

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення управління бізнес-процесів
приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»

Виконав студент 2-го курсу, групи ІМПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Керівник: к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ

Парвадов М.С.

Нікіфорова Л.О.

2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Руда Л.П.

2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

2023 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

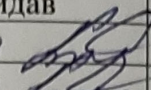
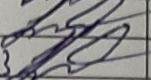
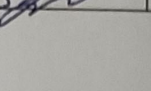
«10» 10 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Парвадова Максима Сергійовича

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління бізнес-процесів приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»».
керівник роботи: Нікіфорова Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р. №247.
- 2. Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «ВХСФ»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** вступ, теоретичні основи управління якістю бізнес-процесів, сутність поняття та еволюція поглядів на управління бізнес-процесів, концепція всеохоплюючого управління якістю TQM як основа управління якістю бізнес-процесів підприємства, методологія процесного підходу та методика оцінки якості бізнес-процесів на підприємствах, економічна ефективність діяльності підприємства, рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».
- 5. Перелік графічного матеріалу:** Основні визначення поняття «бізнес-процес» Класифікація бізнес-процесів підприємств. Основні визначення поняття «система управління якістю» Основні визначення поняття «якість бізнес-процесу». Схема визначення поняття «управління якістю бізнес-процесу у контексті реалізації цілей сталого розвитку» Місце якості бізнес-процесу в теорії якості. Концепція всеохоплюючого управління якістю TQM. Порівняння систем системи, яка відповідає вимогам ISO 9001, моделі EFQM та системи «бережливе виробництво плюс шість сигм». Структурно-логічна схема формування підсистеми управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Алгоритм впровадження процесного підходу на підприємствах. Чинники, які впливають на якість бізнес-процесів. Показники якості бізнес-процесу на підприємстві. Модель досконалості Європейського фонду менеджменту якістю (EFQM) з урахуванням коефіцієнтів вагомості та балів кожного критерію. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової

діяльності підприємства. Удосконалена організаційна структура управління підприємством ПрАТ «ВХСФ» Структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM моделі Європейської досконалості EFQM. Матриця SWOT-аналізу. План рекомендацій підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Комерційний ефект. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

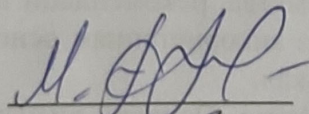
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23	
Розділ 2	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23	
Розділ 3	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23	

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

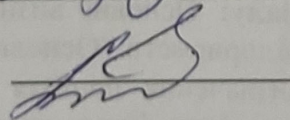
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні основи управління якістю бізнес-процесів	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз економічної діяльності та якості управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Парвадов М.В.

Керівник роботи



Нікіфорова Л.О.

АНОТАЦІЯ

УДК 658.8:005

Парвадов М.В. Удосконалення управління бізнес-процесів приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 101 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 42 назв; рис.: 30; табл.: 16.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління якістю бізнес-процесів, сутність поняття та еволюція поглядів на управління бізнес-процесів, концепцію всеохоплюючого управління якістю TQM як основа управління якістю бізнес-процесів підприємства, методологію процесного підходу та методика оцінки якості бізнес-процесів на підприємствах.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналіз якості управління бізнес-процесами за Європейською моделлю ділової досконалості (EFQM).

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Ключові слова: бізнес-процеси, управління, підприємство, TQM, EFQM, модель, менеджмент, удосконалення, моделювання тощо.

A B S T R A C T

Parvadov M.V. Improving the management of business processes of the private joint-stock company "Vinnytsia Food Factory".

Masters thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 101 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 42 titles; Fig.: 30; tab.: 16.

The master's qualification thesis examines the theoretical foundations of business process quality management, the essence of the concept and the evolution of views on business process management, the concept of comprehensive quality management TQM as the basis of enterprise business process quality management, the methodology of the process approach and the methodology for assessing the quality of business processes at enterprises .

The economic activity of PrJSC "Vinnyts'ka kharchosmakova fabryka" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the quality of business process management was analyzed according to the European Business Excellence Model (EFQM).

Recommendations for improving the management of business processes of the enterprise using the basic principles of TQM at PrJSC "Vinnyts'ka kharchosmakova fabryka" have been developed.

Keywords: business processes, management, enterprise, TQM, EFQM, model, management, improvement, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	
1.1 Сутність поняття та еволюція поглядів на управління якістю бізнес-процесів на підприємстві	7
1.2 Концепція всеохоплюючого управління якістю TQM як основа управління якістю бізнес-процесів підприємства	20
1.3 Методологія процесного підходу та методика оцінки якості бізнес-процесів на підприємствах.....	34
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЯКОСТІ	
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «ВІННИЦЬКА	
ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»	
2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	40
2.2 Аналіз якості управління бізнес-процесами за Європейською моделлю ділової досконалості (EFQM).....	56
2.3 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ВХСФ».....	60
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
3.1 Обґрунтування вибору загальної стратегія управління підприємств.....	65
3.2 Макетування нової оргструктури підприємства та розробка структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на основі TQM.....	69
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	74
Висновок до розділу 3.....	79
Висновки.....	80

Список використаних джерел	83
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	87
Додаток Б. Технічне завдання	88
Додаток В. Фінансова звітність підприємства: баланс ПрАТ «ВХСФ».....	89
Додаток Г. Фінансова звітність підприємства: звіт про фінансовий результат ПрАТ «ВХСФ».....	95
Додаток Д. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM).....	99
<i><u>Додаток Е. Ілюстративний матеріал</u></i>	

ВСТУП

Впровадження системи управління якістю є ключовим аспектом стратегії сучасних підприємств, орієнтованих на досягнення успіху в умовах постійних змін та зростаючої конкуренції. У цьому контексті, концепція Total Quality Management (TQM), або системного управління якістю, визначається як комплексний підхід до підвищення ефективності та ефективності бізнес-процесів.

Система управління якістю визнає, що якість є визначальним чинником успіху, інновацій та конкурентоспроможності. Удосконалення управління якістю бізнес-процесів на підприємствах в контексті TQM передбачає впровадження стратегій, які спрямовані на постійне удосконалення всіх аспектів підприємницької діяльності.

Актуальність цієї теми для України визначається необхідністю адаптації до стандартів світового ринку та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств. Україна, яка рухається до інтеграції в європейський бізнес-простір, зобов'язана відповідати високим стандартам управління якістю. Впровадження принципів TQM дозволяє підприємствам ефективно управляти ресурсами, підвищувати якість продукції та послуг, а також підтримувати стійку конкурентну перевагу в умовах глобалізації ринків.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Гаррінгтон Джеймс Х., Есселінг К., Німвеген Ван., Майкл Е., Марк Хаммар, Трікер Р., Е. Демінга, У. Шухарта, Бондаренко С.М., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В, Нетепчук В.В., Нікіфорова Л.О., Пономаренко В. С., Мінухін С.В., Шемаєва Л.Г. та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління якістю бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління та оцінки бізнес-процесів підприємства з використанням сучасних методів та моделей (TQM, EFQM).
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВХСФ» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз якості управління бізнес-процесами на ПрАТ «ВХСФ» за Європейською моделлю ділової досконалості (EFQM).
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління бізнес-процесів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено структурно-логічну схему оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві, яка, на відміну від існуючих, враховує основні принципи TQM та ґрунтується на моделі Європейської досконалості EFQM.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні

документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ВХСФ», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління бізнес-процесів на онові впровадження та використання в управління бізнес-процесами підприємства основних принципів TQM.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 42 джерела та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 101-й сторінці (основний – на 82 сторінках), в 16 таблицях та на 30 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність поняття та еволюція поглядів на управління якістю бізнес-процесів на підприємстві

Бізнес-процеси розробляються виходячи із стратегії підприємства. У міжнародному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 наведено визначення процесу (бізнес-процесу) як сукупності взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [4, 5].

У міжнародному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 наведено визначення процесу (бізнес-процесу) як сукупності взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [5].

Існуючі визначення поняття «бізнес-процес» наведено в табл. 1.1.

За результатами проведеного семантичного аналізу існуючих визначень поняття «бізнес-процес» можна зробити наступні висновки. Хоча на сьогоднішній день у науковців немає єдиного підходу до визначення цього терміну, проте їх думки достатньо близькі одне до одного. Всі науковці вважають, що бізнес-процес – це певна дія, діяльність, робота або їх сукупність.

Отже, бізнес-процес – це вид діяльності, що перетворює входи, якими є один або декілька видів ресурсів, на виходи, тобто продукти, які є цінністю для споживачів.

Управління будь-яким процесом, в загальному вигляді, відбувається у вигляді безперервного замкнутого циклу Е. Демінга PDCA [13], який є моделлю, що складається із процесів планування, виконання, контролю, активних дій. Цикл PDCA, часто використовується назва Цикл Демінга — модель безперервного поліпшення процесів, цикл PDCA — плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act). При її застосуванні в різноманітних областях діяльності (наприклад, управління якістю) дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на системній основі.

Таблиця 1.1 - Основні визначення поняття «бізнес-процес»

Автор, джерело	Визначення
МС ДСТУ ISO 9000:2015 [4]	Процес (бізнес-процес) – сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату
МС ДСТУ ISO 9000:2001 [6]	Процес (бізнес-процес) – сукупність взаємозалежних і взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи у виходи
Харрінгтон Д., Есселінг К., Німвеген В. [7]	Процес (бізнес-процес) – логічний, послідовний, взаємопов’язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві
Портер М. [8]	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача
Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. [9]	Бізнес-процес – сукупність послідовних взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів
Нетепчук В.В. [10]	Процес (бізнес-процес) – це система (сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів) діяльності, яка використовує ресурси для перетворення «вхідних» потоків на «вихідні», а результатом процесу є продукція, що задовольняє попередньо обумовлені і очікувані потреби споживачів. Процес – це будь-яка діяльність, завдяки якій «вхідні» потоки перетворюються на «вихідні» шляхом використання ресурсів і застосування регламентованого управлінського впливу.
Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. [11]	Бізнес-процес – це сукупність робіт, операцій, які за допомогою технології і організації перетворюють вхідні ресурси в результат (продукт, послуга), які є його виходом і мають цінність для клієнта
Хаммер М. [12]	Бізнес-процес – комплекс дій, у якому основі одного чи більше видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат.

Важливою складовою в методології якості бізнес-процесів є класифікація бізнес-процесів, яку наведено на рис. 1.1 [5, 9].

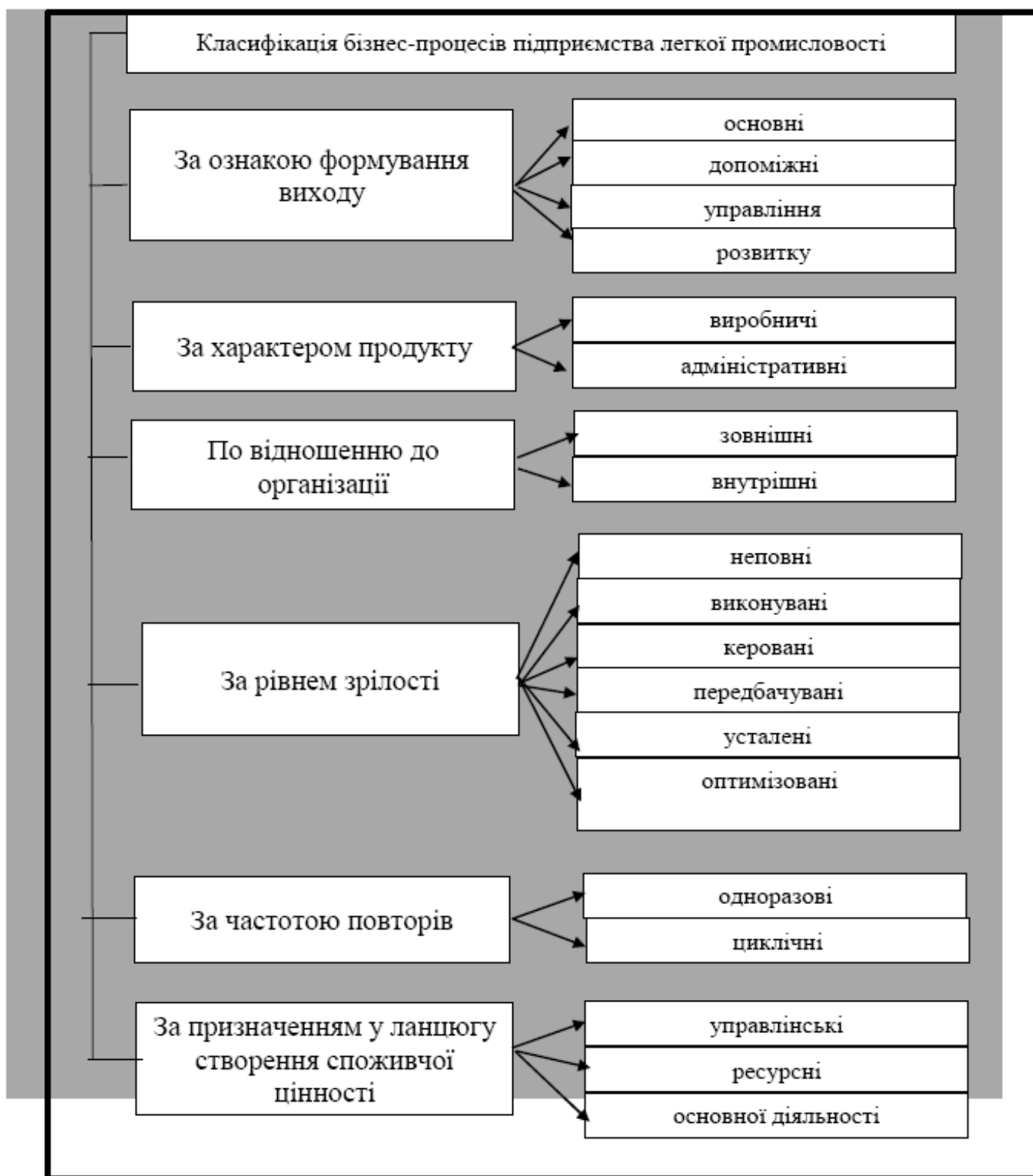


Рис. 1.1 – Класифікація бізнес-процесів підприємств

За ознакою формування виходу бізнес-процеси поділяються на основні, допоміжні, процеси управління та розвитку. Основні бізнес-процеси складають виробництво товарів, що виробляються, або послуг, що надаються підприємством. допоміжними бізнес- процесами є діяльність, що забезпечує основні бізнес-процеси. Характерною ознакою таких бізнес-процесів є те, що головний їх вихід (результат) отримують інші процеси [8]. Бізнес-процеси управління забезпечують реалізацію основних та забезпечувальних процесів. Бізнес-процеси розвитку є процесами поліпшення та вдосконалення діяльності підприємства та його пропозиції.

За характером продукту на виході бізнес-процеси поділяються на виробничі та адміністративні. Результатом виробничих процесів є продукція або послуги, адміністративних – управлінські рішення.

По відношенню до організації бізнес-процеси бувають зовнішніми та внутрішніми. Зовнішнім називають бізнес-процес, який має вхід або вихід поза організацією. Внутрішній – це процес, результати діяльності якого не виходять за межі організації [5, 8].

За рівнем зрілості вчені виділяють бізнес-процеси неповні, виконувані, керовані, передбачувані, усталені, оптимізовані. Неповними є бізнес-процеси, частина яких передана на виконання іншим організаціям, наприклад, на основі аутсорсингу. Виконувані бізнес-процеси здійснюються персоналом підприємства частіше за все циклічно на постійній основі, хоча можуть виконуватись і одноразово. Керовані підлягають управлінню на підприємстві. Передбачувані бізнес-процеси передбачені та сплановані керівництвом. Усталені бізнес-процеси узвичаєні на підприємстві, здійснюються на постійній основі є повторюваними з певною періодичністю. Оптимізовані бізнес-процеси – ті, які пройшли удосконалення та оптимізацію.

За частотою повторів бізнес-процеси можуть бути одноразові та циклічні, тобто повторювані за визначеним циклом. Циклічні бізне-процеси носять неперервний характері постійно повторюються на підприємстві. Одноразові бізнес-процеси відбуваються одноразово без певної періодичності у часі і як

правило пов'язані з реалізацією проєктів.

За призначенням у ланцюгу створення споживчої цінності бізнес-процеси поділяються на бізнес-процеси основної діяльності (процеси життєвого циклу продукції), управлінські (прийняття управлінських рішень стосовно діяльності підприємства) та ресурсні (забезпечення процесів життєвого циклу ресурсами). Ресурсні процеси забезпечують ланцюжок створення цінності всіма видами ресурсів.

Запропонована класифікація бізнес-процесів дозволяє орієнтуватися на специфіку та сутність бізнес-процесів при їх плануванні, оцінюванні, удосконаленні, оптимізації, моделюванні та ін.

Управління якістю може охоплювати формування політики в сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси, щоб досягти цих цілей у сфері якості через планування якості, забезпечування якості, контролювання якості та поліпшування якості» [4].

У табл. 1.2 проведено семантичний аналіз терміну «система управління якістю».

Деякі вчені в джерелах [5, 12, 19] вважають, що управління якістю є діями переважно оперативного характеру, які дають змогу забезпечити вимоги нормативно-технічної документації до продукції та запитів споживачів. У цій точці зору безумовно є сенс. Проте на сьогоднішній день умовою для довгострокового завоювання ринків збуту, у тому числі міжнародних, є більш висока якість продукції та більш повне задоволення потреб споживачів, а не

більш низькі ціни. Тому на сьогоднішній день управління якістю потребує стратегічного підходу.

У джерелах [12, 19] вказується на той факт, що управління якістю здійснюється з метою виконання вимог до якості тієї пропозиції, яка надається підприємством. Ці вимоги розміщуються у нормативних документах та виявляються у процесі комунікації зі споживачами та іншими стейкхолдерами.

Таблиця 1.2 – Основні визначення поняття «система управління якістю»

Автор, джерело	Визначення
ДСТУ ISO 8402:1986 [14]	Сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення керівництва якістю
ДСТУ ISO 9000:2015 [4]	Частина системи управління стосовно якості. Система управління – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів організації для формування політики, встановлення цілей і процесів, щоб досягти ці цілі.
Марк Хаммер [15]	Система управління якістю, яку часто називають СУЯ, — це набір внутрішніх правил, які визначаються набором політик, процесів, документованих процедур і записів. Ця система визначає, як компанія досягне створення та доставки продуктів і послуг, які вони надають своїм клієнтам.
Касич А., Яковенко Ю., Тарасенко І. [16]	Система управління якістю – частина системи управління організацією, яка спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості і на задоволення потреб, очікувань або вимог зацікавлених сторін
Трікер Р. [17]	Система управління якістю не є ні посібником (тобто документом), ні комп'ютерною програмою (яка є інформаційною системою, а не справжньою системою якості). Це система, яка містить усі речі, які використовуються для регулювання, контролю та покращення якості ваших продуктів та/або послуг. Це мережа взаємопов'язаних процесів, кожен з яких складається з людей, роботи, діяльності, завдань, записів, документів, форм, ресурсів, правил, звітів, матеріалів, інструментів, обладнання тощо, необхідних для перетворення входи на виходи.
Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. [18]	Система якості за формою – це система документації в якій установлені загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності і відповідальності кожного співробітника в області якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу та характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки і аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу в області якості та ін.
Панченко М.О. [19]	Сукупність структур, що виконують функції управління і забезпечення якості встановленими методами.

У стандартах [4, 6] управління якістю розподіляється на функції управління, такі як планування забезпечення, контроль, поліпшення якості.

Семантичний аналіз терміну «якість бізнес-процесу» наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні визначення поняття «якість бізнес-процесу»

Автор, джерело	Визначення
Економічний енциклопедичний словник [20]	Якість – сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують їх корисність, один з головних показників ефективності виробництва, науково- технічного, економічного і соціального прогресу.
ДСТУ 2925-94 [21]	Якість – сукупність характеристик продукції (процесів, послуг), які стосуються її здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби людства.
Лівінський О.М., Савенко В.І., Пальчик С.П. [22]	Якість – сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують її корисність.
Заботін О.М., Гросицька О.Є., Трушлякова А.Б., Сипко Т.Д. [23]	Якість – це сукупність характеристик об'єкта (індивідуально описуваний і розглянутий процес, продукція, система, або будь-яка комбінація з них), що відноситься до його здатності задовольнити встановлені й передбачувані потреби.
Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. [9]	Сукупність об'єктивно існуючих властивостей і характеристик взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів
Шуляр Р.В. [24]	Сукупність показників результативності, ефективності та показників ефекту з урахуванням входу, перетворення та виходу, які відповідають встановленим і передбачуваним потребам системи управління підприємством і забезпечують на виході належний рівень якості продукції та послуг.

Отже, якість бізнес-процесів – це сукупність показників результативності, ефективності та показників ефекту.

Шуляр Р.В. [24] надає для наукової спільноти визначення якості бізнес-процесу як сукупності показників результативності, ефективності та показників ефекту з урахуванням входу, перетворення та виходу, які відповідають встановленим і передбачуваним потребам системи управління підприємством і забезпечують на виході належний рівень якості продукції та послуг.

Отже, якість бізнес-процесу – це сукупність властивостей бізнес-процесу, як діяльності, яка на вході використовує ресурси для отримання на виході споживчої цінності, що збалансовано задовольняє вимоги стейкхолдерів за умови ненанесення шкоди довкіллю.

Переважає більшість авторів, зокрема вказують, що сталий розвиток є збалансованим розвитком. У працях [25-27] наголошується на тому, що сталий розвиток обов'язково має призводити до економічного зростання. На сьогоднішній день переважна більшість науковців вважають, що сталий розвиток, по-перше, це керований розвиток, який управляється людиною для знаходження оптимальних рішень стосовно майбутнього людства, використання природних ресурсів у такий спосіб, який не шкодить довкіллю, по-друге, сталий розвиток – це збалансований розвиток. На рівні підприємств та організацій баланс проявляється між задоволенням сучасних потреб людства і захистом майбутніх поколінь, між задоволенням вимог всіх стейкхолдерів, а не тільки акціонерів та власників.

Отже, опрацювання наукової літератури, словників та довідників, проведений семантичний аналіз термінів у сфері якості та сталого розвитку дали змогу сформулювати поняття «управління якістю бізнес-процесів у контексті реалізації цілей сталого розвитку», логіку якого наведено на рис. 1.2.

Можна надати наступне визначення терміну «управління якістю бізнес-процесів в контексті реалізації цілей сталого розвитку» – це скоординовані дії з планування, виконання, контролю, мотивації діяльності щодо якості бізнес-процесу з метою збалансованого задоволення потреб стейкхолдерів та здійснення поставлених цілей в сфері сталого розвитку.

Серед об'єктів, на які поширюються вимоги до якості вирішальним є процеси (бізнес-процеси). Якість бізнес-процесів відноситься одночасно як до поняття якості бізнес-процесів на підприємстві, так і до якості його продукції та послуг. Якість бізнес-процесів відображається на якості кінцевого результату, тобто на якості продукції та послуг.

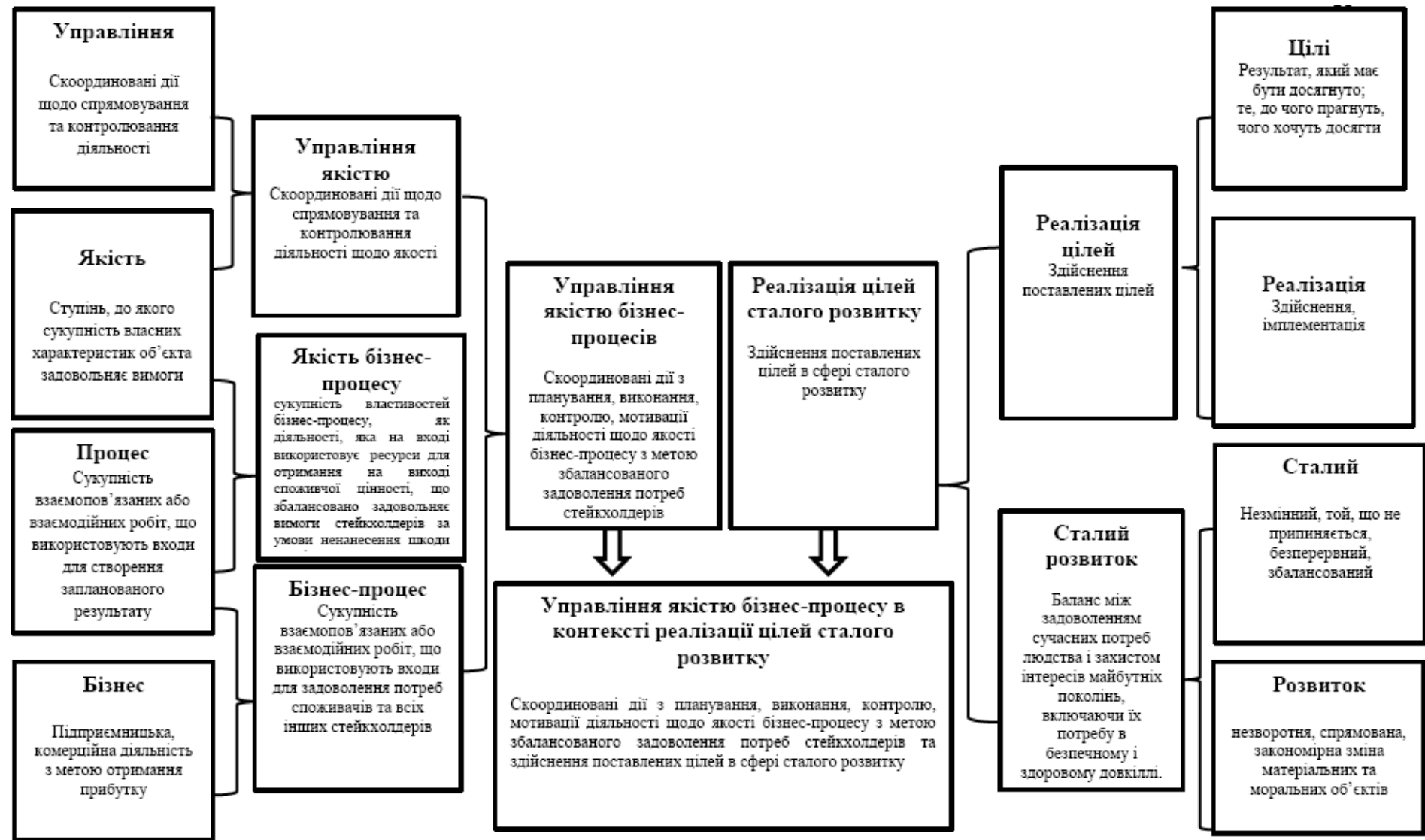


Рис. 1.2. Схема визначення поняття «управління якістю бізнес-процесу у контексті реалізації цілей сталого розвитку»

Розроблено автором на основі [5, 8, 9, 12, 13]

Місце поняття «якість бізнес-процесу» в теорії якості наведено на рис.

