

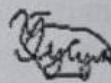
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

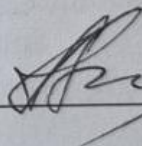
**на тему «Методи і інструменти управління результативністю бізнес -
процесів підприємства»
за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

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



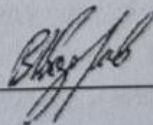
Сусла Ігоря
Олександровича

Науковий керівник



Ляшенко Ганна
Павлівна, к.е.н.,
професор

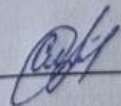
Керівник освітньо-
професійної програми



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

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

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 62 30.01.2023 О.П.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) П.П.
(підпис)

Результат захисту 75 4С 06.02.2023р.
(оцінка) (дата) _____
(підпис)

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

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

Члени комісії:

В.Г.
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

Л.В.
(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії

О.М.

Соколова О.М., к.е.н.,
доцент

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки

та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва

та економічної безпеки

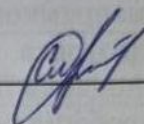
Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри



Л.В.Слюсарева

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Суслу Ігорю Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Методи і інструменти управління результативністю бізнес - процесів підприємства»

Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652

2. Строк здачі закінченої роботи 6 січня 2023 р.

3. Цільова установка: виявлення дієвості методів та інструментів управління бізнес - процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства

Мета роботи: дослідження особливостей управління бізнес – процесами на досліджуваному підприємстві.

Об'єкт дослідження: сукупність економічних відносин, які виникають в процесі управління бізнес – процесами на підприємстві.

Предмет дослідження: методи і інструменти управління результативністю бізнес процесів підприємства.

База дослідження: ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

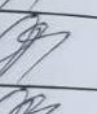
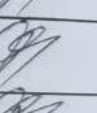
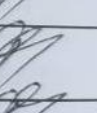
4. Вихідні дані до роботи складають нормативно - правові акти Верховної Ради України, рішення уряду та урядові постанови, наукові праці українських та зарубіжних науковців із даних питань, матеріали науково-практичних конференцій, статистична інформація, періодичні видання, звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2016-2020 роки.

5. Перелік графічного матеріалу: 20 таблиць, 16 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління результативністю бізнес-процесів підприємства, 1.1. Економічна сутність бізнес процесів підприємства, 1.2. Методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства; Розділ 2. Сучасна практика основ управління результативністю бізнес-процесів підприємства (на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт») 2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства, 2.2. Аналіз результативності бізнес – процесів на підприємстві,

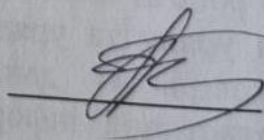
Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення управління підприємства.

7. Календарний план виконання роботи

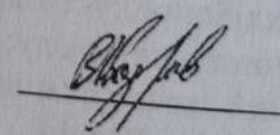
№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	
13.	Захист дипломної роботи	6.02.2023р.	

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

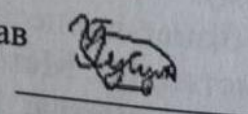
Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи



Керівник освітньо-професійної програми



Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

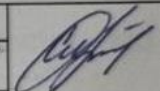


Ляшенко Ганна
Павлівна, к.е.
професор

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

Суслі Ігор
Олександрович

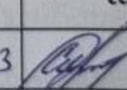
БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		     
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	3		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	4		
4. Рецензент	від 0 до 5	3		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	38		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	37		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	75		

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)
75	C	4	06.02.23	
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	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

АНОТАЦІЯ

Методи і інструменти управління результативністю бізнес - процесів підприємства на матеріалах ПрАТ "Миронівський хлібопродукт".

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей управління бізнес – процесами на досліджуваному підприємстві.

Завданнями роботи є: визначити економічну сутність бізнес процесів підприємства; дослідити методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства; проаналізувати організаційно – економічну характеристику підприємства; здійснити аналіз результативності бізнес – процесів на підприємстві; запропонувати пропозиції щодо вдосконалення управління результативністю бізнес – процесів підприємства.

Предметом дослідження є методи і інструменти управління результативністю бізнес процесів підприємства.

Об'єктом дослідження виступає сукупність економічних відносин, які виникають в процесі управління бізнес – процесами на підприємстві.

Базою дослідження виступають бізнес - процеси на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо вдосконалення управління результативністю бізнес - процесів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Результати випускної дипломної роботи рекомендовані для практичного використання економічним відділом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 20 таблиць, 16 рисунків, 4 додатків. Список використаних джерел містить 43 найменування.

Ключові слова: бізнес – процеси, аналіз результативності бізнес – процесів.

Рік виконання дипломної роботи - 2022

Рік захисту роботи – 2023

ABSTRACTS

Methods and tools for managing the performance of business processes of the enterprise on the materials of PJSC "Myronivsky Hliboproduct".

The purpose of the work is to study the features of business process management at the enterprise under study.

The objectives of the work are: to determine the economic essence of the business processes of the enterprise; to study methodological approaches to managing the performance of business processes of the enterprise; to analyze the organizational and economic characteristics of the enterprise; to analyze the performance of business processes at the enterprise; to propose proposals for improving the management of the performance of business processes of the enterprise.

The subject of research is methods and tools for managing the performance of business processes of the enterprise.

The object of research is a set of economic relations that arise in the process of managing business processes at the enterprise.

The basis of the study are business processes at PJSC "Myronivsky Hliboproduct".

Based on the results of the study, proposals for improving the management of the effectiveness of business processes of PJSC "Mironivsky Hliboproduct" were formulated.

The results of the graduation thesis are recommended for practical use by the economic department of PJSC "Mironivsky Hliboproduct".

The thesis consists of introduction, three chapters, conclusion, list of references and appendices. The work contains 20 tables, 16 figures, 4 appendices. The list of references contains 43 items.

Keywords: business processes, analysis of the effectiveness of business processes.

Year of thesis - 2022

Year of thesis defense - 2023

З М І С Т

Стор.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність бізнес процесів підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»).	22
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз результативності бізнес – процесів на підприємстві	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Включення нашої країни до системи світового міжнародного товариства вимагає підвищення рівня конкурентоздатності національної економіки. Важливим проблемним питанням при цьому стає поліпшення якості відтворювальних процесів на підприємницьких структурах харчової промисловості. Для його вирішення потрібно переглянути концептуальну базу національного менеджменту якості. Динамізм змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, і вимоги сучасної парадигми управління якістю вимагають від підприємницьких структур впровадження систем управління якістю, котрі ґрунтуються на системно-інтегрованих засадах. Це відповідно передбачає перехід від управління якістю товарної продукції та певних дискретних операцій на фірмі до управління якістю бізнес-процесів, а також застосування превентивних методів управління якістю. Мета управління якістю бізнес-процесів в компанії є підвищенням споживчої цінності товарної продукції для максимального задоволення споживачів, так і підвищенням рівня ефективності закупівельних та виробничих процесів, виробництва і збуту за умови забезпечення зниження рівня вартості продукту. Оптимізація якості бізнес-процесів на сучасному етапі розвитку трансформаційної економіки є ключовим чинником забезпечення конкурентоздатності підприємницьких структур харчової промисловості, і забезпечує прибуток і зниження затрат, що є важливим для проведення компетентного управління цими процесами, проблема котрого не втрачає своєї актуальності і сьогодні.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питанням, пов'язаними з управлінням бізнес-процесами, досліджували такі зарубіжні вчені, як Андрушків Б. М., Адамець Г.І., Андрейчиков О.О., Безрук Д. І., Богданчук В.Д., Буйваленко М. В., Виноградова О.В., Горлачук В. В., Гончарова О.М., Калашник О.В., Клепікова О. А., Климчук М.М., Кунаєв А.

Ю., Костіна О. М., Морщенок Т. С., Ольшанський О. В., Полінкевич О. М., Соловей А.М., Ходаківський О. М., Чернобай Л. І., Веске М, Хаммер М тощо.

Віддаючи належне науковим і практичним напрацюванням праць вищезгаданих науковців, потрібно зазначити, що певні задачі, що пов'язані із теоретико-методологічним та науково-практичним обґрунтуванням управління якістю бізнес-процесів, є недостатньо сформованим і вимагає подальшого розвитку.

Тому набуває значення вирішення важливої науково-практичної задачі обґрунтування теоретико-методичних підходів та науково - практичних рекомендацій стосовно управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Зазначене і обумовило вибір теми дипломної роботи, її мету і основні завдання.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у дослідженні особливостей управління бізнес – процесами на досліджуваному підприємстві.

Головними завданнями дипломної роботи є:

- визначити економічну сутність бізнес процесів підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства;
- проаналізувати організаційно – економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз результативності бізнес – процесів на підприємстві;
- запропонувати пропозиції щодо вдосконалення управління результативністю бізнес – процесів підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин, які виникають в процесі управління бізнес – процесами на підприємстві.

База дослідження. Базою дослідження виступають бізнес процеси на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є методи і інструменти управління результативністю бізнес процесів підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: абстрагування і теоретичного узагальнення (при визначенні суті понять та категорій); аналізу, синтезу, індукції і дедукції (при дослідженні класифікації бізнес - процесів); діалектичний та системний (при формуванні напрямків удосконалення бізнес процесів на підприємстві); порівняльного аналізу (під час оцінки бізнес процесів на досліджуваному підприємстві); аналітичний і спостереження (під час аналізу основних фінансово – економічних показників на досліджуваному підприємстві); узагальнення (при складанні пропозицій і висновків).

Джерела інформації. Джерелами інформації стали нормативно - правові акти Верховної Ради України, рішення уряду та урядові постанови, наукові праці українських та зарубіжних науковців із даних питань, матеріали науково-практичних конференцій, статистична інформація, періодичні видання, звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2016-2020 роки.

Науково-практична значимість одержаних результатів. Практична значимість нашого дослідження полягає в систематизації теоретико - практичних підходів щодо дослідження управління результативністю бізнес процесів підприємства.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 20 таблиць, 16 рисунків, 4 додатків. Список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність бізнес процесів підприємства

Динамічні зміни, які відбуваються на сучасному етапі, вимагають від підприємств повноцінного реагування на них і вжиття певних заходів для сприяння розвитку підприємницької та господарської діяльності. Бізнес-процеси, визначені цілями і задачами компанії, є підґрунтям будь-якої організаційної діяльності. Завдяки ним гарантується проведення підприємницької діяльності, що пов'язана із виробництвом товарів і послуг [5].

У наукових джерелах нині запропоновано цілу низку підходів до визначення суті «бізнес-процесу підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процес підприємства»

№	Автор, джерело	Визначення
1	В. Демінг [8]	«циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього)».
2	М. Портер [41]	«сутність, яка визначається через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні налаштування, частково включаючи налаштування споживача послуг/товарів, в якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару».
3	Кифяк В. І. [13, с. 89]	«певна діяльність, яка обов'язково має мету, певні напрями, вхід, наявні ресурси та результат, тобто те, що описує початкову мету роботи процесу».
4	В. Горлачук [9, с. 67]	«систематизованим, послідовним виконанням алогічно пов'язаних та взаємозалежних завдань із використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, для створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта».
5	Л. І. Чорнобай, О. І. Дума [35]	«система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому».

Продовження таблиці 1.1

6	Відповідно до стандарту ISO 9000:2001 [38]	«сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача».
7	М. Хаммер, Дж. Чампі [42]	«сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача».

Джерело: складено автором на основі [8,9,13,35,38,41,42]

Отож, бізнес-процес розглядається у різних аспектах, але при цьому прослідковується єдність у тлумаченні поняття. Всі визначення об'єднує в першу чергу акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, містять входи та виходи. На наш погляд, бізнес-процес являє собою послідовність певних видів робіт, процедур у просторі і часі, які забезпечують процес перетворення ресурсів на готову товарну продукцію.

Грунтуючись на вищеперерахованих поняттях бізнес-процесів, можна виокремити його головні характеристики:

- існування мети проведення бізнес-процесів;
- застосування ресурсів для здійснення бізнес-процесів;
- періодичність проведення послідовних дій;
- наявність «входу» і «виходу»;
- безперервність проведення бізнес-процесів тощо [21].

Класифікація наукових підходів до суті бізнес-процесів проведена із врахуванням характеристик бізнес-процесів. Консолідація характеристик у групи надає можливість визначити управлінський підхід під час формування дефініції даного економічного поняття. Зведену класифікацію бізнес-процесів відображено в (Додаток А.1.1) [36]. У наукових джерелах також застосовують таку класифікацію бізнес – процесів підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів
За Портером	«Первинні, підтримуючі, розвиваючі».
За причетністю до фірми	«Внутрішні, зовнішні».
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	«Бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня».
За місцем в організаційній структурі підприємства	«Горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси».
За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	«Основні (базові) процеси; підтримувальні процеси; процеси управління».
За ступенем впливу на результативність	«Ключові (вирішальні); ризикові».
За участю у життєвому циклі товару	«Основні процеси; допоміжні процеси; організаційні».
За структурою взаємодії	«Вертикальні та горизонтальні».
За варіантами ідентифікації	«Наскрізні; функціональні».
За рівнем складності	«Прості; складні».

