

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Петро КРУШ

«__» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

зі спеціальності 051 «Економіка»

**на тему: «Управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен» з метою підвищення стабільності діяльності»**

Виконала:

студентка 2 курсу, групи УЕ-391мп

Коваленко Дарина Іванівна _____

Керівник:

Професор, д.е.н., проф.

Мартиненко Василь Петрович _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

Старший викладач, к.е.н., доц.

Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:

Завідувач кафедри міжнародної економіки, д.е.н., проф.

Войтко Сергій Васильович _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент (-ка) _____

Київ – 2020 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

_____ Петро КРУШ

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту

Коваленко Дарині Іванівні

1. Тема дисертації «Управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення стабільності діяльності», науковий керівник дисертації Мартиненко Василь Петрович, д.е.н., професор кафедри економіки і підприємництва, затверджені наказом по університету від «02» 11 2020 р. № 3180-с

2. Термін подання студентом дисертації 11.12.2020 р. _____

3. Об'єкт дослідження: процес управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

4. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична робота, статут підприємства, внутрішня звітність, фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»), статистична звітність за 2015-2017 роки, законодавчі та нормативні акти України.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- висвітлити економічну сутність управління бізнес-процесами підприємства;
- провести оцінювання методичних підходів управління бізнес-процесами підприємства;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- оцінити управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства;

- розглянути та визначити оптимальні напрямки вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства;
- визначити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: постановка завдання дослідження, розкриття поняття управління бізнес-процесами, метод аналізу ієрархій, побудова ієрархій критеріїв для оцінювання управління бізнес-процесами, порівняння, висновки.

7. Перелік публікацій :

1. Коваленко Д.І. Методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами підприємств. *Наука онлайн: Международный научный электронный журнал*. 2020. №2. <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2020/2/metodichni-pidhodi-do-otsinki-upravlinnya-biznes-protseami-pidpriyemstva/>
2. Коваленко Д.І. Використання сучасних методів менеджменту як напрям вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства. *Наука онлайн: Международный научный электронный журнал*. 2020. №6. <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2020/6/vikoristannya-suchasnih-metodiv-menedzhmentu-yak-napryam-vdoskonalennya-upravlinnya-biznes-protseami-pidpriyemstva/>
3. Коваленко Д.І. Характеристика управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of III International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, October 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. 46 p.
4. Коваленко Д.І., Мартиненко В.П. Економічна сутність бізнес-процесів в господарській діяльності підприємства. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of III International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, October 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. 46 p.

8. Консультанти розділів дисертації*

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст.викл. кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 30.09.2019 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	30.09.2019 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	10.03.2020 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2020 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	10.11.2020 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	01.12.2020 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	11.12.2020 р.	
7	Захист магістерської дисертації	21.12.2020 р., 22.12.2020 р.	

Студент

Дарина КОВАЛЕНКО

Науковий керівник

Василь МАРТИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Коваленко Дарини Іванівни на тему «Управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення стабільності діяльності» зі спеціальності 051 «Економіка», за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, додатків.

Робота виконана у обсязі 113 сторінок друкованого тексту, містить 6 рисунків, 37 таблиць та 2 додатки.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення стабільності діяльності.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в роботі використані такі методи: логічний метод, методи аналізу і синтезу; групування та систематизації. Також використовувались емпіричні методи, економіко-статистичні методи, методи наукового узагальнення, при аналізі господарської діяльності застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

В роботі запропоновано використання франчайзингу для вдосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а саме укладення ліцензійної угоди з польською кондитерською компанією «Tago» для проникнення на ринок Польщі зі своїм якісним продуктом.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Ключові слова: підприємство, процесний підхід, бізнес-процес, управління бізнес-процесами, виробництво, дохід, прибуток.

ABSTRACT

Master's dissertation of Daryna Ivanivna Kovalenko on the topic "Business Process Management of PJSC" Kyiv Confectionery Factory "Roshen" in order to increase the stability of activity "in the specialty 051" Economics ", specialization" Business Enterprise Economics ", KPI. Igor Sikorsky, 2020, Kyiv.

The master's dissertation consists of an introduction, 3 sections, conclusions and a list of used sources, appendices.

The work is performed in the amount of 113 pages of printed text, contains 6 figures, 37 tables and 2 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the business process management system of PJSC "Kyiv Confectionery" Roshen "in order to increase the stability of activities.

The following methods were used in the work for analytical research and development of proposals for PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen": logical method, methods of analysis and synthesis; grouping and systematization. Empirical methods, economic-statistical methods, methods of scientific generalization were also used, statistical methods of numerical data research were used in the analysis of economic activity: vertical (structure of indicators) and horizontal (dynamics of indicators) analysis.

The paper proposes the use of franchising to improve the management of business processes of PJSC "Kyiv Confectionery Roshen", namely the conclusion of a license agreement with the Polish confectionery company "Tago" to enter the Polish market with its quality product.

The object of research is the process of business process management of the researched enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to improving the management of business processes of PJSC "Kyiv Confectionery Roshen".

Key words: enterprise, process approach, business process, business process management, production, income, profit.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	14
1.1. Економічна сутність бізнес-процесів в господарській діяльності підприємства.....	14
1.2. Характеристика управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання	21
1.3. Методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами підприємства..	30
Висновки до розділу I	37
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	39
2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства	39
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	51
2.3. Діагностика системи управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання	60
2.4. Застосування методу аналізу ієрархій для підвищення стабільності управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»..	67
Висновки до розділу II.....	77
РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	79
3.1. Вдосконалення управління бізнес-процесами шляхом використання методів їх моделювання	79
3.2. Застосування методу франчайзингу при вдосконаленні управління бізнес-	

процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	88
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів	99
Висновки до розділу III.....	108
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	114
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобального розвитку та постійно зростаючої конкуренції діяльність сучасних підприємств є складним, трудомістким та ризиковим процесом. На сьогоднішній день управління підприємством вимагає від його керівників швидкої та ефективної реакції на поточні проблеми, а також готовність сприймати та впроваджувати у господарську діяльність все нові й нові методи та підходи для отримання додаткового прибутку.

Питання теоретичного змісту та сутності управління бізнес-процесами підприємств були розглянуті у дослідженнях провідних вчених, таких як: В. Гриненко [10], В. Демиденко [11], Д. Джестон [12], С. Матющенко [29], В. Нетепчук [31], В. Репін [36, 37] та інші.

Кількість вчених, які займалися цим питанням, ускладнює подальші дослідження у визначеному напрямку. Тому проблема вдосконалення управління бізнес-процесів підприємства є надзвичайно актуальним питанням і потребує ретельного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства з метою підвищення стабільності діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- висвітлити економічну сутність управління бізнес-процесами підприємства;
- провести оцінювання методичних підходів управління бізнес-процесами підприємства;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- оцінити управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства;

- розглянути та визначити оптимальні напрямки вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства;
- визначити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності управління бізнес-процесами підприємства), метод групування та систематизації, історичного і системного підходів (при вивченні світового досвіду та визначенні підходів до формування методики щодо оцінювання процесу управління бізнес-процесами підприємства), економіко-статистичні методи (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), експертного оцінювання (при оцінюванні значень вагових коефіцієнтів часткових показників системи управління бізнес-процесами); при аналізі господарської діяльності застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

Інформаційна база дипломної роботи. Наукова та навчальна література, звітні документи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», статистичні та нормативні документи акціонерного товариства, статистична звітність.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати доповідалися на III Міжнародній науковій конференції "Science and Global Studies" (Прага, Чехія, 30 жовтня 2020 р.).

