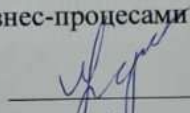


**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

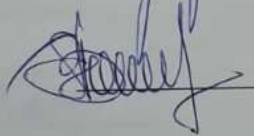
**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему: «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства хар-
чової промисловості»
за матеріалами ПрАТ «КиївХліб»**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»


Ракова Любов Миколаївна

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
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та
бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 09

17.01.2024
(дата)

М.В. Сидоренко
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

17.01.2024

(дата)

М.В. Сидоренко
(підпис)

Результат захисту

40 4С
(оцінка)

01.02.2024

(дата)

(підпис)

Голова ЕК

М.В. Сидоренко
(підпис)

Филюк Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

Л.Л. Лазебник
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

В.Г. Бодров
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

Л.В. Слюсарева
(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н.,

Секретар комісії

М.В. Сидоренко

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Прийміть	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	21		
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	9		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	43		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	19		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	0		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	27		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	70		

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

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 ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
40	C	4	01.02.2024	
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	B			
50-59	E	3 (задовільно)		

РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти
групи ЕМУ-22-1
Державного податкового університету

Ракової Любові Миколаївни
на тему: «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства харчової промисловості»

Сучасна економіка характеризується надзвичайно швидкими темпами зміни бізнес-середовища, викликаних технологічними інноваціями, інтенсивним розвитком нових галузей та видів діяльності, змінами у потребах споживачів, посиленням конкуренції. Сьогодні інновації є двигуном економічного розвитку, появи новітніх технологій і, як наслідок, підвищення якості товарів й забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості. Впровадження ефективних рішень вимагає постійного удосконалення своїх конкурентних переваг, що сприяє більш якісному задоволенню потреб споживачів. Саме тому обрана тема для дослідження, є актуальною та відповідає нагальним потребам сучасної теорії та практики управління.

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Ракової Любові Миколаївни, яка присвячена проблематиці управління ефективністю бізнес-процесів підприємства, є перспективною та викликає практичний інтерес. Поставлені завдання випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи мають науково – теоретичну та практичну значимість.

Представлена на рецензію робота складається зі вступу, трьох розділів, які безпосередньо присвячені темі дослідження, висновків, переліку опрацьованих літературних джерел.

У роботі досліджено економічний зміст та характеристику поняття «бізнес-процес», визначено інструментарій оцінювання управління бізнес-процесами підприємства харчової промисловості. Виявлено основні проблеми та вузькі місця в управлінні бізнес-процесами на ПрАТ «Київхліб». Досліджено специфіку формування управління ефективності бізнес-процесів на підприємстві харчової промисловості. Визначено проблеми та недоліки у поточних підходах до управління бізнес-процесами на ПрАТ «Київхліб».

Отримані результати дипломної роботи об'єктивні, відповідають поставленим завданням. Присутні поодинокі помилки і описки.

Визначаючи важливе значення одержаних результатів проведеного дослідження, на наш погляд, необхідно зупинитись на окремих недоліках та дискусійних моментах, які потребують додаткової аргументації, зокрема:

Ракова Л.М. при написанні третього розділу дипломної роботи наводить певні пропозиції щодо доцільності реалізації запровадженого плану розвитку управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві, але не вказує у чому буде виражений конкретний економічний ефект від запровадження вказаних заходів.

Проте, зазначені зауваження мають здебільшого дискусійний характер. Вони не знижують достатньо високого рівня дипломної роботи та не впливають на загальну позитивну оцінку виконаного дослідження.

В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Ракової Л.М. є завершеною змістовною працею, яка відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на ДЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент _____

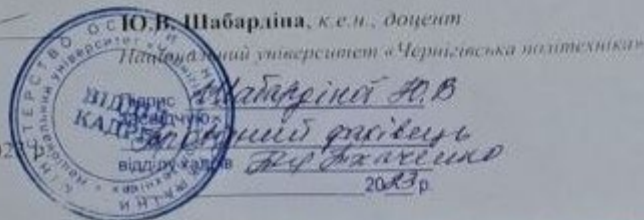
(підпис)

М.П. _____

« _____

» _____

2023



**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 випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу
вищої освіти**

Ракова Любов Миколаївна

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
**«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства харчової
промисловості»**

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: дослідження та вдосконалення управлінських практик на підприємствах харчової промисловості з метою забезпечення їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

Мета роботи: узагальнення теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження їх у бізнес-процеси на підприємство харчової промисловості, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Об'єкт дослідження: методичні і та практичні аспекти процесу управління діяльністю підприємства харчової промисловості.

Зосередження на процесах, які відбуваються внутрішньо на підприємстві у сфері харчової промисловості.

Предмет дослідження: аспекти та вплив різноманітних принципів управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві харчової промисловості.

База дослідження: ПрАТ «КиївХліб».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2023 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 4 таблиць, 6 рисунків.

Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємства, 1.1 Роль та актуальність проблеми в управлінні ефективністю бізнес-процесів у харчовій промисловості, 1.2 Поняття бізнес-процесів та їх організації на підприємствах харчової промисловості, 1.3 Дослідження існуючих методів та підходів до управління бізнес-процесами у харчовій промисловості; Розділ 2. Аналіз існуючих бізнес-процесів у харчовій промисловості, 2.1 Аналіз поточної ефективності даних бізнес-процесів, 2.2 Виявлення основних проблем та вузьких місць в управлінні бізнес-процесами, 2.3 Специфіка формування управління ефективності бізнес-процесів на підприємстві; Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління бізнес-процесів підприємства на прикладі ПрАТ «КиївХліб».

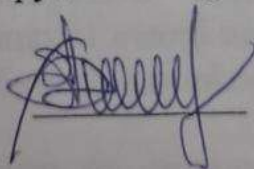
3.1 Розробка конкретних методів та інструментів для покращення управління бізнес-процесами, 3.2 Аналіз та оцінка господарської діяльності підприємства, 3.3 Розроблення ефективних напрямків бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної
Кваліфікаційної
(дипломної) роботи



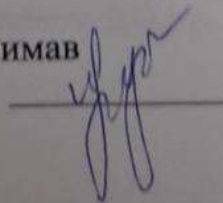
Ткаченко Володимир
Валентинович, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми

В. Григор. підпис

Бодров Володимир
Григорович, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



Ракова Любов Миколаївна

АНОТАЦІЯ

Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства харчової промисловості

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві харчової промисловості.

Завданнями роботи є обґрунтування теоретико-методичної бази вибору ефективного управління збутовою діяльністю підприємства харчової промисловості в умовах проведення змін з метою підвищення ефективності функціонування.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами в харчовій промисловості.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні, методичні і та практичні аспекти процесу управління діяльністю підприємства харчової промисловості.

Базою дослідження виступають матеріали ПрАТ «КиївХліб».

За результатами дослідження сформульовані та проаналізовані основні питання управління бізнес-процесами підприємства харчової промисловості, з урахуванням сучасних тенденцій.

Одержані результати можуть бути використані та можуть мати значущу практичну цінність для підприємств цього сектору. Результати випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи рекомендовані для практичного використання відділом управління якістю та оптимізації бізнес-процесів підприємства «КиївХліб» (довідка (акт) про впровадження №___ від «___» _____ 2024 р. *(підтвердження практичного значення одержаних результатів у формі довідок про впровадження або протоколів спільного засідання зі стейкхолдерами)*).

Апробація результатів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні положення, отримані результати та висновки досліджень оприлюднені та обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях: VI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля». Це підтверджує важливість та актуальність дослідження, а також відповідність високим стандартам та інтернаціональним практикам у галузі управління ефективністю бізнес-процесів на підприємствах харчової промисловості.

Основні результати випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи опубліковано у наукових працях: 1 статті наукових фахових виданнях України, 1 стаття у збірнику праць здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня УДФСУ.

Дипломна робота містить 65 сторінки, 4 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел та літератури з 30 найменувань, 3 додатків.

Ключові слова: бізнес-процеси, аналіз ефективності, управління, методи

Рік виконання дипломної роботи 2023 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

SUMMARY

Managing the efficiency of business processes at a food industry enterprise

The aim of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the development of business process efficiency management at a food industry enterprise.

The objectives of the study are to substantiate the theoretical and methodological basis for choosing an effective management of the sales activities of a food industry enterprise in the context of changes in order to improve the efficiency of functioning.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of business process management in the food industry.

The object of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the process of managing the activities of the food industry enterprise.

The research is based on the materials of PJSC "Kyivkhlib".

Based on the results of the study, the main issues of managing business processes of the food industry enterprise are formulated and analysed, taking into account current trends.

The results obtained can be used and may have significant practical value for enterprises in this sector. The results of the final qualification (diploma) work are recommended for practical use by the Department of Quality Management and Business Process Optimisation of Kyivkhlib (certificate (act) of implementation No. ____ of ____) _____ 2024 (confirmation of the practical significance of the results obtained in the form of certificates of implementation or minutes of a joint meeting with stakeholders).

Approbation of the results of the final qualification (diploma) work. The main provisions, results and conclusions of the research were published and discussed at international scientific and practical conferences: VI International Scientific and Practical Conference "Economic Prospects of Entrepreneurship in Wartime and After". This confirms the importance and relevance of the research, as well as its compliance with high standards and international practices in the field of business process efficiency management at food industry enterprises.

The main results of the final qualification (diploma) work are published in scientific papers: 1 article in scientific professional editions of Ukraine, 1 article in the collection of works of applicants for higher education of the second (master's) level of the USFSU.

The thesis consists of 65 pages, 4 tables, 6 figures, a list of used sources and literature of 30 titles, 3 appendices.

Keywords: business processes, efficiency analysis, management, methods

Year of completion of the thesis 2023.

Year of thesis defence 202

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Роль та актуальність проблеми в управлінні ефективністю бізнес- процесів у харчовій промисловості.....	11
1.2 Поняття бізнес-процесів та їх організації на підприємствах харчової промисловості.....	15
1.3 Дослідження існуючих методів та підходів до управління бізнес- процесами у харчовій промисловості	19
РОЗДІЛ 2. Аналіз існуючих бізнес-процесів у харчовій промисловості	24
2.1 Аналіз поточної ефективності даних бізнес-процесів	24
2.2 Виявлення основних проблем та вузьких місць в управлінні бізнес- процесами.....	26
2.3 Специфіка формування управління ефективності бізнес-процесів на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВХЛІБ»	34
3.1 Розробка конкретних методів та інструментів для покращення управління бізнес-процесами.....	34
3.2 Аналіз та оцінка господарської діяльності підприємства.....	38
3.3.Розроблення ефективних напрямків бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства	43
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається значущістю ефективної реалізації бізнес-процесів на підприємствах, як однієї зі складових успіху діяльності компанії. Для підтримання рівня конкурентоспроможності сучасні компанії повинні постійно займатися поліпшенням своєї діяльності, для цього необхідне розроблення нових технологій і прийомів ведення бізнесу, поліпшення якості кінцевих результатів діяльності.

Сучасний розвиток промислових підприємств характеризується прискореними темпами науково-технологічного прогресу та зростаючою інтелектуалізацією основних чинників виробництва. Підприємства харчової промисловості, мають характерну особливість, що виражається у високій інтенсивності використання всіх видів ресурсів і постійному прагненні до оптимізації їх кількості, забезпеченню найбільш раціональних для даних умов пропорцій. Управління бізнес-процесами передбачає ідентифікацію бізнес-процесів, хто бере участь у бізнес-процесі, які дії належать до бізнес-процесів і потік цих дій. Впровадження процесного підходу вимагає зусиль і ресурсів для виявлення бізнес-процесів, їх аналізу, побудови моделей бізнес-процесів. Вирішального значення набувають сьогодні спроможність підприємств харчової промисловості мобілізувати і повною мірою використовувати свої матеріальні та нематеріальні активи.

Складність застосування концепції процесного підходу до управління на практиці зумовлена відсутністю єдиних підходів до ідентифікації бізнес-процесів промислових організацій, а також недостатньою увагою до питань оцінки їхньої ефективності.

