

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КАЗАНЦЕВ ОЛЕКСІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2024 р.

**АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Олександр ТРЕГУБОВ, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Загальна характеристика бізнес-процесу, його структура.....	8
1.2. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві.....	16
1.3. Методичні підходи аналізу бізнес-процесів на підприємствах.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	40
2.1. Аналіз організаційно-функціональної характеристики бізнес-процесів «Тернопільський молокозавод».....	40
2.2. Аналіз організації основних та допоміжних бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	54
2.3. Аналіз економічної ефективності бізнес-процесів та розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	63
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	73
3.1. Оптимізація та моделювання бізнес-процесів на підприємстві.....	73
3.2. Автоматизація бізнес-процесів на підприємстві.....	82
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТОК.....	100

АНОТАЦІЯ

Казанцев О.С. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі прат «тернопільський молокозавод»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу та оптимізації бізнес-процесів, що є ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах сучасної ринкової економіки. Робота розглядає структуру бізнес-процесів, їх автоматизацію та адаптацію до міжнародних стандартів управління якістю.

Мета дослідження - розробка рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Використано методи індукції, дедукції, аналізу та синтезу, діалектичний і абстрактно-логічний підходи, монографічний аналіз.

Визначено ефективні методи моделювання та автоматизації бізнес-процесів, які сприятимуть інноваційному розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність.

Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури та підвищення економічної ефективності бізнес-процесів можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємств молочної промисловості.

Ключові слова: бізнес-процеси, оптимізація, автоматизація, управління якістю, ефективність, конкурентоспроможність.

93 с. Табл. 14. Рис. 18. Бібліограф.: 66 найм.

ANNOTATION

Kazantsev O.S. Analysis and optimization of business processes at the enterprise (on the example of the "Ternopil Milk Factory"). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological and practical aspects of the analysis and optimization of business processes, which are key factors in increasing the efficiency of enterprises in the conditions of a modern market economy. The work considers the structuring of business processes, their automation and adaptation to international quality management standards.

The purpose of the research is to develop recommendations for optimizing business processes in order to increase the efficiency of the activities of Ternopil Milk Plant.

Methods of induction, deduction, analysis and synthesis, dialectical and abstract-logical approaches, monographic analysis were used.

Effective methods of modeling and automation of business processes have been determined, which will contribute to the innovative development of the enterprise, ensuring its competitiveness.

Recommendations for improving the organizational structure and increasing the economic efficiency of business processes can be implemented in the practical activities of dairy enterprises.

Keywords: business processes, optimization, automation, quality management, efficiency, competitiveness.

93 p. Table. 14. Fig. 18. Bibliographer.: 66 hires

ВСТУП

Актуальність теми. Бізнес-процеси є основою діяльності конкретного підприємства національної економіки в усіх країнах світу. Виробництво будь-якої продукції на підприємстві відбувається за встановленою організацією певних бізнес-процесів.

Функціонування підприємства в мінливому ринковому середовищі з розвинутою конкуренцією та забезпечення його ефективної діяльності залежить від належного управління всіма його бізнес-процесами. Оптимізація бізнес-процесів являється одним із важливих стратегічних завдань підприємства, резервом для його ефективної діяльності та подальшого розвитку.

Для посилення подальшої тривалої конкурентної позиції вітчизняним підприємствам потрібно постійно розвиватися та запроваджувати інноваційні вдосконалення бізнес-процесів в мінливих ринкових умовах відповідно до вимог споживачів. Такі інноваційні вдосконалення на вітчизняних підприємствах обумовлені вимогами міжнародного ринку, що актуалізує необхідність структурної перебудови нашої економіки шляхом запровадження інноваційних змін в оновленні менеджменту та подальшої інтеграції до вимог Європейського Союзу. Важливим завданням є дотримання подальшої діяльності бізнес-процесів у підприємствах. Водночас, бізнес-процеси на підприємствах мають відповідати вимогам стандарту ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю», що дає змогу гармонізувати відповідно до міжнародних стандартів основні принципи управління якістю на підприємствах та необхідність постійного удосконалення бізнес-процесів з метою отримання прибутків та задоволення потреб споживачів у майбутньому періоді.

Оптимізація бізнес-процесів на сьогодні являється одним із ключових чинників ефективної діяльності підприємства, його розвитку і подальшого зростання. Очевидно, що в процесі розвитку підприємства, розширення його діяльності, збільшується і кількість бізнес-процесів, які своїми силами спланувати, організувати і проконтролювати стає все важче, а подекуди й неможливо. Це є сигналом для запровадження процесного управління на

підприємстві, оптимізації та здійснення автоматизації діяльності бізнес-процесів підприємства.

Вивченню саме даної проблематики присвячені наукові праці відомих зарубіжних вчених-економістів: Біннера Х, Дейвенпорта Т., Шорта Дж., Портера М., Хаммера М., Чампі Дж., Харрінгтона, Репіна В, Еліфьорова В. Заслужують на увагу наукові пошуки вітчизняних науковців: Ареф'єва О., Біловодської О., Виноградова О., Котлика А., Мінухіна С., Лепейко Т., Лисенка О., Пономаренка В., Фролової Л. та багато інших.

Мета роботи. Метою дослідження є розгляд та розкриття теоретичних і методичних аспектів аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- розкрити економічний зміст і значення поняття бізнес-процесів підприємства;
- висвітлити класифікацію бізнес-процесів підприємства;
- подати методику та показники аналізу бізнес-процесів підприємства;
- показати організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- провести аналіз основних бізнес- процесів підприємства;
- здійснити аналіз управлінських бізнес-процесів і розвитку;
- висвітлити питання оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- рекомендувати напрями автоматизації бізнес-процесів діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-економічної діяльності підприємства в динаміці (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»).

Предметом дослідження є сукупність теоретично-методичних і практичних аспектів організації та управління виробництвом продукції за видами діяльності, а також на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові матеріали з питань організації та управління виробництвом на підприємствах молочної промисловості, наукові праці та публікації

вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, рекомендації науково-дослідних організацій та установ, матеріали досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані наступні методи: індукції та дедукції – на етапі збору, систематизації і обробки необхідної інформації; аналізу і синтезу – при поєднанні різних складових економічного процесу; діалектичний – при пізнанні природи, змісту і сутності поняття бізнес-процесів підприємства; абстрактно-логічний – при формуванні теоретичних висновків; монографічний – при вивченні наукового досвіду складових аналізованого та інших підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розширенні положень і рекомендацій, а також розробці актуальних пропозицій щодо проведення аналізу, моделювання і оптимізації бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та інноваційного розвитку на перспективу.

Апробація результатів дослідження. Отримані результати досліджень з теоретичних та методичних аспектів бізнес-процесів та методики їх удосконалення на підприємстві опубліковані у збірниках тез за результатами XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (03 грудня 2024 р., м. Вінниця).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 93 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 18 рисунків. Список використаних літературних джерел охоплює 66 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Загальна характеристика бізнес-процесу, його структура

Бізнес-процеси є основою діяльності будь-якого підприємства національної економіки кожної країни світу. Виробництво будь-якої продукції на підприємстві відбувається за організацією певних бізнес-процесів. Ці процеси поділяються на: основні; допоміжні (забезпечуючі); управління та розвитку. Основні бізнес-процеси безпосередньо використовуються на виробництві певної продукції та наданні послуг для споживачів. Допоміжні бізнес-процеси (забезпечуючі) використовуються для створення необхідних умов для виконання основних бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами здійснює раціональне проведення основних і допоміжних бізнес-процесів з метою досягнення кращих результатів виробництва певного продукту, або надання послуг. Бізнес-процеси розвитку, їх мета спрямовується для розширеного відтворення виробництва, збільшення доданої вартості в підприємстві, зменшення витрат на виробництво та зрештою збільшення прибутку – основна мета кожного підприємства, в тому числі промислового. Отже у підприємстві всі види бізнес-процесів мають бути задіяні в процесі виробництва, функціонувати як єдиний життєвий організм, спрямований на досягнення основної мети підприємства – збільшення прибутку і на цій основі здійснення розширеного відтворення.

Опрацювання літературних джерел [23; 62] показує, що «Бізнес-процес компанії – це набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача». Необхідно зазначити, що в сучасних мінливих умовах бізнес-середовища, головне завдання кожного підприємства полягає в тому, щоб здійснювати швидке реагування на зміни соціального середовища та

здійснювати адекватні заходи в організації управління виробництвом, виправлення певних недоліків. Життєвий досвід засвідчує, що для успішного бізнесу, необхідно здійснювати аналіз ринку, вивчати попит споживачів і на цій основі здійснювати організацію виробництва певної продукції. Причому в організації виробництва мають бути задіяні всі види бізнес-процесів, вони мають функціонувати як єдиний цілий організм. Водночас кожна група бізнес-процесів виконує свої функції та сприяє досягненню поставленої мети – збільшення прибутку. Схему бізнес-процесів промислового підприємства представимо на рисунку 1.1.

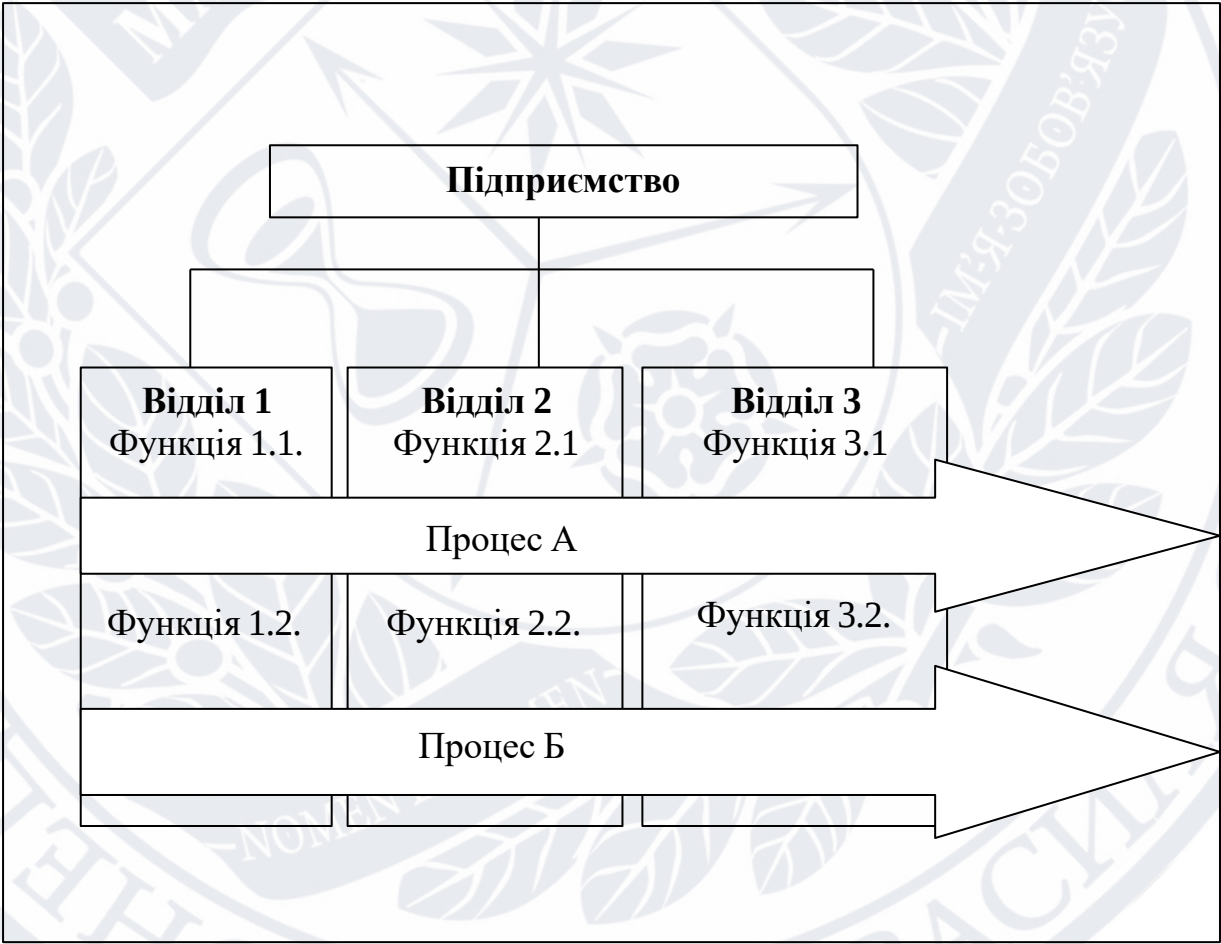


Рисунок 1.1 – Схема бізнес-процесів промислового підприємства

Як видно з рисунка в усіх відділах виробництва конкретної продукції має певні основні бізнес процеси, допоміжні (забезпечуючі), управління процесами та їх розвитку. Підприємство ставить конкретне завдання здійснювати управління бізнесом таким чином, щоб досягти основну мету – прибутковість по кожному процесу виробництва продукції та по підприємству загалом. Це свідчить про те, що бізнес-процеси охоплюють зверху до низу всю організацію діяльності підприємства для того щоб здійснювати виробництво і збут продукції для споживачів. Як видно з рисунка 1.1, бізнес-процеси завжди є у виробництві будь-якої продукції. Водночас дуже важливо, щоб бізнес-процеси стали об'єктами дієвого управління в кожному підприємстві, що сприятиме підвищенню економічної ефективності бізнесової діяльності підприємств, зміцненню економіки підприємств та поліпшення життя нашого народу.

Варто зазначити, що поняття «бізнес-процес» є багатозначним, а тому не може бути прийнято єдиного його значення. Теоретично можна допустити, що бізнес-процес – це обмежений комплекс діяльності, що має такі поняття, зокрема: «вхід»; «процес»; «вихід»; «управління»; «постачальник процесу»; «клієнт процесу» (споживачі продукту або послуги).

Як свідчить література: «Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес» [2; 9; 14].

У практиці діяльності підприємств фахівці вважають, що бізнес- процеси являються сукупністю різних видів діяльності, де «на вході» використовують один, або декілька видів ресурсів, а після переробки на «виході» створюється продукція, що є цінністю для споживачів.

Варто зазначити, що всі подані в літературі визначення трактування бізнес-процесів об'єднуються акцентуванням уваги, що бізнес-процеси являються безперервними, вони мають певні входи, зокрема (постачання

ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, нового продукту, послуги) і виходи - це вироблена продукція, що має цінність та задовольняє потреби споживачів. Це свідчить про те, що бізнес-процес охоплює всю організацію виробництва із входу ресурсів до виходу готової продукції.

Таким чином, бізнес-процеси - це потоки робіт на конкретному підприємстві, вони мають свої межі, тобто початок і кінець. Ці межі є встановленими для будь-якого взятого процесу початковими (первинними) входами. Власне їх відкривають постачальники процесу. Входи або ресурси процесу поділяються на матеріально-технічні, енергетичні, інформаційні, людські та інші.

Кожен бізнес-процес закінчується виходом, отриманням певного результату первинними споживачами процесу. Для прикладу, первинним входом у процесі переробки молока на молокозаводі може бути замовлення, отримане відділом збуту молокозаводу, а первинним виходом цього процесу – готове масло, сир та інша продукція.

Зазначимо, що бізнес-процеси відбуваються заплановано, вони управляються і виконуються певним виконавцем (групою виконавців). Головна мета бізнес-процесу передбачає задоволення вимог клієнтів. Останні поділяються на п'ять типів: 1) первинні клієнти, вони одержують первинний вихід; 2) вторинні клієнти, вони знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи; 3) непрямі клієнти, вони не отримують первинного виходу, однак присутні в ланцюжку, та очікують пізніший за часом вихід; 4) зовнішні клієнти, вони отримують вихід процесу - агенти, дистриб'ютори, роздрібні продавці тощо; 5) зовнішні непрямі клієнти, споживачі.

Опрацювання літературних джерел [23; 62] дало змогу сформувати таблицю щодо порівняльної характеристики визначення поняття «бізнес-процеси» (табл. 1.1). Як видно з таблиці, зарубіжні та вітчизняні науковці дають різноманітні спрямованості щодо тлумачення економічної категорії «бізнес-процеси». Такі різноманітні тлумачення і подали в класифікації бізнес-процесів. Узагальнення поданих понять бізнес-процесів, як видно із таблиці 1.1,

дає можливість подати власне трактування щодо поняття категорії –»бізнес-процес» - це сукупність різних видів діяльності, яка має на «вході» один або декілька видів ресурсів, а на «виході» створений продукт, що має цінність для споживача.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика визначень поняття «бізнес-процес»

Автори	Визначення
Х. Біннер	«Бізнес-процес - це система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів» [3]
Т. Дейвенпорт, Шорт Дж.	Бізнес-процес – це: «структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»» [52;67]
Л. Чорнобай, О. Дума	«Бізнес-процес - це система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства» [62]
ISO 9001	«Бізнес-процес - це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід» [12]
Г. Козаченко, М. Ляшенко, Ю. Ладко	«Бізнес-процес - це послідовність сукупності дій щодо здійснення діяльності, що трансформує на «вході» ресурси з метою отримання результату, що має цінність для споживача» [23]
В. Єліфьоров, В. Репін	«Бізнес-процес - це послідовність робіт окремого виду виробничо- господарської діяльності підприємства, що орієнтована на створення нової вартості, наприклад, випуск продукції» [14; 46]
М. Хаммер, Дж. Чампі	«Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, що має цінність для споживача» [55]

Отже, бізнес-процес на промислових чи аграрних підприємствах – це послідовність взаємопов'язаних видів діяльності, що переробляє сировину (вхід) в готову продукцію (вихід), що має цінність для споживача. Як свідчить практика, бізнес-процеси на агропромисловому виробництві мають власника, відповідального за його виконання та присутні елементи, зокрема: вхід, вихід, ресурси і результати. Структура бізнес-процесу на підприємствах представлена на рисунку за літературним джерелом (рис. 1.2).

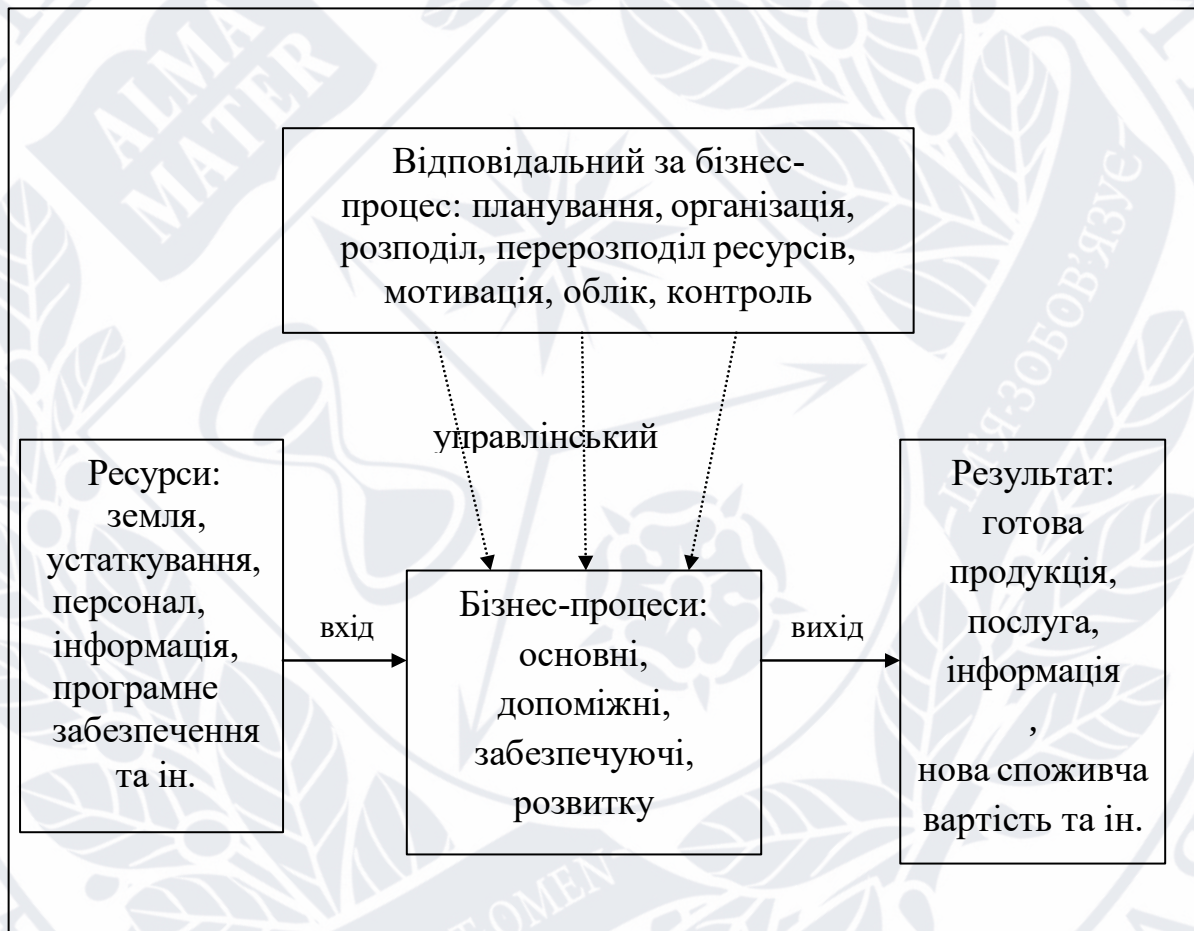


Рисунок 1.2 – Структура бізнес-процесу підприємства

Джерело: [36, с. 14].

Зазначимо, що менеджер вищої ланки є відповідальним за бізнес-процеси (власник бізнес-процесу). Його завдання полягає у формуванні цілей процесу, узгодженні їх із стратегією підприємства. Бізнес-процес являється систематизованою послідовністю потоку взаємопов'язаних операцій, тому його характеризують такі складові як: «вхід», «процес», «вихід» (рис. 1.3).