Джерело: складено автором на основі [26]

На наше переконання, під час виникнення кризових ситуацій на підприємствах найбільш повною є систематизація бізнес - процесів із виокремленням окремих видів, зокрема (рис 1.1):

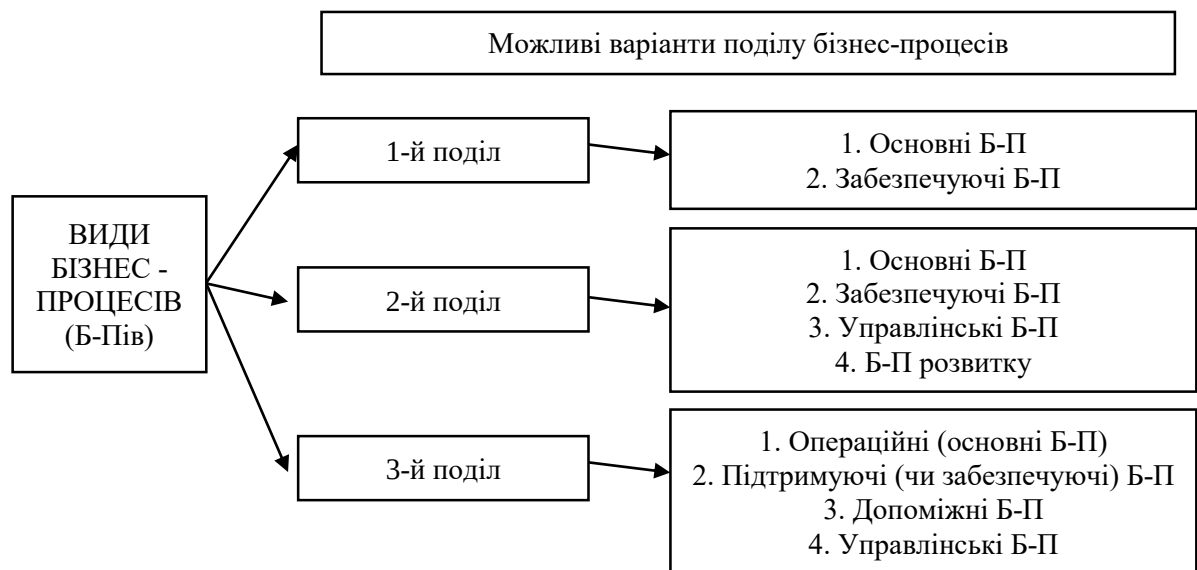


Рис 1.1 Можливі варіанти видів бізнес-процесів підприємств

Джерело: складено автором на основі [14]

З рис 1.1 проаналізуємо дані види бізнес – процесів.

1. Операційні: (основні) створюють додану вартість продукції і саму продукцію, що є цінністю для клієнта, формують результат.

2. Підтримуючі: (забезпечуючі) є постачальниками головних процесів, здійснюють забезпечення інфраструктури фірми; допоміжні надають допомогу у створенні доданої вартості продукції, донести продукції до споживача, формують споживчі якості товарної продукції, за котрі зовнішній клієнт готовий платити грошові кошти.

3. Управлінські: загально корпоративні – націлені на управління головними та підтримуючими бізнес - процесами; бізнес-процеси розвитку не створюють поточних прибутків, націлені на одержання вигод у довгостроковій перспективі, здійснюють забезпечення розвитку чи удосконалення діяльності підприємницької структури [14].

Допоміжні види бізнес-процесів як підпроцеси операційних, забезпечуючих, управлінських і розвиваючих бізнес-процесів.

Додаткові види бізнес-процесів як підпроцеси операційних, забезпечуючих, управлінських і розвиваючих бізнес-процесів.

На основі розглянутого раніше і здійснених власних досліджень на рис. 1.2 відображено підхід до ролі, місця, значимості системи головних видів бізнес – процесів під час управління виробничою діяльністю конкретної підприємницької структури в конкурентоздатному середовищі.

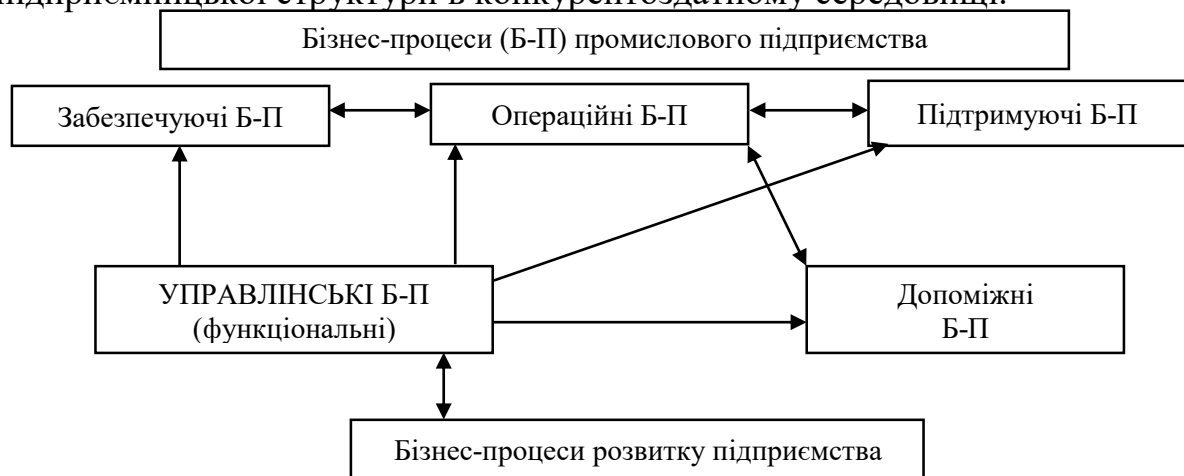


Рис. 1.2 Система бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

На основі розглянутого підходу до бізнес-процесів фірми у табл. 1.3 детально охарактеризовано спрямованості, націленість і властивості різних груп бізнес-процесів відповідно до авторських підходів.

Таблиця 1.3

Спрямованість і націленість бізнес-процесів компанії

Бізнес-процес	Властивості	перелік робіт, діяльність
Операційні (основні)	<ul style="list-style-type: none"> - Створюють додану вартість продукції; - створюють продукцію, що є цінністю для клієнта; - формують результат і споживчі якості, за котрі споживач готовий платити грошові кошти; - сфокусовані на одержанні доходу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Планування виробу; - конструювання і дизайн виробу; - пакування продукції; - виробництво і надання послуг; - складування та зберігання товарної продукції.
Підтримуючі	<ul style="list-style-type: none"> - Спрямовані на забезпечення операційних Б-Пів матеріальними, техніко-технологічними, фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами; - забезпечують функціонування інфраструктури підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій; - придбання матеріалів; - найм робітників; - отримання інформації; - транспортування; - складування; - реалізація товарної продукції; - зберігання; - монтаж виробів; - налагодження зв'язків зі споживачами; - післяпродажне обслуговування.
Управлінські з перспективою розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Націлені на управління усіма групами Б-Пів, тобто управління операційними, підтримуючими; - націлені на отримання прибутку в поточній та довгостроковій перспективах; - забезпечують організацію поточної діяльності та розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі. 	<ul style="list-style-type: none"> - Функціональної спрямованості; - управління ресурсами; - управління персоналом; - стратегічне управління; - оперативне управління; - управління якістю; - екологічне управління.

Джерело: складено автором на основі [14]

Варто наголосити, що на підприємницьких структурах через виділені головні процеси реалізується основна підприємницька стратегія, а на їх базі формується організаційна структура та визначається набір підтримуючих процесів та процесів управління. Також варто зазначити, що відносно процесів підтримки і управління головні процеси виконують задавальну роль, котра ефективно не реалізується, адже нею не визначається адекватний комплекс процесів підтримки і процесів управління, котрий налаштований на вирішення певних задач відповідно до ключової мети компанії [1].

Бізнес-процес може бути представлений набором різних видів діяльності. На початковому етапі даної діяльності застосовуються окремі чи декілька ресурсів, і, врешті решт, цінна для споживачів продукція з'являється на завершальній стадії.

Бізнес-процеси, визначені у структурі життєвого циклу організації, базуються на таких вимогах до певних економічних одиниць компанії:

- для бізнес-процесів можна визначити і окреслити певні межі, тобто визначити, котрі стосуються бізнес-процесів, а котрі – ні;
- продукція (послуги), одержана у результаті внутрішньої діяльності, має мати кінцевих споживачів всередині або поза фірмою;
- межі бізнес-процесів не визначаються технічними чи функціональними принципами, а ґрунтуються на вимогах споживача. Бізнес-процеси можуть суттєво підвищувати рівень ефективності бізнесу у будь-якій сфері.

Бізнес-процес є унікальним інструментом, що надає змогу переглядати ззовні вузькі місця і недоліки, поліпшувати підприємницьку діяльність і оптимізувати її, коли це потрібно. Технологія опису бізнес-процесів може забезпечити ясність і зрозумілість кожної бізнес-операції, надати допомогу в аналізі результатів різних збоїв, що можуть статись на певному етапі виконання роботи, а також знайти помилки і їх виправити. Головним атрибутом бізнес-процесу є те, що він є сукупністю взаємопов'язаних та обмежених дій, що визначаються відносинами, обмеженнями, ресурсами і мотивацією в обмеженій сукупності суб'єктів і об'єктів. Дані суб'єкти і об'єкти об'єднуються в систему для задоволення загального попиту та одержати кінцевий результат власного споживання [5].

Впровадження бізнес – процесів компанії не можливе без додержання певних принципів. Принципи функціонування бізнес-процесів підприємств є статичними правилами поведінки економічних суб'єктів при виборі, впровадження, адаптації, оновлення, реалізації інноваційних бізнес-процесів в практичну діяльність компанії [25].

Принципи можна умовно розділити на дві групи (рис 1.3):

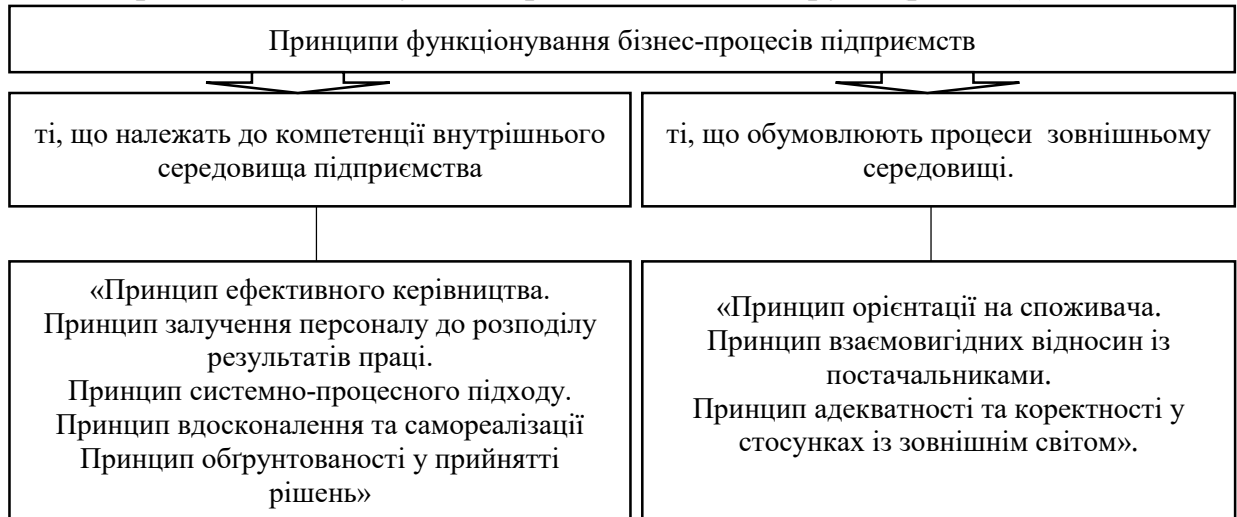


Рис 1.3 Принципи функціонування бізнес-процесів підприємств

Джерело: складено автором на основі [25]

В процесі реалізації принципів інноваційні бізнес-процеси здійснюють такі функції. А. Файоль заклав п'ять головних функцій управління:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) контроль;
- 4) координація;
- 5) мотивація [25].

Із позиції системи процесного управління у межах реалізації системно-процесного принципу інноваційного бізнес-процесу усі 5 функцій потрібні для управління бізнес-процесами. Стандарти ISO 9000 : 2000 розглядають персонал як ресурс процесу, тому мотивація, як функція, входить до складу діяльності менеджера у напрямі управління ресурсами [11].

Таким чином, інноваційні бізнес-процеси у новій економіці здійснюють такі дві групи функцій (рис 1.4):

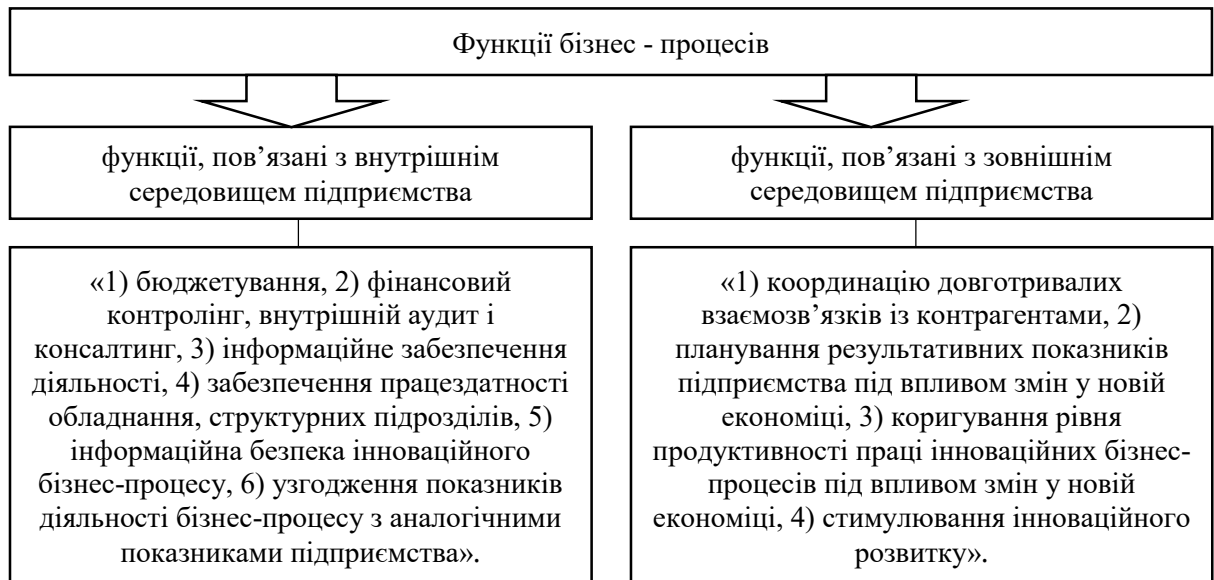


Рис 1.4 Функції бізнес – процесів

Джерело: складено автором на основі [25]

Застосування принципів і функцій інноваційних бізнес-процесів надає можливість керівництву досягти позитивних результатів у власній діяльності, зокрема: забезпечити довгострокову фінансову рівновагу, підвищити рівень мобільності товарної продукції і процесів, завоювати нові ринкові сегменти, підвищити рівень конкурентоздатності виробництва і продукції (послуг), адаптувати виробництво до вимог міжнародних стандартів тощо. Все це стане поштовхом в розвитку нової економіки і швидкої інтеграції її у міжнародний економічний простір.