Об'єкт дослідження: теоретичні, методичні і та практичні аспекти процесу управління діяльністю підприємства харчової промисловості.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами в харчовій промисловості.

Наукова і практична значущість. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні наукової інформації щодо управління ефективністю бізнес-процесів підприємства харчової промисловості; визначенні необхідності

подальшого вдосконалення підходів для вибору ефективного управління діяльністю підприємства.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретико-методичної бази вибору ефективного управління збутовою діяльністю підприємства харчової промисловості в умовах проведення змін з метою підвищення ефективності функціонування.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві харчової промисловості.

З метою розкриття поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

Уточнити сутність категорії управління бізнес-процесами на підприємстві харчової промисловості та обґрунтувати роль у ефективному функціонуванні підприємства.

Сформулювати ключові напрямки стратегій для розвитку ефективності в управлінні бізнес-процесами у нинішніх сучасних умовах.

Розробити рекомендації та методи щодо покращення управління бізнес-процесами на прикладі ПрАТ «КиївХліб».

Методичну основу дослідження склали методи системного, структурно-логічного підходу, графічні методи дослідження інформації.

Інформаційною базою роботи є офіційна звітність ПрАТ «КиївХліб», фінансові та аналітичні звіти, роботи вітчизняних та іноземних авторів з проблем управління бізнес-процесами на підприємствах харчової промисловості.

Окремі положення роботи щодо перспектив та проблем розвитку управління бізнес-процесів на підприємстві були представлені на VI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля» (м. Ірпінь), за матеріалами якої опублікований збірник тез доповідей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль та актуальність проблеми в управлінні ефективністю бізнес-процесів у харчовій промисловості

На підприємствах харчової промисловості виконується безліч різноманітних процесів, що призводить до певних складнощів при їх аналізі та описі. Харчова продукція життєве необхідна над ринком, оскільки у першу чергу задовольняє фізіологічні потреби людини. Саме тому до неї пред'являються найсуворіші стандарти щодо безпеки та інших характеристик, які впливають на якість продуктів харчування, яку споживають люди. Тим не менш, харчові продукти часто мають обмежений термін придатності, так як споживачі постійно в пошуку нових продуктів, таких як низькокалорійні, дієтичні, веганські, з унікальними смаковими якостями і так далі.

Добре організований і ефективний бізнес-процес призводить до створення ефективних компаній і поліпшеної продукції, з точки зору якості, зниження витрат і стійкості. Сьогодні оцінка якості продуктів харчування враховує не лише об'єктивні характеристики, такі як термін придатності та склад (білки, жири, вуглеводи, вітаміни тощо), але й їх здатність задовольняти індивідуальні потреби споживачів. Управління ефективністю бізнес-процесів у харчовій промисловості відіграє важливу роль у забезпеченні якості продукції, зниженні витрат, підвищенні конкурентоспроможності і досягненні стратегічних цілей компаній.

Особлива актуальність цієї проблеми впливає з кількох ключових чинників:

1. Змінні регуляторні вимоги - харчова промисловість піддається постійному нагляду з боку регуляторних органів, що вимагає постійного оновлення бізнес-процесів, щоб відповідати нормам безпеки та якості продукції.
2. Смаки і попит споживачів постійно змінюються, що ставить під загрозу ефективність і конкурентоспроможність компаній, які не можуть швидко адаптуватися до нових вимог ринку.

3. Зростаюча конкуренція на глобальному ринку спонукає підприємства до постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів, аби знижувати витрати і підвищувати якість продукції, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.
4. В умовах постійного зростання цін на сировину та енергію, оптимізація бізнес-процесів стає критично важливою для збереження маржі прибутку та забезпечення стабільної рентабельності.
5. Впровадження новітніх технологій і інноваційних підходів вирішує проблему ефективності бізнес-процесів у харчовій промисловості, дозволяючи підприємствам вигравати конкурентну боротьбу і виходити на нові ринки.

Таким чином, управління ефективністю бізнес-процесів є критичним елементом стратегії кожного підприємства в харчовій промисловості, оскільки воно впливає на його конкурентоспроможність, стійкість до змін та здатність виживати в умовах ринку.

Бізнес-процеси охоплюють різні рівні систем суспільного виробництва і одночасно створюють передумови для управління в умовах кризи. Це вимагає пошуку ефективних рішень щодо прогнозування різних сценаріїв управління бізнес-процесами. Усе це й зумовлює актуальність обраної теми дослідження. Підприємства харчової промисловості змушені встановлювати і дотримуватися суворих систем управління, які спрямовані на підвищення ефективності управління виробництвом і якістю виробленої продукції відповідно до вимог.

Впровадження сучасних технологій автоматизації, аналізу великих даних і моніторингу виробничих процесів допомагає поліпшити точність управлінських рішень, підвищити ефективність виробництва і знизити витрати.

ІоТ - це система фізичних об'єктів, взаємопов'язаних між собою за допомогою вбудованих датчиків, програмного забезпечення та інших технологій. Цей зв'язок потрібний для того, щоб передавати дані на інші пристрої в системі або в інші системи через Інтернет. Простіше кажучи, фізичні об'єкти виходять в Інтернет, щоб відправити інформацію чи прийняти її [1].

Водночас розвиток нових технологій, таких як інтернет речей і штучний інтелект, різні сенсори та системи трекінгу, що дають змогу в режимі реального часу відслідковувати стан сировини, параметри виробництва і навіть умови зберігання і транспортування продукції, перевизначає методи управління ефективністю бізнес-процесів у харчовій промисловості.

Конкуренція в галузі стає дедалі гострішою, і вартість виробництва виходить на передній план. Управління бізнес-процесів спрямоване на оптимізацію ланцюжків поставок, виробництва та впровадження інновацій стає ключовим фактором для успішної боротьби за частку на ринку. Управління ефективністю бізнес-процесів у харчовій промисловості відіграє ключову роль у сучасному бізнесі, впливаючи на конкурентоспроможність підприємств. У 2023 році ця проблема залишається актуальною і потребує особливої уваги з боку керівників. Передові технології, зміни в споживчій поведінці, а також зростаюча конкуренція роблять питання ефективності процесів важливим елементом стратегії успіху компанії в харчовій промисловості.

З розвитком цифрових технологій і соціальних мереж компанії повинні активно використовувати інструменти зворотного зв'язку та аналітики, щоб розуміти вподобання покупців і швидко реагувати на зміни в їхній споживчій поведінці. Зараз споживачі підходять до вибору продукту більш усвідомлено, очікуючи не тільки приємного смаку, а й підбирають за низкою об'єктивних параметрів. Так само важливу роль відіграє подача продукту, багато підприємств випускають спеціальні серії продукції, такі як без цукру, без лактози, низькокалорійні тощо.

З метою підвищення ефективності можуть використовуватися методи оптимізації бізнес-процесів, такі як Lean-підхід, Six Sigma та інші. Вони спрямовані на усунення надлишкових операцій, скорочення часу циклу і підвищення якості продукції. Впровадження цих методів вимагає навчання персоналу та зміни корпоративної культури, але в довгостроковій перспективі вони можуть приносити значні економічні вигоди.

Підприємство проводить аналіз діяльності та визначає перелік основних бізнес-процесів. Однак існує група зацікавлених організацій, яка включає Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркінгової інформації в Х'юстоні та Європейський фонд управління якістю (EFQM), що спробувала класифікувати бізнес-процеси підприємства на більш загальному рівні. Спершу була визначена ієрархія бізнес-процесів, яка включає п'ять рівнів, а процеси розподілені на три основні групи: "виробництво", "управління" і "підтримка", охоплюючи ключові аспекти сучасного виробництва. Також був запропонований більш простий та практичний підхід, коли створювалася структурна схема бізнес-процесів відповідно до теорії Портера (рис. 1.1).

Фахівці виділили розвиваючі бізнес-процеси, що підтримують неперервний цикл виробництва, не включаючи процеси управління, зосередивши свою увагу безпосередньо на виробництві продукції.

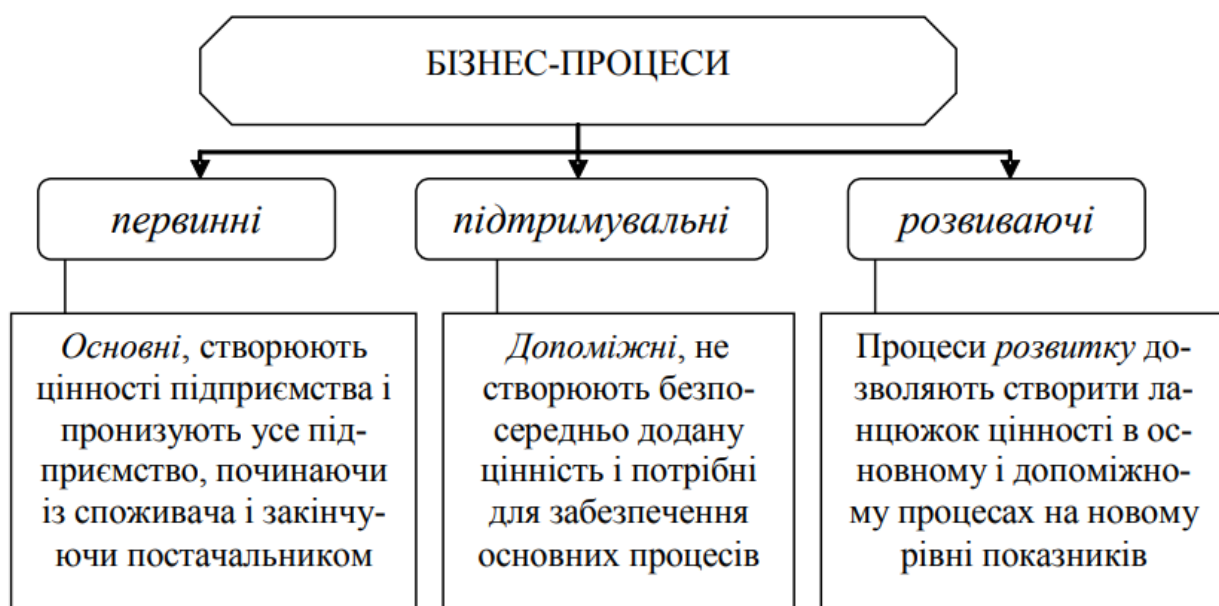


Рис. 1.1 Структурна схема бізнес-процесів відповідно до теорії Портера, ланцюжок цінностей [3, с. 98]

Таким чином, управління ефективністю бізнес-процесів у харчовій промисловості залишається критично важливим фактором успіху. Сучасні технології, методи оптимізації, управління ризиками та взаємодія зі своїми споживачами -

ключові складові успішної стратегії. Компанії, здатні адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, будуть найкращим чином підготовлені до викликів сучасного ринку харчової промисловості.

1.2 Поняття бізнес-процесів та їх організації на підприємствах харчової промисловості

Бізнес-процеси, у всій своїй складності, представляють собою добре організований та систематизований набір внутрішніх операцій у корпоративній структурі з основною метою досягнення конкретних стратегічних цілей компанії. Важливо відзначити, що ці дії та заходи організовані в послідовний ланцюг, де кожна операція залежить від попередньої та впливає на наступну. Бізнес-процеси охоплюють різноманітні види діяльності, від операцій, пов'язаних із виробництвом та постачанням продукції, до управління ресурсами та обслуговування клієнтів. Ці операції можуть бути ручними, вимагаючи участі співробітників, або автоматизованими, коли технології та системи управління процесами відіграють ключову роль у виконанні завдань.

Кожен бізнес-процес починається з визначення його цілей і кінцевих результатів, які мають бути досягнуті. Ці цілі та результати зазвичай прив'язані до загальних стратегічних цілей організації. Потім процес розробляється й оптимізується для досягнення цих цілей з максимальною ефективністю. Оптимізація бізнес-процесів може включати в себе поліпшення швидкості виконання завдань, зниження витрат і підвищення якості кінцевих продуктів або послуг. Один із важливих аспектів бізнес-процесів - це їхній взаємозв'язок і взаємозалежність. Організація, як правило, має кілька бізнес-процесів, і вони можуть впливати один на одного. Зміни в одному процесі можуть вплинути на інші. Тому підприємства повинні ретельно аналізувати та управляти своїми бізнес-процесами, щоб досягти гармонії та узгодженості в роботі всієї компанії.

