

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

Магістерська кваліфікаційна робота на тему:

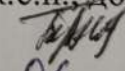
Розробка стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (на прикладі
приватного акціонерного товариства "Вінницька харчосмакова фабрика")

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБА-23мз
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма – Менеджмент і бізнес-
адміністрування



Шепета І.О.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ



Білоконь Т.М.

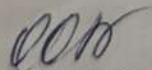
« 7 » 06 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. МБІС

Міронова Ю. В.

« 4 » 06 2024 р.

Допущено до захисту



Завідувач кафедри ПЛМ Мороз О.О.

« 10 » 06 2024 р.

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

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Галузь знань – Управління та адміністрування

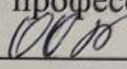
Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ПЛМ

д-р екон. наук, професор

Мороз О. О. 

«18» 03 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шепеті Ірині Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Розробка стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»)

1. керівник роботи Т. М. Білоконь, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 81

2. Термін подання студентом роботи: 7 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: матеріали та звітність ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», матеріали офіційних статистичних джерел України, наукова література

4. Зміст текстової частини:

1 Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів

2 Дослідження господарського стану та управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»

3 Розробка стратегії реінжинірингу бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Підходи науковців до трактування поняття реінжиніринг бізнес-процесів»; оцінка і аналіз показників рентабельності підприємства; складові бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»; оцінка важливості бізнес-процесів підприємства; діаграма профілю розвитку підприємства; Ранжування бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за важливістю та рівнем організації; рндації щодо реінжинірингу бізнес-процесу «Маркетинг і збут» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»; рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесу «Фінансовий менеджмент» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Білоконь Т.М., к.е.н., доцент каф. ПЛІМ	<i>[підпис]</i> 12.04	<i>[підпис]</i> 03.05
Розділ 2	Білоконь Т.М., к.е.н., доцент каф. ПЛІМ	<i>[підпис]</i> 03.05	<i>[підпис]</i> 24.05
Розділ 3	Білоконь Т.М., к.е.н., доцент каф. ПЛІМ	<i>[підпис]</i> 24.05	<i>[підпис]</i> 03.06

7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ч. ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (МКР)	11.03.2024 р.	<i>вик.</i>
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	12. 04. 2024 р.	<i>вик.</i>
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	03.05.2024 р.	<i>вик.</i>
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	24.05.2024 р.	<i>вик.</i>
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	03.06.2024 р.	<i>вик.</i>
6	Рецензування МКР	07.06.2024 р.	<i>вик.</i>
7	Захист МКР	10-27.06. 2024 р.	<i>вик.</i>

Здобувач

[підпис]
(підпис)

Шепета І.О.

Керівник роботи

[підпис]
(підпис)

Білоконь Т.М.

АНОТАЦІЯ

УДК 658:005.7

Шепета І.О. Розробка стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства “Вінницька харчосмакова фабрика”). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2024. 74 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 37 назв; 12 рис.; 21 табл.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємства. Проаналізовані основні показники господарської діяльності підприємства та проведений аналіз системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Розроблено стратегію реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

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

ABSTRACT

Shepeta I.O. Development of a strategy for reengineering the business processes of an enterprise (on the example of the private joint-stock company "Vinnytsia Food and Beverage Factory"). Master's qualification work in the speciality 073 - Management. Vinnytsia: VNTU, 2024. 74 c.

In Ukrainian. Bibliogr.: 37 titles; 12 figures; 21 tables.

The master's qualification work considers the theoretical and methodological aspects of managing the reengineering of business processes of an enterprise. The main indicators of economic activity of the enterprise are analysed and the system of business process management of PJSC "Vinnytsia Food and Beverage Factory" is analysed. A strategy for reengineering the business processes of enterprise has been developed.

Keywords: business process, reengineering, efficiency, process approach, enterprise, management, benchmarking.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	
1.1 Сутність реінжинірингу бізнес-процесів.....	6
1.2 Методи реінжинірингу бізнес-процесів.....	11
1.3 Підходи до стратегічного оцінювання бізнес-процесів підприємства.....	15
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»	
2.1 Загальна характеристика підприємства та галузі.....	26
2.2 Аналіз господарського стану та фінансових результатів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	31
2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами підприємства.....	53
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»	
3.1 Обґрунтування стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.....	61
3.2 Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	
ДОДАТОК А ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПрАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА».....	80
ДОДАТОК Б ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку, жорсткої конкуренції та постійних змін ринкового середовища компанії стикаються з необхідністю швидкої адаптації та пошуку нових ефективних методів управління. Реінжиніринг бізнес-процесів стає ключовим інструментом для досягнення цієї мети, дозволяючи організаціям радикально перебудувати свою діяльність, підвищити продуктивність, якість продукції та послуг, забезпечити гнучкість та адаптивність до зовнішніх змін.

Це особливо важливо для компаній, які хочуть підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість в умовах нестабільності та економічної кризи. Реінжиніринг бізнес-процесів сприяє зміцненню ринкових позицій за рахунок зниження витрат, оптимізації операційних процесів, використання інноваційних технологій і поліпшення обслуговування клієнтів.

Вивчення реінжинірингу бізнес-процесів також важливе для розвитку науково-методологічної бази менеджменту, оскільки дає змогу розробити нові підходи та методики, які можна використовувати для підвищення ефективності діяльності різних організацій.

Теорія процесного управління підприємством активно досліджувалася у працях Б. Андерсона, І. Беккера, А. Бйорна, І. Боргіані, В. Брое, М. Веске, Р. Гарднера, А. Горднова, Дж. Келлі, Ю. М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, К. Шухарта. Разом з тим багато питань, пов'язаних з реінжинірингом бізнес-процесів з урахуванням особливостей сучасного бізнесу і дотепер потребують вдосконалення і розвитку.

Метою роботи є розробка стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси досліджуваного підприємства ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Предмет дослідження – сукупність методів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Завдання роботи:

- визначити суть реінжинірингу бізнес-процесів;
- проаналізувати сукупність методів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- дослідити сучасні підходи до стратегічного оцінювання бізнес-процесів підприємства;
- вивчити особливості функціонування досліджуваного підприємства та галузі, в якій воно функціонує;
- здійснити комплексну оцінку господарського стану та фінансових результатів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».
- проаналізувати систему управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- обґрунтувати стратегію реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»..

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

Наукова новизна отриманих результатів:

- Удосконалено розуміння сутності поняття «реінжиніринг» стосовно бізнес-процесів виробничого підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».
- Запропоновано стратегію реінжинірингу бізнес-процесів досліджуваного підприємства, яка базується на визначенні ключових факторів

успіху та оцінюванні ступеня впливу на них основних бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропонована стратегія реінжинірингу бізнес-процесів досліджуваного підприємства може з деякими варіативними змінами використовуватися на більшості промислових підприємств України.

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

Апробація. Результати дослідження апробовано на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця, 2024 р [27].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Сутність реінжинірингу бізнес-процесів

Майкл Хаммер визнаний засновником теорії реінжинірингу завдяки своїй книзі "Реінжиніринг корпорації: маніфест бізнес-революції", написаній у співавторстві з Джеймсом Чампі. Визначення реінжинірингу з'явилося в 1990 році в статтях, опублікованих Хаммером, а також Девенпортом і Шортом. Ці автори визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значного поліпшення організаційних показників, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість.

Реінжиніринг бізнес-процесів - це радикальна перебудова бізнес-процесів, спрямована на прискорення реакції організації на мінливі вимоги клієнтів при одночасному значному скороченні всіх видів витрат. Це досягається завдяки злагодженій роботі команди висококваліфікованих і ефективно мотивованих професіоналів, які розробляють і впроваджують інноваційні та креативні ідеї для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів, поліпшення ефективності та якості продуктів і послуг, а також підвищення задоволеності клієнтів [1].

Щоб впровадити реінжиніринг бізнес-процесів, компанії спочатку аналізують свої процеси, щоб виявити недоліки та можливості для вдосконалення. Такі методи, як аналіз процесів на основі штучного інтелекту, аналізують інформаційні системи для отримання цінної інформації. Ця оцінка допомагає приймати рішення про те, як слід виконувати роботу, включаючи реінжиніринг бізнес-процесів і перерозподіл ролей третіх сторін. Метою реінжинірингу бізнес-процесів є докорінна зміна способу управління бізнесом. Це використання ІТ для автоматизації та інтеграції з метою оптимізації робочих

процесів, усунення завдань, що не створюють доданої вартості, а також реструктуризації або заміни існуючих процесів [2].

Аналіз сутності реінжинірингу бізнес-процесів у сучасній теорії та практиці управління дозволяє виділити основні напрямки змін, які безпосередньо впливають на співробітників організацій. До таких змін можна віднести: перехід від фіксованих організаційних одиниць до проектних команд та спеціальних робочих груп; розподіл відповідальності між усіма рівнями управління та виконавцями; підвищення інтересу до навчання та розвитку в процесі роботи; зміна принципу оплати праці (оплата за досягнення); більша увага до навичок та компетенцій працівників; клієнтоорієнтованість персоналу; перехід керівників підрозділів від ролі контролерів до ролі наставників; скорочення кількості ієрархічних рівнів в організаційній структурі; розвиток лідерських якостей.

Класичне визначення реінжинірингу - це перепроєктування і переосмислення бізнес-процесів з метою поліпшення таких показників ефективності, як швидкість, рівень обслуговування, вартість і якість. Сьогодні концепція реінжинірингу еволюціонувала і аналізується багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, кожен з яких має власну інтерпретацію.

Розглянемо більш детально підходи науковців до трактування поняття "реінжиніринг бізнес-процесів" (табл. 1.1) [3].

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до трактування поняття "реінжиніринг бізнес-процесів"

Автор	Визначення
Садловський Р. В.	Складний комплекс заходів із моделювання бізнес-систем, головна мета якого – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами.
Шараєва О. А.	Комплексна трансформація компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), спрямована на створення і підтримку системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Продовження таблиці 1.1

Момот О. І.	Сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів.
Гвоздь М. Я.	Високоєфективний метод менеджменту, котрий трансформує діяльність підприємства у сукупність окремих наскрізних бізнес-процесів.
Бабак О. А.	Реконструювання або створення нових бізнес-процесів (кардинальна їх зміна, а не поступове поліпшення) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.
Шейн Л. В.	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньо-фірмової організації та управління.
Виноградова О.В.	Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності.
Щегельська О. О.	Реінжиніринг бізнес-процесів – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку.
Яковенко С. І.	Реінжиніринг бізнес-процесів є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.
Пуліна Т.В.	Реінжиніринг бізнес-процесів – це аналіз і корінне перепроєктування наявних бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації загалом, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією, у результаті чого суттєво зростає ефективність її діяльності.
Р. Патюрель	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке та радикальне реконструювання стратегічних та виробничих процедур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення їхньої продуктивності.
П. Морріс	Реінжиніринг бізнес-процесу є процесом, який визначає діяльність підприємства та підвищує її рівень ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів.

Якщо узагальнити погляди вітчизняних і зарубіжних авторів, то реінжиніринг - це процес радикальної перебудови бізнес-процесів компанії таким чином, щоб поліпшити не тільки кількісні, а й якісні показники діяльності, що виводить компанію на новий довгостроковий шлях розвитку. Особливістю реінжинірингу бізнес-процесів є можливість вивільнення додаткових ресурсів для інвестування в основне виробництво, підвищення узгодженості управлінських процедур, методів та інструментів та їх адаптації, мінімізація витрат та часу компанії.

Під час реструктуризації бізнес-процесів вирішуються наступні завдання [4]:

- визначення бізнес-процесів, які є пріоритетними для ефективної роботи компанії та досягнення її стратегічних цілей
- аналіз та оцінка оптимізації таких параметрів, як вартість, якість, швидкість прийняття рішень
- створення ідеальної моделі виконання процесів
- встановлення критеріїв якості кінцевих і проміжних результатів, а також стандартів ефективності;
- розробка регламентів, які детально визначають послідовність і зміст роботи кожного працівника, задіяного в робочому процесі;
- проводиться навчання працівників.

Після початку роботи за новими стандартами проводиться детальний моніторинг їх виконання, щоб переконатися, що співробітники прийняли нові стандарти поведінки і виконання роботи, а також своєчасно виявити відхилення від оптимізованої моделі бізнес-процесів, пов'язані зі змінами в бізнес-середовищі. Процес реінжинірингу можна умовно розділити на етапи [5]:

- Початок. Відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають значний вплив на ефективність діяльності компанії;
- Ідентифікація. Бізнес-процеси компанії класифікуються за різними критеріями, аналізується поточна модель управління та ланцюжок створення цінності;

- Діагностика. Виявляються слабкі місця бізнес-напрямків, аналізуються показники, визначається потенціал для оптимізації, аналізуються стратегії, продукти та виконання замовлень;

- Оцінка. Пошук інструментів перепроєктування (оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг, реінжиніринг) та інноваційного розвитку;

- Розробка. Визначення цілей та інструментів реінжинірингу;

- редизайн. Розробляється ідеальна бізнес-модель, оновлюється проект взаємозв'язку, організовуються операційні потоки в процесах та визначаються основні зацікавлені сторони;

- Впровадження. Розробляються нові функції, створюються інформаційні системи, необхідні для реінжинірингу.

Ефективний реінжиніринг бізнес-процесів передбачає застосування певних принципів: кілька видів діяльності об'єднуються; діяльність у процесі здійснюється в природному порядку; виконавці приймають рішення самостійно; робота виконується там, де це найзручніше; кількість входів у процес має бути зменшена; процеси мають різні варіанти виконання; частка контрольно-ревізійної діяльності має бути зменшена; процеси координації мають бути оптимізовані; централізовані та децентралізовані операції мають бути об'єднані; операційні менеджери мають використовувати спільну інформаційну мережу. Ці принципи дають чітке розуміння реінжинірингу бізнес-процесів на практиці, а їх реалізація дозволить компанії вдосконалити свій бізнес і підвищити ефективність своїх процесів [6].

Реінжиніринг є необхідним для українських бізнес-структур, оскільки вони потребують значних змін. Крім того, для більшості компаній необхідно використовувати антикризовий реінжиніринг, тобто метод, який передбачає комплекс категоричних заходів для усунення проблем організації [7].

Таким чином, реінжиніринг підвищує мобільність організації при переході до технологій антикризового управління, що особливо важливо в сучасних умовах. Суть реінжинірингу бізнес-процесів полягає у фундаментальній

реструктуризації компанії. Швидко впроваджуючи глибокі та комплексні зміни, компанія досягає значного підвищення ефективності. У конкурентній боротьбі виграють компанії, які можуть бути гнучкими, швидко і адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і мають налагоджену систему процесів розробки, виробництва і реалізації товарів і послуг, а також високий рівень обслуговування клієнтів.

1.2 Методи реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів - один з найпотужніших інструментів, що дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін у ринковому середовищі та досягти значних покращень у своїй діяльності. Сучасна жорстка конкуренція та стрімкий технологічний прогрес змушують компанії переглядати свої традиційні способи роботи та шукати нові, більш ефективні підходи. Важливим аспектом цього процесу є розуміння ключових особливостей, які характеризують реінжиніринг бізнес-процесів. Розглянемо ці особливості ближче, щоб краще зрозуміти, як реінжиніринг бізнес-процесів може допомогти організації досягти своїх стратегічних цілей і забезпечити довгостроковий розвиток [8].