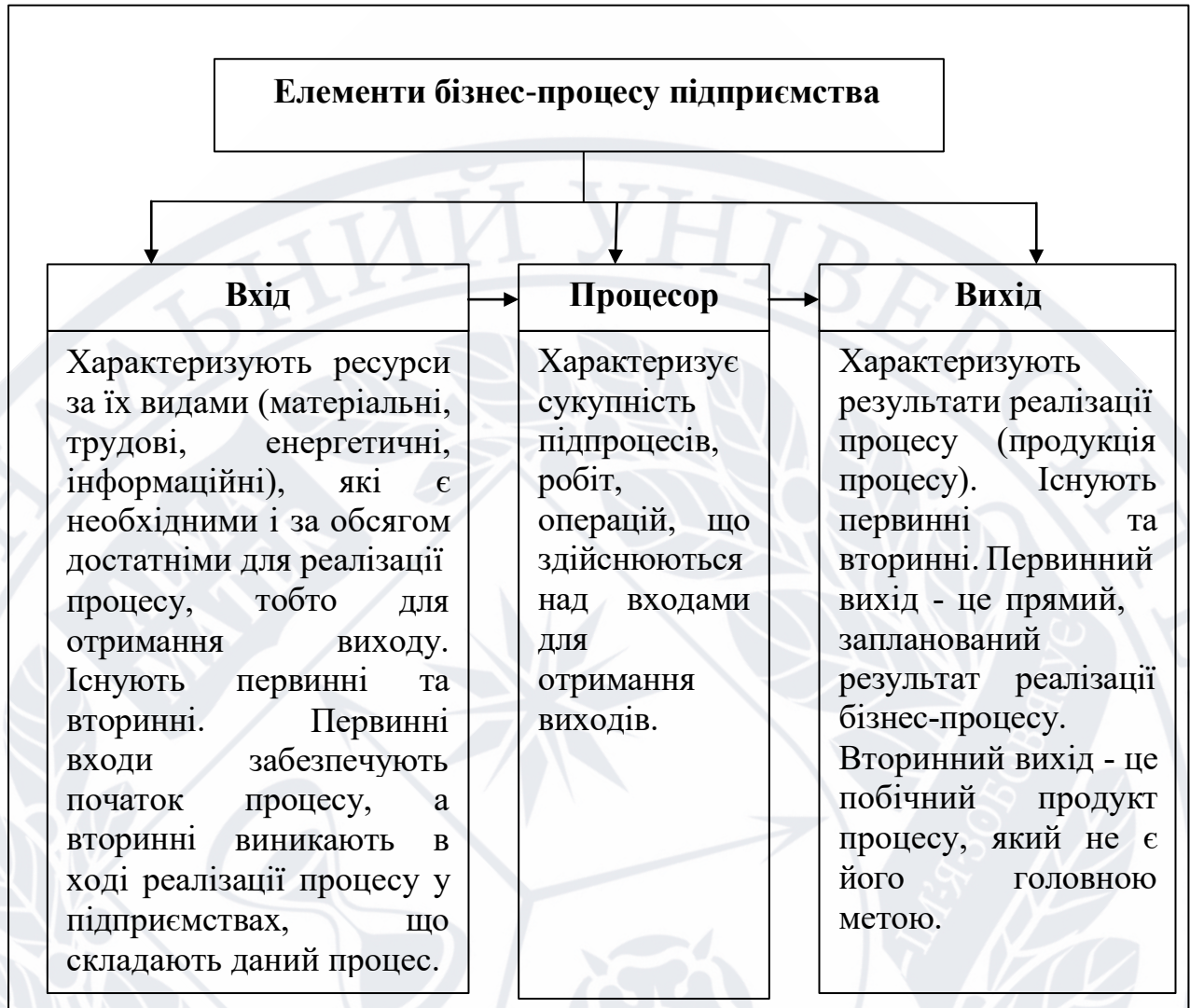


Рисунок 1.3 – Характеристика елементів бізнес-процесу

Джерело: сформовано на основі: [58].

Ресурси, що виступають у фінансовій, матеріальній, інформаційній формі, а також трудові є входними у процес. У процесі вони трансформуються і на виході отримується продукт, або послуга. Слід зазначити, що декілька учасників можуть брати участь в реалізації бізнес-процесів. Постачальник ресурсів є учасником бізнес-процесу на вході. Постачальники можуть бути зовнішніми (постачальники сировини і матеріалів, партнери, субпідрядники, консалтингові компанії) і внутрішніми, оскільки входні ресурси, подекуди, можуть являтися результатами інших бізнес-процесів. Споживачі бізнес-процесу – учасники, що використовують основні результати бізнес-процесу (продукти, послуги, роботи). Класифікація споживачів бізнес-процесу наведена на рисунку 1.4.

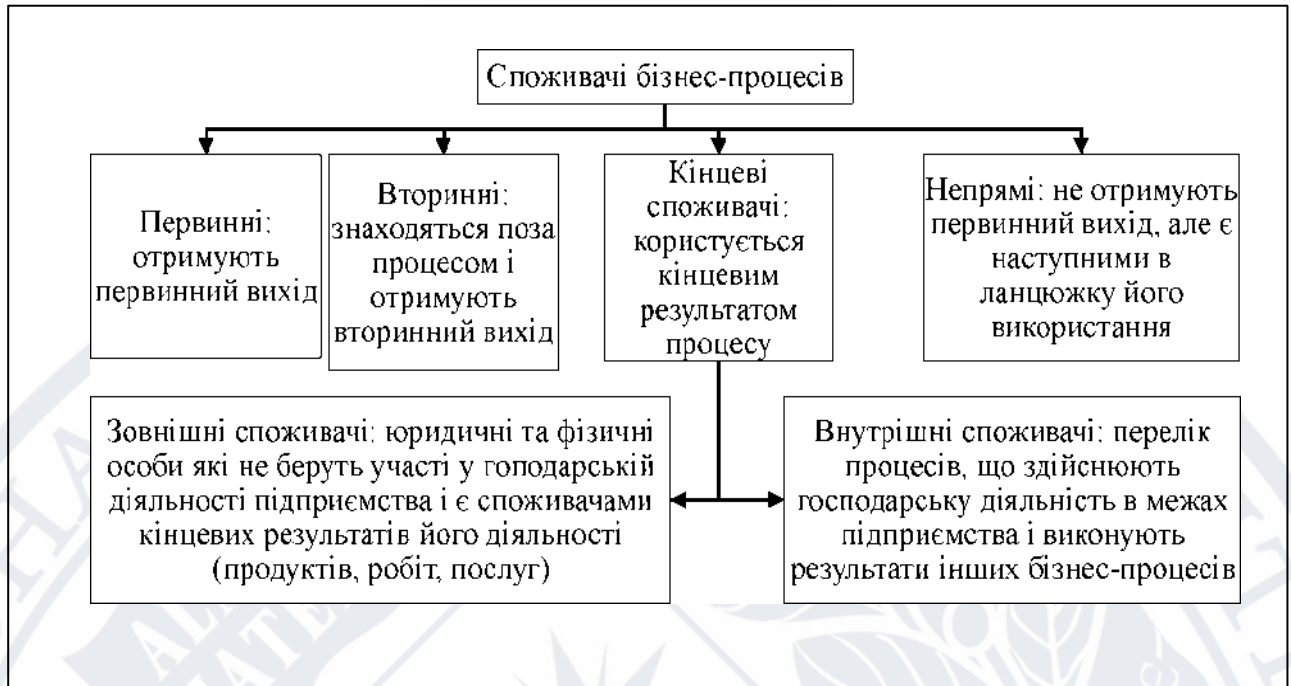


Рисунок 1.4 – Класифікація споживачів бізнес-процесу за їх видами

Джерело: [58].

При управлінні бізнес-процесами здійснюється оцінка результативності їх діяльності за якісними і кількісними параметрами. Оцінка за якісними параметрами проводиться на основі суб'єктивних суджень експертів, менеджерів щодо відповідності бізнес-процесів для конкретного підприємства, їх результативності, потребам споживача, пристосованості до внутрішнього і зовнішнього середовища. Оцінка за кількісними параметрами відбувається за показниками: продуктивності, тривалості, вартості, кількості входів і виходів бізнес-процесів.

Практика підтверджує, що головна мета бізнес-процесу полягає у задоволенні вимог клієнтів.

Таким чином, бізнес-процес - це структурований, вимірюваний набір видів діяльності різних структурних підрозділів та підприємств, що організовується з метою досягнення високих економічних результатів підприємства та задоволення потреб споживачів.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності підприємства, компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури виробника і реалізують мету його діяльності.

Зазначимо, що використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів.

Варто вказати, що у рамках процесного підходу кожне підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою пов'язану кількість бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги. В зв'язку з цим основне завдання підприємства, компанії полягає в тому, щоб забезпечити високу якість продукції (послуг), яка має задовільнити вимоги споживачів.

1.2. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві

Практика засвідчує, що в кожному підприємстві виробництво певної продукції, надання послуг здійснюється за певними процесами від придбання сировини до випуску готової продукції або надання певних послуг. В економічній літературі виділяють різні підходи щодо класифікації бізнес-процесів, однак єдиної загальноприйнятої класифікації не існує.

Варто зазначити, що в кожній галузі промисловості, агропромислового виробництва фахівці формують певний список своїх основних бізнес-процесів.

Управлінський апарат підприємства здійснює контроль, проводить аналіз бізнес-процесів з метою пошуку проведення найкращих варіантів, які зможуть забезпечити основну мету підприємства – збільшення валового доходу, зменшення собівартості й зростання прибутку і на цій основі проведення розширеного виробництва.

Зазначимо, що групою зацікавлених організацій, у яку входили Міжнародний центр збору та аналізу бенчмаркінгової інформації у Х'юстоні, а також Європейський фонд управління якістю (EFQM), зроблено спробу із загальних позицій класифікувати бізнес-процеси підприємства.

Спершу бізнес- процеси класифікували в ієрархію, що складалася з п'яти рівнів, а процеси ділилися на три основні групи: «виробництво», «управління», «підтримка», що включали основні фактори виробництва в системі господарювання. Більш простим і прикладним виявився підхід, що запропонували при створенні структурної схеми бізнес-процесів згідно з теорією Портера «Про ланцюжок цінностей» [1, с.98], так бізнес-процеси поділилися на первинні, підтримуючі і розвиваючі. Саме первинні є основними, які створюють цінності підприємства і фактично пронизують все підприємство - від споживача, до постачальника. Підтримувальні (допоміжні), не створюють безпосередню додану вартість, а потрібні щоб забезпечити основні процеси. Розвиваючі (процеси розвитку) - на новому рівні показників дозволяють створити ланцюжок цінності як в основному, так і допоміжному процесах.

В літературних джерелах України поки, що не знаходимо чіткої класифікації бізнес-процесів, проте в багатьох публікаціях бізнес-процеси класифікують за багатьма ознаками і видами.

Водночас з метою досягнення стратегічних цілей в підприємстві потрібно сформувані найважливіші бізнес-процеси, здійснити їх аналіз й виділити проблемні з метою їх усунення чи змін при подальшій оптимізації, досягнення основної мети щодо розвитку.

Використання літературних джерел дало змогу сформувані схему класифікації бізнес-процесів для аграрних підприємств України (рис. 1.5).

Як видно з рисунка 1.5. бізнес-процеси включають: основні – це ті, що виробляють конкретну продукцію; допоміжні – це ті, що забезпечують основне виробництво.

Основними бізнес-процесами є ті, що створюють додану вартість підприємства (табл. 1.2). Вони мають такі характеристики: виробляють продукцію, що є цінною для споживачів; реалізують напрямки діяльності підприємства, створюючи прибуток, є стратегічно важливими.

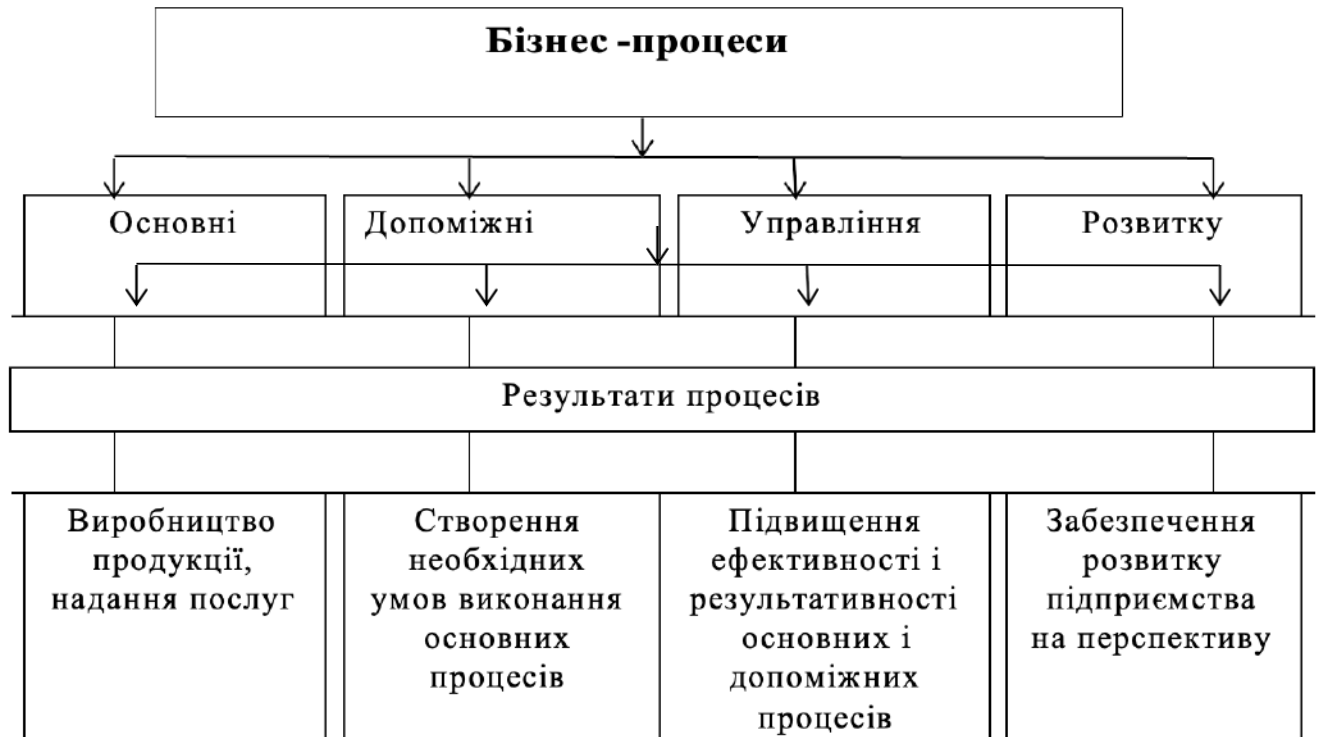


Рисунок 1.5 – Схема класифікації бізнес-процесів в підприємстві АПК
Джерело: [24; 31].

Таблиця 1.2 – Перелік основних бізнес-процесів на підприємстві

Визначення	Відмінні характеристики
- бізнес-процеси, по створенню доданої вартості продукції та наданні послуг; - бізнес-процеси по створенню продукції чи послуг, що є цінними для споживачів; - бізнес-процеси, основна ціль яких - отримати прибуток; - бізнес-процеси, для зовнішніх споживачів, які готові заплатити гроші.	- віддзеркалюють види бізнес-напрямків діяльності; - сприяють отриманню прибутку; - характеризують вид бізнесу; - мають стратегічне значення; - сприяють розвитку підприємства.

Друга група включає допоміжні бізнес-процеси підприємства. Вони підтримують виробничу інфраструктуру підприємства. Допоміжні бізнес-процеси сприяють виконанню основних.

До третьої групи бізнес-процесів відносять процеси управління. Деякі виробники управління відносять до допоміжних бізнес-процесів, що забезпечують функціонування основних. Управління підприємством, забезпечує регулювання поточної діяльності підприємства, сприяє забезпеченню його виживання, розвитку і конкурентоспроможності.

До четвертої групи бізнес-процесів відносять ті, що впливають на розвиток, основне їх завдання - забезпечити розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

Представлена класифікація бізнес-процесів є простою та зручною для використання управлінським персоналом підприємства. Вона дає можливість аналізувати бізнес-процеси, проводити їх удосконалення, оптимізацію та впроваджувати ефективне управління. Кожний вид бізнес-процесу має своє важливе значення та здійснює певну роль у формуванні додаткової вартості підприємства. Для прикладу, основні бізнес-процеси спрямовані на отримання прибутку та виступають центрами для досягнення поставленої мети.

Допоміжні бізнес-процеси (забезпечуючі), їхня роль полягає у забезпеченні функціонування основних бізнес процесів та обумовлені створити належну інфраструктуру організації виробництва.

Процеси управління покликані управляти основними й допоміжними бізнес-процесами та є центрами витрат на виробництво продукції.

Група бізнес-процесів розвитку має забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

При наведеній класифікації бізнес- процесів на підприємстві представляється можливість формування універсальної моделі бізнес-процесів, визначення відповідних взаємозв'язків та вплив певних їх груп на кінцевий результат – досягнення прибутку (рис.1.6).

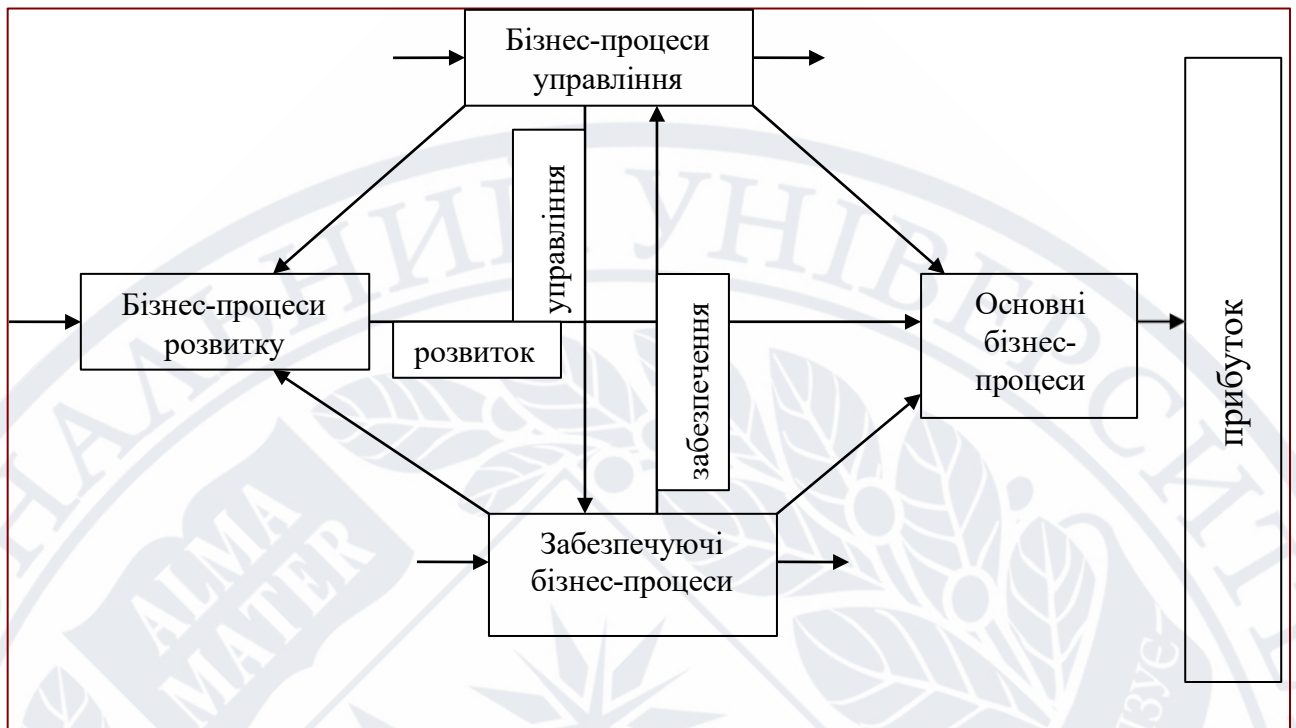


Рисунок 1.6 – Схема бізнес-процесів по забезпеченню формування прибутку в підприємстві

Джерело: [24; 31; 10].

Як видно із рисунка на формування прибутку в підприємстві здійснюють вплив: бізнес-процеси управління виробництвом; бізнес-процеси розвитку; забезпечуючі бізнес-процеси. Всі вказані бізнес-процеси у взаємозв'язку впливають на основні бізнес-процеси виробництва конкретного продукту в підприємстві. Бізнес-процеси управління виконують функції по аналізу: бізнес-процесів розвитку; проведенні забезпечуючих (додаткових) бізнес процесів. На основі такої управлінської роботи проводиться: аналіз за видами бізнес-процесів; удосконалення організації й оптимізації виробництва. В результаті, здійснюється пошук резервів по удосконаленню бізнес-процесів, спрямовується управлінська діяльність на зменшення собівартості продукції, поліпшення її якості і на цій основі збільшення прибутку та розширеного виробництва в підприємстві.

Варто зазначити, що при класифікації бізнес-процесів за методом доданої вартості науковці розрізняють первинні та вторинні бізнес-процеси, тобто

створюється модель ланцюжка відповідних бізнес-процесів, які здійснюють вплив на прибуток. Як свідчить література [71], модель ланцюжка була створена М. Портером (1985р.). «Він розглядав підприємство як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких додає цінність продукту чи послугі, а оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та мінімізує витрати». Запропонований М. Портером ланцюжок дає можливість моделювати діяльність основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства. Діяльність основних бізнес-процесів пов'язана з виробництвом і збутом продукції, а допоміжних – забезпечувати виконання основної діяльності щодо виробництва і збуту продукції. В такій основній діяльності кожний включає в себе певні, характерні за видами діяльності підпроцеси, що допомагають досягнути основної мети – збільшення прибутку.

Варто зазначити, що модель ланцюжка створення вартості дає змогу аналізувати підприємство як ціль, мету діяльності, спрямовану на оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення виробництва і на цій основі збільшення прибутку. Модель ланцюжка здійснює моделювання як основних процесів, так і допоміжних бізнес-процесів підприємства, що сприяє глибшому аналізу бізнес-процесів, їх оптимізації та поліпшенню результатів виробництва. Зазначимо, що попередні дослідження класифікації бізнес-процесів дістали подальший розвиток при виконанні програми ENAPS закордонними фахівцями (рис. 1.7).

В запропонованій класифікації, як видно з рисунка, первинні бізнес-процеси назвали власне бізнес-процесами, їх розбили на чотири підгрупи основних процесів. Перша підгрупа називається «Розробка продукції», тут аналізують питання, що пов'язані із розробкою конкретних видів продукції та їх технологічні аспекти. Друга підгрупа – «Вимоги споживача», в ній розглядають питання розвитку ринку, маркетингу і продаж продукції споживачам. Третя підгрупа – «Виконання замовлень» - розглядають забезпечення і матеріально-технічний збут, планування і управління виробництвом, виробництво продукції, її розподіл та логістика.



Рисунок 1.7 – Класифікація бізнес-процесів за ENAPS

Джерело: [31].

Четверта підгрупа – «Обслуговування споживача», тут аналізують післяпродажне обслуговування споживачів тощо. Крім первинних підгруп

бізнес-процесів, дана класифікація розглядає дві вторинні підгрупи бізнес-процесів, зокрема: перша підгрупа – «Підтримка», тут розглядають питання фінансово-економічного, управлінського напрямку, поточного ремонту, медичного контролю персоналу, довкілля і техніки безпеки; друга підгрупа – «Перспективний розвиток» - розглядають усі питання, пов'язані із подальшим розвитком бізнес-процесів на підприємстві. На наш погляд, саме така класифікація бізнес-процесів є повнішою та змістовнішою, вона розглядає весь спектр організаційно-економічних, фінансових, управлінських та інших питань, що в комплексі спрямовані на досягнення основної мети – збільшення прибутку, організації розширеного відтворення та поліпшення екології.

Опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури [2; 15; 12; 62; 69], дало можливість сформулювати класифікаційну характеристику бізнес-процесів за їх видами та ознаками (рис. 1.8). Як видно з рисунку 1.8., вітчизняні та зарубіжні науковці дали глибокий та багатоаспектний аналіз щодо класифікації бізнес-процесів за видами та ознаками. Водночас ця класифікація в загальному виді характеризує бізнес-процеси, спрямовані на отримання доданої вартості підприємства, досягнення основної мети – збільшення прибутку, задоволення потреби споживачів, поліпшення здоров'я людей та вирішення інших бізнесових проблем.

Варто зазначити, що є інші цікаві погляди на класифікацію бізнес-процесів залежно від цілей та мети на даному етапі функціонування підприємства. Для прикладу, вітчизняний вчений В.В. Єфімов у своїй науковій праці зазначає такий підхід, що виділення бізнес-процесів діяльності середнього підприємства доцільно класифікувати за рівнями значимості в системі управління (рис. 1.9).



Рисунок 1.8 – Класифікації бізнес-процесів за їх видами і ознаками



Рисунок 1.9 – Схема класифікації бізнес-процесів за розміром середнього промислового підприємства та значимістю в системі управління якістю
Джерело: [31].

Класифікація бізнес-процесів підприємств різних вітчизняних і зарубіжних вчених є досить цікавою і має відповідне значення для конкретного підприємства, враховуючи сферу його діяльності, умови економічного середовища. Ми погоджуємось з тими авторами-науковцями, які вважають, що в сучасних умовах глобалізації економіки доцільно використовувати класифікацію бізнес-процесів за призначенням. За цією класифікацією основні бізнес-процеси спрямовані на створення вихідних результатів діяльності підприємства, що сприяють збільшенню виробництва доданої вартості продукції і прибутку на підприємстві. Такі бізнес процеси стратегічно важливі, вони спрямовані на успішну діяльність підприємства та задоволення вимог споживача.

Таким чином, на промислових підприємствах через досліджені основні бізнес-процеси досягається головна стратегія підприємства, яка має спрямовуватися на формування організаційної структури, визначати набір необхідних підтримуючих бізнес-процесів та їх управління. Водночас процеси підтримки й управління основними бізнес-процесами мають виконувати задавальну роль, яка може бути ефективно реалізована, за умови визначення адекватного комплексу процесів підтримки й процесів управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань стосовно головної мети – збільшення прибутку в підприємстві.

1.3. Методичні підходи аналізу бізнес-процесів на підприємствах

Мета аналізу бізнес-процесів підприємства полягає у підвищенні ефективності їх функціонування та пошуку оптимальних управлінських рішень для забезпечення їх розвитку на перспективу. Успішна реалізація мети аналізу полягає у вирішенні наступних завдань: визначити економічну ефективність використання ресурсів бізнес-процесів; оцінити виконання запланованих показників; вивчити вплив чинників (об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні) на результати бізнес-процесів аналізованого підприємства; розробити

й обґрунтувати заходи для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві з метою збільшення доданої вартості та прибутку.

Початковим етапом аналізу бізнес-процесів є аналіз процесу постачання матеріальних ресурсів на підприємстві. Для його проведення необхідно: вивчити строки та умови поставок сировини, матеріалів, комплектуючих виробів; здійснити аналіз недопоставок за їх обсягами; здійснити аналіз порушення якості сировини та її недоліків за номенклатурою; оцінити як здійснюється порядок розрахунку обсягів матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів; оцінити обґрунтованість та ефективність формування портфелю замовлень на матеріальні ресурси; здійснити аналіз ритмічності поставок сировини і матеріальних ресурсів.

Для аналізу процесу виробничої діяльності підприємства необхідно: - проаналізувати якість планування виробництва, напруженості й обґрунтованості планів діяльності як загалом, так і по окремих виробничих підрозділах; проаналізувати обсяг і динаміку виробництва продукції; здійснити оцінку асортименту і структури виготовлення продукції; провести аналіз ритмічності виготовлення продукції; оцінити якість та брак готової продукції; визначити основні фактори, що здійснювали вплив на загальні обсяги виробництва у звітному році і протягом останніх років; визначити внутрішньогосподарські резерви зростання обсягу виробництва продукції, а також розробити заходи по їх використанню; здійснити аналіз якості молокопродуктів та задоволення потреби споживачів.

Зазначимо, що на обсяг виробництва продукції чинять вплив фактори пов'язані з організаційним, технічним рівнем забезпечення підприємства, а також з ефективністю використання виробничого потенціалу. Резервами збільшення виробництва продукції та скорочення витрат можуть стати конкретні організаційно-технічні заходи

І, а саме: запровадження новітніх технологій виробництва, автоматизації основних виробничих процесів. Власне вказані заходи сприятимуть поліпшенню якості продукції та її конкурентоспроможності, зниженню

виробничих витрат – сировини, матеріалів, енергії, заробітної плати.

Аналіз процесу реалізації готової продукції в умовах конкуренції має надзвичайно важливе значення. Оскільки заплановані обсяги виробництва прямо залежать від можливостей реалізації цієї продукції, від її якості і наявності конкурентів на ринку.

Для проведення аналізу процесу реалізації готової продукції необхідно: оцінити рівень виконання плану реалізації готової продукції, динаміку її виробництва, асортимент, структуру, ритмічність реалізації; проаналізувати чи виконані договірні зобов'язання щодо поставок готової продукції; проаналізувати ринок збуту готової продукції (за структурою, місткістю, часткою); оцінити можливі канали збуту та мережі розповсюдження готової продукції; проаналізувати цінову політику підприємства на ринку; визначити вплив факторів на зміну показників; розробити і запропонувати заходи для збільшення обсягів реалізації продукції.

Порядок аналізу проблем, пов'язаних із виробництвом та реалізацією готової продукції, проводять за комплексом факторів, наведених на рисунку 1.10.

На основі проведеного аналізу реалізації готової продукції, обґрунтовуються конкретні заходи по прийняттю оптимальних управлінських рішень, реалізація яких сприятиме зростанню обсягів виробництва і продажу продукції, а відтак і збільшенню прибутку.

До вказаних заходів можна віднести: модернізацію виробництва; зняття з виробництва нерентабельних виробів; розширення збутової мережі; оптимізацію каналів збуту; виробництво нової продукції, що користується попитом.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства характеризує відмінності у розвитку даного підприємства від аналогічних конкурентних підприємств за такими показниками: ступінь задоволення виготовленими товарами потреб споживачів, ефективність виробничої діяльності.

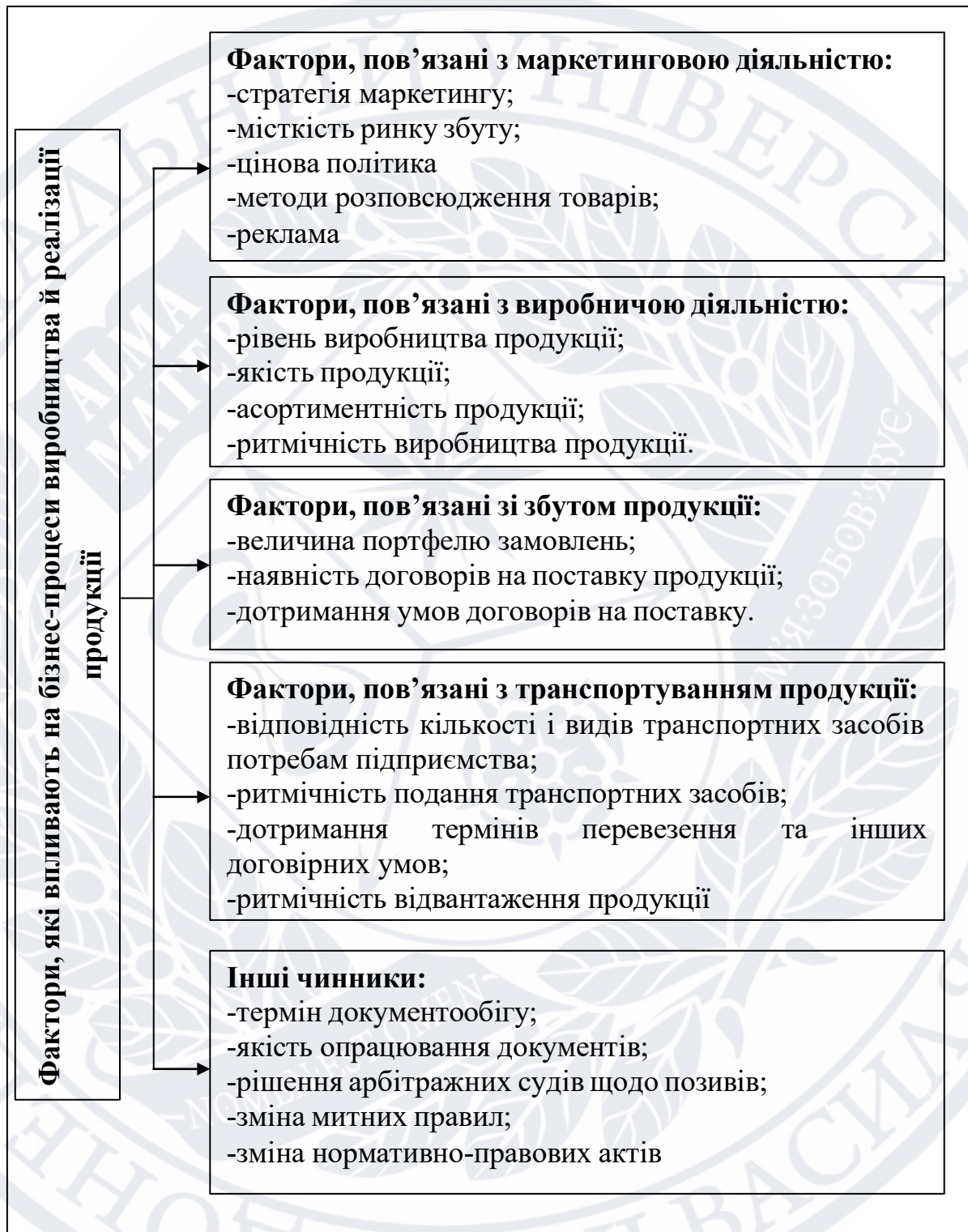


Рисунок 1.10 – Комплекс факторів, що впливають на бізнес-процеси виробництва та реалізації готової продукції

На конкурентоспроможність підприємства впливає комплекс зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх відносять: фіскальну та грошово-кредитну політику держави; законодавство; кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, трудових і фінансових ресурсів; засоби виробництва; розвиток споріднених галузей; використання нових ресурсозберігаючих технологій, нових матеріалів та джерел енергії та інші. Внутрішні чинники характеризують рівень діяльності керівництва і адміністративного персоналу (організаційної, виробничої структури управління, професійного та кваліфікаційного рівня менеджерів); системи технологічного оснащення (оновлення і заміна технологій); якості сировини і матеріалів; комплексності переробки сировини; збуту продукції (обсягів і витрат).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства ставить за мету виявити та оцінити фактори впливу на ставлення споживачів до підприємства і його продукції. Відповідно завдання аналізу конкурентоспроможності підприємства полягають в оцінці конкурентоспроможності продукції, системи управління, персоналу, технології, а також його фінансового стану.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією підприємство, в якому найкраще організована робота всіх підрозділів є найбільш конкурентним.

Економічну ефективність господарської діяльності та конкуренції, як свідчать література [13; 27; 33; 42; 53; 60; 66] характеризує система показників, зокрема маржинальний операційний прибуток; валовий операційний прибуток; чистий операційний прибуток; прибуток від звичайної діяльності підприємства; прибуток від надзвичайних подій та ін. Відомий вчений-економіст Бланк І.А. пише, що серед всіх видів прибутку найвагомішу роль відіграє операційний прибуток [42]. Він вказує, що в процесі здійснення операційної діяльності формується три види операційного прибутку: маржинальний, валовий і чистий операційний прибуток.

Зазначимо, що фахівців підприємства найбільше цікавить розмір чистого операційного прибутку.

Чистий операційний прибуток можна відобразити, використовуючи наступну формулу:

$$\text{ЧП}_o = \text{ВД}_o - \text{ПДВ} - \text{ПП} - I_o,$$

$$\text{ЧП}_o = \text{ЧД}_o - I_o - \text{ПП},$$

$$\text{ЧП}_o = \text{МП}_o - I_{\text{зм}} - \text{ПП},$$

$$\text{ЧП}_o = \text{ВП}_o - \text{ПП},$$

де ЧП_o – «сума чистого операційного прибутку в періоді, що розглядається»; ВД_o – «сума валового операційного доходу в періоді, що розглядається»; ЧД_o – «сума чистого операційного доходу в періоді, що розглядається»; МП_o – «сума маржинального доходу»; ВП_o – «сума валового операційного прибутку»; I_o – «сукупна сума операційних витрат»; $I_{\text{зм}}$ – «сума змінних операційних витрат»; ПДВ – «сума податку на додану вартість та інших податкових платежів, які включаються в ціну продукції»; ПП – «сума податку на прибуток та інших обов'язкових платежів за рахунок прибутку» [42, с. 56].

Головним джерелом отримання прибутку, як зазначає П. С. Березівський та Р. Р. Антонюк, виступає операційна діяльність бізнес-процесів виробництва та реалізації продукції. Тому, в контексті підвищення прибутковості підприємства, головним завданням постає пошук можливих резервів його зростання, а також можливості економії витрат [42, с. 60].

Запропонована класифікація прибутку розкриває економічну природу різних видів прибутку та відповідає структурі фінансової звітності підприємства. Вона розкриває всі характерні сторони прибутку та забезпечує виконання ним необхідних функцій, а також відповідає сучасному стану економічної сфери підприємства, що дозволяє повністю забезпечити необхідною інформацією управлінський персонал підприємства.

В економічній літературі [13; 27; 33; 42; 53; 60; 66] та на практиці виділяють наступні етапи процесу формування дохідності підприємств:

«1. Визначення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо.

2. Визначення валового прибутку (збитку), який розраховується як різниця між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Валовий прибуток визначається лише за результатами основної діяльності.

3. Визначення фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності, який розраховується як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат» [42, с.61]. До складу інших операційних доходів, як свідчать дані літератури [42], «входять: дохід від операційної оренди активів; дохід від операційних курсових різниць; відшкодування раніше списаних активів; дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій) тощо». Зазначимо, що підприємство окрім діяльності операційної здійснює ще фінансову та інвестиційну діяльність, в результаті якої виникають також відвідні доходи та витрати. До доходів від інвестиційної та фінансової діяльності, за даними літератури [42], належать: «дохід від участі в капіталі (отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства); інші фінансові доходи (дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій); інші доходи». «До витрат інвестиційної та фінансової діяльності належать: витрати на відсотки та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позикового капіталу; збитки, спричинені інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства; собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів, втрати від неопераційних курсових різниць, втрати від уцінки необоротних активів» [42].

4. Визначення фінансових результатів (прибутку чи збитку) від звичайної діяльності підприємства до оподаткування прибутку, розраховується як: «алгебраїчна сума прибутку (збитку) від основної діяльності, фінансових та інших доходів, фінансових та інших витрат (збитків)» [42].

5. Визначення фінансового результату від звичайної діяльності як: «різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податку на прибуток. Збиток від звичайної діяльності дорівнює збитку від звичайної діяльності до оподаткування та сумі податків на прибуток» [42].

6. Відображення невідшкодованих збитків та прибутків від надзвичайних подій (стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо).

7. Визначення чистого прибутку підприємства, який розраховується як: «алгебраїчна сума прибутку від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податку з надзвичайного прибутку» [42, с. 61 - 62].

При цьому на кожному етапі формування прибутку отримуємо дані, які стосуються певного його виду. Це, в свою чергу, дає можливість визначити, яка сума прибутку виникає на окремих стадіях діяльності підприємства і розрахувати, які витрати несе товаровиробник, яка їх питома вага, який вплив вони мають на загальний прибуток.

Враховуючи результати аналізу проведених досліджень, схему формування дохідності від бізнес-процесів підприємства пропонуємо зобразити наступним чином (рис 1.11). На основі опрацьованої літератури [1; 42] встановлено, що система показників ефективності діяльності суб'єктів бізнес-процесів включає такі групи показників:

- 1) ефективності використання основних засобів;
- 2) ефективності використання оборотних засобів;
- 3) ефективності використання праці;
- 4) узагальнюючі показники ефективності діяльності суб'єкта бізнес-процесів (табл. 1.3)

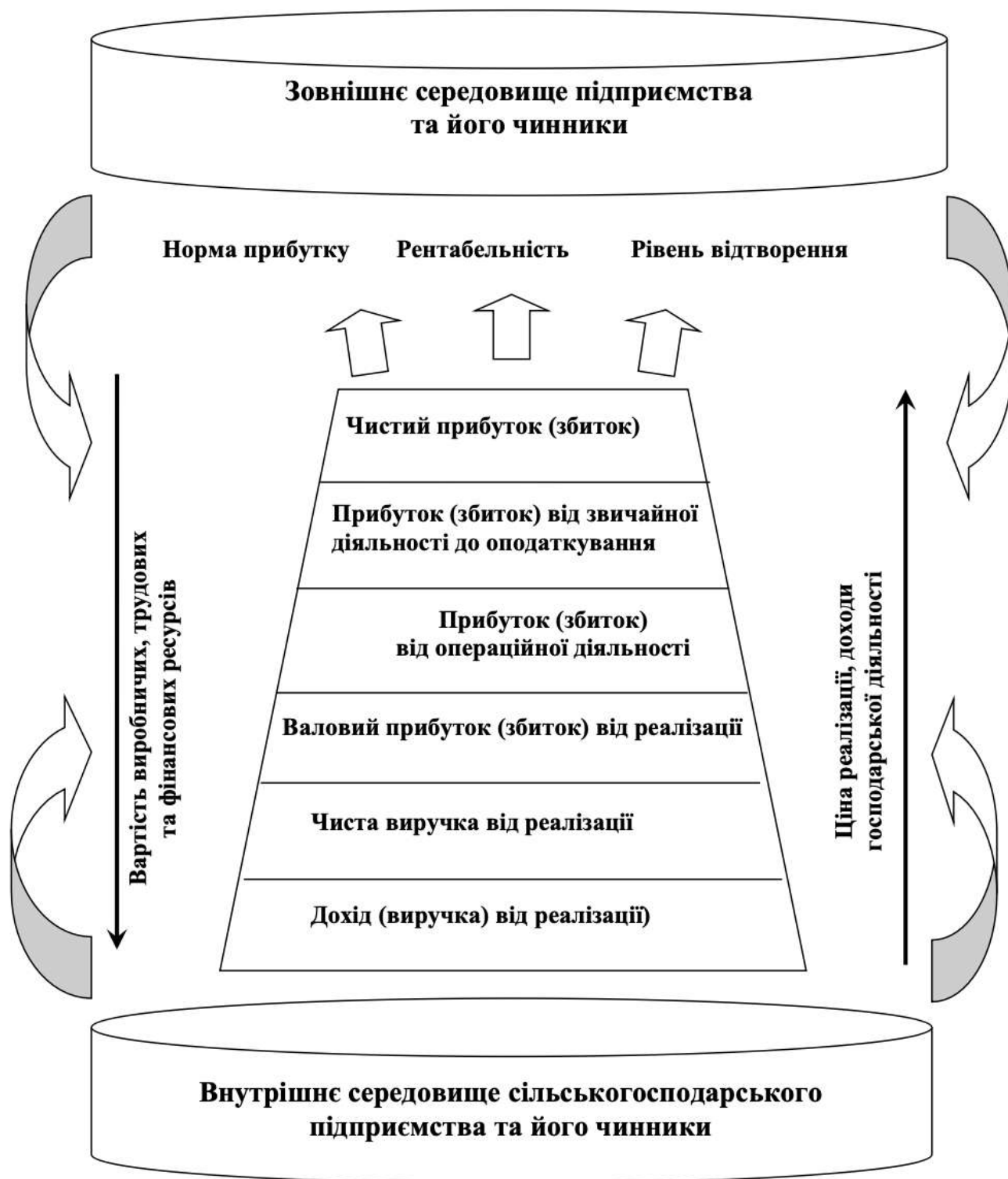


Рисунок 1.11 – Схема формування дохідності від бізнес-процесів на сільськогосподарському підприємстві

Джерело: [42, с.63].

Таблиця 1.3 – Показники ефективності діяльності бізнес-процесів на підприємстві

Назва	Характеристика показників	Формула
Фондовіддача	Характеризує кількість виготовленої продукції на одиницю основних виробничих фондів	$\Phi B = \frac{BP}{\overline{O3}}$
Фондомісткість	Характеризує вартість основних виробничих фондів, яка припадає на одиницю вартості валової (товарної) продукції	$\Phi M = \frac{\overline{O3}}{BP}$
Коефіцієнт оборотності	Показник ефективності використання оборотних коштів	$Kob = \frac{BP}{OK}$
Тривалість обороту	Тривалість в днях одного обороту	$Tob = \frac{D}{Kob}$
Рентабельність оборотних коштів	Визначається діленням прибутку до середніх залишків оборотних засобів	$P\phi = \frac{P}{OK}$
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу	$PP = \frac{BP}{JP}$
Трудомісткість продукції	Показує скільки часу необхідно витратити на виробництво одиниці продукції	$PP = \frac{JP}{BP}$
Фондоозброєність	Вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$\Phi o = \frac{\overline{O3}}{C\overline{ЧП}}$
Коефіцієнт рентабельності інвестицій	Визначає ефективність інвестицій	$Pi = \frac{\overline{P}}{IB}$
Термін окупності інвестицій	Період часу в роках, за який забезпечується накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим вкладенням капіталу	$Tок = \frac{IB}{\overline{P}}$
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції	$P_{\text{прод}} = \frac{P}{C}$

Розглянемо зміст позначень у формулах в таблиці 1.3, де:

ВП – «обсяг реалізованої продукції (за гуртовими цінами)», або валова продукція за рік; $\overline{ОЗ}$ – «середньорічна вартість основних засобів»; П – «прибуток, одержаний за певний період»; $\overline{ОК}$ – «середні залишки оборотних коштів»; Д – «кількість днів у періоді»; Коб – «коефіцієнт оборотності»; ЖП – «витрати живої праці, що відображається кількістю відпрацьованих людино-годин»; СЧП – «середньооблікова чисельність працівників за певний період»; Фоп – «фонд оплати праці»; - «середньорічний прибуток, одержаний від здійснення інвестиційних вкладень»; ІВ – «сума інвестиційних вкладень»; С – «собівартість одиниці реалізованої продукції» (1ц; 1 грн)

Варто зазначити, що в таблиці 1.3, представлені формули за якими можна визначити систему показників, що характеризують в комплексі ефективність господарської діяльності бізнес-процесів як в галузях зокрема, так і агропромислового виробництва загалом.