1.3.

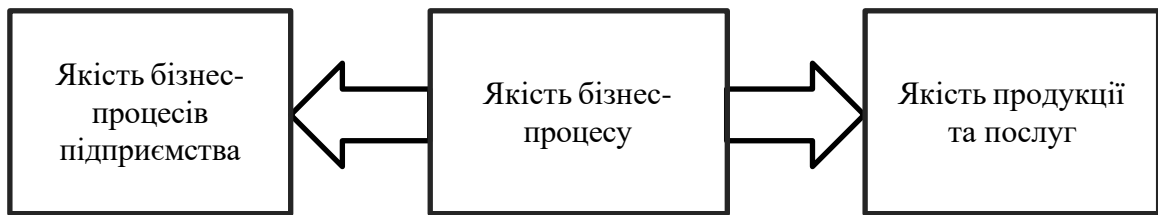


Рис. 1.3. Місце якості бізнес-процесу в теорії якості

Як можна побачити із проведеного аналізу, якість є комплексним поняттям, тому до управління якістю використовується системний підхід. Системний підхід – загальнонаукова методологічна концепція, особлива стратегія наукового пізнання і практичної діяльності, яка зорієнтовує останніх на розгляд складних об’єктів як деяких систем [66]. На сьогоднішній день управління якістю здійснюється системно. Протягом двадцятого століття у розвинених країнах світу виникали та удосконалювались системи управління якістю.

Система управління якістю (СУЯ) визначається як формалізована система, яка документує процеси, процедури та відповідальність для досягнення політики та цілей якості. СУЯ допомагає координувати та спрямовувати діяльність організації для задоволення вимог споживачів та нормативних актів, а також постійно підвищувати її ефективність та дієвість.

Міжнародний стандарт ISO 8402:1986 [14] визначає систему управління якістю як сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, методів та інструментів по їх досягненню. В версії стандарту ISO 9000: 2015 [4] наводиться визначення як частини системи управління стосовно якості.

Система управління якістю – це частина загального управління організацією і яка ставить цілі у сфері якості та забезпечує досягнення цих цілей. Найбільш повне визначення системи управління якістю навів у своїй книзі Рой Трікер [17]. Автор розглядає систему управління якістю як систему, що містить усі речі, які використовуються для регулювання, контролю та

покращення якості продуктів та послуг, тобто для забезпечення високоефективного управління якістю.

Сучасні прогресивні системи управління якістю повинні гарантувати високу якість бізнес-процесів та продукції підприємства, бути націленими на збалансоване забезпечення потреб стейкхолдерів, у першу чергу споживачів, досягнення цим самим цілей сталого розвитку підприємства. Ця система сприяє досягненню цілей сталого розвитку шляхом забезпечення високої якості бізнес-процесів, продукції та послуг, відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [28].

Вирішальну роль для сталого розвитку підприємства відіграють процеси забезпечення високої якості продукції підприємства та екологізація виробництва, які слід розглядати у контексті технологій Індустрії 4.0, які все у більшій мірі входять у сучасний бізнес.

Характерні риси Індустрії 4.0 — це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Підприємства Індустрії 4.0 виробляють продукцію відповідно до вимог індивідуального замовника, оптимізуючи витрати та собівартість виробництва [].

Індустрії 4,0 – це поєднання всеохоплюючого управління якістю з концепцією сталого розвитку, в основі якого знаходиться триединство економічної, екологічної та соціальної сфер. У XXI столітті роботизація стала невід’ємною частиною побудови успішного бізнесу. З появою програмних робіт (RPA) бізнес-процеси почали трансформуватися. Автоматизація та роботизація зростає у багатьох галузях і швидко впроваджується в наше життя. Майбутнє, у якому роботи замінять людей на більшості технологічних процесів, уже близько. На сьогодні роботизація рутинних ручних процесів впроваджується у багатьох сферах. Роботизація та автоматизація кардинально підвищує рівень якості бізнес- процесів за рахунок чинників, які наведено на рис. 1.4.

Таблиця 1.4 - Промислові революції та управління якістю

Промислові революції	Період	Особливості революції	Якість	Інструменти менеджменту якості
Індустрія 1,0	1784-1870	Виробництво на основі механізації та використання енергії пари та води	Якість 1,0	Відбраковка продукції Використання прохідних і непрохідних калібрів, верхньої та нижньої межі допусків.
Індустрія 2,0	1870-1969	Використання електроенергії Потокове виробництво	Якість 2,0	Контроль якості продукції Контрольні карти В. Шухарта, статистичні методи управління якістю
Індустрія 3,0	1969-2010	Виробництво на основі IT-технологій та автоматизації	Якість 3,0	Управління якістю з використанням міжнародних стандартів ISO 9000, всеохоплююче управління якістю, премії з якості
Індустрія 4,0	2010 - по теперішній час	Виробництво на основі кіберфізичних систем, роботизації, сталий розвиток	Якість 4,0	Всеохоплююче управління якістю бізнес-процесів у контексті сталого розвитку, система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку, екологізація якості

Підвищення якості бізнес-процесів забезпечується виключенням людського фактору із процесу виробництва. Людині властиво допускати помилки, а роботу – ні. Крім того, при роботизації варіабельність бізнес-процесів зменшується, що призводить до підвищення якості, зменшення витрат і втрат підприємства за рахунок зменшення кількості браку, витрат на його перероблення чи утилізацію.



Рис. 1.4. Вплив автоматизації та роботизації на підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві

Роботизація виробництва полягає у перенесенні людського інтелекту на устаткування, що дало змогу відрізнити нормальний перебіг виробничого процесу від аномального і зупинити виробництво, не допускаючи виробництва бракованих виробів. При цьому кількість робітників зменшується, що призводить до зростання продуктивності праці.

Одним із видів майбутніх цифрових фабрик є підприємства, орієнтовані на споживачів, які налагодили масове виробництво продукції споживчого призначення. При цьому широко застосовується швидке реагування на зміни споживчих переваг, використання прогнозування попиту на продукцію на основі імітаційного моделювання та великих даних. У споживачів є можливість самостійно проектувати продукцію на основі власних потреб та уподобань. Ця модель цифрової фабрики є перспективною до використання на підприємствах легкої промисловості.

Отже, в умовах Індустрії 4,0 особливістю якої є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів, що призводить до того що технічний та технологічний аспекти якості стануть

мало актуальними. Вектор переваг зміститься на економічний, екологічний, моральний і соціальний аспекти якості.

1.2. Концепція всеохоплюючого управління якістю TQM як основа управління якістю бізнес-процесів підприємства

На сьогоднішній день підприємствам не достатньо відповідати вимогам вітчизняних та міжнародних стандартів та мати сертифікат відповідності на систему управління якістю. Конкурентна боротьба за споживача давно вже точиться вище норм стандартів. У світовій практиці найбільш прогресивними підходами, що зорієнтовані на перевищення норм стандартів, є соціально-орієнтовані концепції всеохоплюючого управління якістю TQM та модель ділової досконалості EFQM [5, 30-32].

Загально визнана аббревіатура «всеохоплюючого управління якістю» – TQM (Total Quality Management). Всеохоплююче управління якістю – це підхід до управління організацією, що поєднує всі види ресурсів підприємства, засоби та методи управління з метою постійного удосконалення діяльності. Особливістю концепції TQM є, по-перше, націленість на використання фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів для ефективного задоволення потреб споживачів, співробітників, місцевих громад, державних органів і всього суспільства в цілому, і, по-друге, повне охоплення персоналу всіх підрозділів підприємства, всіх видів діяльності. Як показує практика, концепцію TQM з успіхом використовують підприємства і організації всіх видів економічної діяльності, всіх форм власності, доведена ефективність її стосовно підвищення якості результатів трудової діяльності.

Система TQM є результатом постійного удосконалення підходів до управління якістю і увібрала в себе все прогресивне, що було характерне для всіх попередніх концепцій управління. В TQM у поняття «якість» вкладається

набагато більший зміст. Так, якість продукції визначається не тільки її властивостями та характеристиками, але і низкою таких чинників як, наприклад, якість обслуговування споживачів, достовірність і наглядність реклами, наявність методів стимулювання збуту та ін.

Управління організацією за концепцією TQM розглядає досягнення довгострокового успіху як предмет управлінської дії. Поставлені цілі реалізуються в круговому циклі управління Е. Демінга: планування – виконання – контроль – управлінська дія. Для досягнення поставленої мети (максимального задоволення запитів клієнтів, суспільства і співробітників) планується спеціальна діяльність, що документується, контролюється, аналізується, та, за необхідності, проводяться коригуючі дії. За результатами аналізу проведеної діяльності планується наступний у круговому циклі управління комплекс заходів.

Концепцію всеохоплюючого управління якістю як систему поглядів на якість та єдиного визначального задуму наведено на рис. 1.5.

Використання концепції TQM має стратегічний характер і направлене на досягнення підприємством довгострокового успіху. TQM на відміну від інших управлінських систем має свою ідеологію, яка полягає у постійному удосконаленні, яке не має меж, що можна прослідкувати у прагненні підприємства до постійного покращення своїх бізнес-процесів, поліпшенні якості продукції, зменшення варіабельності процесів, зниженні витрат, економії всіх видів ресурсів. Досягнення високої якості продукції і більш повне задоволення потреб споживачів та всіх інших стейкхолдерів при обґрунтованих витратах – мета TQM. Мета, завдання, тактика TQM мають сприяти забезпеченню місії, бачення, цілей в сфері якості, політиці підприємства у сфері якості.

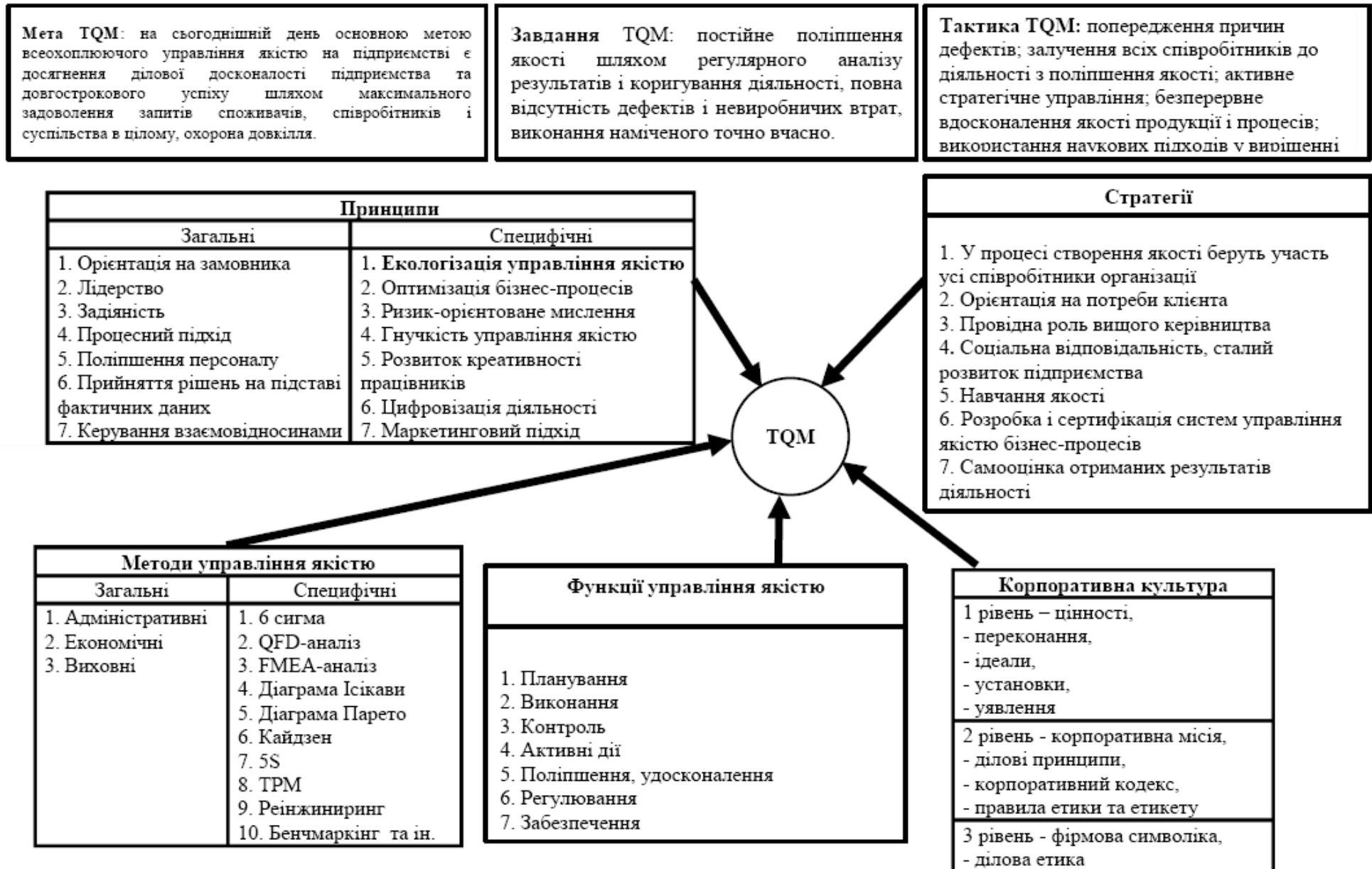


Рис. 1.5. Концепція всеохоплюючого управління якістю TQM Розроблено автором на основі [5, 30-32]

Принципи управління якістю як рекомендації до високоефективного управління за концепцією TQM наведено в табл. 1.4. (розроблено автором на основі [5, 30-32]).

Таблиця 1.5 – Загальні принципи управління якістю на підприємстві

Принцип якості	Елементи принципу якості
1. Орієнтація на замовників	<ul style="list-style-type: none"> – постійне вивчення існуючих та майбутніх потреб замовників; – взаємозв'язок з клієнтами; – досягнення лояльності споживачів; – вивчення задоволеності клієнтів; – прагнення перевищити очікування споживачів.
2. Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> – провідна роль вищого керівництва в питаннях якості; – встановлення відповідного внутрішнього середовища в організації; – розвиток корпоративної культури; – забезпечення балансу повноважень і відповідальності персоналу
3. Задіяність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – у процесах забезпечення якості бере участь кожен член організації; – повне розкриття та розвиток здібностей співробітників; – використання здібностей співробітників з максимальною користю для досягнення встановлених цілей підприємства; – систематична можливість участі співробітників у розробці та реалізації управлінських рішень; – відмова від використання покарань співробітників з метою їх мотивації до творчої праці; – задоволений клієнт починається із задоволеного співробітника.
4. Процесний підхід	<ul style="list-style-type: none"> – для ефективного функціонування організації потрібно визначати численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними; – всі види діяльності описуються у вигляді взаємопов'язаних процесів; – визначення ключових процесів; – більш ефективного досягнення бажаних результатів; – можливість використання інформаційних технологій для своєчасного прийняття управлінських рішень.
5. Поліпшення	<ul style="list-style-type: none"> – розробка програм та проектів на постійній основі в цілях удосконалення діяльності та поліпшення якості; – удосконалення як постійна мета у всіх напрямках діяльності організації; – зменшення витрат; – навчання персоналу як визначальний фактор неперервного удосконалення.
6. Прийняття рішень на підставі фактичних даних	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття управлінських рішень заснованих на статистичній інформації, результатах наукових досліджень, цифрах та фактичних даних; – проведення вимірів для отримання даних про стан процесів; – аналіз даних і обробка інформації з точки зору логіки; – забезпечення комунікації усередині організації; – накопичення інформації, яка постійно переходить в знання персоналу організації.
7. Керування взаємовідносинами	<ul style="list-style-type: none"> – пошук та розвиток партнерських стосунків зі стейкхолдерами, заснованих на взаємній довірі, повазі та відкритості; – створення цінностей через взаємовигідні і взаємозалежні стосунки з партнерами.

Наведені принципи є загальними, вони можуть знайти використання на підприємствах будь-якої форми власності, величини за чисельністю персоналу, специфіки виробництва продукції та ін. На сьогоднішній день для управління якістю бізнес-процесів на підприємстві цього замало, що пояснюється значним розвитком науково-технічного прогресу, широким розвитком комп'ютерних технологій, цифровізацією та ін. Загальні принципи слід доповнити специфічними, тобто такими, які доцільні саме для певного виду економічної діяльності.

Кожний із специфічних принципів управління якістю з точки зору доцільності його використання на підприємстві легкої промисловості. Легка промисловість є однією із найбільш соціально-орієнтованих сфер економічної діяльності в Україні. Вона виготовляє соціально необхідні товари – одяг і взуття та забезпечує населення достатньою кількістю робочих місць.

Як показує світовий досвід, країни, які виходили із кризи, роблячи ставку на легку промисловість та активно розвиваючи вітчизняні підприємства цієї сфери діяльності, досягали успіху. Прикладом може бути Японія, Туреччина та інші країни світу. Тому Україна може також скористатися цим досвідом.

У сучасному глобалізованому світі успішна робота будь-якої організації неможлива без постійного удосконалення її діяльності та підвищення якості продукції, що випускається, і послуг, що надаються. Це удосконалення повинно базуватися на проведенні самооцінки діяльності, в результаті якої організації визначають сильні та слабкі сторони, динаміку розвитку бізнесу, порівнюють свої показники з аналогічними показниками інших підприємств та організацій.

Порівняння систем ISO 9000, бережливе виробництво плюс шість сигм та моделі EFQM (табл. 1.6).

1) Модель EFQM 2020 призначена для кількісної оцінки рівня розвитку організації за певними критеріями, тоді як сертифікація на відповідність вимогам стандартів ISO серії 9001 тільки констатує відповідність встановленим вимогам. Система бережливе виробництво плюс шість сигм призначена для зменшення варіації процесів і в цей спосіб підвищення якості

продукції та раціональне використання ресурсів підприємства та уникнення марнотратства.

Таблиця 1.6 - Порівняння систем системи, яка відповідає вимогам ISO 9001, моделі EFQM та системи «бережливе виробництво плюс шість сигм»

Система, яка відповідає вимогам ISO 9001	Модель EFQM	Система «бережливе виробництво плюс шість сигм»
Сертифікація на відповідність вимогам стандартів ISO серії 9000 тільки констатує відповідність встановленим вимогам.	Модель EFQM 2020 призначена для кількісної оцінки рівня розвитку організації за певними критеріями	Призначена для зменшення варіації процесів та раціональне використання ресурсів підприємства, марнотратства
Розробка і сертифікація системи управління якістю у відповідності до вимог стандарту ISO 9001 найчастіше пояснюються ринковими вимогами, умовами контрактів і направлена на виконання мінімальних вимог споживачів і суспільства до забезпечення деякого середнього рівня якості.	Отримання премії з якості означає визнання організації досконалою і кращою, такою, що має високий рівень якості, що призводить до підвищення конкурентоспроможності, престижу та ділової репутації організації.	Наявність системи бережливе виробництво плюс шість сигм означає конкурентну перевагу високого рангу, націленість виробника на висгку якість продукції, бережливе відношення до ресурсів, націленість підприємства на сталий розвиток.
Орієнтована на задоволення потреб споживачів	Орієнтована на задоволення всіх заінтересованих сторін.	Орієнтована на задоволення всіх заінтересованих сторін.
Націлена на виконання міжнародних вимог до систем управління якістю	Націлена на підвищення ділової репутації виробника	Націлена на фінансові результати роботи підприємства
Процесний підхід	Процесний підхід Досягнення досконалості	Процесний підхід Управління на основі фактів
2-х бальна шкала оцінювання	1000 бальна шкала оцінювання	Показники варіації: дисперсія, середнє квадратичне відхилення, розмах варіації

2) Розробка і сертифікація системи управління якістю у відповідності до вимог стандарту ISO 9001 найчастіше пояснюються ринковими вимогами, умовами контрактів і направлена на виконання мінімальних вимог споживачів і суспільства до забезпечення деякого середнього рівня якості. Отримання премії з якості означає визнання організації досконалою і кращою, такою, що має високий рівень якості, що призводить до підвищення конкурентоспроможності, престижу та ділової репутації організації. Конкурси з якості мають на меті обмін передовим і прогресивним досвідом управління і забезпечення якості; сприяють розповсюдженню передових форм управління підприємствами та організаціями. Наявність на підприємстві системи бережливе виробництво

плюс шість сигм означає конкурентну перевагу високого рангу, націленість виробника на високу якість продукції, бережливе відношення до ресурсів, націленість підприємства на сталий розвиток.

3) Модель EFQM 2020 та система бережливе виробництво плюс шість сигм на відміну від стандарту ISO 9001:2015, орієнтовані на задоволення не тільки потреб споживачів, а всіх заінтересованих сторін.

4) Не 2-х бальна, а 1000 бальна шкала оцінювання Моделі EFQM створює більшу можливість бачити тенденції зміни рівня досконалості і кількісно оцінити різні аспекти діяльності підприємства. Система бережливе виробництво плюс шість сигм за умови її впровадження знижує показники варіації: дисперсію, середнє квадратичне відхилення, розмах варіації та ін.

5) Відмінністю бережливого виробництва від СУЯ, яка відповідає вимогам ISO 9001 та Моделі EFQM, є націленість на фінансові показники роботи підприємства. Бережливе виробництво дає змогу максимізувати акціонерну вартість підприємства шляхом досягнення найвищих темпів удосконалення у сфері задоволення клієнтів, витрат, якості тощо.

Модель EFQM 2020 є дієвим інструментом для досягнення підприємством ділової досконалості. На даний час модель EFQM використовують багато тисяч компаній на всій планеті. Для участі в конкурсі на отримання премії з якості організація може не мати сертифіковану систему управління якістю. Але якщо така система впроваджена, організації легше отримати високу оцінку за низкою критеріїв премії.

Самооцінка організації за моделлю EFQM 2020 надає інформацію про ті сфери діяльності, удосконалення яких позитивно впливає на конкурентоспроможність організації і забезпечує їй успіх у конкурентній боротьбі. Розглянувши сутність моделі EFQM 2020, цілі, які вона переслідує, а також її переваги, застосування, порівняння з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015 можна порекомендувати дану модель для проведення

самооцінки сучасними підприємствами та організаціями в якості інструменту моніторингу за станом організації та при участі організації у конкурсах якості.

Система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2015 має на меті виконання міжнародних вимог до систем управління якістю, модель EFQM націлена на досягнення високої репутації та конкурентоспроможності виробника у суспільстві, система бережливе виробництво плюс шість сигм спрямована на фінансові результати роботи підприємства.

Кожна з названих моделей направлена на процеси, призначена для менеджерів, кожна з них має свої сильні та слабкі сторони і по своєму допомагає підприємству підвищувати показники функціонування та ступінь задоволення потреб споживачів.

Процесний підхід до управління, зафіксований у системах управління якістю бізнес-процесів сприяє забезпеченню вимог споживачів та чіткій реалізації цілей сталого розвитку на підприємстві.

Для підвищення рівня якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база та кваліфікований персонал, але і добре налагоджена організація робіт, у тому числі чітке управління якістю бізнес-процесів. Підприємство повинно створити дієву систему управління, яка спрямовує зусилля даного підприємства на якісне виконання всіх здійснюваних процесів що, в свою чергу, забезпечить досягнення високої якості продукції та послуг, більшої прозорості функціонування підприємства, захисту найманої праці та навколишнього природного середовища, що забезпечить сталий розвиток підприємства.

Система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку націлена на задоволення вимог споживачів; підвищення якості бізнес-процесів та продукції; бережливе використання ресурсів, уникнення марнотратства, зменшення варіабельності процесів.

Система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку на підприємстві легкої промисловості, яка відповідає вимогам ISO

9001:2015, складається із цільової, забезпечуючої та функціональної підсистеми (рис. 1.6).

