

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему: «Удосконалення бізнес-процесів промислового підприємства»

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-11
ЛАЗАРЕНКО Яніна Олександрівна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна**

(підпис)

**Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____
(підпис)**

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЛАЗАРЕНКО Яніні Олександрівні**

1. Тема роботи: «Удосконалення бізнес-процесів промислового підприємства»

керівник роботи: к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Наша Булочка», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2025 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та ключові характеристики бізнес-процесів підприємств;

- розглянути методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства та напрями вдосконалення;

б) аналітична частина:

- здійснити діагностику конкурентного середовища підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище підприємства ТОВ «Наша Булочка»;
- провести оцінку існуючих бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка»;

в) рекомендаційна частина:

- розробити напрями удосконалення системи бізнес-процесів;
- економічно обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретичні положення про бізнес-процеси на підприємствах.
2. Діагностика конкурентного середовища підприємства
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Наша Булочка».
4. Діагностика існуючих бізнес-процесів підприємства.
5. Розроблення напрямів для удосконалення бізнес-процесів підприємства ТОВ «Наша Булочка»
6. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів.

6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління бізнес-процесами підприємства	19.10.2024 – 31.10.2024	
2	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду удосконалення бізнес-процесів підприємства	01.11.2024– 30.11.2024	
3	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4	Економіко-фінансовий аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «НАША БУЛОЧКА»	01.01.2025 – 31.01.2025	
5	Аналіз діяльності підприємства ТОВ «НАША БУЛОЧКА»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6	Діагностика наявної системи бізнес-процесів ТОВ «НАША БУЛОЧКА»	01.03.2025 – 31.03.2025	
7	Розроблення проекту з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «НАША БУЛОЧКА»	01.04.2025 – 30.04.2025	
8	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	
9	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студентка _____ Яніна ЛАЗАРЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «**Удосконалення бізнес-процесів промислового підприємства**» містить 118 сторінок, 27 таблиць, 36 рисунків, 10 формул. Перелік посилань нараховує 47 найменувань та 4 додатки.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та формулювання практичних рекомендацій щодо покращення управління бізнес-процесами в організації.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси чинного комерційного підприємства.

Предметом дослідження є комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

База дослідження – ТОВ «Наша Булочка».

Методи дослідження. У процесі цього дослідження використовувалися такі методи наукового пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, групування), порівняльний аналіз, індукція, логічне узагальнення. Спільне використання цих методів дає змогу забезпечити достатньо високий рівень об'єктивності та повноти у вивченні сутності поняття бізнес-процесів та методів їх удосконалення.

Результати роботи. Аналіз бізнес-процесів на промисловому підприємстві дозволив виявити наступні проблеми: зайві операції та затримки виробництва, недостатня координація між підрозділами, складність процесу прийняття рішень, недостатня автоматизація та інтеграція систем.

Для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» рекомендовано впровадити у діяльність інструменти ощадливого виробництва.

За допомогою інструментів ощадливого виробництва ТОВ «Наша Булочка» самостійно зможе проаналізувати хлібне і пряничне виробництва. Впровадження ощадливих технологій на цих ділянках дає змогу підвищити продуктивність праці на 15%, збільшити виробіток на людину в зміну на 10%.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

Результати впровадження досліджень. Пропозиції, які розроблені в дипломній роботі були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Наша Булочка» для їх практичного застосування

Ключові слова: бізнес-процес, економіка підприємства, підвищення конкурентоспроможності, ощадливе виробництво.

ABSTRACT

The thesis on the topic: '**Improvement of business processes of an industrial enterprise**' contains 118 pages, 27 tables, 36 figures, 10 formulas. The list of references includes 47 titles and 4 appendices.

The purpose of the work is to consider theoretical aspects and formulate practical recommendations for improving the management of business processes in an organisation.

The object of research is business processes of an existing commercial enterprise.

The subject of the study is a set of measures to improve the business processes of the enterprise.

The base of the study is 'Nasha Bulochka' LLC.

Research methods. In the course of this study, the following methods of scientific knowledge were used: general scientific (analysis, synthesis, grouping), comparative analysis, induction, logical generalisation. The joint use of these methods allows to ensure a sufficiently high level of objectivity and completeness in the study of the essence of the concept of business processes and methods of their improvement.

Work results. The analysis of business processes at an industrial enterprise has revealed the following problems: unnecessary operations and delays in production, insufficient coordination between departments, complexity of the decision-making process, insufficient automation and integration of systems.

To optimise business processes, Nasha Bulochka LLC was recommended to implement lean manufacturing tools.

With the help of lean production tools, Nasha Bulochka LLC will be able to analyse its bread and gingerbread production independently. The introduction of lean technologies in these areas can increase labour productivity by 15% and increase output per person per shift by 10%.

Recommendations on the use of work results. The proposed recommendations for optimising business processes can be applied in the practical activities of the enterprise.

Results of research implementation. The proposals developed in the were submitted to the management of 'Nasha Bulochka' LLC for consideration for their practical application.

Keywords: business process, enterprise economics, competitiveness improvement, lean production.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та ключові характеристики бізнес-процесів.....	10
1.2 Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства та напрями вдосконалення	20
Висновки до розділу 1	32
2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «НАША БУЛОЧКА»	34
2.1 Діагностика конкурентного середовища підприємства	34
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Наша Булочка».....	44
2.3 Оцінка існуючих бізнес-процесів підприємства ТОВ «Наша Булочка»	55
Висновки до розділу 2	69
3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НАША БУЛОЧКА»	70
3.1 Розроблення напрямів для удосконалення системи бізнес-процесів	70
3.2 Економічне обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства.....	85
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Автоматизація бізнес-процесів і підвищення ефективності є основою успіху організації. В умовах ринкової економіки сучасний менеджмент можна розглядати як цілісну систему, яка інтегрує управління динамічним зовнішнім і внутрішнім середовищем. У контексті п'ятого року успіху організація має ретельно визначити та впровадити бізнес-процеси, які безпосередньо вплинуть на її операційні функції з точки зору управління. Сучасному бізнесу необхідно враховувати такі чинники, як очікування клієнтів, розвиток технологій, нормативні вимоги та конкурентні сили. Менеджери повинні гарантувати, що їхні бізнес-процеси демонструють достатню гнучкість, витримуючи динамічні ринкові умови.

У сьогодишньому висококонкурентному середовищі організації завжди шукають способи підвищення своєї ефективності. Поточне бізнес-середовище вимагає постійного поліпшення якості продукції, стратегій скорочення витрат і адаптації до мінливих ринкових умов. Ця проблема прискорила розробку нових методів управління, одним із яких є підхід, заснований на процесах, що набув значної популярності.

Управління бізнес-процесами (УБП) забезпечує ефективне управління як рутинними, так і унікальними завданнями, тим самим підвищуючи загальну ефективність організацій. Незмінна важливість УПБ зумовлена його здатністю допомагати компаніям досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи ефективність, гнучкість і якість їхніх операцій.

Дослідженню бізнес-процесів підприємства присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених: Ф. Акоффа, Б. Андерсена, Т. Давенпорта, Е. Ойхмана, Г.Н., М. Робсона, М. Хаммера та ін., які вивчали сутність поняття бізнес-процесів у сучасних умовах.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних аспектів та формулювання практичних рекомендацій щодо покращення управління бізнес-процесами в організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі було визначено такі **завдання**:

- розглянути сутність та ключові характеристики бізнес-процесів підприємств;
- розглянути методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства та напрями вдосконалення;
- здійснити діагностику конкурентного середовища підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище підприємства;
- провести оцінку існуючих бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка»;
- розробити напрями удосконалення системи бізнес-процесів;
- економічно обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси чинного комерційного підприємства.

Предмет дослідження є комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

База дослідження - ТОВ «Наша Булочка».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, які вивчали сутність поняття бізнес-бізнеса та наявні звітні дані ТОВ «Наша Булочка» тощо.

Методи дослідження. У процесі цього дослідження використовувалися такі методи наукового пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, групування), порівняльний аналіз, індукція, логічне узагальнення. Спільне використання цих методів дає змогу забезпечити достатньо високий рівень об'єктивності та повноти у вивченні сутності поняття бізнес-процесів та методів їх удосконалення.

Практична значущість. Практична значущість роботи ґрунтується на пропозиції рекомендацій для досліджуваного підприємства. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та ключові характеристики бізнес-процесів

В організації підприємницької діяльності важливими складовими є створення бізнес-процесів підприємства та управління. На прибутковість організації істотний вплив має ефективне і грамотно організоване планування основних стадій виробництва. Для отримання конкурентної переваги компанія повинна вийти за рамки операційної ефективності. Вона повинна впроваджувати інновації, створювати цінність для клієнтів і відрізнитися від конкурентів. Джерела конкурентної переваги дуже часто пов'язані з унікальними ресурсами, сильним брендом, лояльністю клієнтів або інноваціями, пов'язаними з процесами, продуктами чи послугами. Як одну з найкращих практик у предметній царині слід зазначити процесний підхід до управління [1]. Процесний підхід до управління - це метод, за якого організацію розглядають як набір взаємопов'язаних процесів, які допомагають досягти її цілей. Замість того щоб зосереджуватися на окремих видах діяльності або окремих відділах, цей погляд наголошує на необхідності розуміння й поліпшення потоку видів діяльності, які разом створюють цінність для клієнта й організації [2].

Коли бізнес-процес сегментується на дрібніші частини, розгляд кожної частини процесу як незалежної одиниці спрощує управління кожним компонентом з високим ступенем точності. Управління в широкому сенсі охоплює проектування, коригування, оптимізацію, планування і моніторинг продуктивності та ефективності процесів. Це підкреслює важливість процесного підходу як базового принципу таких стандартів, як ISO 9001, а також управління бізнес-процесами. Завдяки цьому підходу забезпечується постійне вдосконалення та розвиток організації.

Бізнес-процеси всередині організацій можуть бути представлені у вигляді моделі, що відображає внутрішню структуру. Зазвичай така модель включає основні елементи, такі як місія і стратегії організації, стратегічні цілі, бізнес-процеси, організаційна структура, кадровий склад, системи управління документами та інформаційні технології. Ці компоненти працюють разом для досягнення організаційних цілей шляхом перетворення ресурсів, таких як природні ресурси та інформація, на кінцеві продукти, такі як товари, послуги або дані [3].

Нині існує безліч визначень цієї категорії, основні з яких подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення категорії «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Т. Davenport	«Структурований набір дій, спрямованих на створення конкретної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку» [4]
Ф. Акофф	«Сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких призводить до надання клієнту продукту або послуги» [5, с. 134]
М. Хаммер, Дж. Чампі	«Сукупність різних видів діяльності, під час яких на вході використовується один або кілька видів ресурсів і в результаті створюється продукт, що становить цінність для споживача» [6, с. 63]
М. Робсон, Ф. Уллах	«Потік роботи, який передається від однієї людини до іншої, а в разі великих процесів - від одного відділу до іншого» [7, с. 10]
Б. Андерсен	«Набір логічно пов'язаних дій або завдань, які виконуються з метою досягнення бізнес-цілі за участю учасників, ресурсів та інформації» [8, с. 25]
М. Портер, В. Міллар	Бізнес-процеси - це сукупність видів діяльності, визначених точками входу і виходу, які використовують ресурси організації для створення цінності для клієнта [9, с.127].
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова	Бізнес-процес - це сукупність видів діяльності, послідовність внутрішніх дій, починаючи від одного або декількох джерел вхідних ресурсів і закінчуючи створенням продукції, необхідної замовнику (замовником не обов'язково є споживач за межами компанії, але може бути відділ організації або конкретний працівник) [10, с.192].
Л.І. Чорнобай, О. І. Дума	Бізнес-процес - система безперервних, взаємопов'язаних, регулярних і контрольованих видів діяльності, які є частиною механізму створення цінності в процесі перетворення ресурсів підприємства, з метою забезпечення високої продуктивності та ефективності в масштабах всієї організації і реалізації споживчої цінності на цільовому ринку через бізнес-модель підприємства [9, с.130].
О.В. Тур, А.С.Матусевич	Бізнес-процеси - це сукупність видів діяльності в організації, спрямованих на створення продуктів, які задовольняють потреби споживачів з точки зору ціни, сервісу та якості [11, с.2]
В.О. Гурова, А.І. Садекова	Бізнес-процес - це сукупність дій (операцій), що здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) на виходи (продукти), які створюють цінність для зацікавлених сторін (споживачів, інвесторів, працівників тощо) [12,с.77].

Сформовано автором за [4-12]

Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях різних авторів, наведені визначення не суперечать одне одному, а скоріше взаємно доповнюються. Їхній синтез дає змогу сформулювати авторське визначення: бізнес-процес являє собою послідовність дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів на продукт або послугу, що мають цінність для кінцевого споживача.

Кожен бізнес-процес має набір визначень і характеристик, які можна використовувати для оцінки його ефективності, як показано в табл. 1.2

Таблиця 1.2 - Ключові характеристики бізнес-процесу

Складова бізнес-процесу	Опис
Мета процесу	Що має бути досягнуто в результаті процесу
Тривалість процесу	Час, необхідний для перетворення вхідних даних на кінцевий результат
Частота виконання процесу	Періодичність виконання процесу
Дії	Кроки, необхідні для того, щоб бізнес-процес виконував своє призначення
Ресурси	Все необхідне для реалізації бізнес-процесів, включаючи фізичні та фінансові ресурси, технології, знання та людські ресурси
Ключові ролі	Діяльність, яка має бути здійснена в процесі, необхідна для успішного виконання процесу
Виконавець	Особа, відповідальна за виконання певних завдань у робочому процесі
Клієнт чи споживач	Особа або організація, яка виконує бізнес-процес, наприклад, покупець товару або послуги
Власник бізнес-процесу	Особа, відповідальна за визначення, управління та розвиток бізнес-процесів організації
Потоки	Транспортування інформації, матеріалів і продуктів між бізнес-процесами
Результат	Кінцевий продукт або послуга, створений в результаті бізнес-процесу і доставлений замовнику або клієнту
Вхідні й вихідні дані	Інформація, необхідна для початку процесу, та результат, якого він має досягти
Ризики й контрольні механізми	Будь-які проблеми, які можуть виникнути під час процесу, та механізми, що використовуються для їх запобігання або вирішення
Метрики процесу	Вимірювання продуктивності процесу, наприклад, часу виробництва, собівартості або якості продукції
Зміна процесу	Здатність вносити зміни для підвищення ефективності та результативності процесу

Сформовано автором за [25]

З табл. 1.2 видно, що бізнес-процеси є дуже складним і багаторівневим явищем, яке потребує значної уваги керівництва та аналізу з метою виявлення

проблемних зон в діяльності компанії та розробки можливих можливостей для оптимізації всіх процесів в компанії.

Ключові властивості бізнес-процесів подано у табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Ключові властивості бізнес-процесів

Властивість	Опис
Призначення	Конкретна мета, на досягнення якої спрямований процес
Виробничі ресурси	Ресурси (матеріали, інформація тощо), необхідні для виконання процесу, ресурси (людські, фінансові, технологічні), необхідні для виконання процесу
Кінцевий результат	Результати або продукти, отримані під час процесу
Показники ефективності	Показники, що використовуються для оцінки результативності процесу
Зацікавлені сторони	Окремі особи або групи, яких торкнувся процес або які залучені до нього
Гнучкість	Здатність процесу адаптуватися до змін у навколишньому середовищі або введених ресурсах
Автоматизація	Ступінь автоматизації процесу, що дає змогу скоротити втручання людини
Інтеграція	Наскільки добре процес взаємодіє з іншими процесами або системами в бізнесі

Сформовано автором за [4-12]

Таким чином, можна зробити висновок, що основна мета бізнес-процесу полягає у створенні продукту, здатного задовольнити запити цільового ринку.

На бізнес-процеси комерційної організації впливають численні внутрішні та зовнішні чинники, що потребує постійного аналізу. Цей аналіз має бути комплексним і враховувати різні аспекти, включно з вивченням графічних подань бізнес-процесів і використанням усієї доступної інформації про них. Крім того, аналіз містить у собі систематизацію даних, проведення порівняльних оцінок і вивчення інших важливих чинників, щоб повністю зрозуміти процеси всередині організації [13]. Схематично бізнес-процес подано на рис. 1.1.

Згідно з цією концепцією введення даних ініціює бізнес-процес, встановлюючи умови, цілі та можливості для виробництва. На цьому етапі компанія починає керувати процесом і впроваджувати його, включно з розробкою стратегії. Кінцевою метою цих дій є створення і випуск кінцевого продукту для споживача.



Рисунок 1.1 - Схематичне представлення бізнес-процесу

Сформовано автором за [13]

Основними показниками ефективності бізнес-процесу є такі [11]:

- рентабельність - результат процесу має забезпечувати користь, що перевищує витрати на його виконання;
- оптимізація - процес має бути позбавлений надлишкових кроків і дій, які не приносять цінності;
- узгодженість - процес функціонує як цілісний та впорядкований технологічний потік;
- стабільність результатів - низька або передбачувана мінливість свідчить про надійність та ефективність процесу;
- відтворюваність - процес повинен бути легко відтворюваним в процесі.

Багато авторів розглядають класифікацію бізнес- процесів або як суто науковий метод, або як метод структуризації інформації. Обидва ці напрямки використання класифікації дуже схожі і пов'язані з побудовою деякої схеми структуризації інформації.

Для підприємства загалом простий набір процесів не забезпечить системного рішення. Уся сукупність процесів підприємства так само, як і склад функцій, має агрегуватися в сукупний процес підприємства. Отже, структура процесів має формуватися шляхом декомпозиційної класифікації.

Класичним рішенням є класифікація процесів за відношенням до ланцюжка створення цінності (або ланцюжка додавання цінності) для клієнта (value chain), запропонована Майклом Портером [15]. Щоправда, Портер не називав об'єкт класифікації процесами, а просто діяльностями (activities). Процеси в цій класифікації поділяються на основні - первинні (Primary activities) і допоміжні - підтримувальні (Support activities). Основні процеси безпосередньо створюють цінність для клієнта, а допоміжні - ні. Інакше кажучи, класифікуючи процеси, їх поділяють на процеси, що мають безпосередні цілі зі створення цінності для клієнта, і процеси, що забезпечують функціонування основних процесів. Подальший розвиток цієї концепції призвів до деяких змін складу груп процесів, але поділ на процеси ланцюжка створення цінності та процеси, що не належать до цього ланцюжка, зберігся до теперішнього часу.

Одна з найвідоміших класифікацій (APQC - American Productivity and Quality Center), що стала структурою (framework) формування складу процесів підприємства (APQC's Process Classification Framework® (PCF)), також поділяє процеси на операційні процеси (Operating processes) і послуги з управління та підтримки (Management and support services) [16].

У XXI ст. автори стали виокремлювати додаткові групи процесів. Так, у результаті виконання норвезького проєкту TOPP (Productivity program of the Technology industry) під управлінням організацій NTNU (Norwegian university of science and technology) і SINTEF було запропоновано наступний підхід до класифікації бізнес-процесів. Процеси поділено на первинні та підтримувальні (допоміжні) відповідно з теорією Портера про ланцюжки створення цінності, а частину підтримуючих процесів було виділено в окрему групу - процеси розвитку [17].

Більш системно цю думку було проведено в класифікації, затвердженій комісією Євросоюзу ENAPS (European Network of Advanced Performance Studies) [18]. Згідно з цією класифікацією на першому рівні всі процеси підрозділяються на бізнес-процеси (основні) і вторинні процеси (допоміжні). Бізнес-процеси включають розроблення продукції, вивчення вимог споживачів, виконання замовлень на продукцію, обслуговування споживачів - іншими словами, всі процеси ланцюжка створення цінності. Вторинні процеси розділені на дві підгрупи: процеси підтримки та процеси перспективного розвитку.

Хронологічний огляд процесу формування класифікації бізнес-процесів можна завершити визначеннями трьох категорій процесів, які дала АВРМР - Асоціація професіоналів управління бізнес-процесами (Association of Business Process Management Professionals) у своєму ключовому виданні СВОК (Common Body of Knowledge). Наведемо визначення з третього (останнього) видання [19].

«Основні процеси - наскрізні і, як правило, крос-функціональні процеси, що безпосередньо створюють цінність для споживача... Ці процеси складають ланцюжок створення цінності...

Допоміжні процеси призначені для підтримки основних, зазвичай через управління ресурсами та/або інфраструктурою, необхідних основним процесам. Різниця між основними та допоміжними процесами в тому, що допоміжні процеси безпосередньо не створюють цінність для споживача...

Процеси управління призначені для вимірювання, моніторингу та контролю бізнес-діяльності. Вони покликані гарантувати, що основні та допоміжні процеси спроектовані та виконуються відповідно до поставлених операційних, фінансових цілей, регуляторних та юридичних обмежень. Як і допоміжні, процеси управління безпосередньо не додають цінності для споживача...» [19].

Нині можна виділити три основні види бізнес-процесів, які забезпечують виробничу діяльність підприємства (рис. 1.2) [12]

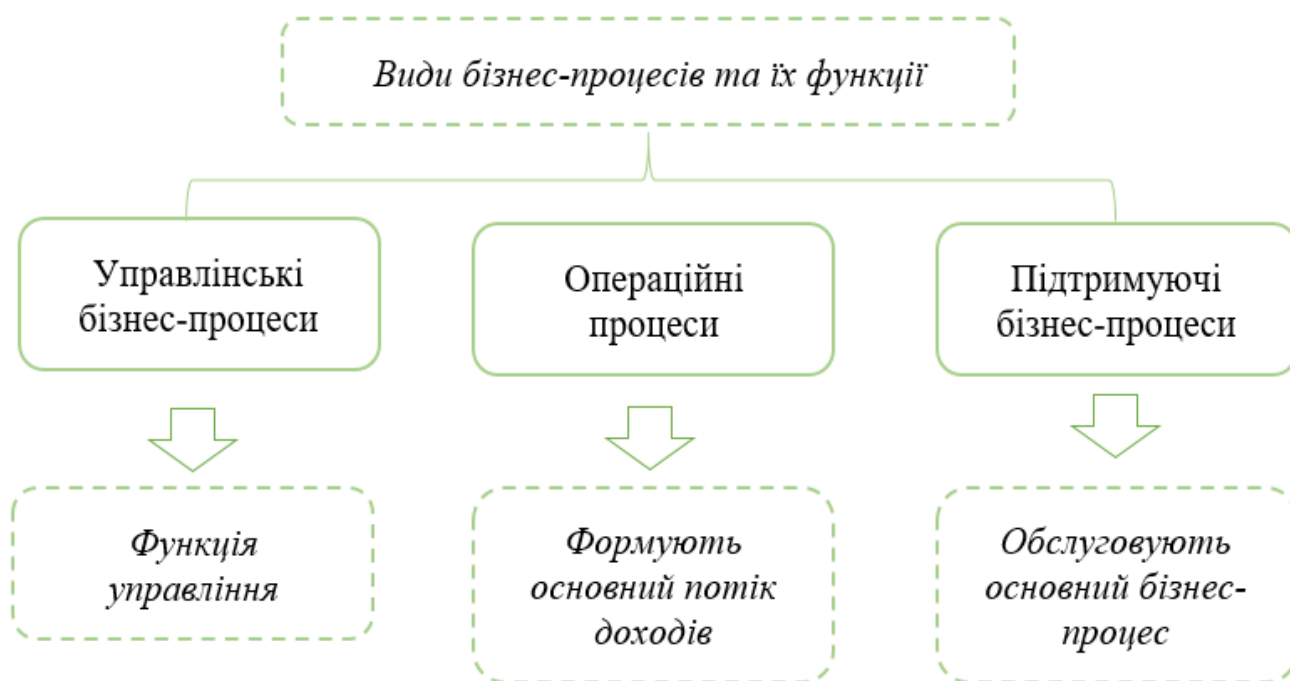


Рисунок 1.2 - Види бізнес-процесів та їхні функції

Сформовано автором за [12]

Усю роботу розглядають як певний набір процесів (кожен з яких складається з однієї або кількох найпростіших операцій). Для формалізації та стандартизації цього підходу прийнято такі категорії процесів (класифікація відбувається за відношенням до доданої вартості продукту) [11]:

- керівні - ті, що ставлять цілі та завдання підрозділам і конкретним виконавцям. До керуючих належать стратегічний менеджмент і корпоративне управління.
- основні - ті, за допомогою яких підприємство отримує дохід: виробництво, маркетинг, постачання. Операційними є матеріально-технічне постачання, виробництво продукції або послуг, маркетинг і продажі.
- підтримувальні - ті, які забезпечують виробництво ресурсами, але при цьому не додають кінцевому продукту вартості: підготовка та відбір кадрів, фінансова підтримка, юридична захищеність тощо [11].

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

Крім уже згаданих незалежно від людського фактора і спрощеної адаптації нових співробітників, опис бізнес-процесів дає можливість ефективніше управляти операційними витратами фірми [11] .

Здебільшого процеси ділять за функціональною ознакою на три види: управлінські, забезпечувальні, виробничі. Усі три групи процесів тісно взаємопов'язані й окремо не здатні забезпечити високу якість.

