів.

Основними характеристиками бізнес-процесу є те, що це скінченна, взаємозалежна сукупність дій, вмотивованих відносинами, мотивами, обмеженнями та ресурсами у певній обмеженій множині суб'єктів та об'єктів, об'єднаних в систему спільними інтересами.

Бізнес-процес – це ланцюжок логічно пов'язаних та ітеративних дій, в яких ресурси компанії використовуються для з метою отримання вимірюваного результату або продукту для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.

Термін, запропонований М. Хаммером, автором концепції реінжинірингу бізнес-процесів, має таке формулювання. Бізнес-процес – це серія взаємозалежних і організованих видів діяльності, які разом дають корисний результат для клієнта.

Це передбачає, що процес – це не окрема дія, а послідовність дій. У свою чергу, всі дії, задіяні в процесі, не є випадковими і довільними, а взаємопов'язаними і організованими, і тільки в сукупності вони можуть дати необхідний результат.

З точки зору діяльності компанії, бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних дій, які виконуються відповідно до визначених вимог і

призводять до бажаного кінцевого результату (планування, проектування, закупівля, виробництво, маркетинг).

Бізнес-процес – це ієрархія взаємозалежних функціональних дій в інформаційній системі підприємства, яка реалізує одну (або більше) з цілей компанії, таких як управління та аналіз виробництва або забезпечення виробництва ресурсами [11, с. 302].

Бізнес-процес - це також встановлена послідовність дій, яка вимагає певних входів, досягає певного результату, використовує певні ресурси і використовується для надання продукту або послуги внутрішньому або зовнішньому споживачеві. Це горизонтальна ієрархія внутрішніх і зовнішніх функціональних видів діяльності, кінцевою метою яких є виробництво продукту або його окремих елементів. Розрізняють такі категорії бізнес-процесів

- Процеси, спрямовані безпосередньо на забезпечення виробництва продукції, реалізація якої генерує певну суму доходу в бізнес-системі.

- Процеси планування та управління, що забезпечують ефективне планування та управління генеруванням доходів при реалізації процесів випуску продукції;

- Ресурсні процеси, що забезпечують постачання ресурсів безпосередньо до точки дії;

- Процеси трансформації, які підтримують і здійснюються, коли цільові дії повинні бути досягнуті шляхом зміни існуючих технологій [31].

Залежно від предметної області потреба у впровадженні змінюється, так само як і гострота, складність і важливість процесів по відношенню до основних бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами відіграє важливу роль в ефективності діяльності організацій в сучасному бізнес-середовищі та їх здатності адаптуватися до ринкових змін.

Розуміння сутності бізнес-процесу передбачає дослідження таких його характеристик (табл.1.1).

Таблиця 1.1 –Основні характеристики бізнес-процесу [11; 31].

Характеристики	Опис
Мета та результат	Бізнес-процес завжди має конкретну мету, яку потрібно досягти. Він орієнтований на виробництво конкретного результату або набуття певної вартості для організації.
Логічна послідовність	Бізнес-процес включає в себе послідовність дій, які виконуються відповідно до визначених правил та процедур. Ці дії пов'язані між собою логічно та системно
Взаємодія з ресурсами	У виконанні бізнес-процесу задіяні різноманітні ресурси, такі як людські, матеріальні, фінансові, інформаційні. Оптимальне використання цих ресурсів є важливим аспектом ефективного бізнес-процесу.
Постійна оптимізація	Бізнес-процеси піддаються постійній оптимізації та удосконаленню з метою забезпечення більшої ефективності, ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства
Визначення ролей та відповідальності	У бізнес-процесі чітко визначаються ролі учасників, а також їхні обов'язки та відповідальності. Це сприяє якості та стабільності виконання процесу.
Взаємодія з іншими процесами	Бізнес-процеси нерідко взаємодіють між собою, утворюючи загальну систему управління. Важливо враховувати цю взаємодію для досягнення гармонії та координації в роботі всього підприємства.

Врахування цих аспектів допомагає не лише розуміти сутність бізнес-процесу, але і розвивати ефективні стратегії управління та постійно вдосконалювати діяльність організації.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів на підприємстві рис. 1.1.

Розглянемо деякі з представлених підходів до створення класифікацій бізнес-процесів.

1. По відношенню до клієнтів процесів

1.1. Зовнішні

1.2. Внутрішні

2. За рівнем ретельності розгляду

2.1. Верхнього рівня

2.2. Детальні

2.3. Елементарні (які не потребують більш детального опису)

3. За видами управлінської діяльності

3.1. Аналіз ринку і потреб споживачів

3.2. Розробка стратегії

3.3. Розробка продукту або послуги

3.4. Організація продажу продукту або послуги

3.5. Постачання для підприємств, орієнтованих на сервіс

3.6. Організація сервісу

3.7. Обслуговування та розрахунки зі споживачами

3.8. Управління людськими ресурсами

3.9. Управління інформаційними ресурсами

3.10. Управління фінансовими і матеріальними ресурсами

3.11. Управління програмою роботи з навколишнім середовищем

3.12. Управління зовнішніми зв'язками

3.13. Управління покращенням і змінами

4. По відношенню до отримання доданої цінності

4.1. Основні (додають цінність)

4.2. Допоміжні (додають вартість)

4.3. Процеси розвитку

4.4. Процеси управління

5. За рівнем результативності (авторська розробка)

5.1. Високо результативні

5.2. Середньо результативні

5.3. Низько результативні

6. Типові для підприємств торгівлі (авторська розробка)

6.1. Торгово-технологічні

6.2. Сервісно-обслуговуючі

6.3. Інформаційно-аналітичні

Рисунок 1.1 – Основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів

Найбільш дискусійним з представлених підходів є доцільність створення класифікацій бізнес-процесів за видами управлінської діяльності. Створення та використання класифікацій бізнес-процесів за видами управлінської діяльності для практичних цілей може виявитися некоректним з точки зору реалізації ідеї процесного управління, яка передбачає поділ на горизонтальні та крос-функціональні бізнес-процеси. Розподіл бізнес-процесів за видами управлінської діяльності, хоча і має право на існування, в певному сенсі повертає дослідників і практиків до функціонального погляду на організацію.

Найпоширеніший на практиці підхід до класифікації бізнес-процесів (представлений тут з обґрунтованим вище тлумаченням терміну "бізнес-процес") ґрунтується на теорії ланцюжка створення вартості М. Портера і передбачає поділ бізнес-процесів на основні та допоміжні на основі доданої вартості, що виникає в результаті зміни мети виконання процесу. На основі цього підходу від основних процесів виділяється окремий клас допоміжних процесів - процеси розвитку[19]..

Ці групи процесів визначаються наступним чином:

- Основні процеси – це процеси, які призводять до створення цінності (коли змінюється об'єкт процесу). Ці процеси стосуються всієї організації, від споживача до постачальника;

- Допоміжні процеси – це процеси, які не додають цінності (коли змінюється мета процесу). Вони необхідні для підтримки основних процесів. Ці допоміжні процеси можуть включати, наприклад, управління людськими, інформаційними, фінансовими, матеріальними та технічними ресурсами

- Процеси розвитку – це процеси об'єкта розвитку, які дають змогу створити ланцюжок створення вартості в майбутньому. Прикладами можуть бути впровадження інноваційних технологій, комунікаційних та адміністративних технологій, впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій, модернізація магазинів, впровадження сучасних методів продажу та обслуговування клієнтів;

- Управлінські процеси, без яких не може існувати жоден бізнес. Ці процеси регулюють відносини між об'єктом і суб'єктом управління за допомогою управлінських рішень на основі системи зворотного зв'язку і включають: організацію системи управління компанією, стратегію розвитку, управління якістю продукції та послуг, дослідження і контроль бізнес-процесів, систему оцінки задоволеності стейкхолдерів [12].

Для успішного впровадження та управління бізнес-процесами менеджер повинен мати точну і повну інформацію про продукти, які він продає, етапи бізнес-процесу, інформацію про клієнтів про ступінь задоволеності продуктами, які він продає, тощо.

При цьому кожен бізнес-процес повинен мати постачальників і клієнтів, з якими він взаємодіє. Завершення або "вихід" одного бізнес-процесу може бути початком або "входом" іншого. Операційні процеси в компанії є результатом численних взаємозв'язків між функціональними підрозділами, цехами, виробничими ділянками та робочими місцями, які передають один одному ключові завдання відповідно до довгострокового планування компанії. Таким чином, вхідні дані перетворюються на вихідні (рис.1.2)

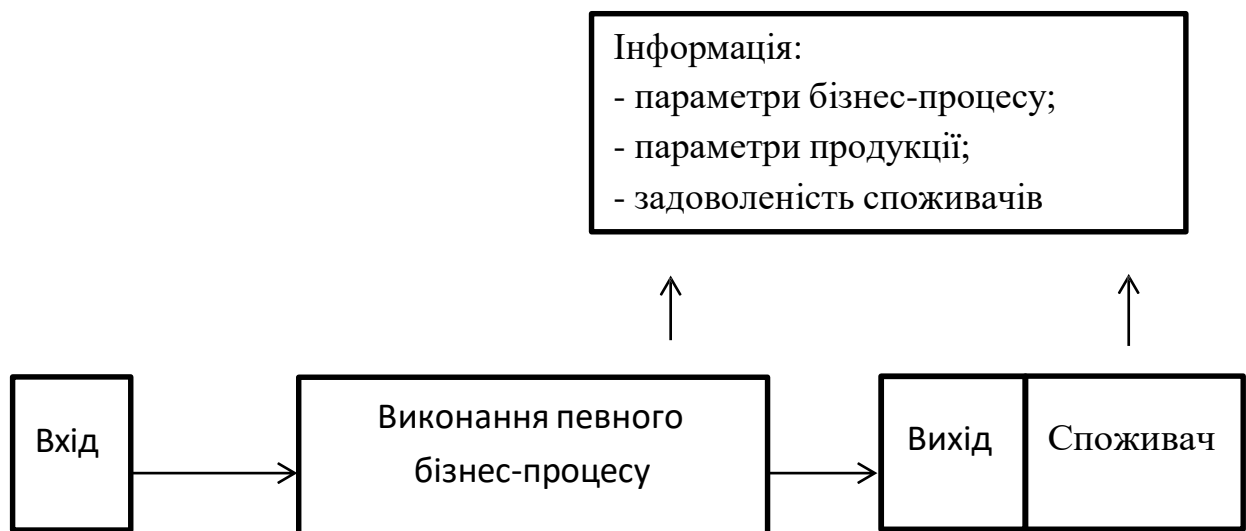


Рисунок 1.2 – Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

Бізнес-модель будь-якої компанії складається з низки окремих бізнес-процесів, від їхньої ефективності «залежить успіх і прибутковість компанії в цілому». В українських компаніях, побудованих за функціональним принципом, співробітники несуть відповідальність за діяльність підрозділів, але жоден із них не відповідає за те, щоб ці процеси загалом виконувались якісно та швидко.

## 1.2 Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це стратегічний підхід до організації та оптимізації діяльності підприємства через управління його бізнес-процесами. Він включає в себе аналіз, моделювання, вдосконалення, моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей організації [7]..

Основні компоненти управління бізнес-процесами представлено на рис.1.3.

BPM (Business Process Management - управління бізнес-процесами) дозволяє компаніям працювати більш динамічно та адаптуватися до змін на ринку [31]..

Загалом, процес управління бізнес-процесами – це поєднання набору інструментів та рішень, які допомагають компаніям бути більш гнучкими та швидше переходити до процесу оцифрування. Основна мета цієї концепції полягає насамперед в оптимізації та вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

З іншого боку, BPM можна розглядати як методологію, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, якість продукції та послуг, знизити витрати та виявити вузькі місця в системі.





Рисунок 1.3 – Основні компоненти управління бізнес-процесами підприємства [19; 31].

Виходячи з вищесказаного, розглянемо детальніше складові управління бізнес-процесами та опишемо їхню роль на кожному з 5 етапів: проектування, моделювання, впровадження моніторинг та оптимізація (рис. 1.4).

<b>Дизайн</b>	<b>Моделювання</b>	<b>Впровадження</b>	<b>Моніторинг</b>	<b>Оптимізація</b>
Визначення БП та плану його удосконалення	Опис, аналіз та оцінка БП	Виконання процесу його систематизація	Моніторинг та аналіз системи	Внесення змін до БП з метою покращення
1	2	3	4	5

Рисунок 1.4 – Основні кроки процесу управління бізнес-процесами (BPM)

Відповідно до рис. 1.4, опишемо кожен з вищезазначених кроків більш детально [2]:

1. Проектування (визначення процесу). На цьому етапі визначаються та документуються бізнес-процеси організації. На цьому етапі важливо визначити бізнес-процеси, які планується модифікувати та розвивати в майбутньому. Важливо визначити бізнес-процеси, які планується змінити в майбутньому, і розробити план їх оптимізації.

2 Моделювання процесів. На цьому етапі процеси описуються у вигляді діаграм, які дозволяють визначити виявити можливі проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Тут необхідно проаналізувати та оцінити процеси, визначити вузькі місця та шляхи їх покращення.

3. Впровадження процесів. За результатами аналізу можна запропонувати зміни до процесів, які підвищать їхню ефективність та ефективність організації. Після того, як зміни були внесені, необхідно переконатися, що вони впроваджуються на практиці.

4. Моніторинг та управління процесами Після того, як процеси впроваджені, необхідно забезпечити адекватний моніторинг та управління їх впровадженням, щоб забезпечити постійне покращення результатів діяльності організації.

5. Оптимізація. На завершальному етапі слід повторно проаналізувати вже впроваджені нові бізнес-процеси, виявити недоліки та внести необхідні доповнення або зміни [31].

Ці п'ять етапів управління бізнес-процесами дозволяють організаціям досягти підвищення ефективності та підвищити якість продукції або послуг.

Залежно від етапу та бізнес-процесу, важливо також враховувати, які системи управління бізнес-процесами є рушійною силою найважливіших змін. Оскільки управління бізнес-процесами (BPM) є відносно широкою і складною сферою, вона часто передбачає використання різних інструментів,

Деякі експерти в цій галузі виділяють наступні категорії та підходи для ефективного BPM [29]:

1. Системно-орієнтований BPM. Цей тип системи управління бізнес-процесами стосується процесів, які виконуються переважно в існуючих системах (наприклад, HRMS, CRM, ERP) без значного втручання людини. Інтеграційно-орієнтовані системи управління бізнес-процесами є достатньо гнучкими для створення нових процесів та їх вдосконалення.

2. Людино-орієнтовані BPM. Людино-орієнтовані BPM призначені для тих процесів, які переважно виконуються людьми. Вони часто вимагають великої кількості погоджень і завдань, що виконуються людьми. Такий підхід вимагає більше часу і зусиль, але дає відмінні результати.

3. Документно-орієнтовані BPM. Ці рішення для управління бізнес-процесами необхідні, коли процес базується на документі (наприклад, контракті або угоді). Вони дозволяють управляти форматуванням, перевіркою та підписанням документа під час виконання завдань робочого процесу.

Більшість систем управління бізнес-процесами можуть включати кожен із згаданих елементів.

Ці системи є важливим елементом будь-якої організації, оскільки дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги інформації про бізнес-процеси та різні аспекти діяльності організації. За допомогою цих систем

компанія може приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність процесів і рівень задоволеності клієнтів.

Однак, незважаючи на існування відносно широкого спектру інструментів та поширених ефективних практик, багато компаній не зосереджуються на управлінні бізнес-процесами організації у глобальному розумінні. Натомість кожен відділ працює самостійно, зі своїм бюджетом, процедурами та процесами, і використовує бізнес інструменти, незалежні від організації. Це може призвести до ситуації, коли кожен відділ намагається оптимізувати свою роботу, але в той же час організація в цілому може не функціонувати ефективно і не задовольняти потреби клієнтів.

Лише інтегрованість та узгодженість процесів може забезпечити безперебійну роботу компанії.

Саме на вирішення цих проблем і спрямоване управління бізнес-процесами [15].

Таким чином, управління бізнес-процесами (BPM) є важливою частиною будь-якого бізнесу, особливо в умовах значної невизначеності зовнішнього середовища і цифрової трансформації.

Сьогодні найуспішніші компанії - це ті, які мають добре розроблені та чітко визначені (описані) комерційні процеси, а також ефективні та надійні методи продажу. Все це має бути підкріплено "гнучкістю та сильною мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та увагою до потреб клієнтів".

Створення ефективної системи управління є головним викликом для будь-якої організації. Перехід до бізнес-процесів супроводжується багатьма проблемами, частина з яких є рутинними і можуть бути легко вирішені фахівцями, які використовують перевірені механізми і методи розробки та реалізації управлінських рішень. Водночас виникає велика кількість нетипових проблем, які потребують використання нових прийомів, методів та інструментів підтримки прийняття рішень.

Крім того, менеджери можуть не мати достатнього досвіду та навичок для "своєчасного вирішення проблем". Ситуація ускладнюється, якщо вони не мають практичного досвіду процесно-орієнтованого управління та глибокого розуміння поставлених завдань".

З огляду на вищезазначене, вивчення теоретичних і практичних механізмів прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами в компанії з метою їх оптимізації, поліпшення або реінжинірингу залишається актуальним завданням для менеджерів усіх рівнів управління.

Джестон визначає: "Управління бізнес-процесами - це досягнення організаційних цілей за допомогою вдосконалення, управління та контролю ключових бізнес-процесів". У цьому контексті термін "організація" відноситься як до компанії в цілому, так і до її частин як окремого або незалежного структурного підрозділу, з точки зору наскрізних процесів, пов'язаних з цією частиною організації [31].