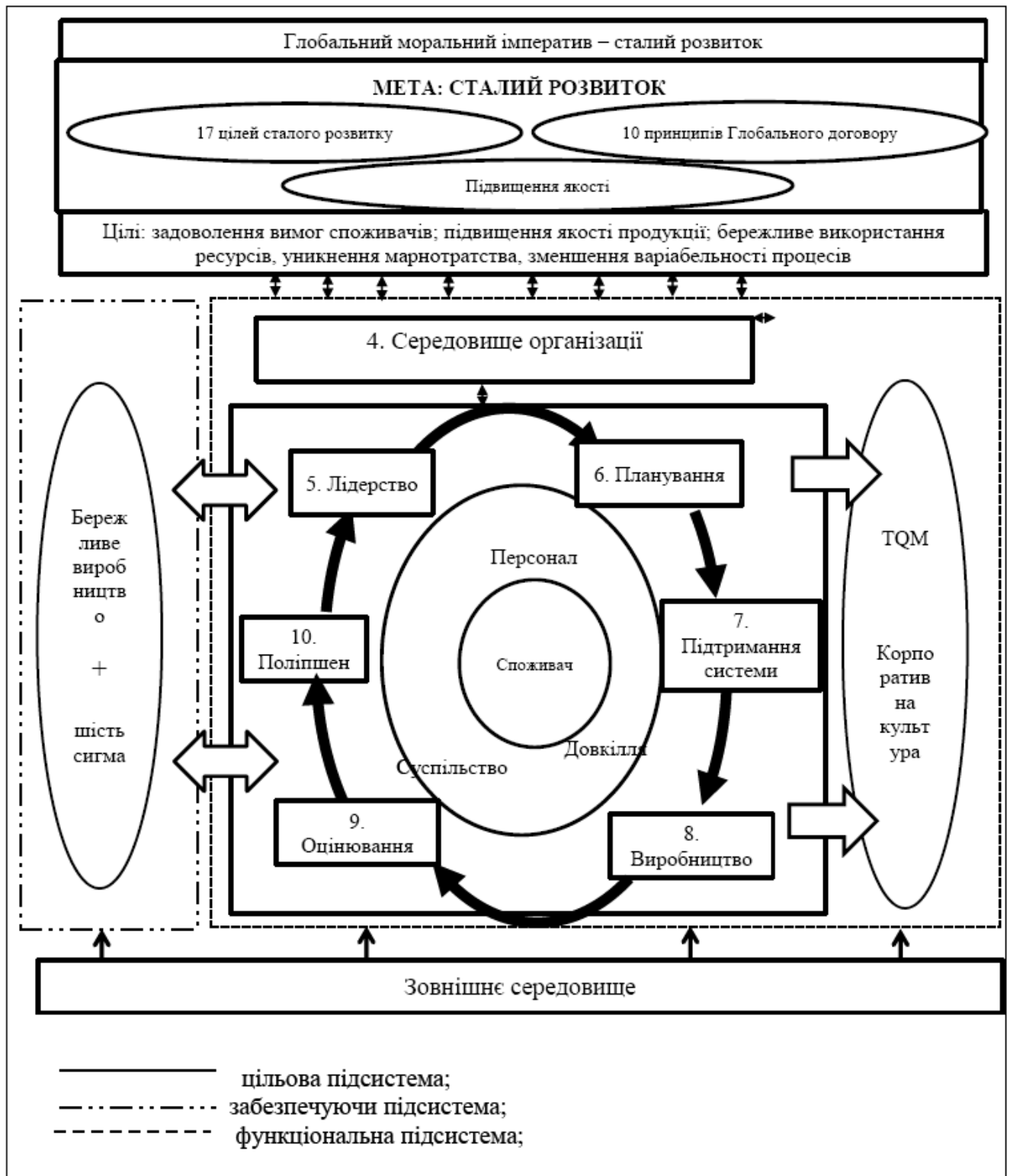


Рис. 1.6 – Система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку

впровадження та функціонування системи управління якістю бізнес-процесів пропонується створити Координаційний комітет на чолі з першим Головою. Менеджер бізнесу. До нього входять власники всіх процесів. Фактично ці люди можуть бути заступниками регіональних директорів та керівниками провідних департаментів. Такий склад Ради директорів дозволяє приймати рішення з будь-якого питання діяльності компанії. Рішення Ради має силу розпорядження.

Крім контролю, організації та координації розробки систем управління якістю бізнес-процесів, можуть вирішуватися будь-які питання, пов'язані з підвищенням якості, екологічністю продукції, сталим розвитком, конкурентоспроможністю компанії, вдосконаленням її діяльності тощо. та розглянуто на засіданні колегії.

Розробка системи управління якістю бізнес-процесів, заснованої на принципах стійкості, потребує великої специфічної роботи з планування та реалізації необхідних проектних заходів. Для виконання цих завдань має бути призначений відповідний персонал.

Далі визначається фактичний стан існуючої системи управління підприємством і оцінюється, наскільки виконуються вимоги, виявлені на попередньому етапі. Практично це може бути вхідний аудит за участю членів відділу управління якістю, зовнішнього консультанта. В процесі аудиту можуть проводитися відвідування різних підрозділів підприємства, бесіди з працівниками, вивчення фактичної діяльності, існуючих документів. При цьому можуть використовуватися заздалегідь підготовлені опитувальні листи і анкети.

Якщо в процесі аналізу виявляється невідповідність діяльності підприємства вимогам міжнародного стандарту, документам сталого розвитку, то невідповідність фіксується і для кожного такого факту має бути проведений захід з приведення діяльності підприємства у відповідність з вимогами.

Розробка системи управління якістю бізнес-процесів, вимагає великого обсягу роботи у рамках різних підрозділів підприємства, тому усі такі заходи доцільно звести в єдиний комплексний план, заходи якого можуть бути розділені на дві частини:

1. розробка документації системи управління якістю бізнес-процесів;
2. план заходів по приведенню практичної діяльності підприємства у відповідність з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та принципів сталого розвитку.

Друга частина комплексного плану повинна містити заходи щодо усунення невідповідності діяльності компанії вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, а також внутрішніх протиріч, зазначених вище. Це також має включати заходи щодо навчання всього персоналу у сфері якості та інформування команди про розробку та впровадження системи управління якістю бізнес-процесів.

У комплексному плані мають бути визначені відповідальні за виконання заходів та умови їх виконання. Для роботи двох частин комплексного плану рекомендується виконувати плани паралельно, щоб скоротити загальний цикл розробки системи управління якістю бізнес-процесів.

Політика компанії в області якості є одним з основних документів для планування і реалізації всіх заходів в рамках системи управління якістю бізнес-процесів. Політика якості — це загальний намір і напрямок організації, пов'язаний з якістю, офіційно встановлений вищим керівництвом.

Вимогою часу є включення до Політики з якості цілей підприємства в сфері сталого розвитку. Правильно розроблена політика є ключем до конкурентоспроможності підприємства на ринку і ефективній діяльності його системи управління якістю бізнес-процесів. Відповідальність за розробку, впровадження політики і організацію виконання її вимог покладається на вище керівництво підприємства.

Щоб визначити цілі якості, спочатку необхідно визначити вимірювані параметри, які характеризують позицію політики компанії в області якості. Вони можуть включати показники для опитувань споживачів і працівників (наприклад, задоволеність якістю, ціною, умовами доставки, упаковкою, корпоративною гнучкістю тощо). Показники, що відображають власні інтереси підприємства (наприклад, випуск, прибуток, частка ринку), інтереси його

співробітників (наприклад, мотивація, умови праці, рівень підготовки) та інтереси інших зацікавлених сторін можуть бути використані для визначення цілей.

Наприкінці періоду планування вище керівництво аналізує роботу системи управління якістю бізнес-процесів відповідно до принципів сталого розвитку та на основі цього аналізу формулює політику компанії, цілі та плани на наступний період, тобто , наступна фаза підприємства Колесо постійного вдосконалення рухається по спіралі.

Методика побудови інформаційної бази даних системи управління якістю бізнес-процесів підприємств легкої промисловості за принципом сталого розвитку наведена на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Інформаційна база даних системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку на підприємстві

Інформаційне забезпечення системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку – це постійно діюча система взаємозв'язків людей, обладнання та методичних прийомів збору, класифікації, аналізу, оцінки, видачі своєчасної, точної та релевантної інформації для управління якістю на підприємстві.

Хоча збір ринкової інформації на підприємстві легкої промисловості здійснюють відділ маркетингу та збуту, рекомендується також залучення до

цього процесу всіх працюючих шляхом стимулювання роботи з надання ними ринкової інформації.

Для обробки інформації на підприємствах легкої промисловості використовується Інтернет, локальні і глобальні комп'ютерні мережі, технологічні процесорні системи та ін. Програмне забезпечення інформаційних мереж умовно представляється наступними групами: для окремих підрозділів і процесів, для управління підприємством, системи документообігу, бази даних і архівів. Програмне забезпечення може бути універсальне або вузькоспеціалізоване. Серед програмних пакетів найбільш відомими є широкий спектр програм фірми 1С. Це найбільш популярні програмні продукти для інформаційного забезпечення відділу кадрів, бухгалтерії, складського господарства та ін.

На сьогоднішній день на підприємстві доцільно мати систему повної інформатизації та електронного документообігу. Такі системи значно збільшують продуктивність, ефективність і якість бізнес-процесів на підприємствах.

Тому система управління якістю підприємства відіграє важливу роль у підвищенні якості продукції, що випускається, підвищенні ефективності виробництва, поліпшенні умов праці, забезпеченні високої конкурентоспроможності. Діяльність підприємств з виробництва взуття повинна здійснюватися на основі використання процесного підходу, який передбачає виявлення взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів та управління ними. Наведено алгоритм впровадження процесних методів на підприємствах у рамках системи управління якістю.

Щоб перемогти в конкурентній боротьбі, компанії повинні забезпечити безперервне вдосконалення своїх процесів, використовуючи дві основні стратегії: поступове вдосконалення (кайдзен) і радикальний реінжиніринг процесів (реінжиніринг).

Покращення процесів можна досягти за допомогою порівняльного

аналізу.

Таким чином, запропонована структурно-логічна модель системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку підприємства легкої промисловості забезпечуватиме високу якість всіх бізнес-процесів, що проходять на підприємстві легкої промисловості і які націлені на задоволення потреб стейкхолдерів (замовників, прозорість діяльності та всебічний захист життя і здоров'я працівників і захист довкілля).

Розроблено методичні підходи до створення системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку на підприємствах, яка є виконанням типового проекту.

1.3 Методологія процесного підходу та методика оцінки якості бізнес-процесів на підприємствах

Для ефективного функціонування бізнесу необхідно ідентифікувати численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та керувати ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом для наступного процесу. Системним визначенням процесів, особливо взаємодії та управління процесами, є «процесний підхід».

Процесний підхід означає побудову на основі фактично існуючих процесів і структур, створення абсолютно нових організацій на основі потреб ринку та технологічних можливостей. Орієнтація на процеси означає насамперед те, що ринкові стандарти важливіші за стандарти функцій підрозділів, які формуються відповідно до організаційних принципів. Коли фокус зосереджений на процесах, це призводить до того, що постачальники та клієнти потрапляють у поле зору. Оскільки репозиціонування процесів означає як реорганізацію всієї організації управління підприємством, так і зміну способу мислення співробітників, цей процес вимагає як часу, так і ресурсів. У рамках системи управління якістю бізнес-процесів, заснованої на принципі

сталого розвитку, алгоритм впровадження процесного методу на підприємствах з виробництва взуття наведено на рисунку 1.9.

Вся діяльність підприємства легкої промисловості зі створення споживчої цінності являє собою взаємопов'язаний ланцюжок процесів. У джерелі [38] вказується, що в процесі створення споживчої цінності всі перераховані бізнес-процеси перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності та функціонують паралельно.

Чинники, які впливають на якість бізнес-процесів підприємства легкої промисловості доволі різноманітні та різні за природою впливу, тому їх доцільно розділити на чотири групи: техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні та екологічні (рис. 1.10).

Загальна система управління якістю TQM – це сукупність підрозділів і нормативних документів, а також здійснюваних на підприємстві заходів (технічних, організаційних, економічних тощо) з метою забезпечення високої якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу та запровадження механізму постійного підвищення якості продукції в довгостроковому періоді [63]. Згідно з системою TQM якість повинна бути «вмонтована» в продукцію; всі підрозділи підприємства і всі працівники мають взяти на себе повну відповідальність за якість продукції на кожному етапі її створення та запровадити такі методи, які б дозволили «робити тільки те, що треба і що необхідно, з першого разу».

Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) [30-32] (дод. Д) - це один із найсучасніших інструментів для здійснення оцінки TQM, що широко використовується для організації якісних змагань на європейському та національному, регіональному та місцевому рівнях. Модель EFQM – це сучасне європейське бачення досконалого підприємства та організації його роботи, спрямоване на досягнення високого рівня конкурентоспроможності та стабільності в найкоротші терміни.

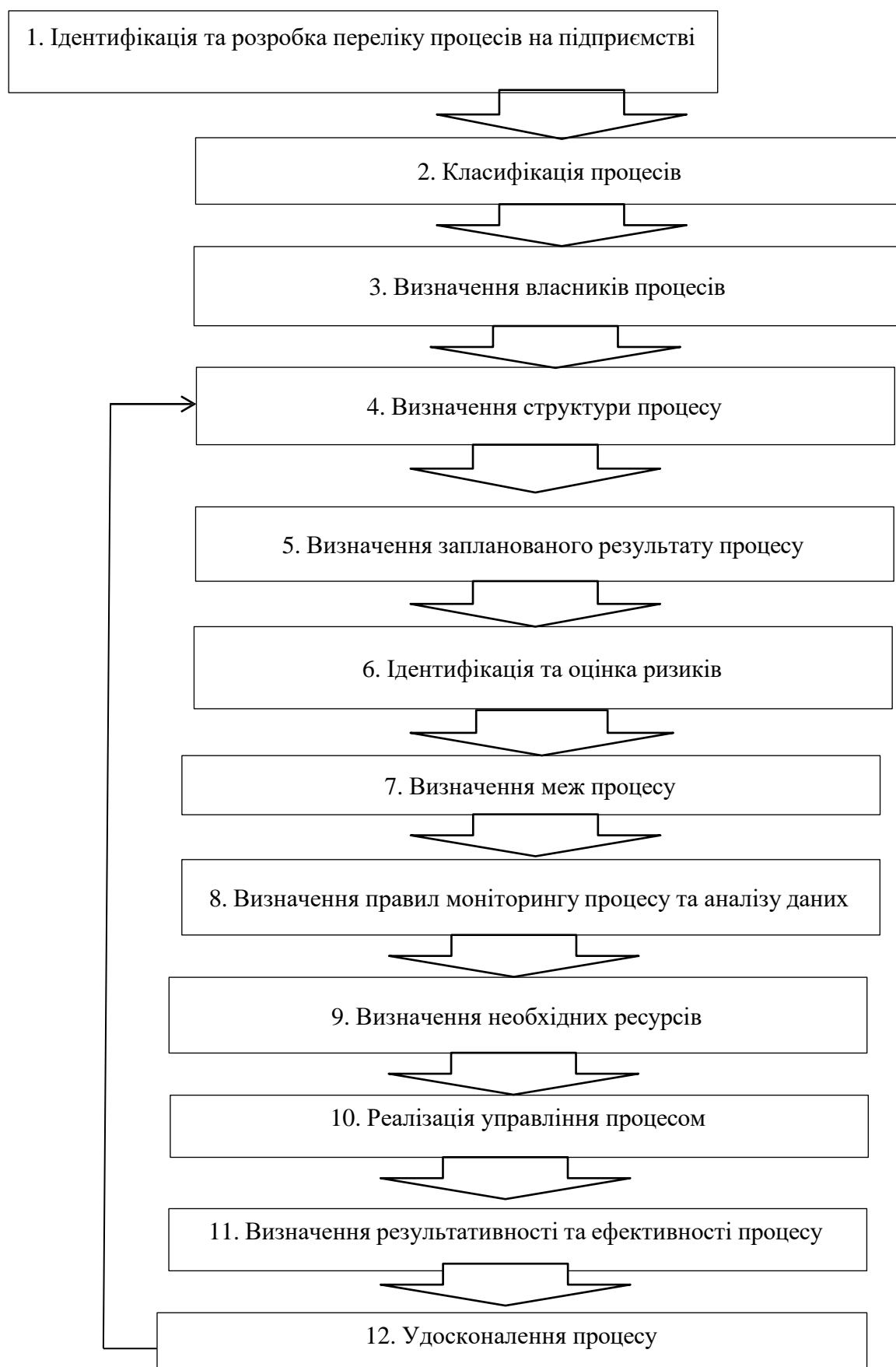


Рис. 1.8. Алгоритм впровадження процесного підходу на підприємствах



Рис. 1.9. Чинники, які впливають на якість бізнес-процесів

Можна виділити шість груп показників якості бізнес-процесів, які створюють робочу панель бізнес-процесів (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Показники якості бізнес-процесу на підприємстві

Структуру моделі складають 9 критеріїв, які об'єднані у дві групи: «Фактори сприяння» і «Результати». Критерії групи «Фактори сприяння» дають розуміння і допомагають оцінювати, як досягаються результати, група критеріїв «Результати» перераховує основні показники та результати діяльності компаній, тобто що досягла організація, використовуючи наявні можливості, рис. 1.11 [65].

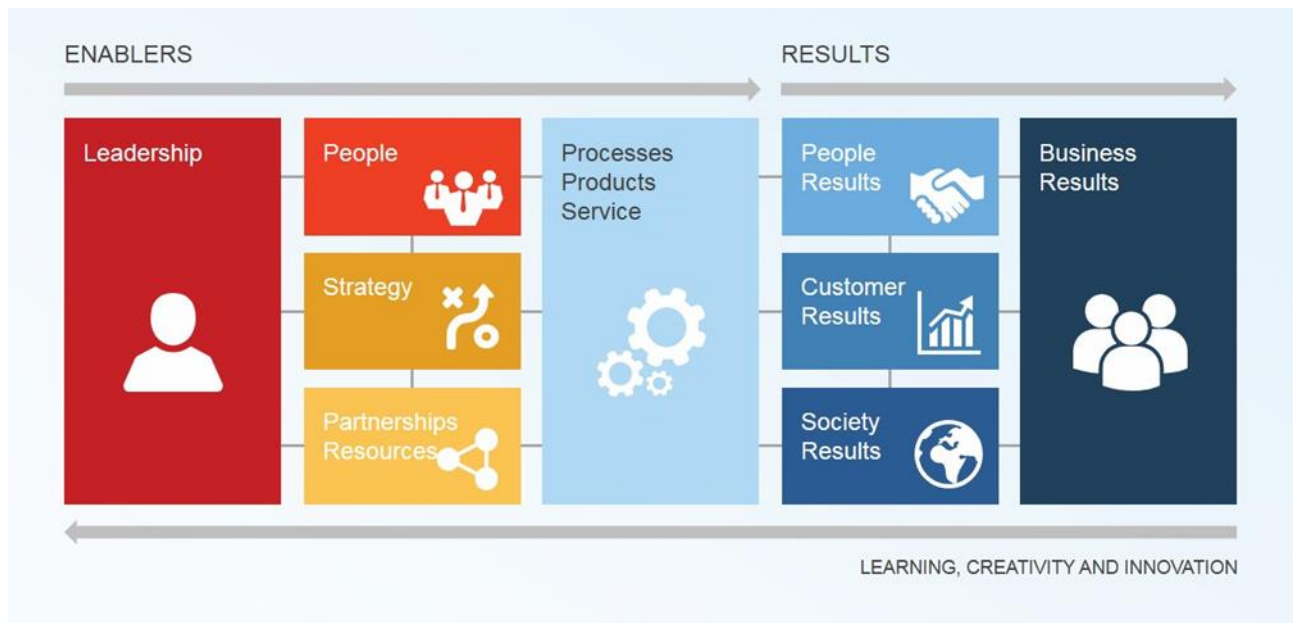


Рисунок 1.11 – Модель досконалості Європейського фонду менеджменту якістю (EFQM) з урахуванням коефіцієнтів вагомості та балів кожного критерію

Кожен критерій має оцінку, а загальна оцінка за всіма критеріями становить 1000 балів (Додаток Д). Вага кожного критерію для кожної організації визначається експертами EFQM і багатьма користувачами моделі та може змінюватися на основі накопиченого досвіду та змін у зовнішньому середовищі. Групи «Можливості» та «Результати» мають однакову максимальну оцінку – по 500 балів, що свідчить про однакову важливість потенціалу організації та ступеня успіху в досягненні цього потенціалу з максимальною сумарною оцінкою 1000 балів.

Результати міжнародного огляду та відзнаки показані на малюнку 1.11. Ця рейтингова схема була створена EFQM для організацій, які прагнуть до досконалості та хочуть мати інструмент для відстеження прогресу, святкування успіху та набуття мотивації, але ще не готові змагатися за найвищу нагороду EFQM Excellence Award. Європейське визнання ділової досконалості [30, 31].

Висновки до розділу 1

На основі аналізу існуючих визначень та проведеного семантичного аналізу понять «якість», «управління якістю», «бізнес-процес», «якість бізнес-процесу», «сталий розвиток», «система управління якістю» запропоновано авторські визначення понять «якість бізнес-процесу», «управління якістю бізнес-процесів в контексті реалізації цілей сталого розвитку», «система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку», «екологізація управління якістю».

1. Розглянуто історичні етапи розвитку управління якістю на підприємствах (відбраковка продукції, контроль якості, управління якістю, управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів, всеохоплююче управління якістю TQM) та виділено сучасний етап – екологізація всеохоплюючого управління якістю.

2. Особливістю Індустрії 4,0 є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів, що призводить до зменшення ролі технічного та технологічного аспектів якості. На сьогоднішній день і у майбутньому якість буде спрямована на економічний, екологічний, моральний і соціальний аспекти якості.

3. Всеохоплююче управління якістю TQM та модель Європейського фонду управління якістю EFQM є соціально-орієнтованими концепціями. TQM вміщує мету, завдання, стратегії, тактику, загальні та специфічні принципи всеохоплюючого управління якістю, методи та функції всеохоплюючого управління якістю. Важливим елементом TQM є стратегія соціальної відповідальності та сталого розвитку. Значна роль відводиться формуванню такої корпоративної культури підприємства, яка б сприяла підвищенню якості бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Приватне акціонерне товариство «Вінницька Харчосмакова фабрика» є одним із провідних підприємств у сфері плодоовочеконсервації у Вінницькій області, а на території України беззаперечним лідером у виробництві візитного продукту компанії – Хрін «Вінницький» [33-36]. [33-36].

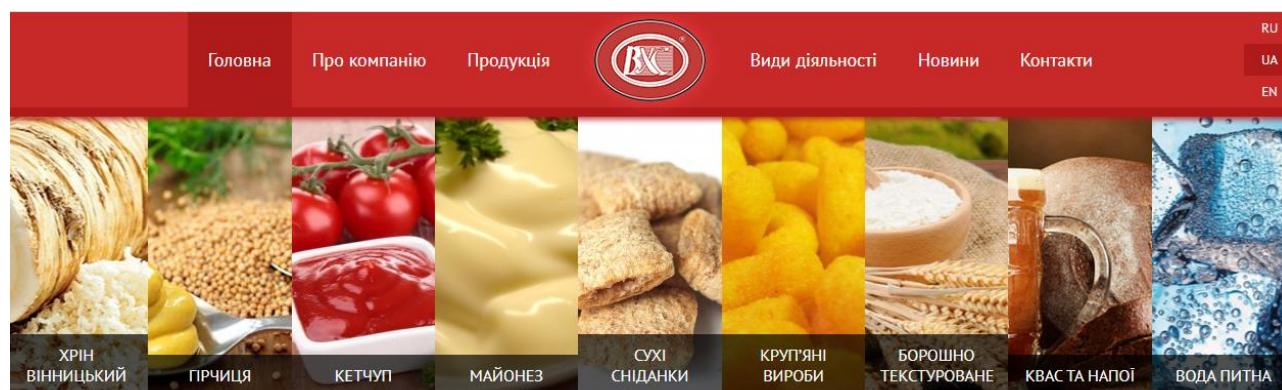


Рис. 2.1 – Головна сторінка сайту ПрАТ «ВХСФ»

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» засноване в 1999 році в результаті реорганізації ВАТ «Вінницький комбінат харчових продуктів», успадкувавши багаторічний досвід підприємства, традиції якості, висококваліфікованих співробітників, згуртований колектив і благородний корпоративний дух. Мета - виробництво високоякісної натуральної продукції.

Ми постійно вдосконалюємо наші виробничі процеси, впроваджуємо нові технології та модернізуємо наявне обладнання, а також використовуємо у своєму виробництві тільки якісну, екологічно чисту сировину. Ці пріоритети в поєднанні з професійним підходом, багаторічним досвідом фахівців і контролем усіх етапів виробництва гарантують високу якість продукції компанії.

Визнання та довіра українських споживачів дозволяють ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» займати лідируючі позиції в окремих секторах ринку харчових продуктів України.



Рис. 2.2 – Основні партнери ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Сьогодні в асортименті більше 50 найменувань продуктів харчування: хрін, гірчиця, майонези, соуси, батончики гранола, сухі сніданки, борошно текстуроване, квас. Ця продукція є переважно натуральною продукцією і користується високим попитом по всій Україні завдяки високій якості, доступній ціні, зручній упаковці та широкому асортименту.

На даний час вся продукція, що випускається підприємством, є харчовою: плодоовочеві консерви, різноманітні приправи, харчові концентрати, хлібний квас, безалкогольні напої, вода питна, оцтові розчини, кетчупи, майонези.

Сучасні технології, благородна культура виробництва, моніторинг і контроль на всіх етапах виробництва гарантують якість продукції. Високоякісна сировина, розвиток виробництва, впровадження нових технологій і сучасного обладнання дозволили підприємству посісти лідируючі позиції в окремих секторах продовольчого ринку України.

Постачання продукції здійснюється в основному за рахунок власного парку автомобілів, який налічує 16 одиниць. Виробництво продукції здійснюється на виробничих потужностях, що розташовані у власних приміщеннях, площею 2062 м². У власності підприємства знаходиться земельна ділянка, площею 7052 м².

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.39 інші види перероблення та консервування фруктів і овочів.

10.84 виробництво прянощів і приправ.

11.07 виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.



Рис. 2.3 – Основні види продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»

Продукція компанії визнана переможцем в номінації «Лідер галузі» (2005 р.), фіналістом (2005 р.), лауреатом (2006 і 2007 р.) і переможцем (2008 р.) Всеукраїнського конкурсу якості продукції – «100 кращих товарів України».

На підприємстві з 2007 року діє міжнародна система управління якістю та безпечністю харчових продуктів (ISO, HACCP), а з 2012 року підприємство сертифіковано ТОВ "Бюро Верітас" по міжнародній системі "FSSC 22000".

З метою отримання більшої доданої вартості в продукції на підприємстві впроваджуються нові технології та сучасне потужне автоматизоване обладнання. Впровадження високоякісної сировини, розвиток виробництва, нові технології та сучасне обладнання дозволили компанії посісти лідируючі позиції в окремих секторах харчового ринку України.

Основними пріоритетами в діяльності Товариства визначено посилення конкурентноздатності продукції, вихід на європейські та інші закордонні ринки збуту. Планується збільшити обсяги виробництва за рахунок випуску нових видів продукції, впровадження сучасного високотехнологічного обладнання. З метою отримання більшої доданої вартості при виробництві продукції планується розробити, впровадити та сертифікувати три види органічної продукції (only organic). Для збільшення обсягів виробництва продукції на підприємстві запроваджується випуск продукції не тільки під власним брендом, а й під власними торговими марками торговельних мереж, як на вітчизняному так і закордонних ринках.

В 2020 році підприємство експортувало продукцію на закордонні ринки (Німеччина, Республіка Білорусь, Польща, Африканські республіки, Канада). Загальна сума експорту становить 15405 тис. грн., що складає 9% в об'ємі реалізованої продукції.

Для того, щоб отримати більш розгорнуту інформацію про діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за три роки: 2018, 2019 та 2020 роки [3, 37-40].

Проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які з вартісної сторони характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого доходу, прибутку від операційної діяльності та величини валового прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на графіках рис. 2.4.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис. грн.	117658	159083	174423	41425,00	35,2%	15340,00	9,64%
Валовий прибуток, тис. грн.	30168	40716	47243	10548,00	35,0%	6527,00	16,03%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	87419	118367	127180	30948,00	35,4%	8813,00	7,45%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	1120,552	1407,814	1490,795	287,26	25,6%	82,98	5,89%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	105	113	117	8,00	7,6%	4,00	3,54%

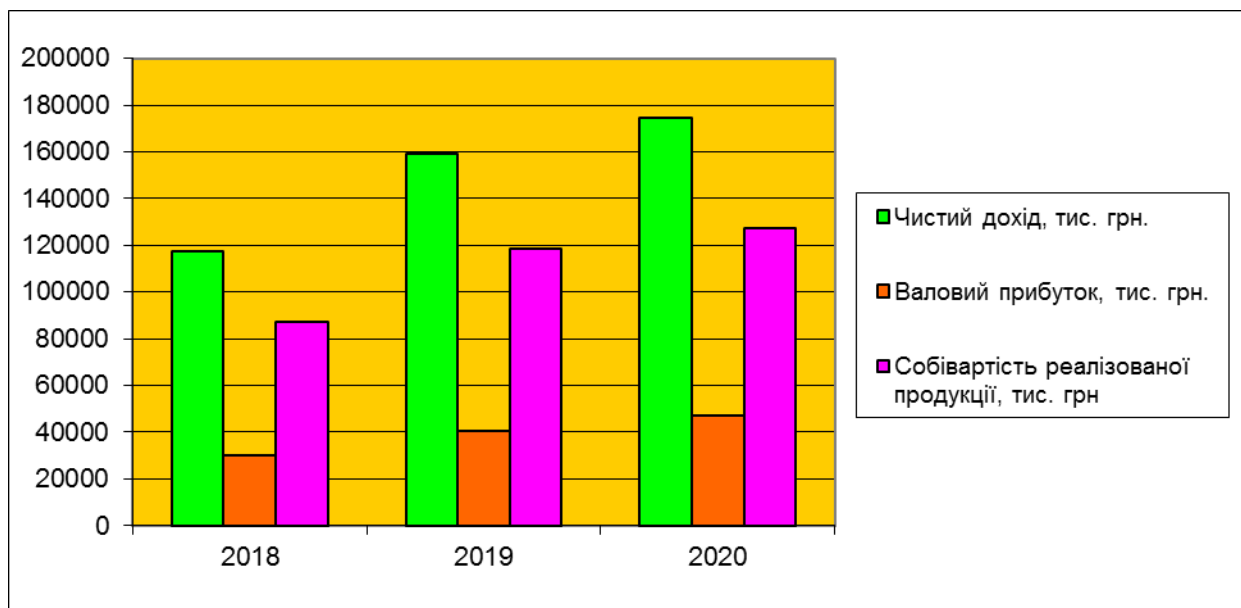


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2018-2020 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства підвищувались. Так, чистий дохід підприємства порівняно з 2018 та 2019 роком зріс на 35,2% та 9,64% відповідно. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства.

За 20 років існування підприємство збільшило обсяг виробництва в 16,5 разів, розширило асортимент продукції, який нині налічує 31 найменування. Уся продукція, яку на сьогодні виробляє підприємство - продукти харчування: консерви плодоовочеві, різноманітні приправи, продукти групи харчових концентратів, квас хлібний, безалкогольні напої, питна вода, розчин оцтової кислоти, кетчуп, майонез. Сучасні технології, благородна культура виробництва, моніторинг і контроль на всіх етапах виробництва гарантують якість продукції. Високоякісна сировина, розвиток виробництва, впровадження нових технологій і сучасного обладнання дозволили підприємству посісти лідируючі позиції в окремих секторах продовольчого ринку України.

Основними видами продукції, яку на сьогодні виробляє підприємство є продукти харчування: консерви плодоовочеві, різноманітні приправи, квас хлібний, безалкогольні напої та продукти групи харчових концентратів. Основні показники виробництва та реалізації продукції за 2018 рік: Овочі та інші їстівні частини рослин, приготовлені з додаванням оцтової кислоти (хрін) - вироблено на суму 49568 тис.грн, реалізовано на суму 49461 тис.грн. Гірчиця готова - вироблено на суму 27992 тис.грн, реалізовано на суму 27908 тис.грн. Продукти готові харчові з зернових культур - вироблено на суму 9780 тис.грн, реалізовано на суму 9582 тис.грн. Води газовані з додаванням цукру - вироблено на суму 14325 тис.грн, реалізовано на суму 14325 тис.грн. Напої безалкогольні інші (квас) - вироблено на суму 11263 тис.грн, реалізовано на суму 11243 тис.грн. Інші - вироблено на суму 4101 тис.грн, реалізовано на суму 3981 тис.грн. Всього: вироблено на суму 117029 тис.грн, реалізовано на суму 117658 тис.грн.

Обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі) за 2020 рік: 1. Овочі та інші їстівні частини рослин, приготовлені з додаванням оцтової кислоти (хрін) 2476 тн 75772 тис.грн. 44 % 2. Гірчиця готова 1640 тн 53398 тис.грн 31 % 3. Продукти готові харчові з зернових культур 692 тн 16145 тис.грн. 9 % 4. Води газовані з додаванням цукру 289 тис. Дал 12708 тис.грн. 7 % 5. Напої безалкогольні інші (квас) 265 тис. Дал 12917 тис.грн. 7 % 6. Інші 3319 тис.грн. 2 %

Обсяги реалізації (у натуральному та грошовому виразі) за 2020 рік. 1. Овочі та інші їстівні частини рослин, приготовлені з додаванням оцтової кислоти (хрін) 2469 тн 75654 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 30642 грн. 2. Гірчиця готова 1639 тн 53289 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 32513 грн. 3. Продукти готові харчові з зернових культур 674 тн 15940 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 23650 грн. 4. Води газовані з додаванням цукру 288 тис. Дал 12705 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 44115 грн. 5. Напої безалкогольні інші (квас) 264 тис. Дал 12904 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 48879 грн. 6. Інші 3931 тис.грн.

. Окрім того, однією із основних причин зростання на підприємстві величини матеріальних витрат є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке мало місце в Україні у 2018-2020 роках.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2018 році вона склала 1120,55 тис.грн./люд, то у 2020 році вже 1490,8 тис. грн/ люд..

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (105 чол.), середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (2 чол.), працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - немає, фонд оплати праці за 2018р. 14312,6 тис.грн. Розмір фонду оплати праці збільшився відносно попереднього року на 3672,1 тис. грн., що становить 35%. Збільшення фонду оплати праці здійснилось за рахунок збільшення ставки мінімальної заробітної плати та рахунок збільшення замовлень на виробництво товарів. Кадрова програма Товариства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників її

операційним потребам.

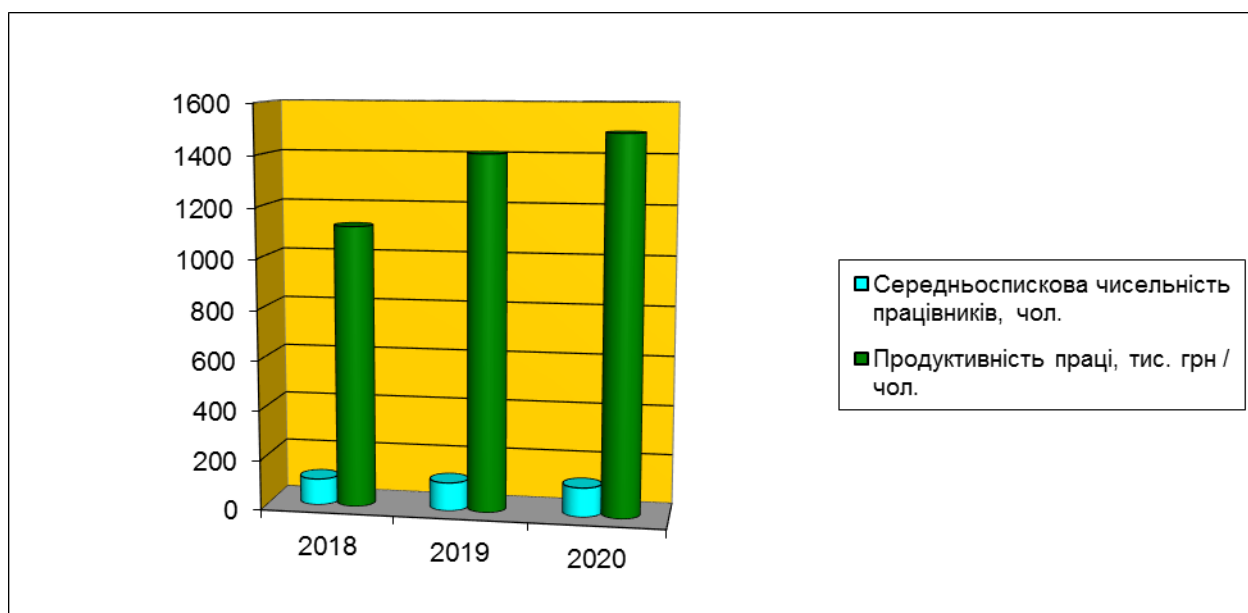


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників на ПрАТ
«Вінницька харчосмакова фабрика»

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (113 чол.), середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (2 чол.), працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - немає, фонд оплати праці за 2019р. 19633,0 тис.грн. Розмір фонду оплати праці збільшився відносно попереднього року на 5325 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці здійснилось за рахунок збільшення ставки мінімальної заробітної плати та рахунок збільшення замовлень на виробництво товарів. Кадрова програма Товариства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників її операційним потребам.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу 117 чол., середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом 1 чол., працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - немає, фонд оплати праці за 2020 р. 22209,7 тис.грн. Розмір фонду оплати праці збільшився відносно попереднього року на 2576,7 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці здійснилось за рахунок збільшення: - ставки

мінімальної заробітної плати; - збільшення кількості працівників; - збільшення замовлень на виробництво товарів. Кадрова програма Товариства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників її операційним потребам.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	52949	63778	80082	10829,00	20,5%	16304,00	25,56%
Активи (пасиви), тис. грн.	66456	82449	107911	15993,00	24,1%	25462,00	30,88%
Вартість основних засобів, тис. грн.	20211	25472	27269	5261,00	26,0%	1797,00	7,05%
Поточні активи, тис. грн.	43578	54789	64995	11211,00	25,7%	10206,00	18,63%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	13507	18671	27829	5164,00	38,2%	9158,00	49,05%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	52239	63068	79372	10829,00	20,7%	16304,00	25,85%

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.2, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Побудовані графіки наведено на рис. 2.6.

У 2018 році придбано основних засобів на суму 7694 тис.грн., в тому числі: - машини та обладнання 7433 тис.грн.; - інструменти, прилади, інвентар 185 тис.грн.; - інші основні засоби 76 тис.грн. У 2019 році відчуження активів склало 49 тис. грн.- продаж земельної ділянки. У 2019 році придбано основних засобів на суму 9811 тис.грн., в тому числі: - машини та обладнання 6489 тис.грн.; - будинки та споруди 1032 тис.грн. - транспортні засоби 2075 тис.грн. - земельні ділянки 116 тис.грн - інші основні засоби 99 тис.грн. У 2020 році відчуження активів не було. У 2020 році придбано основних засобів на суму

21696,2 тис.грн., в тому числі: - машини та обладнання 17943,4 тис.грн.; - будинки та споруди 3175,5 тис.грн. - транспортні засоби 577,3 тис.грн. З метою реалізації проекту по енергоефективності (переходу виробництва пару з електроенергії на газ) у 2020 році була введена в експлуатацію газова парова котельня потужність 1350 кг/ час, вартість якої становить 5029,4 тис. грн.. У 2020 р. було проведено заміну морально-застарілого та зношеного вантажно-підйомного обладнання на новий дизельний самохідний навантажувач вартістю 577,3 тис.грн..

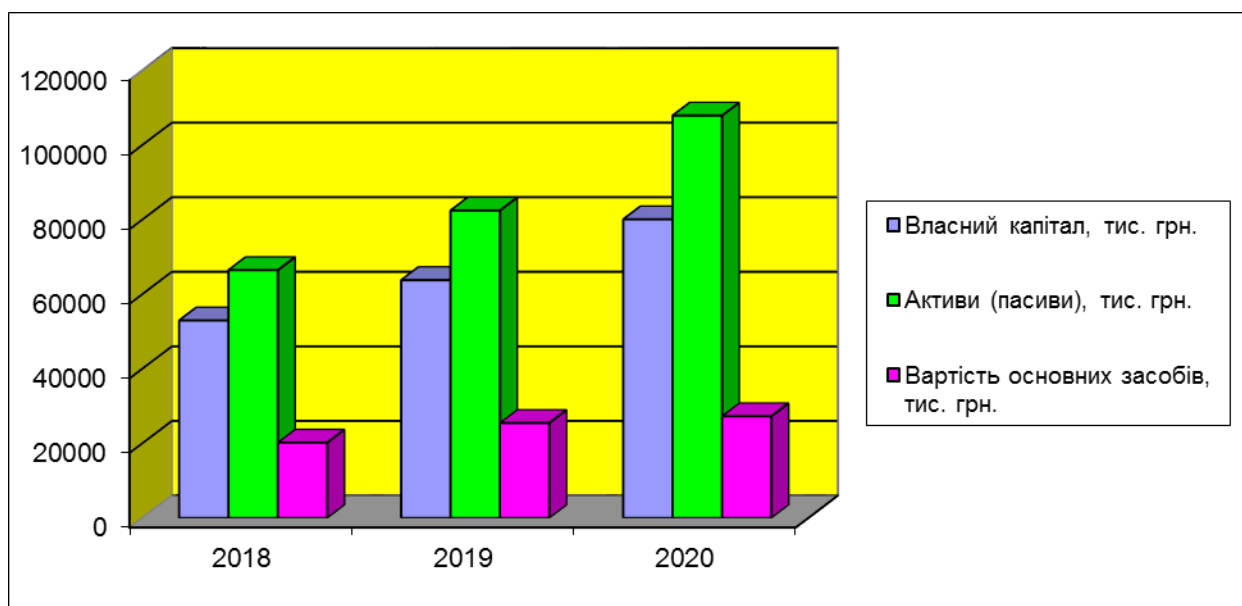


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

В 2018 році підприємство мало наступну структуру основних засобів, що використовувались (тис. грн.): - Первісна вартість - 41372 - Знос - 21161 - Залишкова вартість – 20211. Основні засоби: через специфіку вузькоспеціалізованого обладнання та іншого обладнання, вартість основних засобів оцінюється за вартістю придбання на основі поточних умов з поправкою на відсоток зносу. Подальші витрати, коли компанія, ймовірно, отримає майбутні економічні вигоди і вартість об'єкта може бути достовірно оцінена, включаються до балансової вартості активу або визнаються або

визнаються як окремий актив.

В 2019 році підприємство мало наступну структуру основних засобів, що використовувались (тис. грн.) (за залишковою вартістю): Будівлі та споруди- 3355, Машина та обладнання - 16700, Транспортні засоби - 4010, Земельні ділянки- 1198, Інші - 209. Первісна вартість - 51663 тис.грн Знос - 26161 тис. грн. Залишкова вартість - 25472 Вартість основних засобів у зв'язку зі специфікою високоспеціалізованого та іншого обладнання оцінюються за витратами на придбання у відповідності з поточними умовами, і коригуються на відсоток зносу.

В 2020 році підприємство мало наступну структуру основних засобів, що використовувались (тис. грн.) (за первісною вартістю): Земельні ділянки 1195 Капітальні витрати на поліпшення 3 Будинки, споруди та передавальні пристрої 9426 Машина та обладнання 38402 Транспортні засоби 8618 Інструменти, прилади, інвентар (меблі) 497 Інші основні засоби 173 Інші необоротні матеріальні активи 1466 Первісна вартість - 59780 тис.грн Знос - 32511 тис. грн. Залишкова вартість - 27269 тис.грн. Вартість основних засобів у зв'язку зі специфікою високоспеціалізованого та іншого обладнання оцінюються за витратами на придбання у відповідності з поточними умовами, і коригуються на відсоток зносу.

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2018-2020 роки.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

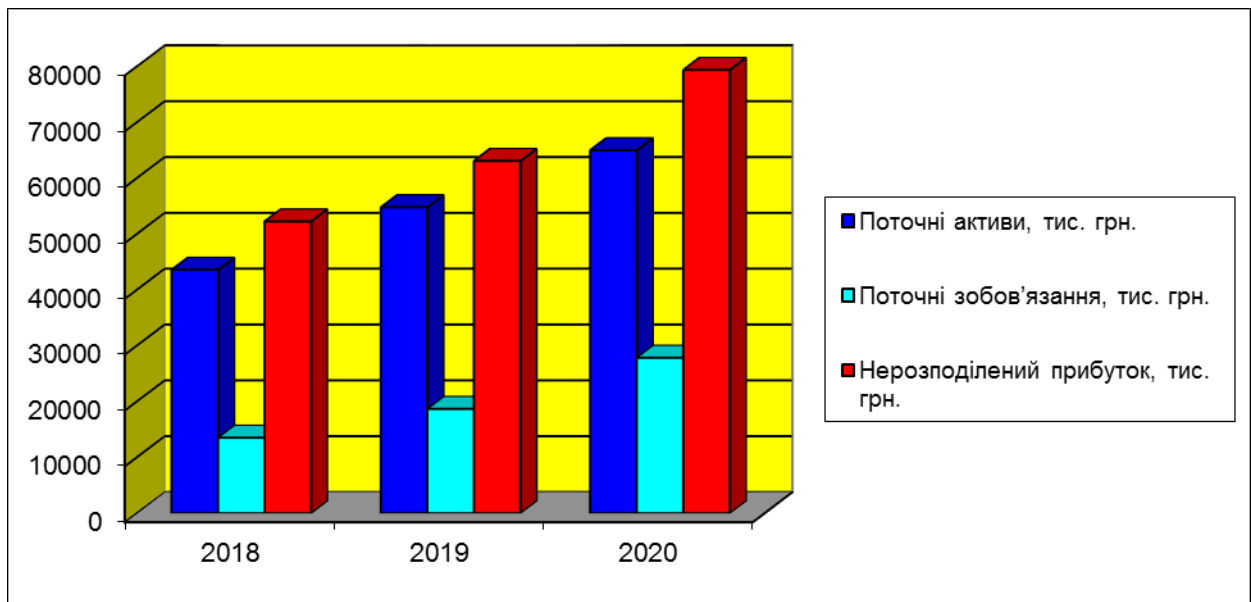


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Слід також відмітити, що в 2018 році на підприємстві впроваджена сучасна високотехнологічна лінія розливу соусів та приправ (Індекс 6 - Болгарія), яка дала можливість збільшити потужність виробництва в 2 рази, підвищити продуктивність праці. Крім того введена в експлуатацію нова лінія по виготовленню гірчиці з зерен, що дало можливість підприємству розширити асортимент продукції в наслідок чого підприємство вийшло на закордонні ринки.

В 2019 році на розвиток підприємство інвестувало 10,6 млн. грн. З метою покращення якості квасу хлібного було придбано фільтрувальне обладнання Чеської компанії "Bilek Filtry", та встановлено автоматичну лінію по мийці та наповненню квасом металевих кег. Для забезпечення зростаючого попиту на "Хрін Вінницький" в піковий період сезону (грудень -січень, квітень місяці) було придбано та встановлено додатково на дільниці №1 цеху соусів та приправ лінійну вакуум-укупорювальну машину для кришок типу TWIST-OFF. Введено в експлуатацію фасувальний автомат у складі лінії по виготовленню сухих сніданків.

В 2020 році з метою експериментального дослідження технології промислового вирощування кореню хрону, підприємством було придбано в Угорської компанії ARTONER FRUCTCENTER KFT посадковий матеріал саджанців в кількості 90 тис. шт. на суму 206,1 тис. грн. В подальшому посадковий матеріал на безоплатній основі було передано двом сільськогосподарським підприємствам: ФГ "АВГУСТ В.А." та ТОВ "Органік - Д" по 30 тис. шт. кожному. Решта посадкового матеріалу була висаджена на дослідних ділянках с. Дашківці Літинського р-ну. Після отримання результату, частину посадкового матеріалу буде передано на вирощування іншим фермерським господарствам.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «ВХСФ», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2019	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,743	0,744	0,729	0,00	0,1%	-0,01	-2,00%
Рентабельність активів підприємства	45,4%	49,4%	43,8%	0,04	8,8%	-0,06	-11,35%
Рентабельність власного капіталу підприємства	57,0%	63,8%	59,0%	0,07	12,0%	-0,05	-7,59%
Рентабельність основного капіталу підприємства	149,3%	159,8%	173,2%	0,11	7,1%	0,13	8,38%

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за методикою, наведеною в джерелах [2, 25]. Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.3.

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.8.

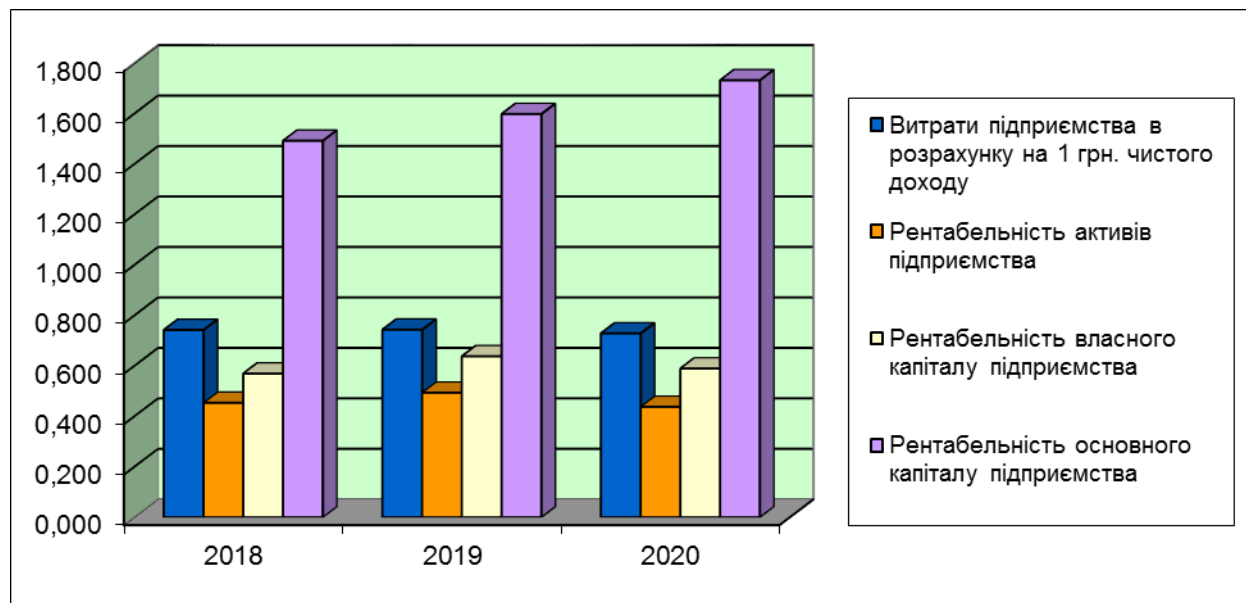


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» (у відсотках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6, показує, що всі показники рентабельності є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 14,8% у 2018 до 43,8% у 2020 році. В 2019 році вона склала 49,4%.

Рентабельність власного капіталу підприємства має негативну тенденцію до зниження у 2020 році.

Рентабельність основного капіталу має позитивну тенденцію до збільшення 149,3% у 2018 році до 173,2% у 2020 роках.

На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2018-2020 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [3, 25, 27], і візьмемо для аналізу фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості, табл 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2019	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	3,226	2,934	2,336	-0,29	-9,0%	-0,60	-20,41%
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,805	0,780	0,747	-0,03	-3,1%	-0,03	-4,26%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,797	0,774	0,742	-0,02	-2,9%	-0,03	-4,06%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,203	0,226	0,258	0,02	11,4%	0,03	13,88%

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс, але не став $K_{заб} > 0,5$ (на підприємстві найбільше значення даного коефіцієнту 0,258 у 2020 році), то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок власних коштів. Таке низьке відношення позикових коштів до активів може свідчити про високу ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Розраховані за методикою [3, 26] фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.9.

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта $K_{зл}$ за 2018-2020 рр. перевищують нормативне значення ($K_{зл} > 2$), то це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

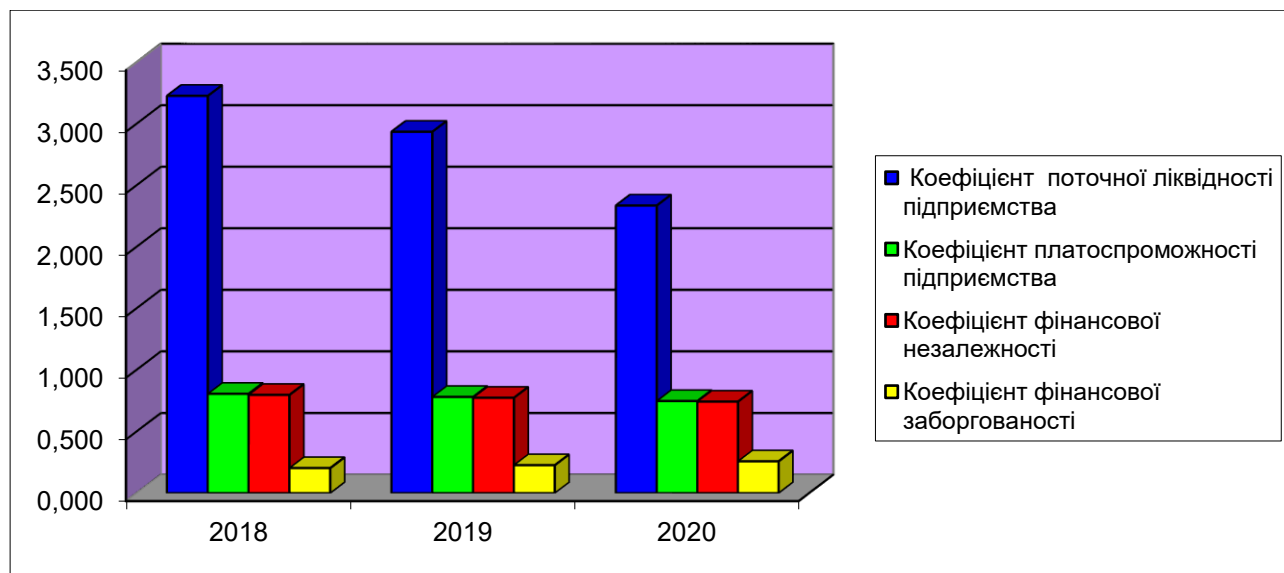


Рисунок 2.9 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» (у відносних показниках)

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $K_{пл} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати незадовільною, оскільки даний коефіцієнт за всі роки аналізування не перевищив показника в 1, і коливався в межах від 0,805 у 2018 році до 0,747 у 2020 році.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $K_{ст} > (0,5...0,9)$, а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень $K_{ст} = 0,797...0,742$, то це свідчить, про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки у 2018-2020 роках коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб} < 0,5$, то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» можна вважати задовільним і стабільним.