Публікації за обраною темою:

5. Коваленко Д.І. Методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами підприємства . *Наука онлайн: Международный научный электронный журнал*. 2020. №2. <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2020/2/metodichni-pidhodi-do-otsinki-upravlinnya-biznes-protsesami-pidpriyemstva/>
6. Коваленко Д.І. Використання сучасних методів менеджменту як напрям вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства. *Наука онлайн: Международный научный электронный журнал*. 2020. №6. <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2020/6/vikoristannya-suchasnih-metodiv-menedzhmentu-yak-napryam-vdoskonalennya-upravlinnya-biznes-protsesami-pidpriyemstva/>
7. Коваленко Д.І. Характеристика управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of III International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, October 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. 46 p.
8. Коваленко Д.І. Економічна сутність бізнес-процесів в господарській діяльності підприємства. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of III International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, October 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. 46 p.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність бізнес-процесів в господарській діяльності підприємства

В сучасному динамічному ринковому середовищі діяльність підприємств є складним, трудомістким, невизначеним та ризиковим процесом. Управління підприємством вимагає оперативної та ефективної реакції на зміни в ринку, швидкого вирішення проблем, які виникають при здійсненні господарської діяльності, тобто впровадження відповідних заходів в організацію своєї діяльності. Для цього можна застосовувати процесний підхід, який широко використовується у різних сферах діяльності та на сьогоднішній день є досить прогресивним. Процесний підхід, при його правильному застосуванні, забезпечує підприємству рентабельну діяльність, а, відповідно, конкурентоспроможність.

Завдяки впровадженню процесного підходу до організації та управління суб'єкт господарювання отримує наступні прерогативи:

- підвищується якість продукції і власне самих процесів, тому що створюються умови для масової передачі функцій, повноважень та відповідальності виконавцям;
- виконавець, тобто працівник компанії, закріплений за певним процесом, відповідає за якість його виконання та кінцевий результат;
- задоволення потреб споживачів є основним критерієм якості та цінності продукції;
- підвищення оперативності виконання завдань та адаптування діяльності підприємства як наслідок скорочення кількості рівнів, на яких приймаються рішення;
- підприємство позбувається витрат, які насправді не впливають на якість та цінність продукції, що виробляється;

- вирішення спільної проблеми в середині робочої групи бізнес-процесу згуртовує колектив, тому відбувається покращення комунікації між працівниками, до того ж зменшуються строки передачі інформації від одного працівника до іншого;

- у своїй більшості виконання бізнес-процесів автоматизується.

Процесний підхід в управлінні в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів [11].

Процес взагалі – це послідовна зміна предметів і явищ, станів об'єкту в часі, сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Отже ключовими ознаками процесу взагалі і бізнес-процесу зокрема, слід вважати зміну стану об'єкта і спрямованість на певний результат [11].

Об'єктом управління процесного підходу є саме бізнес-процес.

Бізнес-процеси підприємства включають в себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення бізнес-процесу [8]. На сьогодні є доволі багато визначень поняття бізнес-процесу.

Б. Андерсен вважає, що бізнес-процес – це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [3, с. 74].

Вчені з інституту управління якістю Еріксон вважають бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [46, с. 24].

На думку В. Горлачук і І. Яненкової бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [9, с. 263].

М. Хаммер та Дж. Чампі стверджують, що бізнес-процес – має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході. Вхід – це ні що інше, як початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи [43, с. 66].

М. Портер та В. Міллер вважають що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [47, с. 77].

М. Робсон, Ф. Уллах вважають, що бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець [38, с. 27].

Нетепчук В.В. визначає бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-операцій, які за допомогою вхідних потоків, представлених ресурсами та інформацією, трансформуються процесом у вихідні потоки, тобто готову продукцію, необхідну споживачу [31].

Проаналізувавши дефініції бізнес-процесу можемо стверджувати, що у всіх визначеннях було акцентовано увагу на бізнес-процесах як безперервних, таких, що мають деякі входи, тобто ресурси, як матеріальні так і нематеріальні, та виходи, власне продукція, і як результат задоволення потреб споживачів.

Отже, на нашу думку, бізнес-процес є системою взаємопов'язаних операцій, яка може зазнавати змін під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, використовує всі ресурси суб'єкта господарювання задля створення якісної продукції.

При здійсненні господарської діяльності на підприємстві виконується велика кількість процесів, проте не всі вони є бізнес-процесами. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові продукцію, яка б задовольняла його за якістю, довговічністю, вартістю та сервісом. Відповідно, бізнес-процесом вважається такий напрям господарської діяльності, який спрямований задовольнити попит клієнтів та принести підприємству максимальний чистий прибуток [56].

Бізнес-процес є одним із рушіїв підприємства до вдосконалення. Але неправильно сформовані бізнес-процеси або невірно поставлені завдання при функціонуванні суб'єкта господарювання можуть спровокувати виникнення ряду проблем: від збільшення витрат на одиницю продукції до зменшення прибутку підприємства. Тому щоб забезпечувати стабільну злагоджену роботу всіх видів діяльності підприємства, необхідно моделювати та контролювати реалізацію бізнес-процесів на всіх рівнях господарської діяльності, щоб мати можливість своєчасно вирішувати усі виникаючі проблеми [58].

Існує декілька видів бізнес-процесів: керуючі, операційні та підтримуючі [10].

Керуючими бізнес-процесами називають процеси, пов'язані з управлінням функціонування самого підприємства, в першу чергу це стратегічне управління [10].

Операційними є процеси з виробництва продукції або надання послуг, які забезпечують досягнення оптимальних економічних результатів у процесі діяльності підприємства. Параметрами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та продаж [10].

Підтримуючими вважаються процеси, які обслуговують операційні бізнес-процеси і без них не може повноцінно функціонувати жодне підприємство, тобто це підбір персоналу, бухгалтерський облік, інформаційне забезпечення [10].

Більш докладна класифікація бізнес-процесів має такий вигляд [18]:

- основні процеси;
- супутні процеси;

- допоміжні процеси;
- процеси, що забезпечують;
- керуючі процеси;
- процеси розвитку.

Основними бізнес-процесами є процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами створення підприємства і які забезпечують одержання доходу.

Супутні процеси – це процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності, що й також забезпечують одержання доходу. Так, для автотранспортного підприємства процес ремонту стороннього транспорту на власній ремонтній базі є супутнім процесом.

Допоміжні бізнес-процеси – це процеси, призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів і підтримки їх специфічних рис. Зазвичай допоміжним бізнес-процесом є процес ремонту виробничого устаткування.

Процеси, що забезпечують – це процеси, призначені для життєзабезпечення всіх інших бізнес-процесів і орієнтовані на підтримку їх універсальних рис. На підприємствах будь-якої галузі це процес фінансового забезпечення діяльності, процес кадрового забезпечення, інженерно-технічного забезпечення й т. п.