В сучасному бізнесі бізнес-процеси стали необхідною складовою успішного функціонування організації. Управління бізнес-процесами дозволяє компаніям адаптуватися до змінюючогося оточення, оптимізувати свої операції та досягати

визначених цілей. Таким чином, бізнес-процеси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, результативності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Поняття «бізнес-процесів» має своє коріння в розвитку управління якістю та управління операціями, і зробили свій внесок у його формування двоє видатних науковців і практиків: Едвард Демінг і Джозеф Джуран. Їхні роботи та методології розроблені в середині XX століття, суттєво вплинули на сприйняття та розуміння бізнес-процесів у світі бізнесу. Едвард Демінг був американським статистиком, інженером і професором, який застосував статистичні методи до управління якістю у виробничих процесах. Він акцентував увагу на тому, як зміна і поліпшення виробничих процесів може призвести до підвищення якості продукції. Важливим внеском Демінга була його концепція "циклу управління якістю", що містив у собі чотири етапи: планування, виконання, перевірку та корекцію дій у процесі. Джозеф Джуран, також американський учений, працював у галузі управління якістю та організаційного розвитку [3, с. 31]. Він розробив "Спіраль якості" AQI (Annual Quality Improvement) концепцію щорічного покращення якості. (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Спіраль якості Джозефа М. Джурана

Основними принципами AQI є:

1. Планування керівництвом покращення якості на всіх рівнях та у всіх сферах діяльності компанії;
2. Розробка заходів, направлених на усунення та попередження помилок у сфері управління якістю;
3. Перехід від адміністрування (накази зверху) до планомірного управління всією діяльністю в сфері якості, включаючи вдосконалення адміністративної діяльності [4].

Джозеф Джуран наголошував на важливості навчання і залучення співробітників у процеси управління, і уважно вивчав психологію мотивації персоналу. Їхні роботи стали основою для розвитку методологій управління якістю, таких як Total Quality Management (TQM), які акцентували увагу на бізнес-процесах як засобі досягнення якісних результатів. Сучасні компанії приділяють велику увагу оптимізації та керуванню своїми бізнес-процесами з метою досягнення більшої ефективності, зменшення витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Концепція бізнес-процесів була введена та розроблена завдяки наполегливим зусиллям Едварда Демінга та Джозефа Джурана, які акцентували увагу на важливості управління та оптимізації процесів для досягнення якісних та ефективних результатів в організаціях. Їхні дослідження взяли на себе великий вплив на сучасні практики управління бізнес-процесами і стали основою для сучасного корпоративного управління.

Першим важливий аспект в організації бізнес-процесів підприємства харчової промисловості є якість продукції. Якість продукції стає ключовим фактором для задоволення споживчих очікувань і підтримки репутації бренду. На тлі зростаючих вимог з боку регуляторів і споживачів, підприємства повинні суворо стежити за всіма етапами виробництва, починаючи із закупівлі сировини і закінчуючи пакуванням готової продукції. Важливим компонентом є впровадження систем управління безпекою харчових продуктів, таких як система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). Важливо, щоб ця система дійсно працювала та була ефективною, а не була тільки на папері. Наявність на

підприємстві активної системи управління за безпечністю харчових продуктів НАССР - це надійне підтвердження того, що виробник забезпечує всі умови, які гарантують стабільний випуск якісної і безпечної продукції [6].

Крім безпеки, також важливо звертати увагу на якість сировини. Встановлення надійних партнерських відносин з постачальниками, контроль за дотриманням стандартів якості на всіх етапах ланцюжка поставок і регулярні аудити дають змогу підприємству впевнено підходити до виробництва і забезпечувати стабільну якість продукції.

Впровадження автоматизації є одним із головних напрямів останнього десятиліття. Роботизовані системи, що виконують монотонні та рутинні завдання, можуть значно збільшити продуктивність і знизити ймовірність помилок. Це стосується як процесів пакування та маніпуляції з продукцією, так і логістики всередині підприємства. Інтернет речей (IoT) також є ключовим елементом інновацій у виробництві. Сенсори та пристрої, під'єднані до мережі, дають змогу збирати дані в реальному часі про стан обладнання та виробничі процеси. Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) також стає дедалі поширенішим.

Також важливий аспект пов'язаний з управлінням персоналом. Ефективне управління людьми - це невід'ємний елемент успішної організації, особливо у сфері, де якість та інновації відіграють ключову роль. Одним із важливих аспектів управління персоналом є навчання і розвиток співробітників. Технологічне середовище, що швидко змінюється, вимагає від персоналу постійного оновлення знань і навичок. Компанії повинні прагнути до створення умов, які сприяють творчості, співпраці та лояльності. Гнучкі графіки роботи, можливості віддаленої роботи і програми заохочення можуть значно підвищити задоволеність і мотивацію співробітників.

Ефективна стратегія маркетингу та вміння взаємодіяти зі споживачами стають ключовими факторами для успішного просування продукції на ринку й утримання конкурентоспроможності. Сучасні споживачі стають дедалі більш обізнаними та вимогливими, тому компанії повинні активно аналізувати зміни в споживчій поведінці, уподобаннях і трендах.

Стратегії брендингу стають також важливим аспектом успішного маркетингу. Створення унікального і впізнаваного бренду, який відображає цінності компанії та відповідає очікуванням споживачів, сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. У сфері харчової промисловості, стійкість означає не тільки ефективне управління ресурсами, а й відповідальний вплив на навколишнє середовище.

Компанії дедалі більше орієнтовані на зниження впливу своєї діяльності на природу, зокрема зменшення викидів, ефективне використання енергії та води, а також управління відходами. Підприємства, які успішно інтегрують стійкість у свою стратегію, не тільки відповідають очікуванням сучасних споживачів, а й створюють міцні фундаменти для довгострокового успіху.

1.3 Дослідження існуючих методів та підходів до управління бізнес-процесами у харчовій промисловості

Існує безліч методів і підходів, які використовуються в цій галузі для оптимізації виробничих процесів. Важливо підкреслити, що ефективне управління бізнес-процесами безпосередньо пов'язане з успішним досягненням бізнес-цілей і задоволенням потреб клієнтів.

Клієнторієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання сталого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівновага позицій [19, с. 187].

У сучасній харчовій промисловості ефективне управління бізнес-процесами є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Існує безліч методів і підходів до управління бізнес-процесами в даній галузі, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Одним з основних методів управління бізнес-процесами в харчовій промисловості є застосування стандартів якості, таких як ISO 9001. Ці стандарти надають основу для створення системи управління якістю, що допомагає поліпшити процеси виробництва, знизити ризики та підвищити задоволеність клієнтів.

Харчова промисловість відіграє ключову роль у економіці багатьох країн, і якість продукції, безпека та ефективність бізнес-процесів є критичними. Ще одним важливим аспектом управління бізнес-процесами в харчовій промисловості є впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning). Такі системи дають змогу автоматизувати та інтегрувати різні бізнес-процеси, починаючи від закупівель сировини і закінчуючи відвантаженням готової продукції. Це сприяє поліпшенню оперативної ефективності та прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Технології Інтернету речей (IoT) також знайшли своє застосування в управлінні бізнес-процесами в харчовій промисловості. Сенсори та пристрої, під'єднані до мережі, можуть надавати дані про стан обладнання, температурні умови та інші параметри, що дає змогу вживати заходів для запобігання збоєм і підвищення продуктивності.

Слід також відзначити важливість управління ланцюжком поставок у харчовій промисловості. Застосування методів синхронізації виробничих і логістичних процесів допомагає знизити витрати і поліпшити доступність продукції для споживачів.

Методи управління ланцюгами поставок включають в себе:

1. Планування і прогнозування попиту - використання аналітичних методів для прогнозування майбутнього попиту на продукцію і планування виробництва та поставок відповідно до нього.
2. Управління запасами - оптимізація рівня запасів з урахуванням сезонності, термінів придатності та потреб клієнтів.
3. Системи управління складами - автоматизація обліку та управління запасами на складах, що дає змогу зменшити втрати і поліпшити ефективність поставок.
4. Співпраця з постачальниками - встановлення партнерських відносин з постачальниками і спільне планування поставок.

5. Якість і безпека продукції в харчовій промисловості забезпечення високої якості та безпеки продукції має пріоритетне значення. Це включає в себе: Системи контролю якості - регулярне тестування продукції на відповідність стандартам якості, включаючи хімічні, фізичні та органолептичні параметри.
6. Системи забезпечення безпеки - дотримання нормативів і стандартів, пов'язаних із безпекою продукції, включно з нормами з гігієни та безпеки харчових продуктів.
7. Системи управління якістю - використання методологій, таких як Total Quality Management (TQM) і норм ISO серії 9000, для забезпечення високого рівня якості продукції.

Управління запасами в харчовій промисловості вимагає особливої уваги до термінів придатності та мінімізації втрат.

Методи управління запасами включають у себе:

1. FIFO (першим надійшов - першим обслужений) - практика використання продуктів у порядку їхнього надходження для мінімізації старіння і втрат.
2. JIT (Just-In-Time) - принцип зменшення запасів до мінімального рівня, що сприяє зниженню витрат на зберігання і поліпшенню ефективності.

Поряд з технологічними інноваціями, увагу приділяють і гнучкості виробничих процесів. Концепція "гнучкого виробництва" дає змогу швидко адаптуватися до мінливих ринкових вимог і ефективно реагувати на зміни в попиті споживачів.

Харчова промисловість піддається суворому регулюванню і контролю. Дотримання цих нормативів і стандартів є важливим методом управління бізнес-процесами:

1. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) - методологія управління ризиками та контролю критичних точок для забезпечення безпечності продукції.

2. ISO 22000 - дотримання міжнародних стандартів з безпеки харчових продуктів.
3. GMP (Good Manufacturing Practices) - стандарти доброї виробничої практики, що регулюють процеси виробництва харчових продуктів.

Моделювання бізнес-процесів допомагає виявити вузькі місця, надлишкові операції та потенційні місця для оптимізації. Це може включати в себе оптимізацію послідовності дій, скорочення зайвих операцій і поліпшення взаємодії між підрозділами компанії. Маркетинг і продажі відіграють важливу роль в успішній харчовій промисловості. В табл.1.1 наведені основні методи маркетингу які використовує досліджуване підприємство ПрАТ «КиївХліб».

Насамкінець, управління бізнес-процесами в харчовій промисловості вимагає комплексного підходу, що включає в себе стандарти якості, технологічні інновації, системи ERP і акцент на гнучкості виробництва.

Ефективне управління в цій галузі відіграє ключову роль у досягненні високої конкурентоспроможності та задоволеності споживачів.

Харчова промисловість постійно шукає нові методи виробництва і продуктів, щоб відповідати мінливим споживчим уподобанням і вимогам.

Дослідження та інновації включають в себе:

1. Розробка нових продуктів та інгредієнтів, які можуть бути більш здоровими, екологічно стійкими та смачними.
2. Впровадження нових технологій виробництва, автоматизації та моніторингу процесів.
3. Застосування сучасних методів управління, для оптимізації процесів.
4. Навчання і розвиток співробітників відіграють важливу роль в управлінні бізнес-процесами. Співробітники мають бути кваліфікованими й уважними до деталей, щоб забезпечувати високу якість продукції.
5. Надання співробітникам необхідних знань і навичок у сфері безпеки, якості та виробництва.
6. Створення стимулів для співробітників для підвищення їхньої ефективності та відданості.

7. Впровадження культури, в якій безпека і якість продукції ставляться на перше місце.

Таблиця 1.1.

Ефективні методи маркетингу підприємства харчової промисловості

Методи маркетингу	
Діяльність	Функції
Брендування	Розробка бренду і стратегій брендингу для залучення клієнтів і пізнаваності продукції.
Пакування	Створення привабливого пакування, що привертає увагу та задовольняє потреби споживачів.
Оптимізація процесів	Оптимізація мережі розподілу продукції, щоб мінімізувати час і витрати на оформлення замовлень та доставку.
Аналізування	Аналіз споживчих переваг і ринкових тенденцій для створення продуктів, які будуть затребувані на ринку.