О. Ольшанський стверджує, що "управляти бізнес-процесами означає контролювати їх виконання і вчасно вносити зміни, які забезпечують зростання ефективності діяльності компанії або запобігають її зниженню".[19].

О. Костіна визначає BPM як "управлінську дисципліну, спрямовану на поліпшення функціонування компанії шляхом управління її бізнес-процесами"[15].

Д. Ван підкреслює, що "осовною метою процесного управління є успішний розвиток організації за рахунок поліпшення бізнес-процесів"[3].

О. Ревенко визначає завдання управління бізнес-процесами як "побудову ефективної мережі бізнес-процесів в рамках існуючої функціональної системи управління компанією"[10].

Виходячи з цього твердження, ми розглядаємо управління бізнес-процесами як цілеспрямований вплив власників процесів і топ-менеджерів на бізнес-процеси для підвищення їх ефективності та продуктивності з метою досягнення цілей бізнесу.

В результаті аналізу літературних джерел було визначено найважливіші рішення, що приймаються на кожній фазі циклу управління бізнес-процесами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Цикл управління бізнес-процесами	Управлінські рішення
Планування	<p>Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей процесу.</p> <p>Аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень.</p> <p>Планування цільових показників.</p> <p>Рішення щодо розподілу зобов'язань.</p> <p>Рішення щодо організаційної структури.</p>
Виконання	<p>Реалізація прийнятих рішень.</p> <p>Призначення завдань виконавцями.</p> <p>Контроль за виконанням регламенту.</p> <p>Контроль часу виконання бізнес-процесу.</p> <p>Оперативні рішення щодо виконання поточних операцій.</p>
Контроль	<p>Перевірка виконання процесу на основі еталонних або запланованих показників.</p> <p>Оцінювання альтернатив.</p> <p>Аналіз відхилень.</p> <p>Контроль відхилень по ключовим показникам.</p> <p>Оперативний контроль.</p> <p>Аналіз ступеня досягнення цілей.</p>

Для реалізації функцій управління бізнес-процесами під час управлінського циклу має бути створена підсистема керування досягненням цілей. Тоді змістом управлінських рішень буде розроблений варіант досягнення цілей, а прийняття рішень з управління бізнес-процесами полягатиме у виборі найкращого варіанта.

В управлінні бізнес-процесами особливого значення набуває взаємодія між залученими сторонами, а також з постачальниками та споживачами. Джарінгтон підкреслює важливість формування спеціальних команд і робочих груп, які підтримують процес, починаючи від рішення про перехід на процесне управління і закінчуючи постійним вдосконаленням бізнес-процесів всередині компанії. У той же час, в літературі на цю тему не приділяється достатньої уваги груповій взаємодії з точки зору особливостей завдань управління бізнес-процесами.

Харрінгтон наводить найбільш повний перелік робочих груп: групи вдосконалення процесів, цільові групи, спеціалізовані робочі групи, групи управління якістю, автономні робочі групи, групи швидкого реагування, проектні групи з використанням методології "Шість сигм" та групи вдосконалення департаментів. У цьому контексті Харрінгтон визначає робочу групу як групу співробітників компанії, які постійно беруть участь у колективному виконанні чітко визначеного набору завдань, а не як тимчасову команду, сформовану для вирішення конкретного завдання або проекту.

Організація групових рішень в контексті управління бізнес-процесами є ще менш дослідженою, а недоліки в цій сфері можуть призвести до збоїв і помилок. З іншого боку, важливим є правильно підібрана команда викладачів та вплив соціально-психологічних аспектів на виконання завдань з управління бізнес-процесами.

Наведені вище результати дослідження методів прийняття рішень дозволяють зробити висновок, що не існує стандартизованого, універсального методу для вирішення завдань управління бізнес-процесами.

Аналіз практик ефективного управління зарубіжними компаніями показує, що концепції управління бізнес-процесами можна розділити на два підтипи: еволюційні та революційні.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове вдосконалення бізнес-процесів протягом життєвого циклу продукції, товарів і послуг, але обов'язково на системній основі. Він включає в себе багато з перерахованих вище концепцій: CPI, TQM, Kaizen, Lean Manufacturing - фактично, всі вони можуть бути об'єднані в одне поняття: вдосконалення бізнес-процесів.

Другий підхід - революційний (кардинальний) - призводить до значних і радикальних змін процесів і фундаментальних змін в організаційній структурі управління бізнес-процесами.

Загалом, слід відмітити, що використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами, як правило, не виключає паралельного використання іншої концепції. Більше того, сучасні підприємства можуть бути багатовимірними, і хоча деякі бізнес-процеси найкраще покращувати щодня та поступово (немає об'єктивних причин для покращення бізнес-процесів), ці процеси "перезапустити" або зупинити) і навпаки, інші потребують докорінних змін. Слід також зазначити, що всі концепції мають багато спільних рис (кілька інтегрованих робочих місць, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесів) і можуть бути внутрішньою частиною іншої концепції,

Щодо закордонного досвіду управління бізнес-процесами, слід зазначити, що американські та європейські підходи суттєво відрізняються від японських. Наприклад, з точки зору управління бізнес-процесами, американські та західноєвропейські компанії часто мають первинне уявлення про те, якими вони є. Щоб реалізувати зміни, необхідно спроектувати бажаний образ (як це має виглядати). Очікується, що бізнес-процеси залишаться незмінними, зберігаючи свій поточний стан. В рамках цього підходу необхідно працювати з дуже широким поглядом на процеси на стратегічному рівні. Як наслідок, завдання зміни процесів в основному зосереджене на найвищих рівнях управління.



Японці, з іншого боку, не бачать сенсу розглядати бізнес-процеси як статичне явище, оскільки вважають, що бізнес-процеси за своєю суттю є мінливими. Тому менеджер повинен відстежувати зміни в процесах і направляти їх у потрібне русло, причому ця діяльність повинна здійснюватися безперервно, оскільки точність прийняття рішень не так важлива, як своєчасність прийняття рішень. Такий підхід зачіпає всі рівні бізнес-процесів і стосується всіх рівнів управління; жодна з концепцій не є ідеальною: наприклад, ощадливе виробництво може бути повноцінно розвинене в компанії, яка випускає нестандартизовану продукцію; BPR вимагає значних інвестицій для швидкого поліпшення бізнес-процесів, тоді як кайзен забезпечує значні результати тільки в довгостроковій перспективі. Тим не менш, всі представлені концепції є ефективними, що підтверджується успішним міжнародним досвідом на практиці.

Успішний досвід ефективного управління за кордоном показує, що впровадження концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною передумовою створення і підтримки конкурентоспроможності сучасного підприємства. Тут виникає питання: Яку концепцію обрати українським підприємствам?

На жаль, вітчизняні підприємці не знайомі з концепціями та підконцепціями UBP.

### 1.3 Сучасні методи управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами вимагає постійного вдосконалення та оптимізації, що досягається за допомогою використання різних методів поліпшення бізнес-процесів, які поділяються на дві категорії залежно від тривалості їх застосування і ступеня змін, що відбуваються в бізнес-процесі.

Відповідно, методи поділяються на короткострокові та довгострокові[9].

1. Короткострокові: метод експрес-аналізу; метод ідей; статистичне управління процесами; статистичне управління процесами; аналіз робочих осередків; метод структурування функцій якості.

2. Довгострокові: редизайн бізнес-процесів; спрощення; бенчмаркінг; реорганізація (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Методи управління бізнес-процесами на підприємстві

Назва методу	Опис
1	2
Реінжиніринг	<p>Суттєва зміна бізнес-процесів, спрямована на досягнення принципово нового рівня розвитку організації.</p> <p>Радикальні зміни спрямовані на усунення першопричини проблем. Вона не спрямована на покращення, а є суто абстрактним методом управління процесами.</p> <p>Реінжиніринг повторюється до тих пір, поки не буде перероблено більшість процесів. Правильні зміни можуть скоротити час виконання процесів на 60-90% і зменшити витрати, а рівень помилок може бути знижений на 40-70% [30].</p>
Інжиніринг	<p>Розглядається як метод проектування нових бізнес-процесів або процесів у нових організаціях. У більшості випадків він призводить до позитивних результатів.</p>
Перепроєкування	<p>Удосконалення вже існуючих процесів, які потребують змін через вимоги замовника. Зазвичай цей підхід використовується в поєднанні з бенчмаркінгом, щоб переконатися, що аналізований процес не гірший і не кращий за еталонний.</p> <p>Редизайн базується на імітаційній моделі поточного стану бізнес-процесу. Очікувані покращення: Скорочення часу та витрат, зменшення помилок на 30-60%. Недоліки: Традиційна ієрархічна структура процесів управління.</p>
Бенчмаркінг	<p>Порівняння бізнес-процесу з еталонною версією для виявлення розбіжностей і причин низької ефективності.</p> <p>Очікувані поліпшення: Скорочення витрат і часу циклу процесу, зниження рівня помилок на 20-50%. Переваги: швидкість аналізу, низька вартість. Недоліки: висока</p>

	Ймовірність помилок, розробка неефективних стратегій покращення бізнес-процесів
Методика швидкого аналізу рішення	<p>Під час сесії фокусується на будь-якому процесі для розробки стратегії покращення протягом 3 місяців. Використовуються евристичні методи (експертна оцінка, мозковий штурм). Очікувані покращення: Скорочення витрат, часу циклу. Коли приймаються ефективні рішення, відсоток помилок знижується на 5-15%.</p> <p>Переваги: Швидкість розробки стратегії, мінімізація витрат. Недоліки: Бізнес-процес розглядається як окремий елемент без зв'язку з іншими системами; проблема часто вирішується за наслідком, а не за причиною; стратегія вдосконалення не завжди має довгостроковий ефект.</p>
Методика ідеалізації бізнес-процесів	У контексті системного підходу метод ідеальної системи - це спроба розробити ідеальні бізнес-процеси. Після розробки потрібно визначити лише ті частини, які не можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці.
Статистичне управління бізнес-процесами	Метод полягає у виділенні чинників, які впливають на ефективність та поділ їх на дві групи: ті, що викликають постійну варіацію процесу та ті, що викликають періодичну варіацію процесу.
Метод структуризації функції якості	Дозволяє визначити взаємозв'язки між вимогами та засобами їх задоволення, проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого будинку якості), де відображають результати дослідження процесів.

Загалом, для аналізу, оцінки, моделювання та прогнозування можливих сценаріїв та ймовірності їх результатів для підтримки прийняття рішень

використовуються різні методи та інструменти. Аналіз літератури з теорії прийняття рішень показує, що існує велика кількість досліджень на цю тематику. Розглянемо застосування деяких методів прийняття рішень, які є важливими для управління бізнес-процесами: моделювання, методи багатокритеріального прийняття рішень, методи групової роботи.

Одним з найефективніших методів підтримки управлінських рішень є моделювання. Модель - це логічний або математичний опис компонентів і функцій, які відображають суттєві характеристики об'єкта або процесу, що моделюється. У практиці моделювання бізнес-процесів фахівці FAS відводять важливе місце імітаційному моделюванню, яке дозволяє дослідити поведінку бізнес-процесу при різних внутрішніх і зовнішніх умовах. Результатом динамічного імітаційного моделювання є створення конкретних бізнес-кейсів виконання бізнес-процесу на заданому часовому інтервалі, які можуть бути використані для аналізу та виявлення "вузьких місць", тобто ділянок процесу, що потребують оптимізації, а також для розробки заходів щодо їх усунення та покращення процесу.

З метою вибору найбільш підходящих методів вибору, класифікації та ранжування альтернатив ми проаналізували кейси, які зустрічаються в процесі управління бізнес-процесами, і виділили наступні характеристики прийнятих рішень

- великий обсяг текстової інформації (описової та графічної)
- велика кількість критеріїв, які необхідно враховувати
- використання кількісних та якісних показників;
- неточність, розмитість та неоднозначність інформації, що вимагає спеціальних підходів до її визначення та застосування;
- груповий характер процесу прийняття рішень, більшість рішень приймається групою АТЦ;
- наявність конфлікту інтересів між учасниками процесу прийняття рішень, що вимагає узгодження рішень.

Для врахування цих особливостей пропонується використання багатокритеріальних методів підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності та методів, що базуються на експертних оцінках. Формалізована теорія прийняття рішень включає велику кількість методів цієї категорії, і останнім часом з'явилося багато нових методів. До таких методів належать ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, PRIME та інші. Теорія нечітких множин та методи ієрархічного аналізу, які пізніше були розвинуті в методи мережевого аналізу, перетворилися на багатокритеріальні методи прийняття рішень в умовах невизначеності. Перевагою методу аналізу ієрархій є можливість показати переваги шляхом попарних порівнянь.

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та перехід до цифровізації зумовлює необхідність підприємств змінювати підходи до управління бізнес-процесами, поглиблюючись у діджиталізацію та новітні технології [8]. Так, серед сучасних інструментів управління бізнес-процесами можна виділити такі.

1. Six Sigma. Методологія, спрямована на покращення якості процесів шляхом визначення та виправлення дефектів та невідповідностей.
2. Lean Management. Зорієнтований на ефективне використання ресурсів та видалення зайвих операцій для забезпечення потреб клієнтів.
3. Total Quality Management (TQM). Системний підхід до управління, спрямований на постійне покращення якості у всіх аспектах діяльності.
4. BPMN (Business Process Model and Notation). Графічна нотація для представлення бізнес-процесів за допомогою стандартних елементів та символів.
5. DFD (Data Flow Diagrams): Метод моделювання, який використовує діаграми для візуалізації потоків і обробки даних в системах.
6. Управління змінами. Методологія, спрямована на ефективне управління змінами в організації, зокрема в процесах та культурі підприємства.
7. Проектний менеджмент. Використовується для управління проектами, пов'язаними з впровадженням нових бізнес-процесів чи технологій.
8. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація робочих

процесів, штучний інтелект, аналітика даних, для оптимізації та поліпшення бізнес-процесів.

9. Електронний документообіг. Застосування електронних систем для обробки та обміну документами та інформацією між відділами та стейкхолдерами.

10. Використання збалансованої системи показників для визначення та відстеження ключових показників ефективності, пов'язаних з бізнес-процесами.

11. Зведені бізнес-процеси. Розробка та використання зведених бізнес-процесів, які спрощують сприйняття стратегічних цілей.

12. Стандартизація та оцінка процесів. Так, зокрема, найбільшого поширення набув стандарт ISO 9001, який визначає вимоги до системи управління якістю та сприяє стандартизації процесів.

Ці методи використовуються разом або окремо для досягнення стратегічних цілей організації та покращення її бізнес-процесів.

Щодо сучасних тенденцій у сфері управління бізнес-процесами окремої уваги потребують такі аспекти.

1) Цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація робочих процесів (RPA), штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

Запровадження цифрових інструментів для покращення взаємодії між етапами процесів та залучення клієнтів.

2) Дизайн середовища BPM. Застосування дизайн-мислення (design thinking) для розробки користувацьких дружніх та ефективних бізнес-процесів. Використання інструментів та платформ для візуалізації, моделювання та оптимізації процесів.

3) Спрощення бізнес-процесів. Активне застосування принципів "lean" для виявлення та усунення зайвих етапів та операцій в процесах; спрощення внутрішніх процедур та зменшення кількості необхідних дозволів.

4) Застосування адаптивних методів управління, які дозволяють ефективно реагувати на несподівані ситуації та винятки. Використання бізнес-правил та алгоритмів для автоматичного прийняття рішень у реальному часі.

5) Використання аналітичних інструментів для вимірювання та аналізу результатів бізнес-процесів.

6) Включення різних відділів та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процес розробки, аналізу та управління бізнес-процесами.

7) Застосування колективного прийняття рішень та співпраці для оптимального впровадження нових процесів.

Ці підходи спрямовані на створення гнучких, ефективних та стратегічно орієнтованих бізнес-процесів, які відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

Загалом, управління бізнес-процесами в організації - це стратегічний підхід, спрямований на досягнення ефективності, гнучкості та контролю. Таким чином, основною перевагою управління бізнес-процесами є його здатність організувати роботу в організації навколо процесів, а не функціональних підрозділів. Це допомагає вийти за межі вузького сегменту діяльності та сприяє розумінню всіх етапів, учасників та взаємозв'язків між процесами; підвищує згуртованість команди та покращує координацію і співпрацю між відділами. Такий тип управління є складовою процесного підходу та допомагає підвищити якість роботи організації та задоволеність клієнтів. Застосування стандартів і правил, автоматизація процесів і забезпечення контролю допомагає уникнути помилок, знизити ризики і підвищити якість роботи.



## 2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства та галузі

ТОВ "Бердичівський хлібо завод" знаходиться за адресою: вул. Чорновола, 4, м. Бердичів, Житомирська область.

ТОВ "Бердичівський хлібо завод" входить до складу компанії "Хлібні інвестиції", яка складається з п'яти хлібо заводів і є лідером в Україні з виробництва хліба та хлібо булочних виробів. Принцип роботи компанії базується на державній політиці здорового харчування населення України, тобто забезпечення організму людини повноцінними білками та всіма необхідними мікроелементами, вітамінами і мінералами.

ТОВ "Бердичівський хлібо завод" наразі виробляє близько 40 т хлібо булочних виробів і є основним представником продукту в місті, районі та області.

