МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Оцінка та напрями забезпечення економічної ефективності бізнес-процесів підприємства»
за матеріалами ПАТ Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУз – 21-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві» _____ Пилипенко Карина Олегівна

Науковий керівник _____ Ткаченко Володимир Валентинович, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми _____ Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 67 01.02.2023 (дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту (до захисту, на доопрацювання) 31.01.23 (дата) (підпис)

Результат захисту 82 (оцінка) 13.02.23 (дата) (підпис)

Голова ЕК: (підпис) Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.

Заступник голови ЕК (підпис) Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

(підпис) Бодров В.Г., д.е.н., професо

(підпис) Марченко О.І., к.е.н., доцен

Секретар комісії

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	23		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	46		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	21		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	—		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	36		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	82		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
82	B	4,5	13.12.22	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Пилипенко Карині Олегівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Оцінка та напрями забезпечення економічної ефективності бізнес-процесів підприємства»
Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.
3. Цільова установка: оцінка та основні напрями забезпечення економічної ефективності бізнес-процесів підприємства.
Мета роботи: підвищити ефективність основних бізнес-процесів на підприємстві, це дозволить покращити конкурентні позиції підприємства, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів, надання більш вигідних умов та оптимізації бізнес-процесів загалом.

Об'єкт дослідження: організація бізнес-процесів як фактор забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства.
Предмет дослідження: комплекс заходів щодо оцінки економічної ефективності бізнес-процесів та можливостей їх вдосконалення на підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
База дослідження: ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2021-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 9 таблиць, 7 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення економічної ефективності бізнес процесів підприємства, 1.1. Поняття та види бізнес процесів на підприємстві, 1.2. Основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка; Розділ 2. Оцінка забезпечення економічної ефективності бізнес процесів підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». 2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен», 2.2. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства, 2.3. Ф
економічний аналіз ефективності діяльності підприємства; Розділ 3.Пр
щодо підвищення економічної ефективності бізнес процесів підприємс
«Київська кондитерська фабрика «Рошен».

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів р	
		За планом	Факт
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	30.11.2
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	03.03.20
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	06.04.20
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	28.05.2
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	30.08.2
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	04.10.20
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	07.11.20
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	14.11.20
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	28.11.2
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	18.01.2
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	20.01.2
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	20.01.2
13.	Захист дипломної роботи	13.02.2023р.	13.02.2

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи — Ткаченко В
Валентинович, доцент

Керівник освітньо-професійної програми — Бодров Вол
Григорович
д.е.н., проф

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти — Пилипенко-
Олегівна

Оцінка т

Мета робо
на підприємстві,
за рахунок підви
умов та оптиміза
Завданням
підприємстві; оп
та їх оцінка;
кондитерська ф
підприємства; пр
підприємства; ви
бізнес процесів п
Предмет
ефективності б
підприємства ПА
Об'єктом
забезпечення еф
Базою дос
фабрика «Рошен
За результ
пропозиції щод
підприємства, а
діяльності підп
процесного уп
ефективності біз
підходу.
Одержані
теоретичних до
підприємств, у п
бути апробовані
Дипломна р
найменувань, 1 д
Ключові сл
ефективність дія
Рік виконан
Рік захист

ікованого та удосконаленого електронного
ису

АНОТАЦІЯ

Оцінка та напрями забезпечення економічної ефективності бізнес-процесів підприємства

Мета роботи полягає в підвищені ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві, що дозволить покращити конкурентні позиції підприємства, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів, надання більш вигідних умов та оптимізації бізнес-процесів загалом.

Завданнями роботи є − розкрити поняття та види бізнес процесів на підприємстві; описати основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка; навести характеристику підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; провести аналіз основних бізнес-процесів підприємства; провести фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства; внести пропозиції щодо підвищення економічної ефективності бізнес процесів підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предмет дослідження - комплекс заходів щодо оцінки економічної ефективності бізнес-процесів та можливостей їх вдосконалення на підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єктом дослідження є організація бізнес-процесів як фактор забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства.

Базою дослідження виступають матеріали ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні пропозиції щодо підвищення економічної ефективності бізнес процесів підприємства, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, розроблено рекомендації щодо формування процесного управління для підприємства та вироблення показників ефективності бізнес-процесів, тобто оцінки якості впровадження процесного підходу.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, у практичній діяльності – для її удосконалення, а також можуть бути апробовані на практиці вітчизняних підприємств.

Дипломна робота містить 52 сторінки, список використаних джерел з 40 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: економічна ефективність; бізнес процеси; підприємство; ефективність діяльності підприємства.

Рік виконання дипломної роботи 2021 р.

Рік захисту роботи 2023 р.

SUMMARY

Assessment and directions for ensuring the economic efficiency of the enterprise's business processes

The purpose of the work is to increase the efficiency of the main business processes at the enterprise, which will improve the competitive position of the enterprise by improving the quality of customer service, providing more favorable conditions and optimizing business processes in general.

The objectives of the work are to reveal the concepts and types of business processes at the enterprise; describe the main performance indicators of the enterprise and their assessment; describe the company PJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen"; conduct an analysis of the main business processes of the enterprise; conduct a financial and economic analysis of the efficiency of the enterprise; to make proposals to improve the economic efficiency of the business processes of PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen".

The subject of of research: a set of measures to evaluate the economic efficiency of business processes and opportunities for their improvement at the enterprises of PJSC "Kyiv Roshen Confectionery Factory".

The object of research is the organization of business processes as a factor in ensuring the efficiency of the production enterprise.

The study is based on the materials of the PJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen".

According to the results of the study, theoretical and practical proposals for increasing the economic efficiency of the business processes of the enterprise were systematized, as well as ways of increasing the efficiency of the enterprise were proposed, recommendations were developed for the formation of process management for the enterprise and the development of indicators of the efficiency of business processes, i.e. the evaluation of the quality of the implementation of the process approach.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of improving the efficiency of enterprises, in practical activities - for its improvement, and can also be tested in the practice of domestic enterprises.

Diploma work contains 52 pages, a list of used sources of 40 items, 1edit.

Key words: economic efficiency; business processes; enterprise; efficiency of the enterprise.

Year of completion of the thesis 2021.

Year of work protection 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ……10

1.1. Поняття та види бізнес процесів на підприємстві……..…...10

1.2.Основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка…16

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»…….22

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ……..…22

2.2.Аналіз основних бізнес-процесів підприємства……..….27

2.3. Фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства….33

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»…….40

ВИСНОВКИ…….….47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ……..…..….50

ДОДАТКИ…….……55

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день для зміцнення положення підприємства у ринковій економіці необхідно здійснювати управління бізнес-процесами підприємства. В даний час питання управління бізнес процесами підприємств є великою проблемою. Це обумовлено, насамперед, відсутністю культури управління у підприємців. Величезний вплив на процес удосконалення має структура управління компанією. Застаріла функціональна структура стає гальмом усіх змін, які ініціюються у компанії. У зв'язку з цим у практиці менеджменту створено нові системи, більш ефективні за сучасних умов, ніж традиційні. Цей фактор зумовлений тим, що ще недавно в країні була планова економіка і управління здійснювалося виходячи з планів. З переходом до ринкових відносин, досить часто бізнес організовувався стихійно, під впливом нагоди. Відповідно управління відбувалося без будь-яких принципів, правил, але на підставі інтуїції підприємців. Зараз, в економічних умовах, що істотно змінилися, у підприємців лише відбувається усвідомлення необхідності управління бізнес-процесами. Відповідно тільки починають формуватися принципи, методи, механізми керування бізнес-процесами. Саме цей факт зумовлює практичний інтерес та актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, принципам їх моделювання, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: Харінгтон Дж., Андрейчіков О.О., Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л. Д., Клепікова О. А., Климчук М.М., Ковшова І. О., Корзаченко О.В., Маслянко П.П., Костіна О. М., . Кунаєв А. Ю., Лисенко О. А., Соколова Л. В., Тарасова О. О., Тарасюк М. В.. Аналізуючи дані публікації можна зробити висновок про те, що єдиної думки щодо методики управління та оцінки ефективності бізнес-процесами не існує. Тому виникає необхідність у систематизації останніх наукових досліджень.

Мета роботи – підвищити ефективність основних бізнес-процесів на підприємстві, це дозволить покращити конкурентні позиції підприємства, за

рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів, надання більш вигідних умов та оптимізації бізнес-процесів загалом.

Основні **завдання** визначені метою роботи:

- Розкрити поняття та види бізнес процесів на підприємстві.
- Описати основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка.
- Навести характеристику підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
- Провести аналіз основних бізнес-процесів підприємства.
- Провести фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства.
- Внести пропозиції щодо підвищення економічної ефективності бізнес процесів підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об’єктом дослідження є організація бізнес-процесів як фактор забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства.

База дослідження - ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є комплекс заходів щодо оцінки економічної ефективності бізнес-процесів та можливостей їх вдосконалення на підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод, системний підхід, методи економічного аналізу та синтезу. Застосування діалектики дає можливість враховувати взаємозв'язок явищ, їхню суперечливість, мінливість. Діалектичний метод передбачає при дослідженні економічних процесів та явищ використання аналізу та синтезу, методу «від абстрактного до конкретного», історичного та логічного, індукції та дедукції. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися також економіко-статистичні методи, методи моделювання економічних процесів та аналізу фінансової діяльності.

Наукова-практична значимість одержаних результатів полягає в тому, що у роботі розроблено методологічні підходи щодо оптимізації бізнес-процесів на підприємстві з метою створення ефективного механізму

оперативного управління підрозділами підприємства. Розроблено рекомендації щодо формування процесного управління для підприємства та вироблення показників ефективності бізнес-процесів, тобто оцінки якості впровадження процесного підходу. Внесені пропозиції можуть бути апробовані на практиці вітчизняних підприємств.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків. В роботі використано – таблиць та рисунків. Список використаних джерел - 40 найменувань. Загальний обсяг роботи – 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Поняття та види бізнес процесів на підприємстві

Управління як процес впливу системи керування на керовану викликає особливий науковий інтерес, оскільки процеси, що відбуваються в системі керування, є рушійним фактором, що спрямовує підприємство до досягнення заданих планових результатів. З метою забезпечення ефективного управління підприємством здійснюється декомпозиція керованої та керуючої систем на складові (бізнес-процеси), які є цілісними підсистемами та якими можна керувати незалежно від стану та поведінки інших підсистем підприємства. Приведення керуючої системи у відповідність до внутрішнього і зовнішнього середовища, а також вміння та навички об'єктивного оцінювання стану та досягнутих результатів керуючої системи формують основу для сталого розвитку підприємства на основі цілеспрямованих дій щодо мінімізації впливу на результати випадкових неврахованих факторів.