Основні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів [9]:

- **Фундаментальність:** реінжиніринг бізнес-процесів вимагає від організації переосмислення основ її існування. Мета реінжинірингу - відкинути все, що є непотрібним, зайвим, неефективним, і зосередитися на тому, як ми можемо зробити те ж саме в найкращий спосіб;

- **радикальність:** означає докорінну зміну речей, відмову від усіх існуючих структур і процедур та впровадження нових способів ведення справ;

- **кардинальність (значні зміни):** реінжиніринг необхідний лише тоді, коли потрібно зробити великий прорив; часткові покращення вимагають тонкого і делікатного підходу; значні покращення досягаються лише шляхом рішучого усунення всього старого і застарілого та заміни його чимось новим і життєздатним;

- орієнтація на бізнес-процеси: фокус на бізнес-процесах, а не на функціях. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє відмовитися від багаторівневої ієрархічної системи управління і зробити її більш пласкою. Замість функцій компанія починає орієнтуватися на бізнес-процеси, які є основною діяльністю компанії з точки зору кінцевого споживача.

Визначення реінжинірингу бізнес-процесів включає три основні характеристики: "значне поліпшення", "радикальне перепроєктування" і "бізнес-процес". Пояснення змісту цих ознак допомагає зрозуміти суть реінжинірингу. "Значне поліпшення" означає якісний перехід на новий рівень ефективності роботи, прорив. "Радикальне перепроєктування" означає відмову від існуючих практик і винахід нових способів ведення справ. "Бізнес-процес - це набір взаємопов'язаних завдань, які разом створюють цінність для клієнта. Основною рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнтів компанії, тобто погляд на компанію з точки зору клієнта. Такий підхід призводить до розробки абсолютно нових процесів, які раніше не існували в компанії.

Дослідження теорії та практики реінжинірингу бізнес-процесів дозволило виявити кілька ключових понять, які характеризують цей процес. Зокрема, реінжиніринг бізнес-процесів розглядається наступним чином [10]:

1. радикальний реінжиніринг - повний перегляд і перепроєктування існуючих бізнес-процесів, включаючи відмову від старих методів і створення нових, більш ефективних способів виконання завдань.

2. фокус на бізнес-процесах - увага приділяється не окремим функціям чи відділам, а всім процесам, які створюють цінність для клієнтів. Це передбачає інтеграцію та оптимізацію всіх етапів, від початку до кінця.

3) Значні покращення - реінжиніринг має на меті досягти значних покращень у ключових показниках ефективності, таких як вартість, якість, швидкість та обслуговування.

4) Орієнтація на клієнта - всі зміни базуються на розумінні та задоволенні потреб і очікувань клієнта. Погляд на бізнес з точки зору клієнта допомагає розробити процеси, які забезпечують максимальну цінність.

5) Інновації - реінжиніринг заохочує використання новітніх технологій і методів, які підвищують ефективність і продуктивність. Це включає в себе автоматизацію та використання інформаційних технологій.

6. гнучкість та адаптивність - процеси реінжинірингу допомагають організації стати більш гнучкою та швидко адаптуватися до змін на ринку та у зовнішньому середовищі.

7. залучення працівників - важливим аспектом є активна участь усіх працівників у процесі змін, їх навчання та мотивація до участі в реінжинірингу.

8. скорочення ієрархії - зменшення кількості рівнів управління призводить до більш ефективних та оперативних процесів прийняття рішень, а також більшого залучення персоналу до процесів управління.

9. командна робота - замість традиційних структур використовуються спеціальні робочі групи та проектні команди, що дозволяє краще координувати та взаємодіяти між різними частинами організації.

10. моніторинг та оцінка - моніторинг та оцінка діяльності організації.

Для повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів необхідно застосовувати організаційний, процесний та системний підходи.

У контексті організаційного підходу реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як сукупність принципів, методів і процедур, спрямованих на впровадження фундаментальних стратегічних змін. Ці зміни можуть суттєво підвищити ефективність діяльності компанії та дозволити їй досягти стратегічних цілей розвитку. Важливими аспектами організаційного підходу є [11]:

- Визначення стратегії. Реінжиніринг починається з чіткого формулювання стратегічних цілей, які враховують майбутні потреби ринку та споживачів;

- Стандартизація процесів: Створення нових стандартів і правил, які гарантують ефективне управління бізнес-процесами;

- Адаптація до змін: Постійний моніторинг та адаптація до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє компанії залишатися гнучкою та конкурентоспроможною.

З точки зору процесного підходу, реінжиніринг бізнес-процесів - це низка послідовних кроків, що передбачають ідентифікацію та радикальну трансформацію ключових аспектів бізнесу з метою досягнення "прориву" та створення довгострокових конкурентних переваг. Основними етапами процесного підходу є [12]:

- Формулювання стратегії розвитку організації з урахуванням майбутніх потреб споживачів;
- визначення нового набору бізнес-правил і процедур, які відповідатимуть оновленій стратегії
- створення ефективної структури корпоративного управління для сприяння впровадженню змін;
- вдосконалення організації роботи персоналу для підвищення продуктивності та ефективності;
- встановлення чіткого розподілу обов'язків, прав і відповідальності та системи комунікації між усіма учасниками бізнес-процесів
- розробка системи управління документами, стандартами, процедурами та кодексами поведінки, що регламентують діяльність підрозділів організації, з використанням інформаційних систем та новітніх технологій;
- удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу для забезпечення підготовки кваліфікованих фахівців;
- розробка та впровадження системи мотивації працівників для підтримки та заохочення змін.

Системний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів розглядає організацію як інтегровану систему, в якій всі елементи взаємозалежні і взаємодіють для досягнення спільних цілей. Це забезпечує комплексний підхід до вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи структуру, процеси, технології та людські ресурси. Важливими аспектами системного підходу є [13]:

- Інтеграція всіх компонентів компанії. Координація та зв'язок між різними підрозділами та процесами;

- Впровадження новітніх технологій. Використання сучасних технологічних рішень для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів;

- Оцінка та моніторинг. Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених змін для подальшого вдосконалення.

Критерієм доцільності та ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є досягнення довгострокових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності компанії в цілому. Це досягається за рахунок

- значного підвищення продуктивності праці. Збільшення обсягів виробництва та зниження витрат;

- Покращення якості продукції та послуг. Забезпечення високих стандартів якості для задоволення потреб клієнтів;

- Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Створення умов для кращого обслуговування та підтримки клієнтів;

- Зміцнення ринкових позицій. Збільшення частки ринку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Реалізація цих підходів дозволяє компаніям не тільки успішно реструктуризувати бізнес-процеси, а й адаптуватися до сталого розвитку та мінливих ринкових умов.

Можна сказати, що реінжиніринг бізнес-процесів є фундаментальним інструментом для досягнення компанією своїх стратегічних цілей і гарантування її конкурентоспроможності. Організаційний підхід фокусується на встановленні стратегій, стандартів та адаптації до змін. Процесний підхід представляє послідовні етапи трансформації, включаючи розробку нових правил, структур і систем мотивації. Системний підхід розглядає організацію як цілісну систему, що об'єднує всі її компоненти для досягнення спільних цілей.

1.3 Підходи до стратегічного оцінювання бізнес-процесів підприємства

Сучасна організаційна система управління бізнесом базується на ідеї управління через бізнес-процеси. Основною метою застосування цього підходу

є підвищення продуктивності та ефективності роботи компанії, а також оптимізація бізнес-процесів. У сучасному світі термін "бізнес-процес" широко використовується і має велике значення.

Управління бізнесом - це складний комплексний процес, який включає в себе різні види діяльності, що здійснюються різними підрозділами і співробітниками компанії для досягнення її цілей. Ці співробітники мають необхідні повноваження і несуть відповідальність за ефективність своєї роботи [9, 35].

Управління бізнес-процесами у виробничому секторі стало першою сферою, де було успішно застосовано набір методів, пізніше відомий як "процесний підхід". Застосування цього підходу до управління бізнес-процесами вимагає перегляду стереотипів, незалежно від сфери управління бізнесом, до якої він застосовується.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами передбачає переосмислення традиційних уявлень і бачень, незалежно від того, до якого сегменту управління бізнесом цей підхід застосовується. Він вимагає перегляду індивідуальних стереотипів і усвідомлення того, що діяльність організації складається з взаємодіючих бізнес-процесів, а не окремих функцій чи відділів. Цей підхід підкреслює горизонтальний фокус, спільну відповідальність і співпрацю між різними сферами діяльності організації для досягнення спільних стратегічних цілей.

Управління бізнес-процесами базується на наступних діях [14, 29]:

- Визначення особи, відповідальної за результат бізнес-процесу;
- забезпечення цієї особи всіма необхідними ресурсами функціонування бізнес-процесу;
- наявність усіх необхідних документів, таких як інструкції, стандарти, методики та технології, що регламентують бізнес-процес;
- створення механізму збору відповідальною особою релевантної інформації про хід виконання бізнес-процесу, параметри продукції та задоволеність споживачів.

Найкращими практиками впровадження процесного підходу до управління бізнес-процесами є успішна інтеграція процесів в усі аспекти діяльності організації. Це включає в себе наступні аспекти:

- Визначення чітких стратегічних цілей та адаптація бізнес-процесів для їх досягнення. Це дозволяє компаніям зосередитися на головних пріоритетах і забезпечити їх відповідність стратегії організації;

- Інтеграція функціональних областей: успішне впровадження процесного підходу передбачає об'єднання різних функціональних областей і підпорядкування їх загальним бізнес-процесам. Це створює спільну відповідальність за виконання процесів і підтримує взаємодію між різними функціональними підрозділами;

- систематичне вдосконалення бізнес-процесів шляхом збору та аналізу даних, залучення працівників до процесу вдосконалення та використання таких методів, як Lean або Six Sigma для досягнення оптимальної ефективності та якості;

- використання сучасних ІТ-технологій для автоматизації та оптимізації процесів;

- створення культури безперервного вдосконалення, коли працівники активно пропонують і впроваджують ініціативи з оптимізації та покращення бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами дає можливість компанії реалізувати різноманітні переваги та підвищити загальну ефективність своєї діяльності. Це досягається завдяки більшій прозорості та розумінню відповідальності за конкретні дії кожної особи в рамках бізнес-процесу. Управління бізнес-процесами також надає можливість своєчасно вдосконалювати та коригувати процеси. Документування процесів гарантує, що навички зберігаються та передаються між працівниками.

У сучасних організаціях управління бізнес-процесами здійснюється за допомогою різних спеціалізованих систем.

До них належать системи управління ресурсами, системи управління клієнтами та постачальниками, системи управління персоналом та інші.

Також використовується комерційний контент та системи електронного документообігу. Крім того, існують спеціальні механізми управління бізнес-процесами. На практиці часто виникає ситуація, коли в роботі окремого процесу одночасно задіяні кілька інформаційних систем.

Управління бізнес-процесами складається з наступних аспектів [8, 31]:

- визначення оптимального алгоритму виконання бізнес-процесу; встановлення рівномірного розподілу обов'язків, координації та одностайності дій команди
- розробка схеми виконання бізнес-процесу та визначення основних точок прийняття рішень;
- оптимізація використання ресурсів та скорочення часу, необхідного для виконання бізнес-процесу;
- розробка та актуалізація нормативної документації, що визначає правила та процедури виконання бізнес-процесу;
- Оцінка кінцевих результатів бізнес-процесу з метою оцінки його ефективності та виявлення можливих поліпшень;
- Визначення коригувальних заходів для усунення проблем або невідповідностей, виявлених у бізнес-процесі;
- Активне залучення менеджерів і ради директорів компанії;
- Імплементация та нагляд за процесом;
- Впровадження обов'язкових до виконання рішень, коли це необхідно.

Воно також використовується для виявлення та управління відхиленнями від стандартного перебігу бізнес-процесу.

Управління бізнес-процесами часто описують як цикл Демінга-Шухарта, який включає чотири етапи (рис. 1.1):

- 1) проектування
- 2) документування
- 3) аналіз

4) вдосконалення.

Цикл Демінга-Шухарта зазвичай представляють у вигляді графічної схеми, що відображає управління будь-якою діяльністю, в тому числі і процесом управління якістю.

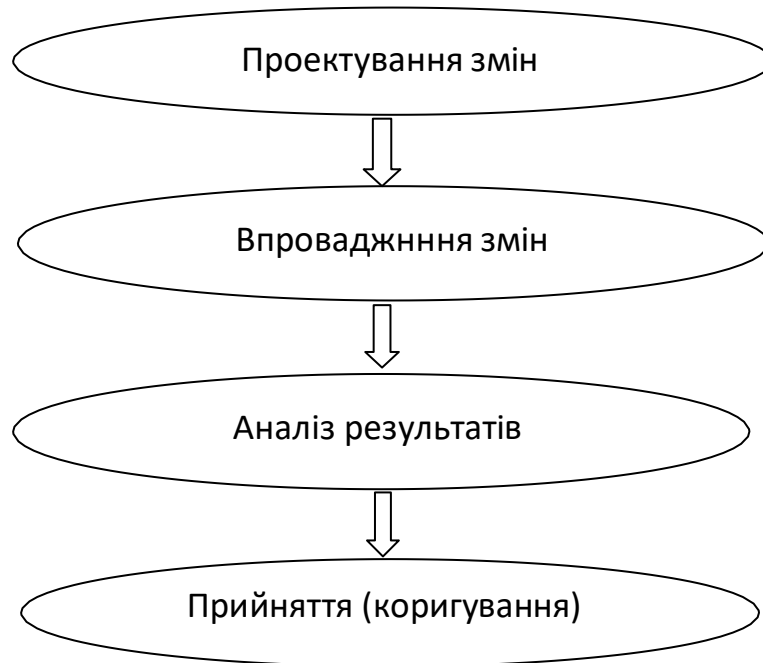


Рисунок 1.1 – Цикл Демінга (PDCA) в управлінні процесами [27]

На стадії планування виявляються проблеми, аналізуються можливості і розробляються зміни, необхідні для бізнес-процесів.

На етапі реалізації здійснюються заплановані зміни та документуються. На стадії контролю проводиться оцінка кінцевих результатів бізнес-процесів, формулюються висновки і рекомендації, спрямовані на поліпшення управління та реалізацію бізнес-процесів.

Сучасна ситуація в Україні характеризується великою невизначеністю та швидкими змінами у зовнішньому середовищі. Такий стан розвитку конкурентного ринкового середовища створює необхідність постійного аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, що забезпечить конкурентоспроможність компанії у стратегічній перспективі. Ефективні механізми діагностики бізнес-

процесів допомагають компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [4, 39].

Основною метою діагностики бізнес-процесів компанії є визначення рівня відповідності нормативним параметрам або цілям, а також вимогам внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Мета діагностики - досягти запланованих результатів і гарантувати мінімальне відхилення фактичних показників ефективності та якості процесів від необхідних або запланованих значень. Результати систематичної оцінки бізнес-процесів формують передумови для формування висновків щодо шляхів підвищення їх ефективності.

Для моніторингу та діагностики бізнес-процесів використовуються різні методологічні підходи, методи, інструменти, показники та критерії. Основними критеріями визначення пріоритетності є: важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, можливості покращення бізнес-процесів та фактична вартість коригувальних дій.

Критерії діагностики бізнес-процесів згруповані у п'ять категорій: ефективність, вартість, тривалість, якість та організаційна складність (фрагментація). Особливо важливими є показники фрагментації, які універсально відображають організаційну складність бізнес-процесів. Ці показники визначаються кількістю та різноманітністю управлінських підрозділів,

Це суттєво впливає на ефективність, проблемність структури, якість, вартість і тривалість основних бізнес-процесів компанії [10, 27].

Існує два типи методів вдосконалення бізнес-процесів: короткострокові та довгострокові. Короткострокові методи займають менше часу і вносять менше змін у бізнес-процес, тоді як довгострокові вимагають більше часу і більше змін.