Хлібо завод розпочав виробництво хлібо булочних виробів та пшеничного хліба у 2005 році. Лінія з виробництва дрібних деталей була введена в експлуатацію в 2006 році. Її продуктивність становила 1,5 тонни. До складу обладнання входила ротаційна піч Revent. Лінія з виробництва хліба була введена в експлуатацію в 2007 році. Вона оснащена тунельною піччю Gostol потужністю 28 тонн на добу.

У 2008 році ТОВ "Бердичівський хлібо завод" збільшив потужність цеху з виробництва дрібноштучних хлібних виробів на 1,5 тонни на добу. У 2009 році було введено в експлуатацію нову лінію з виробництва хлібо булочних виробів (хліб та ін.). Обладнання, що використовується на лінії, включає тунельну піч Revent, тісторозділювач Werner і тістомісильну машину Diosna. Це дозволило збільшити продуктивність до 26 тонн на добу.

На початку 2010 року були встановлені парогенератори та нова котельня. Це дозволило скоротити споживання газу на 30% і здешевити виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні.

У 2011 році на заводі було заплановано та проведено капітальну реконструкцію виробничих та складських приміщень. Також було придбано хлібовоз та борошновоз.

У липні 2020 року на заводі встановили нову автоматизовану лінію з виробництва лаваша за різними рецептурами. Компанія продовжує вдосконалювати свій автопарк для доставки готової продукції.

Хлібозавод випускає хлібобулочні вироби в упаковці (в пакетах, пропіленовій або поліетиленовій плівці). Компанія має спеціалізовані автоматичні та напіваавтоматичні машини для пакування продукції. Компанія також виробляє нарізку хлібобулочних виробів і має для цього імпортні машини.

Для того, щоб краще зрозуміти позицію компанії на ринку, необхідно дослідити позицію компанії за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"><li>- Збільшення прибутку та рентабельності.</li><li>- Оптимізація бізнес-портфелю за рахунок нових продуктів.</li><li>- Відкриття нових сегментів ринку (відкриття власної мережі, продаж продукції в супермаркетах, бюджетних закладах, кафе).</li><li>- Запуск продуктів, орієнтованих на інноваційного споживача.</li><li>- Розробка нової персоналізованої упаковки та сімейних упаковок.</li><li>- Удосконалення системи обслуговування клієнтів.</li></ul>	-

Продовження табл.2.1

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження собівартості продукції за рахунок економії ресурсів.</li> <li>- Зниження виробничих витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва.</li> <li>- Зниження витрат на сировину за рахунок збільшення обсягів закупівель.</li> <li>- Ріст мережі на умовах франчайзингу</li> <li>- Доставка продукції власним автотранспортом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постачання смачної, якісної продукції.</li> <li>- Кваліфікований постійний персонал</li> </ul>
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання рівня інфляції</li> <li>- Зниження загальної купівельної спроможності</li> <li>- Посилення конкуренції між існуючими фірмами</li> <li>- Можливість появи нових конкурентів</li> <li>- Неприятлива цінова політика постачальників - підвищення цін на сировину.</li> <li>- Підвищення вимог споживачів до якості продукції, упаковки та сервісу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність від постачальників якісного борошна</li> <li>- Висока плинність кваліфікованої робочої сили у зв'язку з військовою агресією проти України</li> <li>- Висока вартість обслуговування обладнання, часті ремонти та необхідність перевірки технічного стану обладнання.</li> <li>- Використання натуральних інгредієнтів, які потребують більшого часу на виробництво</li> <li>- Неєфективна система оплати праці.</li> <li>- Низький рівень мотивації персоналу</li> </ul>

Виробнича діяльність зосереджена на таких групах продуктів харчування: хлібобулочні вироби; печиво; кондитерські вироби.

Розвиток виробництва хлібобулочних виробів у регіоні протягом останніх років характеризувався закриттям невеликих пекарень та формуванням монополії у виробництві хлібобулочних виробів. Протягом аналізованого періоду і в даний час компанія відчуває суттєвий конкурентний вплив з боку імпорту хліба з Козятина, Вінниці та Києва. Компанія може захистити свій бізнес

лише завдяки високоякісній продукції, високому технічному потенціалу та надійному обладнанню.

Сировина постачається українськими компаніями за помірними цінами. Основними постачальниками є ТОВ "Подільський край", ТОВ "Обухівпродукт", ТОВ "Вінницький КХП №2", ПАТ "Надія" та ПП "Білостенний".

Підприємство з лютого 2022 року зіткнулося з великими проблемами через нестабільність цін на сировину, газ та електроенергію. З надходженням нового врожаю, яке почалося у вересні, ціни на підвищились.

Щодо галузі в цілому, то хлібопекарська промисловість України має велике соціальне значення, вона – це підтримка стабільності у суспільстві, а оператори ринку, що виробляють такий значимий для кожного першого споживача продукт харчування, як хліб, прагнуть задовольнити потреби усіх верств населення. У загальному обсязі валової продукції харчової промисловості частка хлібопекарської промисловості становить понад 15 %, а питома вага її виробничих потужностей в основних фондах харчової промисловості складає 8 % [3].

Тим не менш, останнім часом у галузі спостерігаються негативні процеси, що напряму впливають не лише на якість виробів, а й на загальні тенденції у виробництві та реалізації продукції.

Від початку 2022 року багато операторів ринку не витримують конкуренції та покидають ринок, тому мало хто інвестує у модернізацію та оновлення обладнання. Потрібно відмітити наявність такого явища, як тіньовий сектор, у результаті чого виробничі потужності не використовуються на оптимальному рівні, що знижує ефективність виробників, та й галузі у цілому.

Однією з особливостей хлібопекарської галузі є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібозаводів та пекарень, що постачають хліб населенню. В Україні зареєстровано близько 1747 виробників хлібобулочних виробів. З усієї маси приблизно 80 % продукції хлібопекарської галузі виробляється підприємствами-гігантами, у той час як решта продукції виробляється маленькими пекарнями та пекарнями у супермаркетах. Останні

дуже активно розвиваються в останні роки. Потрібно відзначити наявність власної сировинної бази у країні, що може виступати конкурентною перевагою для українського виробника [4].

На сьогоднішній день ринок хлібу та хлібобулочних виробів значно відрізняється як за асортиментом так і за виробником. Згідно даних маркетингових досліджень компанії «Maxriseconsulting» основними гравцями ринку виступають «Київхліб», «Хлібні інвестиції», «Кулінічі», «Група Лауффер», «Формула смаку», «Концерн Хлібпром» та інші. Загалом вони виробляють близька 48,1 % від загальних обсягів виробництва.

Більшість хлібо заводів мають потребу в проведенні реконструкції, заміні обладнання на більш сучасне, енергозберігаюче, ефективне. Значна частина великого бізнесу представлена приватними компаніями, у тому числі різними інтеграційними структурами, адже загальновідомі тенденції злиття та поглинання компаній притаманні і ринку хлібобулочних виробів. Тут також відбувається формування вертикально інтегрованих структур із замкнутим циклом виробництва – від виробництва борошна до випуску хлібних виробів. Нарощування та концентрація виробництва дають змогу оптимізувати логістику, розширити асортимент, підвищити прибутковість і, у такий спосіб, вижити та залишитися гравцем ринку.

За даними Державної служби статистики, обсяги хлібобулочних виробів за 2015-2020 роки зазнало суттєвих змін, що продемонстровано на рисунку 2.1 [5].

Можна виділити такі чинники, які вплинули на зниження обсягів виробництва хлібу та хлібобулочних виробів в Україні:

1. Вартісний. У 1990-х рр. виробництво хліба було пільговим. Зі зменшенням рівня допомоги від держави, багато виробників зіткнулись із неефективною організацією виробництва, яка призвела до значного збільшення собівартості виробів, що у свою чергу призвело до зниження рівня виробництва.

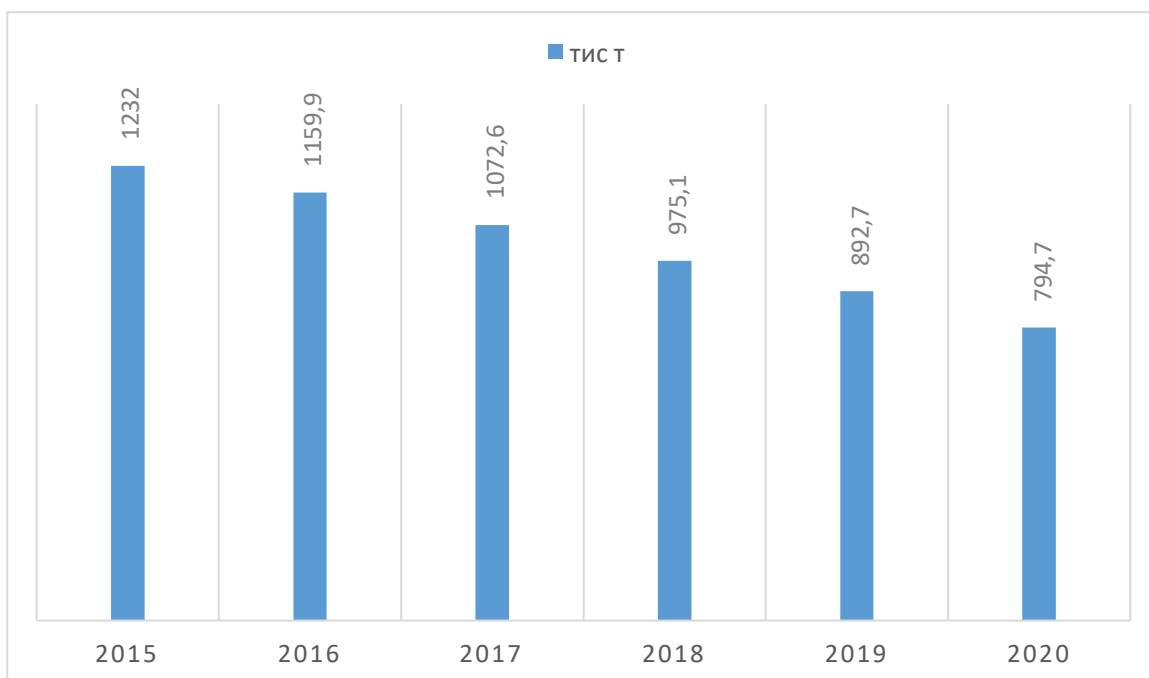


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва хлібу, хлібобулочних та нетрадиційних хлібних виробів, нетривалого зберігання

2. Технічний. Стан обладнання та виробничих ліній, як зараз наявні на підприємствах хлібопекарської галузі є катастрофічним, адже ступінь зносу складає від 60-70 %.

3. Територіальний. Втрата таких ринків збуту як АР Крим та області сходу України разом зі зменшенням чисельності населення, відповідно позначилось на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

4. Етнічно-культурний. У багатьох областях України, зокрема у західних, покупці переважно купують домашню випічку або вироби, випечені невеликими приватними підприємствами, а це у свою чергу призводить до зміни культури споживання хліба.

5. Структурний. Протягом останніх років структура ринку хлібу та хлібних виробів зазнала змін, а саме спостерігається збільшення тіньової частки ринку. За оцінками експертів, у тіньовому секторі перебуває до 60 % ринку [8].

6. Споживчий. Останніми роками спостерігається розвиток сегменту заморожених хлібних напівфабрикатів. Зокрема, потрібно відзначити зростання

попиту на заморожену випічку з боку HoReCa та супермаркетів.

Слід відмітити, що на стан ринку ще впливає значне зростання цін на вироби в умовах сьогоднішнього дня. Індекс споживчих цін на продукти цієї категорії у серпні 2022 склав 100,96% [9].

Великі хлібопекарські підприємства, особливо це спостерігається останніми роками, активно працюють над розширенням асортименту.

Більшість великих хлібозаводів щодоби виробляють понад 100 різновидів хліба, булочних виробів та борошняних кондитерських виробів. Промислові пекарні Києва випускають понад 500 різних видів виробів. У загальній масі асортименту хлібу, який виробляється операторами ринку в Україні, нараховує понад 700 видів. З урахуванням конкуренції за споживача цей асортимент з кожним роком розширюється, удосконалюються сучасні технології з додаванням різних смакових добавок, поліпшувачів, наповнювачів тощо.

Помітною особливістю асортименту хлібу і хлібобулочних виробів хлібозаводів є різноманітність форм хлібобулочних виробів, особливо булочних, наявність у хлібі різних добавок (сплюснуте зерно, прянощі, горіхи, ядра соняшнику, кунжут, цибуля, родзинки, курага), тостового, європейського, хліба із пророщеного зерна, великий вибір виробів із листовоготіста.

Останніми роками спостерігається активна робота щодо виготовлення хлібних виробів підвищеної харчової та біологічної цінності з використанням нетрадиційної сировини. Перспективним напрямком розвитку галузі є застосування композитних сумішей на базі української сировини з метою підвищення харчової цінності, поліпшення якості виробів, подовження термінів зберігання і його свіжості [10].

Зважаючи на той факт, що все більше покупців прагнуть дотримуватись здорового способу життя і ведуть боротьбу із надлишковою вагою, зростає популярність розширення асортименту

інноваційних продуктів, таких як хліб дієтичного та лікувально-профілактичного спрямування. Такі вироби містять зернові суміші, висівки, фруктозу, мед, горіхи, овочеві і фруктові добавки. На такий вид хлібних продуктів наразі припадає близько 5-7 % від загального обсягу продажів [11].

Однак, за даними експертів, потреба населення у розширенні асортименту дієтичних хлібобулочних виробів, збагачених вітамінами, буде зростати. Такі тенденції надають певні переваги виробникам, що випускають хлібобулочні вироби з різноманітними функціональними добавками та лікувально-профілактичними властивостями.

В Україні 99% хліба та хлібобулочних виробів виробляється вітчизняними компаніями. Оскільки хліб є продуктом, що швидко псується, виробництво традиційно розташовувалося близько до споживача. З розвитком технологій та появою на ринку хліба заморожених напівфабрикатів залежність хлібопекарських компаній від географічного розташування зменшується. У 2021 році реалізація хліба, хлібобулочних виробів та борошна склала 3 7543,9 млн грн, що на 10,4% більше, ніж у 2020 році [27]. Слід зазначити, що індекс споживчих цін на хліб, хлібопродукти та борошно у 2021 році був на 6,5% вищим, ніж у 2020 році [27]. Однак, незважаючи на позитивну динаміку вартісних показників, тоннаж хліба та хлібобулочних виробів швидкого приготування, за даними офіційної статистики, з кожним роком зменшується (табл. 2.4).

Щодо асортиментної структури, то пшеничний хліб є найбільш затребуваним споживачами продуктом, і його частка в загальному обсязі виробництва залишиться на рівні 41% у 2020-2021 рр. За оцінками голови правління холдингу "Хлібні інвестиції", продаж свіжого хліба найбільшими промисловими компаніями скоротяться щонайменше на 5% у 2023-2024 рр. Це пов'язано з присутністю на ринку фізичних осіб-підприємців, які виробляють хліб і хлібобулочні вироби за спрощеною



системою оподаткування, приховуючи частину обороту та не сплачуючи ПДВ і єдиний соціальний внесок із зарплати найманих робітників, що дає змогу встановлювати на нього ціни, нижчі від середньоринкових на 25-30%. Оскільки ці дрібні гравці на ринку хліба не підлягають поглибленому контролю, для них характерні розбіжності між задекларованими та фактичними доходами, недотримання санітарних умов та відсутність контролю якості сировини та готової продукції [27].

Імпорт готових продуктів переробки зерна у першому півріччі 2022 року склав 109 104,1 тис. доларів, що становить 0,5% у структурі імпорту товарів [27]. До групи 19 УКТЗЕД входять: хліб, пряники, печиво, крекери, мюслі, галети, сухарі, рисовий папір, хлібобулочні вироби, борошняні кондитерські вироби, кукурудзяні пластівці, кускус, булгур, вироби з тіста, суміші та тісто для виробництва борошняних кондитерських виробів, дитяче харчування, готові борошняні вироби, крупи. У першому півріччі 2022 року експорт товарів 19 групи склав 135239,6 млн дол., що на 26135,5 млн дол (або на 24%) більше імпорту, що свідчить про позитивне торговельне сальдо за цією продукцією. Відповідно до Експортної стратегії України та згідно з положеннями зони вільної торгівлі з ЄС, Україна використовує річну квоту на ячмінну крупу та борошно протягом трьох місяців. У цих умовах ринками з невикористаним потенціалом для української продукції є США, Китай та Канада [27].

У виробництві хліба та хлібобулочних виробів зайнято близько 35 тис. осіб, порівняно з 62 800 у 2020 році, що пов'язано із закриттям хлібозаводів, підвищенням інноваційності виробництв та вивільненням працівників для інших видів діяльності.

Якщо порівняти офіційну мінімальну заробітну плату хлібопекарського підприємства з мінімальною заробітною платою, встановленою Законом України "Про Державний бюджет на 2022 рік", то можна сказати, що рівень оплати праці працівників хлібопекарської

галузі є низьким.

Транснаціональні компанії юридично відсутні на ринку хліба, але їхня продукція присутня в торговельних мережах у вигляді заморожених напівфабрикатів, які імпортуються через відсутність якісних аналогів у вітчизняних виробників. Хліб та хлібобулочні вироби, вироблені в пекарнях торговельних мереж, конкурують з продукцією, виробленою промисловими підприємствами для продажу. На європейському ринку торговельні мережі поступово повертаються до партнерства з промисловими компаніями.