Бізнес-процеси управління – це процеси, що охоплюють цілий комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому. Це процеси стратегічного, оперативного й поточного планування, формування й здійснення управлінських впливів.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси вдосконалювання виробленого товару або послуги, технологій, модифікації устаткування. Наприклад, це проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у машинобудуванні, процес технічного переозброєння в електроенергетиці й т. п. [20].

Одним із методів опису бізнес-процесів та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем є метод

Workflow. Термін Workflow дослівно означає «потік робіт». Однак технологія Workflow розглядається набагато ширше – як автоматизація бізнес-процесів підприємства, яка є частиною концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції компанії та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища. Workflow у даний час вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій [11].

Workflow (згідно глосарію коаліції з управління робочими процесами, міжнародної організації, що займається введенням стандартів в системах Workflow) – це впорядковані в часі безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів механізації, автоматизації, або вручну, але в тих послідовностях і в рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу [58].

Виникнення технології Workflow у світі стало результатом поступового переходу від функціонально орієнтованої організації до процесно-орієнтованої. При цьому основна увага фокусується не скільки на окремих функціях бізнесу, як на самому процесі. Як уже показала світова практика, впровадження подібної технології суттєво скорочує тривалість робочих циклів і дозволяє звести до мінімуму час реакції на запити клієнтів і на зміну ситуації на ринку [11].

Сьогодні технологію Workflow розглядають як основу моделі організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем XXI-го століття. Така технологія якнайкраще підходить і до вітчизняних умов ведення бізнесу, основними з яких є непередбачуваність розвитку ринку та зовнішнього середовища [11].

Використання технології Workflow дозволяє підприємству отримати ряд конкурентних переваг, зокрема [11]:

- безперервний контроль та управління змінами, що дозволяє підприємству стати більш динамічною структурою, в якій зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду;

- дозволяє управляти якістю як продукції так і робочого процесу та усувати невикористані витрати;

- забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявністю постійного і об'єктивного зворотного зв'язку всередині організації.

- керівництву підприємства видає інформацію, необхідну для того, щоб ефективно втручатися в процес управління, приймати рішення в потрібний момент;

- забезпечує дієву підтримку прийняття рішень, що впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому;

- дозволяє виявляти приховані проблеми (які в інших випадках були б проігноровані), які можуть полягати в неправильній організації бізнес-процесу;

- забезпечує зв'язок між технологіями і людьми, шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій;

- використовуючи Інтернет надає можливість керувати процесом як усередині підприємства, так і поза ним, безпосередньо активно взаємодіючи з клієнтами, постачальниками і партнерами;

- посилює контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації;

- надає в розпорядження аналітиків підприємства статистику для аналізу робочих навантажень, витрат, періодів пікового навантаження і багатьох інших аспектів діяльності;

- дозволяє моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат [57, 58].

Тому, Workflow як технологія ефективного управління та моніторингу бізнес-процесів діяльності, необхідна вітчизняним підприємствам, для яких її впровадження означає упорядкування діяльності, приведення її до чітких процедур і значне підвищення ефективності діяльності [11].

Отже, в успішному функціонуванні суб'єкта господарювання важливу роль відіграють правильно сформовані бізнес-процеси, які чітко визначають

послідовність та механізм роботи підприємства. Ефективне використання даних процесів дозволяє підприємству стабільно розвиватись, вдосконалюватись та систематично максимізувати свої прибутки.

1.2. Характеристика управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання

Для того щоб випускати конкурентоспроможну продукцію в сучасних умовах ринкового середовища підприємство потребує розробки комплексу управлінських рішень. Задля виготовлення якісної продукції на рівні виробничих процесів впроваджуються складні інтегровані технології, які є основою бізнес-процесів.

Тому, враховуючи основи теорії конкуренції, одним з показників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є цінність продукції для споживача.

Але коли пропонується ряд інноваційних технологій, а з ними і велика кількість альтернативних варіантів впровадження бізнес-процесів, постає питання про правильність обрання необхідних показників конкурентоспроможності продукції. Якщо реалізація бізнес-процесів в комплексі економічних, організаційних та технологічних аспектів виробництва була впроваджена помилково, це може призвести до нестабільних показників якості продукції, а іноді – до зростання собівартості. Тому перед суб'єктами господарювання гостро постає проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Під бізнес процесом розуміється набір логічно взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких призводить до очікуваного результату. Тому, практично всі процеси організації можна віднести до бізнес процесів [57].

Основна мета управління бізнес процесами полягає у приведенні процесів у відповідність з цілями організації. Кожен процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результати процесу приводили до досягнення бізнес цілей.

Управління бізнес процесами використовує такі підходи [42]:

- комплексна, зрозуміла і документована стандартизація процесів, що включає в себе створення набору стандартизованих процесів і можливість їх налаштування під мінливі умови;

- постійне поліпшення процесів, що включає в себе щоденний моніторинг, вимір, аналіз і зміну процесів;

- застосування інформаційних технологій та програмного забезпечення, що включають в себе моделювання бізнес процесів, застосування CASE засобів, автоматизацію бізнес процесів та їх оптимізацію на основі інформаційних технологій [58].

Залежно від ознаки класифікації бізнес процеси розділяються за видами. Управління бізнес процесами поширюється на всі з них [42].

Процеси управління. Ці процеси призначені для планування, моніторингу та аналізу роботи. За рахунок процесів управління можна гарантувати досягнення цілей виробничими і забезпечуючими процесами. Процеси управління не додають цінності для кінцевого споживача, але вони необхідні для результативної та ефективної роботи організації. До таких процесів часто відносять процеси планування, постановки цілей, моніторингу та вимірювань, бюджетування та ін. [56].

Виробничі (основні) процеси. За рахунок цих бізнес процесів організація досягає своїх цілей. Виробничі процеси забезпечують перетворення продукту або послуги і додають цінності для кінцевого споживача. До виробничих процесів відносять процеси проектування, виготовлення, надання послуг, монтажу та ін. [42].

Забезпечуючі процеси необхідні для нормального виконання виробничих процесів. Вони не приносять доданої цінності для кінцевого споживача, однак без них неможливе досягнення цілей виробничих процесів. До забезпечуючих процесів відносять процеси закупівель, управління персоналом, управління інфраструктурою та ін. [42].

Цикл управління бізнес процесами слідує принципам безперервного поліпшення. Виходячи з цих принципів, управління складається з повторюваних

етапів. Кожен етап включає в себе кілька фаз. У ході виконання кожної фази виконується певний набір дій [42].

Управління бізнес процесами складається з наступних фаз [42]:

Перша фаза – визначення процесу. На цій фазі виконується моделювання процесу в початковому стані і в бажаному стані (розробляються моделі «як є» і «як має бути»);

Друга фаза – аналіз процесу. На цій фазі визначаються різні варіанти дій процесу, проводиться імітаційне моделювання. У результаті визначаються оптимальні методи для поліпшення бізнес процесу.

Третя фаза – реалізація змін. На цій фазі до процесу застосовуються вибрані методи поліпшення. Відбувається впровадження змін у процес.

Четверта фаза – моніторинг процесу. На цій фазі виконується періодичний моніторинг процесу за певними показниками.