В конкретному підприємстві, на основі проведеного аналізу, можна визначити певні шляхи підвищення ефективності за вказаними формулами. На основі цього фахівці підприємства дають оцінку результатам та розробляють конкретні заходи, спрямовані на досягнення поставленої мети бізнес-процесів – збільшення прибутку. Керівництво аналізованого підприємства приймає управлінські рішення щодо виконання поставлених завдань і стратегії розвитку на найближчу і віддалену перспективу.

Водночас, розглянутий в таблиці 1.3, показник рентабельності продукції може характеризувати ефективність витрат за різними формами діяльності (рентабельність бізнес-процесів конкретного виду продукції, певної галузі, або підрозділу підприємства, продажу продукції) підприємства загалом.

Зазначимо, що показники рентабельності мають кілька модифікацій, і використовуються у розрахунках в залежності від того які саме прибуток і ресурси потрібні. Конкретні показники рентабельності бізнес-процесів у господарській діяльності підприємства відобразимо в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники рентабельності бізнес-процесів у господарській діяльності складових підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність продукції	$R_{\text{пр}}^{\text{заг}} = \frac{\text{Пз}}{\text{ВС} + \text{ВА} + \text{ВЗ}} * 100\%$ $R_{\text{пр}}^{\text{заг}} = \frac{\text{Пз}}{\text{ВВз}} * 100\%$ « $R_{\text{пр}}^{\text{заг}}$ – загальна рентабельність продукції, %; Пз — загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн.; ВС - виробнича собівартість продукції, тис. грн.; ВА - адміністративні витрати, тис. грн.; ВЗ — витрати на збут продукції, тис. грн.; ВВз - витрати на виробництво та збут продукції, тис. грн.» [29] $R_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{\text{Пч}}{\text{ВС} + \text{ВА} + \text{ВЗ}} * 100\%$ $R_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{\text{Пч}}{\text{ВВз}} * 100\%$ де $R_{\text{пр}}^{\text{ч}}$ – «чиста рентабельність продукції, %; Пч — чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.» [29]
Рентабельність конкретного виду продукції	$R_i = \frac{\text{Ві} - (\text{ВСі} + \text{ВАі} + \text{ВЗі})}{\text{ВСі} + \text{ВАі} + \text{ВЗі}} * 100\%$ $R_i = \frac{\text{П}_{\text{ві}}}{\text{РП}} * 100\%$ де « R_i - рентабельність конкретного виду продукції, %; Ві - виручка від реалізації і-го виду продукції, тис. грн.; ВСі - виробнича собівартість конкретного виду продукції, тис. грн.; ВАі - розподілені адміністративні витрати на певний вид продукції, тис. грн.; ВЗі- розподілені витрати на збут певного виду продукції, тис. грн.; $\text{П}_{\text{ві}}$ - валовий прибуток і- го виду продукції, тис. грн.» [29]

Рентабельність продажу продукції або обороту	$R_{\text{РП}}^{\text{заг}} = \frac{\text{Пз}}{\text{РП}} * 100\%$ $R_{\text{РП}}^{\text{ч}} = \frac{\text{Пч}}{\text{РП}} * 100\%$ де $R_{\text{РП}}^{\text{заг}}$ - загальна рентабельність від реалізації продукції, %; $R_{\text{РП}}^{\text{ч}}$ - чиста рентабельність від реалізації продукції, %; «Пз - загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.; РП— обсяг реалізованої продукції, тис. грн.; Пч - чистий прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.» [29]
Рентабельність господарської діяльності:	а) для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності: $R_{\text{гд}} = \frac{\text{П}_{\text{гд}}}{\text{ОВ}} * 100\%$ де « $\text{П}_{\text{гд}}$ - прибуток від господарської діяльності, тис. грн.; ОВ - операційні витрати, тис. грн. б) щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності для власника» [29]: $R_{\text{гд}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОВ}} * 100\%$ де «ЧП - чистий прибуток від господарської діяльності, тис. грн.; ОВ - операційні витрати тис. грн.» [29]

Джерело: [29]

Отже, за наведеними показниками в таблиці 1.5, можна визначити різні види рентабельності бізнес-процесів як в складових підрозділах, так і підприємстві загалом.

Таким чином, аналіз бізнес-процесів підприємства дозволяє отримати повну інформацію про стан та ефективність наявних процесів постачання, виробництва, реалізації продукції, розрахунків із покупцями, конкурентоспроможності підприємства, виявити які існують проблеми, відхилення, можливі ризики і розробити заходи щодо подальшого їх усунення, мінімізації і нейтралізації, а також сформулювати пропозиції щодо резервів підвищення ефективності кожного з процесів. На основі проведеного аналізу здійснюється побудова нової моделі бізнес-процесів на підприємстві, а

дирекція підприємства приймає управлінські рішення щодо конкретного розвитку економічної діяльності на найближчу і віддалену перспективу.

Висновки до розділу 1

На основі проведення дослідження теоретично-методичних положень бізнес-процесів на підприємстві можна подати такі висновки:

1. Поняття «бізнес-процес» характеризує структурований, вимірюваний набір видів діяльності різних підрозділів та підприємств, що організовуються з метою досягнення високих економічних результатів в конкретному підприємстві та задоволення потреб споживачів.

2. Процесний підхід, що характеризує аналіз всієї діяльності підприємства, в управлінській системі знаходить все більшу підтримку. Його головною перевагою є пряма орієнтація виробника на замовника продукції (послуг), або споживача. Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. В рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою пов'язану кількість бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги. В зв'язку з цим основне завдання підприємства, компанії полягає в тому, щоб забезпечити високу якість продукції (послуг), яка має задовільнити вимоги споживачів.

3. Дослідження основних бізнес-процесів підприємства дає можливість визначити його головну стратегію, яка має спрямовуватися на формування організаційної структури, визначення набору необхідних підтримуючих бізнес-процесів та їх управління.

4. Бізнес-процеси підтримки й управління основними бізнес-процесами мають виконувати задавальну роль, яка може бути ефективно реалізована, за умови визначення адекватного комплексу процесів підтримки й процесів управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань стосовно головної мети – збільшення прибутку в підприємстві.

5. Аналіз бізнес-процесів підприємства дає можливість отримати повну інформацію про стан та ефективність наявних процесів постачання сировини, виробництва з неї готової продукції, реалізації готового продукту споживачам. Водночас в ході аналізу виявляють слабкі та сильні сторони у проведенні бізнес-процесів, можливі ризики та шляхи їх мінімізації та розробляють організаційно-управлінські заходи щодо подальшого перспективного розвитку та підвищення економічної ефективності проведення бізнес-процесів.

6. На основі проведеного аналізу фактичного стану бізнес-процесів підприємства, його дирекція приймає управлінські рішення щодо конкретного розвитку економічної діяльності та бізнес-процесів на найближчу й віддалену перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз організаційно-функціональної характеристики бізнес-процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Підприємства молочної промисловості виробляють незамінну продукцію харчування, зокрема: масло, різні види сиру, сметану та іншу цільномолочну продукцію; поповнюють бюджет і створюють додаткові робочі місця, а тому вони є в центрі уваги державних органів управління з метою ефективного розвитку агропромислового бізнесу.

Варто зазначити, що Україна має сприятливі умови для виробництва молока та молокопродуктів, проте проблему насиченості ринку ними наша країна ще не вирішила в повній мірі. В зв'язку з цим, завдання на найближчу і віддалену перспективу перед молочною промисловістю полягає у значному збільшенні обсягів постачання молокопродуктів високої якості та повністю забезпечити потребу країни у цій продукції.

Нажаль Російсько-Українська війна обумовила значне зменшення рівня виробництва та споживання молока і молокопродуктів, суттєво скорочено поголів'я корів у підприємствах й зменшено обсяги надоїв молока, та значне зменшення виготовлення молокопродуктів на молокозаводах регіонів України.

Підприємство Тернопільського молокозаводу було введено в експлуатацію у 1956 році як Тернопільський міський молокозавод. Його потужність становила 25 т переробки молока за зміну. Постійно виробнича потужність заводу збільшувалась на основі як реконструкції, так і шляхом кооперації та інтеграції, що дало змогу здійснювати переробку в 1970-1990 роках біля 150 т молока за день.

Варто зазначити, що з кінця 90-х років, молокозавод, із-за нестачі сировини, почав суттєво зменшувати обсяги переробки молока і виготовляти

цільномолочну продукцію. Причиною такої ситуації стало суттєве скорочення поголів'я корів у підприємствах області, аграрною економічною кризою в АПК.

Все це зумовило адміністрацію країни здійснювати певні заходи із такого становища шляхом поліпшення процесів агропромислового виробництва.

На основі прийнятого Закону України «Про господарські товариства» в 2009 р. міськмолокозавод змінив свою організаційно-правову форму на приватне акціонерне товариство і став називатися ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Завод здійснює свою діяльність згідно вимог Конституції України та Цивільного й Господарського кодексів України, а також Законів України «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства». [8; 18; 19].

Слід зазначити, що у 2009 році було завершено повну модернізацію приймального і апаратного відділу. Створили нове виробництво з автоматичним розподілом потоків сировини і виготовленої продукції, поставлені системи промислового кондиціонування повітря, всі комунікації з цільовим використанням, використані рішення щодо економного використання ресурсів. Це дало суттєве (до 30-35 %) зниження питомого споживання тепла, холоду, води. Одночасно провели модернізацію виробництва холоду і стисненого повітря, що дозволило скоротити обслуговуючий персонал та оптимізувати розстановку кадрів на необхідних робочих місцях даного підприємства.

Адміністрація ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно приділяє велику увагу нарощуванню виробничих потужностей, технічному переоснащенню діючих фондів, поліпшенню умов праці своїх працівників, що в кінцевому результаті дало змогу щорічно збільшувати обсяги виробництва до 35 %, а також підвищувати якість і безпечність виготовленої молочної продукції. З цією метою у 2002 році на підприємстві розпочали виробництво молочної продукції спеціального функціонального призначення, а саме молока та сиру з йодованим білком, з метою профілактики йододефіциту в організмі

людини, кисломолочних продуктів з лактозою (йогурт та кефір) й біфідобактеріями.

Поетапна реконструкція виробничих потужностей дала змогу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» переробляти біля 300 тонн молока в день.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції та позиціонування її серед товарів конкурентів в 2002 р. створено торгову марку «Молокія». Адміністрація підприємства стала приділяти значну увагу інноваційним методам виробничих процесів подальшого розвитку. Вперше в Україні розпочали виробництво питного молока з йодованим білком, запровадили новітню поглиблену очистку молока та його належне зберігання.

Адміністрація та фахівці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з 2005 року розпочали масштабну реконструкцію щодо встановлення новітнього обладнання, реконструкції, складських, адміністративних і виробничих приміщень та завершили ці нововведення до кінця 2017 року.

З метою поліпшення забезпечення молочною сировиною та забезпечити щоденну доставку продукції в регіони, відкрили перші філії у містах Львові, Івано-Франківську, Рівному та Стрию. Зараз підприємство налічує біля 14 власних торговельних представництв у західних областях та у м. Київ, планується також відкриття представництв в інших регіонах.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює без дистриб'юторів та посередників, з метою посилення контролю на усіх етапах – від підприємств, що виробляють молоко та до доставки його на переробку. Варто зауважити, що в Україні з 2014 р. на потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вперше запроваджено німецьку технологію «FRESH MILK TECHNOLOGY», що перекладається, як «Свіже молоко». «FRESH MILK TECHNOLOGY» - це інноваційна технологія очистки молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією.

Варто зазначити, що за останні роки і в даний час ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рівнем якості та асортиментом продукції, що випускається перетворився на одне із передових підприємств не тільки в

Тернопільській області, а й в Україні. Це один з найбільших виробників молока і масла в регіоні. На сьогоднішній день завод випускає продукцію відповідно до діючих технологічних інструкцій у відповідності з стандартами. Асортимент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до 2020 року налічував понад 30 найменувань молочної продукції в різних типах упаковки: пастеризоване молоко, кисломолочна продукція, йогурти питні та біойогурти, сир і сирні маси, масло.

Всю продукцію можна поділити на п'ять основних груп, а саме;

- класична цільномолочна група (молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, кисломолочний сир);
- функціональні молочні продукти, збагачені лактозою (кефір, йогурт);
- функціональні молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кисломолочний сир);
- масло (вагове, фасоване);
- казеїн.

Варто зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає особливе місце серед інших підприємств. Він оснащений найсучаснішим обладнанням і використовує передові інноваційні технології з виробництва молочної продукції. Треба вказати, що за виробництвом молочної продукції проводиться суворий контроль. За своєю якістю виготовлена продукція не поступається відомим брендам.

Основна частина постачальників сировини ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – це фермерські господарства. Як правило із заводом прагнуть працювати найкращі господарства, оскільки у нього добра і зручна цінова політика: ціни є вищими ринкових, нема затримок з виплатою, а також зручна система логістики.

У компанії «Молокія» (Тернопільський молокозавод), вважають, що молоко насамперед має бути якісним та безпечним. Тут прагнуть досягнути у виробництві найвищого рівня безпеки. Причому відповідальність за якість кінцевого продукту, який потрапить до споживача, у Молокії розподіляють

корпоративно. Покупець має право знати, від яких корів це молоко, як їх доглядали, як і чим їх годували. Якщо кожна із сторін, що брала участь у виробництві молока та продуктів з нього, відповідає за свою роботу, покупець отримає якісний і корисний продукт.

Ідею корпоративної відповідальності «Молокія» впроваджує разом із випуском нової упаковки свого продукту молока «Відбірне». На упакованні молока «Відбірне» зображено фото представників чотирьох фермерських господарств, де виготовляється сировина для цього продукту. Завдяки скануванню QR – коду можна ознайомитися з процесом виробництва молока від ферми до полиці магазину.

«Тільки за умови повної довіри до партнера можна розвивати успішний бізнес, вважає голова компанії «Молокії» Віталій Ковальчук. – На нашій новій упаковці молока «Відбірне» світлини представників постачальників, яким ми довіряємо – молочні ферми «Кишенці» та «Дзензелівське» з Черкаської області, хмельницьке товариство «Перлина Поділля» та тернопільський «Агропродсервіс». Усі вони – відповідальні постачальники, які гарантують якісне молоко, для виготовлення молока «Відбірне». А з доброї сировини, як відомо, і продукт – якісний».

Одним із постачальників є ПАП «Агропродсервіс», де заготовляють корми, займаються розведенням молодняка, дбаючи про його селекцію, заготовляють молоко. Там 600 корів, дають за добу по 26,5 л. молока кожна.

У господарстві під контролем кожна корова. Так само контролюється склад кормів, а їх розвозить спеціальна машина, яка має зв'язок із німецькими партнерами, які у свою чергу отримують інтернетом інформацію про склад кормів, що їх отримують корови.

Зазначимо, що «Молокія» починала співпрацювати із Черкаською областю. За фермерську справу на Черкащині взявся голландець Кейс Хусінга, який приїхав туди із сім'єю спробувати займатися молочарною справою. Молокія вже роками день у день відправляє на Черкащину цистерни за якісним молоком. У планах компанії «Молокія» – збудувати завод у сусідній

Полтавщині, а згодом і у Черкащині, щоб не витратити стільки зусиль і коштів на доставку молока на підприємство. Планується також виробництво твердих сирів. І цілком можливо, що разом із нідерландським партнером Кейсом Хусінгою вони стануть конкурентні з імпортними і недешевими сирами із Голландії.

Сьогодні «Молокія» співпрацює із півсотнею крупнотоварних партнерів, а ще понад три тисячі дрібних постачальників молока на завод. До кожного з них є взаємна довіра, що переростає у виробництво якісного продукту. Основні постачальники молочної сировини та допоміжних матеріалів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у таблиці 2.1.

Управління виробництвом на акціонерному товаристві проводять: загальні збори акціонерів; наглядова рада; ревізійна комісія та директор. Організаційну структуру управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено на рисунку 2.1.

Зазначимо, що представлена організаційно-функціональна структура управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вагоме значення і дає добрі економічні результати роботи. Тому, основним завданням для керівників кожного структурного підрозділу – необхідність сформувати достатньо раціональний ритм роботи.

Як видно з рисунка 2.1, на підприємстві функціонує служба маркетингу, яка займається питаннями маркетингу, реклами, зав'язків з громадськістю. Дана маркетингова служба знаходиться у тісній співпраці з іншими підрозділами. Усі відділи комплексно працюють на задоволення потреб споживачів.

Виробничий комплекс молочного заводу розташований у власних приміщеннях, які оснащені сучасним українським та імпортним обладнанням й устаткуванням. Структуру організаційно-функціональних бізнес-процесів на підприємстві можна представити у вигляді двох структурних складових: основне виробництво і допоміжне виробництво (рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні постачальники молочної сировини та допоміжних матеріалів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва постачальника	Код за ЄДРПОУ	Місцезнаходження	Номенклатура товару
ПАП «Агропродсервіс»	30356854	с. Настасів Тернопільський р-н Тернопільська обл.	молоко
ТОВ «Бучачагрохлібпром»	00952829	с. Трибухівці Чортківський р-н Тернопільська обл.	молоко
ТОВ «Дзендзелівське»	32837429	с. Іваньки Маньківський р-н Черкаська обл.	молоко
ТОВ «Кишенці»	31561125	с. Кишенці Маньківський р-н Черкаська обл.	молоко
ТОВ «НВА Перлина Поділля»	30557165	с.м.т. Білогір'я Білогірський р-н Хмельницька обл.	молоко
СГК «Мир»	03790155	с. Федірки, Волочиський р-н. Хмельницька обл.	молоко
ТОВ «Нива»	23842227	с. Полякова, Теофіпільський р-н. Хмельницька обл.	молоко
СВК «Ріпнянський»	05531179	с. Ріпна, Волочиський р-н Хмельницька обл.	молоко
СГВК ім. Котовського	03787650	с. Соломна, Волочиський р-н Хмельницька обл.	молоко
Агрофірма «Медобори»	00954567	с. Скоморохи, Тернопільський р-н. Тернопільська обл.	молоко
ТОВ «Хемосвіт-Луцьхім»	21739072	м. Луцьк	плівка
ТОВ «Тріада»	31548759	м. Тернопіль	Плівка, упаковка
ТОВ «Христина»	14049168	м. Бережани	маслотара
Агрофірма «Нива»	03781966	с. Кам'янки Тернопільський р-н Тернопільська обл.	молоко

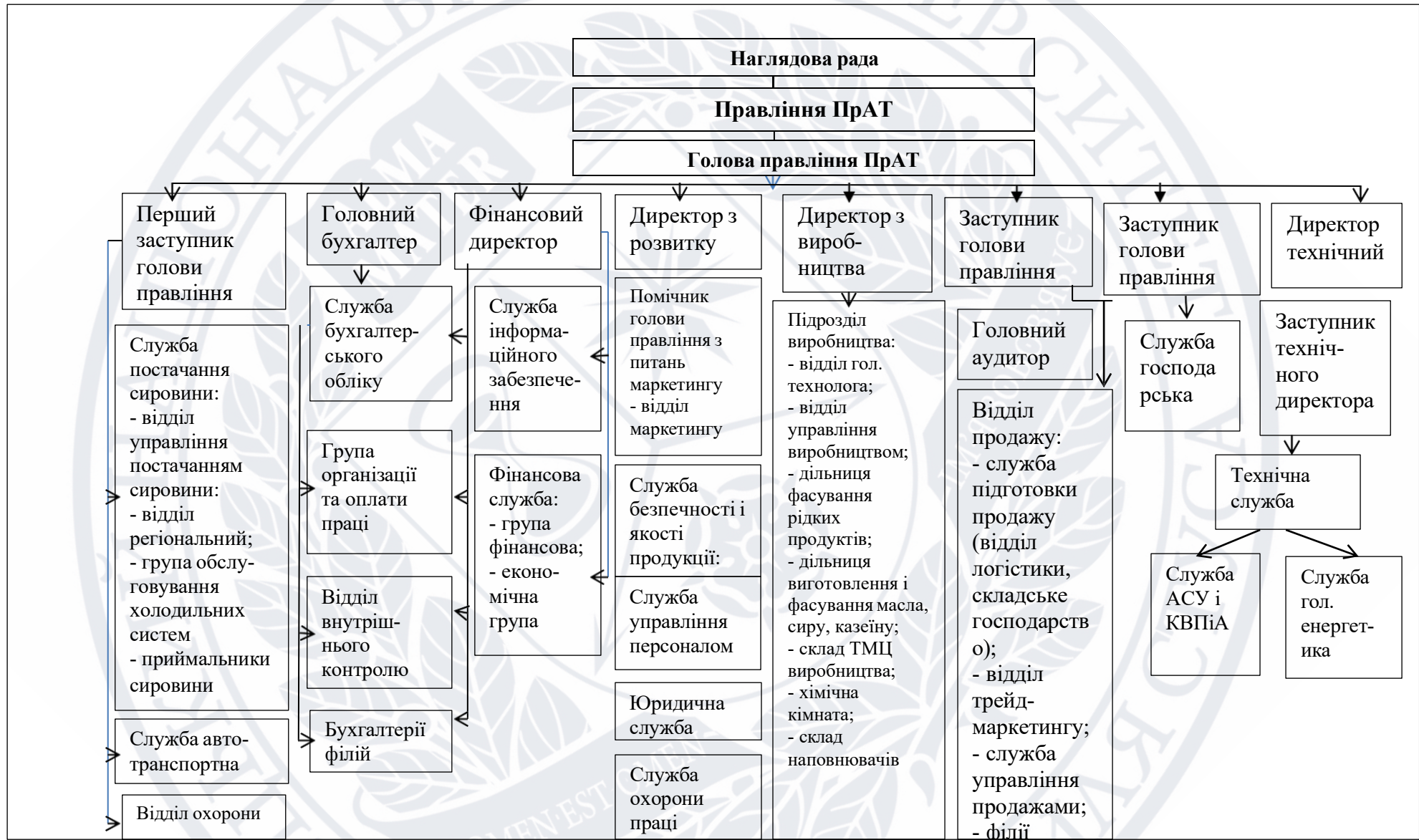


Рисунок 2.1 – Організаційно-функціональна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