До короткострокових методів покращення бізнес-процесів належать експрес-аналіз, генерація ідей, статистичне управління процесами та інші. Довгострокові методи покращення бізнес-процесів включають редизайн бізнес-процесів, спрощення, бенчмаркінг та реінжиніринг [13, 24].

Процес експрес-аналізу починається з виявлення проблем, які виникають у конкретних бізнес-процесах. Для цього залучається група експертів, які мають досвід і знання у відповідній сфері. Вони аналізують поточний стан процесу, виявляють проблемні зони та визначають, які аспекти потребують вдосконалення. Потім вони шукають можливі рішення для кожної проблемної області. Разом експерти обговорюють та генерують ідеї, які можуть вирішити проблеми та підвищити ефективність процесу. Рішення можуть включати зміни в організації роботи, використання нових технологій або вдосконалення процедур комунікації. Після відбору найкращих рішень швидко впроваджуються заходи з удосконалення процесу. Це може включати розробку нових процедур, навчання персоналу, зміни в організаційній структурі або використання нових інструментів і систем. Метод операційного аналізу дозволяє швидко виявити проблеми та запропонувати ефективні рішення для покращення процесів [20, 36].

Метод мислення бізнес-процесів - це підхід, заснований на узагальненому використанні методу ідеальної системи в рамках системного підходу. Основною метою цього методу є розробка ідеальних бізнес-процесів. По-перше, існуючі бізнес-процеси аналізуються з метою їх вдосконалення. Потім, на основі цього аналізу, визначаються основні параметри бізнес-процесів. Після цього починається процес ідеалізації, в ході якого створюються ідеальні механізми бізнес-процесів. Ці моделі усувають усі недоліки, проблеми та невідповідності, виявлені під час аналізу. Однак в результаті ідеалізації виявляється, що не всі частини ідеальних моделей можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці. Тому наступним кроком є визначення частин ідеальних бізнес-процесів, які можуть бути реалізовані в реальному житті. . Методологія ідеалізації бізнес-процесів дозволяє створювати ідеальні моделі, які слугують цілісній меті - покращенню продуктивності компанії. Вона допомагає зрозуміти та проаналізувати взаємозв'язки між вимогами та засобами їх задоволення, а також зібрати результати дослідження бізнес-процесів. Такий підхід допомагає визначити найкращі шляхи вдосконалення бізнес-процесів та реалізації стратегічного бачення компанії [16, 21].

Процес внесення структурних змін до показника якості включає кілька етапів. Спочатку формулюються вимоги до продукту або послуги та узгоджуються зі стейкхолдерами. Потім вимоги структуруються та групуються відповідно до їх характеристик та взаємозв'язків. Після цього створюється спеціальна таблиця, відома як "будинок якості", де кожному елементу структурованих вимог надається конкретне значення і показник якості [6, 32].

Ця таблиця узагальнює результати обстеження бізнес-процесів і дає можливість визначити пріоритети для поліпшення. Механізм структурної зміни показника якості дає можливість систематизувати та впорядкувати вимоги та їх взаємозв'язки, що сприяє розумінню цілей і потреб замовників та допомагає вдосконалювати процеси, які впливають на якість продукції або послуг. Цей метод дає можливість ефективно аналізувати та управляти вимогами, сприяючи досягненню високої якості та задоволеності клієнтів.

Процес аналізу робочої комірки складається з декількох етапів. Спочатку визначаються всі технічні вимоги до продукту або послуги, якість, функціональні особливості, вимоги до безпеки та інші параметри.

Після цього проводиться детальний аналіз робочих процесів, пов'язаних з виробництвом або наданням послуги. Цей аналіз передбачає вивчення кожного етапу виробничого процесу, виявлення потенційних проблем або невідповідностей технічним вимогам і пошук шляхів вдосконалення процесу. Після того, як проблемні області визначені, аналізуються можливі рішення для вирішення цих проблем. Результати аналізу технічних вимог і робочого процесу допомагають уточнити і вдосконалити вимоги, а також визначити найкращі методи і засоби виконання цих вимог. Метод аналізу робочих осередків спрямований на те, щоб забезпечити виробництво товарів або послуг відповідно до вимог замовника і врахувати їх технічні характеристики. Це дозволяє компанії гарантувати високу якість продукції або послуг, знизити витрати і підвищити задоволеність клієнтів.

Реінжиніринг бізнес-процесів - це методологія вдосконалення, яка передбачає комплексний перегляд і радикальну трансформацію існуючих бізнес-

процесів з метою досягнення значного поліпшення ключових показників ефективності [16].

Цей метод виходить за рамки вдосконалення існуючих процесів, оскільки пропонує перегляд цілей, структури та функціонування бізнес-процесів. Він не обмежується локальними змінами або оптимізацією окремих елементів, а зосереджується на розумінні та зміні фундаментальних аспектів процесів.

Редизайн бізнес-процесів включає наступні етапи [30]:

- Початковий аналіз: оцінка поточного стану процесів та визначення проблемних аспектів, які потребують покращення;
- Визначення стратегічних цілей: Визначення нових амбітних цілей, реалізація яких призведе до значних покращень;
- Розробка концепції: створення нової концепції бізнес-процесів.

Вона відповідає стратегічним цілям і допоможе досягти бажаних результатів;

- Проект: визначення нової структури, послідовності дій, розподіл обов'язків та використання ресурсів для реалізації нової концепції;
- Впровадження: поступове впровадження нового проекту, залучення персоналу до нових процесів, навчання та підтримка на перехідний період.
- Оцінка результатів: аналіз ефективності та вимірювання досягнутого прогресу за допомогою ключових показників.

Бенчмаркінг - це стратегія вдосконалення, яка спрямована на пошук, оцінку та вивчення найкращих практик, що використовуються конкурентами в бізнесі. Цей підхід є менш витратним і менш ризикованим, але його успіх залежить від доступу до інформації про діяльність інших компаній. Бенчмаркінг - це процес систематичного порівняння внутрішніх процесів, продуктів та рівня обслуговування компанії з найкращими практиками, стандартами та досягненнями інших організацій. Цей метод дозволяє компаніям виявляти слабкі сторони, визначати сфери для вдосконалення та вчитися у успішних учасників ринку.

Процес бенчмаркінгу складається з наступних етапів [40,26]:

- Визначення цілей: Компанія визначає, чого вона хоче досягти за допомогою бенчмаркінгу, наприклад, збільшення прибутковості, зниження витрат, поліпшення якості тощо;
- Вибір об'єкта бенчмаркінгу: компанія обирає організації, які є лідерами у відповідних галузях чи сферах, для проведення бенчмаркінгу;
- Збір та оцінка інформації: збираються дані про процеси, методи, стратегії та досягнення обраних організацій, а також про власні показники та результати діяльності компанії;
- Бенчмаркінг та виявлення прогалин: аналіз отриманої інформації для виявлення відмінностей між практиками компанії та кращими практиками інших організацій.

Практики компанії та кращі практики інших організацій. Визначаються сфери, в яких компанія відстає або має можливості для вдосконалення;

- Впровадження покращень: На основі виявлених прогалин і рекомендованих практик розробляються плани і стратегії для впровадження поліпшень у власних процесах компанії.

Підводячи підсумки даного розділу, слід визначити реінжиніринг як радикальний підхід, який передбачає повну перебудову бізнес-процесів для досягнення значних результатів у ключових показниках продуктивності та ефективності. Цей метод дозволяє звернути увагу на суть і призначення бізнес-процесу, незалежно від того, як він ведеться в даний момент або структури компанії.

Цей метод вимагає повного перегляду та перепроєктування існуючих бізнес-процесів, заміни старих підходів і технологій на нові, інноваційні та ефективні.

Реінжиніринг передбачає аналіз і виявлення проблемних зон, постановку нових цілей і вимог, розробку і впровадження нових процесів, а також оцінку і моніторинг їх ефективності [1, 19].

Основними концепціями реструктуризації є ідентифікація викликів, розділення функцій, використання інформаційних технологій, орієнтація на клієнта та стратегічне мислення. Цей метод може сприяти сталому розвитку, оскільки призводить до значних змін у структурі, процесах, культурі та зайнятості.

Використання механізмів вдосконалення бізнес-процесів дозволяє компанії підвищити продуктивність, поліпшити якість продукції або послуг, підвищити конкурентоспроможність і стимулювати інноваційний розвиток.

Таким чином, успіх компанії залежить від якості та ефективності її процесів і застосування системного підходу до їх управління, аналізу та постійного вдосконалення з метою досягнення вищих показників діяльності та задоволення вимог клієнтів.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та галузі

Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика" - одне з провідних підприємств Вінницької області в галузі плодоовочевої консервації та є беззаперечним лідером з виробництва фірмового продукту компанії - "Хрін з буряком по-вінницьки".

ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" була створена в 1999 році в результаті реорганізації ВАТ "Вінницький завод продтоварів", від якого успадкувала багаторічний досвід, традиції якості, висококваліфікований персонал, згуртовану команду і високу мету: виробляти якісну, натуральну продукцію.

Компанія постійно вдосконалює виробничі процеси, впроваджує нові технології та модернізує існуюче обладнання, використовує у виробництві тільки якісну, екологічно чисту сировину. Ці пріоритети в поєднанні з професійним підходом, багаторічним досвідом і контролем на всіх етапах виробництва гарантують високу якість продукції компанії.

Висока оцінка та довіра українських споживачів дозволяє ПрАТ "Вінницький завод продтоварів" претендувати на лідерство в окремих сегментах українського ринку продуктів харчування.

Наразі асортимент продукції складається з понад 50 найменувань харчових продуктів: хрін столовий, гірчиця, майонез, соуси, зернові батончики, сухі сніданки, текстуроване борошно, квас. Ці продукти переважно натуральні і користуються великим попитом у всіх регіонах України завдяки високій якості, доступній ціні, зручній упаковці та широкому асортименту.

На ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" впроваджена та функціонує система управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001 та система

управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) відповідно до стандарту ISO 22000. Власна лабораторія підприємства контролює якість продукції та виробничі процеси [17].

У 2014 році компанія успішно пройшла міжнародний аудит і отримала сертифікат відповідно до FSSC:22000 (програма сертифікації систем безпеки харчових продуктів). Аудит проводили експерти компанії "Бюро Верітас Сертифікейшн Україна".

Продукція компанії визнана переможцем у номінації "Лідер галузі" (2005), фіналістом (2005), лауреатом (2006 та 2007) та переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції - "100 кращих товарів України" (2008).

Для кращого розуміння особливостей господарської діяльності підприємства слід дослідити галузь, в якій воно функціонує. Харчовий сектор має стратегічне значення для національної економіки, а його ефективне функціонування та розвиток гарантує належний рівень продовольчої безпеки та економічного зростання. Продукція харчових підприємств є товаром першої необхідності і завжди користується стабільним попитом серед споживачів.

Харчовий сектор України включає багато підгалузей, зокрема виробництво м'яса та м'ясних продуктів, переробку та консервування риби, молюсків та ракоподібних, переробку та консервування фруктів та овочів, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво молочних продуктів, виробництво борошна та круп, виробництво хліба, хлібобулочних виробів та борошна.

Аналіз зовнішнього ринкового середовища, в якому працює компанія, є важливим етапом у формуванні її конкурентоспроможності. Тому важливо проаналізувати вплив зовнішніх факторів на стан галузі, в якій працює підприємство. У цьому розділі ми проаналізуємо розвиток харчової галузі в Україні в цілому та звернемо увагу на підгалузь переробки та консервування фруктів та овочів.

Сьогодні, в умовах масштабного військового конфлікту на території України, складно говорити про стабільний розвиток будь-якої галузі національної економіки. Проте харчова галузь залишається важливою для

підтримки сприятливої економічної та соціальної ситуації в країні навіть під час війни, а тому залишається актуальною темою для дослідження і сьогодні.

Проаналізуємо динаміку розвитку продовольчого сектору за останні п'ять років (рис. 2.1).

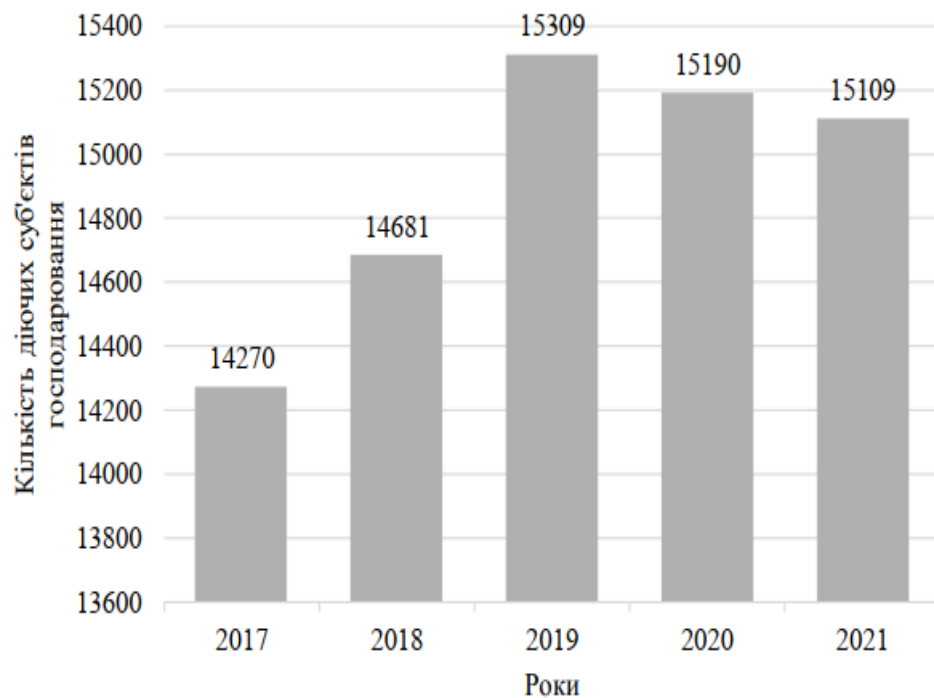


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності підприємств харчової промисловості в Україні

Як видно з рис. 2.1, динаміка кількості підприємств харчової промисловості є дещо нестабільною. З 2017 по 2019 рік спостерігалось стрімке зростання їхньої кількості. Найбільша кількість підприємств у секторі протягом досліджуваного періоду була у 2019 році - 15309 підприємств. У 2019 році кількість компаній у секторі зросла на 7,28% порівняно з 2017 роком, але після 2019 року почала зменшуватися. Така динаміка пов'язана з кризою 2020 року, спричиненою пандемією коронавірусу. Важко уявити вплив поточних подій на діяльність національних компаній.

Згідно з даними дослідження Української ініціативи з відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту за підтримки Центру розвитку інновацій, Офісу з просування підприємництва та експорту і національного

проекту "Дія.Бізнес", кількість підприємств харчової промисловості продовжує скорочуватися і сьогодні [47].

Розглянемо детальніше, як конфлікт в країні вплинув на харчовий бізнес (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Стан підприємств харчової промисловості України на кінець 2023 року відносно кінця 2022 року

Згідно з рисунком 2.2, варто зазначити, що більшість підприємств зберегли свою життєдіяльність і продовжують працювати, незважаючи на негативний вплив конфлікту. Так, 30,8% підприємств харчової промисловості зазнали скорочення обсягів робіт, а 15,4% підприємств працюють частково. Однак частка компаній, які майже або повністю припинили свою діяльність, також досить висока - 26,9%. Якщо приблизно підрахувати цю частку компаній і відняти її від їх загальної кількості у 2021 році, то вийде, що у вересні 2022 року припинили свою діяльність близько 4 000 компаній. Це, безумовно, має негативний вплив на сектор та економіку в цілому.