Якщо звернутися до літератури про бізнес-процеси, то можна зустріти досить багато підходів до визначення цього поняття. Кожен автор визначення, так чи інакше, намагається пояснити, що таке бізнес-процес і чим полягають його ключові особливості. Саме поняття бізнес-процес з'явилося у науковій сфері та почало використовуватися практично на початку 90-х рр. З того часу було вже чимало спроб пояснення цього поняття. Розглянемо в таблиці 1.1 підходи деяких авторів до визначення поняття бізнес-процесу

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття бізнес-процесу

Автор	**Визначення**
Андерсен Б. [2]	Послідовність робіт, що характеризується єдиним натуральним чи вартісним критерієм результату. Робота, що входить у бізнес-процес, називається кроком бізнес-процесу
Командровська В. Є. [14]	Організований комплекс взаємопов'язаних дій, які разом дають цінний для клієнта результат. Тут передбачається, що процес – це комплекс дій, а не одна дія.

Мельниченко С.В. [24]	Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, мабуть, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певний кількість кроків посередині та чітко окреслений кінець.
Морщенок Т. С. [26]	Сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і внаслідок цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
ISO 9000:2000 [29]	Сукупність взаємопов'язаних чи взаємодіючих видів діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні

Джерело: [2,14, 24, 26, 29]

Таким чином, всі визначення об'єднують такі ключові поняття, як комплекс дій (сукупність видів діяльності), а також входи та виходи. Пропонуємо дати наступне більш повне визначення поняття бізнес-процесу, яке об'єднає всі вищезгадані визначення в одне.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних та взаємодіючих заходів або завдань, що перетворюють один або більше вхідних елементів у вихідні, які мають певні межі та спрямовані на створення певного продукту або послуги, які представляють цінність для споживачів.

Позначимо ряд понять, що використовуються для опису бізнес-процесу:

- вхід бізнес-процесу – ресурс процесу (наприклад, постачання);
- вихід бізнес-процесу – результат процесу (інформація, послуги або товари);
- межі бізнес-процесу – початкові та кінцеві точки фіксації процесу;
- межа входу бізнес-процесу – передує першому кроці процесу;
- межа виходу бізнес-процесу – знаходиться за останнім кроком процесу;
- первинний вхід бізнес-процесу – основний ресурс;
- вторинний вхід бізнес-процесу – підтримуючий ресурс;
- первинний вихід бізнес-процесу – основний результат процесу;
- вторинний вихід бізнес-процесу – побічний результат процесу.

Бізнес-процеси здатні значно підвищити ефективність бізнесу в будь-якій сфері. Бізнес-процес є унікальним засобом, щоб подивитися на процеси підприємства з боку, побачити вузькі місця та слабкі сторони в процес і поліпшити процес, оптимізувати його, якщо це буде необхідно.

Технологія опису бізнес-процесів дозволяє забезпечити ясність та зрозумілість кожної операції бізнесу, допомагає проаналізувати результати різних збоїв, які можуть статися на певному етапі виконання робіт, а також своєчасно виявити помилки та виправити їх. Основна властивість бізнес процесу полягає в тому, що це взаємопов'язана та кінцева сукупність певних дій, що визначається відносинами, обмеженнями, ресурсами та мотивами всередині кінцевої множини суб'єктів та об'єктів, які об'єднуються в систему з метою задоволення спільних інтересів та для отримання кінцевого конкретного результату, що споживається самою системою [25,с.677].

Бізнес процеси мають такі «вимірювання»:

- продуктивність – те, скільки буде отримано виручки за допомогою процесу;
- витрати (собівартість) - те, скільки необхідно витратити на процес;
- ефективність – співвідношення продуктивності та витрат, що дозволяє оцінити доцільність процесу, а також порівняти між собою різні варіанти здійснення одного й того самого процесу.

Таким чином, бізнес-процес – це комплексне поняття. Розвиток бізнесу дуже залежить від взаємозалежних операцій, процедур та дій. Не можна уявити собі завод без постачання сировини, її обробки, працівників за верстатами та бухгалтерів. Підприємство – це закрита система, яка функціонує як цілісний організм. І щоб усе грамотно працювало без заминок і затримок, потрібен головний мозок – досвідчений менеджер, який проведе аналіз і стежитиме за злагодженістю дій всіх бізнес-процесів [14].

Отже, бізнес-процес – це певна послідовність простих дій, які перетворюють ресурси на корисний кінцевий продукт. Незалежно від сфери діяльності у кожній фірмі робота визначається професійними взаємовідносинами співробітників: передача інформації, визначення потреби в товарі, аналіз виробництва та ресурсів тощо.

Тут важливо відзначити, що все перераховане має значення лише в тому у разі, якщо дотримано трьох умов [8,с.55]:

- інформація передана зацікавленому у ній співробітнику;

- це зроблено у потрібний момент;
- форма, в якій інформація представлена, досить проста та зрозуміла.

Якщо узагальнити все сказане вище, можна стверджувати, що бізнес-процес – це потік інформації, що відповідає на три питання: що, де і коли. Саме для того, щоб робота виконувалася плавно і безперервно, необхідно визначити її складові. У цьому випадку не виникне дублювання завдань, відсутності виконавця чи простою. Коли чітко визначено бізнес-процес, кожен співробітник перестає бути незамінним. При описі бізнес-процесів підприємство має такі цілі:

- зрозуміти загальну структуру організації діяльності та визначити динаміку її розвитку;
- виявити поточні проблеми та можливості їх подолання;
- створити зрозумілу всім учасників (розробників, користувачів, замовників і т. д.) систему цілей та завдань;
- сформулювати вимоги до необхідного програмного забезпечення забезпечення.

Незалежно від сфери діяльності кожен бізнес-процес може бути описаний тими самими характеристиками [1,с.25]:

- Кордон – це початок та кінець виконання простої операції.
- Власник – це співробітник компанії, який не лише володіє необхідними ресурсами для роботи, але й планує, аналізує, керує процесом; а найголовніше – відповідає за отриманий результат.
- Вхід – інформаційне повідомлення, отримане в будь-якій прийнятій на підприємстві формі, що визначає потребу в інформації та знаменне початок процесу.
- Вихід – інформація або матеріалізована частина продукту, яка споживається зовнішнім стосовно виконавця клієнтом.
- Виконавець – персонал компанії, зайнятий в одному процесі.
- Ресурси – матеріальна чи інформаційна частина діяльності, яка не змінюється під час виконання операції (а лише сприяє перетворення вхідної інформації в кінцевий продукт).

- Контроль якості – галузеві чи внутрішні (прийняті керівництвом компанії) показники, що дозволяють визначити ефективність роботи.

В даний час можна виділити три основні види бізнес-процесів, які забезпечують виробничу діяльність підприємства. Вся робота розглядається як певний набір процесів (кожен у тому числі складається з однієї чи кількох найпростіших операцій). Для формалізації та стандартизації цього підходу прийнято такі категорії процесів (класифікація відбувається по відношенню до доданої вартості продукту) [3,с.11]:

- керуючі – ті, що ставлять цілі та завдання підрозділам та конкретним виконавцям. До керівників відносяться стратегічний менеджмент та корпоративне управління.
- основні – ті, з допомогою яких підприємство отримує доход: виробництво, маркетинг, постачання. Операційними є матеріально-технічне постачання, виробництво продукції або послуг, маркетинг та продаж.
- підтримуючі – ті, що забезпечують виробництво ресурсами, але при цьому не додають кінцевому продукту вартості: підготовка та відбір кадрів, фінансова підтримка, юридична захищеність тощо.

Підтримуючими бізнес-процесами слід вважати управління персоналом, технічний сервіс та підтримку, бухгалтерський облік, адміністративно господарську діяльність.

Крім вже згаданих незалежності від людського фактора та спрощену адаптацію нових співробітників, опис бізнес-процесів дає можливість ефективніше керувати операційними витратами фірми:

1) За виконанням ролі:

Функціональні – безпосереднє формування змісту бізнес системи та виконання його функцій:

- усвідомлення ринку та покупців;
- розвитку місії та стратегії;
- розробка товару та послуг;
- просування та продаж;
- виробництво продукції та послуг;

- виставлення рахунків.

Структурні – спрямовані на підтримку та розвиток інфраструктури бізнес-системи, що забезпечує власне її існування:

- розвиток та управління;
- управління інформацією;
- управління фінансами та фізичними ресурсами;
- реалізація програмного управління впливом на навколишню середовище;
- управління зовнішніми ресурсами;
- управління організаційним розвитком.

3) За межами реакції:

Зовнішні – процес, що має вхід або вихід поза організацією.

Внутрішні - входи та виходи які повністю знаходяться в рамках організації.

Отже, бізнес-процеси – основа ефективного управління установою та бізнесом у будь-якій галузі. Модель бізнес-процесу дозволяє описати послідовність виконання робіт, розподілити ролі між учасниками, призначити відповідальних осіб виконання певної роботи. Для ефективного управління процесами компанії необхідно проектувати та розробляти бізнес процеси. На сьогоднішній день існують різні методології та технології, які дозволяють грамотно організувати внутрішні бізнес-процеси компанії.

1.2.Основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка

Управління бізнес-процесами підприємства має на увазі використання процесного підходу, проте основним підходом до управлінню на промислових підприємствах довгий час є функціонально-ієрархічний. З підвищенням обсягу управлінських робіт збільшувалася кількість необхідних їх виконання функцій, отже, і кількість підрозділів, що їх реалізують. У зв'язку з цим відбувалося звуження спеціалізації, що призвело до відділення функціональних підрозділів та послаблення міжфункціональних зв'язків. Кожен функціональний підрозділ став оптимізувати діяльність у зоні своєї відповідальності. Це призвело до заміни стратегічної мети компанії цільовими
функціями підрозділів і стало гальмувати розвиток.