П'ята фаза – оптимізація процесу. На цій фазі виконується порівняння реально отриманих результатів по зміні процесу з бажаною моделлю («як повинно бути») і починається наступний цикл поліпшення.

Система управління бізнес-процесами містить, як правило, наступний набір базових функціональних модулів [45]:

- репозитори бізнес-процесів - єдине сховище описів бізнес-процесів, що забезпечує спільну роботу всіх зацікавлених осіб;

- засіб моделювання бізнес-процесів - візуальна утиліта, що дозволяє відображати бізнес-процеси в загальноприйнятій нотації;

- засіб налаштування бізнес-правил - середовище розробки, що дозволяє описувати детальні правила для бізнес-процесів. Наприклад, алгоритми вибору виконавців для конкретних завдань, перевірки коректності введених даних, стикування із зовнішніми системами та ін. Це середовище може бути орієнтовано або на просунутих користувачів, або на розробників (в залежності від особливостей BPM-системи);

- засоби для інтеграції інформаційних систем ,що використовуються в компанії на рівні бізнес-процесів, що виконуються в BPM-системі. Реалізується за

допомогою стикувальних модулів для завантаження /надання інформації, ініціації необхідних дій (при виконанні конкретних завдань бізнес-процесу) в зовнішніх системах компанії: ERP-системи, CRM-системи і т. п.;

- робочий портал - середовище, в якому користувачі, залучені в бізнес-процеси, отримують і виконують свої завдання;

- засоби аналізу і формування звітів - система оперативної і аналітичної звітності, що формується за поточним статусом і результатами виконання бізнес-процесів.

Розглянемо терміни, що входять до визначення поняття «управління бізнес-процесами» [12] (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Терміни поняття «управління бізнес-процесами»

Ключове слово	Значення
Досягнення	Реалізація стратегічних цілей, сформульованих у стратегічному плані організації. На рівні проекту це означає створення цінності або отримання вигоди для підприємства, як зазначено в техніко-економічному обґрунтуванні проекту.
Цілі	Можуть лежати в широкому діапазоні: від стратегічних завдань організації до завдань окремо взятого процесу. Суть полягає в досягненні результатів або вирішенні завдань підприємства. Само по собі управління бізнес-процесами метою не є – скоріше це засіб досягнення мети, вирішення абсолютно реальних завдань.
Організація	У даному контексті мається на увазі підприємство або його відокремлений самостійний структурний підрозділ. Йдеться про наскрізні процеси, пов'язані з цією частиною організації. Такий підхід покликаний забезпечити порядок у веденні справ.
Удосконалення	Підвищення ефективності та продуктивності бізнес-процесів.
Управління	Під цим розуміється розстановка співробітників, їх підбір за кваліфікацією, мотивуванням, вимір ефективності роботи, винагороди, самі процеси, а також структура і системи, необхідні для забезпечення процесів.
Контроль	Повний цикл Демінга «план-дія-звірення-контроль». Невід'ємна складова контролю - можливість правильного виміру. Неможливо контролювати і управляти тим, що не можна виміряти.
Основний бізнес-процес	Не всі процеси забезпечують прямий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства, але основні процеси такий внесок забезпечують.
Бізнес	Впровадження системи управління бізнес-процесами повинно впливати на бізнес, забезпечуючи вигоди і переваги. Воно повинно бути зосереджено на бізнес-процесах, які є ключовими для головної бізнес-діяльності організації і забезпечують досягнення її стратегічних цілей.
Процес	Визначення, дане Роджером Берлтоном говорить, що «реальний процес включає все, що необхідно людині, зацікавленій у

Продовження таблиці 1.1

	результаті, для отримання очікуваного результату». Це визначення містить суть справжнього наскрізного процесу: від початкового механізму включення процесу до остаточного задоволення зацікавлених осіб. Далі Берлтон додає, що «остаточна перевірка повноти процесу полягає в тому, чи видає він чіткий продукт або послугу зовнішній зацікавленій особі або іншому внутрішньому процесу».
--	---

Джерело: складено на основі [31].

Управління бізнес-процесами не прирівнюється до технологічного інструментарію або ініціативного проекту у сфері бізнес-процесів. Значне удосконалення бізнес-процесів може бути досягнуто і без застосування технологій автоматизації. Безумовно, використання сучасних технологій в управлінні бізнес-процесами може приносити вигоду, але тільки тоді, коли застосування технологій доцільно і виправдано. Теж можна сказати і про засоби моделювання. Якщо йдеться про інструменти моделювання процесів, то вони бувають надзвичайно корисними. Фактично без допомоги цих інструментів дуже важко реалізувати складний проект вдосконалення бізнес-процесів в економічно ефективні терміни [57].

Управління на рівні підприємства в цілому переважно займається поліпшенням і контролем процесів, невід'ємних для досягнення його стратегічних цілей. Задати загальний напрямок і поставити завдання вдосконалення бізнес-процесів - критично важливий крок, який потрібно зробити вищому керівництву.

Хоча введення технологій може бути корисним сприяючим чинником у багатьох організаціях, вдосконалення не завжди вимагає технології для успіху. Значно важливіше налагодити процеси до того, як думати про впровадження технологій автоматизації. Білл Гейтс, затятий прихильник технологій автоматизації, визнає, що автоматизація дає ефект тільки в застосуванні щодо ефективно організованої роботи.

Більшість удосконалень у короткостроковому плані можна отримати, не вдаючись до автоматизації. Обов'язком виконавчого керівництва підприємства є забезпечення чіткого зв'язку між проектами вдосконалення процесів, зроблених підприємством, її стратегією і цілями. Якщо проект не дає строгого

обґрунтування свого внеску в досягнення цілей підприємства і його цінності, такий проект не варто реалізувати [36].

Можна виділити два аспекти операційного управління бізнес-процесами [34]:

1. Управління бізнес-процесами як складова частина управління на підприємстві в цілому.

Даний тип управління повинен забезпечити реалізацію цілей бізнесу і стратегії підприємства. Таке управління здійснюється лінійним керівництвом (або господарями бізнес-процесів), і його не можна доручити внутрішнім або зовнішнім консультантам з управління бізнес-процесами, оскільки ця роль зазвичай є невід'ємною складовою частиною загального управління. Наприклад, керівництво верхньої ланки має відповідати за процеси від початку до кінця, а керівники середньої ланки - за окремі їх складові. Ключовою характеристикою лінійних керівників є те, що вони господарі процесів. До типових обов'язків, пов'язаних з володінням процесами, можна віднести:

- визначення цілей (завдань) і показників, пов'язаних з цілями і нормативами, які потрібно розбити на вимірювані щодня або щотижня показники для постійного моніторингу та управління;
- доведення цілей, показників і нормативів до виконавців процесів, за необхідності забезпечуючи винагороду і стимулювання;
- моніторинг і управління комплексом нормативів; необхідно переконатися, що цілі і показники залишаються точними і значущими;
- мотивування персоналу для перевищення ним цільових нормативів і роботи з усунення порушень у процесах;
- заохочення персоналу на виявлення «вузьких місць» і можливих поліпшень процесів.