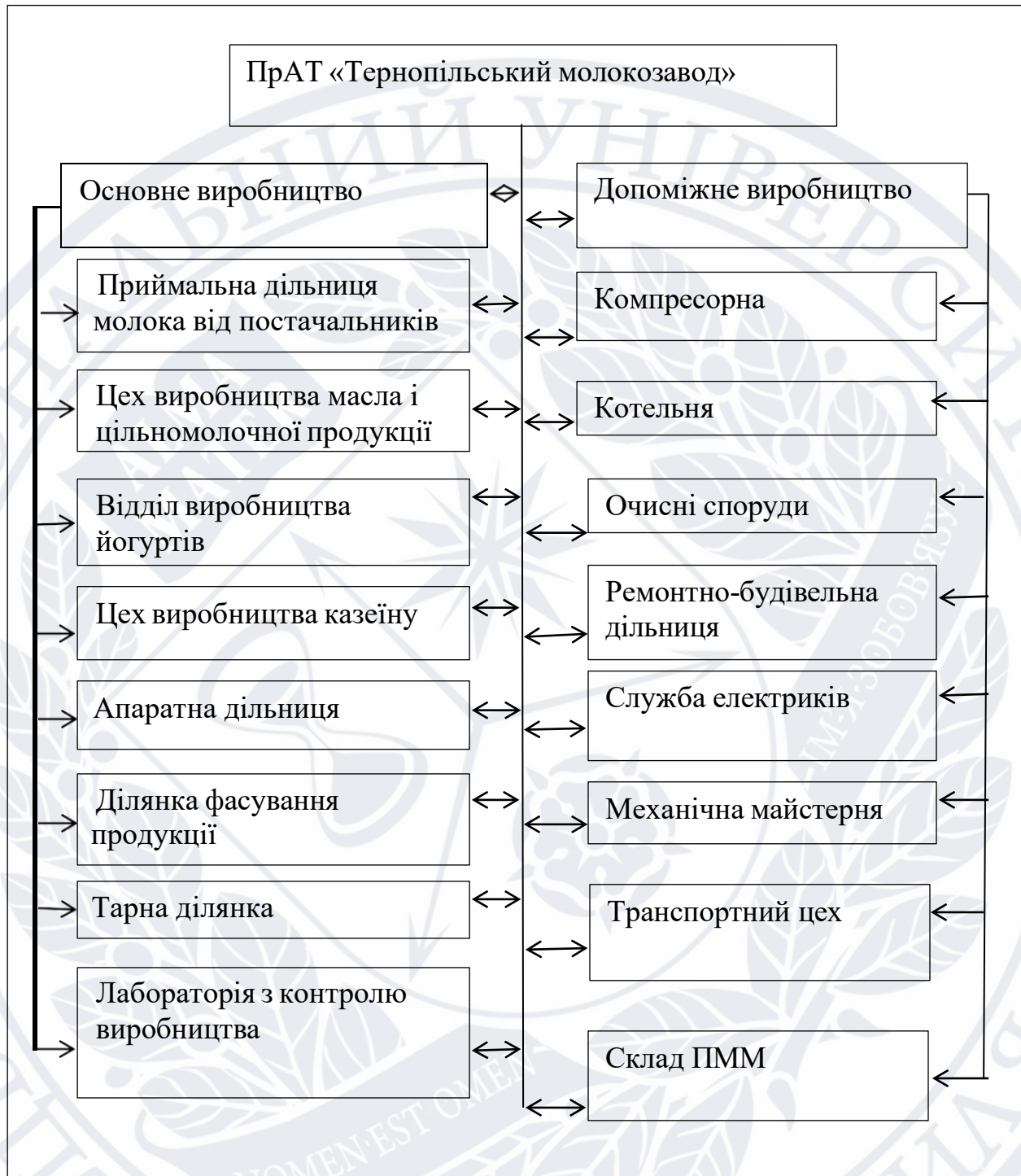


Рисунок 2.2 - Схема структурних бізнес-процесів у підрозділах ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Основне виробництво охоплює: цех з виробництва масла і цільномолочної продукції; ділянку з виробництва йогуртів; цех з виробництва казеїну; приймально-апаратна ділянка; ділянка фасування; тарна ділянка;

лабораторія з контролю виробництва. Допоміжне виробництво охоплює: компресорну; котельню; очисні споруди; ремонтно-будівельну дільницю; службу електриків; механічну майстерню; транспортний цех; склад ПММ.

Варто зазначити, що економічну ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечують його структурні підрозділи, які функціонують злагоджено у технологічній послідовності та у зв'язці під керівництвом управлінського апарату на чолі із головою Акціонерного Товариства. Варто зазначити, що економічну ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечують його структурні підрозділи, які функціонують злагоджено у технологічній послідовності та у зв'язці під керівництвом управлінського апарату на чолі із головою Акціонерного Товариства. Головні спеціалісти разом із Головою правління спрямовують постійно роботу підприємства на пошук інноваційних методів у напрямі: поліпшення якості продукції; зменшення виробничих витрат на одиницю виробленої продукції; збільшення доходу і прибутку в підприємстві та підвищення рентабельності виробництва продукції.

Ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в значній мірі залежить від якісного складу та ефективного використання основних фондів. Під основними фондами розуміються ті елементи виробничих фондів, які повністю беруть участь в процесі виробництва, і поступово переносять свою вартість на новостворений продукт.

До основних засобів відносять: будинки і споруди, машини та обладнання, транспортні та інші засоби. Наявність основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено в таблиці 2.2.

Як видно з таблиці, вартість основних засобів у 2023 р. становила 495926 тис. грн., що збільшилось порівняно з 2018 р. в 4,2 рази. До позитиву слід віднести те, що найбільшу частку в основних засобах займають машини та обладнання, що свідчить про правильний напрям економічного розширеного відтворення в підприємстві.

Таблиця 2.2 – Склад та структура основних фондів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування основних засобів	Основні засоби, всього (тис. грн) (на кінець року)		
	2018 р.	2021 р.	2023 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	30782	54571	121502
Машини та обладнання	76633	135580	327807
Транспортні засоби	10768	19100	45129
Інші	402	630	1488
Разом	118585	209890	495926

Джерело: дані річної фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Варто зазначити, що при грамотному управлінні виробничою діяльністю на підприємстві в 2023 р. досягли нових позитивних результатів виробництва. На підприємстві проведено реорганізацію організаційної структури, переобрано склад Наглядової ради підприємства. Все це дало можливість поліпшити організаційну структуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка стала відображати мету та завдання, які стоять перед товариством. За потреби вона може видозмінюватися. Нижче наведено структуру Товариства за напрямками підпорядкування (рис. 2.3).

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціональною. Функціональна структура Товариства побудована на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію. Дана структура характерна високим рівнем вертикальної диференціації. В Товаристві переважає централізація влади, проте у торговій команді та маркетингу запроваджується активно робота в командах

та делегування повноважень. Усі працівники дотримуються правил, норм і регламентів корпоративної культури, які сповідує керівництво Товариства.

Організаційна структура Товариства являє собою ієрархію, яка складається із чотирьох рівнів, зокрема:

- вищий рівень управління (наглядова рада, правління);
- середній рівень управління (керівники самостійних структурних одиниць);
- первинний рівень управління (керівники первинної ланки: дільниць, груп, відділів);
- рівень виконавців (працівники).

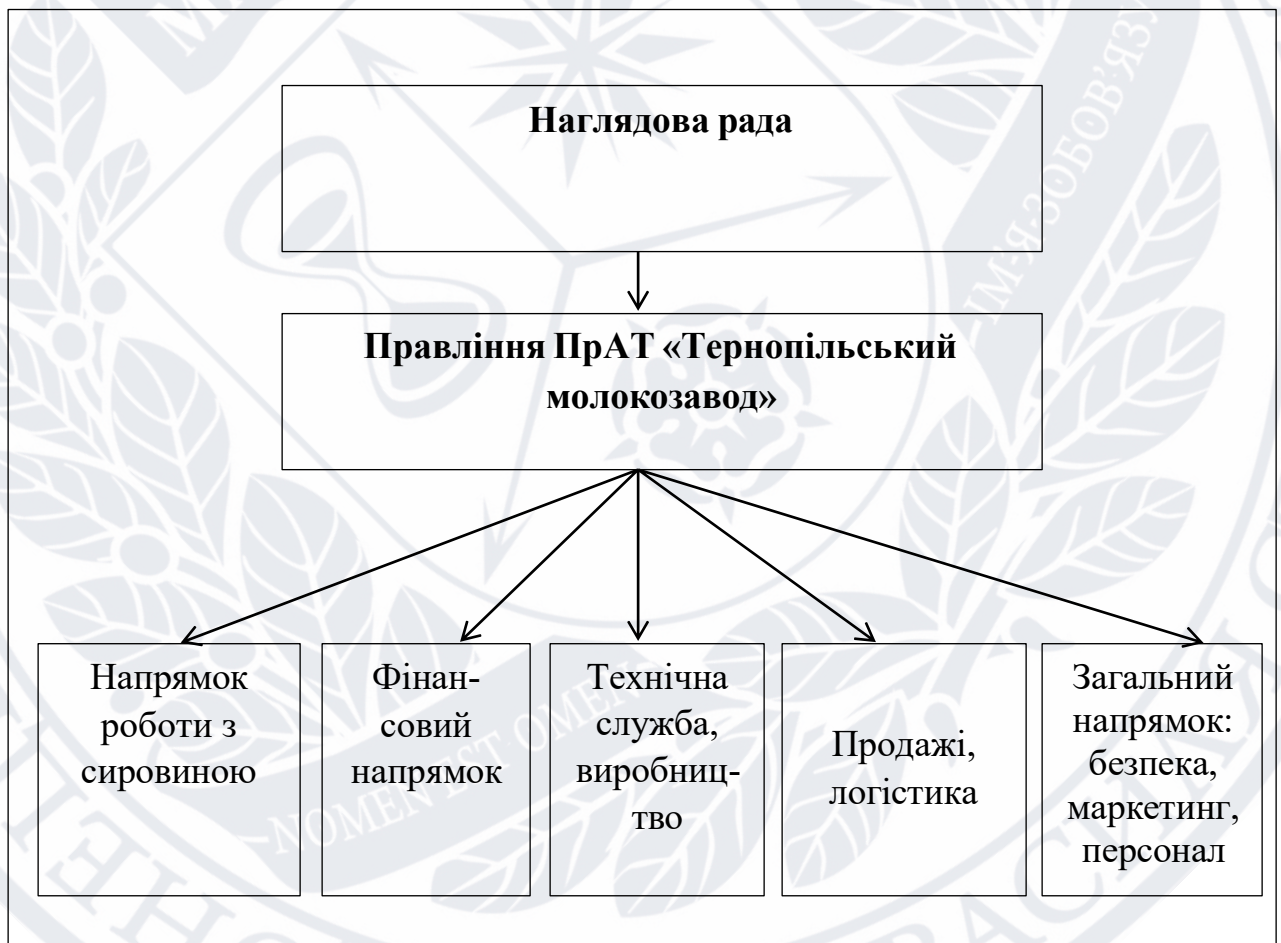


Рисунок 2.3 - Схема організаційної структури управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Основними перевагами функціональної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- виконання завдань, які потребують спеціальних знань та навиків;
- ефективність в умовах змінюваності середовища;
- постійне підвищення якості управлінських рішень.

Очолює Товариство Голова правління, якому підпорядковуються усі структурні одиниці Товариства, зокрема топ-менеджмент, який складається із наступних керівників: перший заступник Голови правління; заступник Голови правління-директор заводу; заступник голови правління - директор торгового дому; заступник голови правління (фінансовий напрям); головний бухгалтер; директор з маркетингу; начальник служби інформаційного забезпечення.

Необхідно зазначити, що підприємство має в організаційній структурі має 14 філій на Заході та Центрі України. Вони базуються на географічному принципі, який передбачає відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час як головне керівництво тримає у своїх руках планування та контроль. Усі географічні регіони (філії), включно із базовим (м. Тернопіль), є рівноправними в організаційному плані.

Приємно відзначити, що у сфері діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить в десятку найбільших виробників молочної продукції в Україні.

Продукція товариства представлена в усіх регіонах України (крім окупованих територій), та експортується в країни Європи, Азії та Африки.

Варто зазначити, що дохід, як один із важливих показників реалізації продукції, товарів, робіт і послуг в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зріс на 2%. Валовий прибуток склав 247,4 млн. грн.

Колектив підприємства наполегливо працює на впровадження виробництва нової продукції. Так, в 2020 році було впроваджено 27 видів нової продукції, а саме: Йогурт білий 1,6% пляшка 290 г; Йогурт білий + пробіотики 2,5% ГП 430 г; Йогурт білий + пробіотики 2,5% стакан 330 г; Йогурт білий + пробіотики 2,5% пляшка 290 г; Йогурт білий безлактозний 2,5% ПП 430 г;

Йогурт білий безлактозний 2,5% стакан 330 г; Йогурт білий безлактозний 2,5% пляшка 290 г; Йогурт білий «по-грецьки» 8% стакан 330 г; Йогурт білий нежирний ПП 900 г; Молоко «Відбірне» 2,5% жиру ПП 900 г; Молоко «Відбірне» 3,4% жиру ПП 900 г; Сметана «Відбірна» 15% жиру стакан 330 г; Сметана «Відбірна» 20% жиру стакан 330 г; Йогурт «Лісова ягода» пляшка 290 г та 900 г; Йогурт «Полуниця» пляшка 290 г та 900 г; Йогурт «Злаки» пляшка 290 г та 900 г; Йогурт «Абрикос» пляшка 290 г та 900 г; Йогурт «Смузі» 2,0 % «Полуниця-банан-базилік» пляшка 290 г; Йогурт «Смузі» 2,0 % «Персик-Маракуя-Меліса» пляшка 290 г; Йогурт «Смузі» 2,0 % «Груша-Яблуко-Липа» пляшка 290 г; Кефір нежирний пляшка 900 г; Кефір 1 % пляшка 900 г; Кефір 2,5 % пляшка 900 г.

Таким чином, на основі проведеного аналізу організаційно-функціональної характеристики бізнес-процесів підприємства за 2018 – 2023 рр., можна підсумувати, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснено масштабну реконструкцію в напрямі запровадження інноваційних технологій виробництва продукції та перепідготовки кадрів як управлінського складу, так і працівників, що працюють безпосередньо на виробництві продукції. Все це дало позитивний результат, а саме: проведено перепідготовку робітників, спеціалістів, керівників підрозділів, що стало вагомим фактором розширеного відтворення, здійснено реконструкцію на інноваційній основі безпосередньо в цехах на виробництві продукції, що обумовило виробництво високоякісної продукції, збільшення доходу і прибутків та підвищення економічної ефективності виробництва молокопродуктів й зміцнило конкурентоспроможність діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2.2. Аналіз організації основних та допоміжних бізнес-процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Варто зазначити, що проведена масштабна реконструкція дала змогу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» організувати чотири стратегічно важливих групи продукції: біо-лінія; десертна група; цільномолочна продукція; молоко тривалого зберігання. Асортимент виробництва налічує понад 70 найменувань молокопродуктів, зокрема: молоко питне; кефір різної жирності; ряжанка; сметана; масло, а також оновлена молокопродукція – йогурти; сиркові маси; десерти; молочні суміші. Основним напрямом діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вибрано виробництво широкого асортименту класичної, високоякісної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти та кисломолочний сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока.

До останніх новинок асортиментного ряду, які порадували споживачів своєї продукції ТМ «Молокія», - йогурт натуральний без наповнювача та цукру, тощо.

Слід вказати, що на заводі значна увага приділяється виробництву вершкового масла – високожирного харчового продукту, що виготовляється із вершків молока. Водночас у масло переходить вся складова частина вершків – фосфатиди, білки, лактоза, вітаміни, вода. Вершкове масло за структурою це жирове середовище з масовою часткою жиру в маслі від 50 до 82,5 %. У десертних видах масла міститься більше білків, цукрів та інших речовин, які наповнюються різними складовими інгредієнтами. Особливістю топленого масла є те, що в ньому міститься найбільше жиру (99%). Зазначимо, що залежно від виду масла масова частка білків містить від 0,5 до 3,5 %. У маслі майже немає добавок цукру. В топленому маслі вміст цукру становить від 1 до 8 % (масло дитяче). Особливістю вершкового масла є те, що жир та інші поживні речовини мають дуже високу засвоюваність (96 - 97 %). Зазначимо, що енергетична цінність масла містить ккал/100 г: бутербродного – 590 - 600; солодковершкового – 740 - 750; топленого 850 - 870. Таким чином масло

належить до незамінних і високоцінних продуктів харчування з високою енергетичною цінністю. Біологічна цінність масла полягає в насиченості його жиророзчинними вітамінами (А, D, Е) та іншими складовими.

Слід вказати, що з водорозчинних вітамінів у маслі в незначній кількості містяться вітаміни групи В і С. При цьому масло з літнього молока містить більше вітамінів.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробляють такий асортимент видів масла з хімічним його складом (табл. 2.3). Як видно з таблиці, найбільше жиру міститься в солодко-вершковому маслі (82,5 %), що характеризує цей вид масла найкалорійнішим і поживним. Всі види масла насичують вітамінами (А, D, Е), добавками мікро- та макроелементів, саме ці складові масла є корисними і поживними для харчування людини, особливо – дітей.

Таблиця 2.3 - Асортимент та хімічний склад масла ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Види масла (несолоного)	Хімічний склад масла, %		
	жир	вода	сухий знежирений залишок
Солодко-вершкове	82,5	16	1,5
Кисловершкове	78,0	20	2,0
Любительське	72,5	25	2,5
Солодко-вершкове	61,5	35	3,5
Кисловершкове	62	16	12

Організація виробництва на заводі здійснюється за новітніми технологіями. Сир, як свідчить практика є найбільш живильний і калорійний харчовий продукт. Живильна цінність його обумовлена високою концентрацією білка і жиру, наявністю незамінних амінокислот, вітамінів, солей кальцію та фосфору, що вкрай необхідні для повноцінного розвитку організму людини. Сир завжди є корисним для людей, незважаючи на їх вік.

Зазначимо, що сир містить від 18 до 25 % білка, який в більшій мірі знаходиться в розчинному стані, тому добре засвоюється організмом. У сухій

речовині багатьох видів сиру міститься 45 - 55 % жиру, від 1,5 до 3,5% мінеральних солей. За калорійністю сир містить від 2500 до 4500 калорій. Високу цінність в зрілих сирах мають вітаміни (мкг в 100 г сира), їх склад – вітаміну А – 600 - 1300, В1- 40-80, В2 – 300-900, РР – 20-40, пантотенової кислоти – 200 - 850. За формою сири поділяють на: сири великі; сири дрібні пресовані; тверді сири; плавлені сири; екзотичні сири.

Молочна промисловість з провідною галуззю харчової і переробної промисловості, яка формує достатньо привабливий за обсягами продукції ринок. Зумовлено це тим, що продукція молочної промисловості займає досить вагоме місце у споживанні. Частка витрат на молочні продукти становить 15 % від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби).

Обсяг виробництва основних видів молочної продукції за 2018 - 2023 рр. наведено в табл. 2.4.

Як видно з таблиці, найбільшу питому частку займає виробництво цільномолочної продукції. Так, наприклад, частка цільномолочної продукції займала упродовж 2018-2023 рр. відповідно 87,4 – 83,6%. Зменшення частки цільномолочної продукції в 2023 р. на 3,8% пояснюється збільшенням інших видів продукції, зокрема масла у 2,3 разу, знежиреної продукції до 8,1% та казеїну в 1,4 разу. Зазначимо, що у ваговому обсязі молочної продукції вироблено в 2023 р. – 60376 т, що на 16,2 % більше проти 2018 р. Все це свідчить про те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» взяв курс як на збільшення обсягу виробництва молочної продукції, так і, що дуже важливо на поліпшення якісних параметрів виробництва кожного виду продукції.

Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва основних видів молокопродукції
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Основні види продукції	2018 р.		2020 р.		2023 р.		2023р. в % до 2018 р.
	Обсяг вироб- ництва факт., т	%	Обсяг вироб- ництва факт., т	%	Обсяг вироб- ництва факт., т	%	
Цільномолоч- на продукція	45380	87,4	48234	83,6	50497	83,6	111,0
Масло	1350	2,6	2738	4,7	3066	5,1	227,1
Казеїн	1386	2,7	1925	3,3	1945	3,2	140,3
Знежирене молоко	3821	7,3	4824	8,4	4868	8,1	127,4
Всього	51915	100	57726	100	60376	100	116,2

Стратегією, що окреслює діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво молочної продукції без використання немолочних домішків, в тому числі різних стабілізаторів і консервантів. Саме ця обставина і визначає конкурентну відмінність підприємства від аналогічних.

На сьогоднішній день асортимент Тернопільського молокозаводу включає понад 70 найменувань. Всю продукцію можна поділити на такі основні види:

- кисломолочні продукти, у перелік яких входять: кефір біфілайф; кефір з йодованим білком; йогурти, збагачені лактулозою; кисломолочні сири-5% жирності, 9% жирності, 18% жирності;
- лінія «Гармонія» (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою «Казкове», молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);
- класичні молочні продукти у перелік яких включено: молоко 2,5% жирності, кефіри 1% жирності, 3,2% жирності, сметана 15, 20 і 30% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності - лісова ягода, полуничний, абрикосовий та ананасовий, кисломолочні сири;

- тверді сири - «Чеддер» та «Роський»;
- масло вагове фасоване 72,5% та 82,5 % жирності у фользі та пергаменті.

Зазначимо, що проведена реконструкція та ремонт діючих виробничих потужностей, оновлене обладнання, запровадження нових технологічних ліній дало змогу запровадити виробництво нової молочної продукції, що відповідає потребам споживачів та вимогам сучасного ринку. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» став лідером з виробництва цільно- та кисломолочної продукції не тільки в Тернопільській області, а й в Україні. Адміністрація та всі працівники підприємства постійно працюють над пошуком шляхів виробництва якісної молочної продукції, оновленням асортименту молокопродуктів, що дає позитивні економічні результати.

Необхідно вказати, що особливістю заводу є вимога до виробників молочної сировини – обов'язкове забезпечення системи охолодження молока. З підприємствами, які не мають на молочних фермах системи охолодження молока – молокозавод не працює, тобто не купує в них молочної сировини. Ця вимога обумовлює виробників, особливо фермерських господарств, облаштовувати молочні ферми передовими технологіями, а саме – механізоване доїння корів з обов'язковим охолодженням молока. Така вимога щодо обов'язкового охолодження молока дала позитивний результат, молоко в процесі його виробництва, має мінімально обмежити контакт із зовнішнім середовищем, що позитивно впливає на якість продукції.

Зазначимо, що в процесі організації виробництва на молокозаводі постійно здійснюють контроль сировини та готового продукту на кожному виробничому етапі, що гарантує високу якість продукції для споживачів.