Враховуючи повномасштабне вторгнення на території України та призупинення діяльності близько 26,9% підприємств харчової промисловості

(рис. 3.2), можна передбачити скорочення виробництва сільськогосподарської продукції та виробництва фруктових і овочевих соків. Якщо на початку 2022 року українці віддавали перевагу продуктам харчування тривалого зберігання, таким як хлібобулочні вироби, консерви, макаронні вироби, крупи та вода, то сьогодні вони повертаються до свого звичного раціону і знову кладуть до своїх візків свіже м'ясо та рибу, овочі, фрукти та солодощі. Тому вони знову починають купувати фруктові соки. Однак багато компаній не можуть продовжувати свою діяльність з різних причин, таких як розташування їхніх виробничих потужностей на окупованих територіях або їхнє руйнування. Одним із способів, який може допомогти національним компаніям розширити свою діяльність, і не лише в харчовому секторі, є глобалізація їхньої діяльності. Однак багато компаній сектору не можуть адаптуватися до міжнародних норм через неоднозначність законодавства, нестабільну економічну та політичну ситуацію, а також невідповідність технологій виробництва міжнародним стандартам.

Багато компаній галузі не можуть глобалізувати свою діяльність через невизначеність законодавства, нестабільну економічну та політичну ситуацію, а також невідповідність технологій виробництва міжнародним стандартам. Це ще один фактор, який залишається несприятливим на сьогодні.

Однак, згідно з опитуванням вітчизняних підприємців в рамках Ініціативи з відновлення економіки, підприємництва та розвитку експорту України, близько 43,6% українських компаній вже орієнтовані на розвиток експорту [27].

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що харчова промисловість є галуззю, що має стратегічне значення для національної економіки, ефективне функціонування та розвиток якої гарантує належний рівень продовольчої безпеки та економічного зростання. Тому цей сектор зберігає своє значення навіть під час військових дій в країні та потребує розвитку. Аналіз динаміки розвитку підприємств харчової промисловості у 2017-2021 роках показав, що їх кількість зменшилася, як і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових та овочевих соків. Таке зменшення пояснюється кризовими явищами під час пандемії коронавірусу, а також

поточними масштабними військовими діями в Україні. Станом на вересень 2022 року 26,9% компаній сектору майже або повністю припинили свою діяльність. В рамках аналізу розвитку харчової галузі також було проаналізовано обсяги вирощування зернових культур та виробництва фруктових та овочевих соків за період 2017-2021 рр., які, хоча і демонструють позитивну динаміку, але залишаються меншими порівняно з іншими країнами. Серед шляхів, які можуть сприяти активізації діяльності національних компаній у харчовому секторі, є глобалізація їхньої діяльності.

2.2 Аналіз господарського стану та фінансових результатів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Приватне акціонерне товариство «Вінницька харчосмакова фабрика» вважається одним із провідних підприємств у сфері консервації фруктів та овочів на території Вінниччини. На весь Український простір воно визнане беззаперечним лідером у виробництві неповторного продукту, який став візитною карткою компанії — хрину «Вінницького» з буряком.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» засноване у 1999 році шляхом реорганізації ВАТ «Вінницький завод продтоварів». Від свого попередника підприємство успадкувало багаторічний досвід, традиції високої якості та володіє висококваліфікованим персоналом. Згуртований колектив і основна мета — виробництво якісної та природної продукції — визначають його вагомую позицію на ринку.

Проаналізуємо склад і структуру оборотних активів підприємства за даними фінансової звітності (дод. А) у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура оборотних активів підприємства (станом на кінець року)

Показники	Код рядка, Ф.№ 1	2020		2021		2022		Відхилення	
		сума	частка, %	сума	частка, %	сума	частка, %	сума	частка, %
Грошові кошти та їх еквіваленти, у т.ч.	р. 1165	1791	2,75	2920	4,4	3625	3,38	705	-1,02
Кошти у розрахунках, у т.ч.									
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	р. 1125	30730	47,38	35992	54,24	51031	47,59	15039	-6,65
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	р. 1135	990	1,52	0	0	0	0	0	0
- дебіторська заборгованість за виданими авансами	р. 1130	17759	27,32	6641	10	20288	18,92	13647	8,92
- інша поточна дебіторська заборгованість	р. 1155	54	0,08	295	0,45	77	0,07	-218	-0,38
- інші оборотні активи	р. 1190	10	0,02	192	0,29	0	0	-192	-0,29
Запаси, у т.ч.									
- виробничі запаси	р. 1101	13406	20,63	19412	29,25	30570	28,56	11158	-0,69
- готова продукція	р. 1103	133	0,2	794	1,20	1364	1,27	570	0,07
- товари	р. 1104	67	0,1	117	0,17	224	0,21	107	0,04
Усього оборотних активів	р. 1195	64995	100	66363	100	107235	100	40872	-

Аналіз показує, що станом на закінчення звітного року обсяг оборотних активів підприємства склав 107 235 тис. грн. У порівнянні з попереднім роком спостерігається зростання на 40 872 тис. грн, вказуючи на збільшення обсягів діяльності підприємства. Підвищення частки оборотних активів при їх ефективному використанні сприятиме швидшій оборотності загальних активів підприємства.

У структурі оборотних активів на кінець звітного року найбільший відсоток припадає на середньо ліквідні активи – 66,58 %, тоді як високоліквідні активи складають найменший відсоток – 3,38 %. Частка низько ліквідних оборотних активів скоротилась з 30,62 % у попередньому році до 30,04 % у звітному. Таким чином, з фінансової точки зору, структуру оборотних активів неможливо оцінити як позитивну. Серед ключових факторів, що призвели до змін у структурі активів досліджуваного підприємства, можна виокремити:

- Зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (зниження питомої ваги становить -6,65%).
- Зростання обсягу дебіторської заборгованості за виданими авансами (збільшення питомої ваги становить 8,92%).
- Зменшення запасів виробництва та незавершеного виробництва (зниження питомої ваги становить -0,69%).

На основі даних фінансової звітності підприємства будемо проводити аналіз стану, структури та змін у джерелах фінансування оборотних активів (поділ на власні та позикові, визначення питомої ваги кожного елемента в загальній сумі, відхилення за показниками і т. д.). У таблиці 2.2 представлено аналіз джерел формування оборотних активів досліджуваного підприємства на основі фінансової звітності.

Таблиця. 2.2 – Джерела формування оборотних активів підприємства,
тис.грн. (станом на кінець року)

Показники	Код рядка баланс у	2020		2021		2022		Відхилення	
		сума	частка %	сума	частка %	сума	частк а %	сума	част ка%
Власний оборотний капітал: у т.ч.	1195 - 1695	37166	57,18	38036	57,32	53975	50,33	15939	-6,99
- зареєстрований капітал	1400	228	0,35	228	0,34	228	0,21	0	-0,13
- інший додатковий капітал	1415 + 1420 у частині прибутку - - 1095	36513	56,18	28070	42,3	51626	48,14	23556	5,84
капітал у доцінках	1405	425	0,65	0	0	0	0	0	0
Позиковий капітал у т.ч.	1595 + 1695 + 1700 + 1800	27829	42,82	35327	53,23	53260	49,67	17933	-3,56
- короткострокові кредити в бвнку	1600	15000	23,08	5300	7,98	11594	10,81	6294	2,83
- поточні забезпечення	1660	1207	1,86	982	1,48	880	0,82	-102	-0,66
- доходи майбутнього періоду	1665	1105	1,7	224	0,34	0	0	-224	-0,34
- за товари, роботи, послуги	1615	6926	10,66	15828	23,85	18905	17,63	3077	-6,22
- з одержаних авансів	1635	132	0,2	646	0,97	14044	13,1	13398	12,13
- з бюджетом	1620	920	1,42	2192	3,3	1230	1,15	-962	-2,15
- зі страхування	1625	304	0,47	214	0,32	284	0,26	70	-0,06
- з оплати праці	1630	1210	1,86	1432	2,16	1356	1,26	-76	-0,9
- інші поточні зобов'язання	1690	1025	1,58	1509	2,27	4967	4,63	3458	2,36
Усього оборотних активів	1195 + 1200	64995	100	66363	100	107235	100	40872	-

Власний оборотний капітал відзначається низькою величиною. Наприклад, у попередньому році відсоток власного оборотного капіталу в загальних джерелах формування оборотних активів становив 57,32%, в той час як у звітному році цей показник скоротився до 50,33%.

Розрахунки (див. таблицю 2.2) свідчать, що основним джерелом фінансування оборотних активів підприємства є позиковий капітал, який у звітному році становив 49,67%. Найбільший внесок у загальну суму позикових коштів мають кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги (17,63% на кінець звітного року), кредиторська заборгованість з одержаних авансів (13,10%), короткострокові кредити в банку (10,81%), інші поточні зобов'язання (4,63%).

Таким чином, підприємство поєднує власне фінансування оборотних активів із залученням зовнішніх ресурсів, що є обґрунтованим у ринкових умовах. Проте частка позикового капіталу у загальній структурі джерел формування оборотних активів не є дуже великою, вказуючи на середній рівень фінансової стійкості підприємства та його помірну залежність від зовнішніх кредиторів.

У таблиці 2.3 представлені дані для оцінки ліквідності балансу на основі показників балансу за звітний період.

Порівнюючи підсумки груп активів і пасивів, можна навести такі реальні співвідношення між ними:

2021: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$;

2022: $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$.

Таблиця. 2.3 – Оцінка ліквідності балансу, тис. грн.

Актив (назва групи)	2020	2021	2022	Пасив (назва групи)	2020	2021	2022	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
								2021 (гр. 2 – гр. 5)	2022 (гр. 3 – гр. 6)
А	1	2	3	Б	4	5	6	7	8
Найліквідніші активи (А ₁)	1791	2920	3625	Найбільш термінові пасиви (П ₁)	735	2269	4841	651	-1216
Активи, що швидко реалізуються (А ₂)	49533	42928	71396	Короткострокові кредити банків і позики (П ₂)	8074	-10528	-7311	53456	78707
Активи, що повільно реалізуються (А ₃)	13671	20571	32158	Довгострокові кредити банків і позики (П ₃)	0	7000	0	13571	32158
Активи, що важко реалізуються (А ₄)	42916	59805	60032	Постійні пасиви (П ₄)	82394	92047	114887	-32242	-54855
Баланс	107911	126224	167211		91203	90788	112417	X	X

Отже, в результаті аналізу даних у таблиці 2.3 можна визначити, що баланс досліджуваного підприємства за звітний період 2022 року не володіє абсолютною ліквідністю, оскільки не виконується перше співвідношення ($A_1 > P_1$). У 2022 році найліквідніші активи не забезпечують покриття найбільш термінових зобов'язань на суму 1216 тис. грн. У відносному вираженні:

найліквідніші активи покрили найбільш термінові зобов'язання на рівень $74,88\% = 3625/4841 \cdot 100$.

Незважаючи на те, що в 2022 році значно зросли найліквідніші активи порівняно з 2021 роком, їхній обсяг виявився недостатнім для покриття найбільш термінових зобов'язань. Тим не менше, інші співвідношення, за винятком першого, свідчать про наявність оборотних активів у такому обсязі, який дозволяє підприємству підтримувати певний рівень фінансової стійкості. Розрахунки коефіцієнтів ліквідності за даними звітного періоду представлені в таблиці 2.4.

Таблиця. 2.4 – Оцінка показників ліквідності балансу

Коефіцієнт	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (гр. 3 – гр. 2)	Нормативний (оптимальний) рівень
А	1	2	3	4	5
Абсолютної ліквідності $\sum$ (рр. 1160 ÷ 1165) = р. 1695, ф. №1	0,06	0,1	0,07	-0,03	0,2-0,6
Швидкої ліквідності $\sum$ (рр. 1125 ÷ 1155 + рр.1160 ÷ 1165):р. 1695, ф. № 1	1,84	1,62	1,41	-0,21	0,6 – 1 (не більше 2)
Поточної ліквідності р. 1195 : р. 1695, ф. № 1	2,34	2,34	2,01	-0,33	1-2

Отже, на кінець 2022 року порівняно з 2021 роком коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,03; коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився на 0,21, коефіцієнт поточної ліквідності впав на 0,33. Усі ці коефіцієнти не відповідають нормативному рівню.

Підсумовуючи вищевказане, можна зробити висновок, що на кінець 2022 року баланс не є ліквідним. Аналіз відносних показників ліквідності дозволяє зазначити, що підприємство функціонує неефективно.

З метою глибшого аналізу системи управління витратами на підприємстві ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» ми визначимо та проаналізуємо показники ділової активності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця. 2.5. Показники ділової активності ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,62	1,62	1,77
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,52	4,1	4,53
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,84	10,23	7,85
Строк погашення дебіторської заборгованості	102,27	87,8	79,47
Строк погашення кредиторської заборгованості	74,38	35,19	45,86
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	9,37	8,65	7,32
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	6,61	4,43	4,5

Ця категорія коефіцієнтів вказує на ефективність використання активів підприємства, логіку політики управління виробничими запасами, запасами готової продукції та іншими аспектами. Збільшення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, оскільки вивільнена частина фінансових ресурсів може бути перерозподілена для інших потреб. Іншими словами, ефективне управління витратами стає можливим. Загалом, вивчення цієї групи показників є ключовою частиною аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

Першим індикатором є визначення коефіцієнта оборотності активів.

Оборотність активів - це показник ділової активності, який вказує на ефективність використання активів компанії. Цей коефіцієнт визначається як відношення між виручкою та середньорічною сумою активів. Значення цього показника свідчить про те, скільки товарів і послуг було продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів та наскільки високі витрати підприємства покриваються. У випадку ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» спостерігається позитивна динаміка збільшення цього коефіцієнта (рис. 2.1). Якщо у 2020 та 2021 роках на кожну гривню використаних коштів припадало продажу на суму 1,62 гривень, то у 2022 році це значення зросло до 1,77. Це свідчить про позитивний тренд. З метою подальшого підвищення цього показника можна розглядати можливість продажу частини невикористаних активів.