Виділяють три категорії таких лінійних керівників за їх основною сферою діяльності [34]:

- оперативні (операційні) менеджери працюють з чітко визначеними процесами і ув'язаними цільовими показниками. Їх участь полягає здебільшого в перерозподілі людських ресурсів (наприклад, виділення більшої або меншої

кількості співробітників), а також у вирішенні операційних проблем (наприклад, виправлення помилок у результаті процесів);

- тактичні менеджери займаються удосконаленням процесів;
- стратегічні менеджери працюють з бізнес-моделлю і пов'язаними з нею процесами.

1. Управління вдосконаленням бізнес-процесів.

Дане управління пов'язано з визначенням, розробленням і реалізацією переваг системи управління бізнес-процесами. У даному випадку менеджери, що відповідають за цей процес, надають підтримку менеджерам бізнесу/підприємства в удосконаленні їх процесів і не повинні відповідати за повсякденне управління бізнес-процесами. Таких менеджерів поділяють на категорії [34]:

- менеджер проекту управління бізнес-процесами. Основний обов'язок - забезпечити досягнення цілей проекту, сформульованих у його обґрунтуванні;
- менеджер програми управління бізнес-процесами. Основний обов'язок - сприяння декільком проектам, щоб забезпечити досягнення цілей програми і зробити це максимально ефективно і продуктивно, поширюючи найкращі зразки і досвід і засвоюючи уроки;
- менеджер Центру вдосконалення бізнес-процесів. Головний обов'язок - забезпечити узгодженість бізнесу і бізнес-процесів, щоб витягти максимум вигоди і переваг з останніх;
- головний керівник процесів. Сфера відповідальності - вибудовування процесів у відповідності зі стратегією, бізнесом і підприємством, щоб ця діяльність була постійно керованою на рівні виконавчих органів підприємства.

Всі менеджери з управління бізнес-процесами повинні усвідомлювати, що їх роль - сприяти досягненню цільових показників, поставлених лінійними керівниками/господарями процесів, а не будувати свою імперію.

В основі управління бізнес-процесами лежать роботи з їх опису, оптимізації та регламентації і такого роду проекти зачіпають інтереси широкого кола співробітників, вимоги яких суттєво розрізняються залежно від їх ролі на підприємстві. Топ-менеджери зацікавлені в підвищенні керованості,

гарантованості управлінських впливів, прозорості діяльності компанії, розуміючи по цих індикаторах, наскільки успішним є підприємство. Менеджери середньої ланки хочуть, перш за все, розуміти межі своєї діяльності і результати, за які вони відповідають. Нарешті, виконавці хочуть мати зрозумілі, чіткі правила своєї роботи. При реалізації проекту необхідно враховувати інтереси всіх цих груп співробітників [34].

Питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі її розвитку збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників починають носити регулярний характер, при цьому істотно впливаючи на ефективність діяльності самої організації. Збої супроводжуються не тільки втратою інформації, дублюванням функцій, зайвими витратами та іншими негативними наслідками, але і втратою якості продукції підприємства, а отже, і втратою лояльності споживачів. Діагностувати причини цих проблем без детального вивчення діяльності підприємства неможливо.

При цьому важливо, на якому етапі (стадії) розвитку знаходиться підприємство. Для невеликого підприємства з розмитою групою споживачів, нежорсткими процесами діяльності (стадія так самого «особистого інтересу») основною конкурентною перевагою виступає гнучкість і оперативність. Для таких підприємств (як правило, з одним-трьома десятками співробітників залежно від галузі) проекти управління бізнес-процесами протипоказані, оскільки жорсткі схеми процесів, регламенти тощо зводять нанівець переваги гнучкості та оперативності.

Але зі збільшенням підприємства гнучкість і оперативність можуть перетворитися у хаос, коли всі щось роблять, кудись біжать, але отримують результат з серії «лебідь, рак і щука». Управляти хаосом дуже складно, тому на наступному етапі свого розвитку підприємство переходить до регулярного управління, коли починає формуватися централізована система управління (що дуже важливо для концентрації зусиль і контролю ресурсів), явно формуються і набувають сенсу бізнес-процеси, тому що на перший план виходять проблеми

взаємодії безлічі (а не десятка) співробітників. Починаючи з цієї стадії розвитку має сенс говорити про управління процесами.

Другий важливий момент: опису, регламентації підлягають тільки ті процеси, які сформувалися і стійко повторюються. Для підприємства з великою варіативністю процесів необхідно не регламентувати, а скоріше моделювати процеси, тестувати різні варіанти і вибирати оптимальний.

Третій аспект полягає у характері діяльності підприємства. Управління за допомогою опису і регламентації бізнес-процесів ефективно далеко не для кожного виду діяльності. Наприклад, якщо основний бізнес підприємства по суті проектний (будівельні підприємства, підприємства одиничного виробництва та ін.), управління такою діяльністю через бізнес-процеси неефективно, що вже багато разів доведено на практиці. Діяльність за проектом визначається його планом, бюджетом, термінами і т. п., але не регламентами бізнес-процесів, і тут потрібні зовсім інші інструменти управління. Управління процесами, як повторюваними алгоритмами діяльності, оптимально для підприємств (або напрямків діяльності) з повторюваними, стійкими бізнес-процесами для виробників, наприклад, серійної продукції. Власне процесне управління направлено на автоматичне забезпечення щоденної роботи підприємства [8].

Таким чином, момент часу для впровадження системи управління бізнес-процесами залежить від конкретних обставин: умов всередині підприємства і його процесній зрілості, а ці показники можуть сильно змінюватися залежно від підприємства в цілому і конкретної ситуації [34].

Отже, беручи до уваги вищевикладене можна зазначити, що управління бізнес-процесами - це напрям менеджменту, який спрямований на поліпшення процесів у всіх аспектах діяльності підприємства з метою отримання максимального прибутку. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання.

1.3. Методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами підприємства

Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням. Процесно-орієнтовані організації прагнуть усувати бар'єри і затримки, що виникають на стику двох різних підрозділів організації при виконанні одного бізнес-процесу. Бізнес-процес може бути декомпонований на декілька підпроцесів, які мають власні атрибути, проте також направлені на досягнення мети основного бізнес-процесу. Такий аналіз бізнес-процесів зазвичай включає складання карти бізнес-процесу і його підпроцесів, рознесених між певними рівнями активності. Бізнес-процеси мають бути побудовані так, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов'язкові або зовсім зайві активності. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва товару або послуги). Бізнес-процеси можуть піддаватися моделюванню за допомогою різних методів. Одним із способів є складання моделі бізнес-процесу «як є» (англ. as is). Після цього модель бізнес-процеса піддається критичному аналізу або обробляється спеціальним програмним забезпеченням. В результаті будується модель бізнес-процесу «як повинно бути» (англ. to be). Існує безліч методів і техніки, вживаних для моделювання бізнес-процесів [10].

Компанія вважається функціонально стійкою і конкурентоспроможною, якщо вона має апробовану систему ефективних технологічно активних бізнес-процесів, які забезпечують високу продуктивність, якість продукції, низькі витрати, і задоволення потреб цільової аудиторії [36]. Тому на сьогоднішній день істотним управлінським фактором є оцінка стану бізнес-потенціалу компанії як сукупності технологій, прав власності та механізмів, що забезпечують очікувані майбутні доходи.

У ряді сучасних досліджень потенціал компанії трактується як, сукупність бізнес-процесів, що визначають здатність компанії виробляти

конкурентоспроможні вироби, що задовольняють споживчий попит, і забезпечувати потреби клієнтів [37].