2.2 Аналіз якості управління бізнес-процесами за Європейською моделлю ділової досконалості (EFQM)

На ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» впроваджена і діє система управління якістю за стандартом ISO 9001 і система управління безпечністю харчових продуктів за стандартом ISO 22000. За якістю продукції і виробничими процесами слідкує власна лабораторія.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» представляє на сучасному ринку продукції харчової промисловості 4 торгові марки (рис. 2.10-2.13).



Торгова марка «ВХС» втілює у собі кропітку працю висококваліфікованих спеціалістів та досвідчених працівників підприємства, символізує філософію якості компанії. Під торговою маркою «ВХС» виготовляються хрін, гірчиця, круп'яні вироби, сухі сніданки.

Рис. 2.10 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ «ВХС»



Торгова марка "Хрін "Вінницький" - символізує традиційний, натуральний та доступний продукт - хрін з буряком, - історія виробництва якого розпочинається з 1960 року. Ця торгова марка - втілення праці спеціалістів компанії протягом десятиріччя по вдосконаленню технології виробництва та покращенню якості продукту Хрін "Вінницький" з буряком, який виготовляється під нею.

Рис. 2.11 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ "Хрін "Вінницький"



Торгова марка «Деліссо» пропонує широкий асортимент приправ, а саме: майонез, делікатесні види гірчиці, соуси, кетчуп, столовий и білий хрін. Приправи торгової марки «Деліссо» - високоякісні продукти за доступною ціною.

Рис. 2.12 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ «Деліссо»



Торгова марка «Кваскофф» представляє традиційний слов'янський напій – натуральний хлібний квас. Хлібний квас «Кваскофф» виготовляється виключно з натуральної сировини шляхом бродіння, та поєднує в собі сучасність, натуральність та неповторність смаку.

Рис. 2.13 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ «Кваскофф»

У 2014 році компанія успішно пройшла міжнародний аудит і отримала сертифікат за схемою FSSC:22000 (схема сертифікації для систем безпеки продуктів харчування). Аудит проводили спеціалісти компанії Бюро Верітас Сертифікейшн Україна.

Продукція компанії визнана:

- переможцем в номінації «Лідер галузі» (2005 р.),
- фіналістом (2005 р.),
- лауреатом (2006 і 2007 р.)
- переможцем (2008 р.)

Всеукраїнського конкурсу якості продукції – «100 кращих товарів України».

На підприємстві з 2007 року діє міжнародна система управління якістю та безпекою харчових продуктів (ISO, HACCP), а з 2012 року підприємство сертифіковано ТОВ "Бюро Верітас" по міжнародній системі "FSSC 22000".

Для управління бізнесом, яке здійснюється відповідно до концепції TQM, він розглядає довгостроковий успіх як основний засіб управлінського впливу. Поставлені цілі реалізуються в циклі управління (цикл Демінга):

планування = реалізація = контроль = контрольний вплив.

Для досягнення поставлених цілей було сплановано спеціальний захід, зібрано групу виконавців, зафіксовано та проаналізовано їхню діяльність. На основі аналізу проведених заходів планується наступний набір заходів циклу циклічного управління.

Поставлені цілі TQM є напрямком розвитку, а не кінцевим результатом. Це пояснюється тим, що, з одного боку, потреби споживачів, суспільства та працівників постійно змінюються, і їх необхідно постійно відслідковувати, прогнозувати та своєчасно задовольняти, а з іншого боку, технічні умови та технології також постійно змінюються. Постійно змінюються і змінюються методи контролю та забезпечення якості, організаційні механізми та методи управління [77].

Модель досконалості *Європейського фонду управління якістю* (EFQM) (рис. 2.14) - це один із найсучасніших інструментів для здійснення оцінки TQM бізнес-процесів підприємства.



Рисунок 2.14 – Модель досконалості Європейського фонду менеджменту якістю (EFQM) з урахуванням коефіцієнтів вагомості та балів кожного критерію

Результати аналіз якості управління ПрАТ «ВХСФ» за моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) (див. дод. Д) подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Підсумкове оцінювання критерії якості за Моделлю досконалості EFQM

Номер критерію	1	max бал	% факт.	Розрахунок балів	2	max бал	% факт.	Розрахунок балів
Підкритерій	1a	20	35	7	2a	20	30	6
Підкритерій	1b	20	20	4	2b	20	25	5
Підкритерій	1c	20	45	9	2c	20	40	8
Підкритерій	1d	20	25	5	2d	20	20	4
Підкритерій	1e	20	50	10				
Оцінка				Σ 35				Σ 23

Продовження табл. 2.5

Номер критерію	3	max бал	% ф.	Розрах. балів	4	max бал	% ф.	Розрах. балів	5	max бал	% ф.	Розрах. балів
Підкритерій	3a	18	45	8,1	4a	18	65	11,7	5a	28	30	8,4
Підкритерій	3b	18	50	9	4b	18	35	6,3	5b	28	50	14
Підкритерій	3c	18	30	5,4	4c	18	30	5,4	5c	28	40	11,2
Підкритерій	3d	18	42	7,56	4d	18	45	8,1	5d	28	45	12,6
Підкритерій	3e	18	56	10,08	4e	18	25	4,5	5e	28	35	9,8
Оцінка				40,14				Σ 36				Σ 56

Продовження табл. 2.5

Номер критерію	6	max бал	% факт.	Розрахунок балів	7	max бал	% факт.	Розрахунок балів
Підкритерій	6a	150	35	52,5	7a	67,5	30	20,25
Підкритерій	6b	50	40	20	7b	22,5	25	5,62
Оцінка				72,5				25,87

Продовження табл. 2.5

Номер критерію	8	max бал	% факт.	Розрахунок балів	9	max бал	% факт.	Розрахунок балів
Підкритерій	8a	15	42	6,75	9a	75	45	33,75
Підкритерій	8b	45	35	15,75	9b	75	40	30
Оцінка				Σ 22,5				Σ 63,75

Загальна оцінка за моделлю EFQM становить 374,76. Отже, в ході дослідження якості управління підприємства «ВХСФ» за моделлю

досконалості Європейського фонду управління якістю отримано загальний бал 374,76. А це значить, що підприємство може отримати сертифікат УАЯ «Визнання досконалості в Україні» та сертифікат EFQM «Визнана досконалість».

2.3 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ВХСФ»

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства. В таблиці 2.6 представлена структура органів управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Структура органів управління ПрАТ «ВХСФ»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи, які включені до переліку акціонерів та мають право на участь у загальних зборах.
Виконавчий орган	Голова та члени Правління	Семенюк Любов Артемівна - Голова Правління; Семенюк Ігор Вячеславович - член Правління; Гайдар Оксана Юріївна - член Правління.
Ревізор	Ревізор	Цінська Тетяна Миколаївна

Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та

підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити якість прийнятих рішень.

Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Отже, структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

На підприємстві ПрАТ «ВХСФ» створена і тривалий час функціонує організаційна структура управління, яку наведено на рис. 2.15.

Приватне акціонерне товариство "ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА" є юридичною особою, зареєстроване відповідно до законодавства

України. До складу Товариства в 2022 році входило 5 цехів, що займаються виготовленням харчової продукції.

- Цех виробництва безалкогольних напоїв;
- Цех соусів;
- Цех по видуву ПЕТ пляшки;
- Цех по виробництву оцту;
- Цех по виробництву харчових концентратів.

Змін в організаційній структурі не відбувалося.

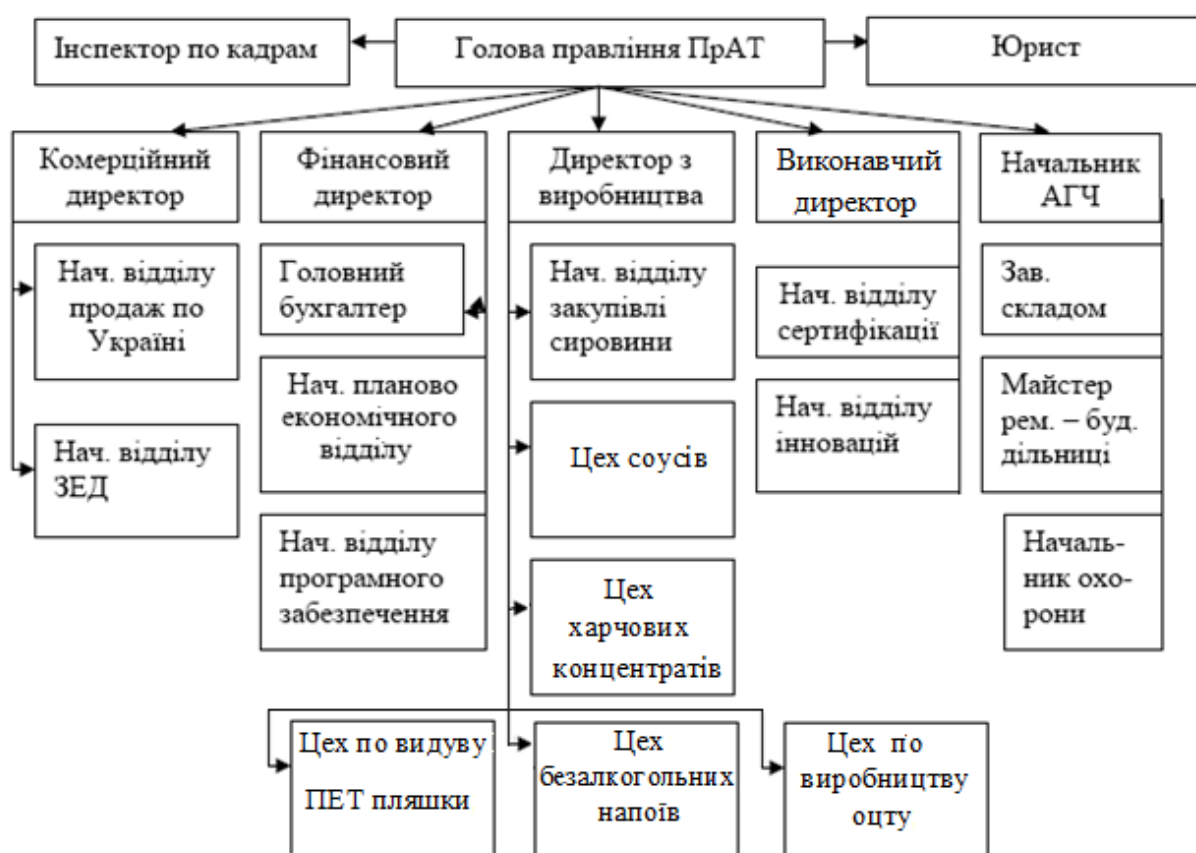


Рисунок 2.15 – Організаційна (зведена) структура управління підприємством ПрАТ «ВХСФ»

Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «ВХСФ» показав, що підприємство використовує організаційно-правову форму управління у вигляді приватного акціонерного товариства (ПрАТ).

На підприємстві функціонують всі обов'язкові структурні складові управління акціонерним товариством, а саме – Наглядова рада та ревізійна комісія. Поточне управління всім підприємством здійснює Голова правління, у безпосередньому підпорядкуванні якого перебуває (не враховуючи декількох заступників), фінансовий директор, комерційний директор, виконавчий директор, а також АГЧ.

Дамо коротку характеристику окремим підрозділам організаційної структури управління підприємства та визначимо їх основні функції.

Так, *фінансовий директор* підприємства керує роботою бухгалтерії, юридичного відділу, відділу касових розрахунків, відділу ЗЕД, відділом кадрів, відповідаючи при цьому за надійне фінансування потреб будь-якого відділу підприємства, проведення розподілу зароблених підприємством (та запозичених) грошових коштів, організацію оперативного і бухгалтерського обліку результатів діяльності підприємства, ведення статистичної звітності та багато інших питань. В підпорядкуванні фінансового директора перебувають також відділ кадрів, який здійснює планування, набір, відбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також юридичний відділ, який супроводжує підготовку контрактів, здійснює правове забезпечення діяльності підприємства тощо.

До сфери керування *комерційного директора* входять підрозділи, які безпосередньо пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства: відділ збуту, який вивчає «портфель замовлень» та хід виконання договірних зобов'язань, вирішує питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією готової продукції тощо; відділ маркетингу, який вивчає ринок та рекламує продукцію підприємства тощо.

З точки зору оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві, то *виконавчий директор* підприємства є найбільш відповідальним. Виконавчому директору безпосередньо підпорядковуються відділ сертифікації, служба управління якістю (зі своїми підрозділами: відділом технічного контролю, лабораторією технічного контролю тощо), а також інновацій та розвитку.

Основна відповідальність за виготовлення продукції підприємства лежить на *директорів підприємства з виробництва*, який також прямо підпорядковується виконавчому директору підприємства. В підпорядкуванні директора з виробництва перебуває низка підрозділів, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції: це ділянки з виробництва зварювальних електродів, упаковки, зварювального дроту, металевих порошоків, підготовки компонентів тощо.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що він є задовільним. Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Отже, в ході дослідження якості управління підприємства «ВХСФ» за моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю отримано загальний бал 374,76.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

РОЗДІЛ 3 РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору загальної стратегія управління підприємства

Для підтвердження вибору базової стратегії корпоративного розвитку проводиться SWOT-аналіз. Для цього вперше була підготовлена таблиця SWOT-аналізу, яка відображає сильні та слабкі сторони діяльності компанії, які ми раніше виявили під час економічного та фінансового аналізу діяльності компанії та є дуже важливими для подальшого існування та розвитку компанії.

Застосування методу SWOT дозволяє встановити канали зв'язку між притаманними сильними і слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна максимально поєднувати внутрішні можливості компанії та зовнішні умови [41, 42].

Перший етап – це стратегічний аналіз, який комплексно аналізує макрота мікросередовища підприємства, тобто поточні сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства. Бути розкритим.

Другий етап – це стратегічна діагностика господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також ключові фактори успіху на сучасному ринку виробництва продукції. Встановлення дротяних, ланцюгових і пружинних виробів.

На третьому етапі сильні і слабкі сторони компанії порівнюються з ринковими можливостями і загрозами. Матриця SWOT використовується для порівняння можливостей компанії з умовами ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу.

На підставі отриманих результатів складається таблиця SWOT-аналізу, в яку заносяться конкретизовані сильні і слабкі сторони (показники) діяльності підприємства, а також виявлені під час проведення стратегічного аналізу

сприятливі можливості і потенційні загрози для розвитку підприємства, які на сьогодні є більш-менш прогнозованими і актуальними. Отримані результати досліджень занесено в таблицю 3.1.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «ВСХФ»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Злагоджене виробництво; 2. Ефективне управління складськими ресурсами. 3. Стабільна заробітна плата. 4. Висока якість продукції. 5. Наявність унікальних складових в випускаємій продукції. 6. Наявність екологічних сертифікатів. 7. Наявність нагород за високий рівень якості продукції. 8. Гнучкість системи виробництва; 9. Налаштована взаємодія між внутрішніми підрозділами. 10. Імідж на ринку. 11. Позитивний гудвіл. 12. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 13. Задовільний ФСП. 14. Високий рівень платоспроможності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу. 3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції. 4. Наявність демотиваційних факторів колективу. 5. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 6. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 7. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 8. Недостатні маркетингові дослідження; 9. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 10. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 11. Відсутність таргетингової реклами. 12. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт PayPal тощо.
Сприятливі можливості	Небезпеки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку; 2. Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4. Налаштування роботи з дилерами в інших регіонах. 5. Можливість додаткового інвестування. 6. Високі технічні можливості; 7. Удосконалення системи управління якістю за розробленим алгоритмом; 8. Креативність маркетингової стратегії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентів; 2. Посилення податкового тиску; 3. Високий рівень інфляції; 4. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні; 5. Нестабільність валюти; 6. Обмеженість фінансування; 7. Мінливі бажання споживачів. 8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.

На основі даних SWOT – аналізу складемо матрицю, в якій будуть зіставлятися сильні та слабкі сторони з сприятливими можливостями та загрозами (рисунок 3.1) [79, 80].

		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	<p>Потрібно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширити товарний асортимент продукції і збільшити обсяги виробництва. 2. Збільшити прибутки підприємства. 3. Звпровадити на підприємстві систему TQM. 4. Залучити до співпраці нових інвесторів. 5. Підвищити якість продукції. 6. Вивести продукцію на нові ринки збуту. 	<p>Потрібно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести ефективну рекламну кампанію. 2. Зменшити собівартість продукції. 3. Підвищити продуктивність праці обладнання. 4. Оновити обладнання на підприємстві. 5. Збільшити ефективність використання фінансових ресурсів.
	Слабкі сторони (W)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле устаткування буде стримувати випуск нових видів продукції. 2. Високий рівень матеріалоємності продукції буди зменшувати прибутки підприємства. 3. Недостатня кваліфікація працівників стримує проведення кадрових змін на підприємстві. 4. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика звужує можливості на нові ринки збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Через нежкісну продукцію і застаріле обладнання підприємство втрачає свої конкурентні переваги на ринку збуту продукції. 2. За рахунок зростання кредитної заборгованості, підприємство втрачає можливість отримання фінансування.

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони; окрім цього підприємство працює в складних умовах сьогодення, які відкривають як сприятливі можливості для розвитку діяльності підприємства, так і створюють значні потенційні небезпеки для діяльності підприємства, переважна більшість яких спричинена оголошенням в

Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану.

Вибір стратегії залежить від конкретного контексту бізнесу чи проекту. В умовах військового конфлікту або воєнного стану підприємство може стикатися зі значними труднощами і ризиками. У таких надзвичайних обставинах обрання стратегії може залежати від конкретного контексту та виду діяльності підприємства.

Однак, деякі загальні принципи можуть враховуватися:

1. *Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу:*

Захист персоналу та активів: Важливо приділяти увагу заходам безпеки для захисту персоналу і фізичних активів підприємства.

Аналіз ризиків і контингентний план: Ретельний аналіз можливих ризиків і розробка плану дій у випадку кризових ситуацій.

2. *Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій:*

Диверсифікація ринків і ресурсів: Якщо один ринок чи джерело ресурсів стає недоступним через воєнний конфлікт, розглядайте можливості диверсифікації для зменшення залежності від конкретних ресурсів чи ринків.

Взаємодія з урядом та місцевою владою: Співпраця з урядовими і місцевими владами може бути важливою для отримання підтримки, інформації та захисту в умовах військових подій.

Управління фінансами та ресурсами: Ефективне управління фінансами і ресурсами допоможе підтримати стабільність і продовжувати діяльність підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

3.2 Макетування нової оргструктури підприємства та розробка структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на основі TQM

Удосконалення діяльності підприємства має ґрунтуватися на результатах періодичного аудиту його роботи з ініціативи самого підприємства. Він має назву самооцінки і представляє собою порівняння діяльності та її результатів з моделлю роботи організації, взятої за еталон.

Для того, щоб аналіз був дієвим, він повинен носити системний характер. Цілі проведення аналізу якості бізнес-процесів за моделлю EFQM:

- Надавати рекомендації організації, спрямовані на покращення її діяльності на основі самооцінки;
- Порівняти фактичні та заплановані показники для аналізу причин, коригувальних дій та подальшого планування;
- Визначити сфери, що потребують вдосконалення в організаційній діяльності;
- Визначити поточний стан організації;
- Поліпшення координації взаємодії між керівництвом і співробітниками;
- Порівняти результати роботи різних підрозділів;
- Координувати зусилля щодо вдосконалення діяльності різних відділів організації.

Переваги самооцінки організаційної діяльності за моделлю EFQM:

- 1) Визначити, чи відповідає організація ідеальній організації, яку сьогодні бачать у Європі та світі відповідно до критеріїв моделі EFQM;
- 2) дозволяє проаналізувати потенціал вашої організації та виділити найважливіші напрямки для вдосконалення;
- 3) Закласти надійну основу для стратегічного планування діяльності організації;
- 4) Надати об'єктивну інформацію про сильні та слабкі сторони організації;
- 5) Сприяти навчанню ділової досконалості та організаційному

вдосконаленню персоналу та застосувати ці знання у своїй професійній діяльності;

- 6) Набір персоналу для участі в конкурсах якості;
- 7) Мотивувати працівників на досягнення високих результатів і підвищення продуктивності праці;
- 8) Допомогає підвищити лояльність співробітників до організації;
- 9) Надати можливість порівняти організацію з іншими організаціями та компаніями та сприяти обміну досвідом у відділі та за межами організації.

Склад кожної групи показників залежить від типу бізнес-процесу, спеціалізації підприємства, чисельності працівників тощо. Підприємства можуть обирати показники якості бізнес-процесів для розрахунку та використання відповідно до власних потреб. Прийняти методи оцінки якості бізнес-процесів на основі окремих індикаторів, зведених індикаторів і загальних індикаторів.

Розробимо структурно-логічну схему оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM на основі моделі Європейської досконалості EFQM на рис. 3.1.

Дану схему також можна використовувати і в загальному розумінні, не прив'язуючись до моделі EFQM. З цієї позиції на *першому етапі* проводиться визначення стратегічних цілей підприємства, від яких вирішальною мірою залежать види бізнес-процесів та їх кількість. На *другому етапі* проводиться ідентифікація бізнес-процесів підприємства та виділяються серед них ключові. На *третьому етапі* визначаються показники, які характеризують рівень якості бізнес-процесів підприємства.

На *четвертому етапі* проведення спостереження визначається перелік показників, які є індикаторами оцінки якості бізнес-процесів підприємства. Показники обираються групою експертів. Існують наступні методи визначення величини показника якості бізнес-процесу: органолептичний, вимірвальний, реєстраційний, розрахунковий, соціологічний, експертний, статистичний та ін. Напрямок оптимізації визначається експертною групою.

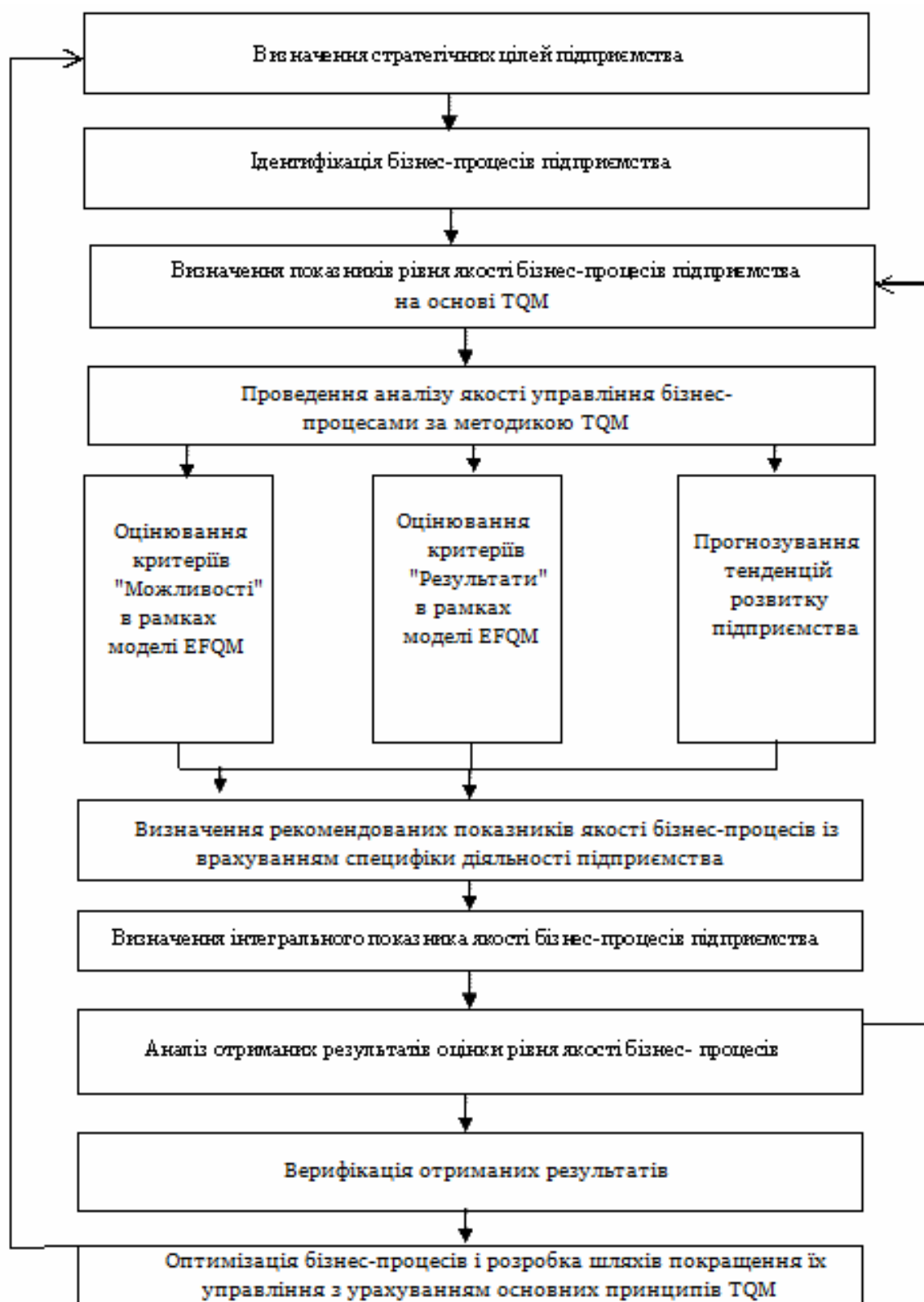


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM моделі Європейської досконалості EFQM

На п'ятому етапі проводиться нормування показників – перетворення всіх розмірних показників у безвимірні показники якості (функції бажаності), які знаходяться на проміжку від 0 (дуже погана якість) до 1 (відмінно). Наприклад використавши шкала бажаності Е. Харрінгтона. Призначення цієї шкали – встановлення відповідності між параметрами, які мають різні одиниці виміру. З використанням цієї шкали проводиться нормування показників.