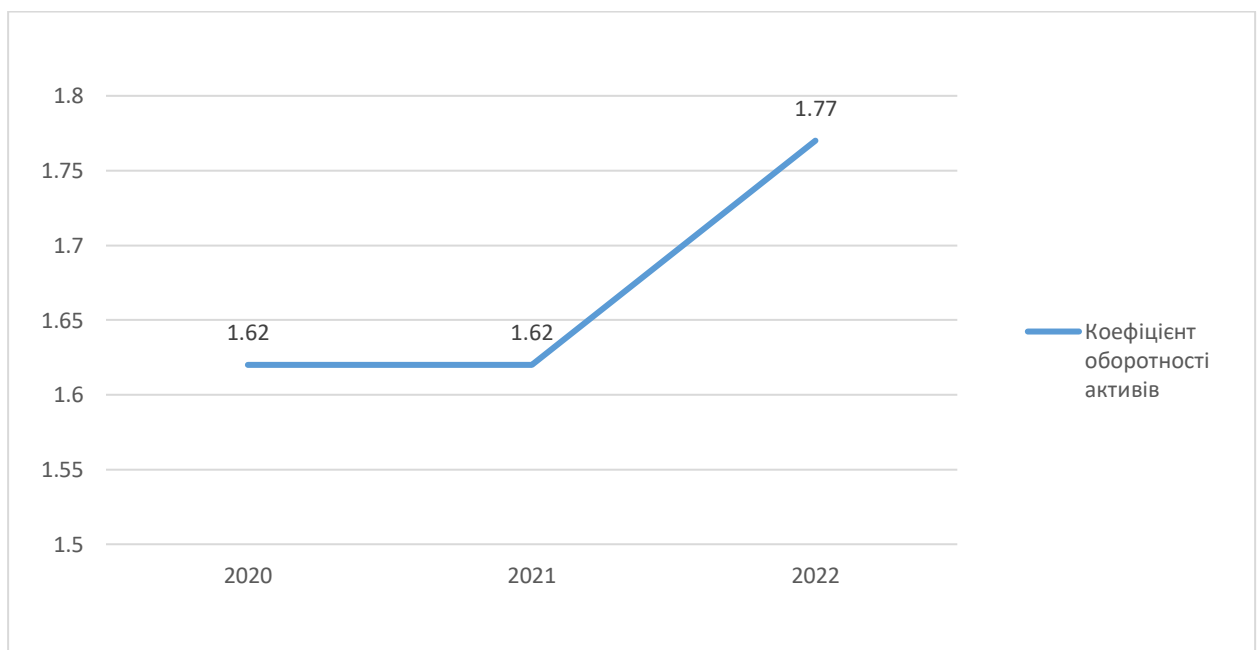


Рисунок 2.1 – Коефіцієнт оборотності активів ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2020-2022 роки

Наступним етапом є аналіз коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за період 2020-2022 роки. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості є

важливим показником ділової активності, вказуючи на ефективність управління зобов'язаннями перед клієнтами та іншими дебіторами. Цей показник визначає, скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією, розрахований як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої суми дебіторської заборгованості. Збільшення цього коефіцієнта протягом періоду є позитивною тенденцією для компанії (рис. 2.2).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на частоту обороту кредиторських зобов'язань за рік. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості, можна оцінити якість політики товарного кредитування компанії. Зайве перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською свідчить про використання компанією коштів кредиторів для фінансування своїх дебіторів та інших операцій. Коефіцієнт розраховується як відношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Зменшення цього показника в 2022 році (від 10,23 в 2021 році до 7,85 в 2022 році) свідчить про негативну тенденцію, що може призвести до зайвих витрат підприємства.

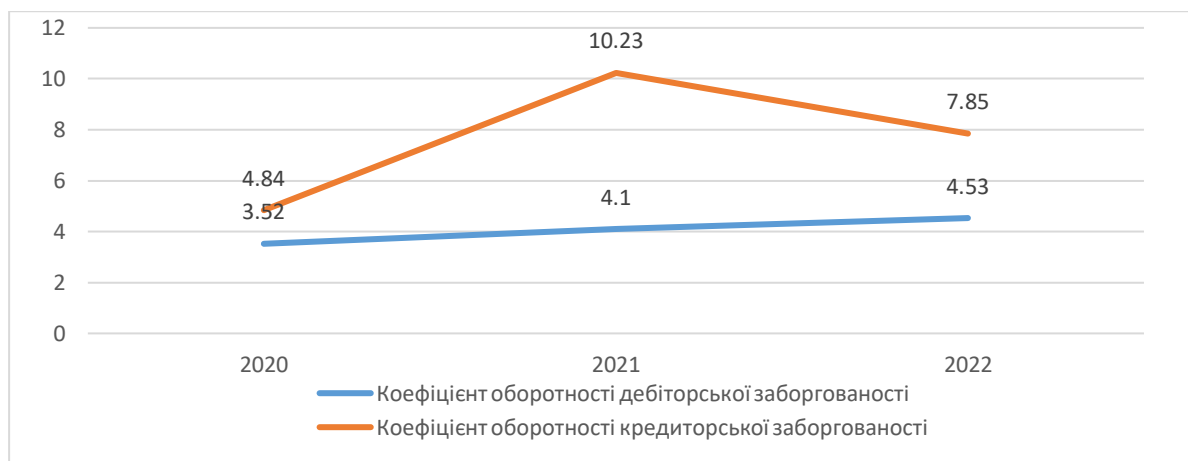


Рисунок 2.2 – Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2020-2022 роки

Коефіцієнт оборотності запасів вказує на ефективність управління запасами у компанії, визначаючи, скільки разів запаси здійснили оборот за рік.

Розраховується як відношення собівартості продукції до середньорічної суми запасів. Спостерігається зменшення цього показника в 2022 році до 7,32 (у порівнянні з 8,65 у 2021 році). Запаси представляють собою непотрібні витрати підприємства, які необхідно мінімізувати. Даний показник вказує на те, наскільки успішно підприємство зменшує ці витрати.

Фондовіддача – це показник ділової активності компанії, що відображає ефективність використання основних засобів підприємства. Значення цього показника вказує на те, скільки продукції або послуг було вироблено на кожну гривню фінансових ресурсів, вкладених в основні засоби. Розраховується як відношення обсягу продажів (виручки) до середньорічної вартості основних засобів, враховуючи залишкову вартість цих засобів.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відзначається позитивною динамікою цього показника у порівнянні 2022 року з 2021 роком. Однак, при порівнянні з 2020 роком, підприємство зафіксувало значний спад, що представляє собою негативну тенденцію (рис. 2.3).

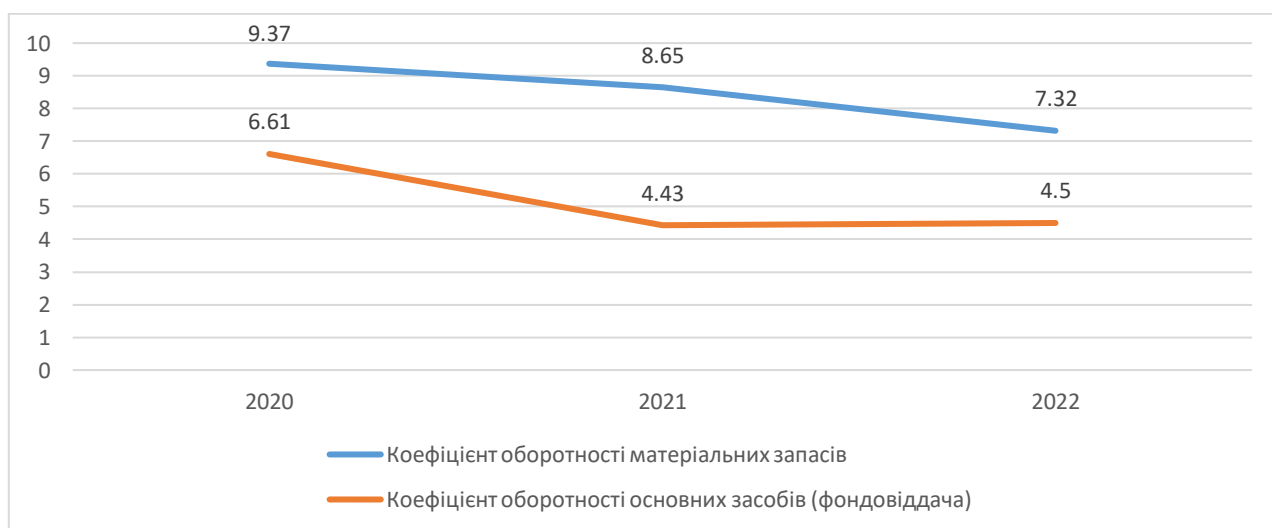


Рисунок 2.3 – Коефіцієнти оборотності матеріальних запасів та основних засобів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2020-2022 роки

З метою подальшого позитивного зростання зазначених показників необхідно забезпечити повну завантаженість обладнання та інтенсифікувати

зусилля щодо збільшення виручки від реалізації товарів. Проведемо аналіз обсягу, складу і динаміки змін грошових активів підприємства, використовуючи дані з табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз грошових коштів підприємства

Складові грошових коштів	Розрахунок	Вартість на кінець			Відхилення	
		2020	2021	2022	Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
1. Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.:	Ф. 1 р. 1165 (ст. 4)	1791	2920	3625	705	24,14
2. Валюта балансу	Ф. 1 р. 1300	10791	126168	167267	41099	32,57
3. Частка грошових коштів у валюті балансу, %	р. 1 : р. 2	1,66	2,31	2,17	-0,14	-6,06
4. Оборотні активи	Ф. 1 р. 1195 (ст. 4)	64995	66363	107235	40872	61,59
5. Частка грошових коштів у оборотних активах, %	р. 1 : р. 4	2,76	4,4	3,38	-1,02	-23,18

Протягом звітнього року спостерігається значуще збільшення грошових коштів підприємства на 24,14% в порівнянні з попереднім періодом. Однак, не зважаючи на це збільшення, частка грошових коштів у валюті балансу на кінець звітнього року зменшилась до 2,17% порівняно з 2,31% у попередньому році.

Така сама тенденція спостерігається і відносно частки грошових коштів у загальних оборотних активах підприємства. У попередньому році цей показник становив 4,4%, але у звітньому році він зменшився до 3,38%.

Отже, в цілому спостерігається зменшення частки грошових коштів та їхнього впливу на господарську діяльність підприємства. На основі фінансової звітності будемо розраховувати мінімально необхідний залишок грошових коштів на кінець звітнього і попереднього періодів.

Таблиця 2.7 – Визначення мінімально необхідного залишку грошових коштів

Показник	Розрахунок	Вартість на кінець			Відхилення	
		2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1. Грошовий оборот від операційної діяльності	Ф. 3 р. 3195	5030	19674	30740	11066	56,25
2. Дохід від реалізації	Ф. 2 р. 2000	174423	190090	259086	68996	36,3
3. Середньорічна вартість грошових активів	(ст. 3 + ст. 4) : 2	3862	2355,5	5085	2729,5	115,88
4. Оборотність грошових активів, раз	р. 2 : р. 3	45,16	80,7	50,95	-29,75	-36,86
5. Мінімально потрібний залишок грошових коштів	р. 1 : р. 4	111,38	243,79	603,34	359,55	147,48

За результатами розрахунків виявлено, що для здійснення господарської діяльності у звітному році підприємство може мати грошові кошти у розмірі 603,34 тис. грн. У порівнянні з попереднім роком ця сума зросла на 47,48%, досягнувши 243,79 тис. грн у 2021 році.

Реально наявні грошові кошти на підприємстві протягом досліджуваного періоду значно перевищили необхідну суму для забезпечення господарської діяльності.

На основі фінансової звітності проведемо аналіз динаміки і структури показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, зокрема, доходів і витрат.

Таблиця 2.8 – Аналіз складу, рівня і динаміки фінансових результатів, тис.

грн.

Показник	Код рядка, ф. № 2	2020	2021	2022	Відхилення	
					Абсолютне (гр. 5 – гр. 4)	Відносне (гр. 5 : гр. 4) · 100
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174423	190090	259086	68996	36,30
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	- 127180	-146767	-192266	-45499	31,00
3. Валовий прибуток (збиток)	2090	47243	43323	66820	23497	54,24
4. Інші операційні доходи	2120	14411	17770	39520	21750	122,40
5. Адміністративні витрати	2130	-5552	-5574	-6538	-964	17,29
6. Витрати на збут	2150	-23701	-26393	-31406	-12622	19,00
7. Інші операційні витрати	2180	-12334	-18784	-38747	-19963	106,28
8. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	20067	10342	29649	19307	186,68
9. Інші доходи	2240	12	7	726	719	10271,43
10. Фінансові витрати	2250	-271	-566	-1369	-803	141,87
11. Інші витрати	2270	-1	-2	-2	0	0
12. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19911	9782	29004	19222	196,50
13. Податок на прибуток від звичайної діяльності	2300	-3607	-1761	-5221	-3460	196,48
14. Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16304	8021	23783	15762	196,51

За даними фінансової звітності проведемо аналіз формування прибутку від реалізації продукції підприємства, визначимо питому вагу складових частин та їх динаміку. У табл. 2.9 подана методика визначення прибутку від реалізації продукції, питома вага складових частин та динаміка їх змін.

Таблиця 2.9 – Формування та аналіз прибутку від реалізації продукції

Показник	2020		2021		2022		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питом а вага, %	Сума, тис. грн	Питом а вага, %	Сума, тис. грн	Питом а вага, %	Абсол ютне	Віднос не	Пунктів структу ри
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	174423	100%	190090	100%	259086	100%	68996	36,30	-
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-127180	72,91 %	-146767	77,21 %	-192266	74,21 %	-45499	31,00	-3
3. Адміністративні витрати	-5552	3,18%	-5574	2,93%	-6538	2,52%	-964	17,29	-0,41
4. Витрати на збут	-23701	13,59 %	-26393	13,88 %	-31406	12,12 %	-5013	18,99	-1,76
5. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-156433	89,69 %	-178734	94,03 %	-230210	88,85 %	51476	28,80	-5,18
6. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17990	10,31 %	11356	5,97%	28876	11,15 %	17520	154,28	5,18

Випередження темпу приросту прибутку від реалізованої продукції над темпом приросту повної собівартості реалізованої продукції свідчить про інтенсивний шлях розвитку досліджуваного підприємства.

У звітному періоді порівняно з попереднім знизилась питома вага виробничої собівартості та адміністративних витрат у обсязі реалізованої продукції, а також питома вага витрат на збут. Це, хоча і незначно, але вплинуло на кінцеві результати.

В результаті підвищення питомої ваги прибутку знизилась питома вага повної собівартості реалізованої продукції.

Далі розглянемо показники рентабельності підприємства та їхню динаміку. Аналіз цих показників подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка і аналіз показників рентабельності

Показник	Код рядка,	2020	2021	2022	Відхилення (+,-) (гр. 5 - гр. 4)
Початкові дані					
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2000	1744 23	19009 0	25908 6	68996
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2050	- 1271 80	- 14676 7	- 19226 6	-45499
3. Адміністративні витрати, тис.грн.	2130	-5552	-5574	-6538	-964
4. Витрати на збут, тис. Грн	2150	- 2370 1	- 26393	- 31406	-5013
Розрахункові показники					
5. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн		- 1564 33	- 178734	- 230210	51476
6. Прибуток від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) (р. 1 - р. 5),тис.грн		1799 0	11356	28876	17520

7. Рентабельність продаж, % (р. 6 : р. 1)·100		10,31 %	5,97%	11,15 %	5,18%
8. Рентабельність витрат, % (р. 6 : р. 5) ·100		11,50 %	6,35%	12,54 %	6,19%
9. Витрати на 1грн. продукції, коп.(р. 5 : р. 1) ·100, коп.		89,69	94,03	88,85	-5,18

За даними табл. 2.10 можна зазначити, що рентабельність реалізованої продукції (продажів) у звітному періоді зросла у порівнянні з попереднім періодом на 5,18%. Це підтверджується також зменшенням витрат на 1 гривню продукції на 5,18 коп., а рентабельність витрат збільшилась на 6,19%.

Використовуючи результати попередніх розрахунків, проведемо факторний аналіз зміни рентабельності продаж підприємства.

Для визначення дії факторів на зміну рентабельності продаж проведемо факторний аналіз за формулою:

$$R = \frac{\Pi}{P} \cdot 100 = \frac{P - B}{P} \cdot 100, \quad (2.1)$$

де R – рентабельність продажів;

Π – прибуток від реалізації продукції;

P – чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);

B – витрати (повна собівартість) на реалізовану продукцію.