Згідно з запропонованим нами визначенням поняття «бізнес-процес» на

його ефективність та результативність як об'єкта значний вплив впливає суб'єкт – керівника бізнес-процесу, виражене в управлінські рішення. Вплив здійснюється на підставі потоку інформації за напрямком бізнес-процес – керівник бізнес-процесу, і назад, яка представлена у вигляді даних, що характеризують бізнес-процес; рішення керівника бізнес-процесу відповідно. Повнота даних визначається системою показників бізнес-процесу [9,с.66].

Таким чином, система показників визначає управлінське рішення щодо планування, здійснення, коригування бізнес-процесу як системи, що складається з елементів. Показники повинні мати ряд властивостей, які забезпечать власника процесу інформацією для представлення повної картини що відбувається в підпорядкованому йому об'єкті:

а) повне, адекватне, об'єктивне відображення справ, що відбуваються у бізнес-процесі;

б) забезпечення періодичного збору та обробки даних;

в) цінність даних повинна перевищувати витрати на їх отримання та обробку;

г) показники повинні забезпечувати якісну та кількісну характеристику бізнес-процесу;

д) подана інформація має бути однозначною та зрозумілою;

е) отримані показники повинні мати властивість порівнянності з аналогічними показниками.

Виділимо три групи показників, необхідних для оцінки бізнес-процесу. Кожна група показників характеризує основні складові елементи бізнес-процесу. Це значною мірою допоможе управлінню бізнес-процесом в цілому, за допомогою якісної та кількісної оцінки кожного елемента бізнес-процесу.

Групи показників бізнес-процесу [15,с.316]:

- показники вхідного об'єкта та результату функції перетворення (продукту), ресурсів;
- показники ефективності функції перетворення;
- показники (дані) задоволеності споживача.

На нашу думку, вищенаведену систему показників необхідно розвинути, і пов'язати їх із послідовністю протікання етапів бізнес процесу. Це дозволить прискорити реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, і у відповідній мірі зробити коригування бізнес-процесу.

Умовно бізнес-процес можна розбити на кілька етапів:

- Підготовчий етап – підготовка вхідних об'єктів, ресурсів до функції перетворення.
- Етап впливу – здійснюється перетворення вхідних об'єктів з допомогою ресурсів у результат, тобто. відбувається реалізація функції перетворення.
- Оціночний етап – отриманий результат від функції перетворення порівнюється щодо прогностичних даних.
- Споживчий етап – результат функції перетворення передається споживачеві, виникають прямий і зворотний зв'язок зі споживачем, за допомого яких передається об'єктивна інформація про продукт (послугу), що дозволяє за необхідності швидко реагувати на недоліки у бізнес-процесі.

Згідно з етапами бізнес-процесу, запропонуємо групи показників, які будуть повністю описувати та характеризувати елементи та дії над ними поетапно. Групи показників бізнес-процесу:

а) показники вхідних об'єктів та ресурсів;

б) показники ефективності функції перетворення;

в) показники результату функції перетворення;

г) показники (дані) задоволеності споживача.

Розкриємо кожну групу показників, що характеризують бізнес-процес.

1) Показники вхідного об'єкта та ресурсу

До вхідних об'єктів та ресурсів можна віднести нематеріальні активи, трудові ресурси, кошти, матеріальні активи, оборотні засоби. Показники вхідного об'єкта та ресурсів повинні відображати всі параметри та характеристики (якісні та кількісні), за якими можливо оцінити придатність до використання у функції перетворення та при необхідності вчасно прийняти рішення щодо усунення дій у бізнес-процесі, що призводять до помилок. Виділимо такі показники:

а) Функціональні (характеризуючі) показники:

1. Діапазон параметрів (Fp), що повністю характеризують вхідні об'єкти та ресурси;

2. Порівняння з зразком вхідного об'єкта (ресурсу).

3. Коефіцієнт функціональності – відбиває повноту відповідності призначення вхідних об'єктів та ресурсів.

б) Показники надійності:

1. Гарантійний термін – це загальна календарна тривалість зберігання та транспортування виробу у стані поставки, а також експлуатації (використання) споживачем, протягом якої діють гарантійні зобов'язання [18, с. 129]. А також це визначення поширюється на виконані роботи (послуги).

2. Середнє напрацювання на відмову – це показник, який характеризує надійність технічної системи, що відновлюється.

3. Середнє напрацювання вщент - це показник, який характеризує надійність неремонтопридатного пристрою. Визначається напрацюванням до першої відмови.

4. Термін служби – це період від початку експлуатації до переходу д граничний стан, коли знімається з експлуатації з технічного станом.

5. Коефіцієнт готовності – це показник, що характеризує ймовірність працездатного стану у довільний момент часу, крім запланованих періодів, експлуатація протягом яких не передбачається.

6. Гарантований відсоток кількості помилок (дефектів) при масовій поставці, прийнятний рівень якості.

Функціональні показники та показники надійності показують та гарантують здатність вхідних об'єктів та ресурсів бізнес-процесу виконувати своє призначення у необхідному обсязі, що допомагає уникнути непередбачені додаткові витрати, що сприяє прийняттю управлінського рішення про використання у бізнес-процесі аналізованих вхідних об'єктів та ресурсів.

в) Показники безпеки:

1. Наявність сертифікатів відповідності для обов'язкової сертифікації, які своєю наявністю підтверджують відповідність нормам, вимогам, стандартам, правилам та гарантують високі експлуатаційні, споживчі показники.

2. Фактичні показники безпеки повинні регламентувати безпечну діяльність людини (показники дотримання техніки безпеки, знання техніки безпеки, дотримання правил робіт з обладнанням та небезпечними для здоров'я матеріалами, сировиною та ін.) [26,с.85].

Показники безпеки дозволяють оцінити рівень впливу вхідних об'єктів, ресурсів на людину та навколишнє середовище. Використання показників безпеки дозволяє запобігти небезпечному впливу на людини та навколишнє середовище.

Показники економічної ефективності функції перетворення Показники ефективності функції перетворення відбивають ступінь виконання запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, зв'язок досягнутих результатів та витрачених ресурсів та вхідних об'єктів.

2) Показники оцінки результатів бізнес-процесу

Необхідність отримання результатів функції перетворення визначається затребуваністю цих результатів споживачами (клієнтами), тобто, готовністю споживача (клієнта) купувати за певну плату результат бізнес-процесу. Одна з основних цілей реалізації бізнес-процесів, отримання результатів функцій перетворень з подальшою їх реалізацією та отримання від цього зиску – це примноження добробуту власників бізнесу. Результати функцій перетворення характеризуються затребуваністю споживача товарів (послуг) підприємства, що характеризується в подальшому сумою, одержаною прибутку від реалізації і рівнем рентабельності [39,с.37].

а) Прибуток. Вона визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції (товарів, послуг) та витратами, що витрачаються на отримання та реалізацію цієї продукції (товарів, послуг). При оцінці використовуються різні показники прибутку.

б) Рентабельність – це відносний показник, який визначає рівень прибутковості бізнесу. Показники рентабельності не є «повноцінними» показниками ефективності бізнес-процесу, та їх роль полягає в тому, щоб оцінити бізнес-процеси більш детально з різних сторін на підставі реалізації результатів функцій перетворень, які у цих бізнес-процесах.

в) Критична точка (беззбитковості) (ТБ) (критична виручка (Вкр), беззбитковий обсяг продажу, цей показник відображає необхідний обсяг (кількість) реалізації результатів бізнес-процесу, при якому від бізнес-процесу ефект буде нульовим, тобто при випуску та реалізації обсягів результатів, відповідні критичній точці, бізнес-процес самоокупиться прибуток буде нульовим.

На підставі наведених елементів, що представляють основний бізнес процес промислового підприємства, запропонуємо систему якісних, кількісних, відносних показників елементів основного бізнес-процесу підприємства, які повною мірою дозволять проаналізувати та оцінити ефективність бізнес-процесів.

а). Показники ресурсів та вхідних об'єктів:

- трудові ресурси: продуктивність, кількість робочого часу трудових ресурсів.

- виробничі фонди: кількість робочого дня виробничих фондів; розмір амортизаційних відрахувань.

- оборотні кошти

б). Показники функції перетворення основного бізнес-процесу:

- продуктивність праці;

- продуктивність устаткування;

- трудомісткість;

- фондоємність;

- матеріаломісткість [40,с.71].

в) Показники результату функції перетворення:

- обсяг виробництва за рік;

- цехова собівартість одиниці виробленої продукції;

- вартість одиниці виробленої продукції;

- інтегральний економічний ефект (ІЕЕ);

- внутрішня норма прибутковості (ВНД);

- індекс прибутковості;

- критичний обсяг випуску продукції.

г) Інтегральний показник задоволеності споживача складається з наступних характеристик:

- складність продукції;

- споживчі характеристики;

- обсяг придатної продукції стосовно браку.

За реалізації вдосконалення основного бізнес-процесу буде виконуватися аналіз, оцінка, моделювання основного бізнес-процесу «як є» і як «має бути», використовуватиметься запропонована система показників, яка дозволить оцінити ефективність основного бізнес-процесу до і після змін.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ROSHEN»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ROSHEN»

Повне найменування Товариства українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Порошенко Петро Олексійович.

Корпорація включає в себе чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики «Ликонф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також молочний комбінат «Бершадьмолоко», та «Литінський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною.

Головним постулатом політики в галузі менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, заснованого на принципах "HACCP (Hazard Analysisand Critical Controlpoints - Аналіз Ризиків і Критичних точок Правління) для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в галузі менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів Корпорація «Рошен» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності». Всі кондитерські фабрики Корпорації, в тому числі й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень.

ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» випускає кілька видів шоколадних цукерок, карамель, зефір, драже і борошняні вироби. Завдяки спільним зусиллям ділових партнерів та працівників фабрики, споживачі отримують хорошу продукцію за доступними цінами. Обсяги продажів стабільно зростають, фабрика розвивається, розвиваються відносини з постачальниками, дилерами та покупцями.