Можна очікувати, що після впровадження СУЯБП потенційні оцінки по критеріям та підкритеріям моделі EFQM, які увійшли до ланцюга на рис. 3.2 зростуть.

Слід також відмітити, що особливістю моделі ділової досконалості EFQM 2020 є можливість самостійного встановлення вагомості підкритеріїв критеріїв 3 та 6. На наш погляд, це було правильно зроблено для того, щоб враховувати галузеву специфіку підприємств, так як вагомість стейкхолдерів може бути різною для підприємств різних галузей.

В розділі 2.3 було проаналізовано організаційну структуру управління і зроблено висновок, щодо необхідності її удосконалення. На нашу думку, створення відділу якості, який би працював за основними принципами TQM (рис. 3.3) дозволить підприємству бути гнучким та готовим до майбутніх викликів, а також підвищувати якість управління бізнес-процесами.

Створення відділу якості, що працює за принципами Total Quality Management (TQM), є ключовим елементом для підвищення якості управління бізнес-процесами з кількох причин:

Системний підхід: TQM підтримує системний підхід до управління, де кожен елемент бізнес-процесу розглядається як частина єдиної системи. Відділ якості допомагає впроваджувати цей підхід, забезпечуючи, що всі аспекти бізнесу охоплюються політикою якості та відповідними процедурами.

Контроль якості: Відділ якості відіграє ключову роль у контролі якості продукції чи послуг. Відстеження, вимірювання та аналіз якості дозволяють вчасно виявляти відхилення від стандартів і вживати корективні заходи.

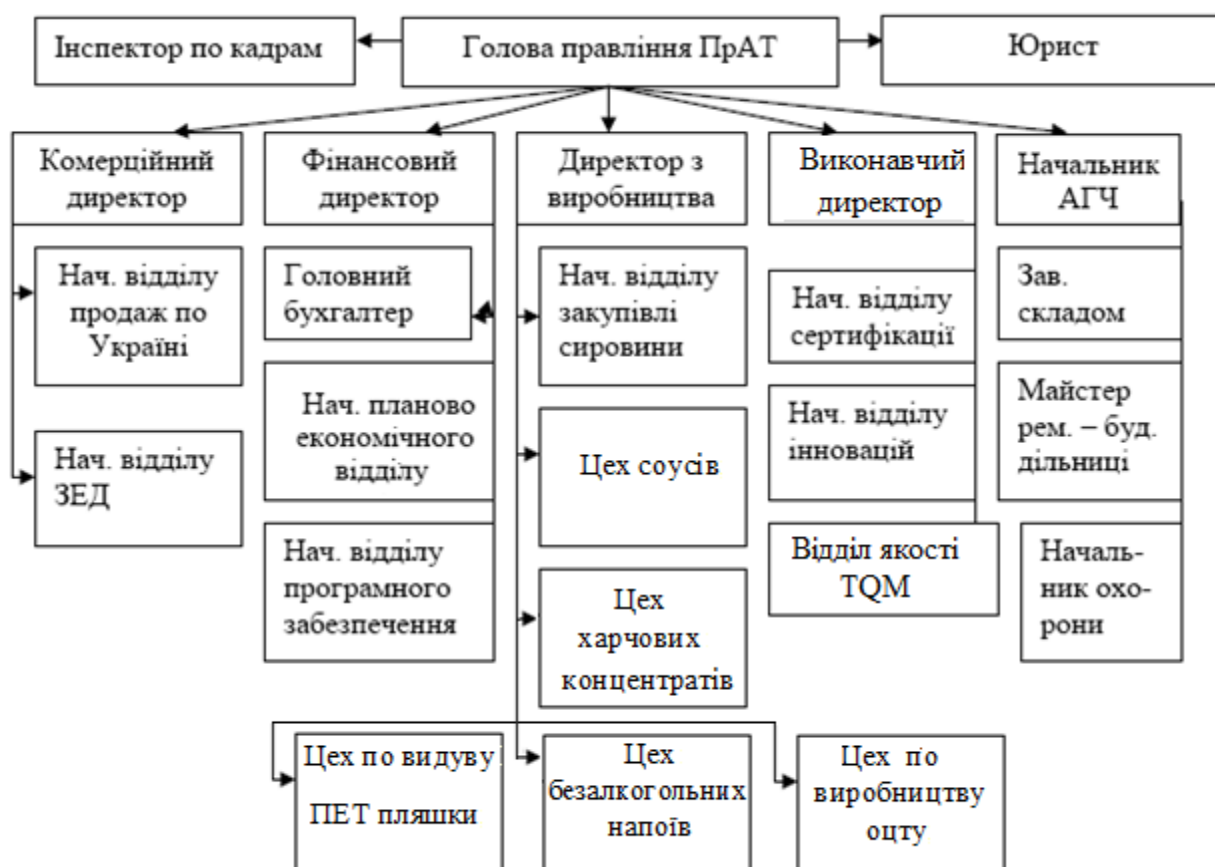


Рисунок 3.3. Удосконалена організаційна структура управління підприємством ПрАТ «ВХСФ»

Постійне вдосконалення: Принцип постійного вдосконалення є фундаментальним для TQM. Відділ якості сприяє впровадженню цього принципу, стимулюючи виявлення нових методів оптимізації процесів та підвищення якості продукції.

Залучення персоналу: TQM покладає великий акцент на залучення всього персоналу до процесу управління якістю. Відділ якості виконує роль фасилітатора цього процесу, навчаючи персонал використовувати інструменти якості та брати участь у вдосконаленні процесів.

Взаємодія з клієнтами: Відділ якості відіграє важливу роль у забезпеченні того, щоб продукція чи послуги відповідали потребам та очікуванням клієнтів. Відділ активно співпрацює з відділами маркетингу та обслуговування клієнтів для збору інформації про вимоги ринку.

Зниження витрат: Через виявлення та виправлення дефектів на ранніх етапах процесу, відділ якості допомагає знижувати витрати на виробництво та виправлення внутрішніх недоліків, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Отже, відділ якості, який дотримується принципів TQM, виступає як стратегічний партнер у досягненні підвищення якості управління бізнес-процесами. Його активна участь у впровадженні системного підходу, контролі якості, постійному вдосконаленні та залученні персоналу дозволяє не лише виявляти та усувати поточні недоліки, але і передбачати майбутні тенденції у сфері якості. Це сприяє забезпеченню конкурентних переваг, задоволенню потреб клієнтів та оптимізації витрат, що в сукупності сприяє стійкому підвищенню результативності та успішності підприємства.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з з підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства «ВХСФ» на 2024-2026 (див. табл. 3.4). Даний план розрахований на три роки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління економічною безпекою, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство.

Чистий прибуток після оподаткування за 2020 рік склав 16 304 тис. грн. (див. роз. 2.1). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 1% до 3%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	450	$16\,304 * 0,02 * 3 = 978,24$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління бізнес-процесами
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	380	$16\,304 * 0,01 * 3 = 489,12$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Створення відділу якості TQM	1000	$16\,304 * 0,05 * 3 = 2445,60$	Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління
4. Впровадження та використання в діяльності підприємства структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM моделі Європейської досконалості EFQM	600	$16\,304 * 0,025 * 3 = 1222,80$	Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління, підвищення оцінки якості управління бізнес-процесів на підприємстві
5. Впровадження та використання в управління бізнес-процесами підприємства основних принципів TQM	750	$16\,304 * 0,03 * 3 = 1467,36$	Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління, підвищення оцінки якості управління бізнес-процесів на підприємстві
Підсумок	$B = 3180$	$E\Phi_{заг} = 6603,12$	

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{1320,62}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1980,94}{(1 + 0,2)^2} + \frac{3301,56}{(1 + 0,2)^3} = 1101 + 1376 + 1911 = 4387 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_e , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_e = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1,$$

(3.2)

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_B = \sqrt[3]{1 + \frac{4387}{3180,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,379} - 1 = \sqrt[3]{2,379} - 1 = 0,335$$

Розраховану величину E_B порівнюють з найменшою ставкою дисконтування τ_{\min} . Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування τ_{\min} розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\min} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_B > \tau_{\min}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_B < \tau_{\min}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,335 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{\phi(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{3180,00}{4387} = 0,725 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

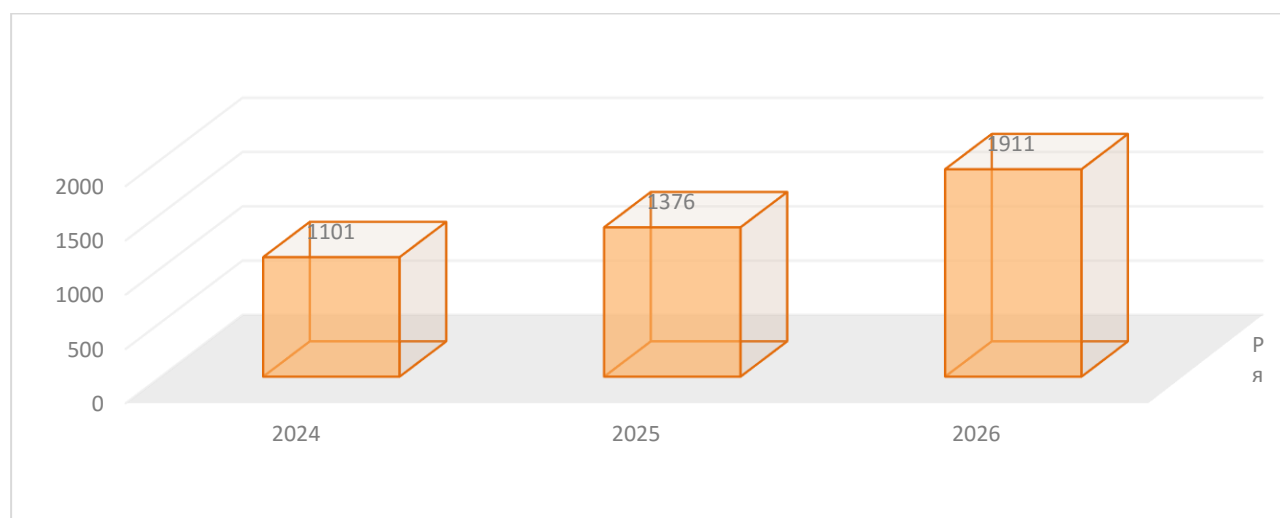


Рисунок 3.4 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії

та створення нових чинників його зміцнення.

Також, у дослідженні розроблено структурно-логічну схему оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM на основі моделі Європейської досконалості EFQM. Можна очікувати, що після впровадження СУЯБП на основі цієї схеми потенційні оцінки по критеріям та підкритеріям моделі EFQM, які увійшли до ланцюга на рис. 3.2 зростуть. Методом рівної участі було зроблено прогноз щодо удосконалення фактичного стану підприємств після впровадження системи управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку та його впливу на оцінку критеріїв і підкритеріїв за моделлю EFQM.

Слід також відмітити, що особливістю моделі ділової досконалості EFQM є можливість самостійного встановлення вагомості підкритеріїв критеріїв 3 та 6. На наш погляд, це було правильно зроблено для того, щоб враховувати галузеву специфіку підприємств, так як вагомість стейкхолдерів може бути різною для підприємств різних галузей.

Створення відділу якості, який дотримується принципів TQM, виступає як стратегічний партнер у досягненні підвищення якості управління бізнес-процесами. Його активна участь у впровадженні системного підходу, контролі якості, постійному вдосконаленні та залученні персоналу дозволяє не лише виявляти та усувати поточні недоліки, але і передбачати майбутні тенденції у сфері якості. Це сприяє забезпеченню конкурентних переваг, задоволенню потреб клієнтів та оптимізації витрат, що в сукупності сприяє стійкому підвищенню результативності та успішності підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу існуючих визначень та проведеного семантичного аналізу понять «якість», «управління якістю», «бізнес-процес», «якість бізнес-процесу», «сталий розвиток», «система управління якістю» запропоновано авторські визначення понять «якість бізнес-процесу», «управління якістю бізнес-процесів в контексті реалізації цілей сталого розвитку», «система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку», «екологізація управління якістю».

Розглянуто історичні етапи розвитку управління якістю на підприємствах (відбраковка продукції, контроль якості, управління якістю, управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів, всеохоплююче управління якістю TQM) та виділено сучасний етап – екологізація всеохоплюючого управління якістю.

Особливістю Індустрії 4,0 є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів, що призводить до зменшення ролі технічного та технологічного аспектів якості. На сьогоднішній день і у майбутньому якість буде спрямована на економічний, екологічний, моральний і соціальний аспекти якості.

Всеохоплююче управління якістю TQM та модель Європейського фонду управління якістю EFQM є соціально-орієнтованими концепціями. TQM вміщує мету, завдання, стратегії, тактику, загальні та специфічні принципи всеохоплюючого управління якістю, методи та функції всеохоплюючого управління якістю. Важливим елементом TQM є стратегія соціальної відповідальності та сталого розвитку. Значна роль відводиться формуванню такої корпоративної культури підприємства, яка б сприяла підвищенню якості бізнес-процесів та продукції.

В результаті аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що він є задовільним. Позитивним можна вважати факт, що протягом

2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Отже, в ході дослідження якості управління підприємства «ВХСФ» за моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю отримано загальний бал 374,76.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого. Структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

За результатами дослідження структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*,

яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Також, у дослідженні розроблено структурно-логічну схему оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM на основі моделі Європейської досконалості EFQM. Можна очікувати, що після впровадження СУЯБП на основі цієї схеми потенційні оцінки по критеріям та підкритеріям моделі EFQM, які увійшли до ланцюга на рис. 3.2 зростуть.

Слід також відмітити, що особливістю моделі ділової досконалості EFQM є можливість самостійного встановлення вагомості підкритеріїв критеріїв 3 та 6. На наш погляд, це було правильно зроблено для того, щоб враховувати галузеву специфіку підприємств, так як вагомість стейкхолдерів може бути різною для підприємств різних галузей.

Створення відділу якості, який дотримується принципів TQM, виступає як стратегічний партнер у досягненні підвищення якості управління бізнес-процесами. Його активна участь у впровадженні системного підходу, контролі якості, постійному вдосконаленні та залученні персоналу дозволяє не лише виявляти та усувати поточні недоліки, але і передбачати майбутні тенденції у сфері якості. Це сприяє забезпеченню конкурентних переваг, задоволенню потреб клієнтів та оптимізації витрат, що в сукупності сприяє стійкому підвищенню результативності та успішності підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нікіфорова Л.О., Парвадов М.С. Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з урахуванням основних принципів TQM та EFQM. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>. (Дата звернення 31 вересня 2023 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT . Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
5. Бондаренко С.М. Методологічні основи управління якістю бізнес-процесів на підприємствах легкої промисловості в контексті реалізації цілей сталого розвитку Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023.
6. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ : Держстандарт України..
7. Harrington James H., Esseling K., Nimwegen Van. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education. 314 p.

8. Michael E. Porter. (2018) On Competition. Harvard Business Press. 544p.
9. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2019. 240 с.
10. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
11. Пономаренко В. С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід. Харків : ХНЕУ, 2015. 240 с.
12. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. URL: <https://www.amazon.com/Reengineering-Corporation-Manifesto-Revolution-Essentials/dp/0060559535>
13. Цикл Демінга. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цикл_Шухарта_—_Демінга
14. ДСТУ ISO 8402:1986 Терміни та визначення. Київ : Держстандарт України,
15. Mark Hammar (2021) Quality Management System: What is it? URL: <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/quality-management-system-what-is-it/>
16. Kasych A., Yakovenko Y., Tarasenko I. (2019). Optimization of business processes with the use of industrial digitalization. Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2019, pp. 522-525. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8896531>
17. Tricker R. (2020) Quality management systems. A Practical Guide to Standards implementation. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York. 259 p.
18. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю. Львів: «Магнолія 2006». 2020. 336 с.

19. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
20. Економічний енциклопедичний словник. У 2 т. Том 2. / Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Львів: Світ, 2016. 568 с.
21. ДСТУ 2925-94 Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 34 с.
22. Лівінський О.М., Савенков В.І., Пальчик С.П., Чертков О.Ю. Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організації. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 232 с.
23. Заботін О.М., Гросицька О.Є., Трушлякова А.Б., Сипко Т.Д. Основи управління якістю на підприємствах машинобудування. Миколаїв : НУК, 2018. 84 с.
24. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Випуск № 5 (67). С. 145-150.
25. Буканов Г.М. Концепція сталого розвитку як основа формування державної екологічної політики на державному та регіональному рівнях. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70 № 3. С. 71-76.
26. Башлай С.В., Нагорний В.В., Концепція сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 24. С. 23-36.
27. Тодорюк С. І. Сталый розвиток» як економічна категорія. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/todoriuk-stal-rozv.pdf>
28. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
29. Індустрія 4.0 (Industry 4.0) URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>
30. Бондаренко С.М. Особливості застосування в управлінні організаціями моделі EFQM 2020. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13-14. С. 34-39.

31. EFQM Excellence Model. Brussels. 35 p.
32. Total Quality Management, TQM URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Загальне_управління_якістю
33. ПрАТ «ВХСФ» URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>
34. ПрАТ «ВХСФ» URL: <https://opendatabot.ua>
35. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>
36. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
38. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
39. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
40. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
41. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>
42. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Удосконалення управління бізнес-процесів приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»».

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 85,4%

Схожість 14,6 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- 3. Виявлені у роботі запозичення є недоброчесними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недоброчесних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи


(підпис)

Парвадов М.С.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лецько О.Й.

"16" 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

«Удосконалення управління бізнес-процесів
приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»»

08-71.МКР.111.000.000 ТЗ

Керівник

к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ

Нікіфорова Л.О.

" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 "Менеджмент"

Парвадов М.С.

" 16 " 10 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління якістю бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM. В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління та оцінки бізнес-процесів підприємства з використанням сучасних методів та моделей (TQM, EFQM).
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВХСФ» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз якості управління бізнес-процесами на ПрАТ «ВХСФ» за Європейською моделлю ділової досконалості (EFQM).
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «ВХСФ» за 2018-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добрі, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень.2023 р.
2. Теоретико-методологічні основи управління та оцінки бізнес-процесів на підприємстві: жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та удосконалення управління бізнес-процесів ПрАТ «ВХСФ»: жовтень-листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління бізнес-процесів ПрАТ «ВХСФ», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління бізнес-процесів на ПрАТ «ВХСФ».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

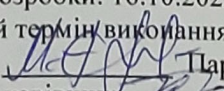
8 Порядок приймання роботи

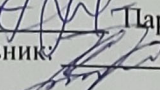
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Тарвадов М.В.

Науковий керівник:  Нікіфорова Л.О.

Додаток В

Фінансова звітність підприємства: баланс ПрАТ «ВХСФ»

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			30453389
			0510100000
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	120
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	10,39
Вид економічної діяльності		за КВЕД	

Середня кількість працівників: 118

Адреса, телефон: 21018 м.Вінниця, Р.Скалецького,15, (0432)53-61-74

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 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	297	248
первісна вартість	1001	417	417
накопичена амортизація	1002	(120)	(169)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 870	15 378
Основні засоби	1010	25 472	27 269
первісна вартість	1011	51 633	59 780
знос	1012	(26 161)	(32 511)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
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	12	12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9	9
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	27 660	42 916
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 530	13 606

Виробничі запаси	1101	13 231	13 406
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	188	133
Товари	1104	111	67
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 299	30 730
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 969	17 759
з бюджетом	1135	0	990
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	54
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 933	1 791
Готівка	1166	54	35
Рахунки в банках	1167	5 879	1 756
Витрати майбутніх періодів	1170	24	55
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	14	10
Усього за розділом II	1195	54 789	64 995
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	82 449	107 911

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	425	425
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	57	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 068	79 372
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	63 778	80 082
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	0	0

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	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 530	15 000
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	9 361	6 926
розрахунками з бюджетом	1620	1 705	920
у тому числі з податку на прибуток	1621	730	650
розрахунками зі страхування	1625	252	304
розрахунками з оплати праці	1630	1 053	1 210
одержаними авансами	1635	131	132
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 083	1 207
Доходи майбутніх періодів	1665	1 851	1 105
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	705	1 025
Усього за розділом III	1695	18 671	27 829
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	82 449	107 911

Примітки: даних немає

Керівник

Семенюк Любов Артемівна

Головний бухгалтер

Гайдар

Оксана

Юрївна

Підприємство Територія Організаційно- правава форма господарювання Вид економічної діяльності	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика" Вінницька область, Вінниця Приватне підприємство	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2020
		за КОАТУУ	30453389
		за КОПФГ	0510100000
		за КВЕД	120
			10,39

Середня кількість працівників: 115

Адреса, телефон: 21018 м.Вінниця., Р.Скалецького,15, (0432) 53-61-74,

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2019 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	245	297
первісна вартість	1001	323	417
накопичена амортизація	1002	(78)	(120)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 401	1 870
Основні засоби	1010	20 211	25 472
первісна вартість	1011	41 372	51 633
знос	1012	(21 161)	(26 161)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
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	12	12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9	9
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0

фондах			
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	22 878	27 660
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 655	13 530
Виробничі запаси	1101	11 417	13 231
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	126	188
Товари	1104	112	111
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 242	31 299
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 477	3 969
з бюджетом	1135	1	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 176	5 933
Готівка	1166	157	54
Рахунки в банках	1167	2 019	5 879
Витрати майбутніх періодів	1170	11	24
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	2	14
Усього за розділом II	1195	43 578	54 789
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	66 456	82 449

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	425	425
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	57	57

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 239	63 068
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	52 949	63 778
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	0	0
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	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 700	2 530
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	3 920	9 361
розрахунками з бюджетом	1620	2 459	1 705
у тому числі з податку на прибуток	1621	476	730
розрахунками зі страхування	1625	193	252
розрахунками з оплати праці	1630	836	1 053
одержаними авансами	1635	48	131
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	858	1 083
Доходи майбутніх періодів	1665	2 569	1 851
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	924	705
Усього за розділом III	1695	13 507	18 671
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	66 456	82 449

Додаток Г
Фінансова звітність підприємства: звіт про фінансовий результат
ПрАТ «ВХСФ»

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			30453389

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 423	159 083
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	(127 180)	(118 367)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	47 243	40 716
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	14 411	7 699
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	(5 552)	(5 036)
Витрати на збут	2150	(23 701)	(22 189)
Інші операційні витрати	2180	(12 334)	(8 080)
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
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 067	13 110
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	104	316
Інші фінансові доходи	2220	12	129
Інші доходи	2240	0	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(271)	(300)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(27)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	19 911	13 228
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 607	-2 399
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	16 304	10 829
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	16 304	10 829

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	112 968	108 421
Витрати на оплату праці	2505	22 409	19 633
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 514	3 883
Амортизація	2515	6 440	5 196
Інші операційні витрати	2520	27 239	20 235
Разом	2550	173 570	157 368

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	910 812	910 812
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	910 812	910 812
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	17,900000	11,890000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	17,900000	11,890000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2020
30453389

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	1801003 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	159 083	117 658
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	(118 367)	(87 490)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	40 716	30 168
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	7 699	3 520
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	(5 036)	(4 394)
Витрати на збут	2150	(22 189)	(16 993)
Інші операційні витрати	2180	(8 080)	(2 889)
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
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 110	9 412

збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	316	299
Інші фінансові доходи	2220	129	5
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(300)	(186)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(27)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13 228	9 530
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 399	-1 724
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	10 829	7 806
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	10 829	7 806

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	108 421	82 486
Витрати на оплату праці	2505	19 633	14 308
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 883	2 846
Амортизація	2515	5 196	4 029
Інші операційні витрати	2520	20 235	6 787
Разом	2550	157 368	110 456

Додаток Д

Модель досконалості *Європейського фонду управління якістю* (EFQM)

Кожен критерій має бальну оцінку, загальна сума балів за всіма критеріями становить 1000 балів. Вага кожного критерію для кожної організації встановлюється експертами EFQM і численними користувачами моделі та може змінюватися з урахуванням накопиченого досвіду і змінами у зовнішньому середовищі.

Групи «Можливості» і «Результати» мають еквівалентні максимальні оцінки - по 500 балів кожна група, що показує однакову важливість, як потенціалу організації, так і того, наскільки успішно цей потенціал реалізується.

1. Критерій *«Лідерство»* (100 балів):

а) Лідери визначають місію організації, стратегію розвитку та цінності, демонструють на особистих прикладах свою прихильність культурі вдосконалення. (20 балів);

б) Лідери особисто беруть участь в розробці, розгортанні та постійному удосконаленні системи управління організації. (20 балів)

в) Лідери безпосередньо працюють зі споживачами, партнерами та представниками суспільства. (20 балів)

г) Лідери зміцнюють культуру вдосконалення, залучаючи до цього процес працівників. (20 балів)

д) Лідери визначають необхідність змін і сприяють успішному їх проведенню. (20 балів)

2. Оцінка ефективності *стратегії та політики* входить в групу оцінки «Фактори сприяння», займаючи 8% від загальних 50%. Ці 80 балів (8%) складаються з:

а) Стратегія та планування засновані на поточних і майбутніх потребах і очікуваннях зацікавлених сторін (20 балів).

б) Стратегія та планування розробляються на основі інформації, отриманої в результаті вимірів, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності (20 балів).

в) Стратегія та планування розвиваються, переглядаються і актуалізуються (20 балів).

г) Стратегія та планування розгортаються з урахуванням структури ключових процесів (20 балів).

3. Критерій *«Персонал»* (90 балів):

а) Робота з персоналом планується, керується і вдосконалюється. (18 балів)

б) Рівень знань і компетентності персоналу вимірюється, розвивається і підтримується. (18 балів)

в) Персонал втягується в діяльність і наділяється необхідними для цього повноваженнями. (18 балів)

г) Існує діалог між робітниками і організацією. (18 балів)

е) Заохочення, визнання заслуг і турбота про персонал. (18 балів).