Рентабельність продажів у попередньому періоді дорівнює:

$$R_0 = \frac{P_0 - B_0}{P_0} \cdot 100 = (190090 - 178734) / 190090 \cdot 100 = 5,97\%$$

Ланцюгові підстановки:

$$R_{(P)} = \frac{P_1 - B_0}{P_1} \cdot 100 = (259086 - 178734) / 259086 \cdot 100 = 31,01\%$$

$$R_{(e)} = R_1 = \frac{P_1 - B_1}{P_1} \cdot 100 = (259086 - 230210) / 259086 \cdot 100 = 11,15\%$$

Загальна зміна рентабельності продаж у звітному періоді у порівнянні з попереднім становить:

$$\Delta R = R_1 - R_0 = 11,15 - 5,97 = 5,18\%$$

в тому числі під впливом змін:

- чистого доходу (виручки) від реалізації продукції

$$\Delta R_{(P)} = R_{(P)} - R_0 = 31,01 - 5,97 = 25,04\%$$

- витрат на реалізовану продукцію

$$\Delta R_{(B)} = R_{(B)} - R_{(P)} = 11,15 - 31,01 = -19,86\%$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R = \Delta R_{(P)} + \Delta R_{(B)} = 25,04 + (-19,86) = 5,18\%$$

Тобто, результати розрахунків збігаються із загальним відхиленням.

Результати факторного аналізу вказують на те, що зростання рентабельності продажів обумовлене зниженням собівартості продукції, що має позитивний вплив на обсяг прибутку та, відповідно, рівень рентабельності продажів.

За даними фінансової звітності проаналізуємо рентабельність капіталу підприємства.

Методика розрахунку прибутковості капіталу підприємства і аналіз його динаміки наведені в табл. 2.11.

Аналіз даних табл. 2.11 вказує на те, що рентабельність активів, оборотних активів, основних засобів, виробничих фондів і власного капіталу підвищилась протягом досліджуваного періоду.

Використовуючи результати попередньої задачі, проведемо факторний аналіз рентабельності виробництва за допомогою методичного прийому ланцюгової підстановки.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності капіталу

Показник	Код ряд.,	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
А	1	2	3	4	5	6
Початкові дані:	р.2290,					
1. Загальний прибуток, тис. грн.	ф.2	1991 1	9782	29004	19222	196,50
2. Середня величина активів, тис. грн.	Р.1300, ф.1	1079 11	1261 68	16726 7	41099	32,57
3. Середня величина оборотних засобів, тис. грн.	р.1195, ф.1	6499 5	6636 3	10723 5	40872	61,59
4. Середня величина основних засобів, тис. грн.	р.1011, ф.1	5978 0	9861 5	10652 5	7910	8,02
5. Середня величина оборотних фондів, тис. грн.	(р.1101 + + 1102 + 1170), ф.1	1346 1	1941 2	30570	11158	57,48
6. Середнє значення виробничих фондів, тис. грн.		7324 1	1180 27	13709 5	19068	16,16
7. Середнє значення власного капіталу, тис. грн.	р.1495, ф.1	8008 2	9084 1	11400 7	23166	25,50
Прибутковість (рентабельність), %:						
8. Активів		18,45 %	7,75 %	17,34 %	9,59%	-
9. Оборотних активів		30,63 %	14,74 %	27,05 %	12,31%	-
10. Основних засобів		33,31 %	9,92 %	27,23 %	17,31%	-
12. Виробництва (виробничих фондів)		27,19 %	8,29 %	21,16 %	12,87%	-
13. Власного капіталу		24,86 %	10,77 %	25,44 %	14,67%	-

Проведемо факторний аналіз рентабельності виробництва за допомогою методичного прийому ланцюгові підстановки на підставі базисної моделі:

$$R_{\epsilon} = \frac{\Pi}{O\bar{Z} + O\bar{\Phi}} \cdot 100, \quad (2.2)$$

де R_v – рентабельність виробництва (виробничих фондів);

Π – загальний прибуток;

$O\bar{Z}$ - середня величина основних засобів;

$O\bar{\Phi}$ - середня величина оборотних фондів.

Рентабельність виробництва у попередньому періоді становить:

$$R_{\epsilon 0} = \frac{\Pi_0}{O\bar{Z}_0 + O\bar{\Phi}_0} \cdot 100 = 9782 / (98615 + 19412) \cdot 100 = 8,29 \%$$

Ланцюгові підстановки:

$$R_{\epsilon(\bar{OZ})} = \frac{\Pi_0}{O\bar{Z}_1 + O\bar{\Phi}_0} \cdot 100 = 9782 / (106525 + 19412) \cdot 100 = 7,77\%$$

$$R_{\epsilon(\bar{O\Phi})} = \frac{\Pi_0}{O\bar{Z}_1 + O\bar{\Phi}_1} \cdot 100 = \frac{9782}{106525 + 30570} \cdot 100 = 7,13\%$$

$$R_{\epsilon(\Pi)} = \frac{\Pi_1}{O\bar{Z}_1 + O\bar{\Phi}_1} \cdot 100 = 29004 / (106525 + 30570) \cdot 100 = 21,16\%$$

Загальна зміна рентабельності виробництва у звітному періоді у порівнянні з попереднім періодом становить:

$$\Delta R_{\epsilon} = R_{\epsilon 1} - R_{\epsilon 0} = 21,16 \% - 8,29 \% = 12,87 \%$$

в тому числі під впливом змін:

- середньої величини основних засобів

$$\Delta R_{\epsilon(O\bar{Z})} = R_{\epsilon(O\bar{Z})} - R_{\epsilon 0} = 7,77 \% - 8,29 \% = -0,52\%$$

середньої величини оборотних фондів

$$\Delta R_{\epsilon(O\Phi)} = R_{\epsilon(O\Phi)} - R_{\epsilon(O\bar{\Phi})} = 7,13 \% - 7,77\% = -0,64\%$$

загального прибутку

$$\Delta R_{\epsilon(\Pi)} = R_{\epsilon(\Pi)} - R_{\epsilon(O\Phi)} = 21,16\% - 7,13 \% = 14,03\%$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R_{\epsilon} = \Delta R_{\epsilon(O\bar{\Phi})} + \Delta R_{\epsilon(O\Phi)} + \Delta R_{\epsilon(\Pi)} = -0,52 - 0,64 + 14,03 = 12,87$$

Тобто сукупний вплив усіх факторів дорівнює загальній зміні рентабельності виробництва.

Як зазначалося раніше, зростання основних засобів позитивно вплинуло на зміну рентабельності виробництва.

Основні активи, включаючи основні засоби та оборотні фонди, взяли на себе зростання на 8,02% та 57,48% відповідно, що в результаті призвело до зниження показника рентабельності виробництва на 0,52% та 0,64%. Загалом, збільшення рентабельності виробництва переважно визначається ростом загального прибутку, як відображено в фінансовій звітності. Далі ми проведемо розрахунки виробничого, фінансового та виробничо-фінансового левериджу на підставі фінансових показників. Рівень виробничого левериджу визначається за формулою:

$$ЛВ = \frac{\Delta\Pi}{\Delta P}, \quad (2.3)$$

де ЛВ – виробничий леверидж;

$\Delta\Pi$ – темп приросту прибутку від реалізації продукції, %;

ΔP – темп приросту обсягу реалізації продукції, %.

Вплив на зміну прибутку результатів фінансової діяльності характеризує фінансовий леверидж.

$$ЛФ = \frac{\Delta\Pi_{\text{ф}}}{\Delta\Pi_{\text{з}}} \quad (2.4)$$

де ЛВ – фінансовий леверидж ;

ΔПч – темп приросту чистого прибутку ;

ΔПз – темп приросту загального прибутку до оподаткування.

Узагальнюючим показником левериджу є виробничо-фінансовий леверидж, який визначається як добуток виробничого і фінансового левериджу:

$$ЛВФ = ЛВ \cdot ЛФ, \quad (2.5)$$

де ЛВФ – виробничо-фінансовий леверидж.

В табл. 2.12 наведені вихідні дані для розрахунків показників левериджу

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для розрахунку показників левериджу, тис. грн.

Показник	Код рядка	2020	2021	2022	Відхилення (+,-)	
					Абсолютне,	Відносне,
1. Виручка від реалізації продукції	2000	174423	190090	259086	68996	36,30
2. Повна собівартість реалізованої продукції	2050+ +2130 + + 2150	156433	178734	230210	51476	28,80
3. Прибуток від реалізації продукції		17990	11356	28876	17520	154,28
4. Загальний прибуток до оподаткування	2290	19911	9782	29004	19222	196,50
5. Чистий прибуток	2350	16304	8021	23783	15762	196,51

Виробничий леверидж становить $ЛВ = 154,28 : 36,30 = 4,25\%$.

Це означає, що за досліджуваний період із зростанням обсягу реалізації на 1% прибуток від реалізації виріс всього на 4,25%. Все це свідчить про високий рівень ефективності виробничого процесу.

Фінансовий леверидж становить $ЛВ = 196,51 : 196,50 = 1$, тобто, із зростанням загального прибутку на 1%, чистий прибуток виріс на 1%.

На основі розрахованих вище показників левериджу виробничо-фінансовий леверидж дорівнює: $ЛВФ = 4,25 \cdot 1 = 4,25\%$.

2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами підприємства

Бізнес-процеси ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" охоплюють різні етапи від закупівлі сировини до продажу готової хлібобулочної продукції. Нижче наведено огляд основних бізнес-процесів (БП) підприємства:

БПП 1 Закупівля сировини (визначення потреб у сировині (борошно, дріжджі, цукор, сіль тощо); пошук та вибір постачальників; замовлення та контроль якості поставленої сировини).

БПП 2 Виробництво (приготування тіста, включаючи змішування та заміс тіста; формування тіста у хлібобулочні вироби (хліб, булочки, багети тощо); випікання виробів у печах; охолодження та пакування готової продукції).

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

БПП 4 Логістика та ланцюжок поставок (оптимізація управління складом; планування доставки готової продукції в роздрібні магазини або дистриб'юторам; контроль запасів і товарообігу).

ПРН 5 Маркетинг і збут (розробка маркетингової стратегії просування продукції; проведення рекламної кампанії та робота з брендом; взаємодія з роздрібними магазинами та розробка промоакцій для залучення клієнтів).

ПРН 6 Обслуговування клієнтів (відповідати на запитання клієнтів та вирішувати їхні проблеми; збирати та аналізувати відгуки клієнтів для покращення якості продукції та послуг).

ПРН 7 Фінансовий менеджмент (облік фінансових надходжень і витрат; бюджетування та фінансовий аналіз; управління фінансовими ризиками та інвестиційне планування).

На рис.2.4 - 2.11 наведено детальний опис бізнес-процесів ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика".



Рисунок 2.4 – Складові бізнес-процесу «Закупівля сировини» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Слід зазначити, що ідентифікація та визначення бізнес-процесів підприємства здійснювалася на основі первинних даних, отриманих безпосередньо під час дослідження внутрішнього середовища та операційної діяльності підприємства.

Як видно з рис. 2.4, бізнес-процес "Закупівля сировини" включає широкий спектр підпроцесів, починаючи від аналізу потреб у сировині і закінчуючи автоматизацією та оптимізацією процесів закупівель. Ці компоненти тісно пов'язані з логістичною службою компанії, яка формує ідеальний розмір замовлення та обирає відповідну систему постачання сировини для компанії.



Рисунок 2.5 – Складові бізнес-процесу «Виробництво» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Контроль якості є важливою складовою управління виробничим підприємством, особливо це стосується виробництва продуктів харчування. На рис.2.6 деталізовано складові бізнес-процесу «Контроль якості».

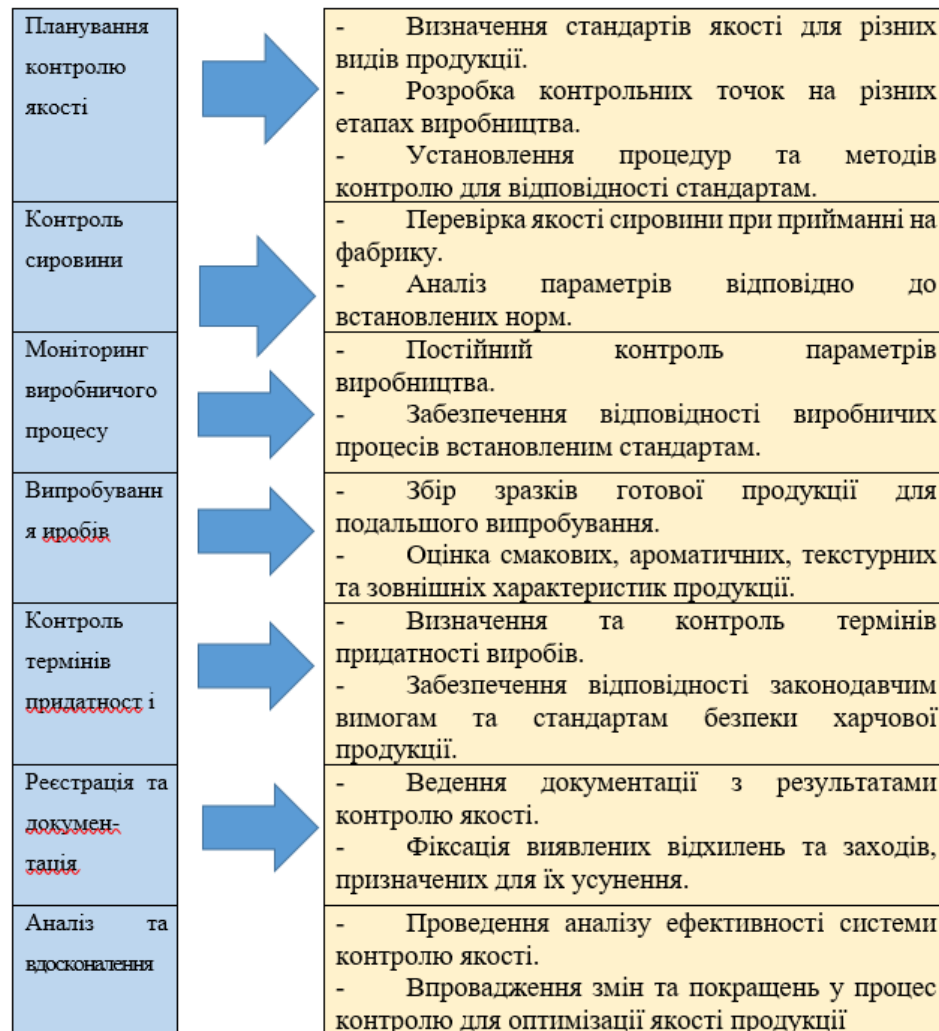


Рисунок 2.6 – Складові бізнес-процесу «Контроль якості» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

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

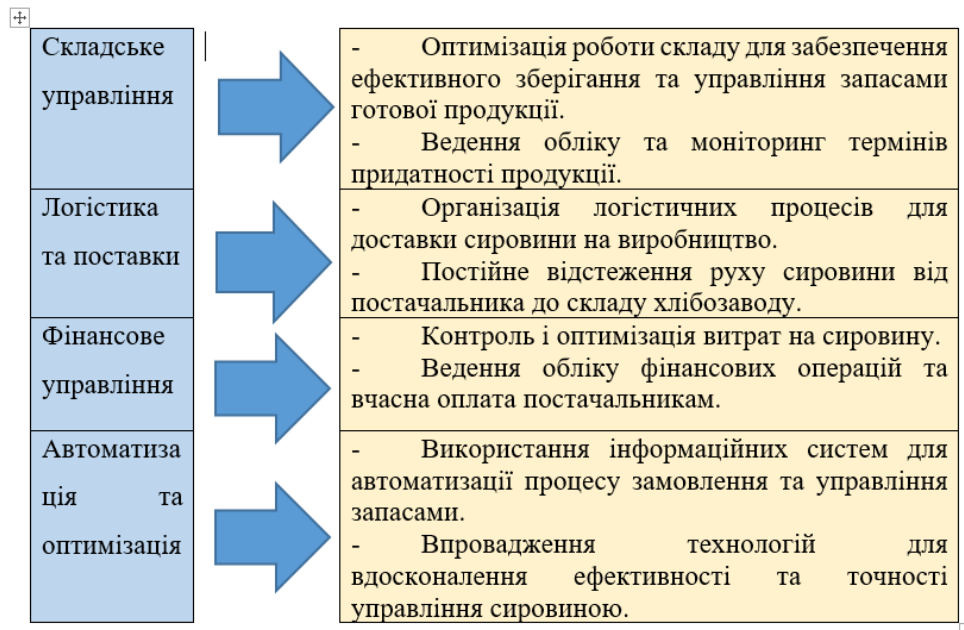


Рисунок 2.7 – Складові бізнес-процесу «Логістика» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

На рис. 2.8 представлено складові бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика».