Таким чином, бізнес-процес є послідовністю певних видів робіт, процедур у просторі і часі, які забезпечують процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Нині не існує стандартного переліку бізнес-процесів компанії і як показує бізнес - аналіз відсутня єдина їхня класифікація. Кожен суб'єкт господарської діяльності в залежності від розмірів, ринкової спрямованості діяльності, широти і задач дослідження має визначати притаманний лише йому набір бізнес-процесів.

1.2. Методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства

Для підприємницьких структур актуальною стає проблемне питання завоювання і утримання лідерства у власному секторі ринку. Метою управління компанією є підвищення рівня ефективності бізнесу, створення збалансованої системи управління ресурсами. Досягнення мети доволі часто ускладнено через часові затрати, котрі збільшують затрат, не створюючи доданої вартості. Зазначене виникає через неузгодженість управлінських рішень, особливо із врахуванням довгострокової перспективи, відсутність системи аналізу показників ефективності бізнес-процесів [29]. В період кризових явищ негативний вплив відчувають суб'єкти харчової галузі. Один із способів зниження затрат і підвищення рівня ефективності діяльності полягає у вмінні управляти бізнес-процесами.

У рамках дослідження методичних підходів управління результативністю бізнес процесів підприємства пропонуємо виокремити методи управління, які дозволять підвищити рівень ефективності бізнес-процесів на підприємстві (рис. 1.5).

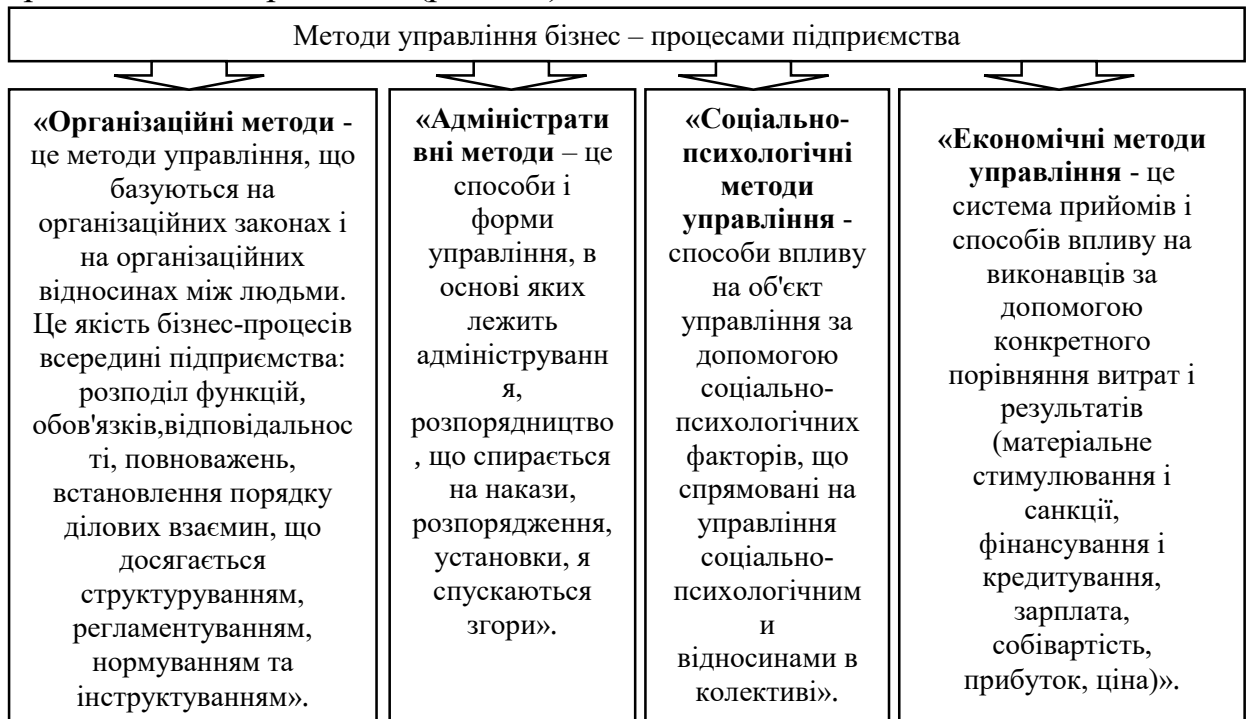


Рис 1.5 Методи управління бізнес – процесами підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, с. 86]

Найважливішу роль під час формування і функціонування управління результативністю бізнес процесів підприємства є такі умови і чинники, котрі безпосередньо здійснюють вплив на ефективність діяльності компанії.

Далі розглянемо чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які представимо у (Додаток Б.1.2) [27]. Вони відіграють суттєвий вплив на діяльність підприємства та визначають його ефективність.

Необхідно зауважити, що механізм управління результативністю бізнес процесів підприємства визначається не тільки чинниками його внутрішнього і зовнішнього середовища. В першу чергу дієвість залежить від дій персоналу під час діяльності компанії, під час реалізації розроблених планів та програм розвитку компанії, під час досягнення певних цілей.

На рис. 1.6 відобразимо схему механізму управління результативністю бізнес-процесами підприємства, котра описує його основні елементи.



Рис 1.6 Схема механізму управління результативністю бізнес-процесами підприємства

Джерело: складено автором на основі [32]

Виходячи із вищенаведеного рис. 1.6, під механізмом управління результативністю бізнес-процесами підприємства необхідно розуміти сукупність організаційно - економічних засобів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт із метою досягнення бажаного стану об'єкта управління завдяки виробленню раціональних управлінських рішень.

Під час формування суб'єктів управління цього механізму нами виокремлені три групи суб'єктів: власники, топ-менеджмент, функціональні керівники компанії. Під час розгляду суб'єктів управління враховувалась різна ступінь впливу на формування механізму управління компанії.

Окрім цього, на сучасному етапі перед підприємницькими структурами виникає необхідність не управляти бізнес-процесами в умовах, що склались на цей момент, а здійснювати пошук інструментів, котрі могли б дозволити фірмі самостійно і цілеспрямовано формувати власне майбутнє і підвищувати рівень ефективності господарської діяльності.

Інструментарій забезпечення механізму управління результативністю бізнес-процесами підприємства є комплексом інструментів та правил їхнього використання для формування управлінських рішень, що спрямовані на підвищення рівня ефективності діяльності організації. У якості інструментарію забезпечення, необхідно звернути увагу модель управління ефективністю бізнес-процесами підприємства із включенням в неї врахування стратегічних елементів, технології визначення мети, виокремлення і виміру факторів ефективності, процедури організації управління ефективністю, а також методичного інструментарію, що регламентує вимір ефективності управління бізнес-процесами залежно від типу стратегічного розвитку компанії [2, с. 106].

Вибір механізму управління результативністю бізнес-процесами компанії і його концепція залежать від обраних підприємством цілей розвитку, векторів стратегічного розвитку. Тобто, ефективність управління бізнес-процесами в компанії залежить від адекватності обраних стратегій підприємницьким цілям, оптимальності процесів реалізації стратегій,

мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології і стилю управління тощо [27].

Важливу роль при виробленні методичних підходів до управління результативністю бізнес процесів підприємницької структури відіграє методика показників оцінки бізнес-процесів і моделювання бізнес-процесів, тому більш детально зупинимось на цих аспектах.

Під час розгляду методик оцінки бізнес-процесів не можна не зазначити розповсюджений підхід до їхнього угруповання - залежно від ступеня змін і тривалості застосування, - котрий надає можливість розділити методики на короткострокові та довгострокові (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Угруповання методик оцінки бізнес-процесів підприємства

Короткострокові методики оцінки	Довгострокові методики оцінки
«Методика безперервного вдосконалення, яка передбачає детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроєктування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management)».	«Методика перепроєктування бізнес-процесів».
«Методика швидкого аналізу рішення FAST, яка концентрує увагу на певному процесі під час одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів».	«Методика реінжинірингу BPR, яка передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників якості та оперативності».
«Управління процесами підприємства».	«Методика бенчмаркінгу, яка базується на порівняльному аналізі господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності».
«Методика ідеалізації».	«Методика гринфілд, яка базується на аналізі і прийнятті рішень на основі подання бізнес- процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша».
«Методика структуризації функцій якості».	

Джерело: складено автором на основі [23, с. 23–25]

Також у наукових джерелах класифікуються методики оцінки бізнес-процесів залежно від якісного або кількісного аналізу бізнес-процесів (рис. 1.7).

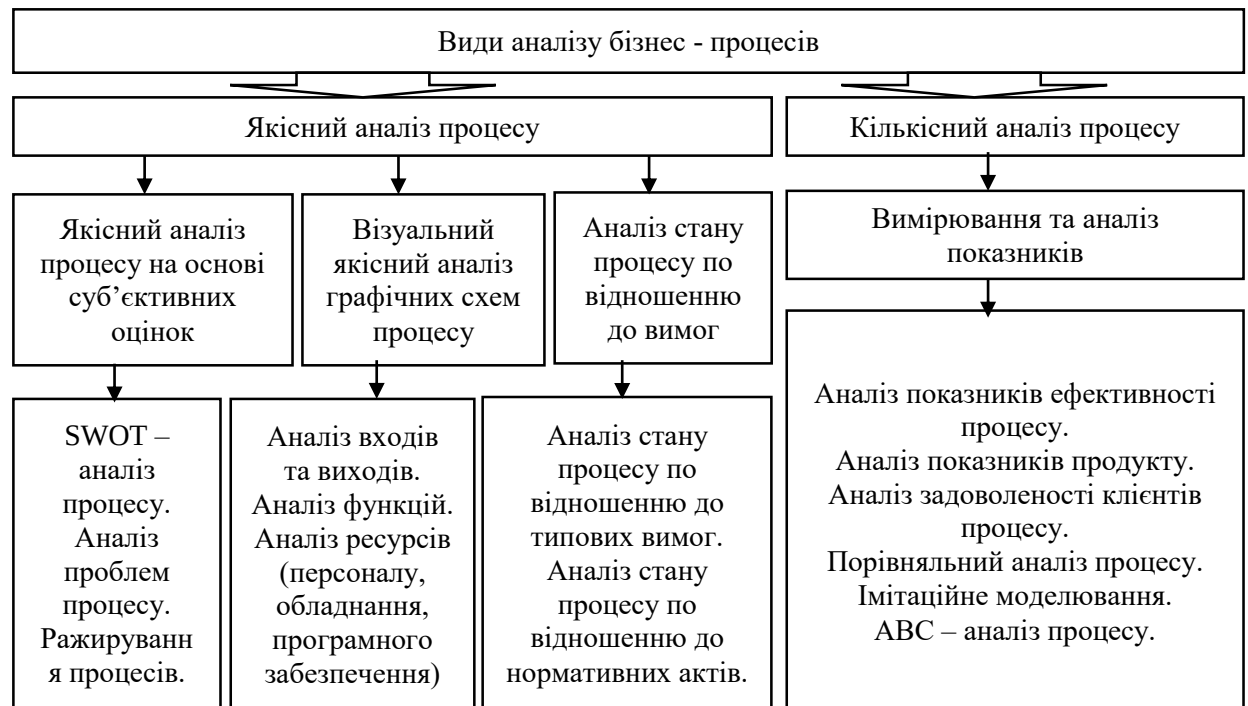


Рис 1.7 Класифікація методів оцінки бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Не викликає сумніву, що якісний аналіз надає змогу одержати інформацію щодо особливостей перебігу процесів, наявності проблемних питань, «вузьких місць», зайвих чи пропущених функцій процесів, та є чітко структурованою характеристикою бізнес-процесу, котра є дуже важливим підґрунтям для подальшого здійснення кількісного аналізу [30, с. 115].

Кількісний аналіз, відповідно, надає змогу одержати числові величини, що характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його становище із точки зору технічних вимог, показників якості; та надає змогу виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, обрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу; встановити нормативи, коригування стратегічних цілей і прогноз подальшого розвитку [30, с. 115].

Класифікація видів показників бізнес- процесу відображена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Видова класифікація показників бізнес-процесу підприємства

Види	Приклади показників за видами
Фінансові	«вартість бізнес-процесу; витрати на сировину і матеріали; витрати на оплату праці виконавців; амортизація; витрати на тепло- та енергоносії; витрати на зв'язок і отримання інформації».
Технічні	«кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; чисельність персоналу, в тому числі керівників і спеціалістів».
Часові	«середній час виконання процесу в цілому; середній час простоїв; середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу».