Дотримання нормативів і стандартів, забезпечення безпеки та якості продукції, оптимізація ланцюжків поставок і виробничих процесів, а також інноваційні підходи до розвитку - все це становить основу успішного управління бізнес-процесами в харчовій промисловості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

2.1 Аналіз поточної ефективності даних бізнес-процесів

Аналіз ефективності бізнес-процесів у харчовій промисловості це невід'ємна частина успішного управління компанією, яка займається виробництвом та продажом харчових продуктів. Розвиток підприємства харчової промисловості тягне за собою дотримання суворих стандартів якості та безпеки, на сьогоднішній день триває постійне зіткнення з мінливими споживчими вимогами, що змінюються. Аналіз бізнес-процесів на підприємстві допомагає упевнитися, що кожен етап виробництва відповідає суворим стандартам безпеки. Якість продукції безпосередньо впливає на репутацію компанії та рівень задоволеності клієнтів, також аналіз бізнес-процесів дає змогу оптимізувати виробництво, щоб домогтися високої якості продукції. Безпека продукції - це найважливіший аспект у харчовій промисловості, заражені або неякісні продукти можуть становити серйозну загрозу здоров'ю споживачів.

Харчова промисловість піддається суворим регуляторним нормам і стандартам, вимагає значних витрат, які пов'язані із закупівлею обладнання, сировини, переробкою і доставкою продукції на ринок. Аналіз дає змогу скорочувати витрати: на сировину, енергію, робочу силу, що робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку.

Важливу роль відіграє логістика в харчовій промисловості, особливо в доставці свіжих продуктів на точки продажів. Аналіз процесів у сфері логістики дають змогу бізнесу оптимізувати поставки, а також знизити часові та ресурсні витрати. Ефективне управління логістикою є ключовим аспектом у доставці продукції, а аналіз логістичних процесів може допомогти скоротити тимчасові та ресурсні витрати під час транспортування і розподілу продукції. Знання ефективності в управлінні бізнес-процесів дає можливість надати клієнтам продукцію, яка відповідає очікуванням, це включає в себе такі аспекти, як смак, якість і термін придатності продукції.

Кроки для аналізу ефективності бізнес-процесів у харчовій промисловості:

1. Провести аналіз з визначення всіх бізнес-процесів, включно зі списком закупівлю сировини, виробництва, пакування, логістики, управління якістю та дистрибуції.
2. Вибрати ключові показники ефективності, які дадуть змогу виміряти продуктивність кожного процесу. Ці показники включають у себе: терміни виконання, якість, витрати фінансові та часові.
3. Зібрати дані, щоб оцінити продуктивність бізнес-процесів. Це статистика, відгуки клієнтів, опитування співробітників, інші джерела збору інформації.
4. Проаналізувати зібрані дані, порівняти фактичні результати з бажаними показниками, потім виявити різницю між ними.
5. Визначити проблемні моменти в бізнес-процесах, які можуть перешкодити досягненню бажаних результатів.

Важливі аспекти аналізу бізнес-процесів у харчовій промисловості:

1. Необхідно гарантувати, що всі процеси відповідають стандартам з гігієнічності, з контролю якості та відповідають технологічним нормам, щоб запобігти можливих ризиків для здоров'я споживачів.
2. Витрати, які пов'язані із сировиною, енергією, логістикою та трудовитратами, суттєво впливають на прибутковість компанії. Аналіз бізнес-процесів допомагає оптимізації витрат і зниженню витрат, не обмежуючи якість продукції.
3. Аналіз процесів допомагає забезпечити дотримання цих норм і уникнути штрафів і санкцій.

Харчова промисловість час від часу змінюється, а клієнти стають вибагливішими, тож дуже важливо постійно аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси на підприємстві, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Усі бізнес-процеси досліджуваного підприємства спрямовані на задоволення споживчих очікувань. Аналіз ефективності процесів дає змогу виявляти аспекти продукції, які важливі для клієнтів, і відповідно адаптувати бізнес-процеси під їх

запити. Аналіз поточної ефективності бізнес-процесів у харчовій промисловості необхідний, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успішну діяльність компанії в галузі хлібобулочних виробів. Цей процес дає змогу не тільки дотримуватися стандартів безпеки та якості продукції, а й знижує витрати, задовольняє споживчі потреби та дає можливість залишатися попереду конкурентів у постійно мінливому середовищі харчової промисловості.

2.2 Виявлення основних проблем та вузьких місць в управлінні бізнес-процесами

Проблеми ефективності управління бізнес-процесами у сфері харчової промисловості також пов'язані з аспектами ризик-менеджменту. В умовах ринкової нестабільності, де ціни на сировину можуть змінюватися, і вимоги до безпеки продукції стають більш жорсткими, важливо встановити систему управління ризиками, яка може передбачати потенційні загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації.

Труднощі та недоліки в управлінні бізнес-процесами у харчовій промисловості представляють собою значущі виклики для компаній у цьому секторі. Однією з ключових труднощів є обмежена автоматизація виробничих процесів. Навіть при швидкому розвитку технологій, багато підприємств продовжують використовувати ручні операції, що призводить до зниження ефективності та конкурентоспроможності. Успішне впровадження процесного підходу в компанію є складним завданням, і важливо використовувати професійні інструменти, які дозволяють описувати та аналізувати бізнес-процеси, зробити їх більш прозорими та керованими.

Процес впровадження підходу до управління демонструє, що більшість компаній, які розпочали впровадження процесного управління, зазвичай зупиняються на етапах опису та автоматизації бізнес-процесів. Проте для повноцінного впровадження процесного підходу необхідно забезпечити організацію всього циклу управління бізнес-процесами. Реалізація процесного підходу в управлінні підприємством можлива лише за умови широкої і активної участі всього персо-

налу, включаючи практично всіх працівників. У цьому випадку компанія повинна впровадити комплекс заходів для поетапного запровадження процесного підходу, з фокусом на створенні бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності та якості роботи підприємства.

Іншою важливою проблемою є управління ланцюжком поставок. Неефективна логістика, затримки в поставках і недостатня прозорість у ланцюжку поставок можуть призвести до простоїв у виробництві та втрати клієнтів. Важливо надати увагу оптимізації процесів постачання та впровадженню сучасних технологій для відстеження та контролю поставок.

Ще однією проблемою є складність дотримання стандартів якості та безпеки продукції. У галузі харчової промисловості особливо велике значення має збереження високих стандартів, і будь-які порушення можуть мати серйозні наслідки. Управління якістю продукції та впровадження сучасних систем моніторингу є ключовими аспектами для вирішення цього питання. Недостатня аналітика на підприємстві та звітність також ускладнюють ефективне управління бізнес-процесами в галузі харчової промисловості. Відсутність систем, що можуть забезпечити всеосяжний аналіз даних, ускладнює прийняття обґрунтованих рішень і прогнозування майбутніх тенденцій. Нарешті, зміни в споживчому попиті та вимогах до продукції також становлять виклик для управління бізнес-процесами.

Гнучкість у виробничих процесах і швидка адаптація до змінливих вимог ринку стають дедалі важливішими для успішної діяльності в цій галузі. Результати багаторічних досліджень діяльності багатьох підприємств, проведених науковцями, зокрема Агарков А., Басовський Л., Герасимов Б., Дунченко Н., Єфімов В., Карпенко Є., Ковальов А., Розова Н. та інші засвідчують, що вдосконалення системи управління якістю, поліпшення якості бізнес-процесів виробничої діяльності, продукції і послуг призводить до зростання кількості споживачів та тривалої тенденції збільшення прибутків. Відтак формування ефективної системи управління якістю на підприємстві позитивно впливає на його економічний розвиток і конкурентоспроможність. Підприємства можуть досягти успіху лише за умови, якщо якість стане рушійною силою для усіх працівників, а не тільки

керівництва, а також забезпечуватиметься на кожній стадії життєвого циклу продукції та послуги [5].

В умовах зростаючого суспільного інтересу до питань екології підприємствам необхідно активно впроваджувати практики, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це включає в себе не тільки дотримання стандартів утилізації та переробки відходів, а й перехід до більш енергоефективних технологій виробництва. Важливим аспектом є підтримання високих стандартів виробничої ефективності при дотриманні вимог до сталого розвитку. Прагнення до екологічно чистих технологій і процесів вимагає впровадження інноваційних рішень, які можуть збільшити витрати, але в довгостроковій перспективі принести вигоду як для компанії, так і для навколишнього середовища.

Ще однією ключовою справою, на яку слід звернути увагу, є складність в управлінні інформацією та цифровими даними. Обсяг зібраної інформації щодо виробничих процесів постійно збільшується, і належне керування цим потоком даних стає надзвичайно важливим. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати сучасні системи управління даними та обробки великих обсягів інформації для здійснення обґрунтованих рішень. Складнощі в забезпеченні безпеки продовольчих продуктів також необхідно враховувати. У зв'язку зі зростаючими вимогами до якості та безпеки харчових продуктів важливо створити ефективні системи контролю, починаючи від виробництва і закінчуючи доставкою на полиці магазинів.

Також слід відзначити, що швидко змінюється законодавча база, яка стосується галузі продовольчої промисловості, створює додаткові труднощі для управління бізнес-процесами. Підприємства повинні постійно слідкувати за змінами в законах та активно адаптуватися до нових вимог, щоб уникнути штрафів та негативного впливу на репутацію компанії. Іншою важливою проблемою, на яку слід звернути увагу, є нестабільність ринкових умов. Харчова промисловість реагує на зміни в економічному середовищі, коливання валютних курсів та інші фактори. Управління бізнес-процесами повинно включати гнучкість та здатність

швидко адаптуватися до змін на ринку з метою мінімізації ризиків та збереження конкурентоспроможності.

Отже, виявлення та вирішення проблем в управлінні бізнес-процесами харчової промисловості вимагає комплексного та системного підходу. Компанії, які здатні ефективно управляти своїми бізнес-процесами, будуть готові до викликів сучасного ринку та зможуть забезпечити стабільність та успішний розвиток у довгостроковій перспективі. Завершенням цього процесу є виявлення основних проблем і вузьких місць у керуванні бізнес-процесами в харчовій промисловості, що становить важливий етап для підвищення ефективності та стійкості підприємств. Розв'язання цих проблем передбачає комплексний підхід, що включає в себе впровадження сучасних технологій, оптимізацію виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та активну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі. Тільки такі заходи дозволять компаніям в харчовій промисловості залишатися конкурентоспроможними та успішними у довгостроковій перспективі.

2.3 Специфіка формування управління ефективності бізнес-процесів на підприємстві

Ефективне управління виробничим об'єктом традиційно розглядається як процес, що ґрунтується на використанні сучасних управлінських технологій та більш вдосконалених організаційних форм.

Аналіз теоретичних та практичних матеріалів вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування адекватної та адаптованої системи менеджменту на промислових підприємствах підтверджує, що вирішення цієї проблеми часто пов'язується із розвитком та удосконаленням бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Ці бізнес-процеси включають маркетингові дослідження, пошук і вивчення ринків, аналіз конкурентів, моніторинг потреб, дослідження та проектування нових видів продукції та послуг, вибір і моніторинг постачальників, постановку продукції на виробництво, управління якістю, маркетингові заходи на стадії товарообороту продукції та послуг, роботи зі збуту й розподілу продукції зокрема, до продажного та сервісного обслуговування, вибір і моніторинг посе-

редників, роботи зі збуту та розподілу продукції, роботи з транспортування, зберігання та монтажу продукції, експлуатаційний моніторинг та розвиток підприємства. Усі ці аспекти можуть бути розглянуті як суб-процеси, кожен з яких має визначений початок (вхід), послідовно виконувані потоки станів і робіт і кінець (вихід).

Єдина мета бізнес-процесів це задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип - первинні клієнти, які одержують первинний вихід, другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип - непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них. Четвертий тип клієнтів - зовнішні клієнти, одержують вихід процесу, дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі - це п'ятий тип.