У такому трактуванні стійкий стратегічний потенціал компанії неминуче обумовлений стратегічною ефективністю бізнес-потенціалу, яка забезпечується ефективною структурою і організацією бізнес-процесів компанії в цілому.

В даному випадку важливим є довгострокове досягнення позитивного результату діяльності компанії не за рахунок поточної ринкової ситуації, ціноутворення, масштабування бізнесу чи інших подібних факторів, а за рахунок раціональної побудови основних і допоміжних бізнес-процесів і їх внутрішньої ефективності на заданому рівні якості.

Як відомо, бізнес-потенціал компанії формується в результаті взаємодії технологічно активних бізнес-процесів, що використовують управлінські, інформаційні, людські, інтелектуальні, технічні, технологічні, енергетичні, фінансові, матеріальні, нематеріальні ресурси і механізми їх організаційно-правового та ресурсного забезпечення.

При цьому оцінка бізнес-потенціалу повинна базуватися не на аналізі майна підприємства міста і джерел його формування, а, перш за все, на основі ринкової оцінки технологічного та організаційного потенціалу бізнес-процесів, що складаються з набору підпроцесів і операцій. Порядок виконання останніх чітко визначено технологією або відповідними правилами (інструкціями), тому такі поняття як маршрути та правила, що визначають бізнес-логіку процесу, є необхідними його характеристиками [28]. Основою будь-якого бізнес-процесу є, за визначенням, технологія цього процесу. В кінцевому результаті саме технологія реалізує інноваційну складову бізнес-процесу, тобто є основною складовою інноваційно-стратегічного потенціалу компанії.

Існуючі методики оцінки бізнес-потенціалу компанії і ефективності її бізнес-процесів на сьогоднішній день мають суттєві прогалини. Зокрема, дискусійним залишається питання, з чого ж складається ефективність бізнес-процесів компанії і як її оцінювати.

Основна частина методів кількісного аналізу і оцінки бізнес-процесів в світовій практиці заснована на зборі, обробці та аналізі статистичної інформації про реалізації бізнес-процесів. Фактично методи статистичного аналізу процесів розроблялися як інструменти, що використовуються при впровадженні систем менеджменту якості [11]. Ще одним з методів кількісної оцінки бізнес-процесів є аналіз, заснований на відповідності етапів бізнес-процесу типових вимог до його організації.

Складність оцінки найбільш гостро проявляється, коли ми говоримо про інноваційний характер і стратегічні перспективи.

Тому щоб якісно оцінити стан управління бізнес-процесами на підприємстві, необхідно використати коефіцієнтний підхід. Цей підхід дозволяє визначити певну ситуацію в менеджменті суб'єкта господарювання за допомогою різних показників.

Для діагностики ефективного управління бізнес-процесами доцільно використати наступні групи показників, які характеризують ефективність функціонування підприємства [4, 5, 6]:

1. Показники ефективності використання праці:

- продуктивність праці;

Цей показник оцінює ефективність використання персоналу підприємства та ефективність його діяльності. Рівень продуктивності праці визначається за наступною формулою (1.1):

$$П_{п} = \frac{\text{Обсяг продукції, випущеної за певний період часу, тис. грн}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу підприємства за той самий період, осіб}} \quad (1.1)$$

- ефективність використання робочої сили.

Даний показник показує, наскільки ефективним є використання робочої сили. Чим вища питома вага фактично відпрацьованого робочого часу, тим краще використовується робоча сила підприємства. Ефективність використання робочої сили визначається за наступною формулою (1.2):

$$Е_{ф} = \frac{\text{Фактичний фонд робочого часу за період, людиноднів}}{\text{Ефективний фонд робочого часу за період, людиноднів}} \quad (1.2)$$

2. Показники ефективного використання основних та оборотних фондів [4, 5, 6]:

- фондovіддача;

Одним з найважливіших показників використання основних фондів є фондovіддача.

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів (формула 1.3). До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів. Застосовуючи цей індикатор можна зрозуміти ефективність використання основних засобів підприємства [21].

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (1.3)$$

- фондомісткість, показує частку вартості основних фондів що припадає на кожну грн ГП що виготовляється або випускається;

Фондомісткість – це зворотний показник фондovіддачі, тобто, це відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до вартості виробленої валової продукції в поточних цінах. Він показує, скільки було використано основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні вартості продукції (формула 1.4) [35].

$$\text{Фондомісткість} = \frac{1}{\text{Фондовіддача}} \quad (1.4)$$

- фондоозброєність, показує скільки основних фондів припадає на кожного працівника у вартісному виразі;

Під фондоозброєністю праці розуміють показник ефективності використання основних виробничих фондів працівниками підприємства, який розраховується як співвідношення вартості активної частки основних виробничих фондів і чисельності промислово-виробничого персоналу в максимально завантажену робочу зміну підприємства, тобто за наступною формулою (1.5) [35]:

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{Первісна вартість основних виробничих засобів}}{\text{Середньорічна кількість працівників}} \quad (1.5)$$

Значення цього показника вказує на вартість активної частки основних фондів, яка припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу компанії.

- коефіцієнт екстенсивного використання обладнання показує наскільки ефективно використовується обладнання по часу;

Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання показує, який час було витрачено для здійснення виробничих процесів в календарному фонді робочого часу визначеної одиниці обладнання. Його можна обчислити за наступною формулою (1.6) [33]:

$$K_{\text{екст}} = \frac{\text{Фактичний час роботи обладнання}}{\text{Плановий час роботи обладнання}} \quad (1.6)$$

- коефіцієнт інтенсивного використання обладнання характеризує роботу або використання обладнання, виходячи із його продуктивності;

Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання показує, яку кількість продукції було виготовлено за одиницю часу відповідно до технічної (паспортної) продуктивності визначеної одиниці обладнання. Його можна обчислити за наступною формулою (1.7) [35]:

$$K_{\text{інт}} = \frac{\text{Фактичний обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність цеху}} \quad (1.7)$$

- коефіцієнт інтегрального використання обладнання;

Коефіцієнт інтегрального використання обладнання характеризує ступінь завантаження виробничого обладнання за його продуктивністю і часом роботи. Розраховується за такою формулою (1.8) [35]:

$$K_{\text{інтегр}} = K_{\text{інт}} \times K_{\text{екст}} \quad (1.8)$$

3. Показники економічної ефективності управління [4, 5, 6]:

Показники рентабельності являються відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють доходність підприємства з різних та групуються в співвідношенні інтересами учасників економічного процесу, ринкового обміну [55].

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Тому показники рентабельності є обов'язковими для порівняльного аналізу та оцінки фінансового становища компанії [22, 23].

Показники рентабельності характеризують ефективність виробництва та доповнюють аналіз ділової активності підприємства [22, 23]:

- коефіцієнт рентабельності активів, що показує ефективність використання активів суб'єкта господарювання для генерації прибутку і розраховується за наступною формулою (1.9):

$$K_{p.a.} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Середньорічна сума активів}}. \quad (1.9)$$

коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій підприємства, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій [23]. Розраховується за наступною формулою (1.10):

$$K_{p.v.k.} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}}. \quad (1.10)$$

- коефіцієнт рентабельності діяльності, який характеризує ефективність господарської діяльності підприємства при збільшенні значення цього показника, розраховується за такою формулою (1.11):

$$K_{p.d.} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)}}. \quad (1.11)$$

Значення показника в динаміці вказує на зростання або зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

- коефіцієнт рентабельності продукції, що оцінює обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів, розраховується за наступною формулою (1.12):

$$K_{\text{р.продукції}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}. \quad (1.12)$$

Значення цього показника дає можливість визначати, яка продукція є більш вигідною, тобто прибутковою для підприємства.