Класифікацію бізнес-процесів наведено на рис. 1.3 [13]

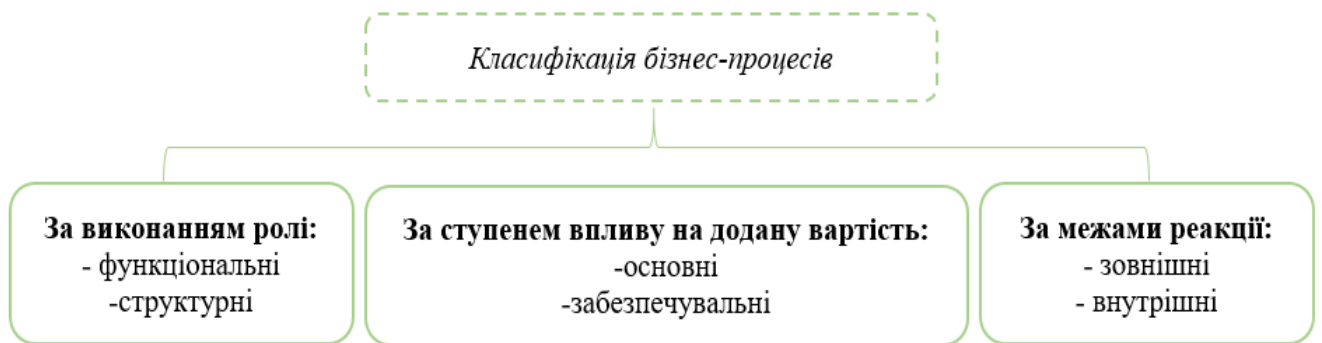


Рисунок 1.3 - Класифікація бізнес-процесів

Сформовано автором за [13]

За виконанням ролі [13]:

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

- усвідомлення ринку і покупців;
- розвитку місії та стратегії;
- розробка продукту і послуг;
- просування та продажі;
- виробництво продукції та послуг;
- виставлення рахунків.

Структурні - спрямовані на підтримання та розвиток інфраструктури бізнес-системи, що забезпечує власне її існування [13]:

- розвиток і управління;
- управління інформацією;

- управління фінансами та фізичними ресурсами;
- реалізація програмного управління впливом на навколишнє середовище;

- управління зовнішніми ресурсами;
- управління організаційним розвитком.

За межами реакції [13]:

- зовнішні - процес, що має вхід або вихід поза організацією.
- внутрішні - входи і виходи, які цілком перебувають у межах організації.

Кожна організація має власний унікальний набір бізнес-процесів, адаптованих до її специфічних характеристик, таких як галузь, розмір, місцезнаходження та оптимальні стратегії продажів. Така варіативність вказує на те, що бізнес-процеси не можуть бути уніфіковані для всіх компаній. На практиці управління бізнес-процесами дає змогу менеджерам виявляти, розробляти й поліпшувати свої операційні процеси. Адаптація до потреб організації різних процесів може підвищити продуктивність і якість за рахунок гнучких інтегрованих технологій для менеджерів. Своєю чергою, це дасть змогу процесу відповідати конкретним потребам і прагненням організації, роблячи результати більш ефективними та цілеспрямованими.

Дослідження поняття бізнес-процесів підкреслює, що головну роль в успіху та адаптивності організацій відіграє управління бізнес-процесами. У сучасних умовах організації часто стикаються зі складним динамічним середовищем, яке зумовлене технологічним процесом, тиском державних регулювальних органів і конкуренції, що вимагає структурованих, але гнучких бізнес-процесів. У процесі аналізу встановлено, що основою управління є «процесний підхід», за якого увага окремих завдань чи підрозділів буде переключена на цілісне розуміння й оптимізацію взаємопов'язаних бізнес-процесів.

З організаційного погляду підприємства розглядають процесний підхід як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які, своєю чергою, гарантують безперебійну роботу і добре узгоджуються зі стратегічними цілями організацій за ефективнішого використання ресурсів. Отже, основу сучасного менеджменту

формують бізнес-процеси, тому що вони забезпечують підґрунтя для досягнення організаціями стратегічних цілей, пов'язаних із підвищенням ефективності та збереженням конкурентних переваг. Безперервна оцінка й адаптація процесів необхідні організаціям для задоволення вимог швидкого технологічного прогресу та змін на глобальному ринку.

1.2 Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства та напрями вдосконалення

Ефективність будь-якої компанії залежить від правильного оцінювання бізнес-процесів, що відбуваються в ній. Керівники і топ-менеджери повинні постійно тримати руку на пульсі, стежити за змінами на ринку, адже ті схеми і підходи в роботі, які відмінно працювали вчора, сьогодні можуть бути неактуальними і не давати того ефекту, на який розраховує компанія. Тому аналіз внутрішніх бізнес-процесів має виконуватися регулярно і з використанням сучасних методів.

Специфіка будь-якого виду економічного аналізу залежить багато в чому від обраних і використовуваних методів дослідження. Для обґрунтування вибору методичного інструментарію для аналізу бізнес-процесів компанії необхідна порівняльна оцінка існуючих методик з позиції їх можливого використання при проведенні такого аналізу з урахуванням організаційно-економічних і соціальних критеріїв функціонування компанії. Тому нами зроблено спробу узагальнення існуючих підходів до класифікації методів аналізу бізнес-процесів (табл. 1.4) [20].

Таблиця 1.4 - Підходи до класифікації методів аналізу бізнес-процесів

Методики аналізу бізнес-процесів	Методи та прийоми аналізу
Якісний аналіз	- SWOT-аналіз, - візуальне спостереження, - документаційний аналіз,

Продовження табл. 1.4

	- методи графічного аналізу; - аналіз відповідності процесу типовим вимогам стандартів ISO; - аналіз на відповідність законодавчим і нормативним актам та ін.
Кількісний аналіз	- Імітаційне моделювання; - ABC-аналіз бізнес-процесів
Формалізовані універсально-принципові методи	- Принципи та інструменти реінжинірингу (Business Process Reengineering, BPR); - технології управління бізнес-процесами (Business Process Improvement, BPI); - система тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM); - система менеджменту якості на основі міжнародних стандартів серії ISO 9000; - система постійного вдосконалення «Кайдзен»; - система «Точно в строк» (Just in Time, JIT); - система бережливого виробництва (Lean Production, LP); - технології процесного обліку та поопераційної калькуляції собівартості (Activity Based Costing, ABC), процесного бюджетування (Activity Based Budgeting, ABB) і поопераційного управління витратами (Activity Based Management, ABM); - методи імітаційного та динамічного моделювання та ін
Методи бенчмаркінгу	- запозичення еталонних процесів у конкурентів; - запозичення еталонних процесів у компаній-лідерів інших ринків і сфер діяльності, що лідирують
Методи групової роботи	- метод мозкового штурму; - метод групового вирішення завдань тощо
Експрес-методи оптимізації бізнес-процесів	- метод п'яти питань; - метод аналізу доданої вартості; - метод аналізу тривалості циклу; - метод усунення бюрократії
Методи загальної цільової оптимізації	- метод паралельного виконання робіт; - метод усунення часових розривів; - метод розроблення декількох варіантів бізнес-процесів тощо.
Статистичні методи	- горизонтальний порівняльний аналіз; - вертикальний порівняльний аналіз; - трендовий аналіз; - порівняння; - методи факторного аналізу (метод ланцюгових підстановок; індексний метод); - графічний метод
Бухгалтерські методи	- балансовий метод
Економіко-математичні методи	- кореляційно-регресійний аналіз; - кластерний аналіз; - лінійне програмування; - методи динамічного програмування; - методів ситуаційного аналізу та прогнозування; - метод моделювання
Спеціальні методи	- CVP-аналіз; - функціонально-вартісний аналіз (ФСА)

Продовження табл. 1.4

Якісні (неформалізовані) методи	- методи експертних оцінок; - діаграми причин і наслідків Ісікави
Експрес-аналіз бізнес-процесів	Кількісна оцінка ефективності бізнес-процесів за показниками: - складності; - процесності; - контрольованості; - ресурсоємності; - регульованості

Сформовано автором за [20]

Як видно, нині немає однозначного підходу до групування методів аналізу бізнес-процесів.

Аналіз наявних підходів до класифікації методів аналізу бізнес-процесів дав змогу зробити висновок про відсутність розмежування між концепціями управління, методами аналізу, оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів, що не узгоджується з основними етапами життєвого циклу управління бізнес-процесами (рис. 1.4) [21].



Рисунок 1.4 - Життєвий цикл управління бізнес-процесами

Сформовано автором за [21]

Перший етап життєвого циклу управління бізнес-процесами пов'язаний із розробленням стратегії бізнес-процесів, що відображає загальну стратегію компанії, і включає її деталізацію в рамках кожного бізнес-процесу.

Тому на початковому етапі проводять стратегічний аналіз, у межах якого здійснюють SWOT-аналіз, визначають стратегічні переваги компанії, цільові сегменти бізнесу, проблемні області, критичні фактори успіху, ключові показники результативності процесів. Це один із найбільш трудомістких і відповідальних етапів. На цьому етапі важливо визначити цільові значення, до яких мають прагнути кількісні показники бізнес-процесів.

Другий етап - планування і проектування, ґрунтується на результатах стратегічного аналізу бізнес-процесів, є передумовою для впровадження та контролінгу бізнес-процесів і включає три підетапи, циклічно пов'язані між собою:

- обстеження та опис (моделювання) бізнес-процесів «як є»;
- аналіз бізнес-процесів «як є»;
- вдосконалення наявних бізнес-процесів і створення нових процесів «як має бути».

При цьому на кожному із зазначених етапів використовуються свої власні методи і результати (рис. 1.5) [22].

Обстеження супроводжується документуванням поточного стану бізнес-процесів «як є» і включає проведення інтерв'ю та анкетування.

При цьому можуть застосовуватися різні способи опису бізнес-процесів: текстовий (у вигляді інструкції, регламенту або стандарту), табличний, графічний (моделювання бізнес-процесів).

Напрями аналізу бізнес-процесів залежать від мети його проведення, які визначаються на етапі стратегії.

Методи аналізу бізнес-процесів мають відповідати методам їхнього опису. Наприклад, якщо процес було описано тільки за допомогою методології IDEF0, то вважається практично неможливим проведення аналізу часу реалізації процесу.



Рисунок 1.5 - Основні етапи вдосконалення бізнес-процесів

Сформовано автором за [22]

За результатами проведення якісного та кількісного аналізу виявляються слабкі місця, проблеми та невідповідності в бізнес-процесах, оцінюються негативні зовнішні чинники, визначені на стадії стратегічного аналізу, а також їхній вплив на загальний потенціал для вдосконалення.

Аналіз бізнес-процесів заснований на застосуванні комбінації якісних і кількісних методів, у тому числі й традиційних методик економічного аналізу за умови їх адаптації до особливостей конкретних бізнес-процесів.

Якісні (неформалізовані) методи являють собою прийоми і способи збору та обробки інформації, що спираються на логічне обґрунтування або професійне судження групи фахівців.

Нині найбільш розробленими в аналітичній практиці є кількісні або формалізовані методи, основна частина яких передбачає збір, обробку та аналіз статистичної інформації.

Характеристику основних методів, що застосовуються під час аналізу бізнес-процесів, подано в табл. 1.5 [20-22].

Таблиця 1.5 - Характеристика методів, що застосовуються під час аналізу бізнес-процесів

Назва методу	Характеристика методу
І. Кількісні (формалізовані) методи	
<i>А. Бухгалтерські методи</i>	
Балансовий метод	Застосовується для відображення співвідношень двох груп взаємопов'язаних і врівноважених показників бізнес-процесів, результати яких мають бути тотожні, а також для перевірки вихідних відомостей, що використовуються під час проведення аналізу і правильності аналітичних розрахунків (наприклад, під час перевірки правильності визначення впливу факторів на зміну результативного показника бізнес-процесу)
<i>Б. Традиційні статистичні методи</i>	
Порівняльний аналіз	Поділяються на:
	- горизонтальний аналіз передбачає визначення абсолютних і відносних темпів зростання фактичного рівня досліджуваних показників бізнес-процесу від базисного за певний період
	- трендовий аналіз як різновид горизонтального аналізу, являє собою збір і опрацювання даних за різні періоди часу та порівняння кожної складової бізнес-процесу з низкою попередніх періодів з метою визначення основної тенденції динаміки показника
	-вертикальний (структурний) аналіз характеризує структуру видів діяльності в розрізі бізнес-процесів
Коефіцієнтний аналіз	Характеризує співвідношення окремих показників бізнес-процесів
<i>В. Математико-статистичні методи</i>	
Факторний аналіз	Використовується для виявлення факторів, що визначають вимірювані параметри бізнес-процесів, а також для виявлення збоїв і помилок на ранній стадії здійснення бізнес-процесів за допомогою детермінованих або стохастичних (імовірнісних) прийомів дослідження
Кластерний аналіз	Необхідний для побудови науково обґрунтованої класифікації в умовах наявності великої кількості інформації, виявлення внутрішніх зв'язків між аналізованими операціями, що становлять окремі бізнес-процеси, а також схожих операцій, що призводять до виникнення збоїв
Дискримінантний аналіз	Дає змогу класифікувати бізнес-процеси за різними параметрами (час виконання, відсоток використання виробничих потужностей, кількість задіяних працівників тощо) і визначити ефективні та неефективні бізнес-процеси
Кореляційно-регресійний аналіз	Призначений для оцінювання зв'язків і визначення характеру взаємодії бізнес-процесів із визначенням тісноти їхніх зв'язків між собою, а також з оцінюванням показників бізнес-процесів, що не перебувають у функціональній залежності
Методи моделювання	Полягають у конструюванні моделі на основі попереднього вивчення бізнес-процесу та виділення його істотних характеристик, експериментальному або теоретичному аналізу моделі, зіставленні результатів із даними про бізнес-

Продовження табл. 1.5

	процес, коригування моделі. Наприклад, під час імітаційного моделювання досліджується динаміка реалізації процесу, зміна часових і ресурсних характеристик процесу, а також проводиться аналіз вартості бізнес-процесів
<i>Г. Спеціальні методи</i>	
Маржинальний аналіз (CostVolume-Profit Analysis, CVРаналіз)	Метод оцінки та обґрунтування ефективності системи бізнес-процесів на основі вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку між трьома групами показників: обсягу виробництва (продажів), собівартості, прибутку і розподілу витрат на постійні та змінні. Використовується для визначення доцільності та можливості передачі окремих бізнес-процесів на аутсорсинг, обґрунтування необхідності модернізації виробничих потужностей, управління витратами з метою досягнення бажаних операційних результатів
Аналіз бізнес-процесів на основі показників KPI	Аналіз кількісно вимірюваних фактично досягнутих індикаторів (KPI), що мають стратегічне значення для діяльності організації та дають змогу виміряти результативність, ефективність, продуктивність бізнес-процесів. Аналіз KPI покликаний допомогти компанії зрозуміти, який із численних бізнес-процесів перешкоджає досягненню загальних цілей і потребує вдосконалення: оптимізації, автоматизації або мотивації персоналу
ABC-аналіз	Має на увазі виділення невеликої кількості найбільш значущих бізнес-процесів, яким і приділяється основна увага, заснований на принципі Парето, де 20 % усіх товарів дають 80 % обороту. Усі бізнес-процеси поділяються на три групи - «А», «В» і «С». До групи «А» належать процеси, що потребують найбільших витрат. Як правило, це 5-10 % від усіх процесів, що відбуваються на підприємстві, на які припадають 75-80 % усіх витрат. До групи «В» входить приблизно 20 % бізнес-процесів, до яких належать приблизно 10-20 % витрат. Групу «С» складають інші 60-75 % процесів, які «з'їдають» лише 5-10 % витрат підприємства
Функціонально-вартісний аналіз (ФСА)	Дає змогу досліджувати функції, які виконують бізнес-процеси, за показниками вартості, трудомісткості та продуктивності з метою їхнього подальшого поліпшення
II. Якісні (неформалізовані) методи	
SWOT-аналіз бізнес-процесу	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей поліпшення і загроз погіршення бізнес-процесу
Ранжування процесів та аналіз ризиків бізнес-процесів	Ранжування процесів проводять на основі опитування компетентних менеджерів компанії з використанням таблиці ранжування, підсумковий показник якої характеризує пріоритетність бізнес-процесу на основі обчислення суми трьох розрахованих раніше ступенів важливості, проблемності, можливості та вартості проведення змін
Методи експертних оцінок	Узагальнення оцінок експертів, щодо перспектив розвитку того чи іншого виду діяльності, а також бізнес-процесів і визначення рівня показників за оцінкою бізнес-процесів. До основних методів експертних оцінок належать: метод Делфі, метод сценаріїв, метод «мозкового штурму», метод конференції ідей, морфологічний аналіз
Аналіз причин та наслідків (Cause and Effect Diagram, діаграми Ісікави)	Методика аналізу причинно-наслідкових зв'язків різних бізнес-процесів і представлення їх у вигляді певної графічної схеми «риб'ячий скелет». Застосовується для класифікації, візуалізації причин виникнення проблем і для підбору оптимального рішення
Бенчмаркінг	Методи порівняння бізнес-процесів компанії з бізнес-процесами найкращих компаній на ринку та в галузі з подальшою реалізацією змін для досягнення і збереження конкурентоспроможності
Графічні методи	Аналіз графічної схеми процесів, виконаних у різних нотаціях, дає змогу:

Продовження табл. 1.5

	- провести бенчмаркінг архітектури процесів компанії з процесними фреймворками (наприклад, eTOM у сфері телекомунікацій, ITIL у сфері IT-послуг тощо); - визначити зони відповідальності власників і менеджерів процесів; - візуалізувати проблемні зони; - провести аналіз технології виконання процесу (дублювання, вузькі місця, повернення тощо), аналіз часу виконання, аналіз ризиків та ін.
Аналіз бізнес-логіки процесу	Аналіз перебігу виконання бізнес-процесу, взаємозв'язок і черговість виконання його підпроцесів і елементарних функцій із залученням компетентного експерта, в галузі організації ефективного виконання бізнес-процесів
Аналіз матриці розподілу відповідальності	Аналіз відповідності бізнес-процесів та організаційною структурою компанії з побудовою матриці розподілу відповідальності, де за стовпчиками відображаються роботи, що здійснюються в компанії; за рядками - структурні підрозділи та посади, а в клітинках матриці - хто в якій роботі бере участь, і хто за яку роботу відповідає
III. Методи поглибленого аналізу даних на основі використання цифрових технологій	
Системи класу BI (Business Intelligence)	Комп'ютерні системи та методики для проведення бізнес-аналізу, основна мета яких - забезпечення швидкого доступу до даних, виконання аналізу великого обсягу інформації, формування управлінської звітності, а також інформаційна підтримка процесу прийняття рішень
Інтелектуальний аналіз бізнес-процесів (Process Mining)	Проведення автоматизованого аналізу на будь-якому рівні деталізації за такими напрямками: - пошук вузьких місць (англ. bottlenecks) у бізнес-процесах; - виявлення відхилень у бізнес-процесах від норм і регламентів; - пошук швидких/коротких шляхів виконання бізнес-процесів; - прогнозування проблем у бізнес-процесах

Сформовано автором за [20-22]

Таким чином, система аналізу бізнес-процесів заснована на застосуванні сукупності сучасних інструментаріїв економічного аналізу. Зокрема, класичний аналіз бізнес-процесів ґрунтується на їх моделюванні із застосуванням графічного способу їх опису. Сьогодні існує велика різноманітність методологій моделювання бізнес-процесів (DFD, WFD, IDEF, ARIS, UML, BPMN та ін.), крім того, багато компаній розробляють власні стандарти опису бізнес-процесів.

Як оціночні критерії ефективності виконання бізнес-процесів доцільно використовувати KPI (Key Performance Indicators - ключові показники ефективності), які є вимірниками результативності, ефективності, продуктивності, що дають змогу комплексно оцінити бізнес-процеси компанії.

Активний розвиток цифрових технологій, підвищення рівня автоматизації окремих бізнес-процесів у компаніях, накопичені великі масиви даних (Big data)

призвели до появи нового класу інструментів поглибленого аналізу даних, зокрема даних про перебіг бізнес-процесів.

Сучасні цифрові технології аналізу бізнес-процесів поєднують у собі як формалізовані (кількісні), так і неформалізовані (якісні) методи аналізу на основі використання математичних і статистичних інструментаріїв, кібернетичних методів (штучні нейронні мережі, генетичні алгоритми, асоціативна пам'ять, непарна логіка, дерева рішень, системи обробки експертних знань), а також останніх досягнень у сфері інформаційних технологій.

Так, до переваг багатоцільових BI платформ можна віднести можливості їх використання для створення систем аналітичної звітності, моніторингу KPI, до яких належать такі продукти, як Loginom, Power BI, Tableau, Qlik Sense та ін. Для аналізу бізнес-процесів на ринку існують різні програмні продукти: Business Process Analysis Suite, Business Studio, Fox Manage, технологія ARIS тощо.

Під впливом нинішнього попиту на продукцію, а також урізноманітнення факторів виробництва підприємства частіше зустрічаються зі зниженням конкурентоспроможності, зміною своєї частки ринку, падінням рентабельності виробництва. При цьому підприємство змушене провести зміни, з мінімальними витратами, у системах свого управління, і вдосконалювати бізнес-процес підприємства.

Можна виокремити п'ять основних методів, які використовуються для досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів організацій. Вони зображені на рис. 1.6 [23].

Розглянемо кожен із методів детальніше.

1. Методика швидкого аналізу рішень (FAST). Вона базується на методі вдосконалення, вперше застосованому компанією IBM в середині 1980-х років. FAST фокусується на конкретному процесі під час одно- або дводенної зустрічі команди з удосконалення процесів і визначає можливості для поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів [24]. Рішення групи може бути прийняте або відхилене керівництвом організації.



Рисунок 1.6 - Основні методи вдосконалення бізнес-процесів

Сформовано автором за [23]

Техніка швидкого аналізу рішень може застосовуватися на всіх рівнях діяльності, від базових процесів до операційного рівня.

Вона базується на евристичних методах прийняття рішень: колективному експертному оцінюванні та формуванні колективної думки. Типовими покращеннями при використанні FAST є скорочення витрат і часу виконання. Рівень помилок при прийнятті правильних рішень знижується на 5-15% протягом трьох місяців.

2. Бенчмаркінг процесів.

Бенчмаркінг бізнес-процесів - це порівняльний аналіз бізнес-процесів у приватних і державних організаціях з метою визначення найкращих моделей для покращення поточної діяльності організації [24]. Існує три типи бенчмаркінгу:

- функціональний - у цьому випадку власні показники організації (технології, виробництво та управління) порівнюються з показниками добре працюючої компанії. Порівняння не обмежується галуззю, в якій працює компанія-еталон;

– зовнішній - у цьому підході компанія порівнюється з іншими компаніями в тому ж секторі. Дослідження проводиться серед лідерів галузі, конкурентів або партнерів, які хочуть співпрацювати, обмінюватися досвідом та знаходити найкращі практики. Перевага цього типу бенчмаркінгу полягає в тому, що критерії бенчмаркінгу є більш порівнянними;

– внутрішній - бенчмаркінг проводиться всередині організації. Багато організацій мають офіси або відділи, які можна легко порівняти. Порівняння проводиться між ділянками, функціями та відділами, які виконують подібні завдання або процеси краще за інших.

Хоча бенчмаркінг є ефективним інструментом вдосконалення, він піднімає проблему збору даних. Будь-яка важлива для організації інформація може бути комерційною таємницею. Однак існують альтернативні способи отримання необхідної інформації про бізнес-процеси (наприклад, відкритий доступ до інформації, яка за законом підлягає оприлюдненню).

3. Перепроєктування процесу (або цілеспрямоване вдосконалення) фокусує увагу та зусилля на покращенні існуючого процесу. Перепроєктування процесу зазвичай застосовується до процесів, які в даний час успішно функціонують, але потребують адаптації до змін у вимогах і потребах клієнтів. Перепроєктування процесу передбачає розробку імітаційної моделі поточної ситуації. Реінжиніринг має широкий спектр застосування. За деякими оцінками, цей метод можна використовувати для 70-90% всіх основних бізнес-процесів. Перепроєктування процесів зазвичай проводиться паралельно з бенчмаркінгом, щоб переконатися, що перепроєктований процес не є ні гіршим, ні кращим за еталон.

4. Зараз існує неоднозначне розуміння інжинірингу процесів як методу вдосконалення процесів організації. Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальну концепцію, що включає в себе реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу.

Інші дослідники звужують поняття процесного інжинірингу і визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління бізнесом з нуля.

Радикальність процесної інженерії залежить від того, на яку модель управління вона орієнтується: функціональну чи процесну. Однак, якщо проектування фокусується на бізнес-процесах, його можна класифікувати як єдиний метод управління процесами. Коли інжиніринг процесів створює процеси для нових видів діяльності в існуючій організації, оскільки всі організаційні процеси взаємозалежні та інтерактивні, це може в кінцевому підсумку призвести до змін, бажано позитивних, в існуючій бізнес-системі. Якщо ці зміни покращують продуктивність організації, їх можна вважати орієнтованими на поліпшення. З цієї точки зору, інжиніринг процесів можна неявно пов'язати з методами вдосконалення бізнес-процесів.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR).

М. Хаммер і Д. Чампі вперше запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів у 1990 році в США. Автори визначають BPR як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значного поліпшення ключових показників ефективності, таких як вартість, якість, рівень обслуговування і продуктивність в сучасних організаціях» [6].

Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш радикальним з вищезгаданих методів покращення бізнес-процесів. Він приносить новий погляд на природу і зміст процесу, повністю ігноруючи існуючі процеси та організаційну структуру.

У центрі уваги реінжинірингу знаходяться бізнес-процеси, які визначають діяльність організації. Реінжиніринг, як правило, може проводитися неодноразово, поки більшість процесів організації не будуть повністю перероблені. Тому роботу поділяють на етапи, кожен з яких має чітку мету: суттєво покращити результати діяльності організації.

Найефективнішим і найсучаснішим підходом до вдосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг, який часто називають процесною інновацією.

Незважаючи на різні підходи до вдосконалення бізнес-процесів, ці підходи сумісні між собою, і на практиці для оптимізації процесів компанії використовуються як еволюційні, так і революційні підходи. Ці підходи застосовуються на різних етапах життєвого циклу організації або одночасно, але до

різних бізнес-процесів. Проекти реінжинірингу ґрунтуються на максимальному покращенні бізнес-процесів. Однак реінжиніринг є дорогим, трудомістким і ризикованим підходом.