Основними гравцями на українському ринку хлібобулочних виробів є великі промислові підприємства:

- ТЗОВ "Кулиничі" - 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях з добовою виробничою потужністю 650 тонн хлібобулочних виробів;

- ПрАТ "Київхліб" - 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області потужністю понад 400 тонн хлібобулочних виробів та 10 тонн хліба на добу;

- Холдингова компанія "Хлібні інвестиції" - 6 компаній в Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій, Київській та Житомирській областях з часткою ринку 8% (ТМ "Цар Хліб", ТМ "Шедевр Делікатесів", "Чанта", "Теремно");

- ПАТ "Концерн Хлібпром" - 5 переробних підприємств, розташованих у Львівській та Вінницькій областях, потужністю 200 тис. тонн хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів та тістових напівфабрикатів ("Агрола", "Вінницхліб", "Бандіnellі", "2go", "Panerini", "Любляна" та дитяча лінія "Джуні") лінія);

- Національна група компаній HD, що включає зернопереробні підприємства, хлібозаводи, борошномельні та кондитерські фабрики в Запорізькій та Чернівецькій областях, з добовою виробничою потужністю до 200 тонн (ТМ "Хлібодар");

- підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернівецької областей, що випускають продукцію ТМ "Смачний рецепт" з виробничою потужністю 10 000 тонн хлібобулочних виробів [27].

Аналіз споживання продуктів харчування домогосподарствами показує, що споживання хліба та хлібобулочних виробів посідає третє місце в раціоні українців, тоді як молоко та молочні продукти - перше, а овочі та калорії - друге. За статистичними даними, середньомісячне споживання хліба та хлібопродуктів становить 8,1 кг на одну особу, тоді як споживання м'яса - 5,1 кг, молока та молочних продуктів - 19,1 кг, яєць - 20, риби та рибопродуктів - 1,5 кг, цукру - 2,6 кг, олії та інших рослинних жирів - 1,4 кг, картоплі - 6,2 кг, овочів та баштанних - 8,8 кг, фруктів, ягід, горіхів та винограду - 4 кг[27].

Український споживчий кошик включає 62 кг пшеничного хліба та 39 кг житнього хліба, які щорічно споживають дорослі люди з інвалідністю [27]. Хліб вважається основним продуктом харчування для забезпечення продовольчої безпеки, оскільки він доступний для всіх груп населення. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти "оздоровленню" хлібобулочних виробів, щоб адекватно задовольняти потреби в основних речовинах, таких як білки, жири, вуглеводи та мікронутрієнти (вітаміни, мінерали). Збільшення кількості прихильників здорового способу життя стимулює попит на такі продукти, як низькокалорійний хліб, хліб з борошна грубого помелу, хліб з висівками, хліб з насінням, хліб із сухофруктами, гречаний хліб тощо.

Українські фермери формують свою цінову політику на зерно, орієнтуючись на ціни на Чиказькій біржі, які можуть коливатися до 600 грн. на день. За таких умов переробникам необхідно об'єднуватися у вертикально інтегровані асоціації, щоб розподілити свої ризики: починаючи з довгострокової співпраці з фермерами щодо посіву озимих культур, роботи з елеваторами для забезпечення їх зберігання на спеціалізованих зернових складах, роботи з млинами для переробки

зерна на борошно без домішок і закінчуючи роботою з транспортними компаніями для транспортування сировини, а потім готової продукції до роздрібних торговців.

Поживна цінність і користь для здоров'я хліба та випічки, а також швидкість дозрівання залежать від якості борошна, що надходить до пекарні, і технології виробництва. Організація процесу виробництва хліба, і зокрема спосіб приготування тіста, впливає на свіжість хліба і надає конкурентну перевагу виробникам, які зменшують швидкість старіння хліба шляхом подовження часу бродіння тіста і використання рідких дріжджів, розпушувачів і рідких напівфабрикатів. Використання прискорених, спрощених технологій не забезпечує достатньої глибини фізико-хімічних, колоїдних, біохімічних та мікробіологічних процесів, які відбуваються при приготуванні тіста, що негативно впливає на термін зберігання готової продукції, особливо з простою рецептурою.

Враховуючи конкуренцію між промисловим хлібом та продукцією власних пекарень торговельних мереж і виробників за місце на полицях супермаркетів, інвестиції в розвиток мережі кіосків під власною торговою маркою є конкурентною перевагою. Конкурентної переваги на українському ринку хліба можуть досягти виробники, які здатні задовольнити споживчий попит на високоякісну продукцію, вироблену відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки ISO 22000 на сучасному, ресурсозберігаючому обладнанні з дотриманням усіх етапів технологічного процесу.

Випікання хлібобулочних виробів із замороженого тіста вирішує проблему подовження терміну зберігання продукції. Пакування продукції та доставка нарізаного хліба в пакетах до магазинів також потребують уваги. Згідно з усіма дослідженнями, хліб без упаковки сприймається як свіжіший і зручніший, але попит на упаковку хліба зумовлений міжнародними стандартами безпеки продукції НАССР, гігієни та термінів зберігання [27]. Найкращим обладнанням для хлібопекарень є німецька піч марки MIVE, але вона значно дорожча за печі

вітчизняного виробництва, тому українські хлібопекарні використовують словенське, чеське та словацьке обладнання. Найкращим рішенням з точки зору співвідношення ціна-якість було б використання печей Gostol Goran словенського виробництва, тістоподілювачів німецького або словенського виробництва, тістомісильних машин DIOSNA німецького виробництва, формувальних машин італійського або чеського виробництва та пакувального обладнання чеського та/або словацького виробництва.

Проект передбачає інвестиції в розмірі 2 млн доларів США для будівництва хлібозаводу з сучасним обладнанням для виробництва 65 тонн хліба та хлібобулочних виробів на добу. У свою чергу, холдинг "Хлібні інвестиції" інвестував від 22 до 25 млн євро в будівництво заводу в Нових Петрівцях виробничою потужністю 90 тонн заморожених напівфабрикатів на добу [27].

Таким чином, основними тенденціями розвитку українського ринку хліба є наступні:

- 1) підвищення інноваційності виробництва відносно оздоровлення асортименту; збільшення продажів дрібноштучних свіжих виробів;
- 2) повернення форми співпраці з торговельними мережами до первісної спеціалізації - використання заморожених напівфабрикатів як посередників між виробниками і споживачами та відмова від повного циклу виробництва хліба в мережевих магазинах
- 3) Створення вертикально інтегрованих промислових виробничих структур, до складу яких входять сільгоспвиробники, зернові склади та зернопереробні підприємства, що забезпечують якісною сировиною за договірними цінами та у визначені строки;
- 4) Використання фізико-хімічних, колоїдних, біохімічних та мікробіологічних глибокопоточних технологій у процесі приготування тіста
- 5) Використання інноваційних технологій для ресурсозбереження;
- 6) Контроль якості, харчової цінності та безпеки сировини, напівфабрикатів і готової продукції, запобігання мікробіологічному псуванню
- 7) Підвищення рівня та якості заробітної плати працівників

хлібопекарської галузі;

8) Підтримка заходів з популяризації культури споживання хлібобулочних виробів;

9) Інформування громадськості про корпоративну соціальну відповідальність;

10) Освоєння нових ринків збуту продукції тривалого зберігання та забезпечення виробництва високоякісних заморожених напівфабрикатів, що відповідають потребам внутрішнього та зовнішнього ринків.

## 2.2 Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Діагностику фінансового стану ТОВ «Бердичівський хлібозавод» доцільно розпочати з аналізу фінансових результатів даного підприємства, що представлено у табл. 2.2.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період має тенденцію до зростання, так у 2021 р. порівняно із 2020р. даний показник збільшився на 11,5%, а у 2022 – на 16,2% порівняно з 2021 роком. Такі зміни можуть вказувати на зростання обсягу виробництва та реалізації продукції або зміну у ціновій політиці підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зростала приблизно такими ж темпами, як і чистий дохід (у 2021 темп приросту становить 12,5%, а у 2022 – 13%).

Таблиця 2.2 - Динаміка обсягу і складу фінансових результатів ТОВ «Бердичівський хлібо завод» у 2020-2022 роках, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63621	58428	55688	-5193	-8,2	-2740	-4,7
2. Собівартість реалізованої продукції	62296	65674	58498	+3378	+5,4	-7176	-10,9
3. Валовий прибуток (збиток)	1325	-7246	-2810	-8571	-646,0	+4436	+61,2
4. Інші операційні доходи	681	530	590	-151	-22,2	+60	+11,3
5. Адміністративні витрати	3329	2972	3081	-357	-10,7	+109	+3,7
6. Витрати на збут	15462	12243	12718	-3219	-20,8	+475	+3,9
7. Інші операційні витрати	1123	265	193	-858	-76,4	-72	-27,2
8. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-17908	-22196	-18212	-4288	-23,9	+3984	+18
9. Фінансові витрати	2255	1487	814	-768	-34	-673	-45,3
10. Інші фінансові доходи	24067	24293	-	+226	+0,9	-	-
11. Чистий прибуток (збиток)	3990	603	-10229	-3387	-84,9	-10832	-1796,0

Як видно з табл.2.2, фінансові результати підприємства впродовж 2020-2022 рр. мають негативну динаміку. Так, спостерігаємо зниження чистого доходу (виручки) від реалізації на 8,2% у 2021 році та на 4,7% у 2022 році. Показник собівартості продукції навпроти має приріст у 5,4% у 2021 році, проте вже у 2022 році спостерігаємо його зниження на 10,9%. Незважаючи на деяке покращення показника інших операційних доходів у 2022 році решта складових формування фінансового результату підприємства демонструють негативну динаміку. Як наслідок, можна констатувати катастрофічне погіршення показника чистого прибутку (збитку) ТОВ «Бердичівський хлібокомбінат». Так, якщо у 2020 році підприємство отримало 3990 тис.грн. чистого прибутку, у 2021

році цей показник знизився на 84,9% і становив усього 603 тис.грн., то у 2022 році завод працював збитково. Сума зитку складає 10229 тис.грн. (рис.2.1).

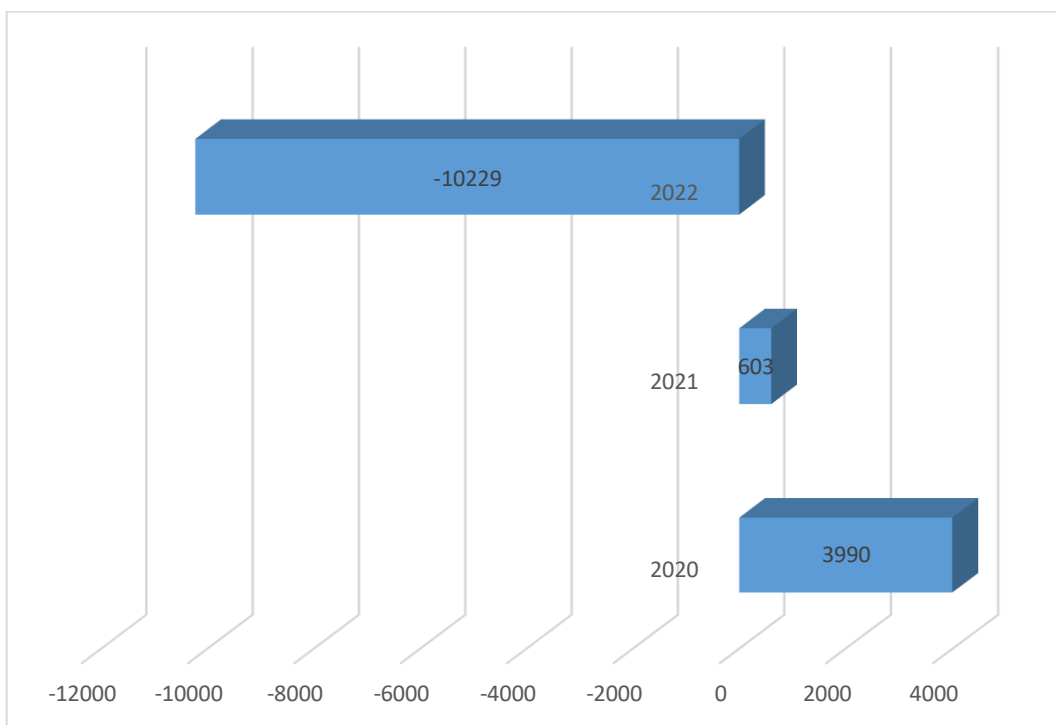


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Бердичівський хлібозавод» у 2020-2022 роках, тис. грн.

Для більш глибокого розуміння фінансової ситуації на підприємстві проаналізуємо прибуток від реалізації продукції, табл. 2.3.

Як видно з даних табл.2.3., впродовж 2020-2022 рр. ТОВ «Бердичівський хлібозавод» не отримувало прибутку від реалізації продукції. Частка собівартості реалізованої продукції у повній собівартості складає від 76,8 до 81,2%, друга за величиною складова повної собівартості – це витрати на збут (частка 17,1% станом на 2022 рік). Частка адміністративних витрат є найменшою і становить у 2022 році усього 4,1% у складі повної собівартості.



Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу прибутку від реалізації продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2020-2022рр.

Показники	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення, %:	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021 від 2020	2022 від 2021
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63621	-	58428	-	55688	-	-8,1	-4,7
2.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	62296	76,8	65674	81,2	58498	78,7	+5,4	-10,9
3.Адміністративні витрати	3329	4,1	2972	3,7	3081	4,1	-10,7	+3,7
4.Витрати на збут	15462	19,1	12243	15,1	12718	17,1	-20,8	+3,9
5.Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (р.2+р.3+р.4)	81087	100	80889	100	74297	100	-0,2	-8,1
6.Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р.1-р.5)	-17466	-	-22461	-	-18609	-	-28,6	+17,1

Внаслідок високої частки собівартості та витрат на збут у складі чистого доходу, прибуток від реалізації мав від’ємне значення, тобто підприємство працювало у збиток. Слід відмітити, що надто високою протягом досліджуваного періоду є частка витрат на збут (від 15,1% до 19,1%), що вплинуло на кінцевий незадовільний фінансовий результат від реалізації продукції. Певна річ, різке зростання курсу національної валюти та вартості палива у 2022 році – це один із найважливіших чинників ситуації, що склалася.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ліквідності й платоспроможності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2020-2022рр. (станом на кінець року)

Показники	Методика розрахунку Ф№1	Нормативні значення	2020р	2021р.	2022 р.	Відхилення	
						2021 від 2020	2022 від 2021
1. Індекс абсолютної ліквідності	ряд 1160...1165 / ряд.1695	0,2-0,35	0,03	0,015	0,02	-0,015	+0,05
2. Індекс термінової ліквідності	ряд (1195 – 1100) / ряд1695	0,7-1	0,247	0,18	0,25	-0,067	+0,07
3. Індекс поточної (загальної) ліквідності	ряд1195 / ряд1695	1,5-2,5	0,655	0,58	0,64	-0,075	+0,06
4. Відношення оборотних коштів до активів	ряд1195 / ряд1300	-	0,048	0,47	0,54	+0,42	+0,07
5. Відношення виробничих запасів до поточних активів	ряд1101 / ряд1195	-	0,25	0,3	0,26	+0,05	-0,04

Як видно з табл. 2.4, рівень абсолютної ліквідності підприємства впродовж останніх років набагато нижче рекомендованого рівня. Так, у 2022 році грошові кошти та їх еквіваленти склали лише 2% від суми поточних зобов'язань підприємства, що є вкрай низьким показником. У разі виникнення ситуації, коли необхідно буде терміново розрахуватися за своїми зобов'язаннями, ТОВ «Бердичівський хлібозавод» буде неспроможним це зробити.

Індекс термінової ліквідності дає інформацію про можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану.

Цей показник також не досягає оптимального рівня у 2020-2022 рр. Так, на кінець 2022 року частка мобільних оборотних активів становить усього 25% від поточних зобов'язань ТОВ «Бердичівський хлібозавод»), що вкрай мало і очевидно матиме наслідки для фінансового стану, особливо у випадку необхідності термінового погашення зобов'язань. .

Індекс поточної ліквідності демонструє негативну динаміку у 2021 році і впродовж аналізованого періоду стабільно нижчий за мінімальний нормативний мінімум. Так, станом на кінець 2022 року на 1 грн поточних зобов'язань підприємства припадало усього лише 0,64 грн поточних активів, що є недостатнім для нормального фінансового стану підприємства.

Питома вага оборотного капіталу підприємства суттєво виросла у 2021 році (приріст становить 42 пункти) і практично не змінилась протягом останніх років. На кінець 2022 року цей показник становив 54%. Таким чином, структуру активів підприємства можна назвати «легкою».

Питома вага виробничих запасів у поточних активах станом на кінець 2022 року фіксується на рівні 26%, що є нормальним для виробничого підприємства зі стандартизованою продукцією і відносно сталою технологією виробництва, до яких відноситься ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

Отже, можна констатувати проблеми підприємства у площині ліквідності та платоспроможності, які з року у рік загострюються.