Підприємство постійно вдосконалює технологічний рівень виробництва, підвищує якість продукції, розширює асортимент та запроваджує нові види кондитерських виробів.

Вся продукція виготовляється суворо виходячи з ДСТУ. Зефір та помадні цукерки – за Технічними умовами.

Компанія перейняла піввіковий досвід та традиції свого попередника і при цьому привнесла нові технологічні рішення. Враховуючи великі розміри компанії, виробнича мобільність та висока швидкість адаптації на зміни попиту клієнтів, є основною конкурентною перевагою підприємства.

З моменту заснування організації зростання обсягів її продажу випереджає динаміку розвитку ринку кондитерських виробів на 8–15%, насамперед завдяки адаптаційній моделі виробництва, яка передбачає безперервний аналіз як загальних тенденцій на ринку виробництва кондитерських виробів, і побажань окремих груп покупців.

ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління (див. рис. 2.1). Така структура дозволяє пов'язати систему вузькоспеціалізовані функції і систему підпорядкованості та відповідальності за безпосереднє виконання завдань з проектування, виробництва продукції та її постачання споживачам, тобто права і відповідальність більш поглиблено розділяються між різними органами, керівними технічними розробками, закупівлею сировини і матеріалів, виробництвом, збутом і т.д.

Таким чином, розглянемо організаційну структуру ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на рис.2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

В таблиці 2.1 наводиться оцінка забезпеченості ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» трудовими ресурсами в розрізі останніх трьох років.

Таблиця 2.1

Оцінка складу персоналу ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки

Показники	**2019**	**2020**	**2021**	**Відхилення**			
				20/19		**21/20**	
				Абсолютне		**Відносне, %**	
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	898	948	918	50	-30	105,5	**96,8**
1. Працівники основної діяльності, із них	845	900	878	55	-22	106,5	**97,5**
1.1 робітники	796	843	829	47	-14	105,9	**98,3**
1.2 керівники	**28**	**33**	**31**	**5**	**-2**	**117,8**	**93,9**

Продовження табл.2.1

1.3 спеціалісти	21	24	18	3	-6	114,2	**75,0**
2.Непромисловий персонал (неосновної діяльності)	**53**	**48**	**40**	**-5**	**-8**	**90,5**	**83,3**

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Отже, аналізуючи дані з чисельності персоналу, можемо вказати на те, що протягом усіх 3-х років відбувалося скорочення в групах робітників та спеціалістів, а в невиробничій сфері чисельність працівників змінна, протягом 2019-2020 рр. кількість праівників зросла на 47 осіб, а у 2021 році зменшилась на 14 осіб. Так лише протягом 2020-2021 рр. на підприємстві було звільнено 30 осіб. Кількість працюючих становить на 31.12.2021 року 918 осіб.

Основні споживачі ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розташовані у великих містах України і прилягаючих областях.

Асортимент нараховує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україну і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Росію, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль.

ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» випускає різні види кондитерської продукції: карамель, цукерки, драже, вафлі, борошняні вироби.

1. Карамель 68,4%;

2. Драже 2,5 %;

3. Цукерки неглазуровані 2,8%;

4. Цукерки глазуровані 13,8%; 5

5. Борошняні вироби 12,4% та інші.

Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання.

Підсумовуючи все вищесказане, можна стверджувати, що підприємство має позитивний імідж, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку.

2.2.Аналіз основних бізнес-процесів підприємства

Для ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» основними бізнес-процесами є:

- збут продукції, що виготовляється, і його стимулювання;
- закупівля та формування широкого товарного асортименту;
- прийняття ризику;
- розбивка великих партій товарів більш дрібні;
- складування;
- транспортування;
- фінансування;
- надання інформації про ринок;
- послуги з управління та консультаційні послуги;
- встановлення ціни на вироблені товари.

Роботи, що виконуються виробництвом ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», характеризуються стислим циклом та оперативністю виключення. Терміни розробки виробів, залежно від функціональної складності та їх ступеня обробленості, становлять від одного місяця до двох.

Загалом бізнес-процеси підприємства, характерні для ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна у вигляді схеми на рис.2.2.

Інформація про стан ринку	**Основні бізнес процеси ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**	**Зовнішні контрагенти**
Потреби споживача		Регламенти
Плани контрагентів		Інформація
Стан рахунків		Платежі постачальнику
Платежі споживача		Платежі перевізнику
Персонал		Документація по товарам
Інфраструктура		Документація з послуг

Рис.2.2. Загальна модель бізнес-процесів ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

У процесі оперативного планування та управління виробництвом ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було досягнуто чіткої взаємодії органів управління всіх стадій виробничого процесу з метою виконання плану поставок готової продукції в потрібній кількості, відмінної якості, суворо обумовлений час та місце за мінімальних сукупних витрат.

За основу оперативного планування та управління береться виробнича програма, у межах якої створюються конкретні планові завдання для кожного виробничого сектора (робочого місця, дільниці чи цеху) на встановлений термін. Також здійснюється керівництво виробничим процесом та контроль над його протіканням. Оперативне планування та управління виробництвом у сфері дії класифікується за двома напрямками: на рівні підприємства та на рівні кожного цеху зокрема.

Планування на рівні підприємства дозволяє координувати функціонування виробничих цехів ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з виготовлення кондитерських виробів. Контроль діяльності на даному етапі дозволяє ранжувати річну, квартальну та виробничу програму підприємства у часі та за окремими секціям так, щоб місячна програма кожного з підрозділів відповідала їх пропускної спроможності, відповідала термінам комплектації та здачі готової продукції безпосередньо склад.

На цьому щаблі готуються планові завдання для підрозділів основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на визначений термін у формі програм та графіків з зазначенням термінів запуску/випуску продукції. Для цього розраховуються всі дані про завантаження та пропускну спроможність оснащення та календарнопланові нормативи.

З метою вдосконалення управління підприємством при організації бізнес-процесів ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впроваджено процесний підхід, сформовано систему взаємопов'язаних процесів, спрямовану на підвищення задоволеності споживачів та постійне підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства.

Система менеджменту якості ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» поширюється більш ніж на 100 процедур, що забезпечує функціонування процесів. При створенні системи менеджменту якості із самого початку закладалися вимоги стандарту ISO 9001-2011, тому створена система є основним елементом системи управління підприємством на базі процесного підходу та вимагає постійного розвитку та вдосконалення.

Бізнес-процеси на підприємстві ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен поділяються на основні та бізнес-процеси управління та розвитку.

До основних процесів належать забезпечення клієнта продукцією, який складається з наступних нижче описаних підпроцесів.

Прийом заявок – процес відповідає за прийом та обробку всіх заявок, що надійшли в організацію від клієнтів, незалежно від того, вперше звертається клієнт чи ні. Узгодження обсягу послуг та вартості цей процес необхідний для того, щоб узгодити склад усіх робіт та підсумкову вартість. Визначення вартості та обсягу розглядається відповідальним менеджером індивідуально. Виконання заявки клієнта – безпосереднє виконання робіт із заявки клієнта. Після виконання робіт, необхідно провести контроль якості та переконатися, що клієнт задоволений наданою йому послугою.

Процеси управління є додатковими бізнес процесами. І хоча вони не потрібні для зовнішнього клієнта, вони необхідні для менеджменту компанії, оскільки саме вони дозволяють грамотно керувати компанією, забезпечуючи її конкурентоспроможність, розвиток та виживання.

До процесів управління відносяться:

1.Контроль ключових показників – процес визначає хто, з якою періодичністю та які показники контролює. А також цей процес відповідає за розробку та впровадження дій, пов'язаних із приведенням результату до норми.

2.Управління ресурсами – даний процес відповідає за розподіл та координацію всіх ресурсів підприємства у процесах. Також процес відповідає за забезпечення ресурсами внутрішніх процесів та потреб підприємства.

3.Управління бізнес-процесами - основна мета даного процесу розробка, оптимізація та впровадження всіх бізнес процесів компанії. У структуру бізнес-

процесів регулювання входять: планування, організація, облік, контроль та регулювання. Основне завдання даного процесу постійне поліпшення діяльності підприємства.

4.Стратегічне планування та розвиток – це процес, результатом якого є стратегія компанії. Стратегію необхідно планувати, реалізовувати та вести контроль її виконання. Спільно з процесом «Управління бізнес-процесами» цей процес відповідає за ефективність та успіх компанії.

5.Управління фінансами – це управління всіма фінансовими потоками компанії.

Основним бізнес процесом є виконання замовлення на доставку товару. На рис. 2.3 представлено діаграму забезпечення клієнта продукцією.