Рисунок 2.8 – Складові бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Як бачимо, БП «Маркетинг та продажі» має великий перелік складових, що пояснюється конкурентним характером продукції підприємства та великою кількістю пропозиції на ринку товарів продовольчого попиту. Впродовж останніх років підприємство активно працює над формуванням та позиціонуванням власного бренду, який добре відомий мешканцям Вінницької обл. та сусідніх з ними. Також певні категорії товарів підприємство випускає на експорт, що підвищує вимоги до позиціонування бренду та маркетингових комунікацій.

На рис.2.9. наведено складові бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів».

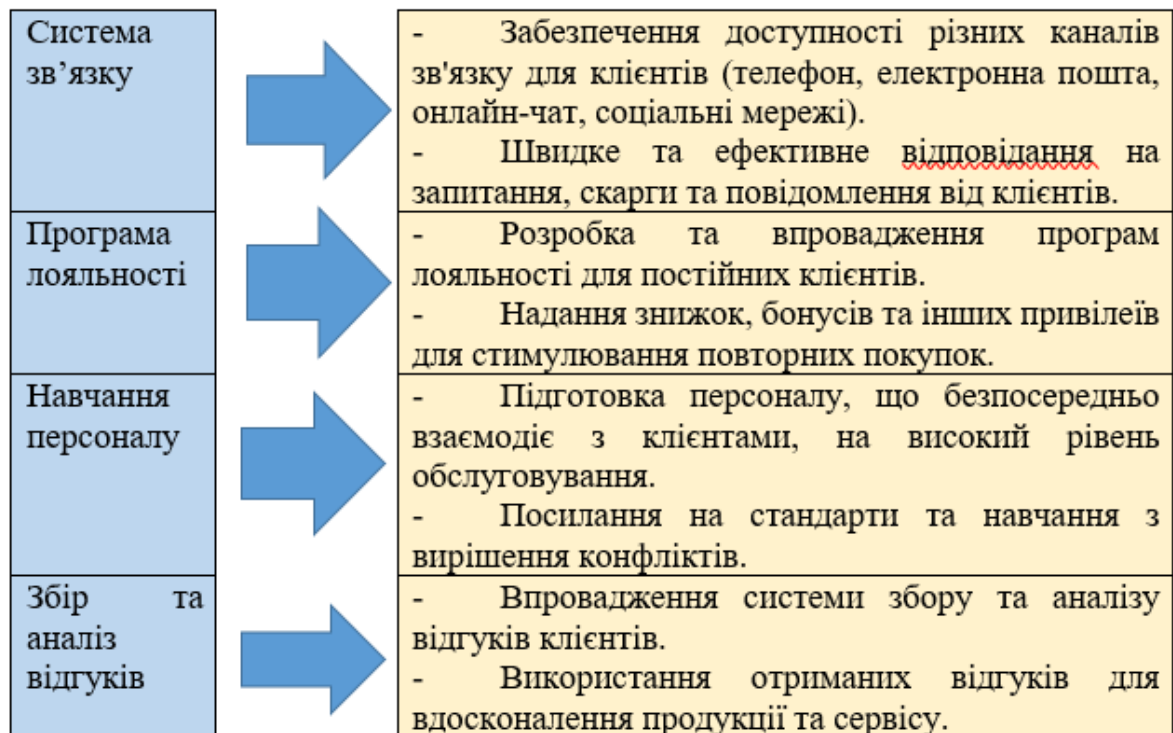


Рисунок 2.9 – Складові бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»



Рисунок 2.10 – Складові бізнес-процесу «Фінансове управління» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

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

Таким чином, у даному розділі було досліджено господарську діяльність та систему управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Підприємство на даний момент є успішним представником галузі, про що свідчать гарні фінансові результати. Так, впродовж аналізованого періоду фабрика працює прибутково, присутня тенденція підвищення рівня рентабельності та фінансової стійкості.

В результаті аналізу бізнес-процесів ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" було ідентифіковано такі основні бізнес-процеси підприємства:

- закупівля сировини;
- виробництво
- контроль якості
- логістика та постачання
- маркетинг і збут
- обслуговування клієнтів;
- фінансовий менеджмент.

Всі ці бізнес-процеси, в свою чергу, включають певну кількість підпроцесів і звітів про їх виконання. Як наслідок, система управління бізнес-процесами фабрики є досить розгалуженою, що пояснюється виробничим характером діяльності підприємства. Система управління бізнес-процесами компанії базується на лінійній організаційній структурі. Ця організаційна структура характеризується лінійними формами зв'язку між підрозділами управління і, як наслідок, зосередженням усіх функцій управління і виробленням управлінських дій в одному підрозділі управління.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

3.1 Обґрунтування стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Користуючись інформацією попереднього розділу, а також використовуючи методику оцінки доцільності реінжинірингу на основі ключових факторів успіху (КФУ) можна оцінити бізнес-процеси досліджуваного підприємства та сформулювати висновки щодо необхідності реінжинірингу бізнес-процесів.

Першим кроком є ідентифікація ключових факторів успіху (КФУ) підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»:

1. Науково-технічні розробки
2. Низькі витрати виробництва.
3. Висока якість продукції.
4. Кваліфікована робоча сила.
5. Надійні постачальники.
6. Гарно налагоджена система збуту.
7. Знання, досвід, унікальні запатентовані рецептури
8. Високий рівень менеджменту

Встановимо важливість бізнес-процесів Підприємства для досягнення КФУ. Якщо бізнес-процес впливає на КФУ, то оцінка впливу рівна 1, якщо не впливає – 0. Сумарна оцінка важливості бізнес-процесу визначається сумуванням оцінок його впливів на досягнення КФУ. Результати оцінки важливості бізнес-процесів представимо у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка важливості бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси	Ключові фактори успіху								Важливість БП
	1	2	3	4	5	6	7	8	
БП1 Виробництво	1	1	1			1	1	1	6
БП 2 Контроль якості	1		1			1		1	4
БП3 Управління персоналом			1		1		1	1	4
БП4 Маркетинг і збут			1	1				1	3
БП5 Фінансовий менеджмент		1		1	1	1		1	5
БП6 Логістика та ланцюжок поставок	1			1	1	1		1	5
БП7 Обслуговування клієнтів	1				1	1		1	4

3. Побудуємо діаграму, що відображає «профіль розвитку» підприємства (табл. 3.2) на основі оцінки рівня організації бізнес-процесів за шкалою від 0 до 4 балів (0 – найгірше організовані, 4 – найліпше організовані).

Оцінювання рівня організації бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» було проведено за участю незалежних експертів, які є інсайдерами підприємства та працюють там понад 10 років. Опитування проводилося анонімно та з дотриманням процедури конфіденційності, щоб уникнути фактору приєднання до думки впливового колеги.

Конфіденційне опитування експертів є потужним інструментом для збору глибоких та об'єктивних даних, які можуть суттєво допомогти в реалізації стратегії реінжинірингу бізнес-процесів на харчосмаковій фабриці. Використання системного підходу до організації та проведення опитування забезпечить високу якість зібраної інформації та її практичну цінність.

Таблиця 3.2 – Діаграма «профілю розвитку» підприємства

Бізнес-процеси	Рівень організації БП				
	0	1	2	3	4
БП1 Виробництво					+
БП 2 Контроль якості				+	
БП3 Управління персоналом					+
БП4 Маркетинг і збут				+	
БП5 Фінансовий менеджмент				+	
БП6 Логістика та ланцюжок поставок					+
БП7 Обслуговування клієнтів					+

Проранжуємо бізнес-процеси за важливістю та рівнем організації за наступним правилом: «Чим більш важливий бізнес-процес і чим він гірше організований, тим в більшій мірі він потребує реінжинірингу». Для наглядного представлення результатів необхідно сформувати діаграму, приведену на рис. 3.1. Формування діаграми дозволяє зробити висновки щодо необхідності реінжинірингу бізнес-процесів, а саме: бізнес-процеси, що мають високий пріоритет потребують першочергового поліпшення, середній – поліпшуються у наступному порядку, низький – поліпшення не потребують.

			БП1
		БП5	БП6
			БП7/ БП3
		БП4	БП2

Рисунок 3.1 – Ранжування бізнес-процесів за важливістю та рівнем організації

Матриця має три зони, а саме: бізнес-процеси, що мають високий пріоритет потребують першочергового поліпшення, середній – поліпшуються у наступному порядку, низький – поліпшення не потребують.

Бізнес-процеси, які потрапили в зону низького пріоритету (правий нижній кут матриці), є найменш важливими, а їх стан можна охарактеризувати як прийнятний; на цей момент часу їх аналізуванням та оптимізацією займатися не слід.

Найбільш проблемних бізнес-процесів, які потрапили у темно-сіру зону високого пріоритету наразі на підприємстві немає. Проте є бізнес-процеси, які потрапили у світло-сіру зону. Це БПП «Маркетинг і збут» та БПП «Фінансовий менеджмент» потребують першочергового поліпшення у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наразі немає. Розробимо моделі процесів «Як є» і «Як повинно бути» для зазначених процесів у табл. 3.3 та 3.4

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесу «Маркетинг і збут» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Процес		Модель процесу		Результати впровадження заходів
Назва	Код	«Як є»	«Як буде»	
Використання нових каналів продажу через веб-сайт	A1	Недостатньо випрацювана стратегія SEO оптимізації – мала кількість переходів по ключовим словам в пошукових мережах	Оптимізація сайт для пошукових систем (SEO)	Підвищення видимості сайту в пошукових системах, що збільшить кількість відвідувачів та потенційних клієнтів
Розробка нової сучасної маркетингової стратегії	A2	Керівнику відділу маркетингу виконує минулорічну маркетингову стратегію	Співпраця з відомими блогерами, використання досвіду іноземних компаній	Зростання продажу продукції та поява нових клієнтів
Вдосконалення програми лояльності	A3	Зниження показника лояльності споживачів до бренду, внаслідок появи конкурентів	1)Запуск іміджевої реклами - вона полягає в підвищенні впізнаваності бренду та лояльності до нього у споживачів 2) використання календаря з інфоприводами неочікувані та приємні сюрпризи для кола своїх постійних клієнтів	-збільшує кількість потенційних споживачів продукції (покупців); -підвищує рівень лояльності споживачів; -збільшує кількість продажів.

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесу «Фінансовий менеджмент» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Процес		Модель процесу		Результати впровадження заходів
Назва	Код	«Як є»	«Як буде»	
Управління матеріальними витратами	A1	Висока собівартість продукції не дозволяє у повній мірі конкурувати	1. Переглянути норми витрат ресурсів, жорсткий контроль за їх використанням 1.2. Знайти нових постачальників ресурсів з більш вигідними умовами	Зниження собівартості продукції
Управління амортизаційним и витратами	A2	Висока амортизація обладнання, яке не використовується у повній мірі	Продаж зайвих не використовуваних основних фондів з високим рівнем зносу	Зниження рівня витрат
Управління режимом роботи фабрики	A3	Виробничі площі завантажені в 2 зміни	Організувати роботу по 3 змінах, збільшити кількість робочих бригад	Збільшення випуску продукції
Управління операційними доходами	A4	Є площі які тимчасово не використовуються	Здавати в оренду вільні приміщення заводу, що не використовуються	Збільшення прибутку
Робота з замовниками і контрагентами	A5	Недостатня платіжна дисципліна	Змінити договірні умови щодо несвоєчасної оплати товарів на більш жорсткі	Прискорення оборотності дебіторської заборгованості

3.2 Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Провівши діагностику підприємства у попередньому пункті було обґрунтовано першочерговість реінжинірингу бізнес-процесів «Маркетинг і збут» та «Фінансовий менеджмент». Щодо першого бізнес-процесу, то ряд пропозицій наведених у таблиці 3.3 можна реалізувати власними зусиллями відділу маркетингу за відповідної фінансової підтримки керівництва.

В свою чергу, для реінжинірингу БП «Фінансовий менеджмент» і реалізації рекомендацій з табл.3.4, а саме для зниження матеріальних витрат та ефективного управління амортизаційними витратами слід запланувати оновлення обладнання фабрики. Додатковими перевагами такого підходу буде розширення асортименту продукції підприємства, що підвищить ефективність господарської діяльності.

Розглянемо можливість відкриття нової виробничої лінії з фігурних виробів та сухих сніданків. Інвестиційний проект забезпечить безперервне продовження виробництва, а нове технічне обладнання буде встановлено в порожніх будівлях.

Для реалізації запропонованого проекту необхідно придбати нове обладнання.

Технологічне обладнання, його транспортування та монтаж потребують інвестицій в основний капітал. Інвестиції в основний капітал будуть здійснюватися протягом звітного року, який приймається за перший рік реалізації проекту.

Вихідні дані для розрахунку інвестиційної вартості наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Інформація щодо проекту придбання нового обладнання
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Значення
Вартість нового устаткування, тис. грн.	1815
Витрати налогістику, виражені у % від ціни устаткування	10
Витрати на установку нового обладнання, виражені у % від ціни устаткування	8
Витрати на проектування приміщення, у % від ціни устаткування	9
Норма амортизації для устаткування, % у % від ціни устаткування	17
Приріст об'єму виробництва, % щороку	5
Приріст нормативів витрат на матеріальні ресурси та палива, %	3
Приріст цін закупівлі матеріальних ресурсів та палива, %	3
Зміна чисельності персоналу, %	3

Успішна реалізація інноваційних проектів залежить від наявності необхідних фінансових ресурсів, що залишається важливим завданням для кожного підприємства.

У проекті технічного вдосконалення планується початок використання нового обладнання з 1 січня першого року реалізації інвестиційного проекту.

Зростання обсягів виробництва, збільшення витрат на матеріали, паливо та інші ресурси, а також зміна норм споживання цих ресурсів призводять до збільшення вартості оборотних активів.

Враховуючи постійне збільшення обсягів виробництва, потреба в сировині, матеріальних ресурсах та інших елементах запасів буде зростати.

Тому необхідно визначити обсяг капітальних інвестицій для кожного року реалізації проекту.

У цій роботі ми розрахували обсяг інвестицій для збільшення запасів та товарно матеріальних цінностей (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Визначення обсягу капітальних інвестицій для розширення запасів товарно-матеріальних цінностей за роками інвестування, тис. грн.

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Капіталовкладення на матеріальні запаси	145,35	76,7	79,76	82,96	86,27
Капіталовкладення на оновлення резервів допоміжних ресурсів	6,73	3,54	3,7	3,84	3,99
Капіталовкладення на оновлення резервів палива	17,5	9,23	9,6	9,99	10,38
Капіталовкладення на оновлення резервів запчастин	7,49	—	—	—	—
Загалом	177,07	89,48	93,06	96,78	100,65

Загальна вартість інвестицій у перший рік реалізації проекту (K0) відповідає вартості капітальних інвестицій в основні фонди. Сумарна величина інвестицій у перший, другий і наступні роки реалізації проекту відповідає величині інвестицій у поповнення запасів.

Інноваційний проект передбачає, що фінансовими ресурсами інноваційного проекту є кошти, залучені через механізм проектного фінансування.