Висновки до розділу 1

Нині існує безліч визначень поняття «бізнес-процес». Усі вони описують бізнес-процес із різних точок зору.

Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях різних авторів, наведені визначення не суперечать одне одному, а скоріше взаємно доповнюються. Їхній синтез дає змогу сформулювати авторське визначення: бізнес-процес являє собою послідовність дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів на продукт або послугу, що мають цінність для кінцевого споживача.

Таким чином, очевидно, що будь-який процес являє собою упорядковану послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій з перетворення «входу» (дані, матеріали тощо) у «вихід» (продукт, послуга тощо). Однак відмінною особливістю бізнес-процесу від простого процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відображає будь-яку господарську діяльність (результатом якої зазвичай є отримання прибутку).

Основна мета бізнес-процесу полягає у створенні продукту, здатного задовольнити запити цільового ринку.

Аналіз бізнес-процесів заснований на застосуванні комбінації якісних і кількісних методів, у тому числі й традиційних методик економічного аналізу за умови їх адаптації до особливостей конкретних бізнес-процесів.

Якісні (неформалізовані) методи являють собою прийоми і способи збору та обробки інформації, що спираються на логічне обґрунтування або професійне судження групи фахівців.

Нині найбільш розробленими в аналітичній практиці є кількісні або формалізовані методи, основна частина яких передбачає збір, обробку та аналіз статистичної інформації.

Можна виокремити п'ять основних методів, які використовуються для досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів організацій:

- методика швидкого аналізу рішення (FAST);
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- інжиніринг процесу;
- реінжиніринг процесу.

Найефективнішим, а також найсучаснішим підходом до вдосконалення бізнес-процесів є його реінжиніринг, який часто називають інновацією процесу.

Таким чином, незважаючи на відмінність підходів до поліпшення бізнес-процесів, вони сумісні, і на практиці під час оптимізації діяльності компанії застосовують як еволюційні, так і революційні. Ці підходи застосовують на різних етапах життєвого циклу організації або одночасно, але для різних бізнес-процесів.

2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «НАША БУЛОЧКА»

2.1 Діагностика конкурентного середовища підприємства

Хлібопекарська промисловість України є однією з найважливіших для країни з позиції забезпечення харчової безпеки. Головним завданням галузі є забезпечення якісною хлібопекарською продукцією всіх верств населення України. Хліб займає найбільшу частку в раціоні харчування людини. Споживання хліба на 30% задовольняє потребу в білку та калоріях, на 50% задовольняє організм людини у вітамінах групи В, солях, фосфору, заліза, вуглеводах і харчових волокнах [27].

Хлібопекарська галузь вважається однією з найбільш розвинених і представлена великою мережею вітчизняних хлібозаводів та кондитерських, що постачають продукцію населенню. Для задоволення потреб споживачів та відповідно до світових тенденцій в асортименті продукції виробники активно виводять на ринок нові продукти.

Український ринок хлібобулочних виробів охоплює широкий асортимент продукції, включаючи хлібні вироби (хліб, батони, багети тощо), солодкі та солоні хлібобулочні вироби з листового та пісочного тіста (круасани, булочки, піца тощо) та тістечка (пряники, печиво, торти, кекси, мафіни тощо).

Широкомасштабне військове вторгнення ворога в Україну спричинило загальні тенденції в хлібопекарській галузі, зокрема несприятливі процеси, що впливають на виробництво та реалізацію продукції. Виробники стикаються з новими викликами, зумовленими такими негативними факторами, як зростання вартості сировини, енергоносіїв, паливно-мастильних матеріалів, порушення логістичних потоків.

Незважаючи на важливість хлібобулочних виробів у харчуванні людини, їх виробництво та споживання за останні роки зменшилося (рис. 2.1) [27].

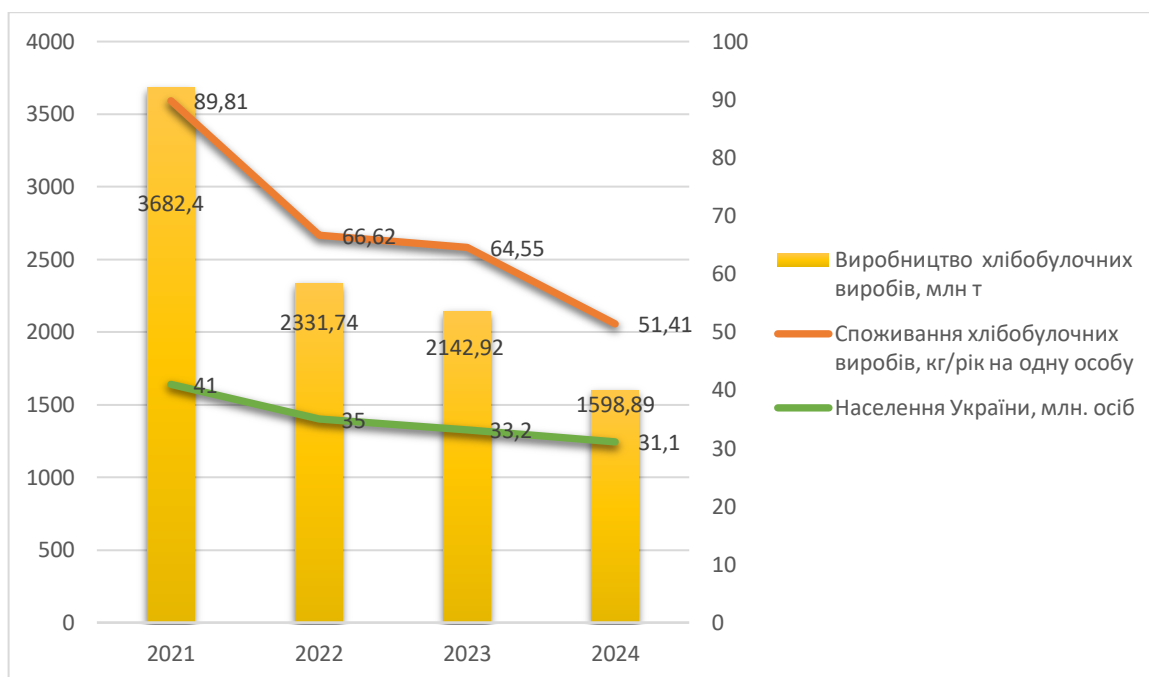


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва та споживання хліба і хлібобулочних виробів в Україні за 2021–2024 рр.

Джерело [27-28]

Основними факторами, що впливають на український ринок хлібобулочних виробів, є [26]:

- військові дії в країні, що впливають як на виробництво (сировина, енергопостачання, логістика, робоча сила), так і на споживання продукції;
- втрата залишків виробничих потужностей на тимчасово окупованій території;
- тимчасове призупинення діяльності підприємств, пошкоджених внаслідок обстрілів або окупації, у першій половині 2022 року;
- втрата сировинної бази через окупацію території та знищення запасів сировини;
- зростання вартості сировини іноземного походження через ускладнення та збільшення витрат на логістику;
- перехід нових гравців ринку на заморожені напівфабрикати замість свіжих хлібобулочних виробів;
- дефіцит кадрів на всіх рівнях виробництва та логістики;

– скорочення попиту через еміграцію.

Торгова марка «Наша Булочка» вже давно стала відомою в місті Чернігові та за його межами. Панірувальні сухарі, що випускаються ТОВ «Наша Булочка», користуються незмінним успіхом у виробників м'ясних і рибних напівфабрикатів.

У місті Чернігів та Чернігівській області у сфері виробництва хліба та борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання працюють 16 міні-пекарень і 20 великих підприємства [29]. Серед підприємств великими є ТОВ «Наша Булочка», ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2», ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат».

У табл. 2.1 представимо порівняльну характеристику конкурентів ТОВ «Наша Булочка».

Таблиця 2.1 - Порівняльна характеристика ТОВ «Наша Булочка» із конкурентами

Критерії порівняння	ТОВ «Наша Булочка»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
Рік створення	2001	2014	2007
Географія присутності (регіони)	Чернігівська область	Чернігівська область	Чернігівська область
Глибина товарного асортименту (які товари виробляються)	Хліб, батони, хлібобулочні вироби, кекси, пряники, печиво, сухарі	Батони, подові та формові хліби, здобні та листкові вироби, хлібні булочки, кондитерські вироби	Батони, подові та формові хліби, здобні та листкові вироби, хлібні булочки, кондитерські вироби
Висота товарного (ціна) асортименту	9,50-53,50	9,00-52,80	9,20-51,75

Власна розробка автора

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Наша Булочка» дає змогу виокремити сильні та слабкі сторони досліджуваної організації. Так, серед сильних сторін слід назвати широку лінійку продукції. Серед слабких сторін слід назвати вищу ціну на продукцію.

Загалом же варто зазначити, що головним конкурентом ТОВ «Наша Булочка» слід назвати ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2».

Також під час аналізу конкурентів на ринку хліба та хлібобулочних виробів для ТОВ «Наша Булочка» було проведено аналіз конкурентних сил на досліджуваному ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз конкурентних сил на ринку хліба та хлібобулочних виробів

Конкурентні сили	Характеристика
1 Прямі конкуренти, що вже закріпилися на галузевому ринку	Ринок насичений, існує безліч підприємств малого бізнесу (пекарні, кафе тощо), а також великі підприємства. Головними конкурентами у Чернігівській області у ТОВ «Наша Булочка» є ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2» і ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
2. Загроза потенційної конкуренції галузі	Бар'єри для входу на ринок низькі. Існує ризик входу дрібних підприємств, які останніми роками успішно адаптуються на ринку, розвиваючи свій бізнес і розширюючи його
3.Небезпека товарів-замінників	Нині великого поширення набувають замінники цукру у виробництві хлібобулочних виробів, що приваблює більшу кількість споживачів, які слідкують за своїм здоров'ям (особливо актуальним це стає на тлі зростання захворювань серця, діабету тощо). Звідси, також йде і зовсім відмова від хліба та солодких хлібобулочних виробів. Тому небезпека товарів-замінників у конкурентів досить висока
4.Вплив споживачів	За останні роки спостерігається зниження виробництва хліба та хлібобулочних виробів, що багато в чому пов'язано зі зниженням споживчого попиту
5.Вплив постачальників	Середній, оскільки сировина, яку використовують для виробництва хліба та хлібобулочних виробів, за умови дотримання правил зберігання може довго не використовуватися і якостей своїх не втратить. Хоча тимчасові рамки все ж існують, тому грамотне управління закупівлями дасть змогу знизити вплив постачальників на мінімум

Власна розробка автора

Аналіз конкурентних сил на ринку хліба та хлібобулочних виробів дає змогу відзначити високий рівень конкуренції за умови, що споживчий попит на дану продукцію поступово знижується з різних причин (добровільна та необхідна за здоров'ям відмова від хліба та солодкого, високий рівень цін на продукцію, їх постійне зростання тощо).

Таким чином, аналіз конкурентів ТОВ «Наша Булочка» на ринку хліба та хлібобулочних виробів дає змогу дійти висновку, що ринок наразі перенасичений

хлібобулочною продукцією, з кожним роком збільшується кількість дрібних підприємців, що призводить до зниження рівня продажів продукції, а також знижується споживчий попит тощо. Усе це негативно позначається на роботі будь-якого підприємства представленого ринку.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції, об'єктом для порівняння виберемо хлібобулочний виріб батон «Нарізний», оскільки цей хлібобулочний виріб користується величезним попитом у споживачів. Перелік конкурентоспроможних споживчих властивостей і вихідні дані для оцінювання подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Вихідні дані для бальної оцінки конкурентоспроможності батона «Нарізного»

Показник	ТОВ «Наша Булочка»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
Стан м'якушки	рівномірна дрібна тонкостінна пористість	рівномірна дрібна тонкостінна пористість	рівномірна дрібна тонкостінна пористість
Колір	золотистий, глянцекий	золотистий, глянцекий	золотистий, матовий
Смак і запах	відмінний	відмінний	хороший
Стан поверхні	без підривів	без підривів	без підривів
Дизайн упаковки	відмінний	відмінний	відмінний

Власна розробка автора

Бали виставляли експерти, під час оцінювання використовували шкалу від 0 до 5, у дослідженні брало участь 4 експерти, серед яких були як працівники підприємств, так і споживачі. Анкета для опитування подано в додатку А.

Для розрахунків у табл. 2.4 використовуємо формулу 2.1. Усі розрахунки проводилися за допомогою MS Excel.

$$N_i = \frac{m_{j=1} Y_{ij}}{m_{j=1} n_{i=1} Y_{ij}} \quad (2.1)$$

Де Y_{ij} - оцінка i -ї властивості j -го експерта;

m - кількість експертів;

n - кількість властивостей.

Таблиця 2.4 - Розрахунок коефіцієнтів вагомості параметрів одиничних показників конкурентоспроможності батона «Нарізного»

Показник	Оцінки експертів, бал				Сума оцінок значущості	Коефіцієнт вагомості
	E1	E2	E3	E4		
Стан м'якушки	5	5	5	4	19	0,32
Колір	2	2	3	3	10	0,16
Смак і запах	2	3	3	4	13	0,21
Стан поверхні	4	3	2	3	12	0,2
Дизайн упаковки	2	2	2	1	7	0,11
Всього	15	15	15	15	61	1

Власна розробка автора

У бальній оцінці використовували шкалу від 0 до 5, у дослідженні брало участь 4 експерти, серед яких були як працівники підприємств, так і споживачі. Результати бальної оцінки подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Результати бальної оцінки батона «Нарізного»

Показник	ТОВ «Наша Булочка»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
Стан м'якушки	20	20	19
Колір	18	19	18
Смак і запах	18	17	17
Стан поверхні	19	19	19
Дизайн упаковки	19	19	18
Всього	94	94	91

Власна розробка автора

З результатів проведеної бальної оцінки батона «Нарізного» ми бачимо, що найбільшу кількість балів у підсумку набрали ТОВ «Наша Булочка» і ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2», які набрали по 94 бали. Вони практично за всіма показниками мають однакові високі бали, за винятком кольору, смаку і запаху.

Для розрахунку групових показників скористаємося формулою 2.2.

$$L_{mnj} = n_{i=1} G_i \times P_i \quad (2.2)$$

де G_i - вага i -го параметра;

P_i - середня оцінка i -го параметра;

n - кількість оцінюваних параметрів.

Розрахунок відносного рівня та інтегрального показника конкурентоспроможності оцінюваних зразків порівняно зі зразком-конкурентом (базовий зразок) здійснюється за формулами 2.3 і 2.4.

$$K = \frac{L_{mnj}}{L_{mnj-k}} \quad (2.3)$$

$$K_u = \frac{L_{mnj}}{S_j} \quad (2.4)$$

де K - відносний рівень конкурентоспроможності;

K_u - інтегральний показник;

L_{mnj} - груповий показник за споживчими параметрами для j -го товару;

L_{mnj-k} - груповий показник за споживчими показниками для товару - конкурента;

S_j - ціна товару.

Для того щоб відобразити відносний рівень конкурентоспроможності батона «Нарізного», як базовий зразок візьмемо хлібобулочний виріб виробника ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2», оскільки батон, вироблений на цьому підприємстві користується таким самим попитом, як і виріб виробництва ТОВ «Наша Булочка». Отримані результати відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка конкурентоспроможності досліджуваних зразків батона «Нарізного»

Найменування підприємств - конкурентів	Ціна, грн	Груповий показник конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності	Інтегральний показник
ТОВ «Наша Булочка»	29,9	0,996	1,04	0,032
ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	27,8	0,994	1,03	0,033
ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»	29,3	0,961	1,03	0,033

Власна розробка автора

З результатів, представлених у таблиці 2.6, ми бачимо, що батон «Нарізний», що виготовляється на підприємстві ТОВ «Наша Булочка», за всіма показниками перевершує своїх конкурентів, однак, не дивлячись на всі плюси,

хлібобулочний виріб цього виробника має найвищу ціну, що, безсумнівно, відіграє значну роль при виборі товару споживачем.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності товару графічним методом, використовуючи багатокутник конкурентоспроможності. Як векторів - осей візьмемо найбільш значущі для споживача властивості виробу, які є найбільш важливими під час купівлі даного виду хлібобулочного виробу. Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Показник	ТОВ «Наша Булочка»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
Стан м'якушки	4	5	4,5
Колір	3,6	3,8	3,6
Смак і запах	3,6	3,4	3,4
Стан поверхні	3,8	3,8	3,8
Дизайн упаковки	3,8	3,8	3,6

Власна розробка автора

Багатокутник конкуренції відображено на рис. 2.2.

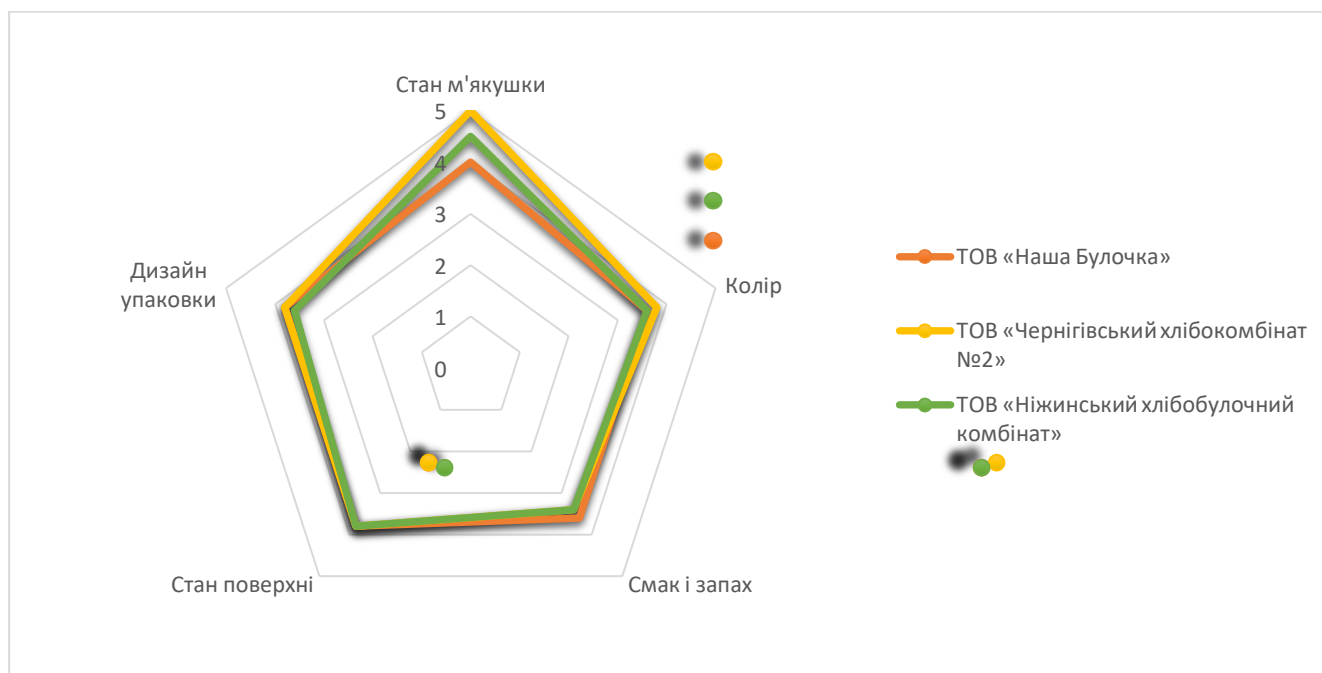


Рисунок 2.2 - Багатокутник конкурентоспроможності

Побудовано автором за даними табл. 2.7

З рисунка 2.2 видно, що досліджуваний зразок батона «Нарізного» підприємства ТОВ «Наша Булочка» має як переваги, так і недоліки у конкурентній боротьбі з представленими конкурентами.

До основних переваг хлібобулочного виробу ТОВ «Наша Булочка» слід віднести смакові якості та запах, стан поверхні виробу та дизайн упаковки. До недоліків належить ціна.

Для того щоб визначити, які фактори більшою мірою впливають на якість продукції ТОВ «Наша Булочка», отже, і на конкурентоспроможність продукції, що випускається, побудуємо діаграму Паретто.

Для цього необхідно визначити фактори і розставити для них коефіцієнти. Коефіцієнти проставлялися експертами, під час оцінювання використовувалася шкала від 100 до 1000, у дослідженні брали участь 3 експерти, серед яких були працівники підприємства.

Розподілимо фактори в порядку убутання коефіцієнта значущості. Обчислимо підсумкову суму значущості факторів шляхом арифметичного додавання коефіцієнтів значущості всіх чинників, що розглядаються (табл. 2.8), після чого відобразимо бали на діаграмі Паретто (рис. 2.3).

Таблиця 2.8 - Результати проведеного дослідження

Фактор	Бал	Частка	Накопичена частка	Поріг
Технологія	300	30%	30%	80
Сировина	250	25%	55%	80
Персонал	200	20%	75%	80
Обладнання	150	15%	90%	80
Середовище	100	10%	100%	80
Всього	1000	100%	x	x

Власна розробка автора

Для підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається ТОВ «Наша Булочка» через якість, необхідно вдосконалити використовувану на виробництві технологію і співпрацювати з постачальниками високоякісної сировини, яка відповідає всім стандартам якості, а також постачають продукцію точно в строк.

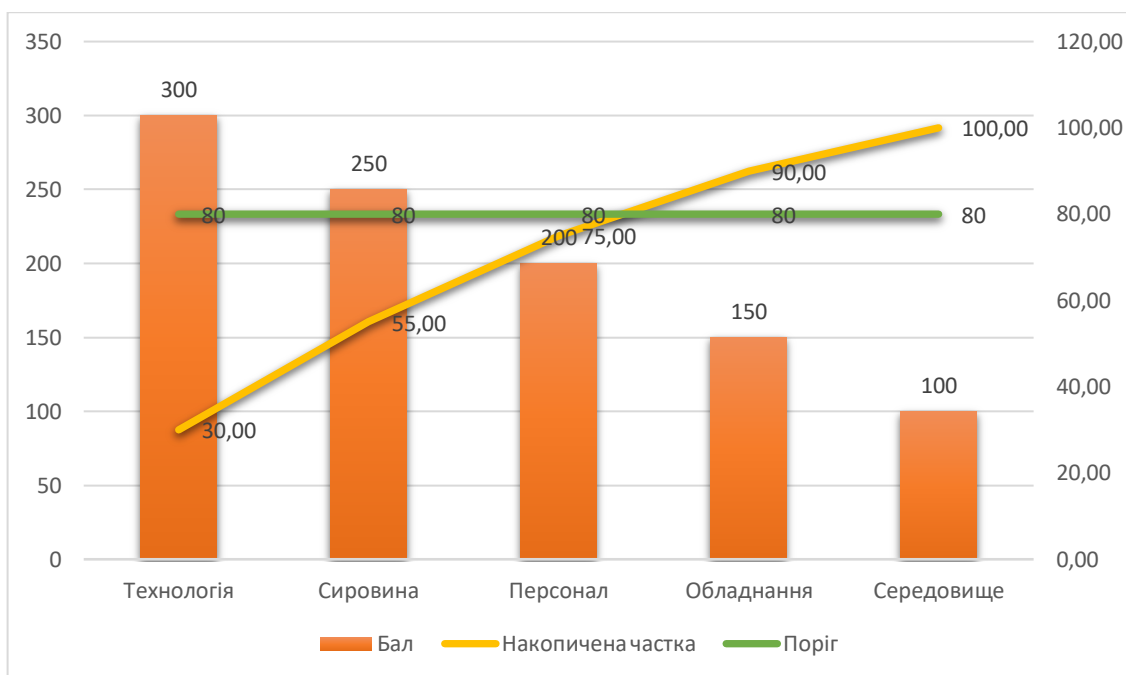


Рисунок 2.3 - Діаграма Паретто

Побудовано автором за даними табл. 2.8

Визначимо рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Наша Булочка» і його основних конкурентів за допомогою 7Р - аналізу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за допомогою 7Р-аналізу

P`s	ТОВ «Наша Булочка»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
Product (Продукт)			
Якість	4	5	4
Асортимент	4	4	3
Упаковка	5	5	5
Place (Місце)			
«Крокова» доступність	5	5	5
Висока прохідність	5	5	5
Видимість із проїжджої частини	4	4	4
Price (Ціна)			
Доступність	3	4	5
Знижки	-	-	-
Стабільність	5	4	4
Promotion (Промування)			
Реклама	4	4	3
Дегустації	4	4	3
Імідж	5	5	4

Продовження табл. 2.9

Pack (Упаковка)			
Привабливість	4	4	4
Зручність	5	5	5
Біорозкладність	3	3	3
Process (Процес)			
Наявність товарів у магазинах	4	4	4
«Видиме» розташування на полицях	5	4	3
Аромамаркетинг	4	4	4
Personnel (Персонал)			
Кваліфікація	4	4	4
Досвід	3	3	3
Освіта	4	4	4
Разом:	84	84	79

Власна розробка автора

З таблиці 2.9 видно, що ТОВ «Наша Булочка» і ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2» отримали найбільші підсумкові бали серед своїх конкурентів, обігнавши на 5 балів ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат».

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому визначається рівнем конкурентоспроможності продукції, що випускається. Тому визначення рівня конкурентоспроможності продукції дуже важливе для формування конкурентоспроможності фірми в цілому.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Наша Булочка»

ТОВ «Наша Булочка» засноване у 2001 році. Історія діяльності розпочиналась за адресою м. Чернігів, вулиця Івана Мазепи 59/1.