Важливу роль у ефективній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відіграє організаційна структура управління виробництвом.

Організаційна структура виробництва – це впорядкована сукупність органів (підрозділів) за основними й допоміжними бізнес-процесами, що дає змогу управляти організацією, взаєминами та підпорядкованістю всіх

підрозділів підприємства, домагатися злагодженої організації виробництва й продажу продукції, що сприяє підвищенню продуктивності праці на заводі.

Організаційна структура апарату управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показана на рис. 2.3. в параграфі 2.1. З рисунка видно, що найвищим органом управління підприємства є «Наглядова рада акціонерів», саме вона вибирає і затверджує спостережну раду, ревізійну комісію та правління. Функції спостережної ради полягають у проведенні контролю за діяльністю виконавчого органу, визначає організаційну структуру підприємства. Ревізійна комісія контролює фінансову діяльність на підприємстві, правильність заключення договорів із виробниками та дотримання статуту. Правління підприємства організовує виконання прийнятих рішень на зборах. Проводить організацію виробництва продукції на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» голова управління. Йому підпорядковані функціональні керівники. Особиста відповідальність за діяльність підприємства покладена на голову правління. Функціональні керівники підпорядковуються голові правління. У їх функції входить проведення оперативної діяльності, прийняття рішень по роботі підрозділу.

Головний інженер молокозаводу: здійснює управління технічною підготовкою виробничо-господарською та науково-дослідною діяльністю; несе відповідальність за організацію, веде контроль по роботі технологічного обладнання; особисто відповідає за технічний стан обладнання.

Діяльність щодо контролю, планування маркетингу, збуту продукції здійснює начальник планово-економічного відділу. Завідувач відділом кадрів управляє процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Головний бухгалтер організовує злагоджену роботу фахівців бухгалтерського відділу та економічного аналізу на підприємстві.

Постійний та своєчасний лабораторний контроль за відповідністю якості сировини, готової продукції, що встановлені стандартами і технічними

умовами, здійснює начальник виробничої лабораторії. Він реєструє інформацію щодо контролю якості у відповідних журналах та оформляє документацію.

Таким чином, організаційна структура управління має важливе значення для організації ефективного функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод». А тому головне завдання полягає у формуванні найбільш раціональної структури управління, яка б могла вирішувати всі щоденні проблеми в процесі злагодженої роботи, виробництва високоякісної продукції на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Необхідно відзначити, що на роботі підприємства значна увага приділяється екологічним аспектам його діяльності.

Для більш якісного контролю використання води на підприємстві проведено модернізацію виробничих дільниць, а саме проведено заміну застарілого обладнання на сучасне більш ефективне з автоматичними системами виконання і контролю, що дало позитивні результати на якість та економію води.

Для зменшення викидів парникових газів, регулярно проводиться діагностика (режимна карта) парових котлів.

З метою економії електроенергії проведено заміну вентиляційної системи на системи з рекуперуванням, також вмонтовано частотні перетворювачі на електродвигуни технологічного обладнання.

Систематичне поводження з відходами мінімізує витрати матеріалу та обсяги утилізації. З цією метою служать безпечні методи знешкодження з розділенням за типом відходів та економічно доцільними процесами утилізації. Відповідно до корпоративної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод», всі виробничі об'єкти зобов'язані запобігати надмірному утворенню, утилізувати та скорочувати відходи та утилізувати їх безпечно у відповідності до чинного законодавства.

На підприємстві належним чином вирішуються соціальні питання, підвищено заробітну плату працівників.

Як уже зазначалось, однією із цінностей Товариства є чесність. Тому відповідність нормам Кодексу законів про працю і виконання усіх державних вимог щодо соціального захисту у відносинах між компанією та працівниками вважається непорушним правилом ведення бізнесу на підприємстві.

Зазначимо, що на кінець 2023 року на підприємстві працювало 1510 осіб з виробництва харчової продукції, у головному офісі та філіях у регіонах. Третину посад топ-менеджменту займають жінки.

Важливо розуміти, що на підприємстві прагнуть надати всім працівникам комфортні умови для праці. З метою покращення умов праці у 2019 році завершили добудову офісу. Прагнення забезпечити співробітників комфортними робочими місцями допомагає підтримувати високий баланс довіри. Основною метою управління чисельністю і складом персоналу компанії є оптимізація витрат праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торгового підприємства, та забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальністю і рівнем кваліфікації.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно проводиться політика визначення заробітної плати, яка розроблена таким чином, щоб забезпечувати її конкурентоспроможність на ринку праці для залучення кваліфікованих працівників. При цьому розмір середньої заробітної плати підприємства перевищує рівень заробітної плати у більшості регіонах України. Так, в 2023 році у порівнянні з 2021 роком заробітна плата зросла на 39 %.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» самостійно проводить усі необхідні відрахування відповідно до українського законодавства з метою забезпечення соціальної захищеності персоналу, в тому числі і пенсійного забезпечення після завершення трудової діяльності.

Зазначимо, що в підприємстві постійно проводиться робота з охорони праці працівників згідно Закону України «Про охорону праці», запобігання нещасним випадкам та інцидентам у повсякденній роботі, при експлуатації виробничих приміщень, обладнання, а також на робочих шляхах і транспортних

маршрутах, де люди можуть зазнати шкоди є пріоритетом для «Молокія». Обов'язки та відповідальність визначені у відповідних положеннях та корпоративній політиці.

Одним з основних пріоритетів «Молокія» - життя і здоров'я працівників. Одним із основних завдань є забезпечення охорони праці та безпеки працівників заводу, а також працівників підрядників та постачальників на території компанії. Це тягне за собою запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням, оцінка потенційних небезпек, забезпечення всебічного управління охороною праці та створення здорового робочого середовища. Як частина політики охорони праці та безпеки, на підприємстві пропонують співробітникам регулярні медичні огляди. Тут основна увага приділяється ризикам, які існують на кожному робочому місці. Крім того, дотримуються всі відповідні положення щодо обов'язкового навчання працівників «Молокія» з питань охорони праці. Зазначимо, що на підприємстві прагнуть розробляти і експлуатувати виробничі процеси і виробничі потужності таким чином, щоб вони не становили жодних ризиків для життя працівників або спільноти.

Таким чином, компанія «Молокія» постійно працює над подальшим розвитком культури безпеки, досвіду співробітників та глобальної корпоративної політики щодо безпеки виробництва та технологій, які визначають єдині процедури та стандарти для виявлення ризиків та визначення заходів безпеки, а отже, забезпечують рівномірний рівень безпеки на всіх виробничо-бізнесових ділянках.

Зазначимо, що на всіх основних і допоміжних бізнес-процесах на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» управлінський апарат і Наглядова Рада спрямовують діяльність підприємства на подальший інноваційний розвиток, розширене та ефективне виробництво та продаж молокопродуктів.

2.3. Аналіз економічної ефективності бізнес-процесів та розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це велике агропромислове підприємство Тернопільської області та вагома складова молочної промисловості України. Основною метою її функціонування як складової частини молокопродуктового підкомплексу є підвищення економічної ефективності промислової переробки молока, розширення асортименту виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

Необхідно зазначити, що економічна ефективність функціонування молочної промисловості обумовлена системою чинників, зокрема: рівнем використання виробничих потужностей; ритмічним надходженням необхідної потреби якісної молочної сировини на переробку; технічним станом виробничого обладнання тощо. Практика засвідчила, що за останні роки одним із основних чинників є постачання молочної сировини на молокозавод.

Варто вказати, що якщо раніше молоко завозили на молокозавод самі виробники, то зараз цю проблему мають вирішувати в основному працівники молокозаводу. Це свідчить про те, що аналізований завод має мати потужну логістичну автобазу та надійні підприємства, які виробляють у значному обсязі високоякісне молоко.

В процесі аналізу балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використали наступні методи:

- метод порівнянь, який дозволяє визначити причини і ступінь дії динамічних змін і відхилень по статтях на ліквідність і прибутковість його операцій, а також визначити резерви підвищення доходності останніх;
- метод групування дозволяє шляхом систематизації даних балансу розібратись в суті явищ і процесів, що аналізуються.

Метод коефіцієнтів дозволяє виявити кількісний взаємозв'язок між різними статтями, розділами чи групами статей балансу [1].

Для оцінки фінансового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на підставі групування статей активу і пасиву балансу складається аналітичний баланс (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз балансу за статтями Активу і Пасиву ПрАТ «Тернопільський молокозавод», станом на кінець звітнього 2023 року

Актив	Сума, тис. грн.	Пасив	Сума, тис. грн.
1. Необоротні активи	127054	1. Джерела власних коштів	400919
2. Оборотні активи	586614	2. Забезпечення наступних витрат і платежів	–
3. Витрати майбутніх періодів	–	3. Довгострокові зобов'язання	193724
4. Необоротні активи та групи вибуття	–	4. Поточні зобов'язання	261780
Баланс	856423	Баланс	856423

Зазначимо, що збільшення частки оборотних активів, яка на початок звітнього періоду становила 237753 тис. грн., а на кінець звітнього періоду 269809 тис. грн., є позитивною діяльністю підприємства, що свідчить про формування мобільнішої структури активів, сприяє прискоренню обігу оборотних засобів і тим самим поліпшує фінансовий стан підприємства.

Аналіз структури активу і пасиву на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що підприємство проводить модернізацію виробництва та здійснює розширене відтворення (табл. 2.6). Наведені показники в таблиці розраховані за формулами, описаними в тексті нижче (абсолютний приріст, темп приросту).

Встановлено, що власний капітал становить на кінець 2023 року 400919 тис. грн., довгострокові зобов'язання збільшились до 193724 тис. грн. Водночас баланс підприємства по активах і пасивах склав 856423 тис. грн.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки і структури оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	2021 р.	2023 р.	Абсолютний приріст (+, -)	Темп приросту, %
Оборотні активи, тис. грн В т. ч.:	—	—	—	—
Запаси	87731	90109	2378	102,7
Виробничі запаси	33637	36096	2459	107,3
Незавершене виробництво	294	—	—	—
Товари	11	35	24	318,2
Готова продукція	54059	53962	-97	99,8
Векселі одержані	—	—	—	—
Поточні фінансові інвестиції	—	—	—	—
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	105696	144354	38658	136,5
З бюджетом	7644	—	—	—
За виданими авансами	5385	8489	3104	156,7
З нарахованих доходів	—	—	—	—
Із внутрішніх розрахунків	—	—	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	23032	16516	-6516	71,7
Гроші та їх еквіваленти	6670	9110	2440	136,6
Готівка	1773	1832	59	103,3
Рахунки в банках	—	—	—	—
Витрати майбутніх періодів	—	—	—	—
Інші оборотні активи	1596	1232	-364	77,2

Абсолютний приріст (Δб) – це показник, що показує зміну рівня показника порівняно з попереднім періодом, розраховується за формулою:

$$\Delta b = Y_i - Y_0 ,$$

де Δb – абсолютний приріст;

Y_i – рівень порівнюваного періоду;

Y_0 – рівень періоду, прийнятого за базис.

В нашому випадку Y_i – на кінець звітної періоду, а Y_0 – на початок звітної періоду.

Темп приросту ($Tп(b)$) – це показник, що показує зміну поточного рівня показника (у відсотках), в порівнянні з попереднім періодом, розраховується за формулою:

$$Tп(b) = \frac{\Delta b}{Y_0} \cdot 100\% ,$$

де Δb – абсолютний приріст;

Y_0 – рівень періоду, прийнятого за базис.

Основні фінансові показники фінансової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Фінансові показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 - 2023 рр., тис. грн

Показники	Роки		Абсолютний приріст за 2020 р. (+, -)	Темп приросту, %
	2021	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції	1718859	1752721	33862	103,3
Собівартість реалізованої продукції	1457263	1505362	18099	103,3
Валовий прибуток (-збиток)	261596	247359	-14237	94,6
Інші операційні доходи	2579	2667	88	103,4
Адміністративні витрати	34643	44162	9519	127,7
Витрати на збут	113921	161446	47525	141,7
Інші операційні витрати	36869	38388	1919	104,1
Прибуток (+), збиток (-)	78742	6029	-72713	7,7 р.

Як видно з таблиці, підприємство у 2023 р. проводило реструктуризацію виробництва, пошук нових джерел надходження сировини, що обумовило суттєве збільшення витрат коштів та зменшення суми прибутку. Все це обумовило зменшення прибутку порівняно з 2021 р. на 72713 тис. грн. Всі ці витрати були заплановані і реалізовані і в подальшому мають окупитися і підвищити ефективність діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність здійснити детальний аналіз економічних бізнес-процесів і виявити резерви щодо зменшення витрат по собівартості продукції.

За допомогою проведеного аналізу собівартості реалізованої продукції за останні аналізовані роки (2018 – 2023 рр.) (табл. 2.8) виявлено, що найбільшу частку витрат у загальних витратах займають витрати на закупівлю сировини та матеріалів 75,8 – 82,8 %.

Таблиця 2.8 - Динаміка собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Статті витрат	2018 р.		2021 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Сировина та матеріали	71538	82,8	1161952	79,8	1139277	75,8
Заробітна плата та відповідні нарахування	5529	6,4	106531	7,3	144755	9,6
Транспортні послуги	1210	1,4	27557	1,9	66287	4,4
Амортизація	2765	3,2	48253	3,3	53292	3,5
Паливо	1642	1,9	44323	3,0	29746	2,0
Електроенергія	950	1,1	20159	1,4	22104	1,5
Ремонт та обслуговування необхідних активів	1123	1,3	17987	1,2	16351	1,1
Оренда	605	0,7	12861	0,9	11109	0,8
Інші витрати	1037	1,2	17028	1,2	19650	1,3
Всього витрат	86398	100,0	1456671	100,0	1502571	100,0

Фахівцям підприємства необхідно детально проаналізувати складові витрат, що входять у статтю сировина та матеріали. Саме там доцільно проаналізувати використання транспорту, скласти чіткий графік транспорту на території сировинної зони, недопускати приїзд транспорту із недовантаженням до нормативу та інші складові цієї статті.

Друге місце в структурі витрат займають витрати на оплату праці, вони збільшились із 6,4% у 2018 р. до 9,6 % в 2023 р., що свідчить про позитивну тенденцію, а саме стимулювання працівників підприємства до підвищення продуктивності праці.

Варто зазначити, що суттєво збільшились адміністративні витрати (табл. 2.8.). Так, наприклад, загальна сума адміністративних витрат в аналізованому підприємстві збільшилась із 86398 тис. грн. у 2018 р. до 1502571 тис. грн., або в 1,7 разу більше. Це свідчить про те, що молокозавод здійснив масштабну реконструкцію та запровадив інноваційну технологію, яка в подальшій діяльності дасть змогу збільшити відповідно обсяг доходу та прибутку від реалізації готової продукції.

Слід вказати, що суттєво збільшились в аналізованому підприємстві адміністративні витрати в динаміці (табл. 2.9). Так, наприклад, загальний обсяг адміністративних витрат збільшився із 20546 тис. грн. у 2015 р. до 44162 тис. грн. в 2023 р., або в 2,1 разу.

Таке суттєве збільшення адміністративних витрат можна пояснити тим, що у підприємстві значно зросли територія в областях України, де здійснюють закупівлю молочної сировини. Все це обумовило збільшити адміністративний апарат по заготівлі молока та відповідно зросли адміністративні витрати.

В загальній сумі адміністративних витрат, найбільшою є стаття на заробітну плату та нарахування адміністративного персоналу (42,6 - 56,9%).

Аналіз показав позитивну динаміку щодо їх обсягу за статтями витрат, а саме відбулося зменшення частки витрат майже за всіма статтями витрат, що свідчить про правильний курс управління витратами у напрямі підвищення виробничої діяльності підприємства. Така політика управління Наглядової Ради

спрямована на зменшення рівня собівартості молочної продукції, а в результаті на збільшення прибутку – основного джерела запровадження інновацій у виробництво.

Таблиця 2.9 – Динаміка адміністративних витрат в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Статті витрат	2018 р.		2021 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Заробітна плата та відповідні нарахування	8753	42,6	17421	50,3	25132	56,9
Амортизація	1911	9,3	2582	7,5	3280	7,4
Нотаріальні, юридичні, консалтингові та інші професійні послуги	1808	8,8	1703	4,9	2568	5,8
Обслуговування необоротних активів	1294	6,3	2682	7,7	2173	4,9
Оренда	2157	10,5	2557	7,4	2111	4,8
Витрати на навчання персоналу	514	2,5	799	2,3	1953	4,4
Інші	2938,8	13,1	6899	19,9	6945	15,8
Всього витрат	20546	100,0	34643	100,0	44162	100,0

Важливим показником, що характеризує ефективність господарської діяльності є фондовіддача. Цей показник засвідчив, що відношення проданої продукції (чистий дохід - ЧД) на 100 грн. основних засобів (ОЗ) в 2023 році становило 353,4 грн., або на 2,5 тис. грн. більше порівняно із 2021 р. (табл. 2.10).

Фондомісткість показує, що на кожних 100 грн. чистого доходу припадало в 2023 р. 28,3 грн. основних засобів, що на 1,1 % менше. Це свідчить, що показник фондомісткості дещо поліпшився. З метою суттєвого

поліпшення фондомісткості, необхідно збільшувати обсяг чистого доходу, шляхом збільшення обсягів продажу продукції та поліпшення її якості.

Найвагомішим показником є рентабельність основних засобів. Цей показник свідчить, що в 2023 р. ефективність використання основних засобів дещо погіршилась у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.10 – Показники ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Роки		2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2023	
Основні засоби (ОЗ), тис. грн	489890	495926	101,2
Чистий дохід (ЧД) від реалізації продукції, тис. грн	1718859	1752721	102,0
Собівартість реалізованої продукції (СП), тис. грн	1457263	1505362	103,3
Валовий прибуток (ВП), тис. грн	261596	247359	94,5
Фондовіддача, грн [(ЧД : ОЗ) · 100]	350,9	353,4	100,7
Фондомісткість, грн [(ОЗ : ЧД) · 100]	28,6	28,3	98,9
Рентабельність основних засобів, % [(ВП : ОЗ) · 100]	53,4	49,9	-3,5
Рентабельність виробництва продукції, % [(ВП : СП) · 100]	18,0	16,4	-1,6
Рентабельність продажу продукції, % [(ВП : ЧД) · 100]	15,2	14,1	-1,1

Зазначимо, що також погіршилась рентабельність виробництва і продажу молочної продукції на заводі. Так, у 2023 р. рентабельність виробництва продукції становила 16,4 %, що на 1,6 % менше порівняно з 2021 роком, а рентабельність продажу продукції становила 14,1 %, що на 1,1 % менше, ніж у 2021 році. Зменшення рівня рентабельності відбулося за рахунок збільшення рівня витрат. Це свідчить, що підприємство здійснює розширене відтворення, збільшує обсяги закупівлі сировини та виробництва і продажу

молочної продукції. Водночас, як видно з таблиці 2.10, на підприємстві збільшено повну собівартість реалізованої продукції на 3,3 %, що свідчить про необхідність поступового нарощування обсягу валового прибутку.

Таким чином на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впродовж останніх років (2021-2023 рр.) проведено модернізацію виробничих бізнес-процесів молокопродукції, запроваджено нові інноваційні лінії за виробничою спеціалізацією окремих видів продукції, розширено сировинну зону в усіх областях Західної України, а також в Центральній та в окремих областях Східної України. Наглядова рада на чолі з директором підприємства розробила організаційно-економічні заходи, спрямовані на подальший розширений розвиток економічних бізнес-процесів на молокозаводі.

Головною метою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в найближчі роки є суттєве підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства і на цій основі домогтися зайняти почесне місце в п'ятірці кращих підприємств України.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження дають можливість сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що за 2018-2023 рр. на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснено масштабну реконструкцію в напрямі запровадження інноваційних технологій виробництва продукції та перепідготовки кадрів керівного складу й працівників, що працюють безпосередньо на виробництві продукції. Все це дало позитивний результат, а саме: проведено перепідготовку робітників, спеціалістів, керівників підрозділів, що стало вагомим фактором розширеного відтворення; здійснено реконструкцію на інноваційній основі безпосередньо в цехах на виробництві продукції, що обумовило виробництво високоякісної продукції; збільшення доходу і прибутків; підвищення економічної ефективності виробництва молокопродуктів; зміцнило

конкурентоспроможність діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2. Дослідження на підприємстві показало злагоджену роботу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», позитивні результати щодо підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Це дало змогу збільшити прибутки підприємства і на цій основі підвищити заробітну плату працівникам, поліпшити умови праці та соціальні умови життя працівників.

3. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впродовж останніх років (2021-2023 рр.) проведено модернізацію виробництва молокопродукції, запроваджено нові інноваційні лінії за виробничою спеціалізацією окремих видів продукції, розширено сировинну зону в усіх областях Західної України, а також в Центральній та в окремих областях Східної України.

4. Наглядова рада на чолі з директором підприємства розробила організаційно-управлінські заходи, спрямовані на подальший розширений розвиток економічних бізнес-процесів на молокозаводі. Головною метою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в найближчі роки є суттєве підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства і на цій основі домогтися зайняти почесне місце в п'ятірці кращих підприємств України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оптимізація та моделювання бізнес-процесів на підприємстві

Функціонування підприємства в мінливому ринковому середовищі із розвинутою конкуренцією та забезпечення його ефективної діяльності залежить від належного управління всіма його бізнес-процесами. А тому, оптимізація бізнес-процесів є одним із важливих стратегічних завдань підприємства, резервом для його ефективної діяльності та подальшого розвитку.

Для посилення подальшої тривалої конкурентної позиції вітчизняним підприємствам потрібно постійно розвиватися та запроваджувати інноваційні вдосконалення бізнес-процесів в мінливих ринкових умовах відповідно до вимог споживачів. Такі інноваційні вдосконалення на вітчизняних підприємствах обумовлені вимогами міжнародного ринку, що актуалізує необхідність структурної перебудови нашої економіки шляхом запровадження інноваційних змін в оновленні менеджменту, підготовці України до функціонування в умовах СОТ та подальшої інтеграції до вимог Європейського Союзу. Важливим завданням є дотримання подальшої діяльності бізнес-процесів у підприємствах. Водночас, бізнес-процеси на підприємствах мають відповідати вимогам стандарту ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю», що дає змогу гармонізувати відповідно до міжнародних стандартів основні принципи управління якістю на підприємствах та необхідність постійного удосконалення бізнес-процесів з метою отримання прибутків та задоволення потреб споживачів в майбутньому періоді.

У відповідності з літературою [37], «Під поняттям «оптимізування бізнес-процесів» пропонується розглядати поступове розроблення та впровадження нової методології управління підприємством з використанням економіко-математичного моделювання бізнес-процесів для адаптації його до змін

внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог міжнародного ринку, а також розширення діяльності та виходу на більш високі показники ефективності.»