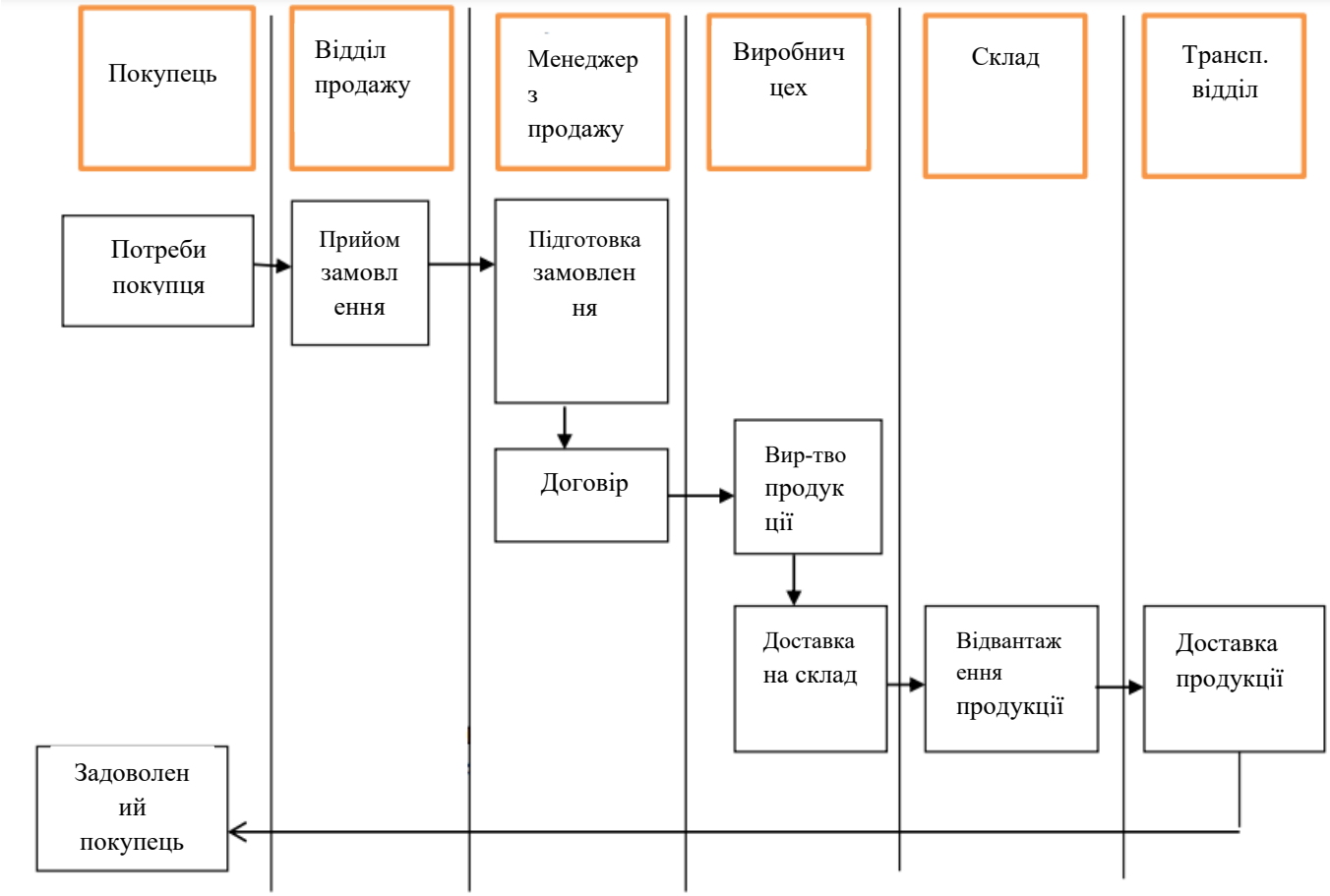


Рис.2.3. Модель процесу забезпечення клієнта продукцією

Аналіз проблем та виявлення їх причин розглядався у двох площинах:

1) Обчисленням середніх величин часу, витрачених на виконання кожної функції процесу, комплексно з часом очікування клієнта своєї черги.

2) Побудуємо наочний графік динамічного завантаження складу на кожному із процесів.

В результаті було отримано такі відомості. Виявилося, що при відвантаженні товару (рис. 2.4) а в середньому це займає приблизно 55 хвилин, тільки 25% часу процесу забирає очікування клієнта у черги та 28% витрачається на пошук потрібного товару під час навантаження.

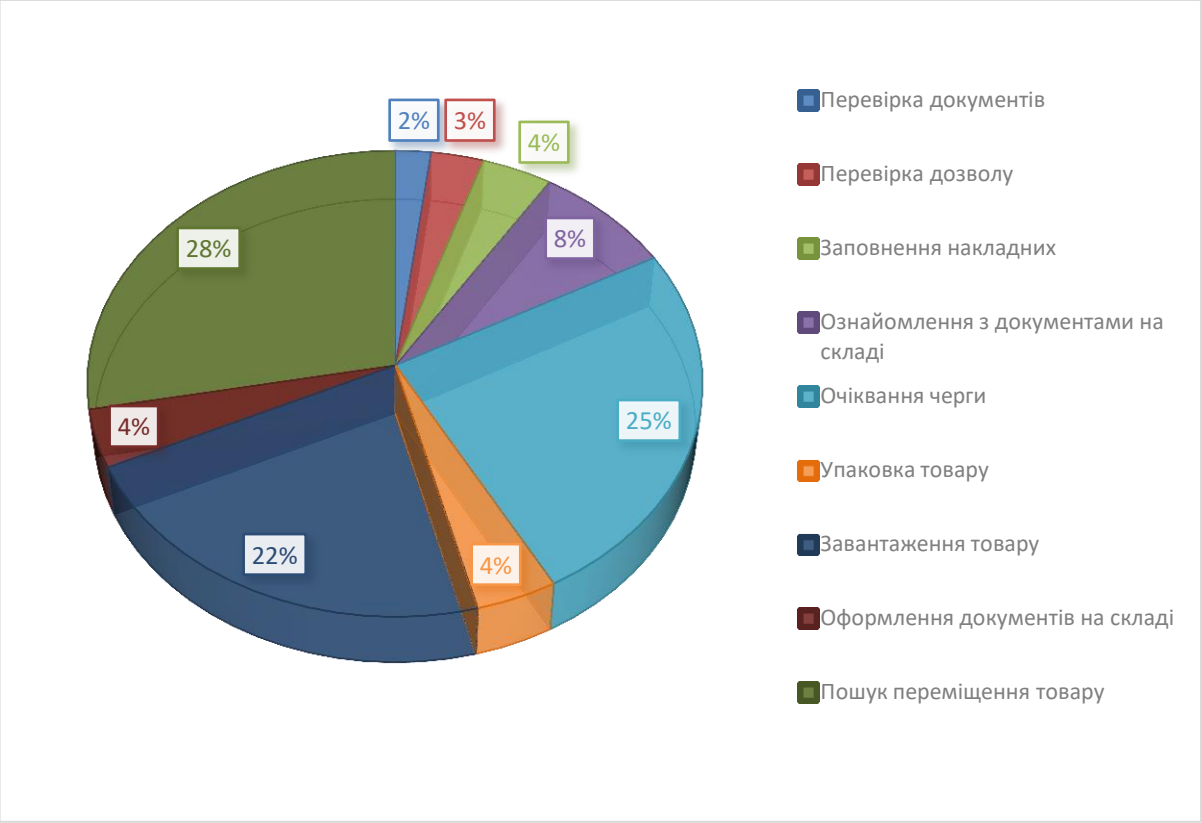


Рис.2.4. Розрахунок часу процесу «відвантаження товару клієнту» з складу підприємства

Склад не є відкритою інформаційною системою, тому у нього немає зв'язку з основними підрозділами підприємства. У результаті страждає клієнт так як втрачає багато часу в очікуванні своєї черги, чим залишається незадоволений.

Тому одним із важливих факторів, що визначив подальшу концепцію уваги, була відзначена проблема розподілу та вирівнювання навантаження складу.

Під час проведення аналізу бізнес-процесу обслуговування клієнтів було виявлено, що виконання процесу має низку проблем:

- проблема взаємодії з клієнтами – характеризується відсутністю єдиної бази клієнтів та веденням повної історії взаємовідносин з кожним клієнтом;
- проблема взаємодії процесу з усіма структурними елементами мережі підприємства оптового продажу – низький рівень управління підприємствами;
- проблема контролю замовлень – характеризується слабким контролем поставок та відвантажень, тобто відсутністю відстеження замовлень, чіткого узгодження умов постачання з клієнтом. Складність цієї проблеми полягає у великому асортименті продукції, тому що чим ширший асортимент, тим більше часу йде на перевірку замовлення на наявність усіх товарів, вказаних у накладній;
- проблема документообігу – характеризується несистематизованим та довгим укладанням, веденням договорів та контролю робіт з них, а також виставлення рахунків та контроль за їх оплатою;
- відсутність послуг, що надаються конкурентами – характеризується відсутністю чіткої виробленої маркетингової стратегії. Наприклад, ні відстрочення платежу або системи знижок постійним клієнтам.

Усі перелічені проблеми разом дають довгий час виконання бізнес-процесу обслуговування клієнта. Затримки в обслуговувані клієнтів негативно відображаються на фінансовому стані, адже із за затримок клієнти можуть відмовлятись від співпраці, а від цього підприємство втрачає прибуток.

2.3. Фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства

Фінансовий стан визначається у визначений термін і характеризує конкурентоспроможність, фінансовий потенціал підприємства, а також оцінює ступінь забезпечення економічних інтересів як підприємства, так і його партнерів. Аналіз фінансового стану - це поглиблене, науково обґрунтоване дослідження фінансових взаємовідносин та грошових потоків в одному виробничо-економічному процесі. Аналіз оцінює минулу діяльність компанії, її поточний стан та перспективи на майбутнє.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки, табл.2.2

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки

Показники	Один. виміру	Період			Відхилення			
					абсолютне (+,-)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),	тис. грн.	373344	470093	638817	96749	168724	25,9	35,8
Собівартість реалізації продукції	тис. грн.	318238	393995	556236	75757	162241	23,8	41,1
Адміністративні витрати	тис. грн.	29950	34322	42484	4372	8162	14,5	23,7
Витрати на збут	тис. грн.	4568	5794	6629	1226	835	26,8	14,4

Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	14478	7678	6939	-6800	-739	-46,9	-9,6
Прибуток до опадаткування	тис. грн.	13077	9836	7353	-3241	-2483	-24,7	-25,2
Чистий прибуток	тис. грн.	11125	8330	5257	-2795	-3073	-25,1	-36,8

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Таким чином, проаналізувавши основні показники діяльності відзначили, що чистий дохід за аналізований період зростає. Так протягом 2019-2020 року даний показник зріс на 96749 тис.грн або на 25,9 %, у період 2020-2021 рр. зріс на 168724 тис.грн або 35,8 %. Показник собівартості зростає разом зі збільшення прибутковості. Спостерігаємо збільшення адміністративних витрат протягом 2019-2020 рр на 14,5 %, до 2021 рок ще на 23,7 %. Витрати на збут більш інтенсивно зростали у період 2019-2020 рр та зросли на 26,8 %. У 2021 році ріст був менш інтенсивним, та цей показник збільшився на 14,4 %. Якщо з аналізувати прибутковість за винятком всіх витрат, то ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за аналізований період втрачає чистий прибуток, загалом за період 2019-2020 року підприємство зменшило прибуток на 25,1 %, а вже до 2021 року ще на 36,8 %. Це говорить про те, що не дивлячись на збільшення об’єму реалізації товару, у підприємства значно зростають витрати.