На початку своєї діяльності компанія мала чотири види продукції. Вироблялося близько двохсот сорока кілограм на день хлібобулочних виробів. Наприкінці 2004 року, після розробок, асортимент продукції було збільшено до п'ятдесяти шести найменувань і понад п'ять тон продукції на добу [30].

У 2008 році компанія розширилася: виробничі потужності були подвоєні, встановлені нові обпалювальні печі та печі відкритого типу, а також розширено асортимент та обсяги інших видів продукції.

Компанія розробила та випускає понад 100 різних видів хліба, 25 різних видів сухарної продукції, 3 різних види хлібних паличок та понад 10 видів кондитерських виробів.

Продукція виготовляється за традиційними технологіями, що надає їй неповторного смаку та аромату. Компанія пропонує широкий асортимент смаків для найвибагливіших клієнтів. Сировина, що використовується для виробництва, проходять суворий контроль на етапі отримання.

Панірувальні сухарі виробництва ТОВ «Наша Булочка» користуються відмінною репутацією серед виробників м'ясних і рибних напівфабрикатів.

У 2016 році ТОВ «Наша Булочка» ввела в експлуатацію кондитерських цех по вул. Івана Мазепи, 100. З цього року починається розширюватися асортимент кондитерських виробів.

Нинішній кондитерський цех має загалом 3 виробничі лінії для виробництва печива (бісквітів, листкового печива, повітряного печива) та здобного печива з різними начинками, потужністю 700-1 000 готових виробів за зміну.

Торгова марка ТОВ «Наша Булочка» подано на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Торгова марка ТОВ «Наша Булочка»

Джерело [30]

Асортимент продукції налічує понад 80 найменувань кондитерських виробів. Асортимент в основному включає такі популярні продукти, як класичні торти, тістечка та печиво, які користуються великою популярністю у споживачів міста Чернігова та Чернігівської області.

Компанія реалізує свою продукцію в Чернігові через наступні торгові точки:

- АТБ Маркет;
- Еко Маркет;
- Велика Кишеня;
- Велмарт.

Продукція також продається в кіосках у Чернігові. Нещодавно ТОВ «Наша Булочка» розширило географію продажу своєї продукції, і почала співпрацювати з магазинами Чернігівської області [30].

ТОВ «Наша Булочка» є юридичною особою і комерційною організацією, створеною з метою отримання прибутку. Підприємство спеціалізується на наданні послуг з виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів.

Організаційна структура ТОВ «Наша Булочка» має ієрархічний тип і являє собою лінійно-функціональний вид даного типу організаційної структури. На рис. 2.5 представлено організаційну структуру управління ТОВ «Наша Булочка».

До основного штату ТОВ «Наша Булочка» належать: директор фірми; заступник директора фірми; секретар - референт; менеджер по роботі з клієнтами; бухгалтер; технолог. До допоміжного штату співробітників належать: пекарі; пакувальники; різноробочі; водії; прибиральники.

Головний принцип управління підприємством побудований на єдиноначальності і колегіальності у виробленні рішень. Тобто, будь-яке ухвалене рішення має розроблятися колективно. Це означає всебічність (комплексність) розробки рішення, а також врахування думок багатьох фахівців з різних питань.

Прийняте колегіально рішення проводиться в життя під персональну відповідальність керівника підприємства (директора). Для кожної посадової особи встановлюється відповідальність за виконання певних і точно окреслених робіт. У



Рисунок 2.5 - Організаційна структура ТОВ «Наша Булочка»

Побудовано автором на основі даних підприємства

процесі управління може виникнути проблема виникнення якісно нових завдань, вирішення яких не передбачено регламентом. У цьому випадку не тільки керівник повинен визначити, кому може бути адресовано вирішення тих чи інших завдань, а й підлеглі зобов'язані проявити розумну ініціативу.

ТОВ «Наша Булочка» впевнені, що їхня продукція приносить споживачам не тільки задоволення, але також заряд бадьорості і здоров'я!

За даними звітності (додаток Б, В та Г) проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «Наша Булочка» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10- Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Наша Булочка»

№	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг:	тис. грн	56142	48543	46828	86,46	96,47
2.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	120	134	133	111,67	99,25
3.	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн/особу	467,85	362,26	352,09	77,43	97,19
4.	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн	8913	11290	16322	126,67	144,57
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис. грн/особу	74,28	84,25	122,72	113,43	145,66
6.	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	58332	49176	46520	84,30	94,60
7.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн/грн	1,04	1,01	0,99	97,50	98,06
8.	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	1740	1145	1541	65,80	134,59
9.	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	1472	1478	1410	100,41	95,40
10.	Рентабельність:	%					
	- доходу;		2,62	3,05	3,01	x	x
	- витрат		2,52	3,01	3,03	x	x

Розраховано автором на основі [Додатків Б, В та Г]

Графічно динаміка змін зображена на рис. 2.6

За досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції підприємства поступово збільшувався, темп зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 86,46%. У 2024 році порівняно з 2023 роком цей показник дорівнював 96,47%.

В 2023 році середньооблікова чисельність працівників зросла на 14 осіб, а в 2024 році чисельність знизилась на 1 особу, темп зниження середньооблікової чисельності працівників становив 99,25%. Продуктивність праці одного працівника в 2023 році, порівняно з 2022 роком, знизилась на 22,57%, а в 2024 році продуктивність праці одного працівника знизилась на 2,81%.

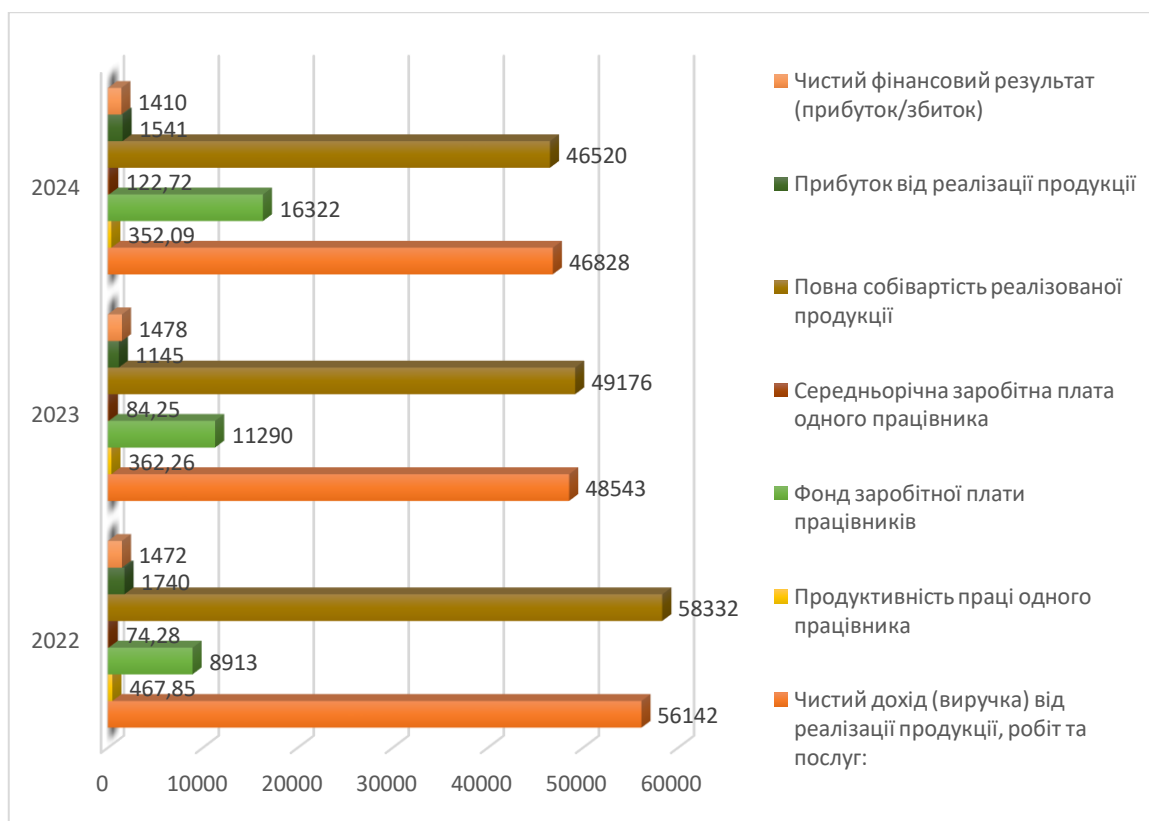


Рисунок 2.6 – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 рр., тис. грн

Побудовано автором на основі даних підприємства

Фонд заробітної плати працівників зріс в 2023 році. Так, в 2023 році витрати на оплату праці працівників зросли на 26,67%. В 2024 році відбулося зростання фонду заробітної плати працівників на 44,57%. За аналізований період, середньорічна заробітна плата одного працівника мала аналогічну ситуацію. У 2023 році середньорічна заробітна плата працівника зросла до 84,25 тис. грн, а в 2024 році зросла до 122,72 тис. грн.

За аналізований період повна собівартість реалізованої продукції знижувалась. Якщо в 2022 році вона дорівнювала 58332 тис. грн, то вже в 2024 році вона знизилась до 46520 тис. грн. Якщо проаналізувати витрати на одну гривню реалізованої продукції, то можна спостерігати їх зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком на 2,5% та зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком на 1,94%.

В період з 2022- 2023 рр. підприємство збільшувало прибутки, темп зростання чистого фінансового результату дорівнював 0,41% у 2023 році, а у 2024

році порівняно з 2023 р. він знизився на 4,5%. Протягом 2022–2024 років спостерігається падіння і зростання рентабельності доходу і витрат.

Дослідження формування та розподілу прибутку та, зокрема, від операційної діяльності є досить важливим та актуальним, оскільки саме операційний прибуток, як основна складова загального прибутку є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування [31].

Проведемо аналіз формування та структури прибутку ТОВ «Наша Булочка» за період 2022 – 2024 років (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз формування фінансових результатів (прибутку) діяльності ТОВ «Наша Булочка»

Показник	Рік, тис. грн			Темпи зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції	56142	48543	46828	86,46	96,47
2. Собівартість реалізованої продукції	50970	38914	33099	76,35	85,06
3. Валовий прибуток	5172	9629	13729	186,18	142,58
4. Адміністративні витрати	2160	3196	4290	147,96	134,23
5. Витрати на збут	5202	7066	9131	135,83	129,22
6. Повна собівартість реалізованої продукції (пп.2+4+5)	58332	49176	46520	84,30	94,60
7. Прибуток від реалізації продукції	1740	1145	1541	65,80	134,59
8. Інші операційні доходи	8173	8440	2892	103,27	34,27
9. Разом чисті доходи від операційної діяльності (пп.1+7)	57882	49598	48369	85,69	97,52
10. Інші операційні витрати	4243	6662	1659	157,01	24,90
11. Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	1740	1832	1677	105,29	91,54
12. Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток)	1472	1478	1410	100,41	95,40

Розраховано автором на основі [Додатків Б, В та Г]

Графічно динаміка змін зображена на рис. 2.7

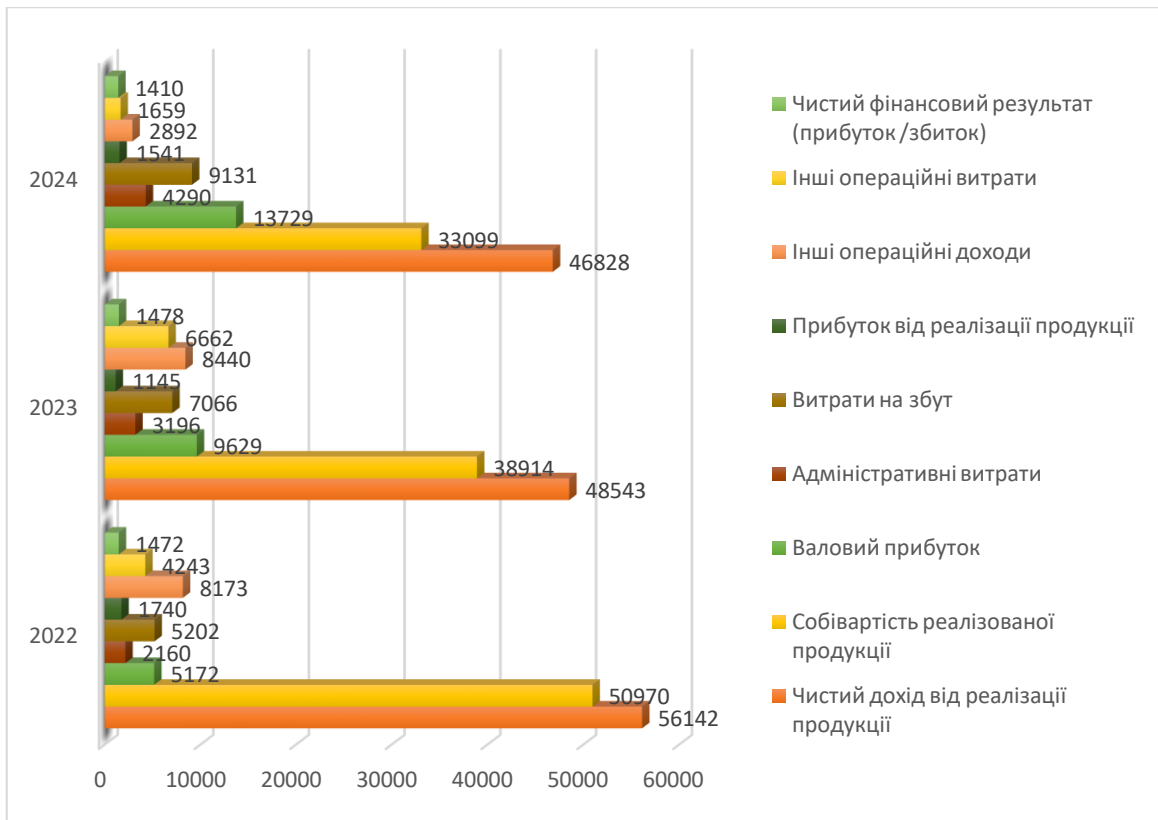


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів (прибутку) діяльності

ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 рр., тис. грн

Побудовано автором на основі даних підприємства

Підприємство ТОВ «Наша Булочка» на протязі 2022 – 2024 років мало валовий прибуток та значні суми інших операційних доходів. Відбувалось зниження інших операційних витрат у 2024 році. За 2022 – 2024 роки зросли суми збутових витрат, адміністративних витрат. Операційна діяльність підприємства була прибутковою. Величина чистого прибутку мала динаміку до зростання у 2023 році та до зниження у 2024 році. В 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1478 тис. грн, що на 0,41% більше ніж у 2022 році, а в 2024 році на 4,6% менше ніж у 2023 році. Зазначимо, що важливий не лише загальний обсяг прибутку, а й правильна структура його розподілу та особливо та його частка, яка спрямовується на розвиток виробництва.

Розглянемо показники ділової активності підприємства в табл.2.12 .

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ТОВ «Наша Булочка»

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт оборотності активів, вкладеного капіталу (коефіцієнт трансформації)	0,63	0,54	-0,25	-0,09	0,63
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	5,08	4,08	-0,81	-1	5,08
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	1,06	0,68	-1,04	-0,38	1,06
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	1,83	2,19	-0,78	0,36	1,83
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	140,05	199,90	164,6	59,85	-35,3
Коефіцієнт кредиторської заборгованості (обороті)	12,45	16,64	4,93	4,19	-11,71
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	29,31	21,93	72,95	-7,39	51,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	10,17	7,24	5,57	-2,94	-1,67

Розраховано автором на основі [Додатків Б, В та Г]

Графічно динаміка змін зображена на рис. 2.8.

Оборотність активів ТОВ «Наша Булочка» має тенденцію до зниження у 2022-2024 рр. Так, у 2023 році проти 2022 коефіцієнт зменшився на 0,25 п., у 2024 році - на 0,09 пункти порівняно з 2023 роком.

Коефіцієнт фондовіддачі демонструє схожу тенденцію з коефіцієнтом оборотності активів. У 2023 році цей коефіцієнт зменшився на 0,81 пункти порівняно з 2022 роком, а у 2024 році - на 1 пункт.

Оборотність запасів на ТОВ «Наша Булочка» зменшилась на 1,04 обороту у 2023 році та зменшилась на 0,38 обороту у 2024 році.

Оборотність дебіторської заборгованості на ТОВ «Наша Булочка» зменшилась з 2,61 у 2022 році до 1,83 у 2023 році, та зросла до 2,19 у 2024 році. Період погашення дебіторської заборгованості збільшився на 59,85 дня у 2023 році та знизився на 35,3 дня у 2024 році.

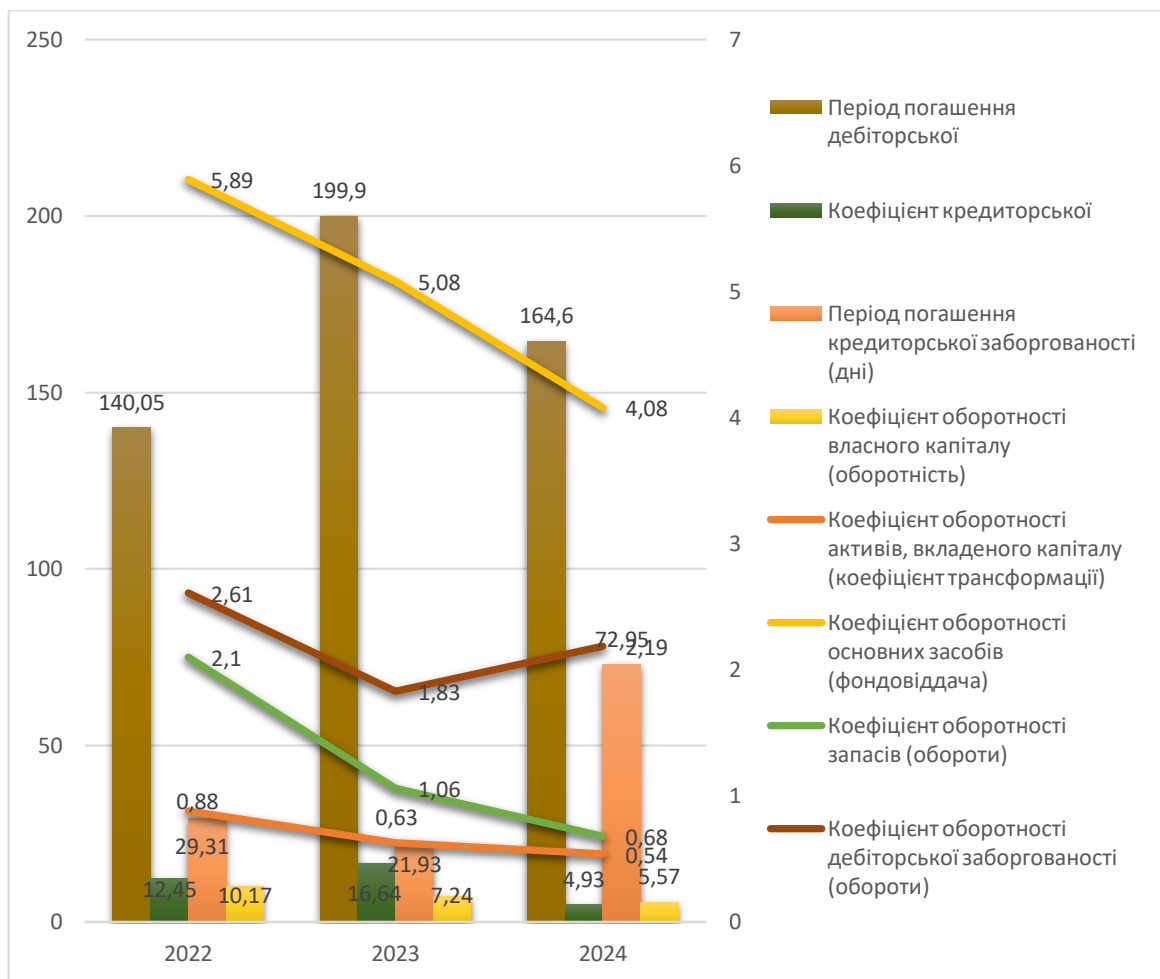


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 рр.

Побудовано автором на основі даних підприємства

Аналогічну тенденцію можна спостерігати і для кредиторської заборгованості. Коефіцієнт збільшився з 12,45 у 2022 році до 16,64 у 2023 році, та знизився до 4,93 у 2024 році. Період погашення кредиторської заборгованості скоротився на 7,39 дня у 2023 році та зріс на 51,02 дня у 2024 році.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має тенденцію до зниження з 10,17 у 2022 році до 5,57 у 2024 році.

В табл. 2.13 наведено аналіз показників рентабельності ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Наша Булочка»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення	
				2023-2022	2024-2023
Рентабельність продукції	10,15	24,74	29,51	14,6	4,77
Рентабельність операційної діяльності	2,78	2,05	3,58	-0,73	1,53
Рентабельність активів	2,3	1,91	1,64	-0,39	-0,27
Рентабельність власного капіталу	43,01	26,19	16,77	-16,82	-9,42
Рентабельність необоротних активів	64,64	16,26	9,28	-48,38	-6,98
Рентабельність оборотних активів	2,83	2,77	1,99	-0,06	-0,78
Рентабельність доходу від операційної діяльності	90	87,18	84,08	-2,82	-3,10

Розраховано автором на основі [Додатків Б, В та Г]

Графічно динаміка змін зображена на рис. 2.9.

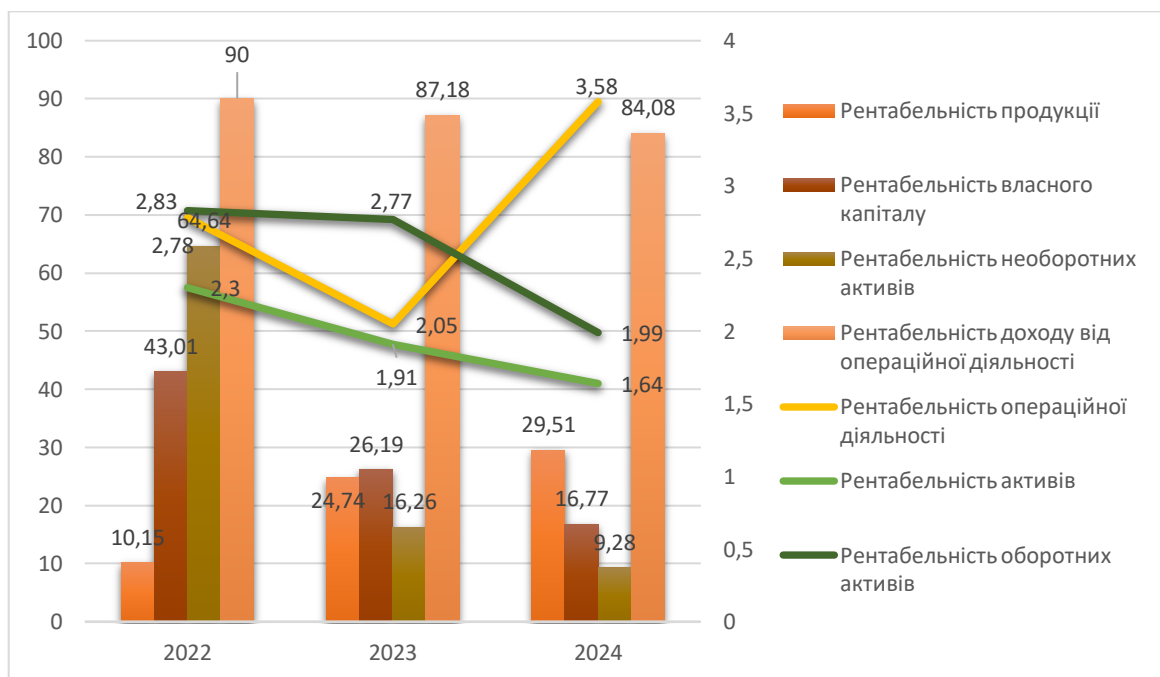


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 рр., %

Побудовано автором на основі даних підприємства

Розрахунки показують, що показник рентабельність продукції зросла на 14,6% у 2023 р. в порівнянні із 2022 р. та на 4,77% у 2024 році в порівнянні з 2023 роком. Рентабельність власного капіталу у 2023 році проти 2022 року знизилась на 16,82%, а в 2024 році проти 2023 знизилась на 9,42%. Рентабельність необоротних активів має аналогічну тенденцію. Так, у 2023 році вона знизилась на 48,38%, а в

2024 році знизилась на 6,98%. Рентабельність доходу має тенденцію до зменшення, у 2023 році вона становила 2,82% та на 3,1% у 2024 році.

Загалом у 2024 році спостерігається зменшення майже усіх показників рентабельності діяльності ТОВ «Наша Булочка».

Таким чином, провівши аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Наша Булочка» можна зробити висновок, що компанія має стійке фінансове положення та веде прибуткову діяльність.

2.3 Оцінка існуючих бізнес-процесів підприємства ТОВ «Наша Булочка»

У будь-якій організації існує один із трьох можливих способів опису бізнесу. Це функціональний, процесний і об'єктний способи [32].

ТОВ «Наша Булочка» у своїй діяльності використовує функціональний підхід управління бізнес-процесами підприємства. Функціональний підхід досить традиційний і він добре гармонує з ієрархічною структурою організації. Функції організації можна представити у вигляді смуг, які розрізають організацію зверху до низу, об'єднуючи окремі функції діяльності у функціональні підрозділи - бухгалтерія, транспортний відділ тощо. Водночас процеси організації є горизонтальним перетином діяльності компанії, перетинаючи межі функціональних підрозділів, забезпечуючи руйнування бар'єрів між підрозділами та об'єднуючи межі певної діяльності в бізнес-процеси компанії.