Зазначимо, що оптимізація бізнес-процесів передбачає застосування системного підходу, в рамках якого слід охопити всі сфери і напрями діяльності підприємства і формуватися стосовно функцій управління підприємством.

Технологія оптимізації бізнес-процесів повинна відповідати таким принципам:

- формування основи для оптимізації (необхідно ранжувати ключові процеси на підприємстві у відповідності до визначених критеріїв);
- необхідність охарактеризувати поставлені цілі щодо проведення оптимізації, визначення її критеріїв;
- слід чітко описати бізнес-процес щоб визначити тип оптимізації;
- врахування неоднозначності оптимізації за різними критеріями;
- доступність інформації про оптимізацію бізнес-процесу.

Для більшості підприємств України, включаючи експортно-орієнтовані, які намагаються покращити свої позиції в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку та мінливого бізнес-середовища, застосування оптимізації бізнес-процесів та їх автоматизація є необхідним завданням. Оптимізація бізнес-процесів є стратегічно важливою для підприємства, оскільки забезпечує його ефективну діяльність, сприяє підвищенню продуктивності і покращенню якості продукції та наданих послуг. Щоб досягнути максимальну якість бізнес-процесів підприємств, які займаються експортно-імпортною діяльністю, слід використовувати ті методи оптимізації, що допоможуть збалансувати задоволеність споживачів та конкуренцію на ринку з ефективністю та результативністю бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення господарської діяльності сприяє реалізації таких цілей, зокрема: формування бізнес-процесу господарської діяльності; підвищення продуктивності праці й кількості завдань, які виконуються у відділі підприємства; підвищення мотивації співробітників; зменшення ризиків; підвищення кваліфікації

співробітників; розширення діяльності підприємства, налагодження стосунків з новими контрагентами; автоматизація бізнес-процесів підприємства.

Механізм оптимізації бізнес-процесів не може бути однаковим для всіх, зважаючи на особливості діяльності підприємств. Щоб адекватно підібрати метод моделювання бізнес-процесів, необхідне врахування всіх чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на конкретне підприємство.

Найбільш вагомими внутрішніми факторами впливу є організаційна структура підприємства; форма співпраці з контрагентами; організація процесів виробництва товарів; кількість контрактів, в тому числі міжнародних; наявність джерел фінансування виробника; система внутрішньої комунікації в підприємстві; вартість існуючих бізнес-процесів; форма документообігу тощо.

Що стосується зовнішнього середовища, найбільший вплив мають вимоги законодавства та стандартів, а також рівень залежності від контрагентів, що суттєво впливає на вчасність виконання процесів. А тому оптимізація бізнес-процесів в контексті здійснення господарської діяльності дає можливість підприємству отримати деякі переваги, а саме: підвищити інвестиційну привабливість; взаємоузгодити стратегії підприємства з основними показниками її ефективності; своєчасно виявляти джерела бізнес-ризиків, планувати заходи щодо його зниження; скоротити втрати часу на реалізовування операцій; скоротити витрати для виходу на зовнішні ринки; підвищити гнучкість для управління економічною діяльністю; створити підприємство з високим рівнем інформатизації всіх процесів бізнесу; сертифікувати та стандартизувати продукцію у відповідності з міжнародними стандартами; розуміти відповідальність працівників щодо досягнення цілей.

«Оптимізація бізнес-процесів в умовах здійснення міжнародної діяльності може базуватись на концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), що ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване

покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering).» [37].

Далі слід розглянути поняття реінжиніринг бізнес-процесів. За даними літератури [37]: «Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, що визначав реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення покращень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.»

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті здійснення господарської діяльності полягає в радикальному оновленні бізнес-процесів, що дозволяє прискорити реакцію на запити споживачів, налагодити ефективну комунікацію та співпрацю з вітчизняними й іноземними контрагентами; автоматизувати основні і допоміжні управлінські процеси; оптимізувати витрати.

Щоб провести реінжиніринг, необхідно здійснити моделювання бізнес-процесів. Як свідчить література, «Моделювання бізнес-процесів - це процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємозалежних операцій» [37].

Оптимізація бізнес-процесів підприємства проводиться за певною послідовністю дій. Перш за все необхідно описати наявні бізнес-процеси на підприємстві, розглядається ситуація «як є» (As is). Слід проаналізувати кожну частину бізнес-процесу, визначити її наявні недоліки. Так здійснюється оцінка оптимальності управління бізнес-процесом і оптимальність групи процесів. Щоб оптимізувати існуючі процеси, проводять їх аналіз, визначають залишкові процеси, пропонують перелік нових, які необхідно додати і будують детальну модель бізнес-процесів підприємства. Описується ситуація «як має бути» (To be). Цей етап описаний у книзі М. Хаммера і Д. Чампі «Реінжиніринг корпорацій: маніфест, революції в бізнесі [55].

Спочатку бізнес-процеси описуються в словесній довільній формі. Далі здійснюють формальний опис, в який включають спеціальні внутрішні форми, що допомагають описати процес через систему документів: спеціальних таблиць документообігу, відповідних формулярів, дій. Графічними засобами,

що структуризують бізнес-процеси є: «Дерево цілей бізнес-процесів», «Алгоритмізація бізнес-процесів», «Графічне накладення бізнес-процесів на існуючу функціональну організаційну структуру підприємства», «Матриця відповідальності».

«Дерево цілей бізнес-процесів» - ієрархічна схема граф, що відображає багаторівневу структуру цілей, де на вершині кожного рівня є генеральна (стратегічна) ціль, а від неї відходять цілі підпроцесів.

Слід зазначити, що «алгоритмізація бізнес-процесів» розмежовує складний бізнес-процес на широкий спектр більш простих субпроцесів. Можна використовувати цей спосіб щоб оптимізувати багатокроковий бізнес-процес. Схема алгоритмічного опису бізнес-процесу показана на рис. 3.1.

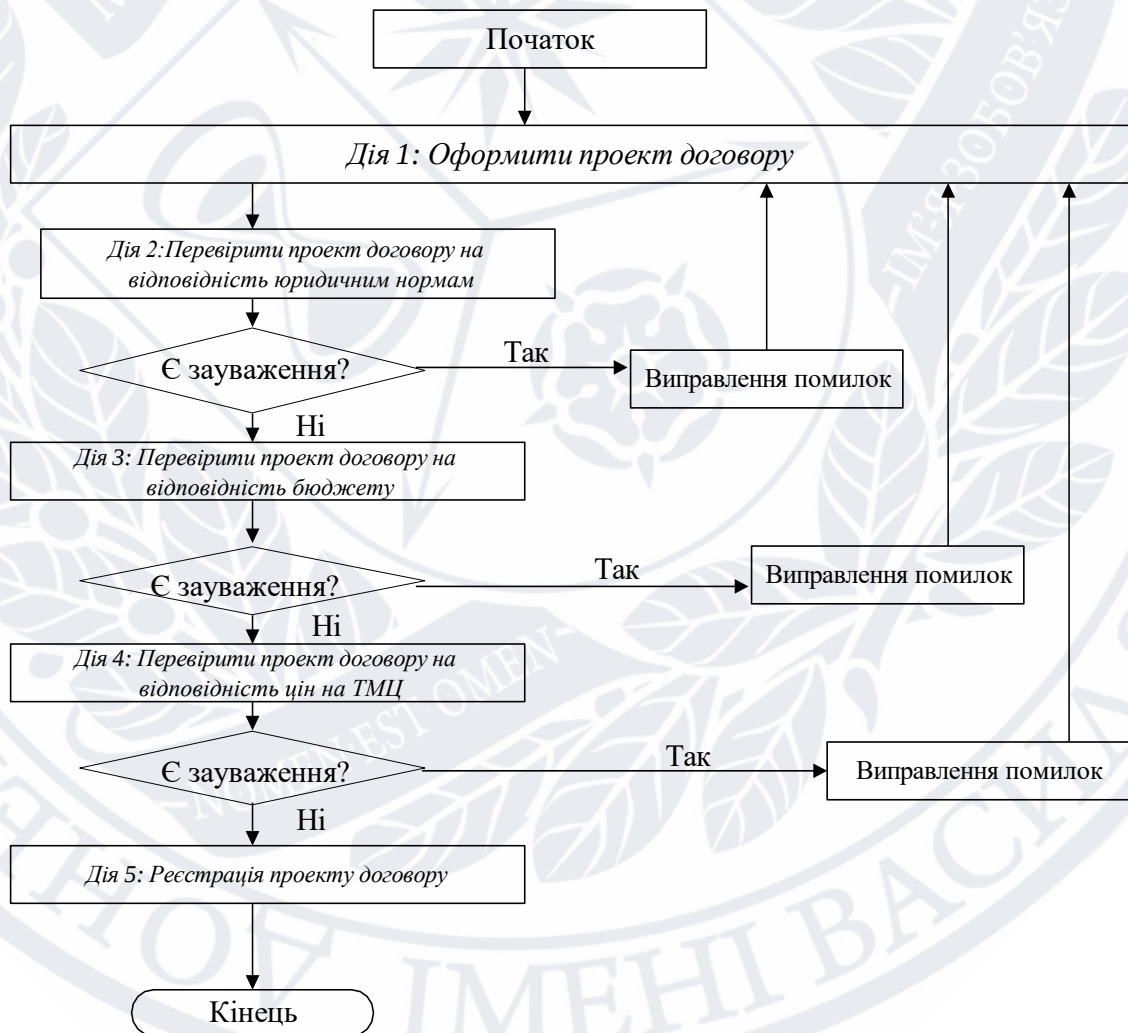


Рисунок 3.1 – Схема алгоритмічного опису бізнес-процесу підготовки документу на закупівлю товарно-матеріальних цінностей [11]

Завданням організаційної структури виконавців процесів є схематичне виділення учасників бізнес-процесів та рівнів їх відповідальності (рис. 3.2). Як видно з рисунка, організаційна структура управління бізнес-процесами на кожному конкретному підприємстві має спрямовуватися на оптимізацію процесів виробництва й реалізації продукції, пошуку раціонального розміщення необхідних процесів від одержання сировини до випуску готової продукції для продажу, поліпшення її якості та задоволення уподобань споживачів.

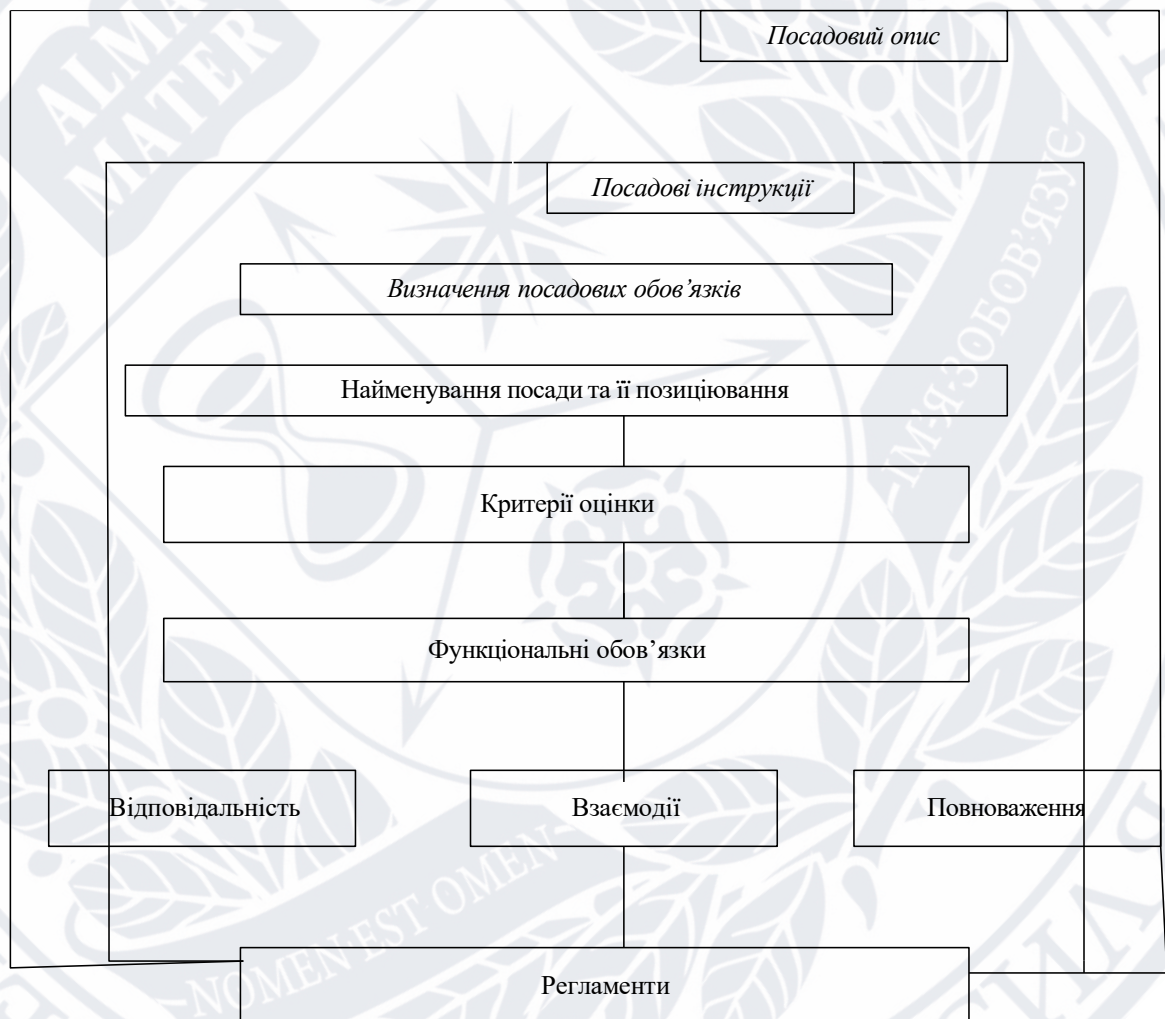


Рисунок 3.2 – Схема організаційної структури управління бізнес-процесу

Джерело: [11].

Після опису бізнес-процесів здійснюють їх моделювання в результаті проведення: стратегічного аналізу організації і взаємодії бізнес-процесів; постановки системи якості; організації і оптимізації логістичних ланцюжків підприємства, що спрямовуються на покращення показників ефективності; формулювання технічного завдання з метою здійснення комп'ютеризації. Для цього необхідно точно представити кожен процес, включаючи ресурси, документи, виконавців, дії.

Варто зазначити, що способи моделювання бізнес-процесів пройшли еволюцію разом із розвитком процесного підходу та ІТ- технологіями. Цей процес, як свідчить література [32; 52] поділяють на етапи: «Для моделювання бізнес-процесів спочатку використовувалися прості графічні методи у вигляді блок-схем, застосовувалися мережі Петрі, встановлювалися орієнтовні графи. Моделювання бізнес-процесів здійснювалося на основі спеціальних методологій, таких як SADT, IDEF та DFD.»

Щоб провести якісне, повне і точне моделювання бізнес-процесів, використовують спеціальні засоби мови (нотації). Кожен із засобів орієнтується на комп'ютерну підтримку функцій. Зазначимо, що функціональну модель типу «As is» (оцінка ефективності поточного стану бізнес-процесів із вивченням проблем і загроз) та типу «To be» (побудова нової моделі «як має бути») можна побудувати з використанням методології SADT та інших методологій, які можуть використовуватись підприємством.

Як свідчить література [11; 32; 63; 35; 37; 51], у бізнес-моделюванні виділяють такі методології:

- методологію структурного аналізу і проектування (SASD), в основі якої покладено класичну методологію структурного проектування програмного забезпечення інформаційних систем;
- методологію SADT, що виникла в результаті подальшого розвитку «Методології структурного аналізу і проектування»;
- методологію IDEF (Icam DEFinition, Icam — Integrated ComputerAided Manufacturing), що описує не тільки бізнес-процеси, а й функціональні блоки,

різні об'єкти на підприємстві, включаючи дії над ними, крім того стан і динаміку розвитку одиниць бізнесу і підприємства загалом. Зазначимо, що методологія IDEF складається з 14 компонент, зокрема:

- «IDEF(0) – методологія для моделювання функціональних блоків»;
- «IDEF(1) – методологія для моделювання інформаційних потоків підприємства»;
- «IDEF(2) – методологія моделювання динаміки розвитку компанії»;
- «IDEF(3) – методологія документування бізнес-процесів у компанії»;
- «IDEF(4) – методологія опису різних об'єктів в компанії і дій над ними»;
- «IDEF(5) – методологія опису поточного стану».

Методологія IDEF є підмножиною методології структурного системного аналізу SADT. IDEF – проектує структуру бізнес-процесів, а власне формалізацію графічного представлення моделі бізнес-процесів у вигляді блоків. Слід зазначити, що сучасні методології моделювання бізнес-процесів базуються на методології SADT, сімейство стандартів IDEF, проте використовують різні алгоритмічні мови для розробки програмного забезпечення. В результаті появилася методологія моделювання бізнес-процесів - Business Process Modeling, описи потоків робіт – Work Flow Modeling, описи потоків даних - Data Flow Modeling (DFD). «DFD» дає можливість описувати потоки документів і матеріальних ресурсів. Щоб змодельовати процеси верхнього рівня можна використати «матричне» моделювання. З його допомогою здійснюється класифікація, опис і оптимізація бізнес-процесів підприємства. Принцип матричної моделі полягає у формуванні як перетину процесів і підсистем, в результаті перетину яких, створюється завдання. Сформована матриця створює завдання рівня організаційного підрозділу для підприємства, які можуть пізніше бути згрупованими як за функціональністю, так і за ринковим, або процесним принципами. Формуються моделі бізнес-процесів верхнього рівня в результаті орієнтації на детальний опис послідовності дій, які здійснюються працівниками для досягнення результату і відображаються у моделі Oracle Business Models (OBM). Ця модель

застосовується як інструмент при впровадженні ERP – системи на великому підприємстві, при порівнянні майбутніх та існуючих бізнес-процесів.

На практиці активно використовують нотації «DFD» - «Data Flow Diagramming», що призначається для опису потоків даних. З їх допомогою відображається послідовність робіт, які використовуються в процесі і потоки інформації, які циркулюють між роботами. Водночас за допомогою нотації «DFD» описуються потоки документів і матеріальних ресурсів. На ринку програмних продуктів наявні й інші методології, що створені в результаті інтеграції різних методів моделювання. Як приклад – пакет BPwin. BPwin дає можливість створення складних моделей бізнес-процесів при мінімальних зусиллях для аналітика. BPwin підтримує три методології IDEF, які вирішують певні специфічні завдання. Можлива також побудова мішаних моделей.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів на підприємстві передбачає побудову наявної бізнес-моделі підприємства і на основі аналізу існуючих бізнес-процесів, виявлення в них відхилень, недоліків, невідповідностей – дає можливість систематизувати знання про підприємство і наявні бізнес процеси в графічній формі. Це дуже зручно для подальшого аналізу. За допомогою бізнес моделювання підприємство може вирішити питання якою повинна бути оптимальна структура його бізнес-процесів, щоб підвищити конкурентоспроможність, вдосконалити виробничу і операційну діяльність, а на основі отриманих інформаційних даних приймати стратегічні рішення щодо розвитку в майбутньому, аналізувати ризики діяльності і мінімізувати їх. Моделювання бізнес-процесів підприємства можна представити у вигляді стандартних блок-схем, в основі яких, найчастіше покладена методологія нотації IDEF.

3.2. Автоматизація бізнес-процесів на підприємстві

Автоматизація бізнес-процесів на сьогодні являється одним із ключових чинників ефективної діяльності підприємства, його розвитку і подальшого росту. За допомогою автоматизації бізнес-процесів, всі рутинні завдання і їх облік переносяться у сервіси і додатки. Очевидно, що в процесі розвитку підприємства, розширення його діяльності, збільшується і кількість бізнес-процесів, які своїми силами спланувати, організувати і проконтролювати стає все важче, а подекуди й неможливо. Це є сигналом для запровадження автоматизації на підприємстві.

Слід зазначити, що підприємство, яке хоче запровадити автоматизацію повинно відповідати певним вимогам. Зокрема, це застосування процесної моделі управління. Крім того необхідно щоб поточна модель бізнес-процесів відповідала технічним критеріям, що будуть використовуватися при їх автоматизації. Необхідно підготувати підприємство до цього процесу, привести структуру його бізнес-процесів у ефективну конфігурацію.

Процес запровадження автоматизації на підприємстві передбачає виконання ним певних етапів.

По-перше, необхідно змодельовати бізнес-процеси: постановити цілі, сформувані організаційну структуру компанії, визначити зони відповідальності всіх співробітників, написати чіткі посадові інструкції, побудувати системи комунікацій. Щоб змодельовати бізнес-процеси слід використовувати систему умовних позначень та їх опис - BPMN («Business Process Model and Notation»)

По-друге, слід описати бізнес-процеси. Це можуть здійснити власні фахівці, або зовнішні консультанти. Щоб полегшити ці роботи, необхідно детально прописати процеси, що мають місце в діяльності підприємства. На цьому етапі важливим є виявлення слабких місць, корегування процесів по можливості, удосконалення діяльності і забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами і працівниками підприємства, визначення ролі і формування

критеріїв ефективності показників і доведення усіх вищезазначених процесів до автоматизму.

По-третє, для описаних бізнес-процесів слід підібрати відповідні програмні продукти.

У першу чергу слід автоматизувати такий бізнес-процес, як реалізація продукції, що дозволить значно зекономити час на формування цін, замовлень, виставлення рахунків, ведення і контроль розрахунків із покупцями, особливо дебіторської заборгованості. Наступними процесами, які необхідно автоматизувати, являються бухгалтерський облік, виробничі процеси, логістика.

Технологія автоматизації передбачає, що стереотипні операції і бізнес-завдання будуть контролюватися спеціалізованою інформаційною системою, або програмно-апаратним комплексом. У результаті вивільняються людські, фінансові ресурси, підвищується продуктивність праці, ефективність стратегічного управління. Як показує практика, підприємства здійснюють автоматизацію лише основних бізнес-процесів (виробництво, реалізація, робота з клієнтами) для того, щоб збільшити обсяги реалізації, кількість виготовленої продукції, підвищити прибутковість діяльності загалом. Також підприємства окрім автоматизації основних процесів, автоматизують і додаткові бізнес-процеси (бухгалтерський облік, звітність, діловодство).

Як свідчить література [36; 52]: «Для автоматизації роботи з бізнес-процесами в 1990-х р.р. були створені системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System), що увійшли у міжнародні стандарти. Їх застосовують для маршрутизації потоку робіт різних типів, що здійснюються в межах окремих бізнес-процесів».

«До методології та засобів автоматизації відносять ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) і поширену ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) SAP R/3» [32; 52].