Дослідимо показники фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість є ключовим показником успішності бізнесу і є основою для прийняття рішень щодо розвитку та вдосконалення бізнесу. Вона також важлива для економічних партнерів, які мають справу з конкретною компанією. Тому забезпечення фінансової стійкості є ключовим завданням для фінансових служб і менеджменту компанії та умовою її успішної внутрішньої і зовнішньої взаємодії.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2020-2022рр. (станом на кінець року)

Показники	Методика розрахунку Ф№1	Нормативне значення	2020р	2021р	2022 р.	Відхилення	
						2021 від 2020	2022 від 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт концентрацій власного капіталу	ряд1495 / ряд1300	>0,5	0,165	0,19	-0,09	+0,025	-0,28
2. Коефіцієнт фінансової залежності	ряд1300 / ряд1495	< 2	6,06	5,36	- 11,56	-0,7	-16,92
3. Коефіцієнт маневрування власного оборотного капіталу	ряд1195-ряд1695 / ряд1495	0,4-0,6	-1,55	-1,78	3,48	-0,23	+5,26
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	ряд1595+ряд1695 / ряд1300	<0,5	0,84	0,813	1,09	-0,027	+0,277
5. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	ряд1595 / ряд1095	-	0,184	0,03	0,53	-0,154	+05
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	ряд1595 / ряд1595+ряд1495	-	0,365	0,07	1,55	-0,295	+1,48
7. Коефіцієнт структури залученого капіталу	ряд1595 / ряд1595+ряд1695	-	0,113	0,02	0,22	-0,093	+0,2
8. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	ряд1595+ряд1695 / ряд1495	<1,0	5,06	4,36	-12,6	-0,7	-16,96

Розрахунки, наведені у таблиці 2.5 показують суттєве скорочення питомої ваги власних коштів (власного капіталу) у пасивах підприємства. Більше того, у

2022 році внаслідок наявності достатньо великого нерозподіленого збитку власний капітал підприємства взагалі набув від'ємного значення. Через це значення коефіцієнта концентрації власного капіталу на кінець 2022 року від'ємне і становить -0,09. Відповідно зростає коефіцієнт концентрації залученого капіталу. У 2022 році цей показник перевищив одиницю і дорівнював 1,09, що є катастрофічним з точки зору структури капіталу.

Структура боргового капіталу суттєво змінилася у 2020-2022 роках. На кінець 2022 року 22% позикового капіталу складала довгострокові зобов'язання та гарантії, у 2021 році частка довгострокових зобов'язань у позиковому капіталі становила усього 2%.

Таким чином, ТОВ "Бердичівський хлібозавод" є фінансово нестійким, ступінь залежності від позикового капіталу є надзвичайно високим.

У світовій практиці ведення бізнесу поняття ділової активності пов'язане з поняттям інвестиційної привабливості компанії. Проаналізуємо результати діяльності компанії (табл. 2.6). З метою точного відображення фінансового стану підприємства шляхом розрахунку коефіцієнтів, які одночасно включають дані форм 1 і 2, дані форми 1 "Баланс" розраховуються як середньорічні.

Аналіз показників діяльності компанії дозволяє зробити наступні висновки: чистий дохід за аналізований період має негативну динаміку та постійно зменшується.

У 2020-2022 рр. коефіцієнт фондівдачі знижується, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів компанії.

Оборотність коштів у розрахунках у 2022 підвищилась, що свідчить про підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Як результат, період 1 обороту дебіторської заборгованості скоротився з 34 днів у 2021 році до 27 днів у 2022 році.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» у 2020-2022рр.

Показники	Методика розрахунку	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення	
					2021 від 2020	2022 від 2021
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Ф№2 ряд.2000	63621	58428	55688	-5193	-2740
2. Фондовіддача, тис. грн.	ряд2000ф№2 / ряд1011ф№1	1,55	1,37	1,3	-0,18	-0,07
3. Оборотність коштів в розрахунках (дебіторської заборгованості), раз	ряд2000ф№2 / ряд1125+ряд1130+ряд1135+ряд1140+ряд1145+ряд1155ф№1	11,8	10,6	13,3	-1,2	+2,7
4. Оборотність коштів в розрахунках (в днях)	360 / показник 3	31	34	27	+3	-7
5. Оборотність виробничих запасів (кількість обертів)	ряд2050ф№2 / ряд1101ф№1	12,5	13,1	11,7	+0,6	-1,4
6. Оборотність запасів (в днях)	360 / показник 5	29	28	31	-1	+3
7. Тривалість операційного циклу, днів	показник 4 + показник 6	60	62	58	+2	-4
8. Оборотність власного капіталу	ряд2000ф№2 / ряд1495ф№1	14,1	8,6	27,8	-5,5	+19,2
9. Оборотність капіталу	ряд2000ф№2 / ряд1300ф№1	1,6	1,54	1,5	-0,06	-0,04

Оборотність виробничих запасів незважаючи на несуттєве зменшення залишалася відносно стабільною протягом усього звітного періоду, що пов'язано зі специфікою виробничого циклу та продукції ТОВ "Бердичівський хлібозавод". Так, тривалість обороту 1 запасу у 2020-2022 роках становить від 29 до 31 днів.

Хорошим знаком для компанії є скорочення операційного циклу з 62 днів у 2021 р. до 58 днів у 2022 р. Ці позитивні зміни в основному пов'язані зі скороченням часу обороту дебіторської заборгованості, що є дуже важливим в умовах інфляції.

Негативним моментом у діяльності компанії слід вважати уповільнення оборотності запасів, яке спостерігалось у 2021 році.

Істотне уповільнення оборотності власного капіталу підприємства у 2022 році відбулося через від'ємне значення власного капіталу на кінець 2022 року, що, в свою чергу, вплинуло на суттєве зниження середньорічного значення власного капіталу у 2022 році.

Загалом рівень ділової активності ТОВ "Бердичівський хлібозавод" є достатнім для нормального функціонування компанії.

### 2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Бізнес-процеси ТОВ «Бердичівський хлібозавод» охоплюють різноманітні етапи від закупівлі сировини до продажу готових хлібобулочних виробів. Нижче наведено загальний опис основних бізнес-процесів підприємства (БПП):

БПП 1 Закупівля сировини (визначення потреб у сировині (борошно, дріжджі, цукор, сіль і т.д.); пошук і вибір постачальників; оформлення замовлень та контроль якості поставлених сировинних матеріалів).

БПП 2 Виробництво (приготування тіста, включаючи змішування і виробництво тіста; формування тіста в хлібобулочні вироби (хліб, булки, багети тощо); випікання продукції у печах; охолодження та упакування готової продукції).

БПП 3 Контроль якості (моніторинг якості сировини та виробничого процесу; проведення внутрішнього контролю якості готової продукції; дотримання стандартів безпеки та гігієни).

БПП 4 Логістика та постачання (оптимізація складського управління; планування доставки готової продукції до роздрібних точок чи дистриб'юторів; контроль за складськими запасами та обігом товарів).

БПП 5 Маркетинг та продажі (розробка стратегії маркетингу для просування продукції; ведення рекламної кампанії та робота з брендом; взаємодія з роздрібними точками продажу та розробка акцій для залучення клієнтів).

БПП 6 Обслуговування клієнтів (відповідь на запитання клієнтів та вирішення проблем; збір і аналіз відгуків клієнтів для поліпшення якості продукції та обслуговування).

БПП 7 Фінансове управління (облік фінансових потоків та витрат; бюджетування та фінансовий аналіз; управління фінансовими ризиками та планування інвестицій).

У таблицях 2.8 – 2.14 представлено детальну ідентифікацію бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібзавод».

Слід зазначити, що опис та ідентифікація бізнес-процесів підприємства здійснювалися на основі первинних даних, які були отримані безпосередньо під час дослідження внутрішнього середовища та операційної діяльності підприємства.

Як видно з табл.2.8, бізнес-процес «Закупівля сировини» включає в себе широке коло підпроцесів: від аналізу потреб у сировині до автоматизації та оптимізації процесів закупівлі. Ці складові тісно пов'язані з логістичною службою підприємства, яка формує оптимальний розмір замовлення та обирає зручну для підприємств систему постачання сировини.



Таблиця 2.8 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Закупівля сировини»

ТОВ «Бердичіський хлібзавод»

Назва	Підпроцеси	Опис
БП 1 Закупівля сировини	Аналіз потреб	- Визначення обсягів та видів сировини, необхідних для виробництва різних видів хлібобулочної продукції. - Оцінка тенденцій ринку та прогнозування потреб підприємства.
	Вибір постачальників	- Пошук і вибір надійних постачальників сировини (зерно, борошно, дріжджі, цукор, сіль тощо). - Оцінка якості продукції постачальника, його репутації та здатності забезпечити потрібні обсяги.
	Укладання контрактів	- Переговори з постачальниками щодо цін, умов поставки, термінів і умов оплати. - Укладання контрактів, які визначають всі необхідні деталі співпраці та зобов'язання обох сторін.
	Контроль якості	- Встановлення стандартів якості для сировини. - Проведення тестувань та контролю якості при отриманні сировини від постачальників. - Вирішення питань, пов'язаних із невідповідністю якості вимогам.
	Складське управління	- Оптимізація складського управління для забезпечення ефективності і запасів в межах потреб. - Ведення обліку і контроль за термінами придатності сировини.
	Логістика та поставки	- Організація логістичних процесів для доставки сировини на виробництво. - Постійне відстеження руху сировини від постачальника до складу хлібзаводу.
	Фінансове управління	- Контроль і оптимізація витрат на сировину. - Ведення обліку фінансових операцій та вчасна оплата постачальникам.
	Автоматизація та оптимізація	- Використання інформаційних систем для автоматизації процесу замовлення та управління запасами. - Впровадження технологій для вдосконалення ефективності та точності управління сировиною.

Виробництво хлібобулочних виробів вимагає великої уваги до якості сировини (пшениця, дріжджі, вода) і використання специфічних технологій для

досягнення необхідної якості та смаку продукції, тому бізнес-процес «Виробництво» є дуже відповідальним елементом системи управління.

Таблиця 2.9 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Виробництво» ТОВ «Бердичіський хлібзавод»

Назва	Підпроцеси	Опис
БПП2 Виробництво	Підготовка сировини та випікання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приймання та перевірка якості сировини (борошно, вода, дріжджі, цукор, сіль тощо).</li> <li>- Змішування сировини відповідно до рецептів для різних видів хлібобулочної продукції.</li> <li>- Змішування інгредієнтів для створення тіста.</li> <li>- Контроль температури та часу замішування.</li> <li>- Розігрівання печей до необхідної температури.</li> <li>- Розміщення виробів у печах для випікання при оптимальних умовах.</li> </ul>
	Охолодження та упакування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Охолодження готової продукції до температури, придатної для упакування.</li> <li>- Упакування хлібобулочних виробів відповідно до встановлених стандартів та вимог безпеки.</li> </ul>
	Контроль якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення контролю якості готової продукції, включаючи смак, аромат, текстуру та зовнішній вигляд.</li> <li>- Видалення виробів, які не відповідають стандартам якості.</li> </ul>
	Складське управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація системи складу для забезпечення правильного зберігання та обліку готової продукції.</li> </ul>
	Логістика та поставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація логістичних процесів для поставки продукції до роздрібних точок продажу або дистриб'юторам.</li> </ul>
	Автоматизація та оптимізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання автоматизованих систем управління для виробничих процесів.</li> <li>- Застосування технологій для оптимізації споживання енергії та ресурсів.</li> </ul>

Контроль якості є важливою складовою управління виробничим підприємством, особливо це стосується виробництва продуктів харчування. У таблиці 2.10 деталізовано підпроцеси бізнес-процеси «Контроль якості».

Таблиця 2.10 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Контроль якості»  
ТОВ «Бердичіський хлібзавод»

Назва	Підпроцеси	Опис
БПП 3 Контроль якості	Планування контролю якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення стандартів якості для різних видів хлібобулочних виробів.</li> <li>- Розробка контрольних точок на різних етапах виробництва.</li> <li>- Установлення процедур та методів контролю для відповідності стандартам.</li> </ul>
	Контроль сировини	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевірка якості сировини при прийманні на завод.</li> <li>- Аналіз параметрів, таких як вологість, білок, глютен та інші показники відповідно до встановлених норм.</li> </ul>
	Моніторинг виробничого процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійний контроль параметрів виробництва, таких як температура, час замішування, температура випікання тощо.</li> <li>- Забезпечення відповідності виробничих процесів встановленим стандартам.</li> </ul>
	Випробування виробів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збір зразків готової продукції для подальшого випробування.</li> <li>- Оцінка смакових, ароматичних, текстурних та зовнішніх характеристик продукції.</li> </ul>
	Контроль термінів придатності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення та контроль термінів придатності хлібобулочних виробів.</li> <li>- Забезпечення відповідності законодавчим вимогам та стандартам безпеки харчової продукції.</li> </ul>
	Реєстрація та документація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведення документації з результатами контролю якості.</li> <li>- Фіксація виявлених відхилень та заходів, призначених для їх усунення.</li> </ul>
	Аналіз та вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення аналізу ефективності системи контролю якості.</li> <li>- Впровадження змін та покращень у процес контролю для оптимізації якості продукції</li> </ul>

Логістичні процеси підприємства є доволі складними та змістовними, оскільки постачання хлібних виробів має свою специфіку, періодичність та методи. До того ж, через короткий термін споживання переважної частини асортименту ТОВ «Бердичівський хлібозавод» слід ефективно управляти ланцюгом постачання, виробництвом та розподілом для забезпечення свіжості продукції та мінімізації втрат

Таблиця 2.11 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Логістика» ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Назва	Підпроцеси	Опис
БПП 4 Логістика та постачання готової продукції	Складське управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація роботи складу для забезпечення ефективного зберігання та управління запасами готової продукції.</li> <li>- Ведення обліку та моніторинг термінів придатності продукції.</li> </ul>
	Логістика та поставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація логістичних процесів для доставки сировини на виробництво.</li> <li>- Постійне відстеження руху сировини від постачальника до складу хлібозаводу.</li> </ul>
	Фінансове управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль і оптимізація витрат на сировину.</li> <li>- Ведення обліку фінансових операцій та вчасна оплата постачальникам.</li> </ul>
	Автоматизація та оптимізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання інформаційних систем для автоматизації процесу замовлення та управління запасами.</li> <li>- Впровадження технологій для вдосконалення ефективності та точності управління сировиною.</li> </ul>

У табл.2.12 представлено опис і деталізацію бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

У табл. 2.13 наведено ідентифікацію та опис бізнес-процесу «Логістика».

Таблиця 2.12 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ТОВ «Бердичіський хлібзавод»

БПП 5 Маркетинг та продажі	Дослідження ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз попиту на хлібобулочні вироби на ринку.</li> <li>- Вивчення конкурентів, їхніх стратегій та цінової політики.</li> <li>- Визначення цільової аудиторії та сегментів ринку.</li> <li>- Розробка стратегій просування для кожного сегменту.</li> </ul>
	Формування бренду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка і позиціонування бренду хлібобулочної продукції.</li> <li>- Створення унікальної торгової марки та ідентичності продукту.</li> </ul>
	Продуктовий маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження нових продуктів або вдосконалення існуючих.</li> <li>- Реклама особливостей та переваг продукції.</li> </ul>
	Автоматизація та оптимізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання інформаційних систем для автоматизації процесу замовлення та управління запасами.</li> <li>- Впровадження технологій для вдосконалення ефективності та точності управління сировиною.</li> </ul>

Таблиця 2.13 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» ТОВ «Бердичіський хлібзавод»

Назва	Підпроцеси	Опис
БПП 6 Обслуговування клієнтів	Система зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення доступності різних каналів зв'язку для клієнтів (телефон, електронна пошта, онлайн-чат, соціальні мережі).</li> <li>- Швидке та ефективне відповідання на запитання, скарги та повідомлення від клієнтів.</li> </ul>
	Програма лояльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження програм лояльності для постійних клієнтів.</li> <li>- Надання знижок, бонусів та інших привілеїв для стимулювання повторних покупок.</li> </ul>
	Навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підготовка персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами, на високий рівень обслуговування.</li> <li>- Посилання на стандарти та навчання з вирішення конфліктів.</li> </ul>
	Збір та аналіз відгуків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження системи збору та аналізу відгуків клієнтів.</li> <li>- Використання отриманих відгуків для вдосконалення продукції та сервісу.</li> </ul>

Таблиця 2.14 – Ідентифікація та опис бізнес-процесу «Фінансове управління» ТОВ «Бердичівський хлібзавод»

Назва	Підпроцеси	Опис
БПП 7 Фінансове управління	Бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка річного бюджету, що включає доходи, витрати, інвестиції та інші фінансові показники.</li> <li>- Затвердження бюджету та визначення стратегій досягнення поставлених фінансових цілей.</li> </ul>
	Фінансовий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення аналізу фінансових результатів підприємства.</li> <li>- Визначення ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та інші.</li> </ul>
	Облік та звітність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведення обліку фінансової діяльності відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСФО) або національних стандартів.</li> <li>- Підготовка фінансових звітів для внутрішніх та зовнішніх потреб, включаючи звіти для фіскальних органів та банків.</li> </ul>
	Управління оборотним капіталом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг та управління оборотним капіталом, включаючи запаси, поточні активи та зобов'язання.</li> <li>- Забезпечення ефективного використання ресурсів та зменшення фінансових ризиків.</li> </ul>
	Планування оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка стратегій оптимізації податкових обов'язків.</li> <li>- Вивчення і використання податкових пільг та інших можливостей зменшення податкового тягаря.</li> </ul>
	Управління фінансовими ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка та управління фінансовими ризиками, такими як валютний ризик, процентний ризик тощо.</li> <li>- Застосування стратегій для зменшення негативного впливу ризиків на фінансовий стан підприємства.</li> </ul>

Ці бізнес-процеси є загальними та мають синхронізуватися між собою у часі та у розрізі вирішення певних задач. Для того, щоб ефективно управляти усією сукупністю бізнес-процесів, підприємство використовує організаційну структуру. Таким чином, усі бізнес-процеси ТОВ «Бердичівський хлібзавод» організовані за принципами лінійного розподілу управлінських функцій.