В останні роки великі українські компанії почали швидко впроваджувати корпоративні ІТ-системи, засновані на архітектурі обслуговування клієнтів. Наразі на українському ринку програмного забезпечення представлено більше десятка зарубіжних і кілька вітчизняних моделей.

Корпоративна інформаційна система - це комп'ютерна система, яка підтримує автоматизацію функцій управління організацією (підприємством) і

надає інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. У ній застосовується ідеологія управління, що поєднує бізнес-стратегію організації з передовими інформаційними технологіями [32].

У своїй діяльності ТОВ «Наша Булочка» використовує програму для обліку PalmaBox [34]. PalmaBox - комплексний облік у пекарні: облік продуктів, сировини, замовлень, складу та ін. Основним функціями даної програми є:

- програма для калькуляції страв;
- виробництво та логістика напівфабрикатів;
- облік мінімальних залишків по заготовкам-напівфабрикатам-тісту;
- облік складу – постачання, автоматичне списання продуктів;
- облік замовлень – історія відвідувань, середній чек, надання знижок та багато іншого;
- облік продуктів та сировини у пекарні – своєчасна закупівля інгредієнтів, правильно побудована логістика.

Бізнес-процес (business process) - це послідовність дій (операцій, процедур), що багаторазово повторюється, яка спрямована на створення продукту, що має цінність для замовника (споживача, клієнта, партнера) [33].

Бізнес-процеси які використовуються в ТОВ «Наша Булочка» подані на рис. 2.10.

Опишемо основні бізнес-процеси ТОВ «Наша Булочка». Основні процеси спрямовані на отримання прибутку шляхом створення продуктів. До основних процесів пекарні ТОВ «Наша Булочка» належать такі процеси, як «Постачання», «Збут» і «Виробництво». Важливе значення для компанії має бізнес-процес «Збут продукції».

Бізнес-процес «Постачання» виконує функції закупівель, регулювання складських запасів, своєчасного забезпечення бізнес-процесів підприємства матеріально-виробничими запасами.

Об'єктами управлінського обліку бізнес-процесу постачання є:

- виконання плану закупівель: облік забезпечує відображення виконання плану за кожною позицією та здійснюваних закупівель понад план;



Рисунок 2.10 – Бізнес-процеси ТОВ «Наша Булочка»

Побудовано автором на основі даних підприємства

- розмір складських запасів: облік відображає зміну розміру складських запасів, дає можливість проведення аналізу в порівнянні з планом і попередніми періодами;
- виконання плану забезпечення (подачі): враховується забезпечення матеріальними цінностями бізнес-процесів споживачів;
- власні витрати бізнес-процесу постачання: облік витрат організовується за елементами;

- результат функціонування: облік відображає умовний «фінансовий результат» діяльності бізнес-процесу.

Як і будь-який бізнес-процес, процес «Збуту» має власну специфікацію так званих «входів» і «виходів». До «входів» у процес належать: товарно-матеріальні цінності, заявка на поставку продукції, складений договір тощо. У процесі перетворення «входу» на «вихід» бере участь відділ планування, або ж безпосередньо виробничий відділ. При цьому важливо зазначити, що процес перетворення відбувається в супроводі регламентувальних документів, а також неможливий за відсутності споживача або, простіше кажучи, ініціатора запуску процесу.

Бізнес-процес «Виробництво» - основний бізнес-процес на підприємстві. Він включає в себе величезну кількість операцій, передбачає залучення ресурсів виробництва (сировина, праця працівників, обладнання) і, врешті-решт, видає результат – хлібобулочні вироби. Його споживачі - оптовики та магазини, вони забезпечують постачання хлібного виробу кінцевому покупцеві.

Побудуємо регламент основного бізнес-процесу ТОВ «Наша Булочка» «Виробництво» (рис.2.11).

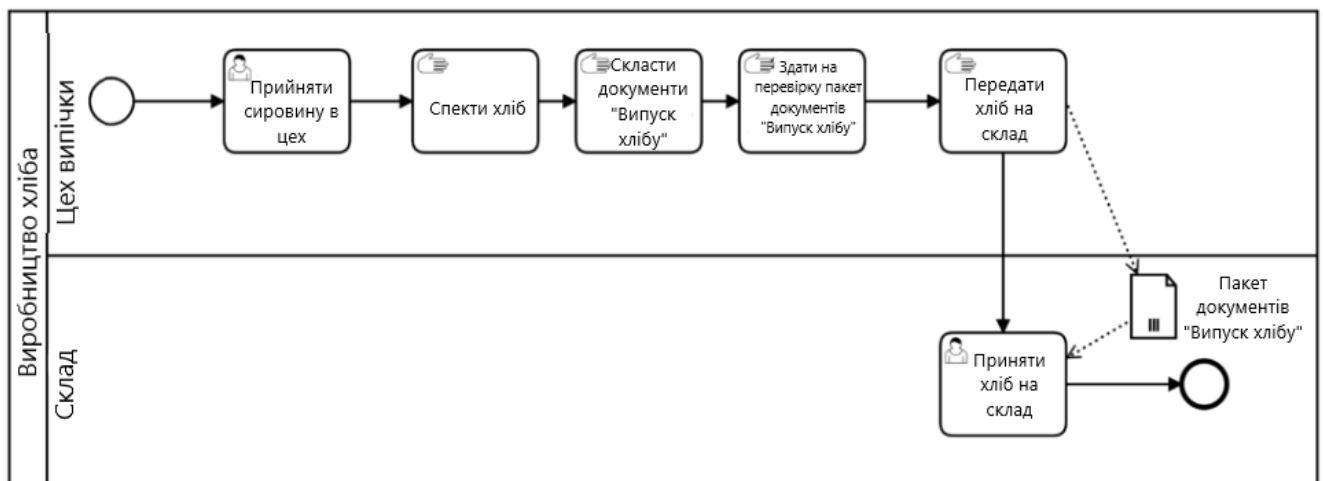


Рисунок 2.11 –Регламент бізнес-процесу «Виробництво» ТОВ «Наша Булочка»

Побудовано автором на основі даних підприємства

Регламент процесу виглядає наступним чином:

- співробітники приймають сировину в цех. Операція виконується вручну, момент прийняття будь-яких документів тут не відображається.
- печуть хліб. Цей етап також не відображається в ІТ-системі. Хліб вони печуть вручну на обладнанні, яке не підключено до системи.
- складають пакет документів «Випуск хліба». Як саме виглядають ці документи, у цьому випадку не має значення.
- виконують випуск хліба.
- цех випічки передає партію товару на склад.
- склад приймає товар.

Проведемо функціонально-вартісний аналіз ТОВ «Наша Булочка».

У результаті функціонально-вартісного моделювання було отримано такі оцінки, представлені на рис.2.12-2.14.



Рисунок 2.12 - Оцінка місячних трудовитрат, пов'язаних із виконанням бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка»

Побудовано автором на основі даних підприємства

З рис. 2.12 видно, що більше половини всіх трудовитрат припадають на виконання основного бізнес-процесу ТОВ «Наша Булочка» - виробництво продукції.

На рис. 2.13 подано витрати ТОВ «Наша Булочка» для кожного бізнес-процесу підприємства.

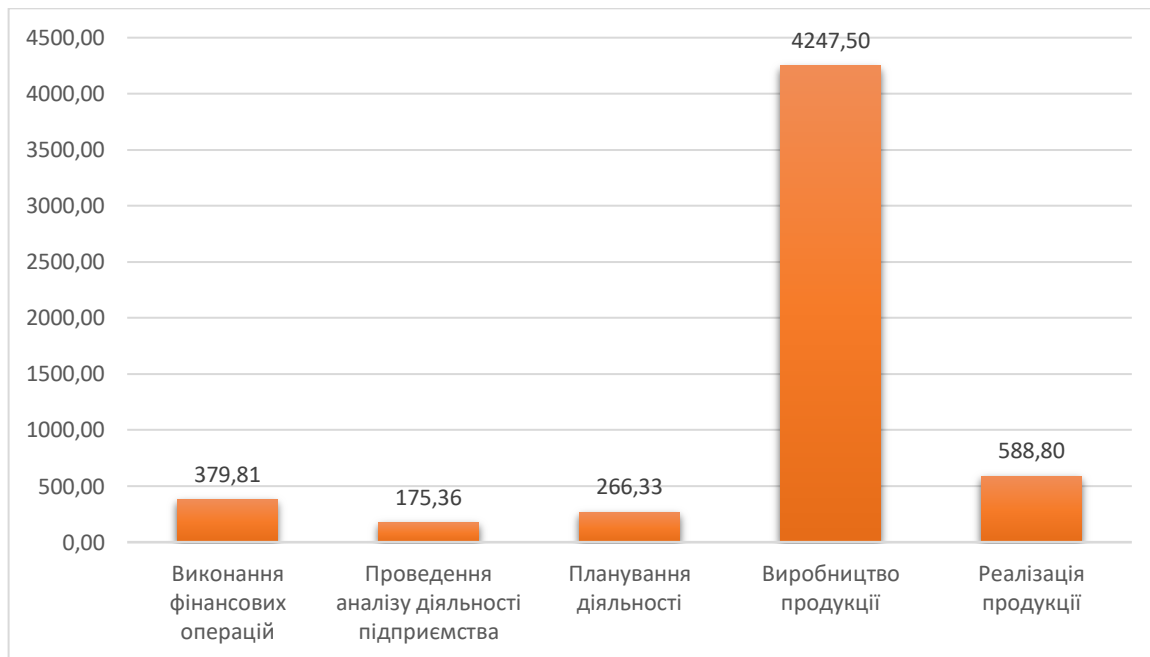


Рисунок 2.13 - Оцінка вартісних витрат ТОВ «Наша Булочка» за місяць, тис. грн
Побудовано автором на основі даних підприємства

З рис. 2.13 видно, що більше витрат припадають на виконання основного бізнес-процесу ТОВ «Наша Булочка» - виробництво продукції.

Проведемо аналіз операційних витрат ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 рр. (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 - Аналіз структури витрат операційної діяльності ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Собівартість реалізованої продукції	50970	81,11	38914	69,25	33099	68,32	-12056	-5815	-11,86	-0,93
Адміністративні витрати	2160	3,44	3196	5,69	4290	8,86	1036	1094	2,25	3,17

Продовження табл. 2.14

Витрати на збут	5202	8,28	7066	12,57	9131	18,85	1864	2065	4,30	6,28
Інші операційні витрати	4243	6,75	6662	11,86	1659	3,42	2419	-5003	5,10	-8,44
Витрати (дохід) з податку на прибуток	268	0,43	354	0,63	267	0,55	86	-87	0,20	-0,08
ВСЬОГО	62843	100,0	56192	100,0	48446	100,0	-6651	-7746	x	x

Розраховано автором на основі [Додаток Б, В та Г]

Виходячи із розрахунків табл. 2.14, на підприємстві відбулося зниження витрат операційної діяльності у 2023 році у порівнянні з 2022 роком на 6651 тис. грн, а в 2024 році в порівнянні з 2023 роком відбулось зниження на 7746 тис. грн. Зокрема, частка собівартості реалізованої продукції знизилась з 81,11 % у 2022 році до 68,32% у 2024 рр. Частка адміністративні витрати та витрати на збут має тенденцію до зростання.

В табл. 2.15 розглянемо структуру операційних витрат за економічними елементами в динаміці і порівнянні за 2022–2024 роки на підставі фінансової звітності «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.15 - Структурний аналіз операційних витрат ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Матеріальні затрати	25895	61,97	20465	48,39	16212	40,37	-5430	-4253	-13,58	-8,02
Витрати на оплату праці	8913	21,33	11290	26,69	16322	40,64	2377	5032	5,36	13,95
Відрахування на соціальні заходи	1967	4,71	2415	5,71	3476	8,66	448	1061	1,00	2,95
Амортизація	678	1,62	1462	3,46	2491	6,20	784	1029	1,83	2,74
Інші операційні витрати	4243	10,15	6662	15,75	1659	4,13	2419	-5003	5,60	-11,62
Разом	41786	100,00	42294	100,00	40160	100,00	508	-2134	x	x

Розраховано автором на основі [Додаток Б, В та Г]

У звітному періоді операційні витрати знизились порівняно з 2022-2023 роками, але суттєвих змін в структурі витрат не відбулося. Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат за 2024 рік займають витрати на оплату праці (40,64%).

На рис. 2.14 наведено витрат по структурних підрозділах ТОВ «Наша Булочка» за місяць.

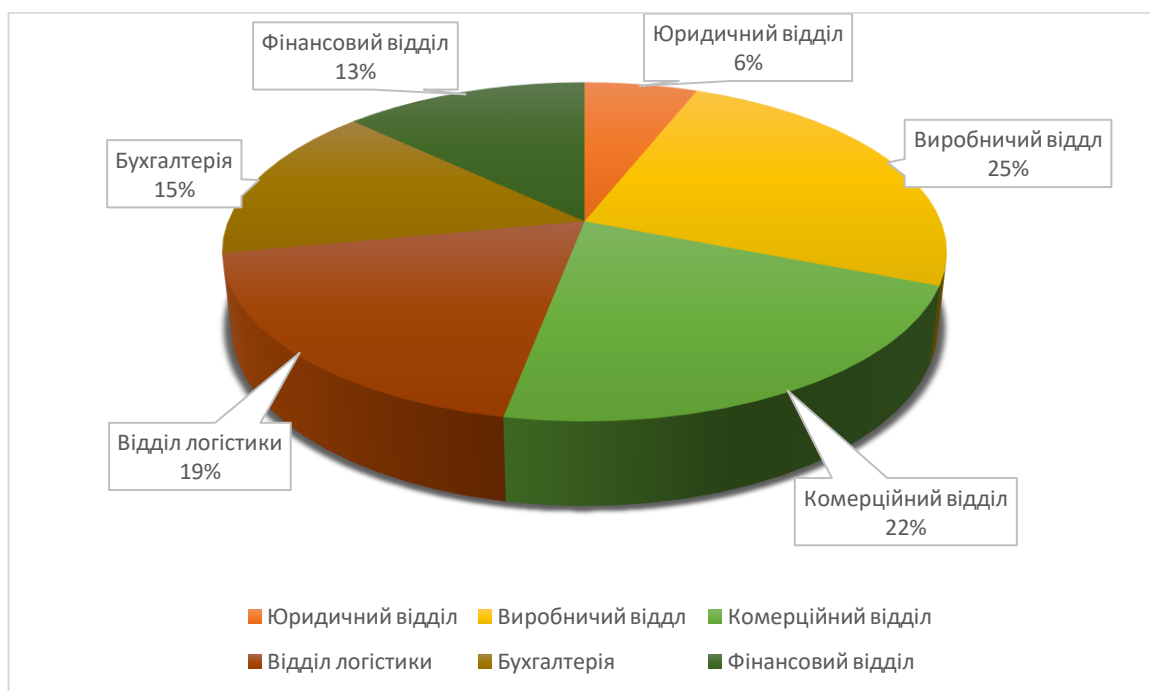


Рисунок 2.14 - Оцінка трудовитрат структурних підрозділів ТОВ «Наша Булочка» за місяць

Побудовано автором на основі даних підприємства

З рис. 2.14 можна зробити висновок, що найбільш завантаженими є: виробничий відділ, комерційний відділ, відділ логістики та бухгалтерія.

Отже, проведений функціонально-вартісний аналіз показав, що основний бізнес-процес «Виробництва» в ТОВ «Наша Булочка» є найбільш витратомістким.

Наступним кроком проведемо оцінку бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» за методом SWOT.

SWOT-аналіз являє собою оцінку та виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також його можливостей і ймовірних загроз з боку ринку та учасників ринкових відносин.

Сильні сторони

1. Якісна випічка: Сила ТОВ «Наша Булочка» полягає в якості продукції. Використання високоякісних інгредієнтів, кваліфікованих пекарів і незмінних рецептів гарантує, що клієнти щоразу отримують смачну та свіжоспечену випічку.
2. Унікальні пропозиції: Урізноманітнення асортименту унікальними та інноваційними продуктами вигідно відрізняє ТОВ «Наша Булочка» від конкурентів.
3. Вигідне розташування: Стратегічне розташування є перевагою для ТОВ «Наша Булочка».
4. Сильна ідентичність бренду: Чітко визначений бренд із переконливою історією та привабливими брендинговими матеріалами створює міцний зв'язок із клієнтами та сприяє лояльності до бренду.

Слабкі сторони

1. Сезонна мінливість: Сезонні коливання попиту на певні продукти призводять до проблем із запасами та нестабільності доходів.
2. Високі операційні витрати: Дотримання стандартів якості призводить до підвищення операційних витрат, що впливає на прибутковість ТОВ «Наша Булочка».
3. Обмежена присутність в Інтернеті: У сучасну цифрову епоху слабка присутність в Інтернеті перешкоджає потенціалу зростання ТОВ «Наша Булочка». Застарілий веб-сайт та недостатня активність у соціальних мережах обмежують охоплення.

Можливості

1. Онлайн-замовлення та доставка: Використання платформ онлайн-замовлень і служб доставки може розширити клієнтську базу, особливо під час постійної тенденції до купівлі товарів за доступними цінами.
2. Спеціальні заходи та кейтеринг: Розширення послуг на кейтеринг для таких подій, як весілля, дні народження та корпоративні зустрічі, може відкрити новий потік доходів.

3. Ініціативи зі сталого розвитку: У відповідь на зростаючий інтерес споживачів до сталих практик, впровадження екологічно чистого пакування та місцевих постачальників може покращити репутацію компанії

4. Інновації в меню: Регулярне введення нових та сезонних позицій у меню може зацікавити клієнтів і заохотити їх до повторних візитів.

Загрози

1. Інтенсивна конкуренція: Ринок хлібобулочних виробів є висококонкурентним, і на ньому постійно з'являються нові учасники. Усталені конкуренти та модні кафе можуть становити загрозу для частки ринку ТОВ «Наша Булочка».

2. Тенденції у сфері здоров'я та харчування: Тенденції у харчуванні та проблеми зі здоров'ям можуть впливати на вибір споживачів, що робить вкрай важливим пристосування до мінливих уподобань.

3. Економічні спади: Економічні спади та фінансові кризи можуть призвести до скорочення споживчих витрат на товари не першої необхідності, що вплине на продажі хлібобулочних виробів.

4. Правила безпеки харчових продуктів: Суворі правила безпеки харчових продуктів та вимоги щодо їх дотримання можуть призвести до збільшення операційних складнощів та витрат.

SWOT-аналіз ТОВ «Наша Булочка» подано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз ТОВ «Наша Булочка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Наявність внутрішньої кооперації між підрозділами (хлібобулочний, кондитерські цехи); – Ефективна система контролю якості продукції (відповідність високим державним стандартам); – Широкий асортимент виробленої продукції; – Безперебійне забезпечення матеріалами відділом матеріально-технічного постачання; – Прямі договори з постачальниками; – Використання обладнання на повну потужність;	– Використання застарілих технологій виробництва хліба та хлібобулочних виробів – Неповне використання виробничих потужностей – Відсутність розробок у галузі хлібобулочних виробів – Високий ступінь зносу основних фондів – Обмеженість можливості розширення ринків збуту – Збільшення плінності кадрів – Неефективна система оплати праці – Погіршення кризової ситуації з кожним роком

Продовження табл. 2.16

– Наявність переваг продукції за якістю та смаком; – Наявність впізнаваної марки «Наша Булочка»; – Відзнака продукції нагородами та дипломами; – Щоденне формування портфеля замовлень (для торгових точок хлібопекарні і великих супермаркетів м. Чернігів); – Висока кваліфікація персоналу; – Високий рівень спеціалізації працівників управління, розподіл обов'язків згідно з посадовою інструкцією; – Частка на ринку Чернігівської області близько 18% .	– Відсутність інвестиційних можливостей
Можливості	Загрози
– Оптимізація бізнес-портфеля шляхом виробництва нових видів хлібобулочних виробів – Збільшення асортименту наявної продукції; – Збільшення частки ринку – Збільшення обсягу державних трансфертів; – Зміцнення фінансової стабільності.	– Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів; – Зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси; – Агресивна політика діючих конкурентів; – Скорочення замовлень від державних установ; – Високий рівень інфляції; – Збільшення цін на сировину; – Низький рівень науково-технічного прогресу; – Підвищення рівня вимог споживачів до якості товару.

Складено автором на основі власних спостережень

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок про те, що компанія має у своєму розпорядженні достатні сили для використання можливостей і подолання загроз. Слабкі сторони можуть бути виправлені за досить короткий проміжок часу.

Одним з найважливіших діагностичних кроків у вдосконаленні бізнес-процесів є їх ранжування. Важливо класифікувати порівнювані бізнес-процеси за корисністю тієї чи іншої ознаки, яка може мати найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей компанії та задоволеність клієнтів [36].

Для того, щоб визначити напрямки вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка», проведемо їх ранжування.

Для визначення того, які бізнес-процеси потребують вдосконалення, скористаємося наступними критеріями [37]:

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

Критерії важливості та проблемності процесу характеризують результат, який має бути досягнутий шляхом оптимізації, тобто дохідний аспект заходів з покращення процесу. При виборі пріоритетних процесів, окрім дохідного аспекту, слід також враховувати і вартісний аспект заходів з удосконалення. Це робиться на основі третього критерію, тобто можливості та вартості змін в операційному процесі. Цей критерій дозволяє вибрати процеси, для яких поліпшення можуть бути здійснені найлегше і з найменшими витратами [38].

Спочатку були визначені критичні фактори успіху (КФУ) компанії. Після визначення критичних факторів успіху створюється таблиця, в якій розглядаються всі бізнес-процеси організації для визначення взаємозв'язку між бізнес-процесами та КФУ (табл. 2.17).

Наступним кроком вибору пріоритетних бізнес-процесів є оцінка ступеня їхньої проблемності.

Для визначення ступеня проблемності бізнес-процесу проводять аналіз його станів: бажаного і поточного, конкурентної ситуації в галузі та оцінку процесу за шкалою від 1 до 5:

- значення 1 присвоюється тим процесам, для яких розрив між бажаним і поточним станами відсутній або мінімальний, назвемо їх «відмінними» процесами;
- значення 5, відповідно, присвоюють тим процесам, для яких розрив між бажаним і поточним станами найбільший серед розглянутої сукупності, назвемо їх «поганими» процесами;
- значення 2, 3 і 4 присвоюють процесам, що займають проміжні положення за ступенем проблемності між найбільш «хорошими» і «поганими» процесами.

Таблиця 2.17 - Оцінка зв'язків між бізнес-процесами та КФУ

Бізнес-процес	Ключові фактори успіху підприємства «Наша Булочка»						Індекс важливості	Ступінь проблемності
	Високий рівень обслуговування	Збалансований асортимент	Висока якість продукції	Привабливе місце розташування	Доступна ціна	Емоційне збагачення споживача		
БП1: Постачання	+	+	+			+	4	5
БП2: Збут	+		+	+	+	+	5	5
БП3: Виробництво	+	+	+		+	+	5	5
БП4: Закупка товару	+		+		+	+	4	5
БП5: Складування	+		+			+	3	4
БП6: Продаж				+			1	5
БП7: Організація постачання та зберігання сировини	+		+			+	3	5
БП8: Приймання й обробка заявок на продукцію	+	+			+		3	5
БП9: Організація взаємодій з контрагентами	+				+		2	5
БП10: Податковий облік					+		1	1
БП11: Юридичне забезпечення					+		1	1
БП12: Господарське забезпечення	+						1	3
БП13: Бухгалтерський облік					+		1	1
БП14: IT-забезпечення					+		1	3
БП15: Контроль доходів та витрат		+	+		+		3	5
БП16: Управління запасами			+				1	4
БП17: Управління товаром				+			1	4
БП18: Управління персоналом	+					+	2	5
БП19: Управління якістю			+			+	2	4

Розраховано автором на основі даних підприємства

Завершальним етапом, після оцінювання ступенів важливості та проблемності бізнес-процесів є побудова матриці ранжування, за вертикальною віссю якої відкладається ступінь проблемності, а за горизонтальною віссю - ступінь важливості бізнес-процесу. Кожен бізнес-процес згідно зі своїм ступенем важливості та проблемності поміщається у відповідну комірку матриці.

На основі результатів визначення ступенів важливості та проблемності процесів «Наша Булочка» було побудовано відповідну матрицю ранжування (рис. 2.15).

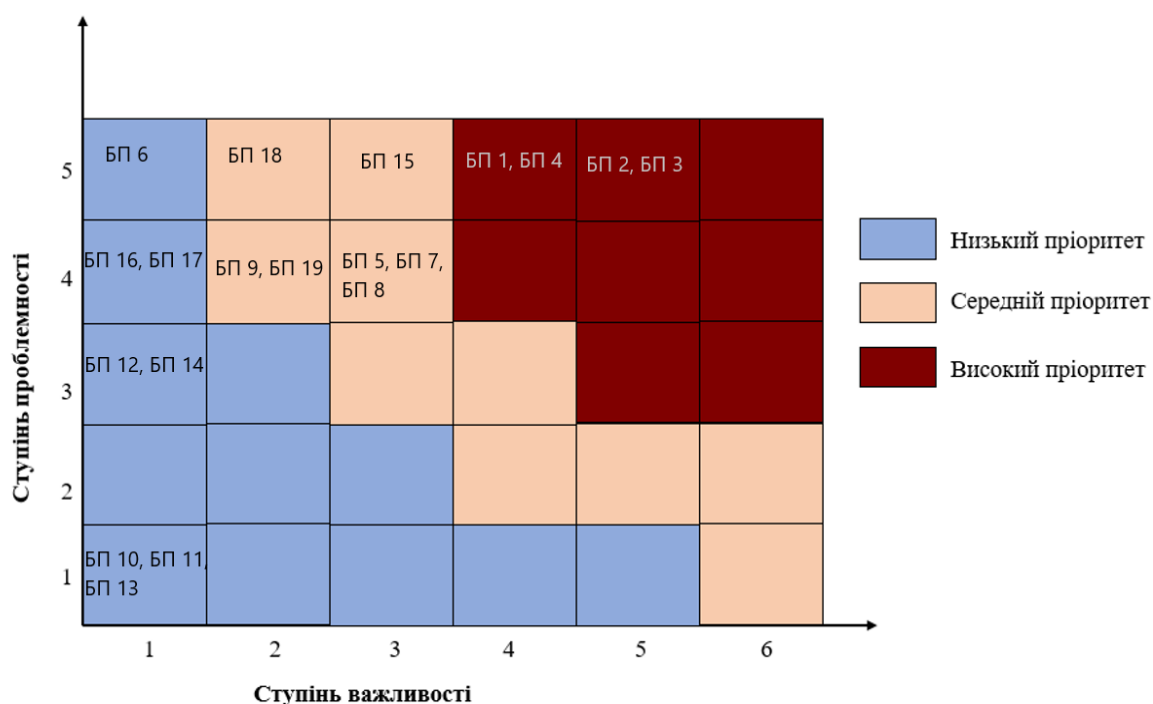


Рисунок 2.15 - Матриця пріоритетів вибору бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка»
для удосконалення

Побудовано автором на основі даних підприємства

Бізнес-процеси, які потрапили в зону ближче до правого верхнього кута матриці, є найважливішими і найпроблемнішими. Їх відносять до категорії високого пріоритету, і їхнім поліпшенням слід зайнятися насамперед.