Для більш детального аналізу проведемо дослідження основних фінансових показників. Одними із головних показників оцінки фінансового стану є показники фінансової стійкості, табл.2.3

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки

Показники	**2019**	**2020**	**2021**	**Абс.відх.**	
				2020 до 2019	2021 до 2020
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,49	1,0	1,94	-0,49	0,94
2.Коефіцієнт автономії	0,6	0,66	0,8	0,16	0,14
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,2	0,7	1,4	0,5	0,7
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,3	0,7	1,03	0,4	0,33
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,22	0,43	0,73	0,21	0,3

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Співвідношення позикових коштів до власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів компанії. Він розраховується як частка розподілу суми позики на вартість власного капіталу. Максимально допустиме значення цього коефіцієнта - 1 (що передбачає рівність позикових коштів та власних коштів). Тому ми можемо бачити, що у 2020 році власні кошти становлять найбільшу частку коштів.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії оцінюється в 0,5, що передбачає пропозицію залучених власних коштів, тобто, продаючи активи, створені з власних джерел, компанія зможе погасити свої зобов'язання. Ми бачимо, що показник знаходився в межах норми протягом аналізованого періоду.

Індекс маневреності показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Немає чітких рекомендацій щодо значення цього коефіцієнта, але вважається, що його значення має бути принаймні 0,2, що забезпечить достатню гнучкість у використанні власного капіталу. Протягом аналізованого періоду показник знаходиться в межах норми.

Оцінимо показники ліквідності та платоспроможності, табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки

Показники	**Норма**	**2019**	**2020**	**2021**	**Абсолютне відхилення, ±**	
					2020 до 2019	2021 до 2020
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	1	0,45	1,21	2,24	0,76	1,03
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,16	0,48	0,65	0,32	0,17
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,2	0,32	0,39	0,12	0,07
4.Чистий оборотний капітал	> 0	1636	2515	3775	879	1260

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Таким чином, спостерігаємо, що всі показники ліквідності за 2019-2021 рр. в нормі, лише в 2019 році підприємство мало дещо знижений показник поточної ліквідності. Загалом не дивлячись та тенденцію до зменшення прибутковості показники ліквідності входять в граничні норми та говорять про достатній рівень фінансів на балансі підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки

Показники	**Норма**	**2019**	**2020**	**2021**	**Абсолютне відхилення, ±**	
					2020 до 2019	2021 до 2020
1.Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,36	0,68	0,88	0,32	0,2
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	1,37	2,53	5,53	1,16	3
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	1,25	3,73	7,95	2,48	4,22
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,4	2,42	3,59	1,02	1,17

5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,63	5,02	7,93	2,39	2,91
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,64	4,46	9,93	1,82	5,47
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,63	3,08	5,53	1,45	2,45

Примітка. *Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Таким чином, бачимо, що всі показники зростають, що говорить про ефективність роботи досліджуваного підприємства. Такі показники говорять про те, що дане підприємство має гарно сплановану фінансову систему та цікавить інші підприємства для співпраці.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 роки

№ п/п	**Стаття**	**2019**	**2020**	**2021**	**Абсолютне відхилення, ±**	
					2020 до 2019	**2021 до 2020**
1	Рентабельність капіталу	0,5	1,89	1,5	1,39	**-0,39**
2	Рентабельність власного капіталу	0,32	2,02	1,58	1,7	**-0,44**
3	**Рентабельність виробничих фондів**	**0,22**	**2,48**	**1,16**	**2,26**	**-1,32**

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Протягом аналізованого періоду підприємство зменшує кількість отриманого чистого прибутку, що є загалом негативним явищем, це ми спостерігаємо по показникам рентабельності, адже протягом 2019-2021 років всі показники рентабельності зменшились.

Проведемо оцінку ефективності бізнес-процесів за чотирма показниками:

1) Час: компанія не має прямої можливості контролювати час виконання замовлення, як і, збільшується час обробки заявки, так як менеджер передає заявку третій особі.

2) Витрати: компанія має високі витрати на виготовлення продукції, так як не виконує замовлення, часто за фактом.

3) Якість: компанія не може безпосередньо контролювати якість продукції, що виробляється.

4) Кількість: компанія не може вплинути на кількість вироблених товарів, і в той же час при великому замовленні можна розділити його на дрібніші, і розміститися на кількох однотипних підприємствах, це дозволить виконати замовлення у найкоротший термін.

Як бачимо, три з чотирьох показників є більш негативними, ніж позитивними. Далі на рис.2.5 наведено рисунок загального кількості заявок, що надійшли до компанії, їх ми розділимо на заявки, що "відбулися" і "не відбулися".

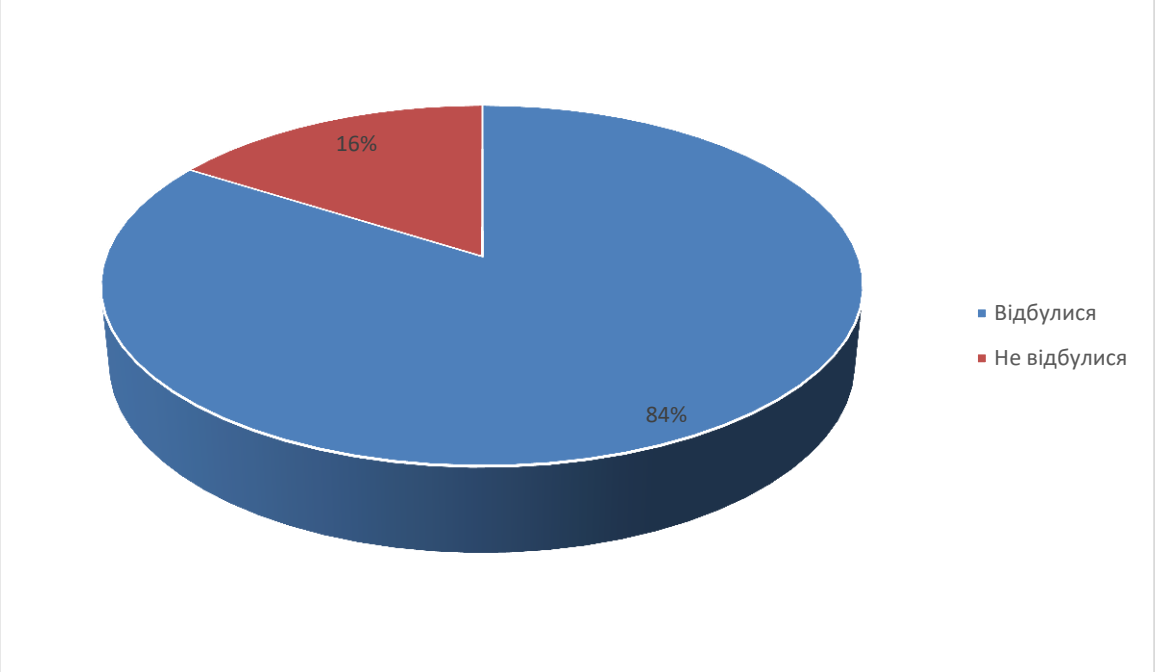


Рис.2.5 Загальна кількість заявок на рік

Під заявками, що відбулися, розуміються замовлення, що надійшли в обробку в компанію, за якими були виставлені рахунки, а потім були оплачені клієнтом.

Під заявками, що не відбулися, розуміються замовлення, що надійшли в обробку в компанію, за якими були виставлені рахунки, але не були оплачені клієнтом.

Основними причинами відмови від покупки клієнтом є:

- висока ціна;

- тривалий термін виготовлення продукції.

Щоб побачити рентабельність заявок, що надходять, розглянемо відношення кількості заявок, що відбулися, до загальної кількості заявок у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Відношення кількості заявок, що відбулися, до загального числа

Товар	**Кількість виконаних заявок**
Торти	81 %
Цукерки шоколадні	94 %
Цукерки вафельні	90 %
Цукерки карамельні	98 %
Борошняні кондитерські вироби	98 %
Шоколад	95 %
Драже	88 %

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Таким чином, бачимо, що найбільше не виконалось заявок по виготовленню тортів та драже. Загалом бачимо, що є відхилення по всім групам товара. Як це вже говорилось в попередньому підрозділі, що підприємство дуже довго виконує замовлення, тому більшість клієнтів відмовляються від замовлення отримавши терміни їх виконання. Тому підприємству необхідно налагодити цей бізнес процес.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ROSHEN»

Апробація механізму вдосконалення основного бізнес-процесу буде здійснюватися на прикладі одного бізнес-процесу, а саме процес обслуговування клієнта.

Основна мета яка переслідується на підприємстві: покращити фінансовий стан підприємства за рахунок удосконалення основного бізнес-процесу.

Далі перейдемо до ідентифікації основного бізнес-процесу ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» «продаж товарів клієнту».

Виділимо учасників процесу, ними є: комерційний менеджер, завідувач складів, водій та вантажники.

Комерційний менеджер є власником аналізованого бізнес-процесу. Входом у цей бізнес-процес є те, що в організацію звернувся клієнт. Виходом процесу є продаж певного товару клієнту.

Всі необхідні ресурси для виконання, що розглядається бізнес-процесу це:

- людські ресурси (до них входять усі кадри, що беруть участь у цьому бізнес-процес, це такі кадри як: менеджер, завідувач складами, вантажники та водій);
- програмні продукти (до програмних продуктів входять: програмне забезпечення касового апарату, 1С: Управління складом, Microsoft office);
- матеріальні ресурси (комп'ютери співробітників, що беруть участь у даному процесі та ін);
- час (час, який необхідний для здійснення досліджуваного бізнес-процесу).

Виходячи з аналізу проблем у бізнес-процесах, необхідно змоделювати діаграму «як має бути», з урахуванням використання АСУ «Менеджмент» як ресурсу.

На рис.3.1 представлена модель "to be" процесу забезпечення клієнтів продукцією.