4. Критерій «Партнерство і ресурси» (90 балів):

а) Ведеться управління взаємовідносинами із зовнішніми партнерами. (18 балів)

б) Ведеться управління фінансовими ресурсами. (18 балів)

в) Ведеться управління нерухомістю, обладнанням і матеріалами. (18 балів)

д) Ведеться управління технологіями. (18 балів)

е) Ведеться управління інформацією і знаннями. (18 балів)

5. Критерій «Процеси» (140 балів):

а) Процеси систематично проектуються і управляються. (28 балів)

б) Процеси удосконалюються з використанням інновацій для того, щоб повно задовольнити вимоги споживачів та інших зацікавлених сторін. (28 балів)

в) Проектування і розробка продуктів і послуг ведеться на основі потреб і очікувань споживачів. (28 балів)

г) Продукти та послуги виробляються, поставляються споживачам і супроводжуються подальшим обслуговуванням. (28 балів)

д) Встановлено і постійно поліпшуються взаємини зі споживачами. (28 балів)

6. Критерій «Результати, що стосуються споживачів» (200 балів):

а) Показники сприйняття. (150 балів)

б) Показники результативності. (50 балів).

7. Критерій «Результати, що стосуються персоналу» (90 балів):

а) Показники сприйняття. (67.5 балів)

б) Показники результативності. (22.5 балів).

8. Критерій «Результати, що стосуються суспільства» (60 балів):

а) Показники сприйняття. (15 балів)

б) Показники результативності. (45 балів).

9. Критерій «Ділові результати» (150 балів):

а) Ключові досягнуті результати. (75 балів)

б) Ключові показники результативності. (75 балів)

Для субкритеріїв групи «Можливості» вагові коефіцієнти, характеризують значимість того чи іншого елемента для ефективного функціонування організації, розподіляються в рівних пропорціях.

Для 8 субкритеріїв групи «Результати» вагові коефіцієнти розподіляється наступним чином:

6а - 75%, 6б - 25%;

7а - 75%, 7б - 25%;

8а - 25%, 8б - 75%;

9а - 50%, 9б - 50%.

При оцінці групи «Можливості» (критерії 1-5) доцільно застосувати логіку RADAR, а саме:

1. Для елемента «Підхід»:

- обґрунтованість: наскільки підхід логічно обґрунтований, розроблені чи процеси, наскільки підхід орієнтований на задоволення потреб усіх

зацікавлених сторін?

- інтегрованість: наскільки підхід спрямований на реалізацію політики і стратегії, інтегрований чи підхід до процесів, чи узгоджений з іншими підходами ?

2. Для елемента «Розгортання»:

- впровадження: наскільки широко застосовується підхід на різних рівнях управління організацією, в різних підрозділах і областях діяльності; стосовно відповідних процесів, продуктів, послуг?

- системність: наскільки структуроване і комплексно розгортається підхід?

3. Для елемента «Оцінка і Перегляд»:

- вимір: наскільки регулярно проводяться вимірювання ефективності підходу і його розгортання на різних рівнях управління стосовно до вироблених продуктів і послуг?

- вивчення: наскільки широко визначаються і вивчаються приклади кращої практики і можливостей для покращення?

- поліпшення: якою мірою результати вимірювань і вивчення кращої практики використовуються для визначення, ранжування, планування і впровадження поліпшень?

Підсумкова оцінка для кожного з 24 субкритеріїв групи «Можливості» виставляється на основі окремих оцінок по кожному показнику: досконалість підходу, повнота підходу, оцінка і перегляд підходу.

При оцінці групи «Результати» (критерії 6-9) використовуються наступні вимірювачі:

- тенденції: чи є тенденції позитивними і/або підтримується рівень хорошої роботи?

- цілі: чи відповідають показники встановленим цілям і чи досягнуті заплановані показники?

- порівняння: проведено чи порівняння з досягненнями інших організацій і / або з організаціями «світового класу»?

- причини: обумовлені чи досягнуті результати застосовуваним підходом?

- повнота охоплення: чи охоплюють досягнуті результати всі напрямки діяльності?

На основі виставлених оцінок визначається підсумкова оцінка (у відсотках) для кожного з 8 субкритеріїв групи «Результати»

За результатами оцінки організації по всім 32 субкритеріям моделі EFQM складається оціночний лист.

Додаток Е

Ілюстративний матеріал

Удосконалення управління
бізнес-процесів
приватного акціонерного
товариства «Вінницька
харчосмакова фабрика»

Виконав: ст. гр. 1 МПОУ-22м

Парвадов М.С.

Керівник: к.е.н., доцент

каф. ЕПВМ

Нікіфорова Л.О.

Опонент: к.е.н., доцент

каф. ФІМ

Руда Л.П.

Про компанію

Продукція



Види діяльності

Н



СУХІ
СНІДАНКИ



КРУП'ЯНІ
ВИРОБИ




БОР
ТЕКСТ

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління якістю бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.

В рамках поставленої мети вирішувалися *наступні завдання*:

1. Дослідити теоретичні основи управління та оцінки бізнес-процесів підприємства з використанням сучасних методів та моделей (TQM, EFQM).
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВХСФ» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз якості управління бізнес-процесами на ПрАТ «ВХСФ» за Європейською моделлю ділової досконалості (EFQM).
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.



Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено структурно-логічну схему оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві, яка, на відміну від існуючих, враховує основні принципи TQM та ґрунтується на моделі Європейської досконалості EFQM.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління бізнес-процесів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства з використанням основних принципів TQM.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління бізнес-процесів на основі впровадження та використання в управління бізнес-процесами підприємства основних принципів TQM та підвищення показників фінансово-економічної активності підприємства.

Таблиця 1 - Основні визначення поняття «бізнес -процес»

Автор, джерело	Визначення
МС ДСТУ ISO 9000:2015 [4]	Процес (бізнес-процес) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату
МС ДСТУ ISO 9000:2001 [6]	Процес (бізнес-процес) – сукупність взаємозалежних і взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи у виходи
Харрінгтон Д., Есселінг К., Німвеген В. [7]	Процес (бізнес-процес) – логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві
Портер М. [8]	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача
Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. [9]	Бізнес-процес – сукупність послідовних взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів
Нетепчук В.В. [10]	Процес (бізнес-процес) – це система (сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів) діяльності, яка використовує ресурси для перетворення «вхідних» потоків на «вихідні», а результатом процесу є продукція, що задовольняє попередньо обумовлені і очікувані потреби споживачів. Процес – це будь-яка діяльність, завдяки якій «вхідні» потоки перетворюються на «вихідні» шляхом використання ресурсів і застосування регламентованого управлінського впливу.
Пономаренко В.С., Минухін С.В., Беседовський О.М. [11]	Бізнес-процес – це сукупність робіт, операцій, які за допомогою технології і організації перетворюють вхідні ресурси в результат (продукт, послуга), які є його виходом і мають цінність для клієнта
Хаммер М. [12]	Бізнес-процес – комплекс дій, у якому основі одного чи більше видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат.

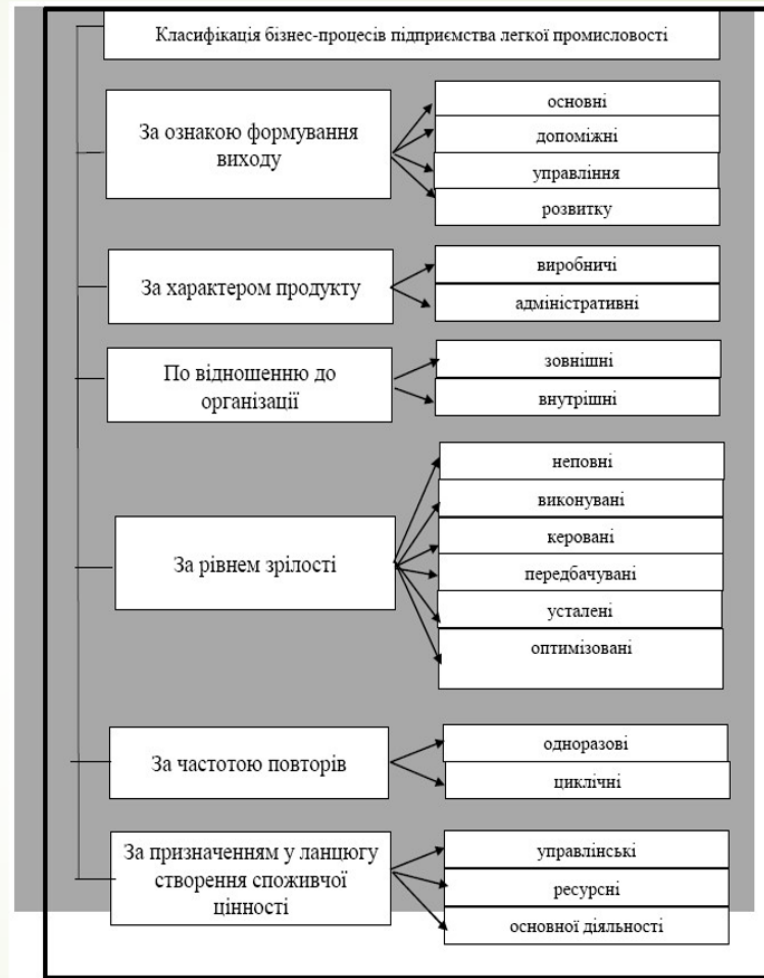


Рис. 1 Класифікація бізнес -процесів підприємств

Таблиця 2 - Основні визначення поняття «якість бізнес -процесу»

Автор, джерело	Визначення
Економічний енциклопедичний словник [20]	Якість – сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують їх корисність, один з головних показників ефективності виробництва, науково- технічного, економічного і соціального прогресу.
ДСТУ 2925-94 [21]	Якість – сукупність характеристик продукції (процесів, послуг), які стосуються її здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби людства.
Лівінський О.М., Савенко В.І., Пальчик С.П. [22]	Якість – сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують її корисність.
Заботін О.М., Гросицька О.Є., Трушлякова А.Б., Сипко Т.Д. [23]	Якість – це сукупність характеристик об'єкта (індивідуально описуваний і розглянутий процес, продукція, система, або будь-яка комбінація з них), що відноситься до його здатності задовольнити встановлені й передбачувані потреби.
Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В. [9]	Сукупність об'єктивно існуючих властивостей і характеристик взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів
Шуляр Р.В. [24]	Сукупність показників результативності, ефективності та показників ефекту з урахуванням входу, перетворення та виходу, які відповідають встановленим і передбачуваним потребам системи управління підприємством і забезпечують на виході належний рівень якості продукції та послуг.

Таблиця 3 – Основні визначення поняття «система управління якістю»

Автор, джерело	Визначення
ДСТУ ISO 8402:1986 [14]	Сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення керівництва якістю
ДСТУ ISO 9000:2015 [4]	Частина системи управління стосовно якості. Система управління – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів організації для формування політики, встановлення цілей і процесів, щоб досягти ці цілі.
Марк Хаммер [15]	Система управління якістю, яку часто називають СВЯ, — це набір внутрішніх правил, які визначаються набором політик, процесів, документованих процедур і записів. Ця система визначає, як компанія досягне створення та доставки продуктів і послуг, які вони надають своїм клієнтам.
Касич А., Яковенко Ю., Тарасенко І. [16]	Система управління якістю – частина системи управління організацією, яка спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості і на задоволення потреб, очікувань або вимог зацікавлених сторін
Трікер Р. [17]	Система управління якістю не є ні посібником (тобто документом), ні комп'ютерною програмою (яка є інформаційною системою, а не справжньою системою якості). Це система, яка містить усі речі, які використовуються для регулювання, контролю та покращення якості ваших продуктів та/або послуг. Це мережа взаємопов'язаних процесів, кожен з яких складається з людей, роботи, діяльності, завдань, записів, документів, форм, ресурсів, правил, звітів, матеріалів, інструментів, обладнання тощо, необхідних для перетворення входи на виходи.
Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. [18]	Система якості за формою – це система документації в якій установлені загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності і відповідальності кожного співробітника в області якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу та характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки і аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу в області якості та ін.
Панченко М.О. [19]	Сукупність структур, що виконують функції управління і забезпечення якості встановленими методами.

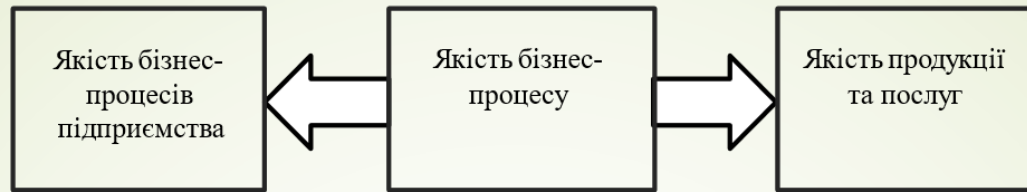
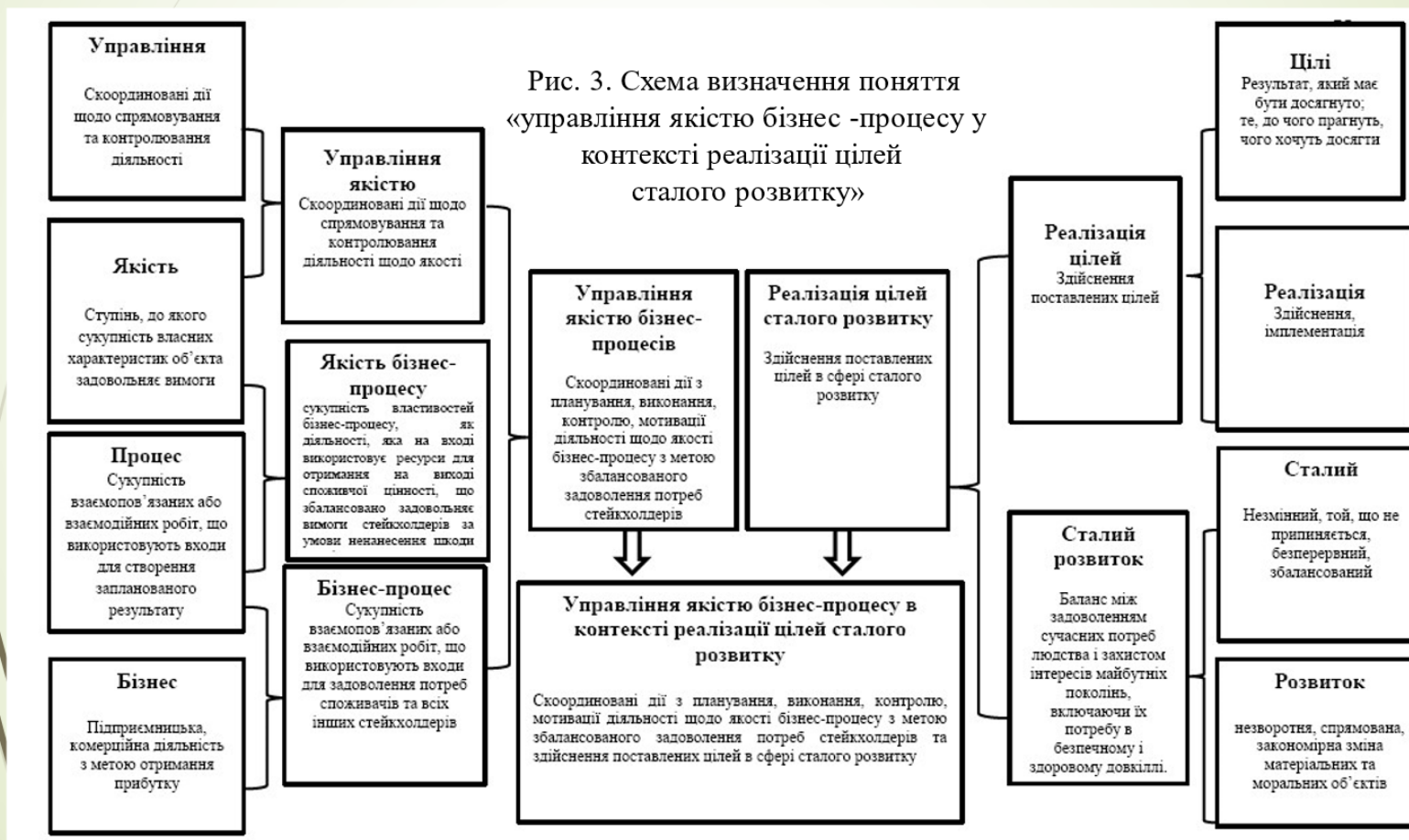


Рис. 2. Місце якості бізнес-процесу в теорії якості



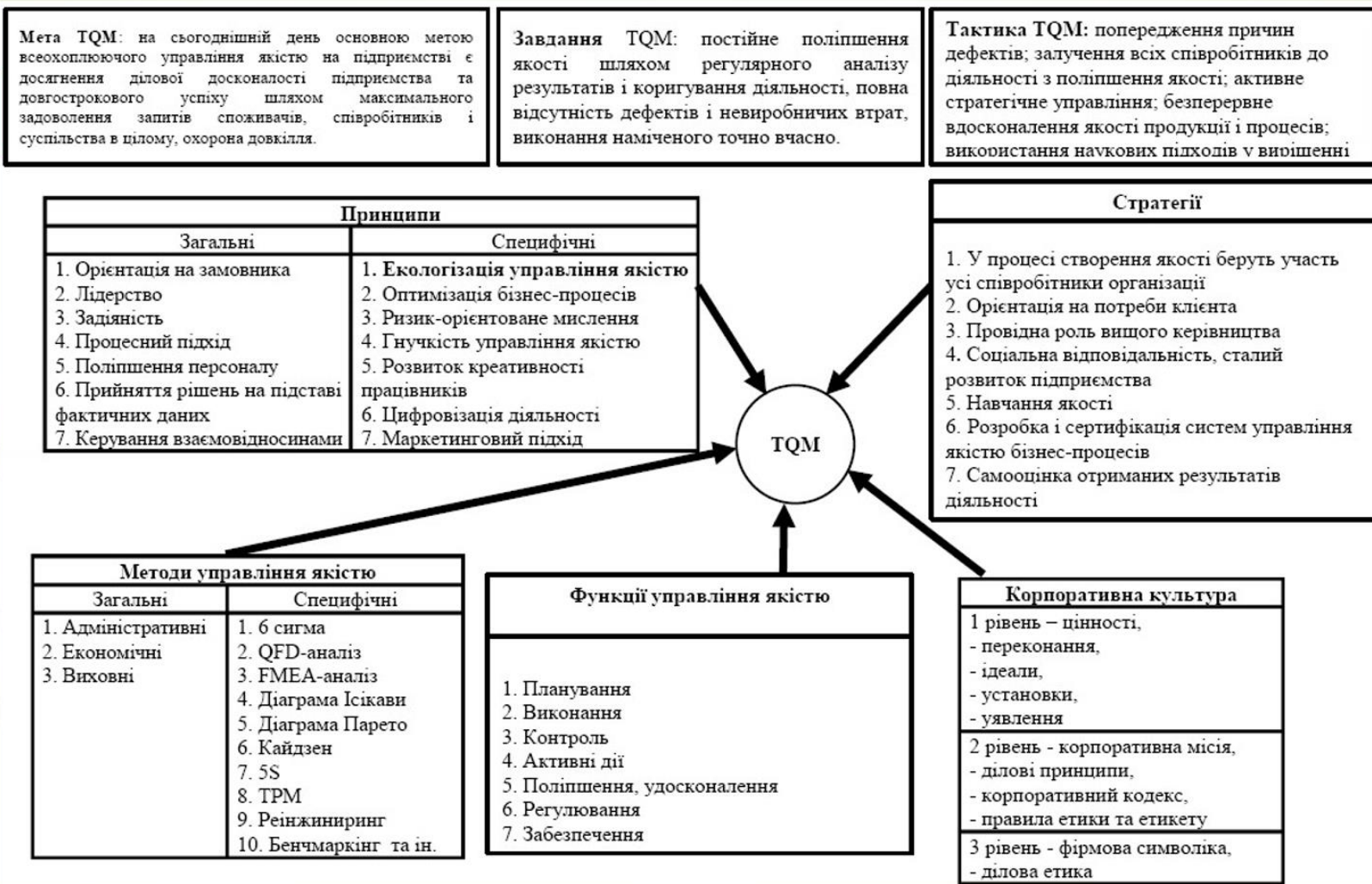


Рис. 4. Концепція всеохоплюючого управління якістю TQM

Принцип якості	Елементи принципу якості
1. Орієнтація на замовників	постійне вивчення існуючих та майбутніх потреб замовників; взаємозв'язок з клієнтами; досягнення лояльності споживачів; вивчення задоволеності клієнтів; прагнення перевищити очікування споживачів.
2. Лідерство	провідна роль вищого керівництва в питаннях якості; встановлення відповідного внутрішнього середовища в організації; розвиток корпоративної культури; забезпечення балансу повноважень і відповідальності персоналу
3. Задіяність персоналу	у процесах забезпечення якості бере участь кожен член організації; повне розкриття та розвиток здібностей співробітників; - використання здібностей співробітників з максимальною користю для досягнення встановлених цілей підприємства; - систематична можливість участі співробітників у розробці та реалізації управлінських рішень; - відмова від використання покарань співробітників з метою їх мотивації до творчої праці; задоволений клієнт починається із задоволеного співробітника.
4. Процесний підхід	- для ефективного функціонування організації потрібно визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними; всі види діяльності описуються у вигляді взаємопов'язаних процесів; визначення ключових процесів; більш ефективне досягнення бажаних результатів; - можливість використання інформаційних технологій для своєчасного прийняття управлінських рішень.
5. Поліпшення	- розробка програм та проектів на постійній основі в цілях удосконалення діяльності та поліпшення якості; - удосконалення як постійна мета у всіх напрямках діяльності організації; зменшення витрат; - навчання персоналу як визначальний фактор неперервного удосконалення.
6. Прийняття рішень на підставі фактичних даних	- прийняття управлінських рішень заснованих на статистичній інформації, результатах наукових досліджень, цифрах та фактичних даних; проведення вимірів для отримання даних про стан процесів; аналіз даних і обробка інформації з точки зору логіки; забезпечення комунікації усередині організації; - накопичення інформації, яка постійно переходить в знання персоналу організації.
7. Керування взаємовідносинами	- пошук та розвиток партнерських стосунків зі стейкхолдерами, заснованих на взаємній довірі, повазі та відкритості; - створення цінностей через взаємовигідні і взаємозалежні стосунки з партнерами.