Аналізуючи рис. 2.15, було виявлено, що ТОВ «Наша Булочка» повинна в першу чергу покращити бізнес-процеси «Збут» (5:5), «Виробництво» (5:5), «Постачання» (4:5) та «Закупка товару» (4:5) які є найбільш проблематичними. Бізнес-процеси «Контроль доходів та витрат», «Приймання й обробка заявок на продукцію», «Управління персоналом», «Організація взаємодій з контрагентами» та «Управління якістю» мають середню важливість. Решта бізнес-процесів мають низький пріоритет.

Для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» я б рекомендувала впровадити у діяльність інструменти ощадливого виробництва [35].

За допомогою інструментів ощадливого виробництва ТОВ «Наша Булочка» самостійно зможе проаналізувати хлібне і пряничне виробництва. Впровадження

ощадливих технологій на цих ділянках дасть змогу підвищити продуктивність праці на 15%, збільшити виробіток на людину в зміну на 10%.

Висновки до розділу 2

Торгова марка «Наша Булочка» вже давно стала відомою в місті Чернігові та за його межами. Панірувальні сухарі, що випускаються ТОВ «Наша Булочка», користуються незмінним успіхом у виробників м'ясних і рибних напівфабрикатів.

Асортимент продукції налічує понад 80 найменувань кондитерських виробів.

ТОВ «Наша Булочка» має стійке фінансове положення та веде прибуткову діяльність.

Основні процеси спрямовані на отримання прибутку шляхом створення продуктів. До основних процесів пекарні ТОВ «Наша Булочка» належать такі процеси, як «Постачання», «Збут» і «Виробництво». Важливе значення для компанії має бізнес-процес «Збут продукції».

Проведений функціонально-вартісний аналіз показав, що основний бізнес-процес «Виробництва» в ТОВ «Наша Булочка» є найбільш витратомістким.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що компанія має у своєму розпорядженні достатні сили для використання можливостей і подолання загроз. Слабкі сторони можуть бути виправлені за досить короткий проміжок часу.

ТОВ «Наша Булочка» повинна в першу чергу покращити бізнес-процеси «Збут» (5:5), «Виробництво» (5:5), «Постачання» (4:5) та «Закупка товару» (4:5) які є найбільш проблематичними.

Для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» я б рекомендувала впровадити у діяльність інструменти ощадливого виробництва.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НАША БУЛОЧКА»

3.1 Розроблення напрямів для удосконалення системи бізнес-процесів

Проблема забезпечення безпеки та якості продукції на підприємствах харчової промисловості на сьогоднішній день стає дедалі актуальнішою. Нововведення у виробництві харчових продуктів дають змогу розширити асортимент продукції, повніше задовольнити вимоги споживача. Разом з тим, з метою підвищення конкурентних переваг продукту необхідно проводити заходи щодо оптимізації виробництва, які передбачають удосконалення якості продукції та наявних технологій виробництва, скорочення витрат на якість. Одним із можливих підходів оптимізації технології виробництва є інтеграція різних систем управління виробничим підприємством [39].

Як було відмічено у п. 2.3 для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» рекомендовано впровадити у діяльність інструменти ощадливого виробництва.

Впровадження та розвиток інструментів ощадливого виробництва, що має на меті зниження витрат, ми пропонуємо розділити на такі етапи:

- 1) етап підготовчий;
- 2) розвиток системи зниження витрат;
- 3) аналіз результатів, а також удосконалення всіх процесів.

Виділення цих етапів дасть змогу визначити послідовний, системний і комплексний підхід щодо зниження виробничих витрат і дасть змогу сформувати систему організаційно-економічного механізму.

Виключити будь-який етап не є можливим, оскільки може спричинити неможливість виконання основних принципів ощадливого виробництва.

Схематично стадії впровадження та розвитку організаційно-економічного механізму зниження витрат представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Алгоритм впровадження та розвитку інструментів ощадливого виробництва з метою зниження витрат

Сформовано автором за [42]

Підготовчий етап передбачає проведення аналізу основних споживачів і конкурентів, визначення ритмічності робіт, оптимальні можливості роботи обладнання. Крім цього, необхідно створити необхідні обсяги запасів, які зможуть забезпечити стабільну роботу підприємства при зміні попиту, спрогнозувати обсяги продажів і реалізації виробленої продукції, графіки робіт, а також обсяг незавершеного виробництва [39].

Основними завданнями другого етапу впровадження системи ощадливого виробництва є організація виробничого процесу, що враховує зміни ринкового попиту. На цьому етапі розробляються моделі організації виробництва підприємства, адаптовані роботи з визначення процесів з урахуванням комплексу «кайдзен» та особливостей підприємства, а також розробляються ресурсозберігаючі заходи [39].

Третій етап передбачає аналіз результативності та пошук резервів щодо зниження витрат.

Розроблювані послідовні дії щодо впровадження та розвитку інструментів ощадливого виробництва для зниження витрат можуть бути застосовані не тільки на аналізованому підприємстві, існує можливість їх доопрацювання та адаптації для будь-якого підприємства промислового типу [39].

ТОВ «Наша Булочка» розробила та випускає понад 100 різних видів хліба, 25 різних видів сухарної продукції, 3 різних види хлібних паличок та понад 10 видів кондитерських виробів [39].

У табл. 3.1 подано інформацію щодо витрат часу на основний бізнес-процес «Виробництво» згідно плану та по факту.

Таблиця 3.1 - Витрат часу на основний бізнес-процес «Виробництво»

Найменування операцій	План, хв.	Факт, хв.	Відхилення, хв.
Підготовка інгредієнтів	7	8	1
Замішування	37	42	5
Тістоділення	18	20	2
Формування	13	28	15
Розстойка	126	131	5
Випічка	49	59	10
Охолодження	132	139	7
Упаковка	42	127	85

Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, потенційно час протікання процесу можна скоротити на 15%, шляхом впровадження методів ощадливого виробництва навіть за умови збереження простоїв на ділянці проміжного зберігання перед пакуванням, які становлять близько 4-5 годин.

Для усунення причин відхилень необхідне впровадження інструментів ощадливого виробництва: швидке переналагодження, стандартизація і 5S.

Критичним обладнанням визнано пакувальну лінію для нарізки хліба, оскільки немає дублюючого обладнання, при його поломці встане все виробництво.

Оскільки пакувальну лінію для нарізки хліба визнано критичною і завантаженою майже на 100% саме для неї було застосовано інструмент швидке переналагодження (SMED). Вона дає змогу без втрат і в максимально короткі терміни налаштувати обладнання на випуск іншого виду продукції.

Під час виробництва малими партіями можна виділити такі переваги SMED [39]:

1. Спрощення і скорочення дій з переналагодження;
2. Гнучкість - можливість задовольнити мінливі потреби клієнтів;
3. Підвищення якості, зниження браку через помилки під час налагодження і пробних пусків обладнання.

Результатом впровадження цього інструменту стане розроблений стандарт переналагодження, в якому чітко регламентовано дії співробітників.

У стандарті швидкого переналагодження виділено 4 основні операції, які зі свого боку розписані на більш конкретні дії. Кожна операція з переналагодження супроводжується фотографією, яка забезпечує візуальне сприйняття тексту [40].

Стандарт швидкого переналагодження (SMED) пакувальної лінії для нарізання хліба представлений на рис. 3.2.

Стандарт швидкого переналагодження буде знаходитися на видному місці поруч із робочим місцем пакувальника. Таким чином, співробітники в будь-який час можуть звернутися до стандарту, який містить повну інформацію про переналагодження обладнання [41].

Також під час аналізу причин відхилень було виявлено, що відсутність стандартизації відмовляє у негативному впливі на час протікання процесу. Тому для підвищення ефективності бізнес-процесів було застосовано інструмент ощадливого виробництва - стандартизацію та розроблено стандарти операційних процедур (СОП) для кожної операції потоку.

НАША БУЛОЧКА		ПАКУВАННЯ			Погоджено		Затверджено	
		Посада	Загальний час виконання	Обладнання				
		Фасувальник	4 хвилини	Лінія пакування				
Підрозділ		Інструмент, матеріали, пристосування						
Цех пакування		Обдуб, мішки						
5 кроків безпеки		ЗІЗ  ОПБ 						
1	2	3	4	5				
1	зробити паузу та продумай роботу		перед початком роботи вивчи СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу		Зміна мішка. 1. Взяти зі стенду необхідні мішки. 2. Зняти пластиковий фіксатор. 3. Нажати на площадку робочої поверхності 4. вставити мішки. 5. Закріпити мішки металевою шпилькою			
2	визнач небезпечку та можливі наслідки		визнач небезпеки: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилу				2 Зачистка обладнання 1. Включити обдуб. 2. За допомогою обдуба зачистити ножі 3. За допомогою обдуба зачистити транспортер 4. За допомогою обдуба зачистити робочу поверхність	
3	виріши як зашкити від небезпеки себе та інших		Використовуй справний та відпов. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи					
4	виріши що робити в екстремому випадку		визнач небезпечні ситуації. Згадай що ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликати допомогу чи сам її оказати?					
5	прийми рішення про безпеку		непочинай роботу якщо бачиш небезпечку. Звернись до керівництва					
час виконання		10 секунд		час виконання		1 хвилина		
3	Перевірка дат на кліпсаторі				4 Регулювання напрямляючих на подачі хліба 1. покласти булку на транспортер 2. по розмірам булки відрегулювати напрямляючі 3. закріпити напрямляючі болтами			
час виконання		10 секунд		час виконання		1 хвилина		
6	Виставлення ваг на 0				7 Запуск обладнання 1. включити обладнання 2. включити подачу повітря для мішка			
час виконання		10 секунд		час виконання		10 секунд		
						8 час виконання		

Рисунок 3.2 - Стандарт швидкого переналагодження (SMED) пакувальної лінії для нарізки хліба

Власна розробка автора

Стандартизація вирішує відразу кілька завдань [42]:

- забезпечення цільового рівномірного завантаження персоналу;
- виявлення відхилень від стандарту;
- навчання персоналу;
- підвищення ефективності процесу за рахунок скорочення втрат;
- забезпечення безпечного виконання робіт;
- забезпечення необхідного обсягу продукції, що випускається необхідної якості.

Також варто зазначити, що застосування інструменту кайдзен неможливе без стандартизації, оскільки саме стандартна операційна процедура дає змогу виявляти відхилення та їхні причини.

Впровадження стандартизації - це безсумнівний плюс не тільки для компанії загалом, а й для робітників. У масштабах компанії можна виділити такі переваги [43]:

- підвищення стабільності виробництва;
- зниження втрат;
- зниження витрат;
- підвищення якості продукції;
- скорочення часу протікання виробничого процесу.

У свою чергу для робітників переваги від впровадження стандартизації такі:

- простота освоєння нових операцій;
- розуміння проблемних ситуацій;
- пропозиція рішень щодо поліпшення своєї роботи.

Стандартизація є необхідним для впровадження інструментом ощадливого виробництва, вона допомагає відстежити динаміку поліпшень, дає змогу виявити втрати та забезпечити безпеку виробництва [44].

Для ТОВ «Наша Булочка» було розроблено стандарти для кожної операції, загалом 8 стандартів.

Розроблені стандарти операційних процедур представлено на рис. 3.3 – 3.10.

НАША БУЛОЧКА		ПІДГОТОВКА ІНГРЕДІЄНТІВ			Погоджено		Затверджено				
		Посада	Загальний час виконання		Обладнання						
		Тістовод	7 хвилини		Ваги, установка БХМ						
Підрозділ		Інструмент, матеріали, пристосування									
Цех формування		Діжа, ваги, БХМ установка									
5 кроків безпеки		ЗІЗ		ОПБ		Розробник		Рег. №	Дата	Листів	
1	2	3	4	5						1	
1	зроби паузу та продумай роботу	перед початком роботи віяни СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу			1	Набір інгредієнтів 1. переміщення до добового складу. 2. набір солоду, солі, сухої клейковини, розпушувача, муки, патоки. 3. переміщення на стіл для обробки інгредієнтів 4. переміщення діжі до БХМ установки 5. переміщення діжі до столу інгредієнтів 6. переважування інгредієнтів діжою		2	1. Включення дозування станції подачі муки вищого гатунку 2. переміщення діжі до БХМ установки		
2	визнач небезпеку та можливі наслідки	визнач небезпеки: пил'яві частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилу									
3	виріши як захистити від небезпеки себе та інших	проверь комплектність та справність ЗІЗ. Використовуй справний та відлов. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи									
4	виріши що робити в екстремному випадку	визнач небезпечні ситуації. Згадай що ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покласти допомогу чи сам її оказати?									
5	прийми рішення про безпеку	непочинай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва									
		час виконання		6 хв. 40 сек.		час виконання		20 секунд			

Рисунок 3.3 - Стандартна операційна процедура «підготовка інгредієнтів»

Власна розробка автора

У стандарт для операції «підготовка інгредієнтів» входить два основних етапи:

1. Набір інгредієнтів, розташованих на добовому складі;
2. Додавання борошна вищого ґатунку з використанням установки БХМ.

Загальний час операції становить 7 хвилин, використовувані засоби індивідуального захисту: халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: слизька підлога.

На рис. 3.4 представлено стандартну операційну процедуру «замішування».

НАША БУЛОЧКА		ЗАМІШУВАННЯ			Погоджено		Затверджено	
		Посада Тістовод	Загальний час виконання 1 година 1 хвилина	Обладнання Тістозамішувач				
Підрозділ		Інструмент, матеріали, пристосування						
Цех формування		Діжка, тістозамішувач, лабораторія			Розробник		Рег. №	
5 кроків безпеки		ЗІЗ  ОПБ 			Дата		Листів	
1	2	3	4	5			1	
1	зроби паузу та продумай роботу	перед початком роботи віяни СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу	1. Замішування переміщення діжі до тістозамішувача 2. включення тістозамішувача		2	Додавання льону 1. зупинка тістозамішувача 2. додавання льону 3. додавання льоду		
2	визнач небезпеку та можливі наслідки	визнач небезпеку: пилізові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилілки	1		час виконання	22 хвилини	час виконання	1-2 хвилини
3	виріши як захистити від небезпеки себе та інших	Використовуй справний та відповід. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи						
4	виріши що робити в екстреному випадку	ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликати допомогу чи сам її оказати?						
5	прийми рішення про безпеку	непочинай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва						
3	Замішування 1. запуск тістозамішувача 2. замішування		4	контроль вологості 1. зупинка тістозамішувача 2. взяття проби 3. переміщення до лабораторії 4. зважування проби 5. запікання 6. висушування (охопдження) 7. зважування		5	Висхожування тіста в діжі	
час виконання	4 хвилини	час виконання	8 хвилин	час виконання	15-20 хв			
6	контроль кислотності 1. взяти проби 2. переміщення до лабораторії 3. зважування проби 4. розжиження вступі з водою 5. додавання NaOH 6. додавання фенолфталеїну 7. визначення кислотності по шкалі з застосуванням форми		7		8			
час виконання	5 хвилин	час виконання		час виконання				

Рисунок 3.4 - Стандартна операційна процедура «замішування»

Власна розробка автора

У стандарт для операції «замішування» входить 6 основних етапів:

1. Замішування;
2. Додавання льону та льоду;
3. Замішування;

4. Контроль вологості;
5. Набір кислотності;
6. Контроль кислотності.

Загальний час операції 1 година 1 хвилина, використовувані засоби індивідуального захисту: халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: зтягування руки.

На рис. 3.5 представлено стандартну операційну процедуру «тістоділення»

НАША БУЛОЧКА		тістоділення			Погоджено		Затверджено				
		Посада		Загальний час виконання	Обладнання						
		Формувальник		52 хвилини 25 секунд	Тістодільник						
Підрозділ		Інструмент, матеріали, пристосування			Розробник		Рег. №	Дата	Листів		
Цех формування		Діжа, листи, шпильки, тістодільник, ваги							1		
5 кроків безпеки		ЗІЗ			ОПБ						
1	2	3	4	5							
1	зроби паузу та продмай роботу	перед початком роботи вивчи СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу			1	підготовка тари 1. зачистка листів 2. змивування листів маслом 3. вкладання листів на шпильку 4. транспортування шпильок до тістодільника			2	перевалювання тіста з діжі в тістодільник 1. транспортування діжі від тістоамішувача до тістодільника 2. зачистка обладнання 3. перевалювання тіста з діжі	
2	визнач небезпеку та можливі наслідки	визнач небезпеки: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилки									
3	виріши як захистити від небезпеки себе та інших	Використовуй справний та відпов. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи									
4	виріши що робити в екстреному випадку	ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликати допомогу чи сам її оказати?									
5	прийми рішення про безпеку	не починай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва									
		час виконання		10 хвилин			час виконання		4 хв. 30 сек		
3		тістоділення 1. напаштування обладнання 2. взвешування тістових заготовок 3. укладання тістових заготовок на листи (16 шт на лист)				4	розстойка тістових заготовок			5	
		час виконання		12 хв 55 сек			час виконання				

НАША БУЛОЧКА		ФОРМУВАННЯ				Погоджено		Затверджено	
		Посада	Загальний час виконання		Обладнання				
		Формувальник	31 хвилина 15 секунд		Лінія формування				
Підрозділ		Інструмент, матеріали, пристосування							
Цех формування		Листи, шпильки, апарат для формування, форми тістових заготовок							
5 кроків безпеки		ЗІЗ							
1	2	3	4	5	ЗІЗ	ОПБ			
1	зробити паузу та продумати роботу	перед початком роботи вивчі СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу		1	підготовка тари 1. зачистка листів 2. укладання листів на шпильку (листки укладати на шпильку через одну направо) 3. контроль чистоти та цілісності форми та шапочок		2	Формування тістових заготовок 1. транспортування шпильок з ТЗ до апарату для формування 2. напаштування тістоткальної машини (довжина 28см) 3. переміщення заготовок на тістоткальну машину 4. обвап'явлення заготовки в мучі 5. укладання в форму ТЗ 6. придавлення тістової заготовки форми 7. складання форми на листи шпильки по 6 форми на лист	
2	визначити небезпечність та можливі наслідки	визначити небезпечність: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилу							
3	вирішити як захистити від небезпечності себе та інших	перевіряти комплектність та справність ЗІЗ. Використовувати справний та відповідний інструмент. Бути уважним при виконанні роботи							
4	вирішити що робити в екстреному випадку	визначити небезпечні ситуації. Згадай що ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликати допомогти самі? оклади?							
5	прийми рішення про безпеку	не починай роботу якщо бачиш небезпечність. Звернись до керівництва							
		час виконання		7-10 хвилин		час виконання		25 хв 15 сек	

Рисунок 3.6 - Стандартна операційна процедура «формування»

Власна розробка автора

У стандарт для операції «формування» входить два основні етапи:

1. Підготовка тари;
2. Формування тістових заготовок.

Загальний час операції 31 хвилина 15 секунд, використовувані засоби індивідуального захисту: халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: затикування руки, ураження електричним струмом.

На рис.3.7 представлено стандартну операційну процедуру «вистоювання (розстойка)».

У стандарт для операції ««вистоювання (розстойка)» входить чотири основні етапи:

1. Розстойка в розстійній шафі;
2. Перевертання тістових заготовок;
3. Вистоювання в розстійній шафі;
4. Вистоювання в умовах цеху.

Загальний час операції 3 години 1 хвилина, використовувані засоби індивідуального захисту: халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: ураження електричним струмом.

НАША БУЛОЧКА					РОЗСТОЙКА											
					Посада		Загальний час виконання		Обладнання							
					Пекар		3 години 1 хвилини		Вистоювальна шафа							
Підрозділ					Інструмент, матеріали, пристосування											
Цех формування					листи, шпильки, вистоювальна шафа, ніж											
5 кроків безпеки					ЗІЗ		ОПБ									
1	2	3	4	5												
1	зроби паузу та продумай роботу				перед початком роботи вивчи СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу				1 розстойка в вистоювальній шафі 1. переміщення тістових заготовок у вистоювальну шафу 2. контроль вологості та температури у шафі 3. вистоювання							
2	визнач небезпеку та можливі наслідки				визнач небезпеку: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилюки											
3	виріши як захистити від небезпеки себе та інших				перевір комплектність та справність ЗІЗ. Використовуй справний та відповід. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи											
4	виріши що робити в екстремному випадку				визнач небезпечні ситуації, згадай що ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликатися допомогти чи самі їй оказати?											
5	прийми рішення про безпеку				непочинай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва											
					час виконання		2 години									
3 розстойка у вистоювальній шафі 1. переміщення тістових заготовок у вистоювальну шафу 2. вистоювання у шафі									4 розстойка в умовах цеху 1. викатування шпильок з тістовими заготовками в цех 2. вистойка тістових заготовок в умовах цеху							
					час виконання		25 хвилин									

Погоджено		Затверджено	
Розробник	Рег. №	Дата	Листів
			1

Рисунок 3.7 - Стандартна операційна процедура «вистоювання «вистоювання (розстойка)»

Власна розробка автора

На рис. 3.8 представлена стандартна операційна процедура «випічка».

НАША БУЛОЧКА					ВИПІКАННЯ														
					Посада		Загальний час виконання			Обладнання									
					Пекар		58 хвилин			Піч									
Підрозділ					Інструмент, матеріали, пристосування														
Цех формування					Листи, шпильки, піч з парозоволожувачем														
5 кроків безпеки					ЗІЗ   ОПБ  														
1	2	3	4	5															
1	зроби паузу та продумай роботу				перед початком роботи вивчи СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу				1		випікання хліба 1. закатування шпильок в піч з парозоволожувачем відповідності з паспортом випікання 2. установка програми №63				2	охолодження в умовах цеху 1. викатування шпильок з пічі 2. охолодження в умовах цеху			
2	визнач небезпеку та можливі наслідки				визнач небезпеку: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилюки														
3	виріши як захистити від небезпеки себе та інших				Використовуй справний та відпов. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи														
4	виріши що робити в екстремному випадку				визнач небезпечні ситуації, згадай що ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликатися допомогти чи самі їй оказали?														
5	прийми рішення про безпеку				непочинай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва														
					час виконання		38 хвилин				час виконання		15-20 хвилин						

Рисунок 3.8 - Стандартна операційна процедура «випічка»

Власна розробка автора

До стандарту для операції «випічка» входить два основні етапи:

1. Випікання в печі;
2. охолодження в умовах цеху.

Загальний час операції 58 хвилин, використовувані засоби індивідуального захисту: рукавички, халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: опік, ураження електричним струмом.

На рис. 3.9 представлено стандартну операційну процедуру «охолодження».

НАША БУЛОЧКА					ОХОЛОДЖЕННЯ														
					Посада Пекар		Загальний час виконання 18 хвилин		Обладнання Вакуумна шафа										
Підрозділ					Інструмент, матеріали, пристосування							Погоджено		Затверджено					
Цех формування					Листи, шпильки, вакуумна шафа, стіл вибивки, оборотна тара														
5 кроків безпеки												Розробник		Рег. №		Дата		Листів	
1	2	3	4	5	ЗІЗ		 		ОПБ		 						1		
1					зроби паузу та продумай роботу					перед початком роботи виачи СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу					1 вакуумне охолодження 1. закручування шпильок у вакуумну шафу 2. вклучення програми 				
2					визнач небезпекута можливі наслідки					визнач небезпеки: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилюки									
3					виріши як захистити від небезпеки себе та інших					Використовуй справний та відпов. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи									
4					виріши що робити в екстреному випадку					визнач небезпечні ситуації. Оціни що ти будеш робити при їх виникненні. Зможеш покликати допомогу чи сам її оказати?									
5					прийми рішення про безпеку					не починай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва									
										час виконання					8 хвилин				
										час виконання					10 хвилин				
															</				

Рисунок 3.9 - Стандартна операційна процедура «охолодження»

Власна розробка автора

До стандарту для операції «охолодження» входить два основні етапи:

1. Вакуумне охолодження;
2. Вибивання булок з листів.

Загальний час операції становить 18 хвилин, використовувані засоби індивідуального захисту: халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: опік, ураження електричним струмом.

На рис. 3.10 представлено стандартну операційну процедуру «пакування».

У стандарт для операції «пакування» входить три основні етапи:

1. Підготовка тари;
2. Підготовка обладнання;
3. нарізка.