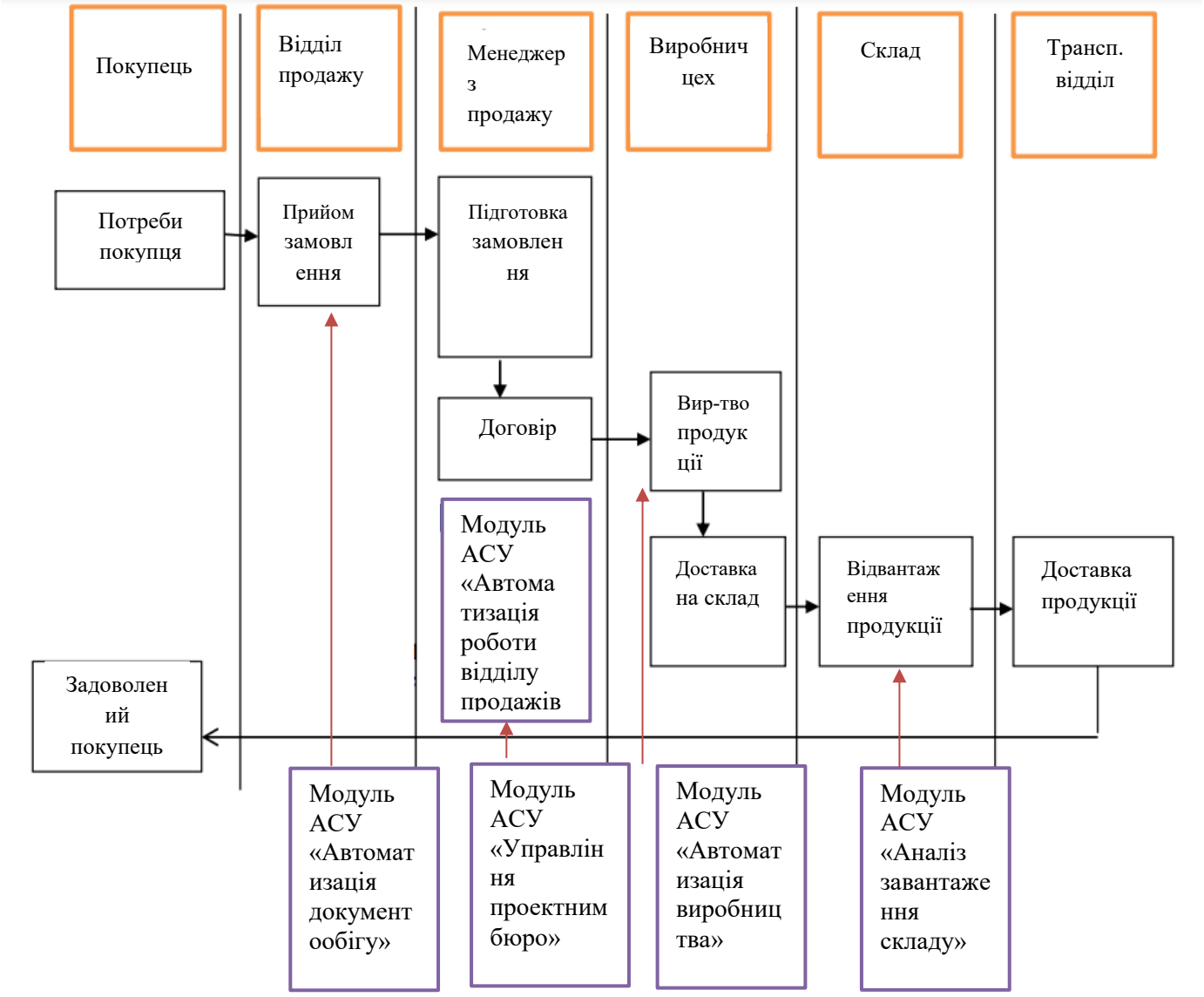


Рис.3.1 Вдосконалена модель процесу забезпечення клієнта продукцією

Провівши аналіз перерахованих проблем на підприємстві, пропонується впровадити АСУ «Менеджмент» та такі модулі: Автоматизація роботи відділу продажів, Автоматизація документообігу, Аналіз завантаження складу.

Термін впровадження не більше двох тижнів, базове навчання входить до вартість програми. Досвід показує такі показники ефективності програми на 30% скорочення середньомісячних залишків на складі; +11% збільшення кількості продукції, що реалізується; +40% збільшення продуктивності під час роботи з документами.

Для ефективної роботи організації потрібна автоматизація відділу продажів, за допомогою впровадження модуля «Продажі та маркетинг» АСУ «Менеджмент». За її участю буде можливість одночасно вирішити деякі виявлені під час аналізу процесів проблеми. Система дозволяє бачити інформацію щодо кожного майбутнього потенційного покупця чи замовника в реальному часі. Це дозволить централізовано напрацьовувати базу потенційних клієнтів, організаторів тендерів, відстежувати роботу кожного менеджера з кожним клієнтом, скорочує терміни та покращує якість обробки вхідних заявок, що у результаті призводить до вдосконалення рівня комерційної діяльності підприємства, а керівництво компанії отримує оперативну інформацію про роботу без нарад та звітів.

Озвучимо одну з проблем, яку здатна вирішити дана впроваджена система. Істотною проблемою є втрата даних про клієнтів та погана організація. Це ситуація коли кожен менеджер-продавець має власну клієнтську базу, і в міру своїх здібностей та можливостей організує роботу з цими клієнтами, веде записи до своїх блокнотів або, у кращому разі, використовуючи таблиці Excel або Word. В цій ситуації компанія потрапляє в повну залежність від своїх співробітників та не застрахована від втрати клієнтської бази, адже часом менеджер звільняється з компанії або йде у відпустку/лікарня вся інформація про напрацьованих клієнтів просто не залишається в компанії і втрачається. Часом це призводить до неприємних непорозумінь та конфліктів.

CRM-системи сприяють створенню єдиної системи/бази даних про потенційних та реальних клієнтів. У неї, починаючи з першого контакту з клієнтом необхідно заносити всю інформацію про компанії, контактні особах, способах зв'язку, регіоні, сфері діяльності клієнта. Крім збору інформації про клієнтів та ринок, система також забезпечує і її захист. Зручність та легкість доступу, що визначаються повноваженнями співробітника, запобігають навмисному або ненавмисному спотворенню зберігається в базі інформації.



Рис.3.2. Процес комунікації між клієнтом та менеджером

Система сама контролює виконання планів щодо контактів з клієнтами і що важливо нагадує менеджерам про необхідність проведення відповідних робіт.

Оброблена інформація передається співробітнику для того, щоб він зміг зробити на її основі висновки. З метою його зручності вона надається у таблицях, графіках.

Насправді інтегрована система CRM забезпечує координацію дій різних відділів, забезпечуючи їх спільну платформу для взаємодії з клієнтами. З цієї точки зору призначення CRM – виправити ситуацію, коли відділи маркетингу, продажу та сервісу діють незалежно один від одного, причому їхнє бачення замовника часто не збігається, які дії неузгоджені.

З погляду управління бізнесом ефект від впровадження CRM виявляється в тому, що процес ухвалення рішення за рахунок автоматизації переноситься на нижчий рівень та уніфікується. За рахунок цього підвищується швидкість реакції на запити, зростає швидкість обороту коштів та знижуються витрати.

Ефективність системи забезпечується дією наступних основних ієрархічних факторів:

1.Скорочення фінансових втрат;

- підвищення оперативності взаєморозрахунків;
- скорочення штрафних санкцій;

2. Підвищення якості управління грошима:

- підвищення достовірності інформації.
- підвищення оперативності керування.

Проведемо розрахунок економічної ефективності внесених пропозицій покрашень бізнес процесів при переході від ручної технології до машинної (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Розрахунок економічної ефективності внесених пропозицій покрашень бізнес процесів при переході від ручної технології до машинної

Показник	**Одиниця виміру**	**Показник**		**Абсолютне відхилення**
		До впровадження	Після впровадження	
Місячна зарплата менеджера з оптовим продажам	Тис.грн	20,0	25,0	+5,0
Витрати праці менеджера з оптових продажам	Чол/день	21	11	-10
Місячна зарплата проектувальника	Тис.грн	-	20,0	+20,0
Витрати праці проектувальника	Чол/день	-	9,0	+9
Коефіцієнт накладних витрат	-	0,2	0,2	0
Коефіцієнт додаткової зарплати	-	0,3	0,3	0
Собівартість години роботи ПЕОМ	Грн/год	-	13	+13
Час роботи ПЕОМ на вирішення завдання (міс.)	Маш/год	-	10	+10
Час роботи ПЕОМ на навчання, адаптацію, налаштування обладнання	Маш/год	-	6	+6
Коефіцієнт налаштування обладнання	-	-	0,1	+0,1
Тривалість проектування	рік	-	0,2	0,2
Середня кількість робочих днів у місяці	днів	22	22	0
Коефіцієнт інших витрат	-	0,1	0,1	0
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	-	-	0,3	0,3

Джерело: власна розробка автора

Розрахуємо річні експлуатаційні витрати при ручній обробці інформації:

$$ОС1=\frac{20000*21*1,2*1,3}{22} * 12 = 357381 \text{ грн}$$

Далі проведемо розрахунок витрат при машинному варіанті обробки економічну інформацію. Вони складаються з річних витрат машинного часу на вирішення задачі (С1), річних витрат ручної праці (С2), річних витрат на налаштування обладнання та навчання персоналу (С3):

С1 = 12х13х10 = 1560 грн.,

$$С2 = \frac{25000*21*1,2*1,3}{22} * 12 = 195000 \text{ грн}$$

Далі, одноразові витрати на навчання персоналу (Кз.1), адаптацію (Кз.2) та налаштування обладнання(Кз.3) при вирішенні задачі Кз визначаємо як суму цих витрат:

$$Кз.1 = \frac{14000*9*1,2*1,3}{22} * 12 = 107215 \text{ грн}$$

Кз.2 = 12х13х6 = 936 грн

Кз.3 = (107215+936) х0, 1 = 10 815 грн

К3 = 107215+936+10815 = 118966 грн

С3 = 118 966 х0, 1 = 11 896 грн

СР2 = 1560 +195000 +11896 = 208456 грн

Річна економія складе:

S = 357381- 208456= 148925 грн.

Для розрахунку одноразових витрат за створення та впровадження системи (К) провадиться розрахунок витрат на проектування (К1), витрат на обладнання (К2), одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання (К3) були розраховані вище:

$$К1 = \frac{14000*9*1,2*1,3}{22} * 0,2 = 1787 \text{ грн}$$

Витрати на нове обладнання не враховуємо відсутні, оскільки розробки орієнтовані використання існуючої для підприємства техніки.