- коефіцієнт рентабельності продажу є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Показує, яку суму операційного прибутку отримує підприємство за кожну гривню проданої продукції та розраховується за такою формулою (1.13):

$$K_{\text{р.продажу}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}. \quad (1.13)$$

4. Показники використання основних засобів підприємства [4, 5, 6]:

Істотний вплив на кінцеві результати виробництва має характер руху основних виробничих фондів як авансової вартості в умовах певного підприємства. Тому доцільно виразити кількісно характер руху цих фондів за допомогою наступних показників:

- коефіцієнт оборотності активів. При діагностиці ефективності системи управління, використовується також і показники, які характеризують використання оборотних активів, зокрема коефіцієнт оборотності, який показує скільки оборотів здійснюють оборотні активи за певний період та розраховується за наступною формулою (1.14):

$$K_{\text{о.о.ф.}} = \frac{\text{Річна сума амортизації основних виробничих фондів}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}. \quad (1.14)$$

- коефіцієнт зростання основних засобів показує частку основних засобів, які прибули за звітний період і розраховується за такою формулою (1.15):

$$K_{\text{зр}} = \frac{\text{Сума основних засобів на кінець року}}{\text{Сума основних засобів на початок року}}. \quad (1.15)$$

- коефіцієнт вибуття показує частку основних засобів, які вибули за звітний період – вартість вибулих основних засобів / вартість основних засобів на початок року та розраховується за наступною формулою (1.16):

$$K_B = \frac{\text{Вартість вибулих основних фондів за рік}}{\text{Сума основних засобів на початок року}}. \quad (1.16)$$

- коефіцієнт оновлення основних засобів показує частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів – вартість введених в експлуатацію нових основних засобів / балансову вартість основних засобів, розраховується за формулою (1.17):

$$K_O = \frac{\text{Заново введені основні засоби за рік}}{\text{Балансова вартість всіх основних засобів на кінець року}}. \quad (1.17)$$

Між даними показниками існує тісний взаємозв'язок: очевидно, що $K_{зр} > 1$ за умови, коли $K_O > K_B$ і навпаки. Якщо суми вибулих фондів = сумі заново введених, то $K_{зр} = 1$ [30].

- коефіцієнт зносу основних засобів, розраховується за наступною формулою (1.18):

$$K_З = \frac{\text{Сума зношення основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}. \quad (1.18)$$

- коефіцієнт вибуття зношених основних фондів, розраховується за такою формулою (1.19):

$$K_{\Pi} = 1 - K_З. \quad (1.19)$$

В результаті, комплексна оцінка ефективності дозволить найбільш повно охарактеризувати бізнес-потенціал компанії, обумовлений ефективністю бізнес-процесів, який, в свою чергу, є невід'ємним елементом інноваційно-стратегічного потенціалу даної організації.

Висновки до розділу I

Розглянувши теоретичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства, можемо зробити висновок, що найбільш змістовно поняття бізнес-процесу розкриває Нетепчук В.В., який визначає бізнес-процес як «сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-операцій, які за допомогою вхідних потоків, представлених ресурсами та інформацією, трансформуються процесом у вихідні потоки, тобто готову продукцію, необхідну споживачу» [31].

Були визначені види бізнес-процесів: керуючі, операційні та підтримуючі, а також розглянули метод опису власне бізнес-процесів Workflow. Він передбачає автоматизацію бізнес-процесів суб'єкта господарювання і визначає методи та підходи для прискорення реакції підприємства та його процесів на постійні зміни на сучасному ринку.

Також ми визначили, що управління бізнес-процесами - це напрям менеджменту, який спрямований на поліпшення процесів у всіх аспектах діяльності підприємства з метою отримання максимального прибутку. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання.

Було запропоновано методичний підхід до оцінки управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання, який дозволить найбільш повно охарактеризувати бізнес-потенціал компанії, обумовлений ефективністю бізнес-процесів, який, в свою чергу, є невід'ємним елементом інноваційно-стратегічного потенціалу даної організації.

Визначено такі основні показники ефективності управління бізнес-процесами як продуктивність праці, ефективність використання робочої сили, фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнти екстенсивного, інтенсивного та інтегрального використання обладнання, коефіцієнти рентабельності діяльності, активів, власного капіталу, продукції та продажу; коефіцієнти зростання, вибуття, зношення, оновлення та обороту основних фондів.

Отже, визначивши теоретичні основи бізнес-процесу та управління бізнес-процесами, їх види, а також методичне забезпечення його оцінки, можемо розглянути цю діяльність на практиці.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Повне найменування Товариства українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Порошенко Петро Олексійович [24].

В своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, а також внутрішніми документами, які не суперечать законодавству. В тому числі Законами України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Укоопспілки, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом [5].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2015 році скоротила чистий прибуток до 11,021 млн грн. Згідно з повідомленням підприємства про проведення зборів акціонерів 25 квітня, активи компанії за рік скоротилися на 10% – до 705,08 млн грн., основні засоби – на 15%, до 603,02 млн грн., пише Інтерфакс-Україна [16].

Нерозподілений прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2015 році збільшила майже на 3% – до 350,7 млн грн., довгострокові зобов'язання скоротилися 17% – до 43,7 млн грн., поточні зобов'язання – на 39%, до 130,99 млн грн. [15].

Про спад прибутків корпорації говорять численні джерела. Так, за повідомленнями інсайдерів, якщо на початку 2014 року почалося масове відкриття магазинів по всій країні і Києву, разом з чим збільшили кількість найманих працівників, то вже під кінець 2015 року значну їх кількість довелося

скоротити. Так, лише у Києві скоротили щонайменше третину продавців – через різке зменшення обсягу закупівель населенням [16].

До складу корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики «Ликонф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також молочний комбінат «Бершадьмолоко», та «Литінський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Загальна площа складає 60000 кв. м., з них площа складських приміщень - 57000 кв. м. Загальна місткість логістичного центру 45000 тон, з них 20-25000 тон продукції і 20000 тон сировини [24].

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів [24].

У приміщенні підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року, температура складає +18 градусів, постійна вологість - 30-40% [5].

Головним постулатом політики в галузі менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, заснованого на принципах "НАССР (Hazard Analysis and Critical Controlpoints - Аналіз Ризиків і Критичних точок Правління) для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в галузі менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів Корпорація «Рошен» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності». Всі кондитерські фабрики Корпорації, в тому числі й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах [24].

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «Roshen» [2].

Постійно поліпшується і вдосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. Виробництво підприємства орієнтовано на внутрішній ринок. Історія підприємства почалася недавно, тому першим завданням, що ставило керівництво компанії було зміцнення позицій на внутрішньому ринку [2].