Загальний час операції становить 49 хвилин, використовувані засоби індивідуального захисту: халат, шапочка і спеціальне взуття. Можлива небезпека: затягування руки, ураження електричним струмом.

НАША БУЛОЧКА		ПАКУВАННЯ			Погоджено		Затверджено	
		Посада	Загальний час виконання	Обладнання				
Підрозділ		Фасувальник	49 хвилин	Лінія пакування				
Цех формування		Інструмент, матеріали, пристосування			Розробник		Рег. №	Дата
5 кроків безпеки		ЗІЗ  ОПБ 					Листів	1
1	2	3	4	5				
1	зробити паузу та продумай роботу	перед початком роботи віяни СОП. Зверни увагу на критичні ситуації. Оціни свою готовність виконувати роботу			1		2	
2	визнач небезпеку та можливі наслідки	визнач небезпеку: пильові частини та наслідки: подразнення очей, вдихання пилу			2		3	
3	виріши як захистити від небезпеки себе та інших	Використовуй справний та відповід. інструмент. Будь уважним при виконанні роботи			4		5	
4	виріши що робити в екстреному випадку	ти будеш робити при зв'язуванні. Зможеш покласти допомогу чи сам її оказати?			час виконання		4 хвилини	
5	прийми рішення про безпеку	непочинай роботу якщо бачиш небезпеку. Звернись до керівництва			час виконання		4 хвилини	
3	нарізка закладка транспортера 2. вкочення машини 3. нарізка виробу 4. ділення на 2 частини 5. звачування (згідно техкарт) 6. укладання в пакет 7. кліпсування 8. укладання готової продукції на лоток	1. 			4		5	
час виконання		40 хвилин			час виконання			

Рисунок 3.10 - Стандартна операційна процедура «пакування»

Власна розробка автора

Стандартні операційні процедури, представлені на рисунках будуть розвішані у виробничому цеху, де кожен охочий може підійти й ознайомитися.

Також важливим етапом у процесі підвищення ефективності бізнес-процесів став інструмент зі стандартизації робочого місця 5S.

Впровадження інструменту 5S почнеться з визначення робочих місць і складання плану заходів із впровадження 5S для кожного робочого місця (рис. 3.11) [45].

Система 5S впливає на продуктивність, безпеку та якість, тим самим тягне за собою [46]:

- зниження витрат на матеріальні ресурси;
- збільшення робочого простору;
- скорочення часу протікання процесу;
- зниження травматизму за рахунок звільнення робочих місць від непотрібного;



Рисунок 3.11 - План заходів із впровадження 5S для кожного робочого місця
Власна розробка автора

- зниження кількості браку і помилок;
- поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці;

- зниження втрат за рахунок візуалізації;
- поліпшення якості продукції, що випускається.

Для контролю та оперативного виявлення відхилень від виробничого плану буде впроваджено інструмент ощадливого виробництва виробничий аналіз.

Впровадження виробничого аналізу дає змогу вирішувати відразу кілька питань [47]:

- виявлення проблеми та оперативне вирішення;
- перевірка збігу фактичної та розрахункової продуктивності;
- порівняння ефективності роботи різних змін.

Виробничий аналіз проводиться шляхом заповнення бланків і винесення проблем на дошку вирішення проблем.

Приклад бланків виробничого аналізу подано на рис. 3.12.

Бланк виробничого аналізу

Дата ____ 2025 р. Підрозділ Хлібопекарський цех Майстер _____

Такту _____ Обсяг замовлення _____ шт

№ партії	Час на виг-ня 1 шт. хв. План	Час на виг-ня 1 шт. хв. Факт	Відхилення, +/-, хв.	Обсяг партії шт. продукції		Відхилення, +/-, шт.	Причина відхилення	Відповідальний
				План	Факт			
№1	1,77			400				
№2	1,77			130				
№3	1,77			400				
№4	1,77			150				
	1,77							

Рисунок 3.12 - Приклад бланка виробничого аналізу

Власна розробка автора

Після заповнення бланків і виявлення причин відхилень факту від плану, їх заносять на дошку вирішення проблем. Вирішення проблем із використанням дошки контролює керівник. Цей метод дає змогу вищому керівництву бути в курсі всіх проблем на виробництві. Дошка розв'язання проблем знаходитиметься в кабінеті завідувачки виробництвом і матиме такий вигляд (рис. 3.13).

ДОШКА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ							НАША БУЛОЧКА 
ДАТА	ОПИС ПРОБЛЕМИ	ПРОПОНОВАНІ РІШЕННЯ			ВИКОНАННЯ		
		Дії	Відповідальний	Термін	Критичність	Результат	Статус

Рисунок 3.13 - Дошка вирішення проблем

Власна розробка автора

Дошка вирішення проблем є ефективним способом виявлення та оперативного вирішення проблем, що виникають на виробництві.

За спільного використання чотирьох інструментів ощадливого виробництва в хлібобулочному цеху пекарні ТОВ «Наша Булочка» продуктивність співробітників збільшиться, час протікання процесу скоротиться, робочі місця стануть чистішими, зручнішими і комфортнішими для співробітників.

Впровадження чотирьох інструментів ощадливого виробництва виправдане при впровадженні п'ятого інструменту кайдзен, який відповідає за безперервне вдосконалення. Під час проєкту інструменти ощадливого виробництва буде впроваджено тільки на пілотному потоці зразку, який стане для компанії стартом для впровадження концепції ощадливого виробництва на всіх циклах виробництва.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Наша Булочка» в довгостроковій перспективі необхідне безперервне вдосконалення всіх бізнес-процесів компанії.

3.2 Економічне обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства

На впровадження інструментів ошадливого виробництва знадобляться деякі витрати. Якщо на впровадження стандартизації та швидкого переналагодження не знадобиться жодних вкладень, то при впровадженні системи 5S доведеться закупити:

1. Стелаж із комірками на робоче місце «пакування» 1 шт. (2000 грн);
2. Клейка стрічка для розмітки підлоги 330 метрів (2600 грн);
3. магнітна стрічка для кріплення інструментів 5 метрів (270 грн);
4. Набір «совок і віник» 4 шт. (600 грн);
5. Сміттєвий бак 2 шт. (1300 грн).

Разом витрати на впровадження системи 5S склали:

$$2\,000 + 2\,600 + 270 + 600 + 1\,300 = 6770 \text{ грн}$$

Обчислимо, можливе скорочення часу в результаті впровадження системи 5S, якщо кожен співробітник шукає щось не менше 15 хвилин на день, це може бути операція розвантаження, навантаження, переміщення тощо, за формулою 3.1:

$$\Delta t = \frac{T_{\text{нр}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де t - можливе скорочення часу, %.

$T_{\text{нр}}$ - скорочення часу, пов'язаного з непродуктивною роботою через зайві пересування, хв;

$T_{\text{зм}}$ - доступний час у зміну, хв.

$$\Delta t = \frac{15}{480} \times 100\% = 3,12\%$$

Обчислимо можливе підвищення продуктивності персоналу за формулою 3.2:

$$\Delta\Pi = \frac{100 \times \Delta t}{100 - \Delta t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\Pi$ - можливе підвищення продуктивності, %;

Δt - можливе скорочення часу, %.

$$\Delta\Pi = \frac{100 \times 3,12}{100 - 3,12} = \frac{312}{96,88} = 3,22\%$$

Обчислимо за формулою 3.3 умовне вивільнення працівників, які втрачають час при зайвих пересуваннях:

$$\mathcal{C}_{\text{ум}} = \mathcal{C} \times 1 - \frac{\Delta\Pi}{100} - \mathcal{C}, \quad (3.3)$$

де $\mathcal{C}_{\text{ум}}$ - умовне вивільнення працівників, чол;

$\mathcal{C}$ - чисельність обслуговуючого персоналу, чол;

Π - можливе підвищення продуктивності праці, %.

$$\mathcal{C}_{\text{ум}} = 79 \times 1 - \frac{3,22}{100} - 79 = 79 \times 0,9678 - 79 = 2 \text{ чол}$$

Економія витрат на основну та додаткову заробітну плату у зв'язку з умовним вивільненням працівників становитиме (форм. 3.4):

$$E_{\text{зп}} = \mathcal{C}_{\text{ум}} \times \text{ЗП} \quad (3.4)$$

де $E_{\text{зп}}$ - економія витрат на заробітну плату, грн;

ЗП - середня річна заробітна плата (у тому числі відрахування на страхові внески), грн;

$\mathcal{C}_{\text{ум}}$ - умовна чисельність вивільнених працівників, чол.

$$E_{\text{зп}} = 2 \times 87520 = 175040 \text{ грн}$$

Таким чином, умовно-річна економія від впровадження заходів становитиме 175040 грн./рік.

Критерієм ефективності впровадження цих заходів щодо автоматизації підприємства є очікуваний ефект, визначимо його за формулою 3.5:

$$E = E_p - E_n \times K_n \quad (3.5)$$

де E_p - річна економія;

E_n - нормативний коефіцієнт ($E_n=0,15$);

K_n - капітальні витрати на проектування і впровадження, включаючи первісну вартість заходів.

$$E = 175040 - 0,15 \times 6770 = 175040 - 1015,5 = 174024,5 \text{ грн}$$

Очікуваний економічний ефект від впровадження системи 5S представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Очікуваний економічний ефект від впровадження системи 5S

№	Показник	Сума, грн
1	Витрати на впровадження 5S	6770
2	Умовно-річна економія	175040
3	Очікуваний річний економічний ефект	174024,5

Власні розрахунки автора

Таким чином, умовно-річна економія від впровадження системи 5S на ТОВ «Наша Булочка» складе 175040 грн./рік, очікуваний річний економічний ефект становитиме 174024,5 грн./рік. Також 5S допоможе у швидкому та якісному пошуку товарів, їх відвантаженні, навантаженні, грамотному зберіганню і складування.

При впровадженні виробничого аналізу знадобиться купівля дошки вирішення проблем, її вартість складає 5 000 грн.

Разом витрати на впровадження інструментів бережливого виробництва склали:

$$2\,000 + 2\,600 + 270 + 600 + 1\,300 + 5\,000 = 11\,770 \text{ грн}$$

Після впровадження чотирьох інструментів ощадливого виробництва було проведено другий виробничий аналіз, зроблено заміри часу під час роботи зі стандартами. У підсумку час протікання процесу «Виробництво» скоротився на 25,8%. Розрахунки наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Результат впровадження заходів

Найменування операцій	Виробничий аналіз 2, хв.	Цільове значення, хв.	Виробничий аналіз 1, хв.
Підготовка інгредієнтів	7	7	8
Замішування	43	37	42
Тістоділення	16	18	20
Формування	19	13	28
Розстойка	110	126	131
Випічка	44	49	59
Охолодження	132	132	139
Упаковка	40	42	127
Всього	411	424	554
Різниця	143 хв або 25,8%		

Розраховано автором на основі даних підприємства

Графічно динаміка змін відображена на рис. 3.14

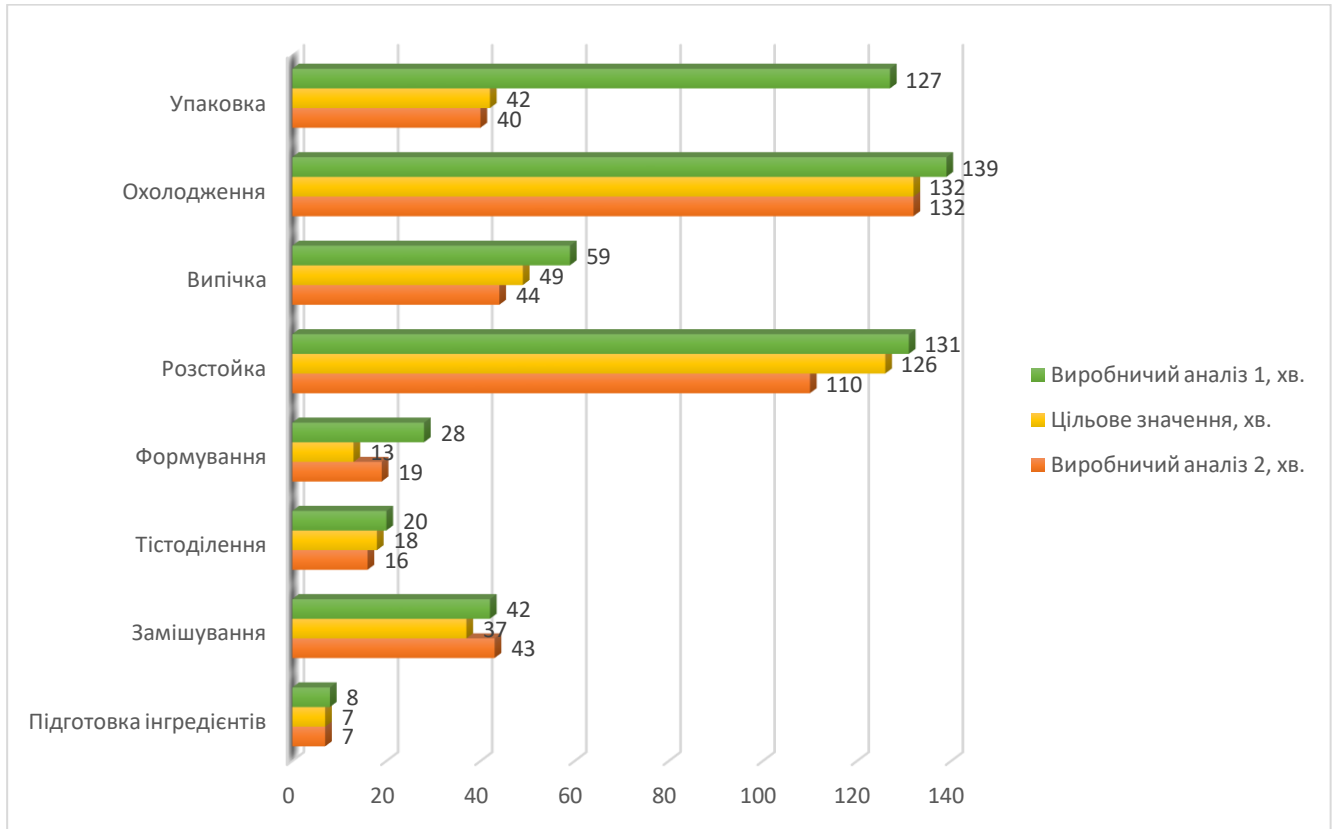


Рисунок 3.14 - Результат впровадження чотирьох інструментів ощадливого виробництва

Побудовано автором за даними табл. 3.3

З огляду на дані можна сказати, що співробітники почали працювати ефективніше, продуктивність праці збільшилася. Тобто тепер за добу можна виробити на 25% більше продукції.

Таким чином, до впровадження ощадливого виробництва на добу пекарня виробляла і відвантажувала 1 850 батона «Нарізного», заміс проводився 5 разів за добу на 370 готових виробів. Після впровадження чотирьох інструментів ощадливого виробництва продуктивність пекарні збільшилася на 25%, тобто за добу випускається 2 310 батонів, що на 460 штук більше.

На місяць випускається:

$$460 * 30 = 13800 \text{ батонів}$$

Собівартість однієї одиниці готової продукції становить 23,8 грн.

Вартість однієї одиниці 37 грн, тобто прибуток з одного батона становить:

$$37 - 23,8 = 13,2 \text{ грн}$$

При відвантаженнях 1 850 батонів на добу компанія отримувала:

$$1850 * 13,2 = 24420 \text{ грн}$$

За місяць прибуток становив:

$$24420 * 30 = 732600 \text{ грн}$$

Зараз при відвантаженнях 2 310 батонів на добу компанія отримує:

$$2\,310 * 13,2 = 30492 \text{ грн}$$

За місяць прибуток становить:

$$30492 * 30 = 914760 \text{ грн}$$

Таким чином, прибуток ТОВ «Наша Булочка» збільшився на 182160 грн, тобто на 25%.

До впровадження інструментів ощадливого виробництва в компанії попит на батон «Нарізний» перевищував пропозиції в середньому на 300 батонів на добу. Від цього страждали роздрібні магазини ТОВ «Наша Булочка», в них постачали продукції менше, ніж було необхідно для задоволення попиту.

Таким чином, шляхом впровадження інструментів ощадливого виробництва в ТОВ «Наша Булочка» буде вирішено проблему дефіциту продукції, що випускається та отримано додатковий прибуток, дефіцит продукції скоротиться до 100 батонів.

У табл. 3.4 подано проєктні показники фінансової діяльності ТОВ «Наша Булочка» після впровадження інструментів ощадливого виробництва.

Таблиця 3.4 – Проєктні показники фінансової діяльності ТОВ «Наша Булочка»

Показник	2024	Прогноз	Абсолютне відхилення, +/-
1. Чистий дохід від реалізації продукції	46828	58535	11707
2. Собівартість реалізованої продукції	33099	41549	8450
3. Валовий прибуток	13729	16986	3257
4. Адміністративні витрати	4290	4790	500
5. Витрати на збут	9131	9431	300
6. Повна собівартість реалізованої продукції (пп.2+4+5)	46520	55770	9250
7. Інші операційні доходи	2892	3210	318
8. Інші операційні витрати	1659	1465	-194

Продовження табл. 3.4

9. Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	1677	4510	2833
10. Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток)	1410	3698	2288

Власні розрахунки автора

Отже, з проведених розрахунків ми бачимо, що після впровадження інструментів ощадливого виробництва у діяльність ТОВ «Наша Булочка» чистий фінансовий результат зросте в 2,6 рази або на 162,3% та становитиме 3698 тис. грн. Таким чином, впровадження інструментів ощадливого виробництва є ефективним та доцільним, про що свідчить зростання чистого прибутку.

Розрахуємо термін окупності інвестицій для впровадження інструментів ощадливого виробництва за формулою (3.6):

$$PP = \frac{IC}{CF} \quad (3.6)$$

Де *PP* (*Pay-Back Period*) – період окупності, років;

IC (*Invest Capital*) – початкові інвестиційні витрати на проект;

CF (*Cash Flow*) – середньорічний позитивний грошовий потік, що генерується інвестиційним проектом.

$$PP = \frac{11,77}{3698} = 0,003 \text{ роки}$$

Отже, термін окупності становить 3 дні.

Побудуємо «Колесо ощадливого виробництва», що демонструє ситуацію на ТОВ «Наша Булочка» до та після впровадження ощадливості за запропонованим планом [45].

Модель містить у собі такі сфери, кожна з яких на схемі являє собою трикутник, що зв'язує три аспекти діяльності компанії:

1. Стратегічна (цілі, місія і стратегічне бачення компанії).
2. Ресурсна (дії з ресурсами, відносини із замовниками та постачальниками).
3. Інтелектуальна (характеристики співробітників та їхніх керівників).

4. Виробнича (технології, особливості виробництва, обмін інформацією).

Червоним кольором позначено стратегічний трикутник, синім - ресурсний, зеленим - інтелектуальний, а жовті лінії належать виробничому трикутнику.

Для побудови «Колеса ощадливого виробництва» було проведено опитування на підприємстві. У якості експертів виступили 3 особи: директор підприємства, головний технолог та працівник пекарського цеху.

Кожне запитання оцінюється експертом компанії за шкалою від 0 до 3 балів, де 0 означає відсутність цього моменту в діяльності компанії, а 3 - його наявність і постійне вдосконалення.

Результати розмістимо в табличному вигляді дванадцять аспектів і бали, що їм відповідають, а також загальний бал за кожною з чотирьох аналізованих сфер (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Показники ТОВ «Наша Булочка» до та після впровадження концепції ощадливості

Трикутник	Показник	До впровадження		Після впровадження	
		Бали	Загальний бал	Бали	Загальний бал
Стратегічний	Наявність стратегічного управління	4	10	5	18
	Наявність філософії ощадливості	1		7	
	Облік КРІ	5		6	
Інтелектуальний	Участь вищого керівництва	2	5	5	16
	Наявність згуртованого колективу	2		5	
	Інструмент «Кайдзен»: наявність і якість пропозицій	1		6	
Виробничий	Наявність інструменту «5S»	4	8	7	17
	Зменшення втрат	2		5	
	Наявність системи SMED	2		5	
Ресурсний	Вивчення споживчих вимог	9	20	9	21
	Підвищення якості продукції, що випускається	6		7	
	Взаємодія з контрагентами	5		5	

Власні розрахунки автора

Схема «Колесо оцудливості», що наочно демонструє поліпшення за чотирма групами показників має такий вигляд (рис. 3.15).

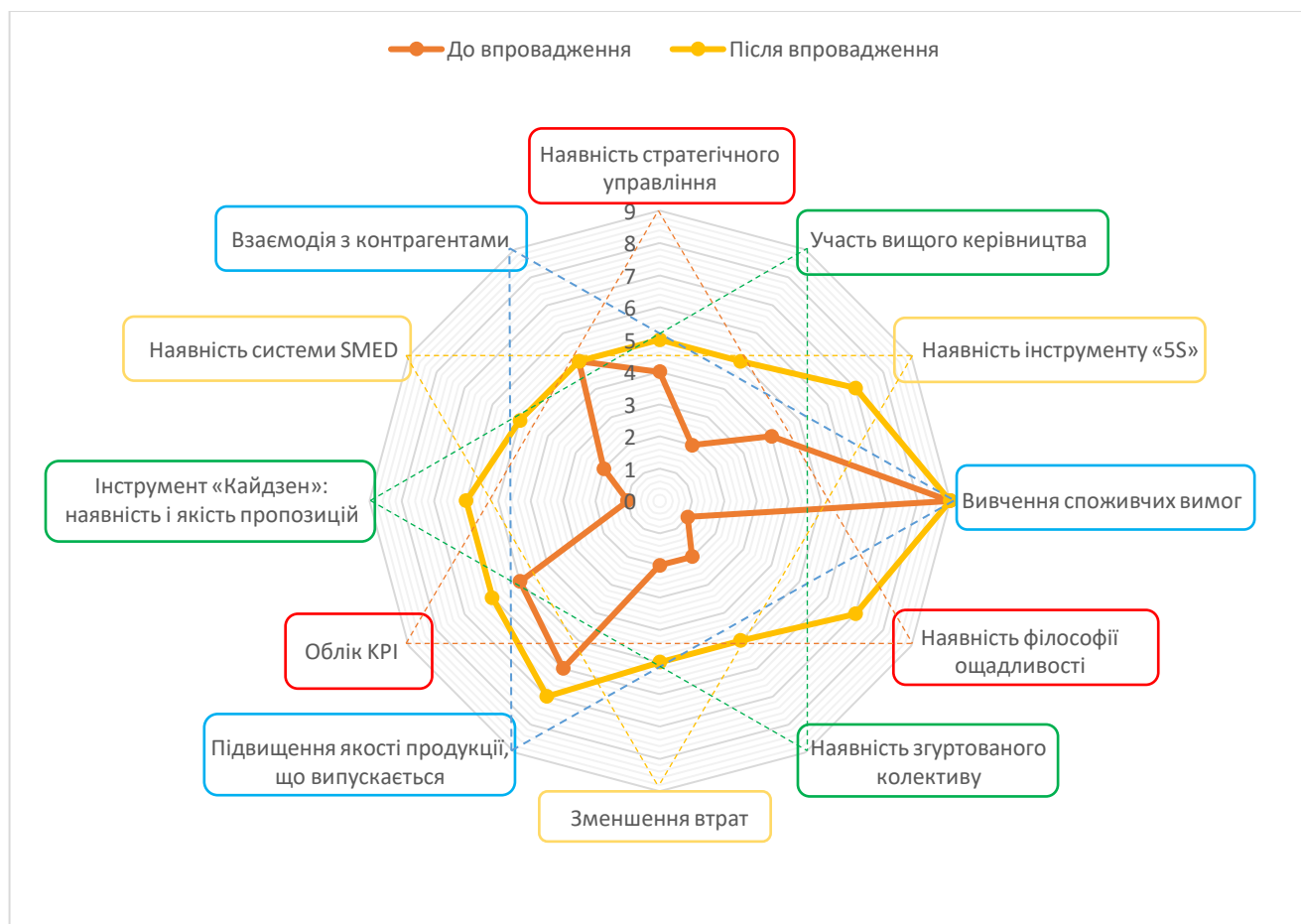


Рисунок 3.15 - «Колесо оцудливості» ТОВ «Наша Булочка»

Побудовано автором за даними табл. 3.5

Більшість бальних оцінок аспектів виробництва ТОВ «Наша Булочка» перевищила свої попередні значення. Ресурсний трикутник, як і раніше, займає лідируючу позицію серед чотирьох сфер діяльності компанії, проте значно скоротилася різниця між оцінками між усіма значеннями. Це показує всебічну розвиненість компанії, чиє функціонування є ефективним. Так, у разі реалізації представленого плану, стратегічний трикутник збільшить свій результат на 8 балів, інтелектуальний - на 11 балів, виробничий - на 9 балів, а ресурсний - лише на 1 бал, що свідчить про те, що ресурсна сфера не потребувала значних перетворень, на відміну від усіх інших.

Таким чином, запровадивши ощадливе виробництво за запропонованим планом, підприємство ТОВ «Наша Булочка» може досить відчутно поліпшити свої показники і зміцнити свою позицію на ринку хліба.

Можна зробити висновок, що вид «Колеса ощадливості» наблизився до еталонного, що свідчить про підвищення значень показників, які відображають найважливіші аспекти діяльності компанії ТОВ «Наша Булочка». Такий рівень ефективності означає, що впровадження концепції ощадливого виробництва допоможе підприємству звести до мінімуму негативний вплив від наявних проблем і реалізувати потенціал свого розвитку.

Ощадливе виробництво є концепцією менеджменту, здатною шляхом комплексних перетворень підвищити ефективність діяльності підприємства. Цей факт обґрунтовано такими характеристиками ощадливості: безперервне вдосконалення діяльності компанії, в якій воно впроваджується, скорочення наявних у неї втрат (дій, що не додають цінності), поліпшення якості продукції, залучення кожного співробітника до процесу постійних поліпшень і відведення чільної ролі споживачеві.