Джерело: складено автором на основі [30, с. 116]

У межах кількісного підходу деякі науковці та фахівці компанії iTeam пропонують систематизувати бізнес-процеси з виділенням основних показників (результативності, ефективності, продуктивності, якості) та допоміжних: активності виконавців, витрат ресурсів, прибутку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Систематизація бізнес-процесів підприємства відповідно до
основних та допоміжних показників**

Сутність показників бізнес-процесів	Приклади показників
Результативність є мірою результату корисного для клієнта процесу	«кількість клієнтів, які звернулись; об'єм продажів; кількість укладених договорів; об'єм виробництва; термін поставки».
Ефективність характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів	«вартість залучення клієнта; конверсія продажів; середній чек; собівартість продукції; вартість доставки».
Продуктивність характеризує співвідношення досягнутого результату і людських ресурсів	«об'єм продажів на одного працівника; кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник; об'єм виробництва на одного працівника; виручка на одного працівника; прибуток на одного працівника».
Показник якості відображає ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом	«показники якості продукції / послуг (ступінь дефектності продукції процесу; кількість браку, некомплектних замовлень; витрати на усунення браку); показники якості обслуговування (кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу; кількість скарг та рекламаций на якість обслуговування, які надійшли від клієнтів; кількість позаштатних ситуацій, для врегулювання яких потрібна була участь вищого керівництва)».

Джерело: складено автором на основі [30, с. 117]

Розглянемо найбільш розповсюджені методики якісного і кількісного аналізу результативності бізнес-процесів, котрі можна використати на підприємствах харчової промисловості (Додаток В.1.2) [30, с. 114-116].

Вважаємо за необхідне розглянути алгоритм вибору показників оцінки бізнес-процесів, що включає 8 послідовних етапів (рис 1.8):

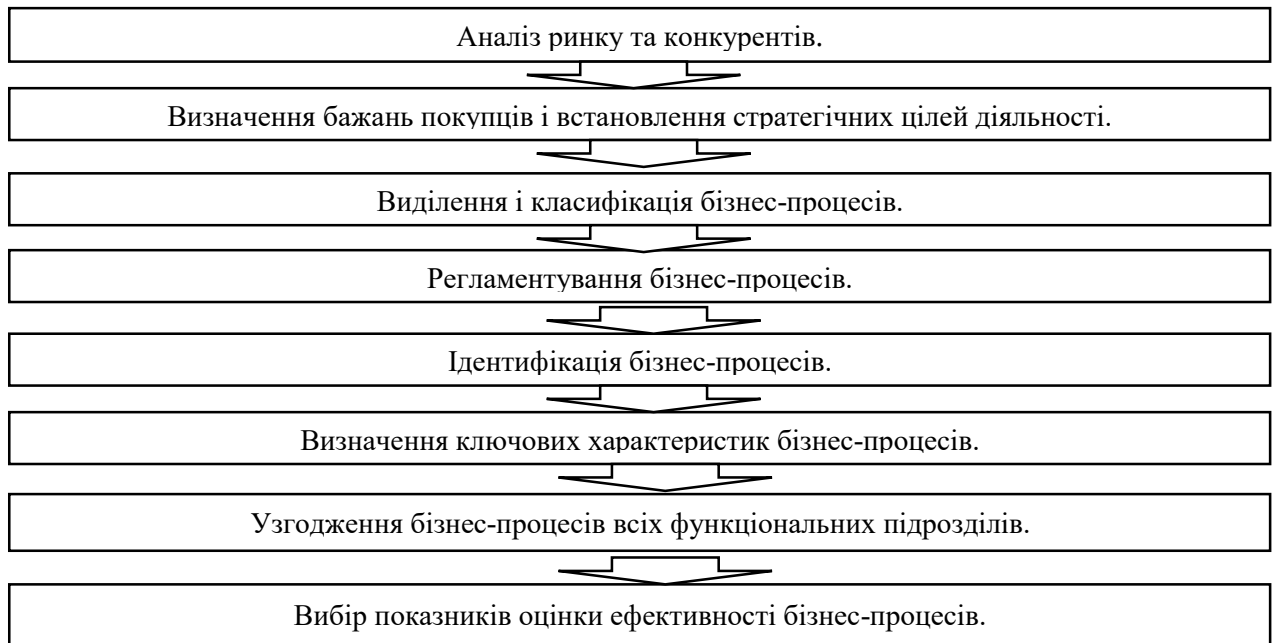


Рис 1.8 Етапи вибору показників оцінки бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [33]

Під час визначення показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства потрібно враховувати специфіку цього виду діяльності, зокрема, її дуалістичний характер (на макроекономічному рівні - функція посередника із доведення товарної продукції від товаровиробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємницька структура розглядається як суб'єкт господарської діяльності).

Моделювання будь-якого бізнес-процесу передбачає додержання певної процедури. На першому етапі визначається мета проєктування моделі. Далі ґрунтується ТОР-модель бізнес-процесу, тобто визначаються всі структурні елементи: джерела входів, вхідні потоки, нормативи управління, ресурси, вихідні потоки і отримувачі потоків (рис. 1.9).

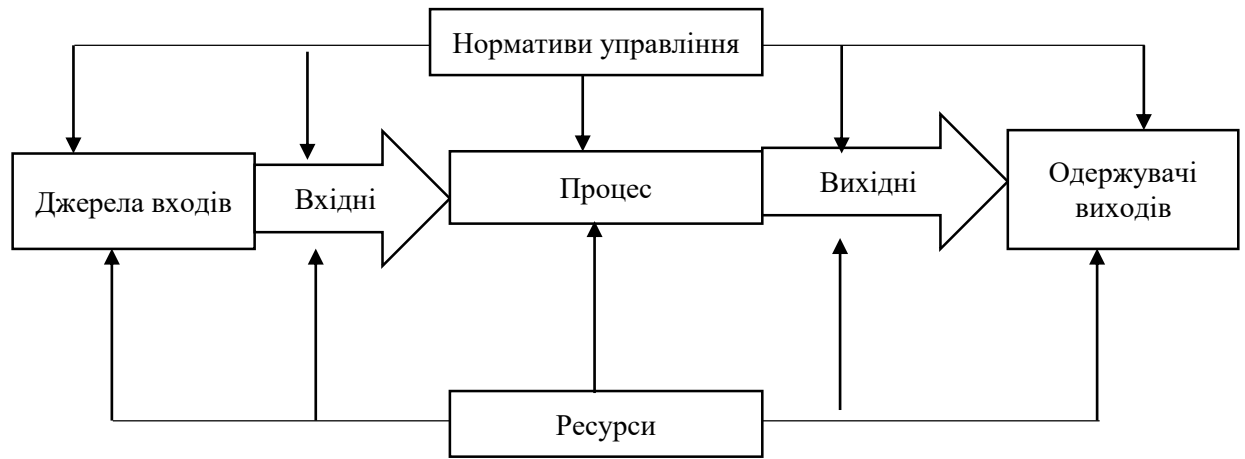


Рис 1.9 Загальна схема моделювання бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [34]

На третьому етапі проєктується ланцюг бізнес-процесу, тобто деталізуються всі етапи здійснення процесу. Останній етап є перевіркою ефективності моделі і внесення коректив у випадку необхідності [22].

Отже, ефективний розвиток підприємства можливий тільки за умов застосування комплексного та системного підходу у його організації і управлінні. Саме тому визначені нами методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів компанії нададуть змогу оцінити перспективи розвитку компанії, розробити його тактику і стратегію, знизити наслідки негативного впливу нових загроз і підвищити рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНА ПРАКТИКА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»)

2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» знаходиться за адресою: Україна, 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1.

Головні напрями діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»:

- «птахівництво та суміжні виробництва (виробництво охолодженої курятини, готових заморожених продуктів, соняшникової олії);
- рослинництво (виращування кукурудзи, соняшника, пшениці і рапсу);
- інша сільськогосподарська діяльність (виробництво свіжої яловичини преміум-класу, фуа-гра, ковбасних виробів та копченості, фруктів)».

З моменту заснування компанії у 1998 році попит на м'ясну продукцію зростає з кожним роком. На сьогоднішній день споживання м'яса на душу населення значно нижче, ніж у Європі, тому ще є великий потенціал зростання попиту на дану продукцію. Оскільки курятина є найбільш дешевим джерелом тваринного білку, то його частка у споживанні переважає [24].

Компанія «Миронівський хлібопродукт» є лідером ринку промислового виробництва курячого м'яса. За даними 2019 року, вона охоплює 60% цього ринку, а її основний бренд («Наша Ряба») досягнув найвищого рівня впізнаваності серед споживачів - на даний момент цей показник складає близько 100%. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла 50%.

Структура ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» наведена на рис. 2.1.

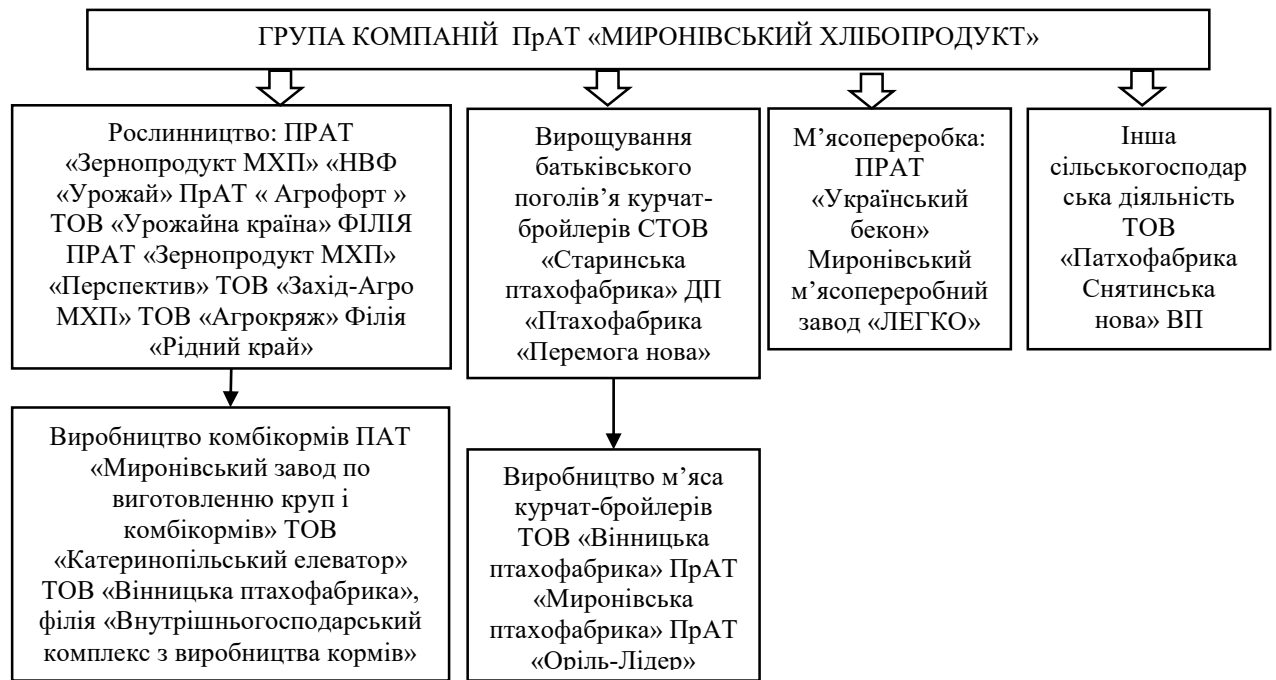


Рис. 2.1 Структура ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: складено автором на основі [24]

Компанія ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованою системою, яка полягає в наступному:

- «вирощування курей (від яйця до дорослого птаха);
- забезпечення їх власним комбікормом, виготовленим в основному із власного вирощеного зерна;
- доставка продукції власним автотранспортом (вантажівками-рефрижираторами);
- реалізація готової продукції через основні канали збуту (мережа брендівих магазинів, супермаркети та HoReCa)».

Завдяки цьому компанія може контролювати якість на кожному етапі виробництва і виробляти високоякісну продукцію за прийнятними цінами та бути захищеною від несприятливих умов ринку, наприклад, від коливання цін на зернові культури.

У виробництві застосовуються найновітніші технології, що відповідають європейським стандартам якості. Обладнання на підприємствах повністю модернізоване та оновлене. Майже 40% продукції (свіжої курятини)

реалізовується через франчайзингову мережу, яка розширюється з кожним роком. Значну частку в реалізації основної продукції займають великі супермаркети.

Менеджмент компанії хоче завірити споживачів продукції, що їхнє здоров'я та безпека є основним пріоритетом. Керівництво компанії є незмінним у власній впевненості, що у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» унікальна бізнес модель, котра дозволить не тільки адаптуватись для того аби керувати короткостроковими викликами, але й успішно їх подолати. Менеджмент вважає, що існують широкі можливості для зростання, адже клієнти віддають перевагу купівлі курятини внутрішнього виробництва, котра є дешевшою і свіжішою за імпортовану.

Стратегією ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є: «продовжувати розширення на ринки експорту, включно з країнами ЄС; збільшити ефективність за рахунок модернізації та використання сучасних технологій; скоротити витрати і покращити контроль за якістю за рахунок збільшення вертикальної інтеграції; підтримувати та покращувати свої високі стандарти біологічної безпеки; просувати і розробляти свої якісні торгові марки на основі інновацій за допомогою споживачів; збільшувати свою присутність на ринках продуктів харчування із доданою вартістю, таких як перероблене м'ясо та продукти швидкого приготування; продовжувати розвивати свою мережу збуту та клієнтську базу».

Згідно із цією стратегією, підприємство планує продовжувати розвиватися як у нашій країні, так і на експортних ринках і продовжувати демонструвати високі результати, а також посилювати позицію як однієї із ключових агропромислових компаній України [2].

Здійснено аналіз внутрішніх факторів на платоспроможність підприємства. Важливим елементом при цьому є аналіз доходів і витрат підприємства. (таблиця 2.1). Вихідні дані для аналізу візьмемо з (Додаток Г.2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка доходів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на протязі
2016-2020 років, тис, грн.**

Види доходів	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від основної операційної діяльності	12724865	17849182	34464262	36852545	35973856
Інші операційні доходи	7372760	13398606	16595547	13784643	485593
Дохід від участі в капіталі			198560		
Інші фінансові доходи	249360	44716	233004	110096	97223
Інші доходи	119270	93134	3886371	2394809	2641561
Усього доходів	20466255	31385638	55377744	53142093	39198233

Джерело: складено автором на основі [31]

Зміна доходів підприємства а останні 5 років відображена на рис. 2.2.