За даними літератури: «Базовою бізнес-моделлю ARIS є eRPC (extended Event-driven Process Chain - розширена модель ланцюжку процесів, що управляють подіями)» [52].

Нотація ARIS eRPC є розширенням нотації IDEF3. ARIS добре узгоджується з відомими ERP-системами, також представляє можливість перевірити створювані моделі на відповідність методології SAP і провести тестування проекту на відповідність вимогам стандарту якості ISO 9000 [32].

ARIS («Архітектура інтегрованих інформаційних систем») не потребує обмежень щодо послідовності опису наявних складових і аспектів діяльності підприємства та забезпечує розробку питань щодо: цілей підприємства та функцій, необхідних для їх досягнення; наявної інформаційної підтримки; існуючої організаційної структури та взаємозв'язків всередині неї; умов виконання тих чи інших функцій, відповідальних і міри відповідальності за їх виконання і яку інформацію при цьому необхідно використовувати; реальну вартість виконання цих функцій.

За допомогою програмних продуктів ARIS можна автоматизувати формулювання посадових інструкцій, які можуть бути згенерованими під час розробки бізнес-процесів і містити посадові вимоги на конкретному робочому місці. Зазначені вимоги представлені не лише в текстовій, але і у графічній формі - як фрагмент бізнес-процесу із співробітником.

Схема моделювання бізнес-процесу за допомогою методології ARIS EPC наведена на рисунку 3.3. Недоліком вказаної методології є складність процесу моделювання і необхідність спеціальної підготовки користувачів.

Як свідчать дані літератури: «ARIS підтримує чотири основні типи моделей: організаційні, функціональні, інформаційні та управління. Базовою бізнес-моделлю ARIS є eRPC (extended Event-driven Process Chain - це розширена модель ланцюжку процесів, що управляють подіями). Програма надає можливість здійснити перевірку відповідності створюваної моделі методології SAP (система - набір модулів, які працюють за технологією клієнт-сервер) та здійснити тестування на відповідність стандартам ISO» [52].

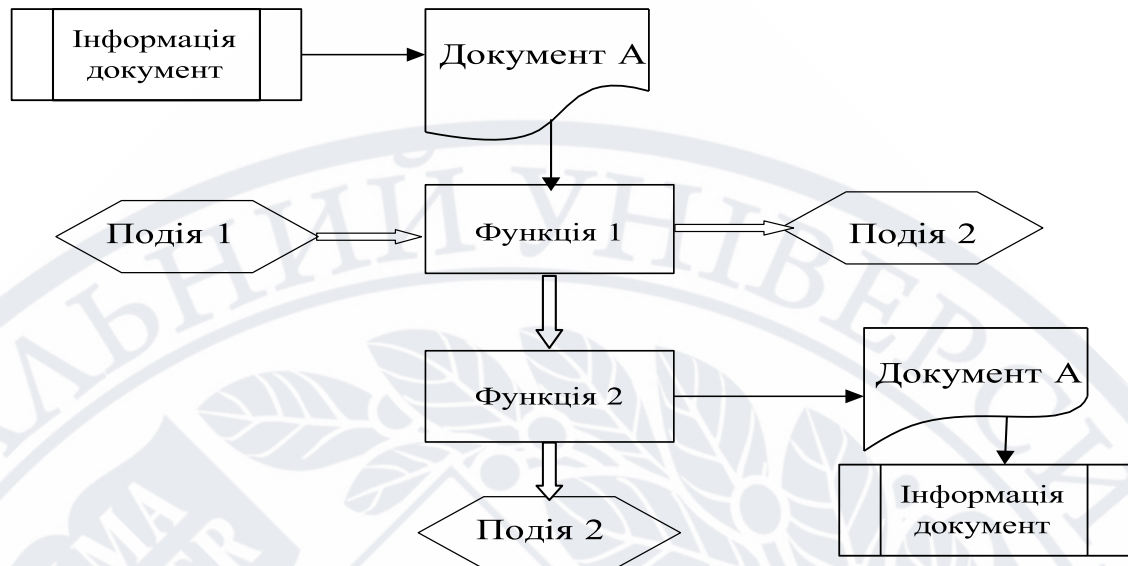


Рисунок 3.3 – Моделювання бізнес-процесу за допомогою методології ARIS EPS

Джерело: [11, с.27].

«Дані інформаційні системи мають ряд функцій, програмних модулів, необхідних для контролю та автоматизації різних видів діяльності підприємства» [11, с. 272].

Як свідчать літературні джерела, [11; 32]: «Подальший розвиток інформаційних систем пов'язаний зі стандартизацією. Організації та компанії почали розробку стандартних мов та методологій (наприклад, OASIS створила специфікації ebXML і BPEL, а також різні стандарти для електронного бізнесу на базі XML та веб-сервісів; OMG створено мову графічного програмування UML; W3C створила специфікації XML, технології веб-сервісів та багато інших)» [52; 36].

Моделювання бізнес-процесів на підприємстві включає два етапи структурне і детальне. За даними літератури [32; 36; 37]: «Структурне моделювання бізнес-процесів організації може виконуватися в нотації IDEF0», використовуючи інструментарій BPwin, або на мові UML, використовуючи інструментарій Rational Rose. Щодо детального моделювання, то воно виконується на мові UML, що призначена лише для спеціалістів в галузі інформаційних технологій. UML пропонує об'єктно-орієнтований підхід щодо

моделювання, який, як правило, не сприймається бізнес-аналітиками. Щоб подолати ці недоліки, створили ряд додаткових засобів моделювання, зокрема BPMN («Business Process Modeling Notation» - нотація моделювання бізнес-процесів), що являє собою нотацію, призначену для опису бізнес-процесу у графічній формі і орієнтовану на послідовність використання бізнес-процесу, а також мову виконання бізнес-процесів BPEL (Business Process Execution Language), яка здійснює опис виконання бізнес-процесу у формалізованому вигляді, що є зручним для автоматичної інтерпретації.

Етап структурного моделювання в моделі передбачає відображення існуючої організаційної структури; документів, що використовуються при виконанні бізнес-процесів і необхідних для моделювання документообігу, з їх описами; структурою бізнес-процесів, ієрархією, що їх відображає; діаграмами взаємодії для кінцевих бізнес-процесів та переміщення документів між суб'єктами. Процес детального моделювання бізнес-процесів має виконуватися в тій же моделі і повинне відображати необхідну деталізацію, яка забезпечить однозначне уявлення щодо діяльності підприємства.

У вітчизняних підприємствах популярними є три сегменти автоматизації: бухгалтерський облік (CRM – системи – для управління базою клієнтів, ERP – системи для управління підприємством). Причому для бухгалтерського обліку найчастіше використовують систему «1С 8 Підприємство», що адаптована в систему «1С BAS». Популярність даної системи обумовлена найменшою ціною серед подібних програмних продуктів, невисокою ціною обслуговування та відкритою архітектурою системи, що дозволяє здійснювати конфігурацію системи під конкретні завдання користувача. CRM – системи, призначені для управління базою клієнтів. ERP – системи, призначені для управління підприємством. З їх допомогою автоматизують облік і управління. ERP – системи, вибудовуються за модульним принципом і включають всі процеси діяльності підприємством. Істотні переваги застосування програмних продуктів і комплексних систем автоматизації полягають у збільшенні швидкості обробки інформації,

можливості контролювати великі обсяги інформації, зростанні узгодженості дій персоналу і підвищенні якості його роботи, автоматизації ручної праці, паралельному вирішенні кількох завдань, швидкому прийнятті рішень у різних ситуаціях, зменшенні кількості помилок та підвищенні точності управління, прозорості і технологічності бізнесу.

Ринок програмного забезпечення представлений серверними, хмарними і мобільними системами автоматизації. Традиційно в системи автоматизації входить клієнтська і серверна частини. Клієнт за допомогою програмного забезпечення, встановленого на комп'ютері, вводить дані в систему. Програмне забезпечення також встановлюється на сервері, де відбувається обробка та зберігання інформації. У хмарній системі автоматизації відсутній сервер на підприємстві, а використовують програмне забезпечення як послугу. Що стосується необхідного обслуговування, то воно здійснюється на стороні постачальника послуги. Характерною рисою мобільних систем автоматизації є використання як хмарних, так і серверних систем для бізнесу. Фокус їх уваги зосереджений на віддалених процесах і контролі працівників, що працюють на виїзді. Мобільні технології автоматизації бізнесу сьогодні є досить популярними. Слід виокремити кілька класів мобільних систем, що дозволяють виконувати різні завдання:

- SFA (sales forces automation) - клас додатків, де зроблений акцент на бізнес-процесах, які пов'язані зі збутом;
- WFM (work force management), у фокусі цих програм – управління персоналом і планування зайнятості;
- CRM системи – направлені на автоматизацію інструментів маркетингу;
- системи автоматизації контентної реклами – розвиток технологій машинної взаємодії M2M (Machine to Machine), де допускається мінімальна участь людини в тих процесах, де це можливо;
- застосовуються інструменти big data (популярні у великих компаніях, де обробляються великі масиви інформації);

- аналіз даних в режимі реального часу (синхронізує операції; пов'язаний із тим, що сучасні системи автоматизації бізнесу еволюціонували в бік обробки транзакцій real-time).

Основні напрямки автоматизації бізнес-процесів і наявні програмні продукти схематично представлені на рисунку 3.4.

Доволі багато підприємств в Україні користується такими програмними продуктами, як 1С Підприємство і BAS. Для великого бізнесу популярними є «1С Управління виробничим підприємством» та BAS. Обидві програми російського виробництва. Українські розробники роблять лише локалізацію для українського законодавства. Як альтернатива BAS може бути українська програма IT Enterprise, що є дешевшою від закордонних аналогів SAP, Oracle, Microsoft Dynamics. Останні являються потужними інструментами для підприємств великого бізнесу. Дані програми охоплюють на різних рівнях всі можливі бізнес-процеси: планування, включаючи постачання, кадри, фінанси; бухгалтерський облік, управління, включаючи заготівлі, запаси, фінанси, проекти, ресурси. Вони можуть містити до кількох десятків модулів, інтегрованих в програму.

Зазначимо, що процес автоматизації підприємства є досить витратним, тому його рівень і глибина залежить від бюджету підприємства, а також від поставлених цілей і визначеної стратегії розвитку. Таким чином, на сучасному етапі моделювання бізнес-процесів стоїть SADT і сімейство стандартів IDEF. Водночас найбільш придатним для моделювання бізнес-процесів є стандарт BPMN. Для зручностей управління бізнес-процесами на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях моделювання: IDEF, BPMN, ARIS, які здійснюють автоматизацію побудови та управління бізнес-процесів, використовуючи стандарти. Програми на вказаних методологіях проаналізують бізнес-систему, незалежно від складності і різних видів бізнес-процесів, виявлять проблеми та ліквідують процеси, що повторюються.



Рисунок 3.4 – Напрямки автоматизації бізнес-процесів на підприємстві

Для автоматизації бізнес–процесів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно використати українську програму IT Enterprise, або такі потужні інструменти як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, що охоплюють на різних рівнях управління всі можливі бізнес-процеси.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення бізнес-процесів на конкретному підприємстві можна здійснити за допомогою наукових методів дослідження – оптимізації та моделювання, що дає можливість обґрунтувати основні напрями на перспективу щодо підвищення економічної ефективності ведення бізнесу.

Проведені дослідження щодо оптимізації та моделювання дають можливість подати такі висновки:

1. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві передбачає побудову наявної бізнес-моделі підприємства і на основі аналізу існуючих бізнес-процесів, виявлення в них відхилень, недоліків, невідповідностей та гальмівних факторів проведення бізнес-процесів на підприємстві.
2. Оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві можна здійснити шляхом моделювання процесів за допомогою стандартних блок-схем методології IDEF.
3. На сучасному етапі моделювання бізнес-процесів стоїть SADT та сімейство стандартів IDEF. Водночас найбільш придатним для моделювання бізнес-процесів є стандарт BPMN.
4. Для зручностей управління бізнес-процесами на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях моделювання: IDEF, BPMN, ARIS, які здійснюють автоматизацію побудови та управління бізнес-процесів, використовуючи стандарти. Програми на вказаних методологіях проаналізують бізнес-систему, незалежно від складності і різні види бізнес-процесів, виявлять проблеми та ліквідують процеси, що повторюються.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретично-методичних положень бізнес-процесів на підприємстві можна подати такі висновки:

1. Поняття «бізнес-процес» характеризує структурований, вимірюваний набір видів діяльності різних підрозділів та підприємств, що організовуються з метою досягнення високих економічних результатів в конкретному підприємстві та задоволення потреб споживачів.

2. Процесний підхід, що характеризує аналіз всієї діяльності підприємства, в управлінській системі знаходить все більшу підтримку. Його головною перевагою є пряма орієнтація виробника на замовника продукції (послуг), або споживача. Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. В рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою пов'язану кількість бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги. В зв'язку з цим основне завдання підприємства, компанії полягає в тому, щоб забезпечити високу якість продукції (послуг), яка має задовільнити вимоги споживачів.

3. Дослідження основних бізнес-процесів підприємства дає можливість визначити його головну стратегію, яка має спрямовуватися на формування організаційної структури, визначення набору необхідних підтримуючих бізнес-процесів та їх управління. Бізнес-процеси підтримки й управління основними бізнес-процесами мають виконувати задавальну роль, яка може бути ефективно реалізована, за умови визначення адекватного комплексу процесів підтримки й процесів управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань стосовно головної мети – збільшення прибутку в підприємстві.

4. Аналіз бізнес-процесів підприємства дає можливість отримати повну інформацію про стан та ефективність наявних процесів постачання сировини, виробництва з неї готової продукції, реалізації готового продукту споживачам. Водночас в ході аналізу виявляють слабкі та сильні сторони у проведенні бізнес-процесів, можливі ризики й шляхи їх мінімізації та розробляють

організаційно-управлінські заходи щодо подальшого перспективного розвитку та підвищення економічної ефективності проведення бізнес-процесів.

5. На основі проведеного аналізу фактичного стану бізнес-процесів підприємства, його дирекція приймає управлінські рішення щодо конкретного розвитку економічної діяльності та бізнес-процесів на найближчу й віддалену перспективу. Встановлено, що за 2018-2023 рр. на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснено масштабну реконструкцію в напрямі запровадження інноваційних технологій виробництва продукції та перепідготовки кадрів керівного складу й працівників, що працюють безпосередньо на виробництві продукції. Все це дало позитивний результат, а саме: проведено перепідготовку робітників, спеціалістів, керівників підрозділів, що стало вагомим фактором розширеного відтворення; здійснено реконструкцію на інноваційній основі безпосередньо в цехах виробництва продукції, що обумовило виробництво високоякісної продукції; збільшення доходу і прибутків; підвищення економічної ефективності виробництва молокопродуктів; зміцнило конкурентоспроможність діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

6. Встановлено злагоджену роботу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», позитивні результати щодо підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Це дало змогу збільшити прибутки підприємства і на цій основі підвищити заробітну плату працівникам, поліпшити умови праці та соціальні умови життя працівників.

7. Наглядова рада на чолі з директором підприємства розробила організаційно-управлінські заходи, спрямовані на подальший розширений розвиток економічних бізнес-процесів на молокозаводі. Головною метою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в найближчі роки є суттєве підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства і на цій основі домогтися зайняти почесне місце в п'ятірці кращих підприємств України.

Подальше вдосконалення бізнес-процесів на молокозаводі можна здійснити за допомогою наукових методів дослідження – оптимізації та

моделювання, що дає можливість обґрунтувати основні напрями на перспективу щодо підвищення економічної ефективності ведення бізнесу.

8. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві передбачає побудову наявної бізнес-моделі підприємства і на основі аналізу існуючих бізнес-процесів, виявлення в них відхилень, недоліків, невідповідностей та гальмівних факторів проведення бізнес-процесів на підприємстві.

9. На основі проведеного аналізу діяльності на підприємстві виникла можливість систематизувати знання про наявні недоліки бізнес-процесів у графічній формі, що дає зручність для подальшого аналізу щодо: оптимальної структури бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності; вдосконалення виробничих і операційних процесів; здійснення мінімізації ризиків у діяльності підприємства; прийняття рішень щодо стратегічного напрямку в майбутньому; розробка шляхів досягнення головної мети – збільшення прибутку.

10. Оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві можна здійснити шляхом моделювання процесів за допомогою стандартних блок-схем методології IDEF. На сучасному етапі моделювання бізнес-процесів стоїть SADT та сімейство стандартів IDEF. Водночас найбільш придатним для моделювання бізнес-процесів є стандарт BPMN. Для зручностей управління бізнес-процесами на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях моделювання: IDEF, BPMN, ARIS, які здійснюють автоматизацію побудови та управління бізнес-процесів, використовуючи стандарти. Програми на вказаних методологіях проаналізують бізнес-систему, незалежно від складності і різні види бізнес-процесів, виявлять проблеми та ліквідують процеси, що повторюються.

Для автоматизації бізнес-процесів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно використати українську програму IT Enterprise або такі потужні інструменти як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, що охоплюють на різних рівнях всі можливі бізнес-процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024.
2. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127
3. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
4. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №6.
DOI: 10.32782/dees.6-12. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
5. Ахновська І.О., Ельхададд А. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67> URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1516/1460>
6. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
7. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
8. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
9. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10 (151). С. 78 - 82.

10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
11. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45.
12. Денисенко Л. О. Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес- системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
13. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В. Реінжиніринг бізнес- процесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 62 с.
14. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
15. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес- процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66 - 79.
16. Єсіпова К. А. Класифікація бізнес-процесів у туристичних підприємств Економічний простір. 2010. №42. С. 220 - 228.
17. Закон України «Про акціонерні товариства». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T080514?an=1429>
18. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
19. Ключовська В.О., Ключовський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
20. Ключовський О.В., Ключовська В.О., Олійник Л.В. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>

21. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53 – 62.
22. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладко І. Ю. Управление крупным предприятием: монография. К.: Либра, 2006. 384 с.
23. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55-58.
24. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_31
25. Коптєва Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_45
26. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX
27. Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №6 (324). С. 199-208 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>
28. Коюда В. О., Пасько М. І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства БІЗНЕСІНФОРМ № 1. 2018. С. 302 - 311.
29. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117 – 125.
30. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190 - 197.

31. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314 - 319.
32. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы, политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю; пер. с англ. Изд. 13. М.: ИНФРА-М, 1999. 974 с.
33. Маслянюк П. П., Майстренко О. С. Проблеми та задачі моделювання бізнес-процесів організаційної структури. Вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2007. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36524/1/2011-1-9.pdf>
34. Мельник О. Г., Мукач О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Випуск 2. С. 43 - 52
35. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. Modern Economics. 2020. № 20(2020). С. 175-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-as-a-new-format/>
36. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socceconom/article/view/18248>
37. Олійник, Л., Трегубов, О., Ключковська, В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>
38. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54 - 61.
39. Павлюк Л. В., Оксенюк К. І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. Економічний форум. 2017. № 4. С. 148 - 151.
40. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.

41. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. – 540 с.
42. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес- процесами підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 3. С. 12 - 17.
43. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
44. Рубан В. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. ВІСНИК КНУТД. 2012. №6. С. 239 - 247.
45. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес- процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1 -2. С. 79 - 84.
46. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес- процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. Технічна інженерія. 2021. № 1. С. 59 - 65.
47. Січко Т. В. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. Галицький економічний вісник. 2016. № 2. С. 190-201.
48. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.
49. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>
50. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.
51. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

52. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
53. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 586 с.
54. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60 - 64.
55. Христенко К. Ч. Побудова бізнес-процесів на підприємствах енергетичної галузі. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2010. 22 (1). С. 166 - 175.
56. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль, 20 травня 2020 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2020. С. 100 – 101.
57. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2022. 214с.
58. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171 - 182.
59. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Укр. бестселер, 2013. 427 с.
60. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990 (Summer). P. 11 - 27.
61. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Business Horizons, 1993. 285 p.
62. ISO 8402:1994. Управління якістю і забезпечення якості. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=6031
-

63. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>
64. Kozlovskyi, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>
65. Novykova I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. (2022). Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development. ICBT2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 486. Springer, Cham. P. 95 – 108.
66. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 540 p.

ДОДАТОК А

Казанцев О. С.

Науковий керівник: Трегубов О.С., к.е.н., доцент
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Ефективне управління бізнес-процесами є однією з головних умов успішного функціонування підприємств у сучасному ринковому середовищі. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює в умовах високої конкуренції та постійних змін ринкових умов, що потребує адаптації бізнес-процесів до сучасних викликів. Оптимізація бізнес-процесів є важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, скорочення витрат, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи аналізу та оптимізації бізнес-процесів досліджували М. Портер, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші. У працях цих авторів висвітлено ключові аспекти організації та автоматизації бізнес-процесів, що забезпечують конкурентоспроможність. Водночас, в українській практиці, зокрема у молочній галузі, такі підходи ще не набули достатньої поширеності. Це зумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій, які враховують специфіку національного ринку.

Мета дослідження - розробка рекомендацій з оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Проведений аналіз бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що основними бізнес-процесами підприємства є:

1. Виробничі процеси – включають переробку молока, фасування продукції, контроль якості.
 2. Допоміжні процеси – постачання сировини, технічне обслуговування, управління складом.
 3. Управлінські процеси – планування, моніторинг витрат, аналіз збуту.
- За допомогою методу SWOT-аналізу були визначені:
- Сильні сторони: сучасне обладнання, стабільні постачальники, якісна продукція.
 - Слабкі сторони: недоліки в автоматизації, відсутність інтегрованої CRM-системи.
 - Можливості: зростання попиту на екологічну продукцію, розширення ринків збуту.
 - Загрози: зростання цін на сировину, підвищення конкуренції.

Визначено такі напрями оптимізації бізнес-процесів:

1. Автоматизація виробничих процесів
 - Запровадження ERP-системи для управління всіма основними бізнес-процесами підприємства.
 - Використання сучасного програмного забезпечення для моніторингу витрат енергії.
2. Моделювання бізнес-процесів
 - Побудова карти процесів для виявлення вузьких місць і дублюючих операцій.
 - Використання BPMN для моделювання та оцінки ефективності змін.
3. Покращення управлінських процесів
 - Розробка стратегії управління запасами з використанням Just-in-Time.
 - Впровадження системи збалансованих показників для оцінки ефективності.

Результатами впровадження заходів з оптимізації мають стати:

- Очікується підвищення продуктивності на 25% протягом року.
- Скорочення витрат на енергоносії та логістику до 15%.
- Збільшення прибутковості підприємства через оптимізацію витрат.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток. Запропоновані заходи можуть бути використані як приклад для інших підприємств молочної галузі.

Список використаних джерел

1. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – Free Press, 2008.
2. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements.
3. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.