Загальна вартість інвестицій в основні засоби становитиме 1815,00 тис. грн.

Розрахункові значення необхідного обсягу інвестицій наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок обсягу інвестицій в тис. грн.

Напрямки капіталовкладень	Роки					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Інвестиції в основні засоби	1815,0 0	-	-	-	-	-
Інвестиції на поповнення ТМЗ	-	177,0 7	89,48	93,06	96,7 8	100, 6
Всього інвестицій	1815,0 0	177,0 7	89,48	93,06	96,7 8	100, 6

Обсяг реалізованої продукції визначається за роками реалізації проекту з урахуванням зміни фізичного обсягу виробництва та зміни цін.

Визначення показників успішності проекту наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозовані показники ефективності проекту в тис. грн.

Роки	2025	2026	2027	2028	2029
Обсяг реалізованої продукції	8589,32	9011,85	9483,72	9961,76	10329,48
Витрати на виробництво и збут продукції	7736,53	7944,57	7965,32	8073,00	8285,41
Чистий грошовий потік	852,79	1067,28	1518,40	1888,76	2044,07
Коефіцієнт дисконтування, 12%	0,889	0,789	0,721	0,640	0,571
Дисконтований грошовий потік	758,13	842,08	1094,77	1208,81	1167,16

Як видно з розрахунків, прогнозне значення чистого прибутку від проекту зростає з 852,79 тис. грн у 2025 році до 2044,07 тис. грн у 2029 році.

Як наслідок, дисконтований грошовий потік має тенденцію до зростання.

При ставці дисконтування 12%, окупність проекту реалізується на

третьому році існування проекту.

Ці показники свідчать про ефективність запропонованого проекту

Однією з передумов успішної реалізації проекту ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є забезпечення чіткого контролю за виконанням проекту. Основною метою процесу контролю проекту є прийняття превентивних заходів на основі управлінських рішень для зменшення небажаних наслідків відхилень у виконанні проекту.

Процеси проектного контролю в ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» повинні включати:

- Ідентифікацію контрольних точок: Це визначення конкретних місць, де будуть проводитися перевірки та оцінки в процесі реалізації проекту;
- Збір та аналіз інформації: регулярний збір даних про реалізацію проекту. Сюди входить збір звітів, моніторинг прогресу, оцінка виконання завдань і виявлення відхилень;
- Порівняння з планом: Порівняння фактичних результатів із запланованими для виявлення відхилень і визначення їх причин;
- Виявлення відхилень та вирішення проблем: Виявлення відхилень від плану або критеріїв контролю та вжиття заходів для їх вирішення. Це може включати коригування програми, ресурсів, комунікацій або інших аспектів проекту;
- Звітування та комунікація: Регулярне інформування про результати контролю проекту, інформування стейкхолдерів та зацікавлених сторін про стан проекту та виявлені відхилення;
- Коригування плану: За результатами контролю проекту можуть бути внесені зміни до плану проекту, включаючи зміни в програмі, бюджеті, ресурсах або стратегії реалізації.

Керівництво ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» повинно здійснювати постійний моніторинг виконання проекту. На основі отриманих даних необхідно аналізувати ситуацію і робити висновки про майбутнє проекту в цілому і його окремих складових.

Якщо програма планування проекту розроблена з використанням відповідних програмних продуктів, рекомендується використовувати ту ж платформу для контролю результатів. Це сприятиме більшій гнучкості в управлінні проектом і дотриманню системного підходу до управління проектом.

При управлінні запропонованим проектом ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» рекомендується застосовувати методи моніторингу практичного виконання робіт, такі як метод експрес-контролю. Цей метод визначає ступінь завершеності робіт за проектом, дозволяючи контролювати лише основні моменти, де завершені основні роботи.

Іншими словами, контроль починається після того, як робота фактично завершена. Для цього використовується метод експрес-контролю, спрямований на аналіз проміжних станів завершеності. Цей метод є більш складним, оскільки вимагає від керівника оцінки відсотка виконання запланованих завдань.

На ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» може виникнути потреба в контролі витрат через фактори, які можуть спричинити можливі перевитрати бюджету проекту. Контроль витрат спрямований на управління змінами для мінімізації небажаного впливу цих факторів.

Таким чином, у даному розділі було обґрунтовано необхідність реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика». За результатами аналізу, першочергового реінжинірингу потребують такі бізнес-процеси, як «Маркетинг і збут» та «Фінансовий менеджмент». Використовуючи методологію перебудови процесів за шаблоном «Як є» і «Як має бути» було обґрунтовано ряд заходів для вдосконалення та перебудови. В свою чергу, деякі заходи потребують зміни у політиці фінансування активів, зокрема в оновленні обладнання. З цією метою було розраховано показники інвестиційних витрат проекту із запуску нової виробничої лінії та очікувані показники ефективності даного проекту. Згідно розрахунків, проект окупиться вже на третій рік функціонування

ВИСНОВКИ

За результатами магістерської роботи можна зробити ряд теоретичних і практичних висновків.

Можна визначити реінжиніринг як радикальний підхід, який передбачає повну перебудову бізнес-процесів для досягнення значних результатів у ключових показниках продуктивності та ефективності. Цей метод дозволяє звернути увагу на суть і призначення бізнес-процесу, незалежно від того, як він ведеться в даний момент або структури компанії.

Цей метод вимагає повного перегляду та перепроєктування існуючих бізнес-процесів, заміни старих підходів і технологій на нові, інноваційні та ефективні.

Реінжиніринг передбачає аналіз і виявлення проблемних зон, постановку нових цілей і вимог, розробку і впровадження нових процесів, а також оцінку і моніторинг їх ефективності.

Основними концепціями реструктуризації є ідентифікація викликів, розділення функцій, використання інформаційних технологій, орієнтація на клієнта та стратегічне мислення. Цей метод може сприяти сталому розвитку, оскільки призводить до значних змін у структурі, процесах, культурі та зайнятості.

Використання механізмів вдосконалення бізнес-процесів дозволяє компанії підвищити продуктивність, поліпшити якість продукції або послуг, підвищити конкурентоспроможність і стимулювати інноваційний розвиток.

Таким чином, успіх компанії залежить від якості та ефективності її процесів і застосування системного підходу до їх управління, аналізу та постійного вдосконалення з метою досягнення вищих показників діяльності та задоволення вимог клієнтів.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі було ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», провідне підприємство області з виробництва продуктів харчування. У другому розділі було досліджено господарську діяльність та

систему управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Підприємство на даний момент є успішним представником галузі, про що свідчать гарні фінансові результати. Так, впродовж аналізованого періоду фабрика працює прибутково, присутня тенденція підвищення рівня рентабельності та фінансової стійкості.

В результаті аналізу бізнес-процесів ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" було ідентифіковано такі основні бізнес-процеси підприємства: закупівля сировини; виробництво; контроль якості; логістика та постачання; маркетинг і збут; обслуговування клієнтів; фінансовий менеджмент.

Всі ці бізнес-процеси, в свою чергу, включають певну кількість підпроцесів і звітів про їх виконання. Як наслідок, система управління бізнес-процесами фабрики є досить розгалуженою, що пояснюється виробничим характером діяльності підприємства. Система управління бізнес-процесами компанії базується на лінійній організаційній структурі. Ця організаційна структура характеризується лінійними формами зв'язку між підрозділами управління і, як наслідок, зосередженням усіх функцій управління і виробленням управлінських дій в одному підрозділі управління.

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність реінжинірингу бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». За результатами аналізу, першочергового реінжинірингу потребують такі бізнес-процеси, як «Маркетинг і збут» та «Фінансовий менеджмент». Використовуючи методологію перебудови процесів за шаблоном «Як є» і «Як має бути» було обґрунтовано ряд заходів для вдосконалення та перебудови. В свою чергу, деякі заходи потребують зміни у політиці фінансування активів, зокрема в оновленні обладнання. З цією метою було розраховано показники інвестиційних витрат проекту із запуску нової виробничої лінії та очікувані показники ефективності даного проекту. Згідно розрахунків, проект окупиться вже на третій рік функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес-інформ. - №10. – 2020. – С. 407-412.
2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
3. Державний сайт статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39.
5. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
6. Ревенко О. В. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 60. – 2021. – С. 109-117.
7. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Бізнес-інформ. – 2018. - №1. – С. 302-311.
8. Шварц І. В., Безсмертна О. В. Краєвська А. С. Логістичні моделі оцінювання ефективності товароруку . Innovation and Sustainability 2022. № 3. С. 59–64. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/50>
9. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69.
10. Краєвська А.С., Безсмертна О. В., Шварц І. В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

Innovation and Sustainability 2022. № 4. Режим доступу:
<https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins>

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

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

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

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

15. Методичні вказівки до виконання магістерських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування») / Уклад. О. О. Мороз, А. С. Краєвська. Вінниця: ВНТУ, 2023. 56 с.

16. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с

17. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>

18. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів : [монографія] / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.

19. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL:

<http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> (дата звернення: 17.04.2024).

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

21. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Банщиков [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2010. – 283 с.

22. Апелло. Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами [Текст] / пер. з англ. Г. Якубовська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 464 с.

23. Кон. М. Оцінювання і планування в Agile [Текст] / пер. з англ. Г. Яновська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 356 с.

24. Степанова Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств / Н. І. Степанова // *Управління розвитком*. – 2013. – №20. – С. 22-243.

25. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. В. В. Самойленко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 52 с.

26. Фоміченко І.П., Баркова С.О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1.

27. Шварц І.В., Шепета І.О. Встановлення цілей та ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці 2024: дослідження, проблеми, перспективи». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21367/17790>

28. Шевчук І.Б., Депутат Б.Я. Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.

29. Що таке WMS система або як автоматизувати складську логістику? Режим доступу: URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/sho-take-wms-systema/> (дата звернення: 29.04.2024)

30. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств : формування стратегій: монографія. К. : Univest PrePress, 2015. 212 с.

31. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 186–205. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01 (дата звернення: 20.04.2023).

32. BPTrends Polls management // Business Process Trends Association. URL: <https://www.bptrends.com/bptrends-polls>

33. Business Process Management System, BPM. URL: <https://www.tadviser.ru/a/117491>

34. Fiott, D. The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. Intereconomics. 2022. № 57 (3). P. 152–156.

35. Câmpeanu, V. The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real. Euroinfo. 2022. №6 (1). P. 3–15.

36. Moore C. et al. Digital transformation with business process management. Toronto: Future Strategies Inc, 2017. 190 p.

37. Six steps of business process management. Microsoft. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/businessprocess-management-steps> (дата звернення: 21.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА

ФАБРИКА»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	297.00	248.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	417.00	417.00
накопичена амортизація	1002	120.00	169.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 870.00	15 378.00
Основні засоби	1010	25 472.00	27 269.00
первісна вартість	1011	51 633.00	59 780.00
знос	1012	26 161.00	32 511.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	12.00	12.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	9.00	9.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	27 660.00	42 916.00
II. Оборотні активи	1100	13 530.00	13 606.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	13 231.00	13 406.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	188.00	133.00
Товари	1104	111.00	67.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 299.00	30 730.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 969.00	17 759.00
з бюджетом	1135	0.00	990.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20.00	54.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 933.00	1 791.00
Готівка	1166	54.00	35.00
Рахунки в банках	1167	5 879.00	1 756.00
Витрати майбутніх періодів	1170	24.00	55.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	14.00	10.00
Усього за розділом II	1195	54 789.00	64 995.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	82 449.00	107 911.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228.00	228.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	425.00	425.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	57.00	57.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 068.00	79 372.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00

Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	63 778.00	80 082.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 530.00	15 000.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	9 361.00	6 926.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 705.00	920.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	730.00	650.00
розрахунками зі страхування	1625	252.00	304.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 053.00	1 210.00
за одержаними авансами	1635	131.00	132.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1 083.00	1 207.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 851.00	1 105.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00

Інші поточні зобов'язання	1690	705.00	1 025.00
Усього за розділом III	1695	18 671.00	27 829.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	82 449.00	107 911.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 2021 р			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	248.00	259.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	417.00	487.00
накопичена амортизація	1002	169.00	228.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 378.00	1 165.00
Основні засоби	1010	27 269.00	58 360.00
первісна вартість	1011	59 780.00	98 615.00
знос	1012	32 511.00	40 255.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	12.00	12.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	9.00	9.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені	1060	0.00	0.00

аквізичійні витрати			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	42 916.00	59 805.00
II. Оборотні активи	1100	13 606.00	20 323.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	13 406.00	19 412.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	133.00	794.00
Товари	1104	67.00	117.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 730.00	35 992.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 759.00	6 641.00
з бюджетом	1135	990.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119.00	295.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 791.00	2 920.00
Готівка	1166	35.00	235.00
Рахунки в банках	1167	1 756.00	2 685.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	192.00
Усього за розділом II	1195	64 995.00	66 363.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	107 911.00	126 168.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228.00	228.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	425.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	2 738.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	57.00	57.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	79 372.00	87 818.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	80 082.00	90 841.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	7 000.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові	1520	0.00	0.00

забезпечення			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	7 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	15 000.00	5 300.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	6 926.00	15 828.00
розрахунками з бюджетом	1620	920.00	2 192.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	650.00	622.00
розрахунками зі страхування	1625	304.00	214.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 210.00	1 432.00
за одержаними авансами	1635	132.00	646.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00

за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1 207.00	982.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 105.00	224.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 025.00	1 509.00
Усього за розділом III	1695	27 829.00	28 327.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	107 911.00	126 168.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 р			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	259.00	209.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	487.00	530.00
накопичена амортизація	1002	228.00	321.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 165.00	3 041.00
Основні засоби	1010	58 360.00	56 761.00
первісна вартість	1011	98 615.00	106 525.00
знос	1012	40 255.00	49 764.00
інші фінансові інвестиції	1035	12.00	12.00
Відстрочені податкові активи	1045	9.00	9.00
Усього за розділом I	1095	59 805.00	60 032.00
II. Оборотні активи	1100	20 323.00	32 158.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	19 412.00	30 570.00
Готова продукція	1103	794.00	1 364.00
Товари	1104	117.00	224.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 992.00	51 031.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 641.00	20 288.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	295.00	77.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 920.00	3 625.00
Готівка	1166	235.00	374.00
Рахунки в банках	1167	2 685.00	3 251.00
Витрати майбутніх періодів	1170	56.00	
Інші оборотні активи	1190	192.00	
Усього за розділом II	1195	66 363.00	107 235.00
Баланс	1300	126 168.00	167 267.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228.00	228.00
Додатковий капітал	1410	2 738.00	2 121.00
Резервний капітал	1415	57.00	57.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 818.00	111 601.00
Усього за розділом I	1495	90 841.00	114 007.00
Довгострокові кредити банків	1510	7 000.00	
Усього за розділом II	1595	7 000.00	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	5 300.00	11 594.00
товари, роботи, послуги	1615	15 828.00	18 905.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 192.00	1 230.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	622.00	711.00
розрахунками зі страхування	1625	214.00	284.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 432.00	1 356.00
за одержаними авансами	1635	646.00	14 044.00
Поточні забезпечення	1660	982.00	880.00
Доходи майбутніх періодів	1665	224.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 509.00	4 967.00
Усього за розділом III	1695	28 327.00	53 260.00
Баланс	1900	126 168.00	167 267.00

Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Розробка стратегії реінжинірингу бізнес-процесів підприємства
(на прикладі приватного акціонерного товариства “Вінницька харчосмакова
фабрика”)

Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність	83,2%	Схожість	16,8%
----------------	-------	----------	-------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Пілявоз Т. М.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи

(підпис)

Шепета І.О..

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Білоконь Т.М.

(прізвище, ініціали)