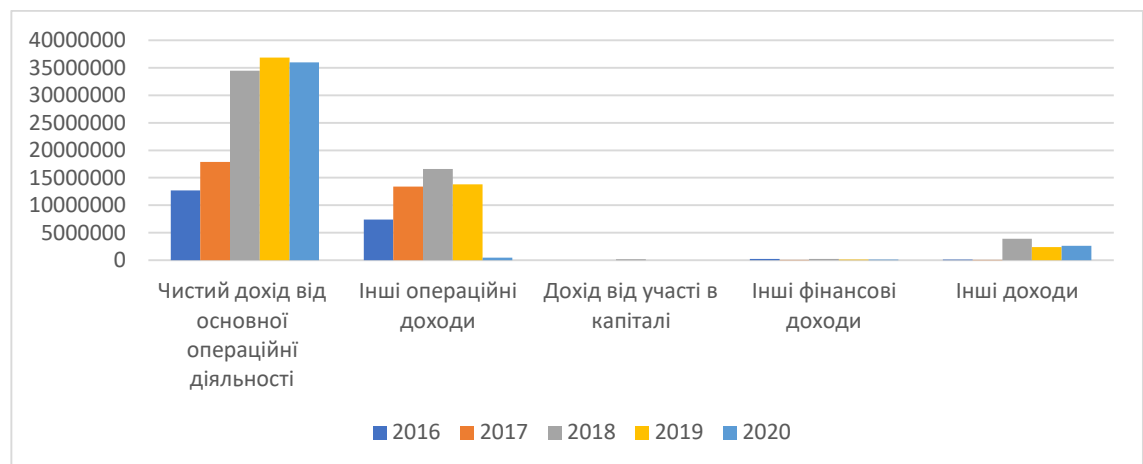


Рис. 2.2 Динаміка доходів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2016-2020 роки, тис, грн.

Джерело: складено автором на основі [31]

Дані таблиці 2.1 та рис. 2.2 свідчать про загальне зростання доходів і витрат на протязі 2016-2018 років. Найбільше доходи зросли у 2018 році, на 23992106 тис. грн. порівняно з 2017 роком, зокрема: за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 16615080 тис. грн., інших операційних доходів на суму 3196941 тис. грн., доходу від участі в капіталі на 198560 тис. грн., інших фінансових доходів на 188288 тис. грн., інших доходів на 3793237 тис. грн., проте вже в наступному, 2019 році

відбулося зменшення загальної суми доходів на -2235651 тис. грн., хоча чистий дохід від реалізації збільшився на 2388283 тис. грн., проте всі інші види доходів зменшувалися, у 2020 році спостерігається зменшення всіх видів доходів на суму -13943860 тис. грн. У доходах у 2020 році найбільшу частку становить чистий дохід від реалізації продукції - 92%.

Динаміка витрат підприємства наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка доходів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на протязі
2016-2020 років, тис, грн.**

Вид витрат	2016	2017	2018	2019	2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9629379	13118292	26943084	28931627	28110066
Адміністративні витрати	882786	1339817	1829265	2021075	2165853
Витрати на збут	1747148	2037403	2525833	3240227	3576132
Інші операційні витрати	9633612	14092830	16065183	139434	155481
Фінансові витрати	1994562	1878548	1785095	1672348	1516747
Втрати від участі в капіталі				11206	
Інші витрати	137887	440657	2345073	1701834	5520779
Витрати з податку на прибуток	7629	501			
Усього витрат	24033003	32908048	51493533	37717751	41045058

Джерело: складено автором на основі [31]

На рис. 2.3 наведено динаміку витрат підприємства

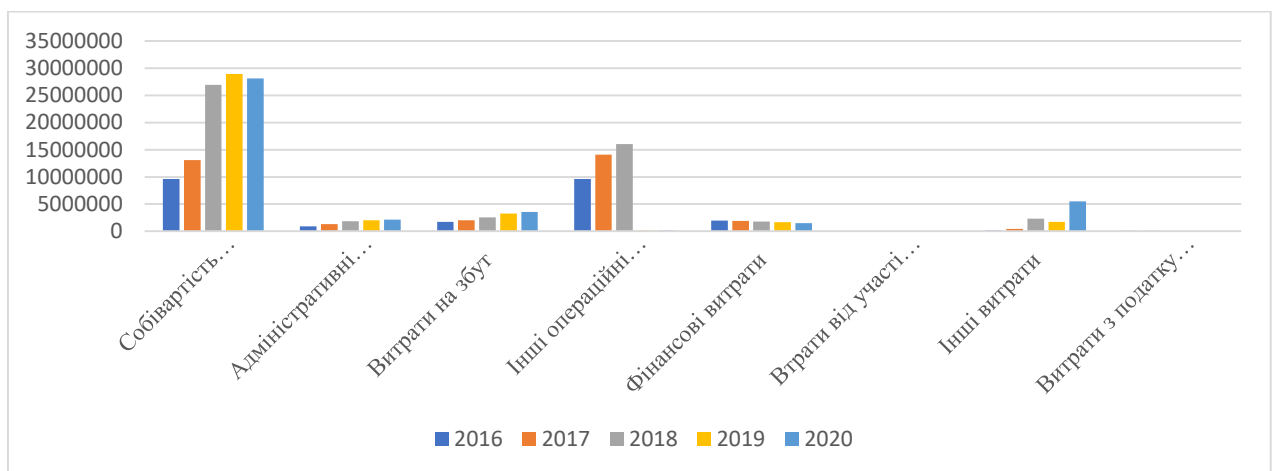


Рис. 2.3 Динаміка витрат ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2016-2020 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [31]

Витрати за аналізований період збільшувались до 2019 року, найбільше зростання характерне для 2018 року, зокрема вони зросли на 18585485 тис. грн., проте вже у 2019 році відбулося зменшення витрат на -13775782 тис. грн. за рахунок зменшення інших операційних витрат на суму -15925749 тис. грн., фінансових витрат на -112747 тис. грн., інших витрат на -643239 тис. грн. Проте у 2020 році загальна сума витрат на підприємстві зросла на 3327307 тис. грн., внаслідок зростання адміністративних витрат на 144778 тис грн., витрат на збут на 335905 тис. грн., інших операційних витрат на 16047 тис. грн., інших витрат на 3818945 тис. грн. та зменшення собівартості реалізованої продукції на -821561 тис. грн., фінансових витрат на -155601 тис. грн. та втрат від участі в капіталі на -11206 тис. грн. У структурі витрат у 2020 році саме собівартість займає найбільшу питому вагу - 68,5%. Перевищення загальної суми витрат над загальною сумою доходів є негативним показником у роботі підприємства оскільки не забезпечує чистого фінансового результату - прибутку.

Показники рентабельності дуже важливі при комплексному аналізі діяльності. На підставі аналізу рентабельності підприємства формується інвестиційна політика, а на підставі аналізу рентабельності продукції - політика ціноутворення, аналіз показників за останні 5 років наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Миронівський
хлібопродукт» у 2016-2020 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
1. Валовий прибуток, тис. грн.	3095486	4730890	7521178	7920918	7863790
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9629379	13118292	26943084	28931627	28110066
3. Операційні витрати, тис. грн.	3650562	4464668	5958840	6348496	7377948
4. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	-1795300	659446	3696444	2540864	2451917
5. Валова рентабельність основної діяльності, % р.1/р.2	32,15	36,06	27,92	27,38	27,97
6. Рентабельність операційної діяльності, % р.4/р.3	-49,18	14,77	62,03	40,02	33,23
7. Прибуток від господарської діяльності, тис. грн.	-3559119	-1521909	3884211	5042752	-1846825
8. Чистий прибуток, тис. грн.	-3551490	-1521408	3884211	5042752	-1846825

Продовження таблиці 2.3

9. Середньорічна величина активів, тис. грн.	33695398	35742871,5	30662559,5	24534099	32306059
10. Середньорічна величина власного капіталу, тис. грн.	11160636,5	11443434,5	14593772,5	11126036,5	9495235
11. Рентабельність активів, % р.8/р.9	-10,54	-4,26	12,67	20,55	-5,72
12. Рентабельність власного капіталу, %, р.8/р.10	-31,82	-13,30	26,62	45,32	-19,45
13. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	12724865	17849182	34464262	36852545	35973856
14. Валова рентабельність чистого доходу від основної діяльності, %, р.1/р.13	24,33	26,50	21,82	21,49	21,86

Джерело: складено автором на основі [31]

З таблиці 2.3 видно, що ефективність діяльності підприємства протягом 2018-2019 років була задовільною, майже усі показники рентабельності демонструють тенденцію до збільшення, що зовсім не відповідає показникам 2016 – 2017 та 2020 років, на протязі яких усі показники погіршились. Основна причина - відсутність прибутку від операційної діяльності, а також і чистий фінансовий результат показує збиток у сумі 3551490 тис. грн. у 2016 році та його зменшення до 1521408 тис. грн. у 2017 році та збиток у сумі 1846825 у 2020 році.

Ресурсні показники рентабельності збиткові, що свідчить про зниження інвестиційної привабливості підприємства та зменшення добробуту власників. Це дає змогу стверджувати про недостатню привабливість вкладання коштів у дане підприємство порівняно з альтернативними джерелами інвестування на ринку.

Один з найбільших виробників м'яса птиці компанія «МХП» (Київ) 2021 закінчила з чистим прибутком 393 млн доларів проти збитку 133 млн доларів у 2020 році. Чистий прибуток до курсових різниць становив 353 млн доларів, що у 5 разів вище, ніж у 2020 році. При цьому дохід компанії за рік збільшився на 24,1%, або на 461 млн доларів, до 2,372 млрд доларів порівняно з 2020 роком в основному за рахунок збільшення продажів м'яса. Експортний виторг становив 1 265 млн доларів, що на 25% більше, ніж минулого року [37].

Також торік скоригований показник EBITDA (прибуток до вирахування податків, відсотків та амортизації) збільшився на 79% до 709 млн доларів порівняно з 2020 роком, а EBITDA без урахування ефекту застосування міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS 16) – на 91% до 648 млн доларів.

Як повідомляли Українські Новини, у 2021 році МХП збільшила обсяги продажу м'яса птиці на 0,6%, або на 4,08 тис. тонн до 704,01 тис. тонн порівняно з 2020 роком. 2020 рік МХП закінчив зі збитками 133 млн доларів проти прибутку 215 млн доларів у 2019 році [37].

2 лютого 2021 року компанія «Миронівський хлібопродукт» офіційно змінила юридичну назву на МХП. МХП – вертикально інтегрований комплекс підприємств із виробництва курятини, інкубаційних яєць, кормів, займається рослинництвом, обробляючи 360 тис. га земель, випускає куряче м'ясо під назвою «Наша ряба».

Крім рентабельності, важливими показниками при формуванні антикризової програми підприємства, є ліквідність і платоспроможність, які визначають не тільки взаємовідносини підприємства з партнерами, суб'єктами фінансового ринку, державою, а й успішне функціонування його чи загрозу неплатоспроможності й банкрутства.

Результати аналізу ліквідності та платоспроможності цікавлять, передусім, кредиторів підприємства, оскільки це дає відповідь на питання про його здатність погасити свої зобов'язання. Ліквідність є необхідною і обов'язковою умовою платоспроможності підприємства [7].

У таблиці 2.4 представлений аналіз основних показників платоспроможності.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт» у 2016-2020 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
1.Оборотні активи підприємства, тис.грн.	18977535	10315976	15043583	18510328	20607916
2.Найбільш ліквідні активи, тис.грн.	18977535	10315976	1071685	2128855	2192462
3.Грошові кошти, тис.грн.	1291641	704950	1071685	2128855	2091999
4.Поточні зобов'язання, тис.грн.	31000718	25126471	23192184	29918333	24370573
5.Коефіцієнт загальної ліквідності (p1/ p4)	0,61	0,41	0,65	0,62	0,85
6.Коефіцієнт швидкої ліквідності (p2/p4)	0,61	0,41	0,05	0,07	0,09
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (p3/p4)	0,04	0,03	0,05	0,07	0,09
8.Власні оборотні кошти (p1-p4)	-12023183	-14810495	-8148601	-11408005	-3762657
9.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (p1-p4)/p1	-0,63	-1,44	-0,54	-0,62	-0,18

Джерело: складено автором на основі [31]

Зобразимо динаміку коефіцієнтів ліквідності підприємства на рис. 2.4.

Як свідчать дані таблиці 2.4, усі розраховані коефіцієнти на протязі 3-х років зменшуються, що є негативним показником у діяльності підприємства. Загальну оцінку платоспроможності підприємства дає коефіцієнт поточної ліквідності, який у міжнародній аналітичній практиці називають коефіцієнтом загальної ліквідності або покриття. Це коефіцієнт універсальний, тому що використовується не тільки для оцінки рівня платоспроможності, але і для діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020 роках збільшився 0,85, але менше 1, тому значення 0,85 є критичним і свідчить про те, що підприємство є неплатоспроможним, та має ознаки фінансового ризику в оплаті боргів.