Управління та контроль сукупності бізнес-процесів здійснює генеральний

директор, який підпорядковується безпосередньо голові концерну «Хлібні інвестиції».

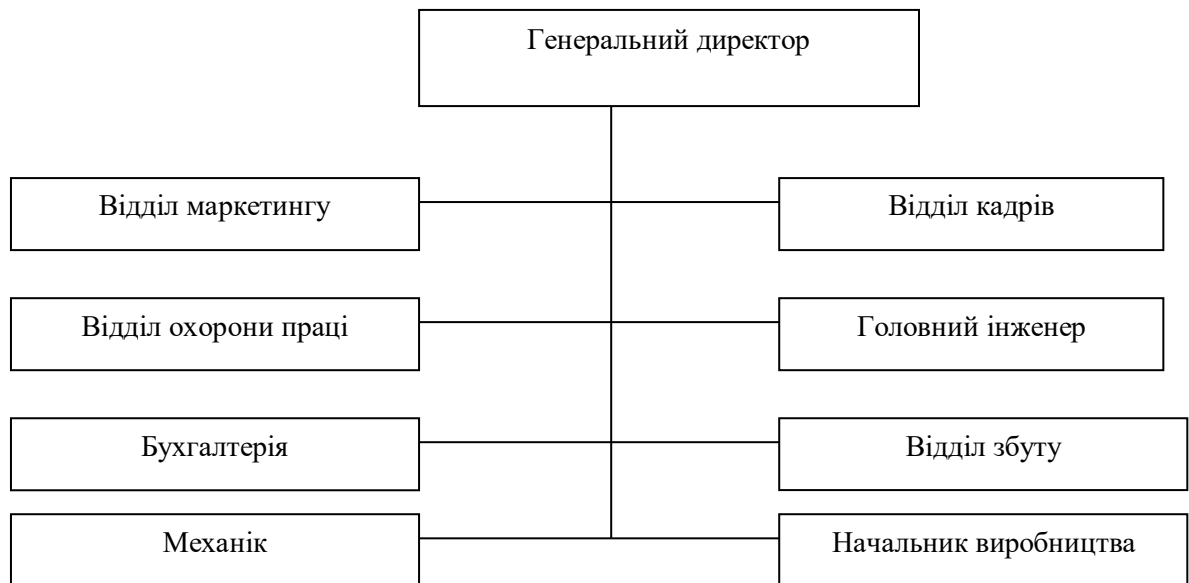


Рисунок 2.3 - Структура управління ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Генеральний директор відповідає за:

- організацію виконання управлінських рішень, прийнятих керівництвом;
- організацію підготовки річних бізнес-планів компанії та інших стратегічних і оперативних планів, включаючи фінансові, маркетингові та виробничі питання, підготовку звітів про їх виконання та подання їх керівництву компанії
- організацію документообігу компанії з іншими установами, організаціями та фізичними особами;
- організацію проведення аудитів та перевірок працівників компанії;
- прийом на роботу та звільнення працівників підприємства, застосування заходів заохочення та стягнення;
- підготовка та представлення колективного договору для працівників компанії та забезпечення виконання компанією своїх зобов'язань за колективним договором.

У межах своїх повноважень Генеральний директор видає накази та розпорядження, дає усні та письмові вказівки, які є обов'язковими для виконання всіма підрозділами та працівниками компанії.

Генеральний директор має право тимчасово передавати свої повноваження іншому працівнику (у разі відпустки, хвороби, відрядження тощо).

ТОВ "Бердичівський хлібозавод" має лінійну організаційну структуру, представлену в Додатку Б. Ця організаційна структура характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, зосередженням усіх функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Кожна виробнича одиниця управляється менеджером, який виконує всі функції управління. Кожен працівник підрозділу підпорядковується безпосередньо цьому менеджеру. Підпорядкований рівень є відповідальним перед головною організацією. Без керівника підлеглі виконують лише накази свого керівника. Вищий керівник (менеджер) не має права віддавати накази працівникам без вищого керівника (тобто діє принцип єдиноначальності).

У цій системі управління встановлюється ієрархія (наприклад, майстер, директор заводу, директор компанії). Фахівці підтримують менеджерів середньої ланки у зборі та обробці інформації, аналізі діяльності компанії та підготовці управлінських рішень, але не дають інструкцій та вказівок менеджерам. При цьому члени лінійного керівництва зазвичай відповідають членам виробництва, і між ними існують прості та зрозумілі взаємозв'язки.

Перевагами лінійної організаційної стратегії на ТОВ "Бердичівський хлібозавод" є

1. Встановлення відкритих і прямих зв'язків між підрозділами
2. Єдність і чіткість керівництва
3. Послідовність у діях керівництва.
4. Підвищення відповідальності керівництва за результати діяльності підрозділу
5. Ефективне прийняття рішень.



6. Відповідальність працівників за виконання взаємопов'язаних завдань та обов'язків.

7. Персональна відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підрозділу.

До недоліків цієї організаційної структури можна віднести наступні:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати широкі знання та досвід у всіх управлінських функціях і сферах діяльності, що обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією

2. Інформаційне перевантаження, велика кількість документації, численні контакти з підлеглими, іншими організаціями

3. Брак фахівців для виконання певних управлінських функцій

Таким чином, у другому розділі роботи нами проведено дослідження хлібопекарської промисловості, яка є однією з основних галузей харчової промисловості України. Хліб і хлібобулочні вироби займають важливе місце в харчуванні громадян України, оскільки розраховані на задоволення щоденних потреб людини.

Основною тенденцією останніх років є стрімке падіння виробництва хлібобулочної галузі, особливо у секторі хлібобулочних виробів з коротким терміном зберігання.

За часи незалежності України виробництво хліба та хлібобулочних виробів, згідно з офіційною статистикою, поступово скорочувалося. Перш за все, це відповідає тенденції зміни смаків та харчових звичок споживачів - українці стали менше купувати звичайний хліб, замінюючи його смачнішими і дорожчими продуктами (м'ясо, риба, яйця). Інший важливий фактор – це зростання споживання нетипових та крафтових хлібобулочних виробів. В останні роки спостерігається зростання попиту на нові види хліба та хлібобулочних виробів, такі як бездріжджовий хліб, хлібці, лаваш, галети, хліб з різних видів борошна (рисового або кукурудзяного). Оскільки популярність здорового харчування зростає, зростає і частка виробництва харчових або

лікувально-профілактичних видів хліба з додаванням висівок, насіння, сухофруктів, меду, горіхів, сушених овочів чи фруктів. Ринок заморожених хлібобулочних виробів також починає зростати. Також ми проаналізували основних учасників ринку хліба та хлібобулочних виробів. 99% хлібобулочної галузі України представлено вітчизняними виробниками. Велика кількість виробників зосереджена в таких областях, як Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська, Одеська та Запорізька. Характер конкуренції в хлібопекарській галузі локальний і регіональний. Торгова мережа багатьох виробників охоплює певну територію через малий термін зберігання хлібобулочних виробів, що зменшує радіус поширення продукції.

За результатами проведеної діагностики господарського стану ТОВ «Бердичівський хлібо завод» можна стверджувати, що конкурентними перевагами заводу є висока якість продукції та рівень кваліфікації персоналу. Слабкі сторони – це обмеженість ринків збуту через короткий термін придатності продукції, висока собівартість продукції.

Фінансові результати підприємства протягом досліджуваного періоду можна охарактеризувати як незадовільні. Фінансовий результат підприємства від'ємний, підприємство протягом останніх 3 років працювало збитково.

Станом на кінець 2022 року ТОВ «Бердичівський хлібо завод» є фінансово нестійким, з високим ступенем залежності від позикового капіталу. Беззаперечно, підприємство потребує фінансового оздоровлення і розробки комплексу заходів для підвищення прибутковості. Звідчи прицільної уваги потребує бізнес-процес «Фінансове управління».

У розділі також було проаналізовано сукупність бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібо завод». Так, було ідентифіковано такі основні бізнес-процеси підприємства, як:

- закупівля сировини;
- виробництво;
- контроль якості;
- логістика та постачання;

- маркетинг та продажі;
- обслуговування клієнтів;
- фінансове управління

Усі зазначені бізнес-процеси, в свою чергу, містять у собі певну кількість підпроцесів, та нотифікацій їх реалізації. В сукупності система управління бізнес-процесами заводу є достатньо змістовною, що пояснюється виробничим характером господарської діяльності. Система управління бізнес-процесами підприємства базується на лінійній організаційній структурі. Така організаційна структура характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

## 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

### 3.1 Визначення основних цілей удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібзавод»

Розглянемо "дерево цілей" компанії як основу для побудови всіх її бізнес-процесів. "Дерево цілей" - це наочне графічне зображення у вигляді графіка або таблиці, яке показує субординацію взаємозв'язку між цілями, демонструючи поділ загальної (генеральної) мети або місії на окремі підцілі, завдання та дії. "Дерево цілей" можна визначити як "структуру цілей" для організації, явища або діяльності.

Отримання прибутку - головна мета компанії. Прибуток є однією з основних категорій у виробництві товарів. Перш за все, це виробнича категорія, яка характеризує відносини, що складаються в процесі суспільного виробництва.

Таким чином, прибуток, у класичному розумінні, - це різниця між ціною товару і витратами на його виробництво, тобто його собівартістю. Таке поняття прибутку зустрічається в усіх законодавчих актах України [7].

До факторів зростання прибутку можна віднести оновлення асортименту та номенклатури продукції, що випускається.

Використовуючи концепцію життєвого циклу товару, корисно пам'ятати, що компанія повинна починати розробку нового виду продукції на етапі зростання прибутку, щоб виробництво нової продукції досягло точки рентабельності до того, як знизиться рентабельність старої продукції [8].

Важливими факторами зростання прибутку, які залежать від діяльності компанії, є підвищення якості продукції, дизайн та технічні вдосконалення для підтримання попиту на продукцію та рівня прибутку. Ці методи передбачають додаткові витрати, але мають значний вплив на прибуток. Покращення продукту, який користується високим попитом, може призвести до підвищення його ціни, а отже, до збільшення суми отриманого прибутку. У таблиці 3.1 наведено всі

фактори, які впливають на прибуток компанії.

Таблиця 3.1 – Схема чинників впливу на прибуток підприємства

ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА		
ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ	ЦІНА	ВИТРАТИ
Види товарів	Попит	Фінансові
Якість товарів	Пропозиція	Операційні
Технічні характеристики товарів	Якість товарів	Адміністративні
Умови продажу товарів	Технологічна складова	На збут та інші

На кожен фактор, що впливає на прибуток компанії, чинять вплив інші фактори. На обсяг продажів впливають тип і якість товару, його апаратне та програмне забезпечення, а також умови продажу. На якість продукції також впливає її різноманітність. На ціну впливають попит, пропозиція, якість товару та його технічні характеристики. Загалом, фактори, що впливають на ціну, тісно пов'язані між собою: технічні фактори впливають на якість продукції, якість продукції впливає на попит, а попит впливає на пропозицію. На загальні витрати компанії впливають усі складові витрат її бізнесу. Основними з них є: операційні витрати, що включають фінансові, матеріальні, трудові та соціальні витрати; амортизаційні відрахування; інші операційні витрати; адміністративні витрати, витрати на збут та інші витрати.

Слід підкреслити, що всі ці фактори тісно пов'язані між собою. Це пов'язано з тим, що багато з них впливають на кілька складових одночасно, і їх неврахування може унеможливити отримання бажаних результатів від діяльності підприємства. Всі рішення щодо збільшення прибутковості підприємства ТОВ «Бердичівський хлібзавод» наведені у вигляді «дерева цілей» (див. рис.3.1).

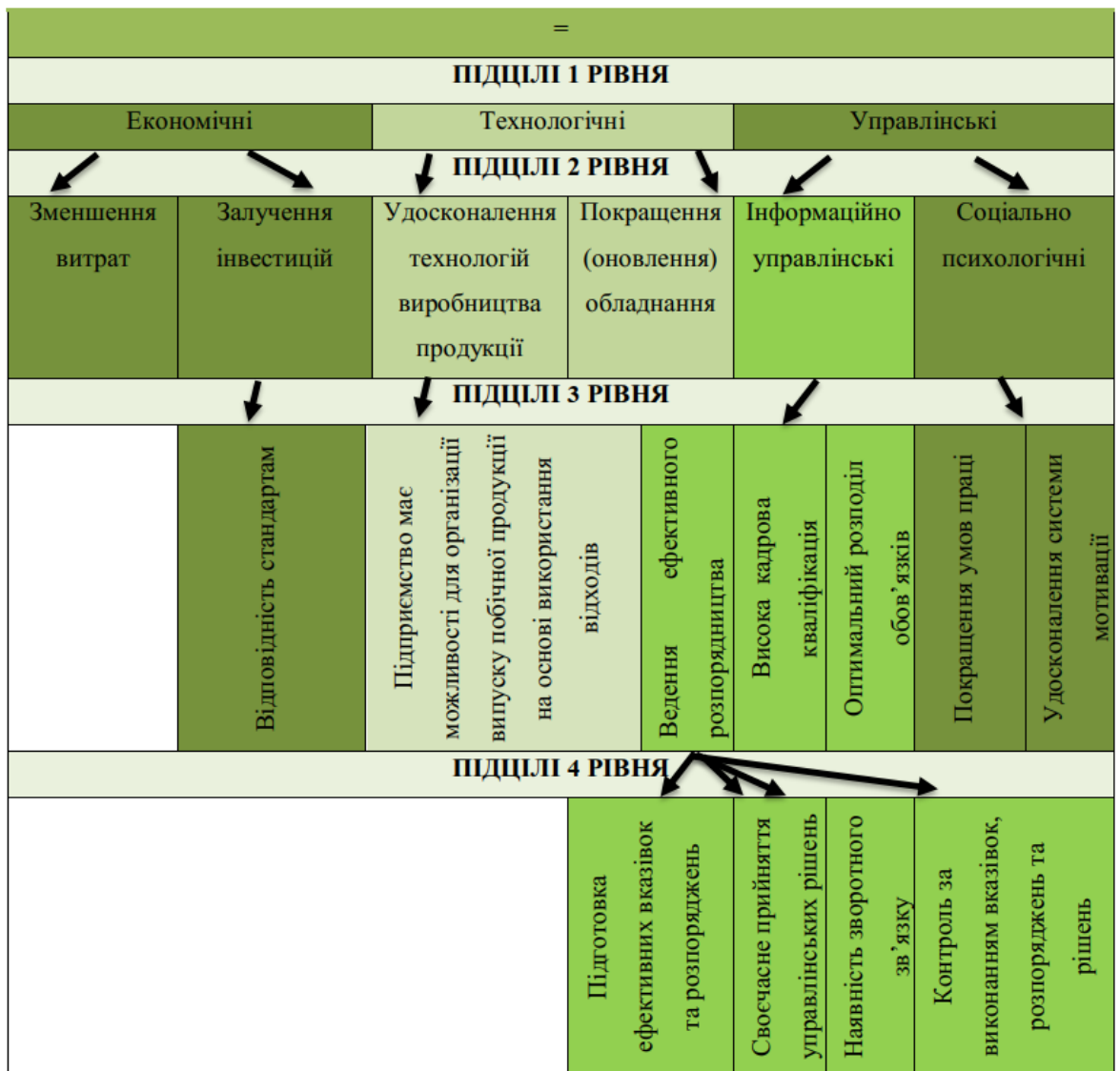


Рисунок 3.1 – «Дерево цілей щодо збільшення прибутковості ТОВ «Бердичівський хлібзавод»

Для максимізації прибутку на ТОВ "Бердичівський хлібзавод" необхідно звернути увагу на досягнення трьох типів цілей першого рівня: економічних, технологічних та управлінських. Ці види цілей першого рівня досягаються за умови досягнення цілей другого рівня, які, в свою чергу, залежать від досягнення цілей третього рівня, а ті, в свою чергу, залежать від досягнення цілей четвертого рівня. Як бачимо, всі ці підцілі взаємозалежні і взаємопов'язані для досягнення головної мети компанії – максимізації прибутку.

Використовуючи технічні засоби та сучасні технології, можна знизити собівартість продукції. Для виробничих компаній впровадження новітніх технологічних і технічних засобів є невід'ємною частиною їхньої діяльності. Такі компанії постійно впроваджують інновації у виробничому секторі в процесі своєї діяльності. Тому ціль першого рівня - це економічна ціль, пов'язана з обома технологічними цілями, а саме технологічне вдосконалення та оновлення, вдосконалення та модернізація обладнання, що має на меті використання новітніх інноваційних рішень у діяльності компаній.

Використання високотехнологічного обладнання потребує значних інвестицій. Оскільки зміна цінової політики з метою збільшення собівартості продукції не є найкращим способом вирішення проблеми, одним із шляхів вирішення цієї проблеми є залучення інвестицій. Це можна зробити шляхом пошуку одного або декількох цільових інвесторів та залучення їх фінансових ресурсів через подальший розподіл прав власності або економічних прав. Перша і друга група підцілей тісно пов'язані між собою і не можуть розглядатися окремо.

Управлінська підціль максимізації прибутку базується на двох групах підцілей третього рівня, а саме: інформаційних та соціально-психологічних підцілях управління.

Інформаційно-управлінська підціль базується на роботі з висококваліфікованими працівниками, які вміють працювати з високотехнологічним обладнанням і здатні витримувати тиск складних психологічних ситуацій, управлінні та постійному навчанні на робочому місці. частиною своєї діяльності.