Доцільно розглянути виклики, з якими може зіткнутись ТОВ «Наша Булочка» при впровадженні інструментів ощадливого виробництва [46].

1. *Нерозуміння мети інструментів ощадливого виробництва.* Цілісна філософія ощадливого виробництва полягає у зменшенні відходів та постійному вдосконаленні. Однак деякі організації зосереджують свою увагу лише на інструментах ощадливого виробництва, замість того, щоб прийняти Lean як філософію свого бізнесу. Відсутність знань про призначення інструментів ощадливого виробництва серед команди не сприяє сталому вдосконаленню.

Рішення:

- побудувати міцну основу культури ощадливого виробництва, а не зосереджуватися лише на інструментах;
- проводити постійне навчання з питань ощадливого виробництва;
- підтримувати відкриту комунікацію;
- послідовне доповнення принципів ощадливого виробництва.

2. *Непоследовна прихильність керівництва.* За неспідовного керівництва ініціативи з ошадливого виробництва будуть втрачені. Багато членів команди чинять опір змінам, тому потрібні лідери, які спрямовуватимуть команду до принципів ошадливого виробництва. Постійна підтримка з боку керівників необхідна для того, щоб розширити можливості операторів на виробництві. В іншому випадку команди повернуться до старого стилю роботи, що призведе до втрати конкурентних переваг [46].

Рішення:

- створить активно залучену команду лідерів;
- заохочувати культуру ошадливості за допомогою заходів;
- переглянути показники ефективності;
- проаналізуйте покращення;
- обговорювати досягнення завдяки практикам ошадливого виробництва з працівниками.

3. *Неспроможність узгодити ошадливість з довгостроковою стратегією.* Відсутність узгодження практик ошадливого виробництва з довгостроковими стратегічними цілями, такими як ринкова конкурентоспроможність, стійкість або інновації, робить зусилля з ошадливого виробництва марними. Якщо практики ошадливого виробництва відірвані від бізнес-цілей, не буде ніякого прогресу і конкурентної переваги.

Рішення

- узгодити цілі ошадливого виробництва з баченням, місією та загальними цілями компанії;
- зосередитися на таких цілях, як підвищення якості продукції та скорочення часу виконання замовлень;
- розробити належний план дій.

4. *Відсутність міжфункціональної співпраці.* Міжвідомча синергія, тобто співпраця між відділами, є основною концепцією ошадливого виробництва. Відсутність узгодженості з відділами виробництва, контролю якості, постачання та

збуту створює труднощі у визначенні проблем, запасів і потреб. Це порушує виробничий потік [46].

Рішення:

- проводите регулярні наради з ощадливого планування;
- поділитися показниками ефективності для кожного відділу;
- заохочувати відкриту комунікацію.

5. *Відсутність навчання та передачі знань.* Відсутність належного навчання для працівників є причиною недостатнього успіху програм ощадливого виробництва. Без структурованих навчальних модулів неможливо ефективно використовувати цифрові робочі інструменти, філософію безперервного вдосконалення та процеси. Якщо працівники не можуть зрозуміти методи 5S, Kaizen та Total Productive Maintenance (TPM), то не буде ідентифікації проблем, пропозицій щодо їх вирішення та подальших вдосконалень.

Рішення:

- проведення практичних тренінгів та програм розвитку навичок;
- збирати відгуки від працівників

6. *Нехтування споживчою цінністю в рішеннях ощадливого виробництва.* Незважаючи на те, що Lean в першу чергу зосереджується на зменшенні відходів, деякі організації помилково роблять акцент на скороченні витрат і внутрішніх процесах, не враховуючи їхній вплив на клієнтський досвід. Наприклад, зменшення запасів незавершеного виробництва (НЗВ) може заощадити витрати, але може призвести до збільшення часу очікування на виконання індивідуальних замовлень. Це призведе до зменшення частки ринку через незадоволення клієнтів [46].

Рішення:

- забезпечити впровадження лише клієнтоорієнтованих ініціатив ощадливого виробництва;
- зосередитися на клієнтському досвіді та якості продукції.

7. *Нехтування технічним обслуговуванням та надійністю обладнання.* Прагнучи ліквідувати відходи, компанії можуть нехтувати важливістю

підтримання надійності обладнання. Неналежне обслуговування може призвести до незапланованих простоїв і зупинки всього виробництва.

Рішення:

- зосередитися на профілактичному обслуговуванні;
- застосування Total Productive Maintenance (TPM) як частини стратегії ощадливого виробництва.

8. *Надмірна залежність від технологій без вдосконалення процесів.* Не оптимізувавши спочатку основні процедури на основі принципів Lean, ощадливі організації можуть надавати більшого значення впровадженню цифрових інструментів та автоматизації процесів. Автоматизація неефективної складальної лінії за допомогою таких технологій, як ERP-системи, інструменти Індустрії 4.0 та IoT, без аналізу першопричин призводить до відходів і дефектів [46].

Рішення:

- перш ніж переходити до автоматизації, виробник повинен зосередитися на методах ощадливого вирішення проблем, включаючи аналіз першопричин і мислення;
- переконатися, що практики ощадливого виробництва вдосконалюються разом з технологічним прогресом.

Підтримка шляху до ощадливого виробництва шляхом уникнення типових проблем і пасток - це безперервний процес, який вимагає участі всіх підрозділів організації. Багато організацій досягають успіху в ощадливому господарюванні за допомогою передових інструментів і методів ощадливого виробництва.

Хлібобулочні виробники стикаються з багатьма серйозними перешкодами, ТОВ «Наша Булочка» - не виняток. Однак підприємство може помітно підвищити свою ефективність (як це показано на «Колесі ощадливості»), якщо впроваджуватиме ощадливе виробництво згідно з наведеним у роботі планом.

Висновки до розділу 3

Для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» рекомендовано впровадити у діяльність інструменти ощадливого виробництва.

Потенційно час протікання процесу «Виробництво» можна скоротити на 15%, шляхом впровадження методів ощадливого виробництва навіть за умови збереження простоїв на ділянці проміжного зберігання перед пакуванням, які становлять близько 4-5 годин.

Для усунення причин відхилень необхідне впровадження інструментів ощадливого виробництва: швидке переналагодження, стандартизація і 5S.

На впровадження інструментів ощадливого виробництва знадобляться деякі витрати. Витрати на впровадження системи 5S склали 6770 грн. Умовно-річна економія від впровадження системи 5S на ТОВ «Наша Булочка» складе 175040 грн./рік, очікуваний річний економічний ефект становитиме 174024,5 грн./рік. Також 5S допоможе у швидкому та якісному пошуку товарів, їх відвантаженні, навантаженні, грамотному зберіганню і складування.

При впровадженні виробничого аналізу знадобиться купівля дошки вирішення проблем, її вартість складає 5 000 грн.

Разом витрати на впровадження інструментів бережливого виробництва склали 11770 грн.

Після впровадження чотирьох інструментів ощадливого виробництва було проведено другий виробничий аналіз, зроблено заміри часу під час роботи зі стандартами. У підсумку час протікання процесу «Виробництво» скоротився на 25,8%.

Побудоване «Колесо ощадливого виробництва» ТОВ «Наша Булочка» продемонструвало, що більшість бальних оцінок аспектів виробництва перевищила свої попередні значення. Ресурсний трикутник, як і раніше, займає лідируючу позицію серед чотирьох сфер діяльності компанії, проте значно скоротилася різниця між оцінками між усіма значеннями.

ВИСНОВКИ

У сьогоднішньому висококонкурентному середовищі організації завжди шукають способи підвищення своєї ефективності. Поточне бізнес-середовище вимагає постійного поліпшення якості продукції, стратегій скорочення витрат і адаптації до мінливих ринкових умов. Ця проблема прискорила розробку нових методів управління, одним із яких є підхід, заснований на процесах, що набув значної популярності.

Управління бізнес-процесами (УБП) забезпечує ефективне управління як рутинними, так і унікальними завданнями, тим самим підвищуючи загальну ефективність організацій. Незмінна важливість УПБ зумовлена його здатністю допомагати компаніям досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи ефективність, гнучкість і якість їхніх операцій.

У даній роботі проаналізовано бізнес-процеси та надано рекомендації щодо їх удосконалення на ТОВ «Наша Булочка».

На основі отриманих результатів були сформульовані наступні висновки та рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів промислового підприємства:

1. У процесі визначення сутності бізнес-процесів промислового підприємства було визначено, що існує безліч визначень цієї категорії. Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях різних авторів, наведені визначення не суперечать одне одному, а скоріше взаємно доповнюються. Їхній синтез дає змогу сформулювати авторське визначення: бізнес-процес являє собою послідовність дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів на продукт або послугу, що мають цінність для кінцевого споживача. Основна мета бізнес-процесу полягає у створенні продукту, здатного задовольнити запити цільового ринку.

2. Аналіз бізнес-процесів заснований на застосуванні комбінації якісних і кількісних методів, у тому числі й традиційних методик економічного аналізу за умови їх адаптації до особливостей конкретних бізнес-процесів. Якісні (неформалізовані) методи являють собою прийоми і способи збору та обробки інформації, що спираються на логічне обґрунтування або професійне судження

групи фахівців. Нині найбільш розробленими в аналітичній практиці є кількісні або формалізовані методи, основна частина яких передбачає збір, обробку та аналіз статистичної інформації.

Найефективнішим, а також найсучаснішим підходом до вдосконалення бізнес-процесів є його реінжиніринг, який часто називають інновацією процесу.

3. Торгова марка «Наша Булочка» вже давно стала відомою в місті Чернігові та за його межами. Панірувальні сухарі, що випускаються ТОВ «Наша Булочка», користуються незмінним успіхом у виробників м'ясних і рибних напівфабрикатів.

Асортимент продукції налічує понад 80 найменувань кондитерських виробів.

4. За досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції підприємства поступово збільшувався, темп зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 86,46%. У 2024 році порівняно з 2023 роком цей показник дорівнював 96,47%. За аналізований період повна собівартість реалізованої продукції знижувалась. Якщо в 2022 році вона дорівнювала 58332 тис. грн, то вже в 2024 році вона знизилась до 46520 тис. грн. Якщо проаналізувати витрати на одну гривню реалізованої продукції, то можна спостерігати їх зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком на 2,5% та зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком на 1,94%. В період з 2022- 2023 рр. підприємство збільшувало прибутки, темп зростання чистого фінансового результату дорівнював 0,41% у 2023 році, а у 2024 році порівняно з 2023 р. він знизився на 4,5%. Протягом 2022–2024 років спостерігається падіння і зростання рентабельності доходу і витрат.

5. Проведений функціонально-вартісний аналіз показав, що основний бізнес-процес «Виробництва» в ТОВ «Наша Булочка» є найбільш витратомістким.

6. Результати SWOT-аналізу свідчать, що компанія має у своєму розпорядженні достатні сили для використання можливостей і подолання загроз. Слабкі сторони можуть бути виправлені за досить короткий проміжок часу.

7. ТОВ «Наша Булочка» повинна в першу чергу покращити бізнес-процеси «Збут» (5:5), «Виробництво» (5:5), «Постачання» (4:5) та «Закупка товару» (4:5) які є найбільш проблематичними.

8. Для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка» я б рекомендувала впровадити у діяльність інструменти ощадливого виробництва.

9. Потенційно час протікання процесу «Виробництво» можна скоротити на 15%, шляхом впровадження методів ощадливого виробництва навіть за умови збереження простоїв на ділянці проміжного зберігання перед пакуванням, які становлять близько 4-5 годин. Для усунення причин відхилень необхідне впровадження інструментів ощадливого виробництва: швидке переналагодження, стандартизація і 5S.

10. Разом витрати на впровадження інструментів бережливого виробництва склали 11770 грн.

11. Після впровадження чотирьох інструментів ощадливого виробництва було проведено другий виробничий аналіз, зроблено заміри часу під час роботи зі стандартами. У підсумку час протікання процесу «Виробництво» скоротився на 25,8%.

12. Побудоване «Колесо ощадливого виробництва» ТОВ «Наша Булочка» продемонструвало, що більшість бальних оцінок аспектів виробництва перевищила свої попередні значення. Ресурсний трикутник, як і раніше, займає лідируючу позицію серед чотирьох сфер діяльності компанії, проте значно скоротилася різниця між оцінками між усіма значеннями. Це показує всебічну розвиненість компанії, чиє функціонування є ефективним. Так, у разі реалізації представленого плану, стратегічний трикутник збільшить свій результат на 8 балів, інтелектуальний - на 11 балів, виробничий - на 9 балів, а ресурсний - лише на 1 бал, що свідчить про те, що ресурсна сфера не потребувала значних перетворень, на відміну від усіх інших.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25
2. Зуб П.В., Калач Г. В., ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення 29.12.2024)
3. Продіус О.І., Найда Є.Д., Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. Економіка та суспільство. 2018. №19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89> (дата звернення 29.12.2024)
4. Davenport T.H. The New Industrial Engineering, In-formation Technology and Business Process Redesign//Sloan Management Review. 1990. P.2-32. URL:<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf> (дата звернення 29.12.2024)
5. Ackoff R.L. Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century. Oxford University Press, 1999. 394 p
6. Hammer M., Ciampi D. Reengineering the Corporation. A Manifesto for a Revolution in Business, 2001. 271 p URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf (дата звернення 29.12.2024)
7. Robson, M., Ullah, P.A practical guide to business process re-engineering. – Gower Publishing, Ltd., 1996.
8. Andersen B. Business Processes. Tools for improvement, 2007. URL: <https://ebpm.ir/wp-content/uploads/2017/10/Business-Process-Improvement-Toolbox-2007.pdf> (дата звернення 29.12.2024)
9. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету

"Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131

10. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 384 с.

11. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві / О. В. Тур, А. С. Матусевич // Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення 29.12.2024)

12. Гурова, В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи/ Вікторія Олександрівна Гурова, Аліса Ібрагімівна Садекова // Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 1. С. 75-82

13. Шепиленко, В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 1 (91). 2022, С. 39-46

14. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66 – 79

15. Porter Michael E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, 1985. 557 p.

16. APQC, 2011. APQC Process Classification Framework (PCF), Version 5.2.0. Technical report, APQC.

17. Andersen B. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, Hardcover, June, 1999. 233 p.

18. Scheer A-W. Business Process Modeling. 3. Auflage, Springer. Berlin, 2000. 188 p

19. Белайчук А., Еліфьоров В. Звід знань з управління бізнес-процесами. BPM СВОК 3.0. 2016. URL: https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-poupravleniyu-biznesprocessami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf. (дата звернення 02.01.2025)

20. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського, Випуск 3 (98), Частина 1, 2016. С. 113-122

21. 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.
22. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 6 (76). С. 53–55
23. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 224-230
24. Ольшанський О.В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6 (18). С. 153–156. 67–74
25. Касич А.О, Прокопенко М.О. Ідентифікація тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України: галузевий аспект. АКАДЕМІЧНИ ВІЗІЇ Випуск 14/2022 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/484/444> (дата звернення 07.01.2025)
26. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/ (дата звернення 09.01.2025)
27. Скільки населення в Україні: оцінка на сьогодні та прогноз до 2051 року URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-naselennya-ukrayini-otsinka-sogodni-1727847652.html> (дата звернення 10.01.2025)
28. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.01.2025)
29. Список компаній - Хліб і хлібобулочні вироби - Чернігівська обл. URL: https://ua.kompass.com/a/хліб-і-хлібобулочні-вироби/03600/r/чернігівська-обл/ua_ua74/ (дата звернення 11.01.2025)
30. Про ТОВ «Наша Булочка» URL: <https://www.nasha-bulochka.in.ua/ru/single-page2> (дата звернення 11.01.2025)
31. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Мельников О.О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на

формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. № 5.pp. 80-94

32. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнеспроцесів як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?o=1&z=1558> (дата звернення 13.01.2025)

33. Швиданенко Г. О. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

34. Автоматизація пекарні, програма для пекарні PalmaBox URL:<https://horeca.palmabox.com/avtomatyzatsiya-pekarni/> (дата звернення 13.01.2025)

35. Крамська А. О. Удосконалення механізму управління товарною політикою підприємства за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА) // Легка промисловість. 2007. № 3. С. 48-49

36. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?o=1&z=1558> (дата звернення 17.02.2025)

37. Базась М.Ф. Моделювання економічних процесів та прийняття управлінських рішень / М.Ф. Базась, В.А. Старовойт, В. Є. Скорина // Міжнародний збірник наукових праць. 2012. Випуск 3(6). С. 33-39.

38. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 80с

39. Вейдер М. Інструменти ощадливого виробництва. Міні-посібник з впровадження методик ощадливого виробництва. М.: Паблішер. 2015. 151с.

40. Перейра Рон. Керівництво по ощадливого виробництва. LSS Academy. 2013. 90 с.

41. Батталово А. А. Хрипунова О. Ю. Основні етапи і методики становлення ощадливого виробництва. Економіка і управління: науково-практичний журнал. 2019. № 1 (145). с. 41-43.

42. Скудар, Г. М. Бережливе виробництво. 5S. раціональна організація робочих місць: навчальний посібник. Краматорськ, 2009. 17с.

43. Використання методики ощадливого виробництва як спосіб оптимізації бізнесу URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznesprocesiv/vikoristanna-metodiki-osadlivogo-virobnictva-ak-sposib-optimizaciibiznesu> (дата звернення 27.02.2025)

44. Красуляк М. М. «Бережливе виробництво»: світовий досвід і вітчизняні перспективи / [М. М. Красуляк, Колінко Н. О.]. Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: збірник тез за матеріалами VIII Науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників, 26–31 березня 2012 року. Національний університет «Львівська політехніка», Інститут підприємництва та перспективних технологій. Львів, 2012. С. 27–28.

45. Осокіна А. В., Нестеренко Д. В. Застосування інструментів ощадливого виробництва в практиці покращення операційних процесів бізнес-організації. International Electronic Scientific Journal “Science Online. URL: <http://nauka-online.com>. (дата звернення 27.02.2025)

46. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції у Волинському інституті економіки та менеджменту. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151. (дата звернення 28.02.2025).

47. Challenges of Lean Manufacturing & Strategies to Overcome URL: <https://leantransitionsolutions.com/Lean-Technology/Challenges-in-Lean-Manufacturing> (дата звернення 28.02.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановний експерте!

Мета цього анкетування полягає у визначенні рівня конкурентоспроможності батона «Нарізного» трьох виробників (Найменування підприємства не вказуються з метою виключення особистих спонукань до кожного з виробників).

Просимо Вас оцінити зразки батонів за 5-бальною шкалою.

Показник	Зразок №1	Зразок №2	Зразок №3
Стан м'якушки			
Колір			
Смак і запах			
Стан поверхні			
Дизайн упаковки			

Фінансова звітність ТОВ «Наша Булочка» за 2021-2022 рік

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НАША БУЛОЧКА"

Територія ЧЕРНІГІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнінних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Середня кількість працівників

129

Адреса, телефон вулиця Івана Мазепи, буд. 59/1, Новозаводський р-н, м. ЧЕРНІГІВ, ЧЕРНІГІВСЬКА обл., 14011 653385

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022

р.

Форма №1 Каз за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	470	552
Основні засоби	1010	2 766	2 140
первісна вартість	1011	6 646	6 698
знос	1012	3 880	4 558
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 236	2 692
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20 115	24 272
Виробничі запаси	1101	19 885	23 869
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	260	403
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахованих	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 292	8 446
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	3	3
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 195	13 090
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	87	38
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	67	180
Усього за розділом II	1195	36 764	61 430
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	40 000	64 122

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 954)	(4 482)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 046	5 518
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	352	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	352	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 248	3 919
розрахунками з бюджетом	1620	284	160
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	368	355
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	114	5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31 507	54 090
Усього за розділом III	1695	35 602	58 604
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Нета вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	40 000	64 122



ЕП Коваленко
Оксана
Володимирівна
ЕП Решетник
Тетяна Іванівна

Коваленко Оксана Володимирівна

Решетник Тетяна Іванівна



Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НАША БУЛОЧКА"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
33469082		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма № 2 Кодексу

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 142	43 660
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50 970)	(37 201)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	5 172	6459
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 173	1 851
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 160)	(2 040)
Витрати на збут	2150	(5 202)	(4 748)
Інші операційні витрати	2180	(4 243)	(1 239)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 740	283
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від безоплатної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу зміни на монетарні статті	2275	(-)	(-)



Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1740	283
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(268)	(102)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 472	181
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 472	181

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	25 985	16 369
Витрати на оплату праці	2505	8 913	10 422
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 967	2 262
Амортизація	2515	678	655
Інші операційні витрати	2520	4 243	1 239
Разом	2550	41 786	30 947

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник: ЕП Коваленко Оксана Володимирівна Коваленко Оксана Володимирівна

Головний бухгалтер: Решетник Тетяна Іванівна Решетник Тетяна Іванівна

ЕП - Електронний підпис

БІЛЕТ №33440082

Фінансова звітність ТОВ «Наша Булочка» за 2022-2023 рік

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

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "НАША БУЛОЧКА"**Територія **ЧЕРНІГІВСЬКА**Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**Вид економічної діяльності **Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання**

Середня кількість працівників

129

Адреса, телефон **вулиця Івана Мазепи, буд. 59/1, Новозаводський р-н, м. ЧЕРНІГІВ, ЧЕРНІГІВСЬКА обл., 14011 653385**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ
7410136600
240
10.71

Дата (рік, місяць, день) **31.12.2023**
за ЄДР
за КОПФГ
за КВЕД

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Каз за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І. Необоротні активи	1	3	4
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	552	1 735
Основні засоби	1010	2 140	9 532
первісна вартість	1011	6 698	15 552
знос	1012	4 558	6 020
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	2 692	11 267
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	24 272	36 748
Виробничі запаси	1101	23 869	36 023
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	403	725
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 445	10 996
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 090	15 532
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 440	38 8
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	87	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	180	505
Усього за розділом II	1195	61 430	66 103
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	64 122	77 370

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 482)	(3 004)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 518	6 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	6 817
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	6 817
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 919	2 316
розрахунками з бюджетом	1620	160	143
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	75	82
розрахунками з оплати праці	1630	355	370
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5	5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	54 090	60 641
Усього за розділом III	1695	58 604	63 557
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Нета вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	64 122	77 370



ЕП Коваленко
Оксана
Володимирівна
ЕП Решетник
Тетяна Іванівна

Коваленко Оксана Володимирівна

Решетник Тетяна Іванівна



Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НАША БУЛОЧКА"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
202.4	01	01
33469082		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.

Форма № 2 Кодексу

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 543	56 142
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 914)	(50 970)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	9 629	5 172
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 440	8 173
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 196)	(2 160)
Витрати на збут	2150	(7 066)	(5 202)
Інші операційні витрати	2180	(6 662)	(4 243)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	332	-
Інші доходи	2240	365	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від безоплатної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрачені від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу зміни на монетарні статті	2275		



Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 832	1 740
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(354)	(268)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 478	1 472
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 478	1 472

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	20 465	25 985
Витрати на оплату праці	2505	11 290	8 913
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 415	1 967
Амортизація	2515	1 462	678
Інші операційні витрати	2520	6 662	4 243
Разом	2550	42 294	41 786

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Коваленко
Оксана
Володимирівна
БП
Решетник
Тетяна
Іванівна

Коваленко Оксана Володимирівна

Решетник Тетяна Іванівна



Фінансова звітність ТОВ «Наша Булочка» за 2023-2024 рік

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НАША БУЛОЧКА"

Територія ЧЕРНІГІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Середня кількість працівників 2 133

Адреса, телефон вулиця Івана Мазепи, буд. 59/1, НОВОЗАВОДСЬКИЙ р-н, м. ЧЕРНІГІВ, Чернігівська, ЧЕРНІГІВСЬКИЙ, ЧЕРНІГІВСЬКА обл., 14011, Україна

941003

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024

р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 735	3 705
Основні засоби	1010	9 532	11 487
первісна вартість	1011	15 552	19 525
знос	1012	6 020	8 038
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 267	15 192
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	36 748	48 955
виробничі запаси	1101	36 023	47 870
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	725	1 085
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 996	7 266
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	4	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 532	14 137
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 318	136
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	2 318	136
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	505	260
Усього за розділом II	1195	66 103	70 758
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	77 370	85 950

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 004)	(1 594)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 996	8 406
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	6 817	8 098
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	6 817	8 098
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 316	5 611
розрахунками з бюджетом	1620	143	255
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	82	178
розрахунками з оплати праці	1630	370	663
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	60 641	62 724
Усього за розділом III	1695	63 557	69 446
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
У. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	77 370	85 950

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Коваленко
Оксана
Володимирівна
ЕП Решетник
Тетяна Іванівна

Коваленко Оксана Володимирівна

Решетник Тетяна Іванівна

¹ Коэффициент административно-территориальных единиц та территорий территориальных громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НАША БУЛОЧКА"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 828	48 543
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 099)	(38 914)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	13 729	9 629
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 892	8 440
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 290)	(3 196)
Витрати на збут	2150	(9 131)	(7 066)
Інші операційні витрати	2180	(1 659)	(6 662)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 541	1 145
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	135	332
Інші доходи	2240	690	365
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(689)	(10)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 677	1 832
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(267)	(354)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 410	1 478
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 410	1 478

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	16 212	20 465
Витрати на оплату праці	2505	16 322	11 290
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 476	2 415
Амортизація	2515	2 491	1 462
Інші операційні витрати	2520	1 659	6 662
Разом	2550	40 160	42 294

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

Оксана
ВолодимирівнаЕП Решетник
Тетяна Іванівна

Коваленко Оксана Володимирівна

Решетник Тетяна Іванівна