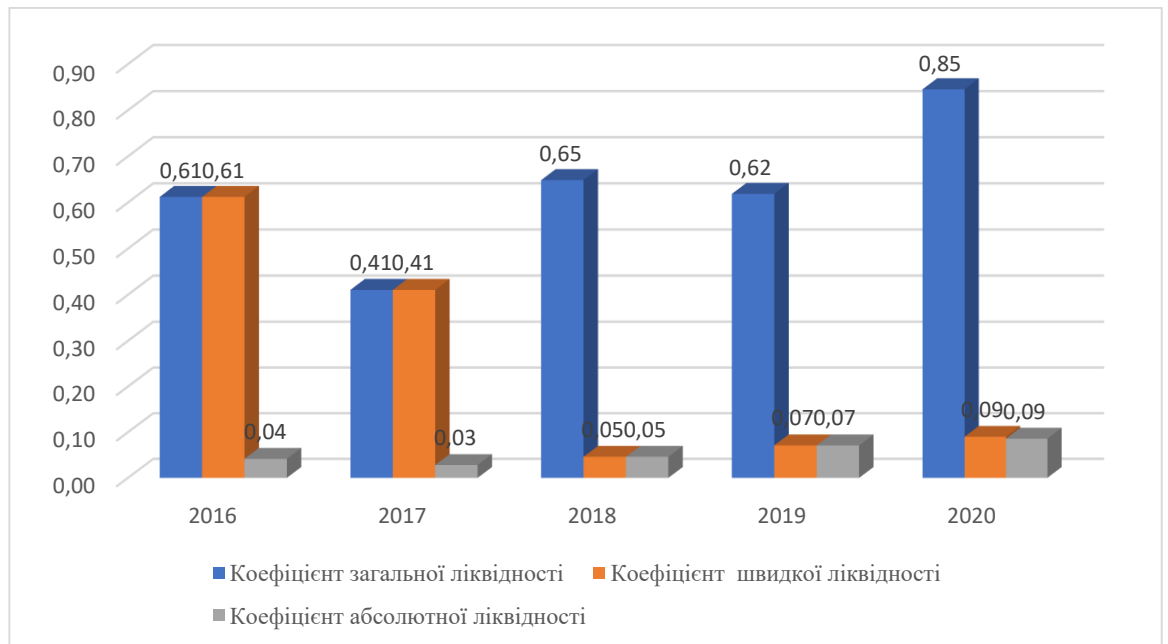


Рис. 2.4 Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [31]

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2017-2020 рр. значно нижче від мінімального нормативного значення 0,7-0,8, а його найвище значення в 2016 році становить лише 0,61- отже платоспроможність підприємства з такої позиції можна вважати також цілком незадовільною.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності значно нижче нормативного мінімуму (0,2...0,25) в 2015 -2017 році, бо становить 0,09 – 0,03 протягом аналізованого періоду, тобто протягом аналізованого періоду підприємство було не спроможним негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість

Сума власних оборотних коштів в 2019 році в порівнянні з 2018 роком виросла і становила 105072 тис. грн. Значення коефіцієнта забезпеченості підприємства власними оборотними коштами повністю відповідає нормативному рівню (мінімум 0, 1), хоча зменшився протягом останніх двох років і становив 0,2.

Проведемо аналіз реалізації продукції на ПрАТ «МХП» у 2020 році, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяг та структура реалізації продукції ПрАТ «МХП» у 2020 році

Показник	у натуральній формі, тис. тонн	у грошовій формі, тис. грн.	Структура, %
м'ясо птиці та супутня продукція	687014	25311189	68,68
Зернові культури	277844	1470447	3,99
Послуги		4609110	12,51
Інша сільськогосподарська продукція	99487	5461800	14,82
Всього	x	36852546	100

Джерело: складено автором на основі [31]

Зобразимо обсяг реалізації продукції підприємства графічно, рис. 2.5.

**Рис. 2.5 Структура реалізації продукції ПрАТ «МХП» за 2020 рік**

Джерело: складено автором на основі [31]

Отже, за даними табл. 2.5 та рис. 2.5, найбільшу питому вагу у реалізації продукції у 2020 році займає м'ясо птиці та супутня продукція – 68,68%, що становить 25311189 тис. грн., інша сільськогосподарська продукція становила 14,82% або 5461800 тис. грн., послуг підприємство надало на суму 4609110 тис. грн., що становить 12,51%, зернових культур було реалізовано на суму 1470447 тис. грн., що склало 3,99%.

Отож, об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «МХП», компанія «Миронівський хлібопродукт» є лідером ринку промислового виробництва курячого м'яса. За даними 2019 року, вона охоплює 60% цього ринку, а її

основний бренд («Наша Ряба») досягнув найвищого рівня впізнаваності серед споживачів - на даний момент цей показник складає близько 100%. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла 50%.

Ефективність діяльності ПрАТ «МХП» протягом 2018-2019 років була задовільною, майже усі показники рентабельності демонструють тенденцію до збільшення, що зовсім не відповідає показникам 2016 – 2017 та 2020 років, на протязі яких усі показники погіршились. Основна причина - відсутність прибутку від операційної діяльності, а також і чистий фінансовий результат показує збиток у сумі 3551490 тис. грн. у 2016 році та його зменшення до 1521408 тис. грн. у 2017 році та збиток у сумі 1846825 у 2020 році.

2.2. Аналіз результативності бізнес – процесів на підприємстві

Продукція ТМ «Наша Ряба» — це курятина українського виробництва, яка виготовляється та доставляється у точки продажу відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки. На підприємствах ПрАТ «МХП» працює більше 30 000 співробітників та використовується нова техніка.

Проведемо SWOT – аналіз підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>«Висока популярність Налагоджена збутова мережа Широкий асортимент товарів Високий контроль якості Висока кваліфікація персоналу Підприємство використовує сучасні енергозберігаючі технології Птахофабрика має свій цех з виробництва кормів»</p>	<p>«Високий рівень цін Недоліки в рекламній політиці У підприємства зменшився експорт готової продукції Мало рекламних акцій»</p>
Можливості	Загрози
<p>«Освоєння нових технологій Вихід на новий ринок Зниження податків Удосконалення маркетингової діяльності»</p>	<p>«Поява конкурентів із нижчими цінами Зростання податків і зборів Підвищення цін на зерно Раптова хвороба птиці»</p>

Джерело: складено автором на основі [24]

З таблиці 2.6 видно, що сильних сторін у підприємства набагато більше, ніж слабких, причому недоліки в рекламній політиці можна досить легко усунути, звернувшись до рекламного агентства, а також самим фахівцям підприємства почати активніше розміщувати свою рекламу в усіх засобах масової інформації: газети, радіо. Можливостей і загроз у підприємства порівну. Деякі можливості, такі як: удосконалення маркетингової діяльності та освоєння нових технологій, безпосередньо залежать від самої фірми, при цьому зниження податків і зборів - абсолютно невідконтрольний фактор. Загрози птахофабрики - це фактори повної невизначеності, за якими потрібен повний контроль і своєчасне реагування.

Завдяки активній рекламі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» зможе розширити ринки збуту своєї продукції. Виробничі потужності підприємства, а також висока кваліфікація персоналу дають організації необмежені можливості для розширення асортименту продукції, що виробляється, відповідно до смакових уподобань навіть найдосвідченішого споживача. Крім того, у фірмових магазинах торгової марки «Наша ряба» представлений увесь асортиментний перелік продовольчих товарів, окрім основної товарної групи - продуктів із птиці, тож покупець має змогу придбати всі продукти в одному місці, що робить торговельні точки птахофабрики ще привабливішими для покупця.

На птахофабриці працює спрацьований колектив, це дає покупцеві впевненість у тому, що на підприємстві працюють висококваліфіковані фахівці, до того ж їхній професійний рівень постійно збільшується завдяки участі у всіляких програмах з підвищення кваліфікації, семінарах.

Сильні загрози підприємства - це посилення конкуренції інших птахофабрик із нижчою ціною на продукцію [15]. Цей фактор неконтрольований, проте торгова марка «Наша ряба» має лідируючі позиції на ринку України, і її практично неможливо витіснити з ринку. 50% курячого м'яса промислового виробництва на сьогоднішній день належить ТМ «Наша

Ряба», флагмана у своїй категорії. Це свідчить про високу довіру до продукції даної торгової марки по всій Україні, а також за її межами.

Розглянемо основні стадії виробництва курятини на ПрАТ «МХП», що наведені на рис. 2.6.

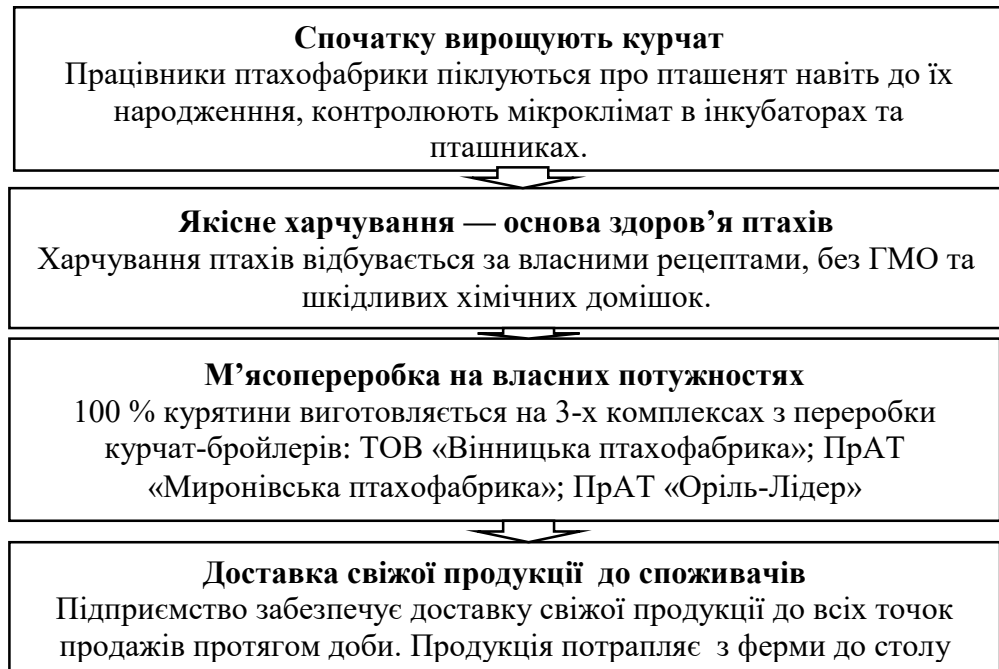


Рис. 2.6 Основні стадії виробництва курятини

Джерело: складено автором на основі [24]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованою системою, яка полягає в наступному: вирощування курей (від яйця до дорослого птаха); забезпечення їх власним комбікормом, виготовленим в основному із власного вирощеного зерна; доставка продукції власним автотранспортом (вантажівками-рефрижираторами) та реалізація готової продукції через основні канали збуту (мережа брендів магазинів, супермаркети та HoReCa). Завдяки цьому компанія може контролювати якість на кожному етапі виробництва і виробляти високоякісну продукцію за прийнятними цінами та бути захищеною від несприятливих умов ринку, наприклад, від коливання цін на зернові культури. У виробництві застосовуються найновітніші технології, що відповідають європейським стандартам якості. Обладнання на підприємствах повністю модернізоване та

оновлене. Майже 40% продукції (свіжої курятини) реалізовується через франчайзингову мережу, яка розширюється з кожним роком. Значну частку в реалізації основної продукції займають великі супермаркети. В кінці 2012 року було введено в експлуатацію першу чергу Вінницької птахофабрики, яка у 2018 році вийшла на повну потужність 440 000 тонн м'яса птиці.

У ПрАТ «МХП» досить велика кількість різних бізнес-процесів. Бізнес-процеси можна поділити на основні та допоміжні.

Основний бізнес-процес «Виробництво курятини» містить у собі кілька підпроцесів:

- вирощування курчат;
- підготовка кормів для вирощування курятини;
- надходження заявки від замовника;
- укладення договору на постачання із замовником;
- організація доставки продукції замовнику;
- розрахунок замовника з організацією.

Це єдиний з усіх процесів, який генерує весь прибуток підприємства. У цьому бізнес-процесі беруть участь співробітники організації, а саме: виконавчий директор, менеджери з продажу, бухгалтер, начальник складу, комірник, вантажники, водії і безпосередньо сам замовник, який вирішив звернутися в організацію для купівлі курятини. Починається процес зі звернення замовника в організацію для купівлі курятини, а закінчується наданням послуги замовнику з продажу курятини [28].

Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 птахофабрики по розведенню батьківського поголів'я та виробництва інкубаційних яєць. 15 розподільних центрів компанії і власний парк вантажівок-рефрижераторів дозволяють доставляти клієнтам охолоджену і заморожену продукцію в найкоротші терміни.

Батьківські птахофабрики: «Старинська птахофабрика»; «Птахофабрика «Перемога Нова».

Вирощування і переробка птиці: «Вінницька птахофабрика»; «Миронівська птахофабрика»; «Оріль-Лідер» [24].

Для виробництва м'ясних продуктів МХП вирощує птицю, велику рогату худобу, гусей на власних підприємствах і відгодовує їх кормами власного виробництва.

М'ясопереробні заводи: Миронівський м'ясопереробний завод «Легко»; «Український бекон» [24].

Розглянемо основні показники при вирощуванні курей та виробництві яєць, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники вирощування курей ПрАТ «Миронівський
хлібопродукт»**

Показники	Значення
Вага курки в 16 тижнів, кг	1,41
Несучість (шт.) за 68 тижнів життя на несучку:	
початкова	232
Середня	268
Вік настання статевого дозрівання курей, днів.	154
Вік курей при досягненні інтенсивності несучості, днів:	
50 %-ной	156
піку	192
Пік яйцекладки, %	92
Середня маса яйця (грамів) у курей у віці:	
30 тижнів	59,0
52 тижні	64,1
Вихід яйцемаси за 68 тижнів життя курки, кг:	
на початкову несучку	14,6
на середню несучку	16,8
Колір шкаралупи, бали	2,4
Густина яйця, г/см	1,084
Запліднення яєць, %	91
Виводимість яєць, %	76
Вивід молодняку, %	70
Збереження птиці, %:	
до 16 тижнів	95
17-68 тижнів	93
Витрати кормів, кг:	
на 10 яєць	1,57
на 1 кг яйцемаси	2,43

Джерело: складено автором на основі [24]

У виробництві яєць на птахофабриці беруть участь такі цехи: батьківського стада, інкубаційна майстерня, майстерню для вирощування молодняку, промислове стадо, кормовий цех, яйце-сортувальний цех, забійний, ковбасний, яєчного порошку, зоолабораторія, ветлабораторія та цех з утилізації. А також є допоміжні цехи: ремонтний, будівельний, електроцех, ремонтна майстерня. На птахофабриці є великий автопарк, оснащений обладнанням.