Бізнес-процес не здійснюється автоматично, його керують та реалізують конкретні виконавці. Участь у бізнес-процесі бере низка учасників, що можуть бути окремими фахівцями або групами. Постачальником процесу на його початку є особа чи група, яка забезпечує вхідні ресурси які можуть бути результатом попереднього процесу. Бізнес-процес представляє собою потік роботи, який переходить від одного учасника до іншого, а у великих процесах - від одного відділу до іншого. Опис процесів може бути здійснений на різних рівнях, але завжди включає початок, послідовність кроків і чітко визначений кінець. Не існує універсального переліку процесів, і кожна організація повинна розробляти свої власні. Це обумовлено, в тому числі, бажанням досягти глибшого розуміння власної ситуації в конкретній організації, описуючи її через призму процесів.

Також бізнес-процеси визначаються як сукупність різноманітних видів діяльності, в межах якої "на вході" використовуються один або кілька видів ресурсів, і внаслідок цієї діяльності на "виході" формується продукт, який має цінність для клієнта. Всі визначення об'єднують підкреслення уваги до того, що бізнес-процеси є неперервними, мають конкретні входи та виходи у вигляді продукту,

який задовольняє потреби споживачів. Таким чином, бізнес-процес охоплює всю організацію від верху до низу. Бізнес-процес без розгляду його внутрішньої структури можна подати як об'єкт, що характеризується поняттями, наведеними на рис. 2.1

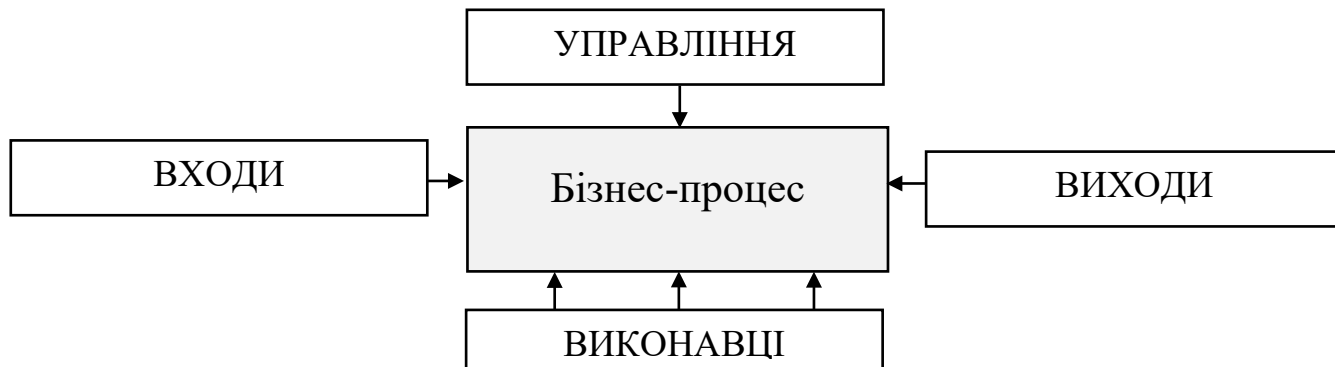


Рис. 2.1. Бізнес-процеси підприємства без внутрішньої структури

Оскільки бізнес-процеси можна розглядати як потоки роботи і в них визначені межі, для кожного конкретного процесу межі встановлюються початковими або первинними входами, з яких він розпочинається. Ресурси або входи до процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими або інформаційними. Процес завершується виходом, отриманням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, вихідним входом у процесі збуту може бути замовлення, отримане від відділу збуту, а результатом цього процесу може бути пред'явлення чеків до оплати в банку. Первинним виходом процесу може бути, наприклад, придбання нового обладнання або одержання певної інформації, надання певної послуги. Процес стратегічного управління передбачає існування зворотнього зв'язку між стадіями для можливості уточнення та доопрацювання результатів попередніх етапів [8, 11, 12].

Середовищем перед бізнес-процесами є їх управління, а саме - їхній механізм. Кожен процес повинен мати чіткі стандарти, бути систематизованим і забезпеченим необхідними умовами для ефективної роботи. Це означає визначення відповідальних осіб за кожен етап процесу, необхідних операцій, завдань для кожного учасника бізнес-процесу, а також параметрів входів та виходів.

Таким чином, елементи моделі формують функціональний блок. Оскільки кожен з процесів мають власне призначення та функції, вони складаються з різних елементів функціонального блоку. Основними елементами є:

1. Управління (засоби контролю, такі як стандарти, інструкції та інша регламентуюча документація);
2. Вхід (необхідні ресурси для здійснення бізнес-процесів);
3. Вихід (результат процесу, що може бути ресурсом для наступного процесу або готовою продукцією, яка реалізується споживачам для задоволення їх потреб).
4. Виконавці (включають засоби здійснення процесів)

Підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку збуту. Загальна кількість бізнес-процесів підприємства досягає кількох сотень. Не буває жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко чи вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Класифікацію бізнес-процесів наведено на рис. 2.2. Загалом дана класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, обрати шляхи розвитку, встановити цілі виконання процесів і здійснювати контроль результатів.

Ефективне стратегічне управління оперує конструкціями, які можна охарактеризувати як концептуальні уявлення щодо вирішуваної проблематики маючи за основу теорію. Такі конструкції, відображаючи прикладні взаємозалежності та зв'язки вирішуваних проблем, впливають безпосередньо із практики. Тому ефективне управління зорієнтоване насамперед на розробку практичних рекомендацій, з одночасним використанням не лише власних моделей та інструментальних розробок, а і досягнення інших наук [4, 6, 12].

Кожен із блоків управління бізнес-процесами на підприємстві має низку напрямів, що визначаються особливостями його діяльності. Недостатня аналітика та несумісна звітність також стають труднощами для ефективного управління бізнес-процесами в галузі харчової промисловості. Відсутність систем, які здатні

надати всебічний аналіз даних, ускладнює прийняття обґрунтованих рішень і прогнозування майбутніх тенденцій в управлінні підприємством.



Рис. 2.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

У стратегічному управлінні діяльністю диверсифікованого харчового підприємства виділяють чотири рівні стратегії: корпоративний, діловий, функціональний, операційний, що формують ієрархічну «стратегічну» піраміду. На одному галузевому підприємстві до них належать більшість підприємств харчової промисловості корпоративний рівень відсутній [9, 10].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОСЕЦІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВХЛІБ»

3.1 Розробка конкретних методів та інструментів для покращення управління бізнес-процесами

Перший крок у розробці методів та інструментів для поліпшення управління бізнес-процесами - це ретельний аналіз поточних операцій. Цей процес охоплює детальний розгляд кожного етапу бізнес-процесу, починаючи від постачань сировини і закінчуючи відвантаженням готової продукції. Ключова мета - виявити сильні та слабкі сторони процесів, виявити вузькі місця і визначити можливі сфери поліпшення. Аналіз охоплює оцінку ефективності поточних операцій, виявлення потенційних ризиків і визначення факторів, що впливають на продуктивність. Дослідження тісно пов'язане із взаємодією з ключовими зацікавленими сторонами, включно з керівництвом, працівниками, постачальниками та клієнтами. Підхід включає збір даних, проведення інтерв'ю та аналіз документації. У результаті цього етапу буде розроблено детальну карту поточних бізнес-процесів, виявлено основні точки оптимізації та запропоновано рекомендації для підвищення ефективності. Цей аналіз є основою для подальших кроків із впровадження систем і методів, спрямованих на поліпшення управління бізнес-процесами на підприємстві ПрАТ «Київхліб».

Другий важливий етап у покращенні управління бізнес-процесами встановлення ключових показників ефективності (KPI). Ці показники є метриками, які допомагають кількісно виміряти успіх або невдачу виконання бізнес-процесів. Процес визначення KPI починається з визначення стратегічних цілей підприємства, після чого обираються конкретні показники, які найкращим чином відображають досягнення цих цілей. KPI можуть включати в себе такі параметри, як відсоток браку у виробництві, час обробки замовлень, терміни доставки і рівень задоволеності клієнтів. Ці метрики надають об'єктивні дані, на основі яких можна оцінити ефективність бізнес-процесів. Обрані KPI слід регулярно відстежу-

вати та аналізувати. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни та вносити корективи в стратегію управління. Встановлення ефективної системи KPI є невід'ємною частиною стратегії поліпшення бізнес-процесів і дасть змогу ПрАТ «Київхліб» точніше вимірювати та підвищувати свою загальну продуктивність.

Третій етап у поліпшенні управління бізнес-процесами на підприємстві впровадження технологій автоматизації. Впровадження ERP дає змогу централізовано керувати замовленнями, виробництвом, складом і фінансами. Це забезпечує єдине і точне джерело даних для прийняття рішень. ERP також допомагає поліпшити комунікацію між різними відділами, скорочує час на опрацювання інформації та зменшує ризик помилок.

Додатково, впровадження системи моніторингу виробничих ліній і обладнання підвищує ефективність. Це охоплює використання датчиків і IoT-технологій для відстеження роботи обладнання в реальному часі, запобігання збоям і оптимізацію технологічних процесів. Автоматизація бізнес-процесів знижує залежність від ручної праці, підвищує швидкість виконання завдань і знижує ймовірність помилок. Однак, успішне впровадження вимагає не тільки інвестицій у технології, а й навчання персоналу для ефективного використання нових систем. Цей етап сприяє створенню більш гнучкої та адаптивної системи управління на підприємстві.

Enterprise Resource Planning (ERP) перекладається як "планування ресурсів підприємства". Цей термін відноситься до типу програмного забезпечення, яке використовується організаціями для управління такими повсякденними бізнес-операціями, як бухгалтерський облік, закупівлі, управління проектами, управління ризиками та забезпечення нормативно-правової відповідності, а також управління ланцюгами поставок. Пакет ERP також включає рішення з управління ефективністю підприємства, яке допомагає планувати операції, складати бюджет і прогнози та створювати звіти про фінансові результати компанії [13].

Четвертий етап фокусується на оптимізації ланцюжків поставок у «Київхліб». Це важливий елемент управління бізнес-процесами, спрямований на поліпшення ефективності та скорочення часу доставки сировини і компонентів. Для

досягнення цієї мети підприємство може впровадити систему управління запасами, засновану на прогнозуванні попиту. Аналіз ринкових тенденцій і споживчих переваг дасть змогу точніше визначити обсяги замовлень і оптимальні рівні запасів. Це зменшить ризики надлишкових запасів або нестачі необхідних ресурсів.

Важливим кроком також є встановлення надійних партнерських відносин із постачальниками. Довгострокові контракти та чітка взаємодія допоможуть забезпечити стабільність поставок. Регулярне оновлення та оптимізація мережі постачальників також сприяють гнучкості в реагуванні на зміни в ринковому середовищі. Важливо регулярно аналізувати й оцінювати продуктивність ланцюжків поставок, використовуючи KPI, щоб оперативно виявляти та вирішувати проблеми. Оптимізація ланцюжків поставок сприятиме більш ефективному виробничому процесу, зниженню витрат і підвищенню загальної конкурентоспроможності «Київхліб» на ринку харчової промисловості.

П'ятий етап спрямований на навчання персоналу впровадженням змінам і новим технологіям, що є ключовим аспектом успішного управління бізнес-процесами. Необхідно розробити програму навчання, що охоплює різні аспекти впроваджених змін, включно з використанням нових систем, роботою з ERP, принципами управління запасами, а також ефективним використанням системи моніторингу та обладнання. Навчання має бути комплексним і адаптованим до специфіки бізнес-процесів підприємства. Проведення тренінгів і семінарів допоможе персоналу засвоїти нові навички та краще зрозуміти цілі й переваги впровадження змін. Важливо забезпечити доступ до навчальних ресурсів, наприклад, онлайн-курсів і посібників, щоб персонал міг у будь-який час оновлювати свої знання. Крім технічного навчання, варто також розвивати навички командної роботи та комунікації. Сильна командна динаміка сприяє ефективнішому впровадженню змін і поліпшенню внутрішньої координації. Створення програми постійного навчання, регулярні огляди продуктивності та зворотний зв'язок від співробітників допоможуть підтримувати високий рівень підготовленості персоналу й адаптуватися до майбутніх змін у бізнес-процесах.