Таблиця 4 – Загальні принципи управління якістю на підприємстві

Таблиця 5 - Порівняння систем: системи, яка відповідає вимогам ISO 9001, моделі EFQM та системи «бережливе виробництво плюс шість сигм»

Система, яка відповідає вимогам ISO 9001	Модель EFQM	Система «бережливе виробництво плюс шість сигм»
Сертифікація на відповідність вимогам стандартів ISO серії 9000 тільки констатує відповідність встановленим вимогам.	Модель EFQM 2020 призначена для кількісної оцінки рівня розвитку організації за певними критеріями	Призначена для зменшення варіації процесів та раціональне використання ресурсів підприємства, ліквідації марнотратства
Розробка і сертифікація системи управління якістю у відповідності до вимог стандарту ISO 9001 найчастіше ринковими вимогами, умовами контрактів і направлена на виконання мінімальних вимог споживачів і суспільства до забезпечення деякого середнього рівня якості.	Отримання премії з якості означає визнання організації досконалою і такою, що має високий рівень якості, що призводить до підвищення конкурентоспроможності, престижу та ділової репутації організації.	Наявність системи бережливе виробництво плюс шість сигм означає конкурентну перевагу високого рангу, націленість виробника на висгуку якість продукції, бережливі відношення до ресурсів, націленість підприємства на сталий розвиток.
Орієнтована на задоволення потреб споживачів	Орієнтована на задоволення всіх заінтересованих сторін.	Орієнтована на задоволення всіх заінтересованих сторін.
Націлена на виконання міжнародних вимог до систем управління якістю	Націлена на підвищення ділової репутації виробника	Націлена на фінансові результати роботи підприємства
Процесний підхід	Процесний підхід Досягнення досконалості	Процесний підхід Управління на основі фактів
2-х бальна шкала оцінювання	1000 бальна шкала оцінювання	Показники варіації: дисперсія, середнє квадратичне відхилення, розмах варіації

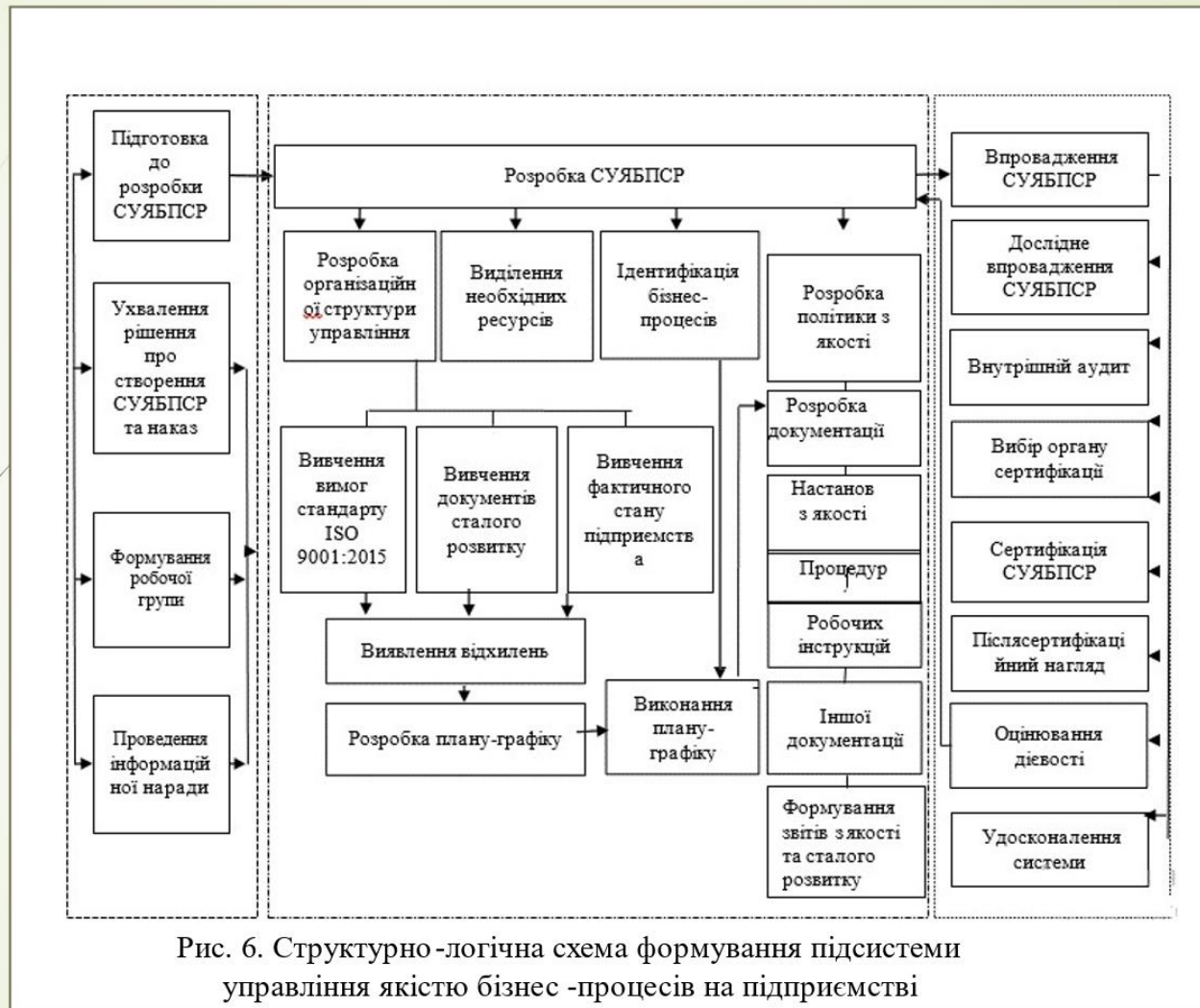




Рис. 7. Показники якості бізнес-процесу на підприємстві



Рис. 8. Чинники, які впливають на якість бізнес-процесів



Рисунок 9. Модель досконалості Європейського фонду менеджменту якістю (EFQM) з урахуванням коефіцієнтів вагомості та балів кожного критерію

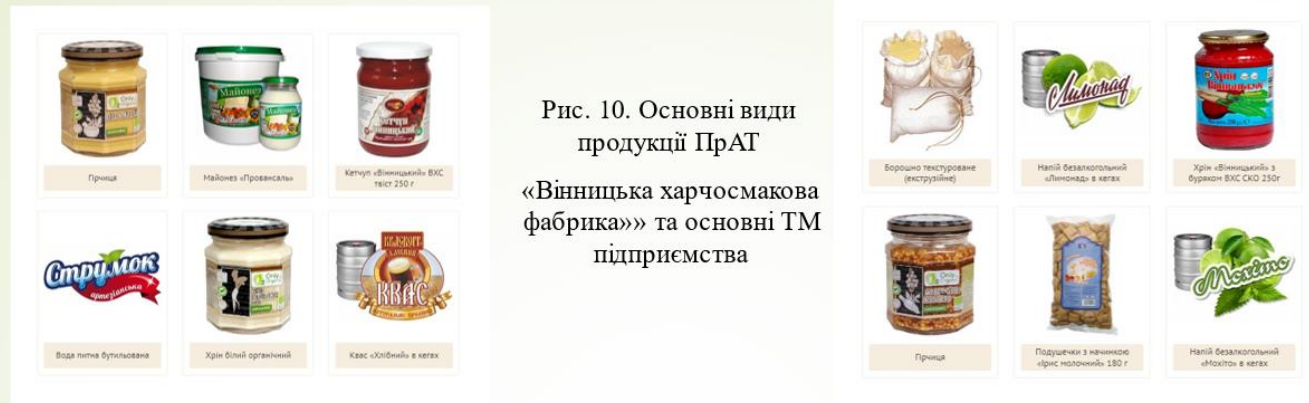


Рис. 10. Основні види продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та основні ТМ підприємства



Торгова марка «ВХС» втілює у собі кропітку працю висококваліфікованих спеціалістів та досвідчених працівників підприємства, символізує філософію якості компанії. Під торговою маркою «ВХС» виготовляються хрін, гірчиця, круп'яні вироби, сухі сніданки.

**ХРІН
ВІННИЦЬКИЙ**

Торгова марка "Хрін "Вінницький" - символізує традиційний, натуральний та доступний продукт - хрін з буряком, - історія виробництва якого розпочинається з 1960 року. Ця торгова марка - втілення праці спеціалістів компанії протягом десятиріччя по вдосконаленню технології виробництва та покращенню якості продукту "Хрін "Вінницький" з буряком, який виготовляється під нею.



Торгова марка «Деліссо» пропонує широкий асортимент приправ, а саме: майонез, делікатесні види гірчиці, соуси, кетчуп, столовий і білий хрін. Приправи торгової марки «Деліссо» - високоякісні продукти за доступною ціною.

КВАСКОФ

Торгова марка «Кваскофф» представляє традиційний слов'янський напій – натуральний хлібний квас. Хлібний квас «Кваскофф» виготовляється виключно з натуральної сировини шляхом бродіння, та поєднує в собі сучасність, натуральність та неповторність смаку.

Рисунок 11 – Основні економічні показники ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»

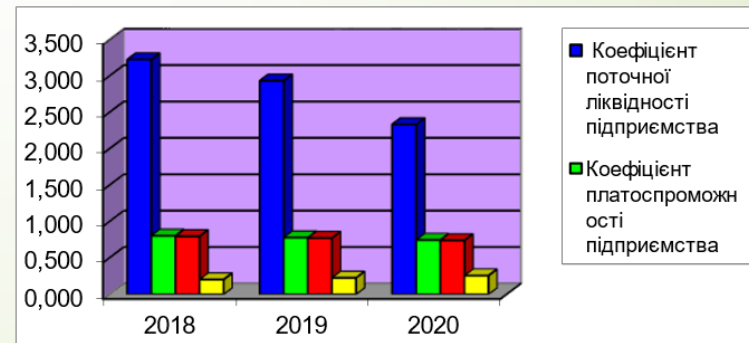
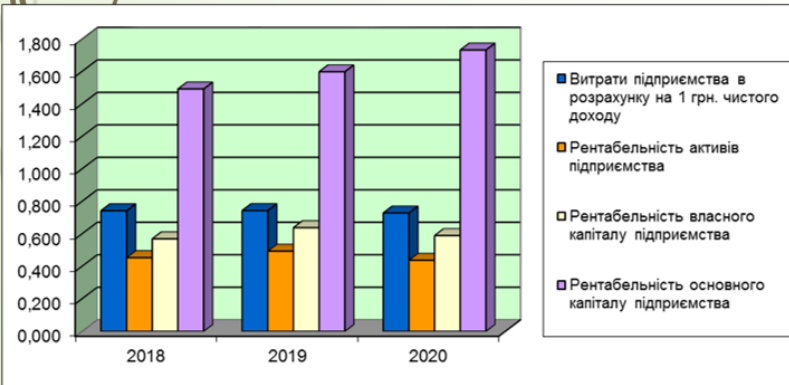
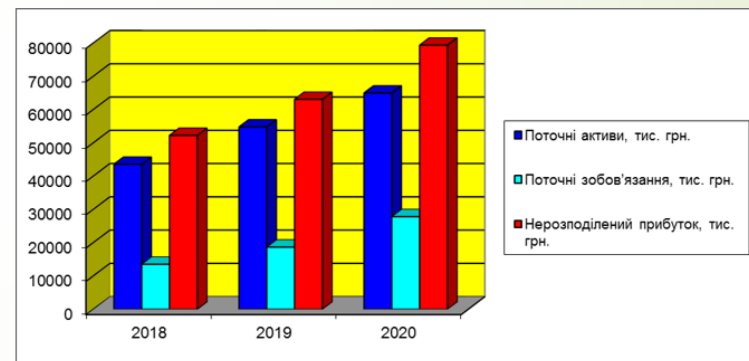
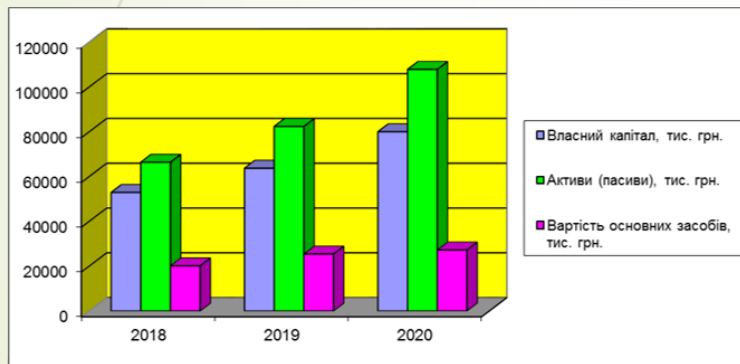
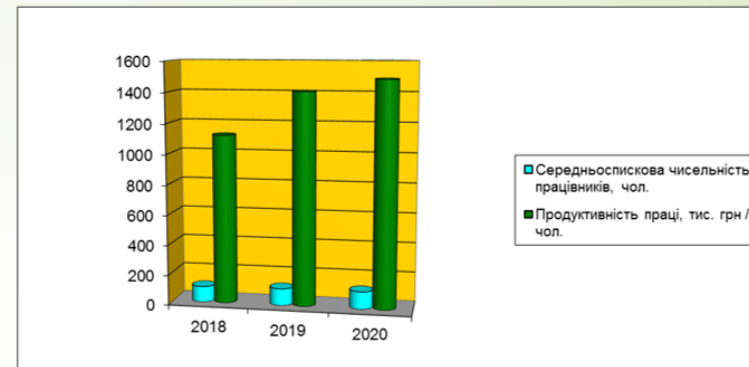
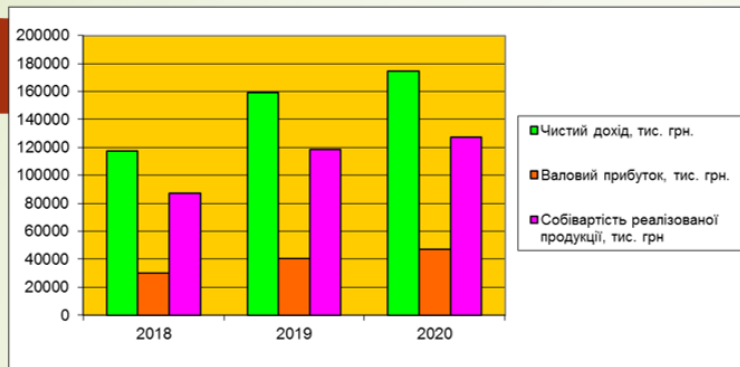




Рис. 12. Модель досконалості Європейського фонду менеджменту якістю (EFQM) з урахуванням коефіцієнтів вагомості та балів кожного критерію



Рис. 13 Організаційна структура управління підприємством ПрАТ «ВХСФ»

Таблиця 7 - Підсумкове оцінювання критерії якості за Моделлю досконалості EFQM

Номер критерію	1	max бал	% факт.	Розрахунок балів	2	max бал	% факт.	Розрахунок балів
Підкритерій	1a	20	35	7	2a	20	30	6
Підкритерій	1b	20	20	4	2b	20	25	5
Підкритерій	1c	20	45	9	2c	20	40	8
Підкритерій	1d	20	25	5	2d	20	20	4
Підкритерій	1e	20	50	10				
Оцінка				Σ 35				Σ 23

Продовження табл. 2.5

Номер критерію	3	max бал	% ф.	Розрах. балів	4	max бал	% ф.	Розрах. балів	5	max бал	% ф.	Розрах. балів
Підкритерій	3a	18	45	8,1	4a	18	65	11,7	5a	28	30	8,4
Підкритерій	3b	18	50	9	4b	18	35	6,3	5b	28	50	14
Підкритерій	3c	18	30	5,4	4c	18	30	5,4	5c	28	40	11,2
Підкритерій	3d	18	42	7,56	4d	18	45	8,1	5d	28	45	12,6
Підкритерій	3e	18	56	10,08	4e	18	25	4,5	5e	28	35	9,8
Оцінка				40,14				Σ 36				Σ 56

Продовження табл. 2.5

Номер критерію	6	max бал	% факт.	Розрахунок балів	7	max бал	% факт.	Розрахунок балів
Підкритерій	6a	150	35	52,5	7a	67,5	30	20,25
Підкритерій	6b	50	40	20	7b	22,5	25	5,62
Оцінка				72,5				25,87

Продовження табл. 2.5

Номер критерію	8	max бал	% факт.	Розрахунок балів	9	max бал	% факт.	Розрахунок балів
Підкритерій	8a	15	42	6,75	9a	75	45	33,75
Підкритерій	8b	45	35	15,75	9b	75	40	30
Оцінка				Σ 22,5				Σ 63,75

Таблиця 8. SWOT-аналіз ПрАТ «ВСХФ»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Злагоджене виробництво; 2. Ефективне управління складськими ресурсами. 3. Стабільна заробітна плата. 4. Висока якість продукції. 5. Наявність унікальних складових в випускаємій продукції. 6. Наявність екологічних сертифікатів. 7. Наявність нагород за високий рівень якості продукції. 8. Гнучкість системи виробництва; 9. Налаштована взаємодія між внутрішніми підрозділами. 10. Імідж на ринку. 11. Позитивний гудвіл. 12. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 13. Задовільний ФСП. 14. Високий рівень платоспроможності.	1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу. 3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції. 4. Наявність демотиваційних факторів колективу. 5. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 6. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 7. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 8. Недостатні маркетингові дослідження; 9. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 10. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 11. Відсутність таргетингової реклами. 12. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт PayPal тощо.
Сприятливі можливості	Небезпеки
1. Збільшення прибутку; 2. Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4. Налаштування роботи з дилерами в інших регіонах. 5. Можливість додаткового інвестування. 6. Високі технічні можливості; 7. Удосконалення системи управління якістю за розробленим алгоритмом; 8. Креативність маркетингової стратегії.	1. Посилення конкурентів; 2. Посилення податкового тиску; 3. Високий рівень інфляції; 4. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні; 5. Нестабільність валюти; 6. Обмеженість фінансування; 7. Мінливі бажання споживачів. 8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.

		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Потрібно: 1. Розширити товарний асортимент продукції і збільшити обсяги виробництва. 2. Збільшити прибутки підприємства. 3. Звпровадити на підприємстві систему TQM. 4. Залучити до співпраці нових інвесторів. 5. Підвищити якість продукції. 6. Вивести продукцію на нові ринки збуту.	Потрібно: 1. Провести ефективну рекламну кампанію. 2. Зменшити собівартість продукції. 3. Підвищити продуктивність праці обладнання. 4. Оновити обладнання на підприємстві. 5. Збільшити ефективність використання фінансових ресурсів.
	Слабкі сторони (W)	1. Застаріле устаткування буде стримувати випуск нових видів продукції. 2. Високий рівень матеріаломісткості продукції буди зменшувати прибутки підприємства. 3. Недостатня кваліфікація працівників стримує проведення кадрових змін на підприємстві. 4. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика звужує можливості на нові ринки збуту.	1. Через нежкісну продукцію і застаріле обладнання підприємство втрачає свої конкурентні переваги на ринку збуту продукції. 2. За рахунок зростання кредитної заборгованості, підприємство втрачає можливість отримання фінансування.

Рис. 14 Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»

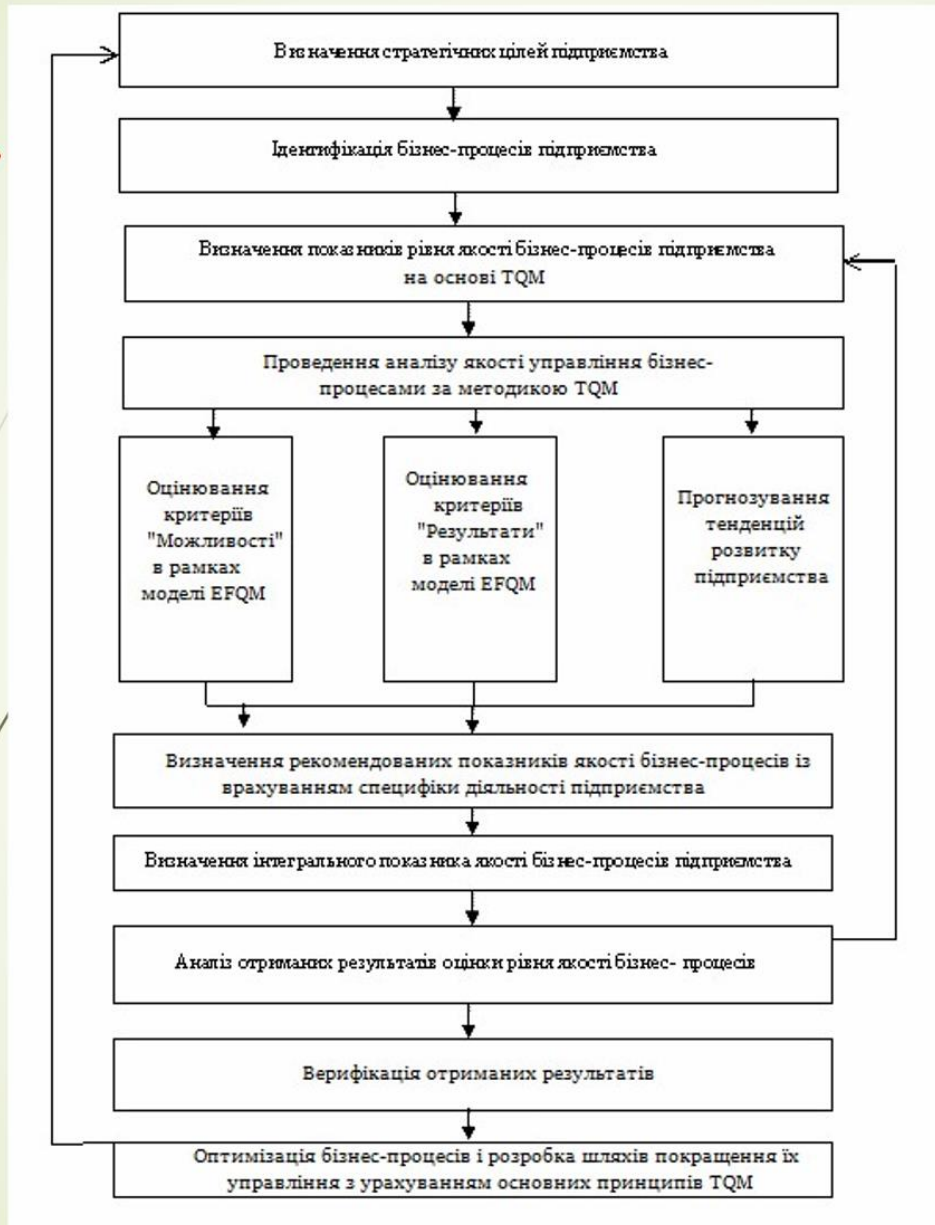


Рис. 15. Структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM моделі Європейської досконалості EFQM

Рисунок 16. Удосконалена організаційна структура управління підприємством ПрАТ «ВХСФ»

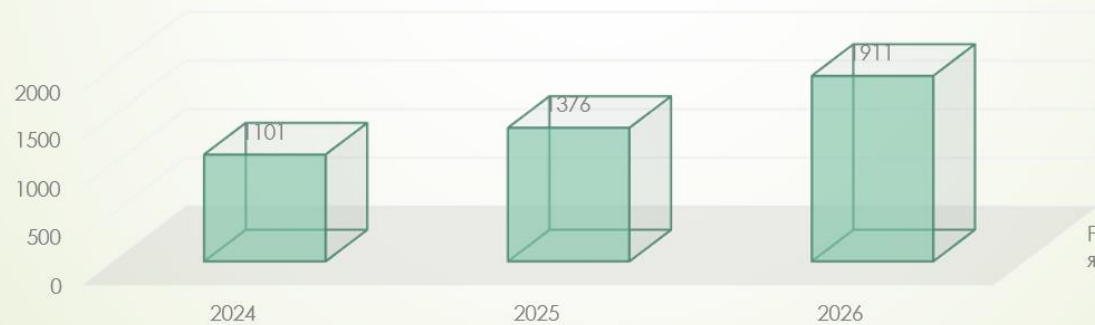
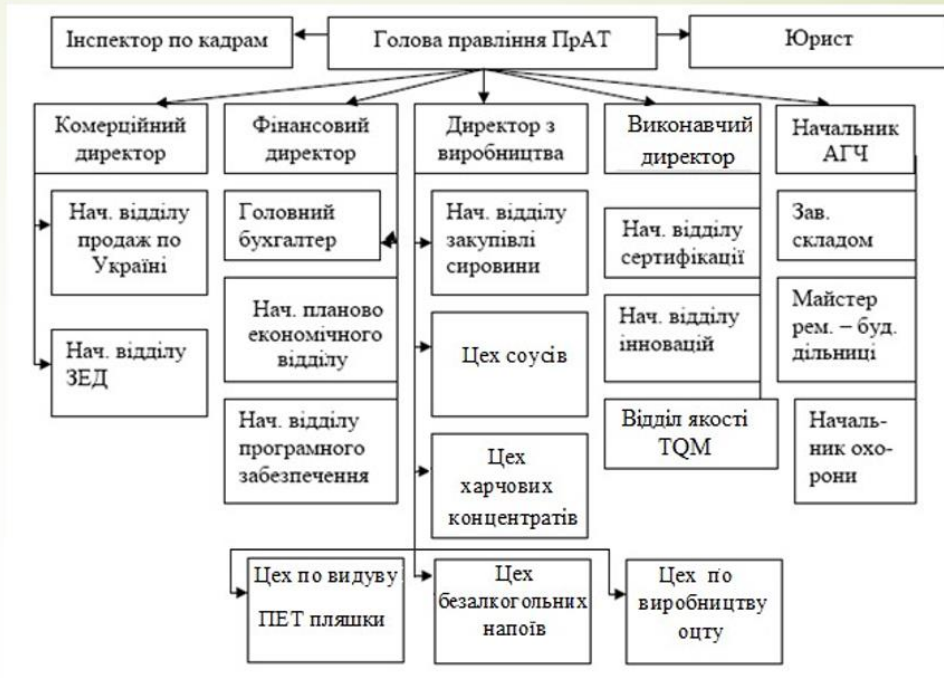


Рис. 17. Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

Таблиця 9 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	450	$16\ 304 * 0,02 * 3 = 978,24$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління бізнес-процесами
2. Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	380	$16\ 304 * 0,01 * 3 = 489,12$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Створення відділу якості TQM	1000	$16\ 304 * 0,05 * 3 = 2445,60$	Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління
4. Впровадження та використання в діяльності підприємства структурно-логічна схема оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM моделі Європейської досконалості EFQM	600	$16\ 304 * 0,025 * 3 = 1222,80$	Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління, підвищення оцінки якості управління бізнес-процесів на підприємстві
5. Впровадження та використання в управління бізнес-процесами підприємства основних принципів TQM	750	$16\ 304 * 0,03 * 3 = 1467,36$	Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління, підвищення оцінки якості управління бізнес-процесів на підприємстві
Підсумок	$B = 3180$	$E\Phi_{заг} = 6603,12$	

ВИСНОВКИ

На основі аналізу існуючих визначень та проведеного семантичного аналізу понять «якість», «управління якістю», «бізнес-процес», «якість бізнес-процесу», «сталий розвиток», «система управління якістю» запропоновано авторські визначення понять «якість бізнес-процесу», «управління якістю бізнес-процесів в контексті реалізації цілей сталого розвитку», «система управління якістю бізнес-процесів на принципах сталого розвитку», «екологізація управління якістю».

Розглянуто історичні етапи розвитку управління якістю на підприємствах (відбраковка продукції, контроль якості, управління якістю, управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів, всеохоплююче управління якістю TQM) та виділено сучасний етап – екологізація всеохоплюючого управління якістю.

Особливістю Індустрії 4,0 є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів, що призводить до зменшення ролі технічного та технологічного аспектів якості. На сьогоднішній день і у майбутньому якість буде спрямована на економічний, екологічний, моральний і соціальний аспекти якості.

Всеохоплююче управління якістю TQM та модель Європейського фонду управління якістю EFQM є соціально-орієнтованими концепціями TQM вміщує мету, завдання, стратегії, тактику, загальні та специфічні принципи всеохоплюючого управління якістю, методи та функції всеохоплюючого управління якістю. Важливим елементом TQM є стратегія соціальної відповідальності та сталого розвитку. Значна роль відводиться формуванню такої корпоративної культури підприємства, яка б сприяла підвищенню якості бізнес-процесів та продукції.

В результаті аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що він є задовільним. Позитивним можна вважати факт, що протягом 2018-2020 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2018 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2019 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2020 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Отже, в ході дослідження якості управління підприємства «ВХСФ» за моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю отримано загальний бал 374,76.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого. Структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Також, у дослідженні розроблено структурно-логічну схему оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням основних принципів TQM на основі моделі Європейської досконалості EFQM. Можна очікувати, що після впровадження СУЯБП на основі цієї схеми потенційні оцінки по критеріям та підкритеріям моделі EFQM, які увійшли до ланцюга на рис. 3.2 зростуть.

Слід також відмітити, що особливістю моделі ділової досконалості EFQM є можливість самостійного встановлення вагомості підкритеріїв критеріїв 3 та 6. На наш погляд, це було правильно зроблено для того, щоб враховувати галузеву специфіку підприємств, так як вагомість стейкхолдерів може бути різною для підприємств різних галузей.

Створення відділу якості, який дотримується принципів TQM, виступає як стратегічний партнер у досягненні підвищення якості управління бізнес-процесами. Його активна участь у впровадженні системного підходу, контролю якості, постійному вдосконаленні та залученні персоналу дозволяє не лише виявляти та усувати поточні недоліки, але і передбачати майбутні тенденції у сфері якості. Це сприяє забезпеченню конкурентних переваг, задоволенню потреб клієнтів та оптимізації витрат, що в сукупності сприяє стійкому підвищенню результативності та успішності підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

A still from the movie Iron Man 3 showing Tony Stark in a dark blue tuxedo with a white shirt and black bow tie. He has his arms outstretched to the sides. The background is a bright, colorful, abstract scene with yellow and blue light effects. The text "Дякую за увагу!" is overlaid in the center of the image.

Дякую за увагу!