Оптимізація роботи компанії, розподіл обов'язків між працівниками для запобігання перевантаженню роботи. Ефективне використання інформації, в тому числі надання працівникам точних, повних і достовірних даних про виконання завдань та ефективність управління.

Впровадження ефективного управління передбачає досягнення кількох підцілей на четвертому рівні. По-перше, створення ефективних інструкцій та

наказів, які мають значний вплив на діяльність компанії, по-друге, наповнення конкретним змістом дій співробітників. Для подолання складних ситуацій та успішного ведення бізнесу важливо приймати та впроваджувати ефективні та своєчасні рішення, які приносять користь персоналу та організації в цілому. Після прийняття та реалізації управлінських рішень доцільно оцінити їх ефективність та результати, які вони принесли, щоб визначити плюси та мінуси прийнятих рішень та запобігти помилкам у майбутньому. Зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками має важливе значення для ефективності управління.

Оскільки прибуток є основним джерелом діяльності компанії, важливо визначити шляхи його максимізації. Для цього керівництву компанії необхідно приймати раціональні рішення щодо цінності продукції або послуг, визначення ціни на продукцію або послуги та інших аспектів управління компанією. Одним з методів досягнення цього є метод "дерева цілей", який дає можливість сформулювати різні рівні цілей компанії та процедури їх досягнення, що сприяє не тільки підвищенню ефективності управлінської діяльності компанії, але й збільшенню її прибутковості та рентабельності.

### 3.2 Удосконалення бізнес-процесу «Фінансове управління» на підприємстві

Першим кроком до покращення фінансового стану ТОВ "Бердичівський хлібозавод" та недопущення збиткової діяльності в майбутньому є удосконалення системи фінансової діагностики підприємства. З цією метою ми пропонуємо організувати постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Бердичівський хлібозавод" шляхом впровадження наступних заходів:

1. налагодження інформаційних каналів, тобто забезпечення інформаційного зв'язку між системою та її користувачами - менеджерами всіх



рівнів.

На цьому етапі створюється система ідентифікації та моніторингу всіх процесів, показників і тенденцій, які є важливими для життєдіяльності підприємства.

2. Визначення обсягу моніторингу, тобто визначення об'єктів внутрішньої та зовнішньої діагностики. Зовнішня діагностика повинна включати аналіз ринкової ситуації за п'ятьма основними напрямками: покупці, постачальники, фактичні та потенційні конкуренти, товари-замінники; а також аналіз макроекономічної ситуації в країні за чотирма напрямками: політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище. У рамках внутрішньої діагностики доцільно дослідити фінанси, виробництво, збут та організацію компанії.

3. Створення спеціальних аналітичних центрів та формулювання конкретних завдань аналізу для цих центрів.

4. вибір індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу. У науковій та практичній літературі зазвичай виділяють такі блоки індикаторів [142, с. 125]

- Загальноекономічні індикатори, які дозволяють на ранньому етапі розпізнати зміни в загальній тенденції економічного розвитку (з використанням результатів досліджень відповідних економічних та соціологічних науково-дослідних інститутів);

- ринкові індикатори, які дають можливість розпізнати тенденції на ринках, на яких працює компанія;

- технологічні індикатори, які надають інформацію про розробку нових продуктів, методів, процесів тощо

- соціальні індикатори, що характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, мінімальну заробітну плату тощо

- політичні індикатори, які мають вплив на діяльність компанії і, зокрема, відображають зміни в економічному законодавстві, протекціоністські заходи тощо

- внутрішні показники.

5. Розрахунок очікуваних значень та порогових значень індикаторів і безпечних інтервалів їх зміни. На цьому етапі на основі економетричних методів обробки даних та експертних оцінок складається бюджет за основними фінансово-економічними показниками підприємства; визначаються безпечні інтервали для інтегрального показника фінансового стану та інших ключових фінансових показників; розраховується зона безпеки, тобто величина, на яку фактична виручка від реалізації перевищує величину виручки від реалізації в точці беззбитковості підприємства; визначається частка ринку, яка дає можливість забезпечити очікуваний рівень рентабельності тощо.

6. прийняття управлінських рішень на основі узагальнення результатів аналізу та розробка пропозицій і рекомендацій щодо посилення сильних і нейтралізації слабких сторін. Заходи повинні ґрунтуватися на відповідній реакції на сигнали певних індикаторів раннього попередження.

Основними шляхами покращення фінансового стану компанії є

1. визначення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом
2. мобілізація внутрішніх резервів компанії
3. оптимізація збутової політики
- 4) покращення рекламної діяльності
- 5) зниження собівартості продукції
- 6) оптимізація дебіторської заборгованості
7. збереження кадрового потенціалу
8. здача в оренду або продаж певних активів
9. Вивчення можливостей розширення обсягів виробництва та ринків збуту продукції.

Для покращення прибутковості компанії, а отже, і її фінансового стану, необхідно вивчити можливість повного завантаження наявних потужностей. У 2022 році коефіцієнт використання обладнання ТОВ "Бердичівський хлібозавод" становить 0,85 (за даними дослідження кількості працюючих та наявних машин)

і, виходячи з аналізу роботи та запланованого впровадження організаційно-технічних заходів, може бути збільшений до 0,95 (плановий показник), що дозволить збільшити виробництво на 11,69% (таблиця 3.2):

$$\text{Впр} = \left( \frac{0,95}{0,85} - 1 \right) * 100 = 11,7\%$$

Таблиця 3.2 – Можливе збільшення випуску продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за рахунок підвищення коефіцієнта використання устаткування

Квик	0,85	0,86	0,87	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93	0,94
Впр, %	11,7	10,5	9,2	7,9	6,7	5,6	4,4	3,3	2,2	1,1

Наступним заходом щодо удосконалення фінансового стану ТОВ «Бердичівський хлібозавод» є задача в оренду приміщень і будівель, які на даний момент не використовуються (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунки надходжень від задачі в оренду вільних приміщень ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Назва приміщення	Кількість кв.м.	Ціна за один кв.м., грн.	Надходження від оренди, грн.
Склад 1	200	190	38000
Склад 2	180	185	33300
Гараж	250	95	23750
Всього			95050

Як видно з таблиці 3.2, якщо компанія орендує ці склади та порожній гараж, вона отримуватиме щомісячний дохід у розмірі 95050 грн., а річний дохід становитиме 1140,6 тис. грн.

Звичайно, для того, щоб орендувати ці приміщення, необхідно позбутися будь-якого непотрібного обладнання. Ці приміщення не потребують ремонту, що полегшує їх здачу в оренду.

Найбільш ефективним способом покращення фінансового стану виробничої компанії ТОВ "Бердичівський хлібозавод" є модернізація основних фондів. Реалізація цього заходу дозволить підприємству одночасно досягти наступних важливих цілей

1) знизити собівартість продукції за рахунок використання нових технологій

2) покращити фінансові показники

3) підвищити якість продукції для споживачів і таким чином завоювати додаткову частку ринку.

Враховуючи незадовільний рівень платоспроможності компанії на кінець 2020 року, для реалізації цього заходу компанії доцільно використовувати лізинг як форму довгострокової оренди обладнання.

Для збільшення виручки від реалізації слід удосконалити підпроцес «Управління продажами», оскільки наразі ТОВ "Бердичівський хлібозавод" виділяє дуже мало коштів на стимулювання збуту та загалом приділяє мало уваги організації збутової політики. Тому ми пропонуємо вдосконалити цей аспект діяльності підприємства згідно з програмою, розробленою та представленою на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Формування програми збуту ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Узагальнюючи обґрунтовані вище пропозиції і спираючись на інформацію, отриману в аналітичній частині, можна запропонувати ТОВ «Бердичівський хлібозавод» для подолання тенденції збиткової діяльності заходи, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Фінансове управління» ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Заходи	Шляхи досягнення	Результат
1. Скоротити матеріальні витрати	1.1. Більш раціонально використовувати матеріальні ресурси (переглянути норми витрат ресурсів, жорсткий контроль за їх використанням) 1.2. Знайти нових постачальників ресурсів з більш вигідними умовами поставок і сприятливими цінами.	Зменшення собівартості
2. Скоротити витрати на оплату праці	2.1. Покращити використання робочої сили шляхом визначення і підтримки оптимальної чисельності персоналу, зменшити кількість керівників молодшої ланки	Зменшити операційні витрати
3. Покращити структуру основних фондів та скоротити амортизаційні витрати	3.1. Продаж зайвих не використовуваних основних фондів з високим рівнем зносу	Збільшення інших операційних доходів, зменшення витрат
1. Повне завантаження обладнання	Організувати роботу по змінах, збільшити кількість робочих бригад	Збільшення випуску продукції, прибутковості
5. Скоротити терміни оборотності дебіторської заборгованості	5.1. Прийняти більш жорсткі санкції відносно несвоечасної оплати товарів (робіт, послуг)	Збільшити оборотність дебіторської заборгованості
6. Збільшити об'єми реалізації	6.1. Необхідно покращити якість продукції, а також збільшити асортимент продукції і розширити ринки її збуту шляхом застосування маркетингових заходів	Збільшення прибутку
7. Підвищити інші операційні доходи	7.1. Здавати в оренду вільні приміщення заводу, що не використовуються	Збільшення прибутку

### 3.3 Використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів підприємства

Під час війни важливо оптимізувати бізнес-процеси, щоб забезпечити ефективну роботу та безпечні умови праці для працівників. Діджиталізація може спростити та пришвидшити бізнес-процеси, насамперед за рахунок усунення затримок, спричинених людським фактором, за допомогою інструментів автоматизації. З іншого боку, впровадження трансформаційних процесів під час війни має значний вплив на бізнес-операції для клієнтів або потенційних клієнтів.

Трансформаційні зміни в діяльності ТОВ «Бердичівський хлібзавод» сучасних умовах мають охоплювати оцифрування основних блоків роботи: бізнес-діяльності, бізнес-процесів та бізнес-моделей. Кожен блок складається з різних елементів. Ці елементи формують набір компонентів цифрової трансформації.

Трансформація бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібзавод» має включати три елементи [11]: моделювання взаємовідносин, розуміння вподобань та очікувань і удосконалення системи продажів. Трансформація внутрішніх операційних бізнес-процесів також є пріоритетом при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Трансформація бізнес-моделі, як і попередні два блоки, включає три критично важливі компоненти, оскільки від обраної моделі та цифрових можливостей залежить ефективність бізнесу.

Найважливішими заходами для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібзавод» є наступні:

1. Перехід компаній на електронний документообіг з використанням КЕП. Кваліфікований електронний підпис - це інструмент бізнесу.

2. Впровадження інструментів Industry 4.0 (AI, Blockchain)

3. Моделювання взаємовідносин з кінцевими споживачами та оптовими покупцями за допомогою SMM

4. Вибір іншого варіанту географічного розташування процесу в більш зручному місці для зменшення кількості контролів та впливів.

5. Зменшення кількості авторизацій - єдина точка контакту, що забезпечується єдиним менеджером або автоматизованою системою.

6. Горизонтальне стискання процесу (об'єднання підпроцесів).

7. Вертикальне стискання процесів (розширення повноважень працівників)

8. Застосування методу Workflow (на основі процесного підходу).

На рис. 3 показана система оптимізації бізнес-процесів з використанням сучасних інструментів Індустрії 4.0. – нового етапу промислової революції, яка характеризується використанням сучасних технологій для автоматизації та оптимізації виробничих процесів.

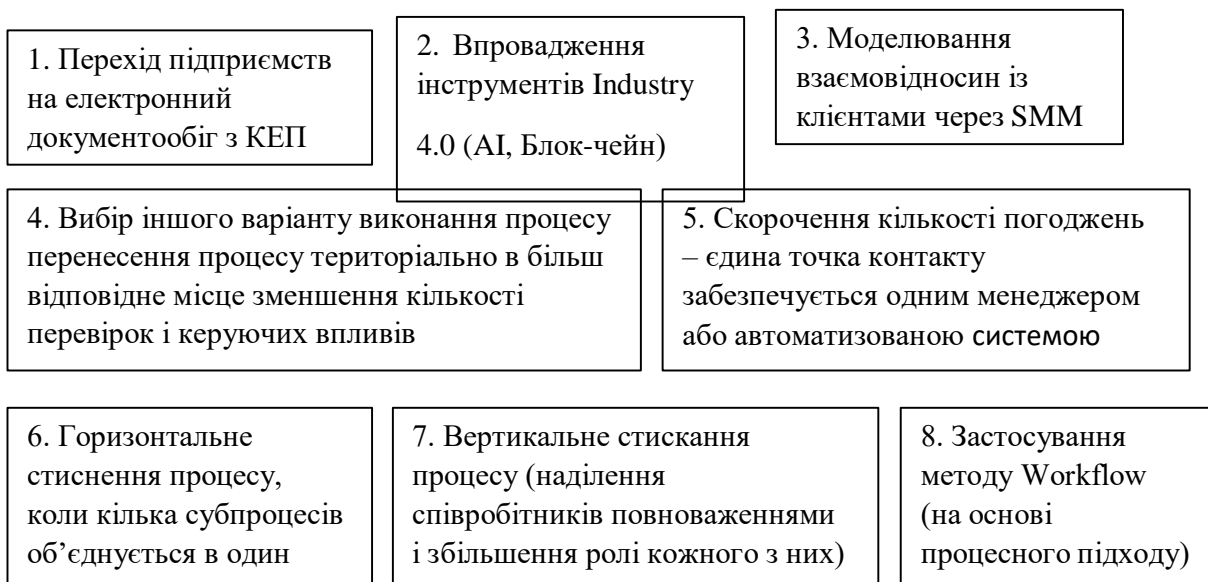


Рисунок 3.3 – Система оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібзавод»

Одним з найважливіших заходів з оптимізації бізнес-процесів в компаніях є перехід на електронний документообіг. В умовах військових дій більшість бізнес-процесів можна здійснювати онлайн. Таким чином, багато компаній та



відділів великих організацій можуть працювати віддалено, оскільки в багатьох регіонах України немає можливості працювати в офлайн-режимі. Електронна подача та узгодження паперових документів стала оптимальним рішенням, що забезпечує безпечне робоче середовище та пришвидшує процес роботи з документами, що супроводжують усі бізнес-процеси.

Наразі електронний документ, підписаний електронним підписом, є юридично значимим документом і має таку ж юридичну силу, як і документ, підписаний на папері з власноручним підписом відповідно до Закону України "Про електронні документи та електронний документообіг". Крім того, використання електронних архівів дозволяє безпечно зберігати документи без втрат

Сьогодні деякі рішення дозволяють підписувати та затверджувати електронні документи з бізнес-партнерами за допомогою посилання на документ. Це означає, що контрагенту не потрібно мати програмне забезпечення для отримання, перегляду та підписання документа. Щоб прийняти електронний документ, вам достатньо надіслати посилання на нього електронною поштою або програмою обміну повідомленнями, а інша сторона може відкрити посилання безпосередньо у веб-браузері. Так само можна надсилати документи на затвердження всередині організації, наприклад, генеральному директору або співробітнику для отримання додаткових підписів. Будь-який учасник документообігу може підписати та затвердити будь-який документ без комп'ютера.

З-поміж запропонованих вище заходів на окрему увагу заслуговує використання інструментів Industry 4.0, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, чат-боти, промислова автоматизація, BigData та інші.

За даними PwC, на початок 2022 року, лише 9% компаній в Україні впровадили ШІ. ШІ може застосовуватися в системах управління людськими ресурсами, системах автоматизації виробництва, контролі якості, підходах до обслуговування обладнання на основі ШІ - предиктивному обслуговуванні - і, перш за все, у сфері безпеки на робочому місці.

Однією з найважливіших функцій штучного інтелекту (ШІ) є організація безпеки на робочому місці. На додаток до контролю небезпечних умов, система також може взяти під контроль превентивні заходи під час війни. Зокрема, вона може оповіщати працівників і контролювати їхню готовність йти до бомбосховища, планувати безпечні маршрути тощо. Під час війни штучний інтелект (ШІ) є життєво важливим рішенням для компаній, які стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів через смерть або військову службу. У кризові часи оперативне управління на основі ШІ забезпечує стійкість і гнучкість виробництва.

Ще одним системним заходом оптимізації бізнес-процесів є формування взаємовідносин з клієнтами за допомогою SMM (маркетинг у соціальних мережах). Для того, щоб генерувати товарообіг, необхідно забезпечити активне залучення споживачів і клієнтів, і важливо донести до них, що компанія продовжує працювати, незважаючи на всі побоювання з приводу війни. У цій ситуації дуже важливою є інформаційно-комунікаційна політика компанії, яка має відповідати певним принципам:

- 1) персоналізація профілю компанії,
- 2) оновлення базової інформації про компанію,
- 3) корисна інформація, адаптована до кризи,
- 4) передбачення запитів клієнтів,
- 5) активне реагування на відгуки,
- 6) активне реагування на коментарі,
- 7) активне реагування на кризу.
- 5) активне реагування на відгуки;
- 6) постійна комунікація з клієнтами через соціальні мережі.

На основі процесного підходу до визначення бізнес-процесів був створений метод Workflow, який стане в нагоді для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібозавод». Суть цього методу полягає в тому, що він пропонує підходи для прискорення адаптації та скорочення часу реакції компанії на швидкі зміни в бізнес-середовищі. Іншими словами, це система часової

послідовності з безліччю завдань, які отримують і виконують співробітники за допомогою засобів автоматизації та механізації. Одне з основних завдань Workflow - надати набір інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів.