Шостий етап зосереджується на впровадженні системи контролю якості. Створення та впровадження ефективної системи контролю якості на кожному етапі виробничого циклу підприємства є критичним фактором для забезпечення високого стандарту продукції. Спочатку необхідно розробити чіткі стандарти якості для кожного продукту та етапу виробництва. Потім слід впровадити методи тестування і контролю, які відповідають цим стандартам. Це включає в себе використання передових технологій, візуальних інспекцій, лабораторних аналізів та інших засобів перевірки якості. Автоматизовані системи можуть використовуватися для моніторингу та контролю якості в режимі реального часу. Це дає змогу швидко виявляти потенційні проблеми і миттєво реагувати на них, мінімізуючи можливі втрати. Важливо також проводити регулярні аудити та огляди процесів контролю якості, щоб гарантувати їхню відповідність стандартам і безперервне поліпшення. Це створить підґрунтя для створення міцної репутації бренду "Київхліб" у контексті високої якості продукції, що своєю чергою може підвищити лояльність клієнтів і зміцнити позиції підприємства на ринку харчової промисловості.

Сьомий етап фокусується на створенні ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами та постійному поліпшенні бізнес-процесів у відповідь на їхні потреби. Розвиток механізмів зворотного зв'язку відіграє ключову роль в управлінні бізнес-процесами. Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами, такої як опитування, онлайн-відгуки та звернення, дасть змогу підприємству краще зрозуміти очікування споживачів і оцінити їхню задоволеність продукцією та обслуговуванням. Ці дані слугуватимуть цінною інформацією для корекції виробничих і бізнес-процесів. Важливо систематично аналізувати зібраний зворотний зв'язок і активно реагувати на отримані дані. Процеси управління бізнесом можуть бути змінені або поліпшені відповідно до зворотного зв'язку клієнтів, що сприяє створенню більш адаптивної та клієнтоорієнтованої стратегії. Регулярні огляди та оновлення системи зворотного зв'язку допоможуть адаптуватися до мінливих споживчих вимог. Зрештою, активна увага до думок клієнтів

допоможе зміцнити їхню лояльність до бренду "Київхліб" і забезпечить стійкий успіх на ринку харчової промисловості.

Восьмий етап фокусується на впровадженні методів управління змінами для забезпечення успішної адаптації персоналу до нових технологій і стратегій управління. Управління змінами є ключовим елементом для сталого впровадження всіх попередніх поліпшень. Необхідно розробити стратегію управління змінами, яка включає в себе план впровадження, комунікаційні стратегії, навчання персоналу та механізми оцінки ефективності змін. Ключовими елементами є прозоре інформування співробітників про майбутні зміни, підтримка в процесі адаптації та створення позитивного ставлення до нових процесів. Важливо активно залучати персонал до процесу змін, даючи їм можливість запропонувати свої ідеї та висловлювати побоювання. Це сприяє створенню позитивного корпоративного клімату і підвищенню рівня лояльності співробітників до змін. Регулярні оцінки прогресу, зворотний зв'язок і коригування в стратегії управління змінами допоможуть запобігти можливим проблемам і поліпшити процеси в реальному часі. Створення культури, що сприяє відкритому спілкуванню та готовності до змін, сприятиме сталому розвитку досліджуємого підприємства «Київхліб» у динамічному середовищі харчової промисловості.

3.2 Аналіз та оцінка господарської діяльності підприємства

На сучасному етапі виробництво продуктів стикається з різними труднощами, що вимагають постійної уваги та застосування передових методів управління. Однією з таких сфер є впровадження нових технологій. Автоматизація, удосконалене управління постачаннями та аналіз даних усе це в наш час є необхідним для більш ефективного використання ресурсів та зниження витрат. Проте не лише технології відіграють важливу роль. Сучасне управління також стосується питань, пов'язаних з людьми. В умовах гострої конкуренції успіх підприємства залежить не лише від передових технологій, але й від якісно створеної корпоративної культури, а також від того, наскільки компанія може мотивувати та навчати свій персонал. Для успішної реалізації бізнес-процесів та управління

ними менеджер повинен мати в своєму розпорядженні точну та повну інформацію про їх реалізацію, етапи бізнес-процесу, інформацію про клієнтів про рівень задоволеності вихідною продукцією тощо [16, 204].

Також важливим елементом стає приділення уваги сталому розвитку та соціальній відповідальності. Підприємства, які враховують екологічні та соціальні питання, не тільки зменшують свій негативний вплив на навколишнє середовище, а й також набувають більшої привабливості для сучасних споживачів, які все більше звертають увагу на ці аспекти. Дослідження та впровадження передових методів управління стають ключовим фактором успішного розвитку в харчовій промисловості. Поєднання інноваційних технологій із сучасними методами управління персоналом та стратегіями сталого бізнесу стає невід'ємним елементом для ефективної діяльності в умовах швидких змін у суспільстві та на ринку.

Важливо підкреслити, що сучасні методи управління несуть не тільки економічну, а й соціальну значущість. Створення сприятливих умов для розвитку співробітників, а також увага до соціальних та екологічних аспектів бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки виживати на ринку, а й успішно взаємодіяти із суспільством і природою. У результаті сучасні підприємства харчової промисловості стикаються з необхідністю постійного вдосконалення методів управління, щоб успішно справлятися з викликами сучасного ринку. Впровадження передових технологій, ефективне управління людськими ресурсами та акцент на стійкість і соціальну відповідальність створюють не просто умови для виживання на ринку, а й стратегію розвитку, що відповідає вимогам сучасного бізнесу та суспільства. Такий комплексний підхід стає ключем до успішного майбутнього підприємств харчової промисловості у світі, що швидко змінюється.

Нижче представлено детальний фінансовий аналіз діяльності компанії за період з 2018 по 2020 рік. Таблиця відображає основні показники, як-от чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий і чистий прибуток, а також по-

казники заборгованості та оборотних коштів. Аналіз цих даних дає змогу отримати уявлення про фінансове здоров'я підприємства та його розвиток протягом зазначеного періоду.

У таблиці 3.1 наведено основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ПрАТ «КиївХліб». Основні економічні показники діяльності підприємства у звітному періоді порівняно з базисним роком покращились. Підтвердженням цього є збільшення прибутку. Як позитивне в діяльності підприємства слід також відмітити зростання чистий дохід від реалізації продукції.

У таблиці 3.2 наведено показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2019-2021 рр. Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності показав, що коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності) у 2019 р. склав 0,12 а на кінець 2021 р. зріс до 0,14 Це свідчить, що підприємство в змозі негайно ліквідувати короткострокові зобов'язання. Теоретично вважається достатнім значення цього коефіцієнта 0,2-0,3, оскільки не всі кредитори одночасно пред'являють вимоги. При цьому, величина розрахованого показника висока і свідчить, що швидколіквідними активами підприємство може покрити платіжних вимог.

Важливою складовою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства будь-якої сфери діяльності й форми власності є оцінка його рентабельності. У таблиці 3.3 наведено показники рентабельності підприємства за 2018-2020 рр. Із даних таблиці можна констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була прибутковою. Про це свідчать показники рентабельності підприємства за три роки, які мають плюсовий приріст.

Маркетингова та бізнес-інформація, використана для виконання завдання: статут підприємства, облікова інформація, інша інформація [2].

Таблиця 3.1

**Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності
підприємства за 2018-2020 рр.**

Показники	Рік			2018 р. у % до 2020 р.	Середній абсолютний приріст
	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	2017	2619	3547	1,75	75.86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1493	1972	2674	1,79	79.10
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	523	646	872	1,66	66.73
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	13	2	6	0,04	-53.85
Власні оборотні кошти, тис. грн.	47	55	90	1,92	91.49
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	201	293	473	2,36	135.32
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	295	492	607	2	105.76

Таблиця 3.2

**Показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2019-2021
рр.**

Показники	Рік			Середній темп росту (приросту)	Критичне значення
	2019	2020	2021		
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	0,12	0,11	0,14	16.67	0,2-0,3
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (швидкої ліквідності)	1,07	1,10	1,11	3.74	0,7-0,8
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності (покриття)	2,10	2,32	2,38	13.33	>1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	2,56	6, 49	3,28	28,13	

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності підприємства. Із даних таблиці можна констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була прибутковою.

Таблиця 3.3

Показники рентабельності підприємства за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2018 р. від 2020 р, %	Середній темп росту (приросту), %
	2018	2019	2020		
Рентабельність діяльності,%	11.3	11.9	12.4	+1.1	9.73
Рентабельність виробництва продукції,%	91.6	127.8	135.8	+44.2	48.25
Рентабельність власного капіталу,%	7.94	8.86	9.1	+1.16	14.61
Рентабельність активів,%	1.6	1.5	1.8	+0.2	12.50

Про це свідчать показники рентабельності підприємства за три роки. В контексті відомостей, представлених в таблиці фінансового аналізу за роки 2018-2020 рр., можна визначити динаміку розвитку та фінансову стійкість підприємства. За цей період компанія демонструє певні тенденції у різних аспектах її діяльності, що потребують детального розгляду та вивчення. Проаналізували ключові показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий та чистий прибуток, а також зобов'язання та активи.

Усі ці аспекти враховані в таблиці фінансового аналізу, що служить основою для подальших обговорень та порівнянь з іншими періодами чи подібними компаніями. Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за три роки показав, що: рентабельність підприємства за 2018-2020 рр. мають плюсові відхилення за показниками таблиці.

3.3. Розроблення ефективних напрямків бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція - це процес суперництва на ринку між товаровиробниками, що зацікавлені в досягненні одних і тих же цілей. Звідси, конкурентоспроможність являє собою здатність підприємства випускати продукцію, що може конкурувати на ринку аналогічних товарів. Конкуренція серед виробників хлібопекарської продукції в Україні є високою, і головна боротьба відбувається між великими хлібозаводами та невеликими пекарнями. Особливістю ринку хліба є його регіональний характер через обмежений термін зберігання продукції. Таким чином, основний акцент робиться на підприємствах, що обслуговують певний регіон. Багато наукових досліджень присвячено різнобічному аналізу суміжних питань, що дозволяє формувати операційну класифікацію хлібної продукції підприємств. Відсутність такої класифікації визначає необхідність та актуальність проведення досліджень в цьому напрямку. У 2014 році комітет статистики оцінив ринок хлібобулочних виробів для київського регіону на обсяг 350 тис. тонн або в еквіваленті 3602000 тис. грн., що становить приблизно 15% від загального обсягу українського ринку. Ця характеристика регіону пояснюється високою концентрацією споживачів, що гарантує стабільне лідерство ПрАТ «Київхліб» в Україні як провідного виробника хлібобулочних виробів. Ми визначили частку підприємства ПрАТ «Київхліб» на ринку хлібопекарської продукції міста Києва та області:

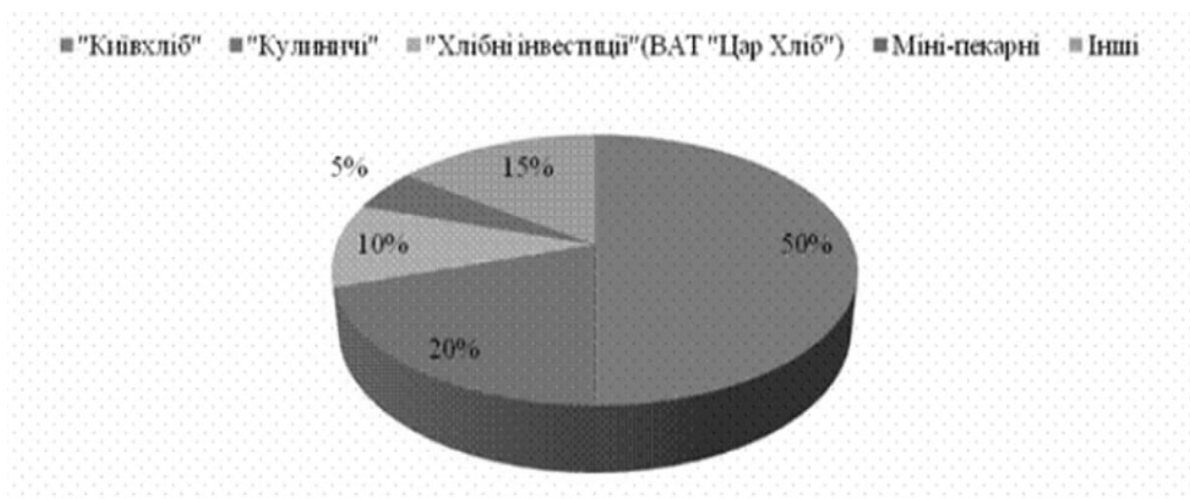


Рис. 3.1 Частка ринку виробників хліба в м. Київ

Основними конкурентами ПрАТ «Київхліб» є ТОВ «Кулиничі» та «Хлібні інвестиції». Оцінимо конкурентоспроможність ПрАТ «Київхліб» у порівнянні з конкурентами. Для цього, використаємо метод «багатокутника конкурентоспроможності». Шкала оцінок від 0 до 5, за результатами експертного порівняння ПрАТ «Київхліб», ВАТ «Хлібні інвестиції», ТОВ «Кулиничі», та інші підприємства.