Отже: К2 = 0

К3 = 107215+936+10815 = 118966 грн

К = 1787 +0 +118966 = 120573 грн

Виводимо результат розрахунку економічної ефективності:

Er = 148925/120573 ≈ 1,23

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,3, при розрахунку за цим проектом він становив 1,23, нерівність 1,23 ≥ 0,3 виконується, отже, вирішення комплексу завдань з використанням ЕОМ ефективно.

Далі підіб'ємо підсумок розрахунку економічної ефективності даного проекту - річна економія 148925 грн.

ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши тему кваліфікаційної роботи та виконавши ряд поставлених завдань прийшли до наступних висновків:

1. Розкривши поняття та види бізнес процесів на підприємстві відзначили, що бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, у рамках якою «на вході» визначаються один або більше видів ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-процесу, а «на виході» створюються продукт чи послуга, що становлять цінність для споживача. У кожного процесу мають бути постачальники та споживачі. Постачальники забезпечують вхідні елементи процесу, а споживачі зацікавлені у отриманні вихідних елементів. У процесу можуть бути як зовнішні, і внутрішні постачальники, і споживачі. Якщо у процесу немає постачальників, то процес не буде виконано. Якщо у процесу немає споживачів, то процес не потрібний.

2. Описавши основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка відзначили, що діагностика бізнес-процесів є одним із найбільш значущих етапів підприємства, адже для конкурентоспроможної фірми важливо розуміти як працювати для успішного розвитку підприємства. Іншими словами, діагностика бізнес-процесів проводиться з метою визначення неефективних послідовностей операцій та пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей для збільшення продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів та сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо.

3. Навівши характеристику підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відзначили, що основним видом діяльності є виробництво виробництво борошняних кондитерських виробів, цукерок, шоколадних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. За даними звітності на ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює 918 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. Продуктивність праці знаходиться на високому рівні.

4. Провівши аналіз основних бізнес-процесів підприємства відзначили, що основними бізнес-процесами є: збут продукції, що виготовляється, і його стимулювання; закупівля та формування широкого товарного асортименту; прийняття ризику; розбивка великих партій товарів більш дрібні; складування; транспортування; фінансування; надання інформації про ринок; послуги з управління та консультаційні послуги; встановлення ціни на вироблені товари. Під час проведення аналізу бізнес-процесу обслуговування клієнтів було виявлено, що виконання процесу має низку проблем: проблема взаємодії; проблема взаємодії процесу з усіма структурними елементами мережі підприємства оптового продажу; проблема контролю замовлень; проблема документообігу. Усі перелічені проблеми разом дають довгий час виконання бізнес-процесу обслуговування клієнта. Затримки в обслуговувані клієнтів негативно відображаються на фінансовому стані, адже із за затримок клієнти можуть відмовлятись від співпраці, а від цього підприємство втрачає прибуток.

5. Провівши фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства відзначили, що чистий дохід за аналізований період зростає. Так протягом 2019-2020 року даний показник зріс на 96749 тис.грн або на 25,9 %, у період 2020-2021 рр. зріс на 168724 тис.грн або 35,8 %. Показник собівартості зростає разом зі збільшення прибутковості. Спостерігаємо збільшення адміністративних витрат протягом 2019-2020 рр на 14,5 %, до 2021 рок ще на 23,7 %. Витрати на збут більш інтенсивно зростали у період 2019-2020 рр та зросли на 26,8 %. У 2021 році ріст був менш інтенсивним, та цей показник збільшився на 14,4 %. Якщо з аналізувати прибутковість за винятком всіх витрат, то ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за аналізований період втрачає чистий прибуток, загалом за період 2019-2020 року підприємство зменшило прибуток на 25,1 %, а вже до 2021 року ще на 36,8 %. Це говорить про те, що не дивлячись на збільшення об’єму реалізації товару, у підприємства значно зростають витрати.

Основні коефіцієнти на підприємстві в нормі. За аналізований період спостерігається зменшення рентабельності, цей показник пов'язаний з величиною чистого доходу, який за 2019-2021 рр. зменшується.

Також проаналізували ефективність бізнес процесів та виявили ряд проблем. Зокрема неефективність виконання замовлень, які пов'язані з тривалою обробкою замовлень та їх виготовленням.

6. Внесли пропозиції щодо підвищення економічної ефективності бізнес процесів підприємства ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Зокрема, аналіз проблем автоматизації показав, що на підприємстві не існує єдиної корпоративної інформаційної системи, не існує і єдиного банку даних, що породжує неузгодженість та не оперативність у роботі підрозділів. Підприємству рекомендується впровадити АСУ «Менеджмент», дана система ERP складається з модулів автоматизуючих, оптимізуючих та систематизують бізнес-процеси на підприємствах і дозволяє приймати оперативні рішення щодо управління виробництвом. Всі вже реалізовані модулі являють собою єдину систему і можуть бути інтегровані з різними проектними, виробничими, галузевими та кошторисними програмами, та промисловим обладнанням.

При цьому впровадження комплексної інформаційної системи на ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відображатиме інформаційну прозорість для керівництва підприємства, як реального часу. Отже, впровадження системи сприятиме побудови раціональної схеми управління підприємством.

В результаті роботи були змодельовані діаграми основних бізнес-процесів, у яких відслідковувалися помилки та проблеми в етапах, що ведуть до подальшого збою всієї системи процесу. За допомогою запропонованих моделей АСУ «Менеджмент» на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу. Підсумок розрахунку економічної ефективності даного проекту показав, що річна економія 148925 грн. Тому даний проєкт є фінансово вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори,формування, конкурентноспроможність; Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Йнструменты совершенствования. М.: РЙА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : дис. наздобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04;Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2009. 240 с.
4. Берн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва.: РИА «Стандарты и качество», 2005. 272 с.
5. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія таметодологія: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец.08.06.01; Донец. держ. ун-т економіки і торгівліім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 370 с.
6. Верба В.А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підпримєства Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2010 р.). Київ.: КНЕУ. 2010. С. 52- 54
7. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82
8. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
9. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Випуск 3. С. 64 – 69

10. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30 /Moroz.pdf
11. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комлексу: зб. наук. праць. Випуск 27. Харків: ХНАДУ, 2016. С. 41–51
12. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10 С. 287- 297
13. 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
14. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу : http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314
15. 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.
16. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти Університетські наукові записки. 2013. № 2 (46). С. 190–197.
17. Лузан І. Управління бізнес-процесами підприємства через призму якості / І. Лузан // XVIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД» (29-30 грудня, 2013 р.). – Режим доступу : http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1210.
18. Луцька Т. В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесівпідприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук : спец. 08.00.04; Європ. ун-т. К., 2009. 231 с.

19. Лепейко Т. І. Організаціи но-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 143–150
20. Лапина Л. А. О подходах к выбору инструментария моделирования бизнеспроцессов. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 37 – 46.
21. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
22. Махметова А. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности. Вестник СГСЭУ. 2013. № 5. С. 82 – 85.
23. Мельник І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / І. Є. Мельник ;Європ. ун-т. К., 2005. 182 с.
24. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
25. Минухин С. В., Беседовский А. Н. Формирование характеристик бизнес-процессов и оценок их эффективности для принятия управленческих решений Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том ІІІ. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 675-681
26. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302
27. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56
28. Рибінцев В.О. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів Економічний вісник НГУ. 2011. № 2. С. 117–124
29. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Йванов и Фербер, 2013. 512 с.

30. Рунова Е. В. Механизм совершенствования бизнес-процессов предприятия: автореф. дис… канд. эконом. наук: 08.00.05. К., 2011. 16 с.
31. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с.
32. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
33. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 7-9. С. 125-13
34. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе; пер. с анг. под ред. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Йванов и Фербер, 2006. 287 с.
35. Харрингтон Д. К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука БМикро, 2002. 328 с.
36. Ballou R.H. Business Logistics Management 3. ed./ R.H. Ballou N.Y.: Pretince-Hall International, Inc., 2013.
37. Scheer A.-V. Business processes. Basic concepts. Theory. Methods (translated from English) / Ed. Kamennova M.S., Gromova A.I. - M.: "Vest-MetaTechnology", 1999. - 150 p.
38. Workflow Management Coalition standards / URL: http://www.wfmc.org/standards/standards.html.
39. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1996. 162 p.
40. Halpin, J.F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. New York : McGraw-Hill, 1966. 228 p.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

		за рік, що закінчився	
	Прим.	**31.12.2020**	**31.12.2019**
Доходи від основної діяльності	21	638 817	470 093
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(556 236)	(393 995)
Валовий прибуток		**82 581**	**76 098**
Інші операційні доходи	25	1 840	6 768
Адміністративні витрати	23	(42 484)	(34 322)
Витрати на збут	24	(6 629)	(5 794)
Інші операційні витрати	25	(42 247)	(35 072)
Фінансовий результат від операційної діяльності		**(6 939)**	**7 678**
Інвестиційний дохід (дивіденди)	10	20 000	
Фінансові доходи	26	66 180	69 894
Фінансові витрати	26	(71 888)	(67 736)
Прибуток до оподаткування		**7 353**	**9 836**
Витрати з податку на прибуток	20	(2 096)	(1 506)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		**5 257**	**8 330**
Інший сукупний дохід за період			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД		**5 257**	**8 330**

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	прим.	за рік, що закінчився 31.12.2019	31.12.2018
Доходи від основної діяльності	21	470 093	373 344
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(393 995)	(318 238)
Валовий прибуток		**76 098**	**55 106**
Інвестиційний дохід (дивіденди)		-	2 591
Інші операційні доходи	25	6 768	4 088
Адміністративні витрати	23	(34 322)	(29 950)
Витрати на збут	24	(5 794)	(4 568)
Інші операційні витрати	25	(35 072)	(12 789)
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток		**7 678**	**14 478**
Фінансові доходи	26	69 894	-
Фінансові витрати	26	(67 736)	(1 401)
Прибуток до оподаткування		**9 836**	**13 077**
Витрати з податку на прибуток	20	(1 506)	(1 952)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		**8 330**	**11 125**
Інший сукупний дохід за період			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД		**8 330**	**11 125**