З метою покращення бізнес-процесів ТОВ "Бердичівський хлібозавод" та подолання тенденції збиткової діяльності, у цьому розділі розроблені наступні пропозиції:

1. Удосконалення системи фінансової діагностики підприємства шляхом організації постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Повне завантаження наявного обладнання, враховуючи, що до 2022 року ТОВ "Бердичівський хлібозавод" мав коефіцієнт завантаження обладнання 0,85, який, згідно з проведеним аналізом, може зрости до 0,95. Як наслідок, обсяги виробництва можуть зрости на 11,69%, що призведе до значного збільшення рентабельності основних засобів підприємства, що позитивно вплине на загальний фінансовий стан підприємства.

3. Оренда будівель та споруд, які наразі не використовуються. Очікувані річні надходження від цієї пропозиції складають 1140,6 тис. грн.

4. Модернізація обладнання з метою зменшення виробничих ресурсів і, відповідно, собівартості продукції. Було виявлено, що оптимальним варіантом фінансування придбання обладнання для ТОВ "Бердичівський хлібозавод" є придбання обладнання за рахунок тимчасово вільних коштів, отриманих від оренди будівель та лізингових кредитів.

5. Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібозавод» з використанням сучасних інформаційних технологій, зокрема з використанням інструментів Industry 4.0, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, чат-боти, промислова автоматизація, BigData та інші. Діджиталізація бізнес-процесів дозволить легше адаптуватися до нових умов, створить перевагу над конкурентами, допоможе підтримувати рівень обслуговування клієнтів та покращити взаємодію між співробітниками.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити ряд важливих теоретичних і практичних висновків.

Управління бізнес-процесами в організації – це стратегічний підхід, спрямований на досягнення ефективності, гнучкості та контролю. Таким чином, основною перевагою управління бізнес-процесами є його здатність організувати роботу в організації навколо процесів, а не функціональних підрозділів. Це допомагає вийти за межі вузького сегменту діяльності та сприяє розумінню всіх етапів, учасників та взаємозв'язків між процесами; підвищує згуртованість команди та покращує координацію і співпрацю між відділами. Такий тип управління є складовою процесного підходу та допомагає підвищити якість роботи організації та задоволеність клієнтів. Застосування стандартів і правил, автоматизація процесів і забезпечення контролю допомагає уникнути помилок, знизити ризики і підвищити якість роботи.

У другому розділі роботи нами проведено дослідження хлібопекарської промисловості, яка є однією з основних галузей харчової промисловості України. Хліб і хлібобулочні вироби займають важливе місце в харчуванні громадян України, оскільки розраховані на задоволення щоденних потреб людини.

Основною тенденцією останніх років є стрімке падіння виробництва хлібобулочної галузі, особливо у секторі хлібобулочних виробів з коротким терміном зберігання.

За часи незалежності України виробництво хліба та поступово скорочувалося. Перш за все, це відповідає тенденції зміни смаків та харчових звичок споживачів - українці стали менше купувати звичайний хліб, замінюючи його смачнішими і дорожчими продуктами (м'ясо, риба, яйця). Інший важливий фактор – це зростання споживання нетипових та крафтових хлібобулочних виробів. В останні роки спостерігається зростання попиту на нові види хліба та хлібобулочних виробів, такі як бездріжджовий хліб, хлібці, лаваш, галети, хліб з різних видів борошна (рисового або кукурудзяного). Оскільки популярність

здорового харчування зростає, зростає і частка виробництва харчових або лікувально-профілактичних видів хліба з додаванням висівок, насіння, сухофруктів, меду, горіхів, сушених овочів чи фруктів. Ринок заморожених хлібобулочних виробів також починає зростати. Також ми проаналізували основних учасників ринку хліба та хлібобулочних виробів. 99% хлібобулочної галузі України представлено вітчизняними виробниками. Велика кількість виробників зосереджена в таких областях, як Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська, Одеська та Запорізька. Характер конкуренції в хлібопекарській галузі локальний і регіональний. Торгова мережа багатьох виробників охоплює певну територію через малий термін зберігання хлібобулочних виробів, що зменшує радіус поширення продукції.

За результатами проведеної діагностики господарського стану ТОВ «Бердичівський хлібо завод» можна стверджувати, що конкурентними перевагами заводу є висока якість продукції та рівень кваліфікації персоналу. Слабкі сторони – це обмеженість ринків збуту через короткий термін придатності продукції, висока собівартість продукції.

Фінансові результати підприємства протягом досліджуваного періоду можна охарактеризувати як незадовільні. Протягом 2021-2022 рр. підприємство працює збитково. Станом на кінець 2022 року ТОВ «Бердичівський хлібо завод» є фінансово нестійким, з високим ступенем залежності від позикового капіталу. Беззаперечно, підприємство потребує фінансового оздоровлення і розробки комплексу заходів для підвищення прибутковості. Звідси прицільної уваги потребує бізнес-процес «Фінансове управління».

У розділі також було проаналізовано сукупність бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібо завод». Так, було ідентифіковано такі основні бізнес-процеси підприємства, як: закупівля сировини; виробництво; контроль якості; логістика та постачання; маркетинг та продажі; обслуговування клієнтів; фінансове управління.

Усі зазначені бізнес-процеси, в свою чергу, містять у собі певну кількість підпроцесів, та нотифікацій їх реалізації. В сукупності система управління

бізнес-процесами заводу є достатньо змістовною, що пояснюється виробничим характером господарської діяльності. Система управління бізнес-процесами підприємства базується на лінійній організаційній структурі. Така організаційна структура характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

У третьому розділі з метою удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібо завод» було запропоновано:

1. Удосконалення системи фінансової діагностики підприємства шляхом організації постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Повне завантаження наявного обладнання, враховуючи, що до 2022 року ТОВ "Бердичівський хлібо завод" мав коефіцієнт завантаження обладнання 0,85, який, згідно з проведеним аналізом, може зрости до 0,95. Як наслідок, обсяги виробництва можуть зрости на 11,69%, що призведе до значного збільшення рентабельності основних засобів підприємства, що позитивно вплине на загальний фінансовий стан підприємства.

3. Оренда будівель та споруд, які наразі не використовуються. Очікувані річні надходження від цієї пропозиції складають 1140,6 тис. грн.

4. Модернізація обладнання з метою зменшення виробничих ресурсів і, відповідно, собівартості продукції. Було виявлено, що оптимальним варіантом фінансування придбання обладнання для ТОВ "Бердичівський хлібо завод" є придбання обладнання за рахунок тимчасово вільних коштів, отриманих від оренди будівель та лізингових кредитів.

5. Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Бердичівський хлібо завод» з використанням сучасних інформаційних технологій, зокрема з використанням інструментів Industry 4.0, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, чат-боти, промислова автоматизація, BigData та інші. Діджиталізація бізнес-процесів дозволить легше адаптуватися до нових умов, створить перевагу над конкурентами, допоможе підтримувати рівень обслуговування клієнтів та покращити взаємодію між співробітниками.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку ХБВ в Україні за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hbi-v-ukraine-za-2018-1-pol-2021-gg-2021-god>
2. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 20.04.2023).
3. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес-інформ. - №10. – 2020. – С. 407-412.
4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
5. Державний сайт статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39.
7. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
8. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / М.А. Демиденко ; Нац. гірн. ун-т. — Електрон. текст. дані. – Д. : 2016. – 80 с.
9. Краєвська А. С., Кондратенко Б. І. Сучасні методи управління бізнес-процесами. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці 2024: дослідження, проблеми, перспективи». Режим лоступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19625/16244>

10. Ревенко О. В. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 60. – 2021. – С. 109-117.

11. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Бізнес-інформ. – 2018. - №1. – С. 302-311.

12. Шварц І. В., Безсмертна О. В. Краєвська А. С. Логістичні моделі оцінювання ефективності товароруху . Innovation and Sustainability 2022. № 3. С. 59–64. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/50>

13. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69.

14. Краєвська А.С., Безсмертна О. В., Шварц І. В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Innovation and Sustainability 2022. № 4. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins>

15. 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

16. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20> (дата звернення: 16.04.2023).

17. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22.

18. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес процесів : Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.



19. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
20. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів : [монографія] / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
21. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> (дата звернення: 17.04.2023).
22. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. Науковий журнал "Modeling the development of the economic systems". Хмельницький. 2023. №2 (8). С. 173-178.
23. Особливості розвитку хлібопекарської галузі та її потенціал для інвестування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2012/7.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2012/7.pdf)
24. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 162-169.
25. Кондратенко Б. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали ЛІІ науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2023) : збірник доповідей [Електронний ресурс]. – Вінниця : ВНТУ, 2023. – (PDF, 3076 с.). – С. 2051-2052.
26. Соколова, Н., Котузаки, О., & Пожиткова, Л. (2018). Аналіз проблем хлібопекарської галузі, стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту. Grain Products and Mixed Fodder's, 18(3), 20-24. <https://doi.org/10.15673/gpmf.v18i3.1074>

27. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/8177>
28. Струнін, В. В. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку / В. В. Струнін, Т. М. Філоненко // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3661>
29. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/60831174.pdf>
30. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8177/1/194-203.pdf>
31. Кон. М. Оцінювання і планування в Agile [Текст] / пер. з англ. Г. Яновська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 356 с.
32. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Банщикова [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2010. – 283 с.
33. Аппелло. Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами [Текст] / пер. з англ. Г. Якубовська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 464 с.
34. Кон. М. Оцінювання і планування в Agile [Текст] / пер. з англ. Г. Яновська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 356 с.
35. Степанова Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств / Н. І. Степанова // Управління розвитком. – 2013. – №20. – С. 22-243.
36. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. В. В. Самойленко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 52 с.

37. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств : формування стратегій: монографія. К. : Univest PrePress, 2015. 212 с.
38. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 186–205. URL: [https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph\\_paradigmatic\\_03\\_2022\\_05\\_01](https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01) (дата звернення: 20.04.2023).
39. BPTrends Polls management // Business Process Trends Association. URL: <https://www.bptrends.com/bptrends-polls>
40. Business Process Management System, BPM. URL: <https://www.tadviser.ru/a/117491>
41. Fiott, D. The Fog of War: Russia’s War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. Intereconomics. 2022. № 57 (3). P. 152–156.
42. Câmpeanu, V. The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real. Euroinfo. 2022. №6 (1). P. 3–15.
43. Moore C. et al. Digital transformation with business process management. Toronto: Future Strategies Inc, 2017. 190 p.
44. Six steps of business process management. Microsoft. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/businessprocess-management-steps> (дата звернення: 21.03.2023).
45. Tucci L. What is business process management? An in-depth BPM guide. TechTarget Network. 2022. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management> (дата звернення: 24.03.2023). 4. Reijers H. Business Process Management: The evolution of a discipline. Computers in Industry. 2021. Vol. 126. 103404. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103404.
46. Banse, M. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. 2022. URL: <https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/>

Vortragsfolien\_30\_03\_2022\_Ukraine\_Krieg\_und\_seine\_Folgen.pdf (date of application: 19.04.2023).

47. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*. 2022. №57(3). P. 141–147.

48. Kryshchal, H; Novykova, I; Vasytkonova, E; Kuzminska, Yu; Kozlova, A. The influence of digitalization on the development of industrial enterprises. *Natsional'ny*

## ДОДАТКИ

**Додаток А**  
**Фінансова звітність підприємства**



**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	108	21
первісна вартість	1001	503	503
накопичена амортизація	1002	( 395 )	( 482 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	198	198
Основні засоби	1010	20 112	19 063
первісна вартість	1011	40 710	42 370
знос	1012	( 20 598 )	( 23 307 )
Інвестиційна нерухомість	1015	869	869
первісна вартість	1016	1 417	1 417
знос	1017	( 548 )	( 548 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	21 287	20 151
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13 654	11 819
Виробничі запаси	1101	5 883	4 786
Незавершене виробництво	1102	1	0
Готова продукція	1103	82	126
Товари	1104	7 688	6 907
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 410	1 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	3
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 608	4 931
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	610	837

Готівка	1166	36	27
Рахунки в банках	1167	574	810
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	21	8
Усього за розділом II	1195	19 306	18 972
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	40 593	39 123

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 335	6 325
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2 465	6 455
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 255	3 714
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	8 255	3 714
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	966	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	21 263	20 472
розрахунками з бюджетом	1620	292	391
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	191	197
розрахунками з оплати праці	1630	625	578
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 250	1 654
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 286	5 662
Усього за розділом III	1695	29 873	28 954
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	40 593	39 123



**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 621	60 796
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 62 296 )	( 48 815 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	1 325	11 981
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	681	898
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 3 329 )	( 3 467 )
Витрати на збут	2150	( 15 462 )	( 18 404 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 123 )	( 763 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 17 908 )	( 9 755 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	24 067	9 997
Інші доходи	2240	91	35
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 2 255 )	( 2 466 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 5 )	( 3 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	3 990	0
збиток	2295	( 0 )	( 2 192 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3 990	0
збиток	2355	( 0 )	( 2 192 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 990	-2 192

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	55 685	46 571
Витрати на оплату праці	2505	15 894	16 381
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 235	3 314
Амортизація	2515	2 805	2 399
Інші операційні витрати	2520	3 797	2 784
Разом	2550	81 416	71 449

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

Код за ДКУД	1801001		
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	21	1
первісна вартість	1001	503	503
накопичена амортизація	1002	( 482 )	( 502 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	198	120
Основні засоби	1010	19 063	17 062
первісна вартість	1011	42 370	43 072
знос	1012	( 23 307 )	( 26 010 )
Інвестиційна нерухомість	1015	869	1 286
первісна вартість	1016	1 417	1 831
знос	1017	( 548 )	( 545 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	1 687
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	20 151	20 156
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 819	12 290
Виробничі запаси	1101	4 786	5 253
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	126	130
Товари	1104	6 907	6 907
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 374	1 294
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	3
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 931	3 378
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	837	460
Готівка	1166	27	5
Рахунки в банках	1167	810	455
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8	247
Усього за розділом II	1195	18 972	17 672
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	39 123	37 828

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0

Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 325	6 928
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	6 455	7 058
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 714	506
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3 714	506
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	398
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	20 472	20 667
розрахунками з бюджетом	1620	391	164
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	197	183
розрахунками з оплати праці	1630	578	497

одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 654	1 390
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 662	6 965
Усього за розділом III	1695	28 954	30 264
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	39 123	37 828

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2021 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД	180100 3		
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58 428	63 621
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 65 674 )	( 62 296 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	0	1 325
збиток	2095	( 7 246 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	530	681
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 2 972 )	( 3 329 )
Витрати на збут	2150	( 12 243 )	( 15 462 )
Інші операційні витрати	2180	( 265 )	( 1 123 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 22 196 )	( 17 908 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	24 293	24 067
Інші доходи	2240	0	91
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 1 487 )	( 2 255 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 7 )	( 5 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	603	3 990
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	603	3 990
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	603	3 990

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	58 366	55 685
Витрати на оплату праці	2505	15 439	15 894
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 240	3 235
Амортизація	2515	2 766	2 805
Інші операційні витрати	2520	1 341	3 797
Разом	2550	81 152	81 416

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

Код за ДКУД	1801001		
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	1
первісна вартість	1001	503	503
накопичена амортизація	1002	( 502 )	( 502 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	120	145
Основні засоби	1010	17 062	15 365
первісна вартість	1011	43 072	43 396
знос	1012	( 26 010 )	( 28 031 )
Інвестиційна нерухомість	1015	1 286	1 286
первісна вартість	1016	1 831	1 831
знос	1017	( 545 )	( 545 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 687	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	20 156	16 797
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12 290	12 142
Виробничі запаси	1101	5 253	5 127
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	130	127
Товари	1104	6 907	6 888
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 294	728
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3	470
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	3
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 378	5 954
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	460	523
Готівка	1166	5	42
Рахунки в банках	1167	455	481
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			



резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	247	25
Усього за розділом II	1195	17 672	19 842
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	37 828	36 639

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 928	-3 301
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	7 058	-3 171
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	506	8 924
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	506	8 924
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	398	4 059
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	20 667	19 458
розрахунками з бюджетом	1620	164	113
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	183	158
розрахунками з оплати праці	1630	497	470
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 390	1 277
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 965	5 351
Усього за розділом III	1695	30 264	30 886
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	37 828	36 639

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2022 рік  
Форма №2  
І. Фінансові результати

Код за ДКУД	1801003		
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55 688	58 428
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 58 498 )	( 65 674 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	0	0
збиток	2095	( 2 810 )	( 7 246 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	590	530
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 3 081 )	( 2 972 )
Витрати на збут	2150	( 12 718 )	( 12 243 )
Інші операційні витрати	2180	( 193 )	( 265 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 18 212 )	( 22 196 )
Дохід від участі в капіталі	2200	8 797	0
Інші фінансові доходи	2220	0	24 293
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 814 )	( 1 487 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 7 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	0	603
збиток	2295	( 10 229 )	( 0 )

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	0	603
збиток	2355	( 10 229 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-10 229	603

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53 346	58 366
Витрати на оплату праці	2505	14 342	15 439
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 013	3 240
Амортизація	2515	2 082	2 766
Інші операційні витрати	2520	1 708	1 341
Разом	2550	74 491	81 152

## Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ  
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства  
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю  
«Бердичівський хлібозавод»)

Тип роботи: МКР  
(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту  
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)  
Показники звіту подібності Unischek

Оригінальність 82,6% Схожість 17,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_  
(підпис) Пілявоз Т. М.  
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unischek щодо роботи.

Автор роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) Кондратенко Б. І.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) Краєвська А. С.  
(прізвище, ініціали)