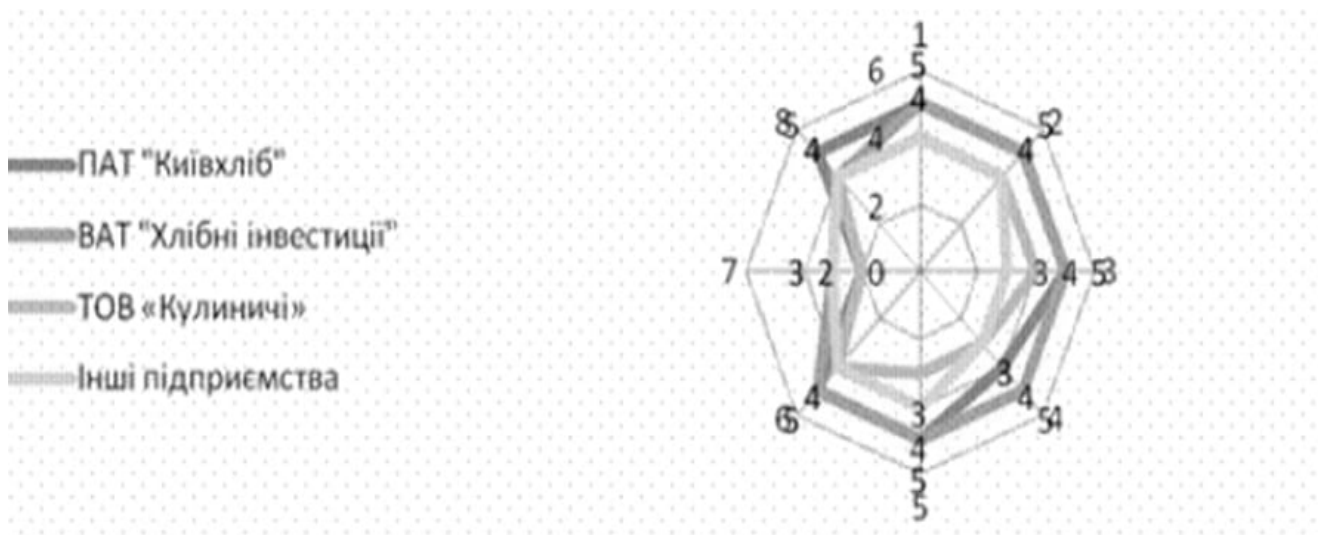


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Київхліб» та його конкурентів

Продукція ПрАТ «Київхліб» є популярним в усіх районах Києва та активно реалізується в Київській області та інших регіонах України. Середньодобовий обсяг продажу становить 900 тонн хлібобулочних виробів. Кількість угод на постачання продукції зростає, включаючи угоди з торговельними підприємствами різних форм власності.

Розроблення ефективних стратегій бізнес-процесів у харчовій промисловості - це комплексний і важливий етап, що визначає успіх підприємства на ринку. Видокремлюють кілька ключових напрямів, які можуть значно поліпшити конкурентоспроможність компанії в цій галузі. Конкурентоспроможність підприємства грає ключову роль у забезпеченні ефективності ринкового механізму на світовому та українському рівнях. Наявність конкуренції на ринку сприяє максимальному використанню потенціалу суспільства та забезпечує раціональну поведінку існуючих учасників

ринкового господарства. Ця конкуренція дозволяє рівномірно розподілити наявні ресурси та капітал серед учасників ринку.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства досягається через створення їх конкурентних переваг та цілеспрямований вплив на найважливіші фактори. Результати аналітичного дослідження вказують, що основними конкурентними перевагами учасників ринку хлібопекарської продукції є:

1. Відносно низька собівартість, забезпечена високою ресурсоекономічністю та максимальним використанням конкурентного потенціалу
2. Вигідні ціни на реалізацію
3. Висока ефективність діяльності
4. Виготовлення нової продукції

Першим важливим аспектом є дослідження і розробка нових продуктів. Впровадження системи управління інноваціями дає змогу не тільки виявити потреби ринку, а й активно працювати над створенням унікальних і поліпшених продуктів, а це дає змогу підприємству бути на ринку конкурентоспроможним. Це стає можливим завдяки активному вивченню ринкових трендів і переваг споживачів. Також, важливо зміцнювати партнерські відносини з дослідницькими центрами та університетами для доступу до передових наукових розробок. Оптимізація виробництва - ще один важливий аспект, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих ліній є критично важливими кроками. Це не тільки підвищує продуктивність, а й знижує ймовірність помилок у процесі. Мінімізація відходів та оптимізація використання сировини сприяють зниженню витрат, що є ключовим моментом в умовах конкуренції. Управління ланцюжком поставок також відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Ефективне управління інвентаризацією допомагає уникнути надлишків або дефіциту, що важливо для безперебійного виробництва. Встановлення надійних стосунків із постачальниками сировини та матеріалів стає важливим елементом стратегії.

Маркетинг і брендування відіграють важливу роль у приверненні уваги споживачів і створенні впізнаваного образу компанії. Розроблення ефективних маркетингових стратегій, активне використання соціальних мереж і цифрового маркетингу, а також участь у виставках і заходах сприяють розширенню аудиторії та зміцненню позицій на ринку.

Усі перелічені напрями взаємопов'язані і в сукупності створюють ефективну стратегію бізнес-процесів у харчовій промисловості. Їхня реалізація дасть змогу підприємству поліпшити виробничі процеси, підвищити якість продукції, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності. Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «КиївХліб», бачимо, що компанія продовжує розвиватися та збільшує асортимент своєї продукції, нарощуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Але є і негативні показники, такі як збільшення собівартості продукції та поточних зобов'язань. Потрібно і надалі нарощувати власний капітал та покращувати стратегію розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження були проаналізовані основні питання управління бізнес-процесами підприємства харчової промисловості, з урахуванням сучасних тенденцій. Аналіз важливості стратегічного планування, ефективного управління бізнес-процесами, оптимізації та використання інноваційних підходів у створенні конкурентоспроможних підприємств виявив значимість керованої діяльності у створенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Опубліковані дослідження підтверджують необхідність використання сучасних методів та інструментів управління для забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

За результатами проведеного дослідження можна зазначити, що ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні є стійким і насиченим, конкурентоздатною продукцією від різних виробників. Проте важливо, щоб державні органи управління приділили увагу проблемі "тіньового" виробництва хліба і хлібобулочних виробів. Ми дослідили ринковий відсоток ПрАТ "Київхліб", також аналізували конкурентів. Підприємство використовує кілька каналів розповсюдження своєї продукції, відправляючи її великим оптовикам, дистриб'юторам та дилерам у великих партіях, а також меншим оптовикам - середнім та дрібним оптовикам, і підтримує прямий контакт з роздрібною мережею.

ПрАТ «Київхліб» є сучасним представником української хлібопекарської галузі. Підприємства цієї компанії обладнані високотехнологічними засобами для виробництва різноманітних хлібних та булочних виробів. Встановлено, що використання методів машинного навчання дозволяє провести аналіз ринкового споживчого попиту, що в свою чергу надає можливість підприємству ПрАТ "КиївХліб" максимізувати прибуток шляхом оптимізації асортименту продукції та їх розміщення в торгових приміщеннях. Секрет смачного і корисного продукту полягає у впорядкованій співпраці численних фахівців, які відмінно володіють технікою та високопрофесійно виконують свої обов'язки.

Такий розподіл товарів дозволяє компанії різноманітно використовувати канали збуту своєї продукції, зменшуючи залежність від торгових посередників.

Динаміка чистого доходу компанії: постереження за чистим доходом від реалізації продукції вказує на стабільний ріст, який перевищує 75% за період з 2018 по 2020 рік. Це свідчить про ефективність стратегій управління та можливості компанії розширювати свої ринкові позиції.

Фінансова рентабельність: зростання собівартості та валового прибутку на 79,10% та 66,73% відповідно вказує на збільшення витрат та прибутковості продукції. Це результат розширення асортименту, оптимізації виробничих процесів та інших стратегічних рішень.

Прибутковість та заборгованість: чистий прибуток відзначився меншою динамікою, зростаючи лише на 0,04%, що може свідчити про зростання витрат та обсягу дебіторської заборгованості. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє оцінити ступінь фінансової платоспроможності та управління оборотним капіталом.

Стійкість та ризики: збільшення власних оборотних коштів на 91,49% свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії. Однак зростання дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на ризики заборгованості та ускладнення фінансового обороту.

Виявлено, що ефективна розробка бізнес-процесів та підтримка діяльності компаній вимагає глибокого розуміння економічних процесів. Вирішення наявних проблем і ідентифікація можливих ризиків є ключовим передумовою для створення дієвих бізнес-процесів, включаючи розробку інформаційних систем як важливого компонента функціонування сучасних компаній.

Отримані результати доцільно використовувати для розробки та коригування раніше прийнятих стратегій бізнес-процесів, що дозволить компанії виробляти основні конкурентні переваги на ринку, а виявлені тенденції їх змін сприятимуть реалізації найефективніших стратегій зростання прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Компанія Atiko. Що таке IoT простими словами?.
URL: <https://www.atiko.com.ua/articles-ua/chto-takoe-iot-prostymi-slovami/>
2. Офіційний сайт ПрАТ «КиївХліб». URL: <https://kyivkhlhb.ua/wp-content/uploads/2021/05/finansova-zvitnist-za-2020-rik.pdf>
3. Соколова О.Ф. Імена в управлінні якістю: методичні вказівки до практичних занять з дисципліни. Управління якістю для студентів.: УлДТУ, 2008. 31 с.
4. Д. Джуран. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/2803521/page:2/>
5. Заїнчковський А.О. Управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. м. Національний університет харчових технологій, 2020.
6. Стандарти НАССР. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/standarti-nassr>
7. Менеджмент: підруч. / під ред. О. Кириченка. К. : Основи, 1999.
8. Ансофф І. Стратегічне управління; пер. з англ. М.: Економіка, 1989.
9. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент, Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2012
10. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством, Основа, Харків, 1999
11. Владимірова Л.П. Прогнозування і планування в умовах ринку: Навчальний посібник / Л.П. Владимірова. - М.: Дашков і К, - 2000. - 290с.
12. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. - 400 с.
13. Що таке ERP?. Oracle Cloud Applications and Cloud Platform.
URL: <https://www.oracle.com/cis/erp/what-is-erp/>
14. Шершньова З.Є. Ефективне управління / З.Є. Шершньова.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.

15. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градова - СПб., - 2005.
16. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: [навчальний посібник]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 204 с.
17. Давидов О. І. Проблеми та перспективи застосування показника економічної доданої вартості у вартісно орієнтованому управлінні підприємствами. 2017. Том 27. № 3. С. 190-198.
18. Друкер П. Ефективне управління. Економічні завдання і оптимальні рішення / Пер. з англ. М. Котельнікової. М. : ФАІР-ПРЕСС, 1988. 288 с.
19. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4 (22). С. 187 – 194.
20. Robins R. Does Corporate Social Responsibility Increase Profits? *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*. URL: <http://business-ethics.com/2015/05/05/does-corporatesocial-responsibility-increase-profits/> (дата звернення: 17.03.2022).
21. Top CRM Market Statistics that Show How to Leverage Your CRM Potential. URL: <https://www.scnsoft.com/blog/crm-market-statistics> (дата звернення: 19.03.2022 р.).
22. Seidu B. Corporate Social Responsibility and Sustainable Local Development: A case study of European Small and Medium Enterprises (SMEs) in Kenyan Agribusiness. 2014. URL: <http://docplayer.net/19961381-Corporate-social-responsibility-and-sustainable-local-development-a-case-study-of-european-small-and-medium-enterprises-smes-in-kenyan-agribusiness.html>
23. Загальна характеристика ринку хліба та хлібопродуктів України URL: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12894/>
24. Ринкова частка виробників хлібобулочних виробів. URL: <http://agravery.com>
25. General description of market of bread and bakery product of Ukraine 2015. URL: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles-2894>.
26. Market part of producers of bakery goods 2016. URL: <http://agravery.com>.

27. General description of market of bread and bakery product of Ukraine URL: [http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical – articles-2894](http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles-2894).
28. Державний комітет статистики України. URL: [//www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
29. Давидюк Ю.В. Напрямки підвищення економічної ефективності діяльності хлібопекарських підприємств. 2001.
30. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Звіт про фінансовий стан ПрАТ «КиївХліб» 2019 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Директор АФ «Аудит-Київ» КОД
аудитор Панченко Ю.М. 2020 10 10
за КОАТУУ 803850000
за КОПФ 240
за КВЕД 47.24

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТОРГОВИЙ ДІМ "КИЇВХЛІБ"
Територія Подільський район
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
Середня кількість працівників 817
Адреса, телефон вулиця Конституційська, буд. 64, м. Київ, 04080 0442067279
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вносяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 855	4 199
первісна вартість	1001	5 868	5 871
накопичена амортизація	1002	13	1 672
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40	321
Основні засоби	1010	6 579	6 221
первісна вартість	1011	9 380	11 467
знос	1012	2 801	5 246
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 787	1 243
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14 261	11 984
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	47 338	55 616
Виробничі запаси	1101	5 828	15 833
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	41 510	39 783
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	201 675	293 465
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32 473	24 668
з бюджетом	1135	8 563	5 632
у тому числі з податку на прибуток	1136	607	607
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	18 417
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 941	102 339
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 807	9 863
Готівка	1166	580	1 758
Рахунки в банках	1167	1 764	7 816
Витрати майбутніх періодів	1170	21	42
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку...

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 457	5 896
Усього за розділом II	1195	307 275	515 938
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	321 536	527 922

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 209)	(6 056)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(8 109)	(5 956)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату держ-поти	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	295 196	492 164
розрахунками з бюджетом	1620	1 411	1 910
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 567	2 094
розрахунками з оплати праці	1630	5 842	8 167
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 495	3 400
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 504	7 905
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 630	18 238
Усього за розділом III	1695	329 645	533 878
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	321 536	527 922

Керівник

Кравченко Наталія Вікторівна

Головний бухгалтер

Ігнатенко Олена Ігорівна

¹ Визначається в податку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Головний бухгалтер
Ігнатенко О. І.

Додаток А

Таблиця А.2

Фінансові результати ПрАТ «КиївХліб» 2019 р.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТОРГОВИЙ ДІМ "КИЇВХЛІБ" (найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.

Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01

Підтвердження Директор Аудитор Панкова Л.М. Сертифікат А 001488

Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 619 582	2 017 108
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 972 730)	(1 493 458)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	646 852	523 650
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	29 752	8 625
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(26 246)	(14 734)
Витрати на збут	2150	(628 726)	(479 393)
Інші операційні витрати	2180	(18 320)	(25 757)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 312	12 391
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	254	20
Інші доходи	2240	20	6
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(884)	(622)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(5)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку...

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 697	11 795
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(544)	1 787
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 153	13 582
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 153	13 582

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	12 968	8 693
Витрати на оплату праці	2505	144 441	96 794
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 000	19 369
Амортизація	2515	4 455	1 273
Інші операційні витрати	2520	474 731	388 037
Разом	2550	665 595	514 166

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Кравченко Наталія Вікторівна

Головний бухгалтер

Ігнатенко Олена Юрївна



Додаток А

Таблиця А.3

Звіт про власний капітал ПрАТ «КиївХліб» 2019 р.

Підприємство		Товариство з обмеженою відповідальністю "ТОРГОВИЙ ДІМ "КИЇВХЛІБ"		(найменування)		Дата (рік, місяць, число)		2020		01											
						Директор Я.О. «Аудитор» Юнікс» ОВ		41202432													
						Аудитор Панкова Л.М.		Сертифікат А 001458													
Звіт про власний капітал																					
за Рік 2019 р.																					
Форма №4 Код за ДКУД 1801005																					
Стаття	Код ряд- ка	Зареє- строван- ний (пайовий) капітал	Капітал у дооцін- ках	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Вилу- чений капітал	Всього												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
Залишок на початок року	4000	100	-	-	-	(8 209)	-	-	(8 109)												
Коригування:																					
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-												
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-												
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-												
Скоригований залишок на початок року	4095	100	-	-	-	(8 209)	-	-	(8 109)												
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	2 153	-	-	2 153												
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-												
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-												
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-												
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-												
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-												
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-												
Розподіл прибутку:																					
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-												
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-												
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-												
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-												
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-												

Продовження додатку...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Випуск акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	2 153	-	-	2 153
Залишок на кінець року	4300	100	-	-	-	(6 056)	-	-	(5 956)

Керівник

Кравченко Наталія Вікторівна

Головний бухгалтер

Ігнатенко Олена Юріївна



Аудитор
Гамісова Л. М.

Додаток Б
Таблиця Б.1

Звіт про фінансовий стан ПрАТ «КиївХліб» 2020 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТОРГОВИЙ ДІМ "КИЇВХЛІБ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	м.Київ, Подільський район	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	41202432
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	за КОПФГ	8038500000
Середня кількість працівників	989	за КВЕД	240
Адреса, телефон	вулиця Конституційська, буд. 64, ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, 04080		46.36
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		0442067279	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на	31 грудня 2020	р.	Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 199	2 545
первісна вартість	1001	5 871	5 871
накопичена амортизація	1002	1 672	3 326
Незавершені капітальні інвестиції	1005	321	352
Основні засоби	1010	6 221	8 033
первісна вартість	1011	11 467	16 633
знос	1012	5 246	8 600
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 243	1 067
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 984	11 997
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	55 616	90 853
Виробничі запаси	1101	15 833	27 794
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	39 783	63 059
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	293 465	473 220
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	24 668	66 698
з бюджетом	1135	5 632	16 213
у тому числі з податку на прибуток	1136	607	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	18 417	6 941
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	102 339	33 004
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 863	6 631
Готівка	1166	1 758	-
Рахунки в банках	1167	7 816	5 592
Витрати майбутніх періодів	1170	42	4
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку...

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 896	11 913
Усього за розділом II	1195	515 938	705 477
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	527 922	717 474

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 056)	505
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(5 956)	605
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	44 700
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	44 700
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	492 164	607 904
розрахунками з бюджетом	1620	1 910	2 797
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	352
розрахунками зі страхування	1625	2 094	2 700
розрахунками з оплати праці	1630	8 167	10 515
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 400	8 434
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	7 905	10 894
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 238	28 925
Усього за розділом III	1695	533 878	672 169
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незалежного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	527 922	717 474

Керівник

Кравченко Наталія Вікторівна

Головний бухгалтер

Ігнатенко Олена Юрївна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатку...

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 940	2 697
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 441)	(544)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6 499	2 153
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 499	2 153

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	23 485	12 968
Витрати на оплату праці	2505	195 831	144 441
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 836	29 000
Амортизація	2515	5 671	4 455
Інші операційні витрати	2520	614 895	474 731
Разом	2550	879 718	665 595

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Кравченко Наталія Вікторівна

Головний бухгалтер

Ігнатенко Олена Юрївна



Додаток В

Таблиця В.1

Звіт про фінансові результати ПрАТ «КиївХліб» 2021 р.

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	857 309.00	1 086 813.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	760 495.00	911 699.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	96 814.00	175 114.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	329 905.00	93 159.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	71 233.00	86 667.00
Витрати на збут	2150	11 757.00	74 011.00
Інші операційні витрати	2180	339 586.00	138 430.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00

Продовження додатку...

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 143.00	0.00
збиток	2195	0.00	30 835.00
Дохід від участі в капіталі	2200	81.00	133.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	15.00
Інші доходи	2240	0.00	23 338.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	8 152.00	19 921.00
Втрати від участі в капіталі	2255	14 559.00	32.00
Інші витрати	2270	20 976.00	15 668.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	0.00
збиток	2295	39 463.00	42 970.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	7 861.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	0.00
збиток	2355	39 463.00	35 109.00

ВІДГУК

наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства харчової промисловості»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня

II курсу, групи ЕМУ-22-1

Ракової Любові Миколаївни

Актуальність теми. На сьогоднішній день, особливу популярність набирає процесний підхід щодо управління підприємством, який розглядає бізнес-процеси як гнучкі і безперервно адаптовані до змін активи, зрозумілі і очевидні за рахунок моделювання з використанням формальних нотацій і спеціалізованого програмного забезпечення, що підлягають моніторингу у режимі реального чи наближеного до реального часу, які постійно аналізуються, покращуються на основі аналізу установлених показників процесу, цілей організації, змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Основна цінність процесного підходу полягає не тільки в тому, що діяльність підприємства формалізується з метою мінімізації можливих варіацій, але й в тому, що ефективність підприємства можна збільшити на основі управління процесами.

Загальна характеристика роботи. Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформувані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі розкрито поняття бізнес-процесів та їх організації на підприємствах харчової промисловості; методи та підходи до управління бізнес-процесами у харчовій промисловості. У другому розділі проведено аналіз основних проблем та вузьких місць в управлінні бізнес-процесами. Третій розділ присвячено напрямкам підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства ІрАТ «КІЇВХЛІБ».

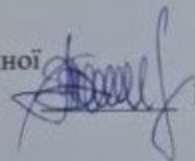
До *недоліків в роботі слід віднести:* в третьому розділі дипломної роботи не використовується графічний матеріал, який би значно підвищив якість роботи. Оформлення дипломної роботи не завжди відповідає вимогам методичних рекомендацій. В списку використаних джерел є відступи від вимог діючих стандартів щодо його оформлення (відступи, пропуски інтервалів тощо).

Наукова і практична значимість роботи. Практичне значення отриманих результатів наукового дослідження обумовлюють доцільність їх подальшого використання у практичній діяльності ІрАТ «КІЇВХЛІБ».

Рівень підготовки студента дав можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обґрунтовані висновки. Оригінальність роботи становить – 95,6 %.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи. В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Ракової Л. М. є завершеною змістовною працею, яка відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на ДЕК з позитивною оцінкою.

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи



В. В. Ткаченко, к.е.н., доцент

Имя пользователя:
Кафедра економіки підприємства_

ID проверки:
1016057426

Дата проверки:
12.01.2024 18:24:28 EET

Тип проверки:
Doc vs Library + My Database

Дата отчета:
15.01.2024 14:01:22 EET

ID пользователя:
75734

Название файла: 0405_D_EMU_22-1_Rakova Liubov

Количество страниц: 42 Количество слов: 9016 Количество символов: 74379 Размер файла: 771.76 KB ID файла: 1015759898

4.43%

Совпадения

Наибольшее совпадение: 0.93% с источником из Библиотеки (ID файла: 1009859232)

Поиск совпадений с Интернетом не производился

4.43% Источники из Библиотеки

134

Страница 44

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы

1