На даному підприємстві застосовується клітинне утримання птиці, що дає змогу здійснювати механізацію та автоматизацію основних технологічних процесів.

Батьківське стадо утримується в клітинних батареях типу КБР-2. Курей і півнів батьківського стада використовують 64 тижні продуктивного періоду. Інкубаційне яйце отримують від курей із 26-тижневого віку. Годують птицю тричі на день повнораціонними коромосумішами, виробленими власним кормоцехом. Виймка яєць із цеху тричі на день.

Отримане інкубаційне яйце відправляють в інкубаторій, де воно проходить відповідну обробку і закладається в шафи інкубатора. Виведений молодняк поділяють за статтю, курочок вакцинують і відправляють у курник на вирощування, півників продають населенню або йдуть на вирощування, на м'ясо, або відправляють в утилізатор.

Технологією передбачено безпересадочне вирощування молодняка з переведенням у пташники для дорослого стада у віці 15 тижнів.

Молодняк вирощують у клітинних батареях типу КБУ-3 і БКМ з добового віку і до 100 днів. Потім молодняк надходить у типові пташники, для утримання промислового стада курей-несучок.

Курей промислового стада використовують протягом 64 тижнів продуктивності. Усі процеси: яйцезбір, видалення посліду, годування, напування, регулювання мікроклімату - механізовані й автоматизовані. Зібране яйце надходить на яйцесклад, де відбувається його сортування і калібрування за масою (категорією), миття, сушіння, маркування та укладання

в картонні прокладки. Потім спеціалізовані машини доставляють коробки з яйцями на реалізацію у фірмові магазини або інші точки збуту [24].

У ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є свій забійний цех, де проводять забій птиці, у якої закінчився термін використання. Забивають відбракований молодняк, а також півників та курей, яких вирощували на м'ясо.

Також у господарстві є свій ковбасний цех, де виробляють ковбаси, різноманітні напівфабрикати, оброблення тушок птиці та подальше їхнє пакування. Проводять копчення ковбас, курчат і різних делікатесів.

У цеху яєчного порошку з меланжу готують яєчний порошок, який потім іде на реалізацію.

У господарстві також є зоолабораторія, яка здійснює аналіз кормосумішей і кормів, що надходять у господарство, а також оцінку вітамінної забезпеченості шляхом визначення вмісту вітаміну «А» в жовтку яєць і в печінці птиці. Лаборанти цієї лабораторії також стежили за мікрокліматом і чистотою в приміщеннях [24].

Фахівці ветеринарної лабораторії стежать за здоров'ям птиці. Перевіряють корми, що надходять у господарство, на бактеріальне обсіменіння. Стежать за виходом готової продукції, за чистотою території птахофабрики. Розглянемо витрати кормів на виробництво одиниці продукції, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Витрати комбікормів на виробництво одиниці продукції

Витрати	Роки		
	2018	2019	2020
На 1000 яєць, кг	1,36	1,35	1,35
На приріст на 1 ц, ц.	5,41	5,39	5,40

Джерело: складено автором на основі [24]

Показники таблиці свідчать, що витрати корму на виробництво продукції в ПрАТ «МХП» не перевищують нормативні показники. З кожним

роком відбувається зниження цих витрат. Це відбувається за рахунок поліпшення якості та збалансованості раціону. Лише у 2020 році відбувся стрибок витрат на приріст 1 ц живої ваги, але порівняно з 2009 роком знизився на 0,01ц, що становить 0,2%.

Не менш важливим показником ефективності виробництва є і затрати праці на виробництво продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Витрати праці на виробництво продукції, людино-годин

Витрати праці	Роки		
	2018	2019	2020
На 1000 шт. яєць	1,3	1,7	1,8
На 1ц приросту живої маси	6,3	8,1	8,5

Джерело: складено автором на основі [24]

Витрати праці на виробництво продукції в господарстві невеликі, оскільки всі процеси механізовані. Але у 2020 році відбулося збільшення витрат праці не тільки на 1000 шт. яєць, а й на 1 ц приросту живої маси. З таких показників як: витрати корму, заробітна плата, споживання електроенергії, опалення, водопостачання, амортизаційні відрахування і складається собівартість продукції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Виробнича собівартість продукції

Вид продукції	Роки		
	2018	2019	2020
1000 шт. яєць, грн.	23000	25000	28000
1 ц приросту, грн.	4500	5500	6200

Джерело: складено автором на основі [24]

Як видно з таблиці 2.11, збільшення собівартості відбулося у 2019 році, у 2019 році вона зросла, порівняно з 2018 роком, на 1000 шт. яєць на 8,7 %, на 1 ц приросту на 22,2 %, а у 2020 році на 1000 шт. яєць на 12 %, на 1 ц приросту

на 12,7 %, що зумовлено зростанням інфляції, зростанням цін на електроенергію та паливо – мастильні матеріали та ін.

Отже, у ПрАТ «МХП » досить велика кількість різних бізнес-процесів. Бізнес-процеси можна поділити на основні та допоміжні. Основний бізнес-процес «Виробництво курятини» містить у собі кілька підпроцесів: вирощування курчат; підготовка кормів для вирощування курятини; надходження заявки від замовника; укладення договору на постачання із замовником; організація доставки продукції замовнику; розрахунок замовника з організацією. Це єдиний з усіх процесів, який генерує весь прибуток підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

На практиці моделювання використовується для прийняття рішень і побудови бізнес-процесів. В сучасних джерелах науковці визначають декілька підходів до визначення поняття «моделювання бізнес-процесів».

Моделюванням бізнес-процесів називають [39]:

- «процес опису бізнес-процесів підприємств, що дозволяє керівникам визначити, яку роботу виконують працівники, а працівникам - яку роботу виконують їх колеги та який кінцевий результат матиме їх діяльність;
- ефективний спосіб пошуку шляху оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє визначити, яким чином підприємство має функціонувати у цілому та як організована діяльність працівників;
- засіб, що дозволяє спрогнозувати, вчасно виявити та мінімізувати певні ризики, що виникають на різних етапах діяльності підприємницьких структур.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємствах є формалізація бізнес-системи та візуалізація. Це може здійснюватися в текстовій, табличній та символічній формі» [41].

Найбільш ефективною є графічна форма, адже вона є більш зручнішою для аналітичного оброблення інформації. Сформовані моделі мають відображати структуру бізнес-системи підприємницької структури, деталізований опис бізнес-процесів, їхній взаємозв'язок і послідовність.

Спрощена графічна модель бізнес-системи підприємства має наступний вигляд (рис. 3.1)

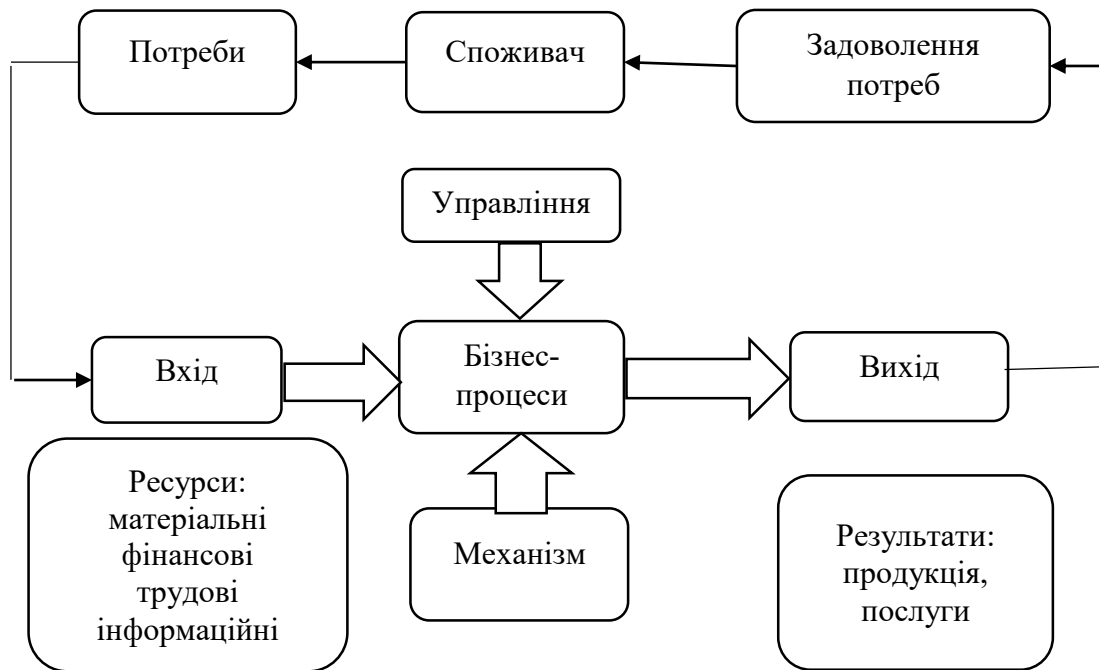


Рис. 3.1. Спрощена модель бізнес-процесів підприємства за IDEF

Джерело: складено автором на основі [43]

З рис. 3.1 вбачимо, що процесний підхід орієнтується на споживача. Саме вони формують попит на товарну продукцію та послуги певного виду, якості і в певній кількості. Завдяки задоволенню вимог функціонують підприємницькі структури, а отже бізнес-система повинна ґрунтуватись із врахуванням даних вимог. При цьому важливим є результат діяльності компанії. Проте задля одержання запланованого виходу керівники компанії повинні сформувані бізнес-процеси так, аби дані результати досягались максимально дієво та приносили вигоду фірмі. Для цього важливо проводити управління бізнес - процесами [43].

Цей процес повинен відбуватись від управління входами підприємницької структури до управління виходами. Проміжним етапом є управління бізнес-процесами, зокрема їхнім механізмом. Кожен процес повинен регламентуватись, плануватись і забезпечуватись потрібними умовами для функціонування. Зокрема повинні бути визначені відповідальні за процес, важливі операції, завдання кожного із учасників бізнес-процесу, параметри входів і виходів.

Отож, елементи моделі формують функціональний блок. Адже кожен із процесів містять власне призначення і функції, вони складаються із різних елементів функціонального блоку. Головними елементами є [40]:

1. Управління (засоби контролю, такі як стандарти, інструкції і інша регламентуюча документація);
2. Вхід (потрібні ресурси для проведення бізнес-процесів);
3. Вихід (результат процесу, що є ресурсом для слідуючого процесу чи готовою товарною продукцією, котра реалізується споживачам для задоволення їхніх потреб).

4. Механізм (включає засоби проведення процесів). Кожен із елементів відіграє важливу роль і є ключовою частиною. Розроблення окремого бізнес - процесу проводиться із врахуванням важливості формування даних елементів. В цілому ж розробка бізнес-процесів є складним і трудомістким завданням, що складається із таких етапів як [10]:

1. встановлення мети бізнес-процесів;
2. визначення меж бізнес-процесів;
3. визначення учасників бізнес-процесів;
4. встановлення вимог до ресурсів;
5. розроблення системи оцінки для бізнес-процесів;
6. формування діаграми бізнес-процесів;
7. розроблення пропозицій стосовно удосконалення бізнес-процесу;
8. встановлення переліку і формування структури документів.

Рішенням даного складного завдання на сучасних підприємницьких структурах є моделювання бізнес процесів завдяки спеціальним інформаційним системам і стандартам. Користувачі спеціальних програм і стандартів мають змогу керувати реалізацією кожного із етапів, одержувати доступну інформацію щодо поточного стану бізнес - процесів, проводити їхнє моделювання. Способи моделювання бізнес-процесів еволюціонували разом із розвитком процесного підходу і ІТ-технологіями. Умовно цей процес поділяється на такі етапи [4]:

1. Для моделювання бізнес-процесів спочатку застосовувались прості графічні методи у вигляді блок-схем, використовувались мережі Петрі, встановлювалися орієнтовні графи.

2. Моделювання бізнес-процесів проводилось на основі спеціальних методологій, зокрема SADT, IDEF та DFD. Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) заснована на класичних принципах методології структурного проєктування систем для формування програмного забезпечення і побудови інформаційної системи [16].

Пізніше відбувся розвиток сімейства стандартів IDEF (Icam DEFinition, Icam — Integrated ComputerAided Manufacturing). Цей стандарт ґрунтується на методології системного аналізу SADT. Він надав змогу сформувати логічну систему взаємопов'язаних процесів підприємницьких структур, регламентувати діяльність і вчасно виявити недоліки такі як дублювання функцій і відсутність регламентованого механізму [17]. На практиці активно використовуються нотації DFD (Data Flow Diagramming), які призначені для опису інформаційних потоків, щодо кожного процесу, котрий перетворює власні вихідні дані в результат і дані щодо роботи робітників [12].

3. Третій етап пов'язаний із дослідженнями М. Хаммера і Д. Чампі в книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі». науковцями було запропоновано дві моделі бізнес-процесів: як є (As is) і як має бути (To be) [18]. Ця модель надає змогу здійснити оцінку ефективності поточної моделі (As is), виявити проблемні питання, розбіжності, загрози для кожного із бізнес-процесів і сформувати нову модель (To be). Функціональну модель типу «As is» та «To be» можна будувати із застосуванням методології SADT, сімейства стандартів IDEF і інших сучасних методологій, що застосовуються на підприємницьких структурах [18].

Для автоматизації роботи з бізнес-процесами в 1990-х р.р. були створені системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System), що увійшли в міжнародні стандарти. Їх використовують для маршрутизації потоку робіт різних типів, що проводяться в межах окремих бізнес-процесів.

До методології і засобів автоматизації відносять ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) та поширену ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) SAP R/3 [20].

ARIS підтримує чотири головні типи моделей: організаційні, функціональні, інформаційні та управління. Базовою бізнес-моделлю ARIS є eRPC (extended Event-driven Process Chain, розширена модель ланцюжку процесів, що управляють подіями). Вона надає змогу провести перевірку відповідності створюваної моделі методології SAP (система – набір модулів, котрі функціонують відповідно до технології клієнт-сервер) і провести тестування на відповідність стандартам ISO. Ці інформаційні системи містять цілу низку функцій, програмних модулів, потрібних для контролю і автоматизації різних видів діяльності підприємницької структури [19].

4. Подальший розвиток інформаційних систем пов'язаний із стандартизацією. Організації і компанії почали розроблення стандартних мов і методологій (зокрема, OASIS створила специфікації ebXML і BPEL, а також різні стандарти для електронного бізнесу на базі XML та веб-сервісів; OMG створено мову графічного програмування UML; W3C створила специфікації XML, технології веб-сервісів та багато інших) [16].

В основі багатьох сучасних методологій моделювання бізнес-процесів стоїть SADT і сімейство стандартів IDEF. Найбільш придатним для формування і моніторингу регламентів різних рівнів складності є стандарт BPMN. Система умовних позначень (нотації) цього стандарту створені для простого і доступного моделювання бізнес-процесів бізнес-аналітиками [40].

Для збільшення доходу підприємницької структури пропонується освоєння нового бізнес – процесу, а саме, виробництво нового виду ковбаси, під назвою «Куряча преміум». Проведемо обрахунок затрат на виробництво і реалізацію 22 тонн даного виду ковбаси, річний випуск, що наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матеріальні затрати на виробництво ковбаси «Куряча преміум»

Найменування складових	Річний виробіток, тонн	Витрати сировини на 1 тонну продукції	Вирати на весь обсяг випуску, тонн	Ціна за 1 тонну тис. грн.	Сума на 1 тонну тис. грн.	Сума на весь обсяг випуску, тис. грн.
Курятина, 1 сорт	22	0,81	17,82	145	117,45	2583,9
сіль харчова		0,02	0,44	5	0,1	2,2
перець чорний		0,001	0,022	500	0,5	11
перець духмяний		0,001	0,022	500	0,5	11
нітрит натрію		0,0006	0,0132	32	0,0192	0,4224
вода питна		0,2	4,4	15	3	66
цукор-пісок		0,0015	0,033	23	0,0345	0,759
сало бокове		0,18	3,96	70	12,6	277,2
часник консервований		0,0012	0,0264	40	0,048	1,056
молоко сухе		0,01	0,22	80	0,8	17,6
Всього					135,0517	2971,137

Джерело: складено автором на основі [24]

Проведемо калькулювання собівартості продукції ковбаси, табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Калькулювання собівартості продукції ковбаси «Куряча преміум»

Статті витрат	Сума витрат на обсяг випуску, тис. грн.
Матеріальні витрати	2971,137
Електроенергія	12
Заробітна плата	25
Відрахування на соціальні заходи	5,5
Загальновиробничі витрати	9
Виробнича собівартість	3022,637
Адміністративні витрати	9
Витрати на збут	3
Повна собівартість	3031,637

Джерело: складено автором на основі [24]

Таким чином, виробнича собівартість ковбаси «Куряча преміум» становитиме: $3031,637/22 = 137,8$ грн./кг

Прибуток виробника становитиме 25%

$137,8 * 1,25\% = 172,25$ грн./кг.

Ціна з ПДВ = $172,25 * 1,2 = 206,7$ грн.

Очікуваний дохід від реалізації становитиме $206,7 \cdot 22 \cdot 1000 = 4547400$ грн.

Прибуток від реалізації $= (172,25 - 137,8) \cdot 1000 \cdot 22 = 757900$ грн $= 757,9$ тис. грн.

Рентабельність від реалізації продукції $= (757,9 / 3031,637) \cdot 100 = 25\%$.

Таким чином, впровадивши в виробництво і реалізувавши 22 тонни нового виду ковбаси, під назвою «Куряча преміум», підприємство додатково отримає 757,9 тис. грн. прибутку. При цьому рентабельність реалізації цього виду ковбаси становитиме 25%.

Проведемо аналіз змін основних показників діяльності від реалізації запропонованого заходу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2020 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	7 863 790	7 868 337	4 547	0,06
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	28 110 066	28 113 089	3 023	0,01
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	2 165 853	2 165 862	9	0,00
4. Витрати на збут	тис. грн.	3 576 132	3 576 135	3	0,00
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	33 852 051	33 855 086	3 035	0,01
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-25 988 261	-25 986 748	1 513	-0,01
7. Прибуток чистий	тис. грн.	-1846825	-1846067	757,9	-0,04
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	430,48	430,27	-0,21	-0,05
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-23,49	-23,46	0,02	x
10. Рентабельність продукції	%	-76,77	-76,76	0,01	x

Джерело: складено автором на основі [24]

Отже, за даними таблиці 3.3, підприємство у проектному році збільшить виручку від реалізації продукції: на 4547 тис. грн. або на 0,06% а у порівняно

з минулим, 2020 роком. Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання: на 3023 тис. грн. або на 0,01% у порівняно з 2020 роком. Як бачимо, собівартість продукції зростала повільнішими темпами, ніж чистий дохід від реалізації продукції, отже, за аналізований період підприємство отримувало прибуток від реалізації продукції.

У проектному році відбудеться зменшення чистого збитку на 757,9 тис. грн. (на 0,04%) проти 2020 року.

Збільшення показників прибутку та збільшення витрат за останній рік призвело до покращення показників рентабельності: рентабельність продаж збільшилась на 0,02% порівняно з минулим роком, хоча показник все ще залишається від'ємним, а рентабельність продукції збільшилась на 0,01%.

Отже, запропонований бізнес - процес виробництва під назвою «Куряча преміум» на підприємстві є прибутковим і його результати дадуть можливість підвищити рентабельність та здійснять позитивний вплив на фінансовий стан досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідивши процес управління бізнес – процесами підприємства, можемо зробити узагальнюючі висновки.

1. Визначивши сутність та класифікацію бізнес - процесів, встановлено, що бізнес-процес являє собою послідовність певних видів робіт, процедур у просторі і часі, котрі забезпечують процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Нині не існує стандартного переліку бізнес-процесів компанії і як показує бізнес - аналіз відсутня єдина їх класифікація. Кожен суб'єкт господарської діяльності в залежності від розміру, ринкової спрямованості діяльності, широти і задач дослідження має визначати притаманний лише йому набір бізнес-процесів.

2. Розглянувши методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства, визначено, що ефективний розвиток підприємства можливий тільки за умови застосування комплексного і системного підходу в його організації та управлінні. Саме тому визначені нами методичні підходи до управління результативністю бізнес процесів підприємства нададуть змогу здійснити оцінку перспектив розвитку компанії, розробити її тактику і стратегію, знизити наслідки негативного впливу нових загроз та підвищити конкурентоспроможність.

3. Дослідивши організаційно – економічну характеристику підприємства, визначено, що об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «МХП», компанія «Миронівський хлібопродукт» є лідером ринку промислового виробництва курячого м'яса. За даними 2019 року, вона охоплює 60% цього ринку, а її основний бренд («Наша Ряба») досягнув найвищого рівня впізнаваності серед споживачів - на даний момент цей показник складає близько 100%. Частка МХП від загального споживання м'яса птиці досягла 50%.

4. Провівши аналіз результативності бізнес – процесів на підприємстві, визначено що у ПрАТ «МХП» досить велика кількість різних бізнес-процесів. Бізнес-процеси можна поділити на основні та допоміжні.

5. Основний бізнес-процес "Виробництво курятини" містить у собі кілька підпроцесів: вирощування курчат; підготовка кормів для вирощування курятини; надходження заявки від замовника; укладення договору на постачання із замовником; організація доставки продукції замовнику; розрахунок замовника з організацією. Це єдиний з усіх процесів, який генерує весь прибуток підприємства. Ефективність діяльності ПрАТ «МХП» протягом 2018-2019 років була задовільною, майже усі показники рентабельності демонструють тенденцію до збільшення, що зовсім не відповідає показникам 2016 – 2017 та 2020 років, на протязі яких усі показники погіршились. Основна причина - відсутність прибутку від операційної діяльності, а також і чистий фінансовий результат показує збиток у сумі 3551490 тис. грн. у 2016 році та його зменшення до 1521408 тис. грн. у 2017 році та збиток у сумі 1846825 у 2020 році.

6. Розглянувши основні методи моделювання бізнес – процесів, було встановлено, що в основі багатьох сучасних методологій моделювання бізнес-процесів стоїть SADT та сімейство стандартів IDEF. Найбільш придатним для формування та аналізу регламентів різних рівнів складності є стандарт BPMN. Система умовних позначень (нотації) даного стандарту створені для простого та доступного моделювання бізнес-процесів бізнес-аналітиками.

7. Запропоновано бізнес - процес виробництва під назвою «Куряча преміум» на підприємстві є прибутковим і його результати дадуть можливість підвищити рентабельність та здійснять позитивний вплив на фінансовий стан досліджуваного підприємства. Підприємство у проектному році збільшить виручку від реалізації продукції: на 4547 тис. грн. або на 0,06% а у порівняно з минулим, 2020 роком. Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання: на 3023 тис. грн. або на 0,01% у порівняно з 2020 роком. Як бачимо, собівартість продукції зростала повільнішими темпами, ніж

чистий дохід від реалізації продукції, отже, за аналізований період підприємство отримувало прибуток від реалізації продукції. У проектному році відбудеться зменшення чистого збитку на 757,9 тис. грн. (на 0,04%) проти 2020 року.

Збільшення показників прибутку та збільшення витрат за останній рік призвело до покращення показників рентабельності: рентабельність продаж збільшилась на 0,02% порівняно з минулим роком, хоча показник все ще залишається від'ємним, а рентабельність продукції збільшилась на 0,01%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Том 1. С. 92–98.
2. Адамець Г.І. Особливості формування організаційно-економічного управління промисловим підприємством. Науковий вісник РДГУ. 2017. Вип. 17(126). С. 102–109.
3. Артюх О., Чернишова, Л. (2022). Оцінка результативності бізнес – процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство, (40).
4. Андрейчіков О.О. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності / О.О. Андрейчіков, О.М. Гуца, О.Г. Українець // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова серія «Технічні науки та архітектура» – 2013. – вип. №110. - С.259 – 265
5. Безрук Д. І. Сутність бізнес-процесів підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально - трудових відносин в умовах цифрової економіки : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 9–10 вересня 2021 року) / за заг. ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 12 с
6. Богданчук В.Д., Петрова Є.А. Теоретичні основи управління підприємством: організаційно-економічні методи управління. Економічна думка. 2013. № 11. С. 12–18.
7. Буйваленко М. В. Економічний аналіз витрат підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 58 с.

8. Виноградова О.В. Особливості моделювання бізнес-процесів організації на принципах реінжинірингу /О.В. Виноградова // Вісн. ТАНГ. - 2005. - № 2.
9. Горлачук В. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
10. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2019. – №10 (151). – С. 78-82.
11. ДСТУ ISO 9001:2009 Національні стандарти України. Система управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс]. – [Чинний від 2009–09–01]. URL : <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення 26.10.2022)
12. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес - системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – №11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення 30.10.2022)
13. Кифяк В. І. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 10–20. С. 88–95
14. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько // Бізнес Інформ. - 2018. - № 1. - С. 302-311. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_45. (дата звернення 26.10.2022)
15. Калашник О.В. Інтерпретація результатів SWOT-аналізу, як чинник досягнення стабільності діяльності підприємства. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Черкаси, 29 квітня 2021 р.). - Черкаси, Черкаський державний технологічний університет. Видавець Пономаренко Р.В., 2021. – 26-29 с.

16. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
17. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики / М.М. Климчук // Економічні науки: Зб. наук. пр. – 2019. – Вип. 7. – С. 39-50
18. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 117-125
19. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287-297
20. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62
21. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf (дата звернення 26.10.2022)
22. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : Навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 ст.
23. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22. Частина 3. С. 22–26
24. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 29.10.2022)
25. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.

26. Суть та класифікація бізнес- процесів в сучасній науковій парадигмі / В.М. Бондаренко, О.Д. Бутусов, В.М. Герзанич // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). – Мукачево: МДУ, 2019. – С. 295-298.

27. Силкіна Ю.О. Формування організаційно - економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства // Молодий вчений – № 5 (69) – 2019 – С. 574-578

28. Соловей А.М. Управління суб'єктами аграрного бізнесу в системі сталого розвитку. Кваліфікаційна (магістерська) робота. Міністерство освіти і науки України Львівський національний університет імені Івана Франка Економічний факультет. Львів 2021.,с.71.

29. Турчак В.В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві / В.В.Турчак // Актуальні проблеми економіки.- 2016.- №4.- С.79-86.

30. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113–122.

31. Фінансова звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: www.smida.gov.ua (дата звернення 29.10.2022)

32. Хаврук М.І., Петруняк О.А. Управління підприємством в мінливих ринкових умовах. Економічний форум. 2014. № 8. С. 39–43.

33. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60–64.

34. Хринюк О. С., Очеретяна О. В. Особливості моделювання бізнес-процесу «управління інвестиційною привабливістю». Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/421> (дата звернення 26.10.2022)

35. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Менеджмент

та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 125 – 131.

36. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Економічний аналіз. - 2015. - Т. 22, № 2. - С. 171-182. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_22\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_22(2)_25). (дата звернення 26.10.2022)

37. 2021 МХП закінчив із прибутком \$393 млн. URL: <https://ukranews.com/ua/news/854932-2021-mhp-zakinchyv-iz-prybutkom-393-mln> (дата звернення 30.10.2022)

38. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules - Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/> (дата звернення 26.10.2022)

39. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. — 170 с.

40. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.

41. Porter M. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. URL: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.Pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.Pdf) (дата звернення 26.10.2022)

42. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / Hammer M., Champy J. – New York, NY : HarperBusiness, 1993. – 223 p

43. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.

ДОДАТКИ