Статутний фонд підприємства представляє суму грошових вкладень всіх учасників. Також на підприємстві створюються амортизаційні й інші фонди. Вся сума амортизаційних відрахувань направляється у фонд для розвитку підприємства [2].

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після виплати всіх податків і розрахунків з бюджетом відповідно до Положення про пайовий фонд, спрямований на створення фондів і виплату дивідендів співвласникам [2].

Організаційна структура «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом утворювання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством [24]. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства [2].

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Операційна система підприємства призначена комплексно вирішувати питання створення нових виробів і оптимізації процесу виробництва, реалізації продукції і інвестування виробництва. Основною метою діяльності підприємства є виробництво і реалізація промислової продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення потреб населення [2].

Предметом діяльності є:

1. Виробництво карамелі.

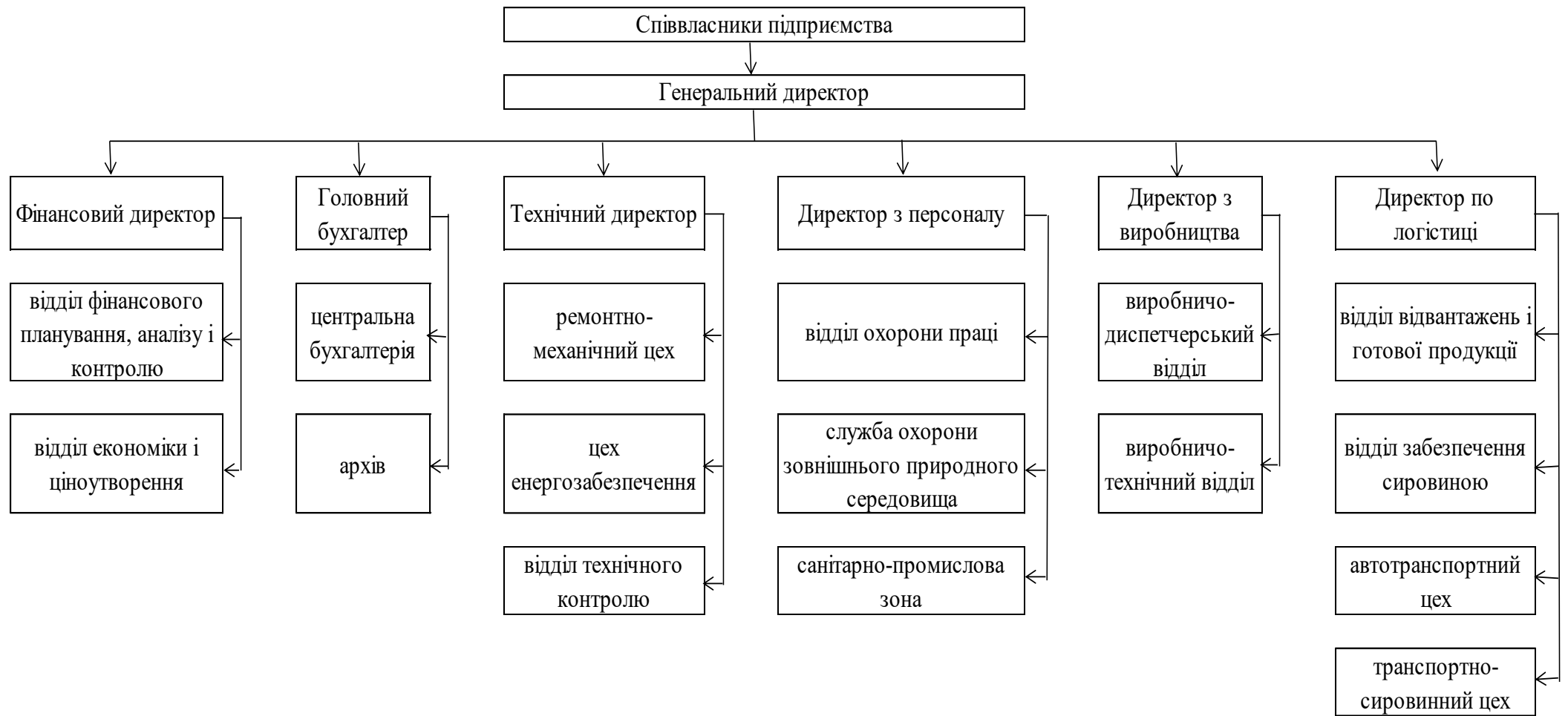


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2. Виробництво драже.
3. Виробництво шоколаду.
4. Борошняні вироби.

Споживачами кондитерської продукції компанії є всі вікові групи населення. При цьому дуже потрібно правильно просегментувати ринок і дати кожній групі споживачів свою продукцію: дітям – яскраву карамель, красиві солодощі з сюрпризом, молодим людям – шоколадні батончики і вафлі з різними наповнювачами; людям середнього віку - красиво оформлені цукерки, трюфелі з натуральною начинкою; старшому поколінню – знайомі ним з радянських часів солодощі [2].

Основні споживачі «Roshen» розташовані у великих містах України і прилягаючих областях [2].

Асортимент нараховує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україні і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Росію, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [2].

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

1. Карамель 68,4%;
2. Драже 2,5 %;
3. Цукерки неглазуровані 2,8%;
4. Цукерки глазуровані 13,8%;
5. Борошняні вироби 12,4% та інші.

Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання [2].

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

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Особливості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1.Ріст обсягів виробництва 2.Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4.Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал 6. Сучасне технологічне обладнання	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1.Проведення рекламних кампаній і акцій 2. Боротьба з конкурентами

Джерело: складено автором на основі документації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Компанія відслідковує структуру своїх клієнтів та за її змінами. Всі дані підприємство черпає з різних джерел, опис яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Джерела інформації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
1. Всі вікові групи населення 2. Іноземне населення	1. Професійні журнали 2. Виробничі асоціації 3. Торгові палати 4. Internnet 5. Офіційний сайт корпорації	1.Асортимент продукції 2. Адреси дистриб'юторів 3. Адреса і інформація про конкурентів 4. Маркетинговий аналіз ринку 5. Новинки продукції, та її ціна

Джерело: складено автором на основі документації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наступним кроком в аналізі виробничо-господарської діяльності буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами),

слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [44].

За допомогою SWOT-аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії [44].

Під зовнішнім середовищем мають на увазі всі умови і фактори, що виникають в зовнішньому середовищі незалежно від діяльності фірми. Кожне підприємство має власне зовнішнє середовище, що охоплює безліч факторів, які впливають на фірму у теперішньому і майбутньому часі. Зовнішнє середовище прямого впливу включає в себе: джерела та постачальники сировини, конкуренти, споживачі [13].

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. При цьому, близько двох третин всього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників кондитерської галузі. Компанія «Roshen» займає частку у 22,5%. Позиція компанії є достатньо високою, «Roshen» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. А такі цілі є вигідними не тільки для самої компанії, а для країни в цілому, бо такі якісні показники, що ставить за мету «Roshen», привертають увагу світової спільноти, піднімають імідж та збільшують довіру до України як якісного виробника [24].

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі кондитерські фабрики України, а також закордонні. Наприклад, ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Акціонерне товариство «ЛКФ «Світоч». Також можна сказати, що український ринок кондитерських виробів є досить різноманітним та насиченим [13].

Так як з кожним роком продажі кондитерських виробів збільшуються на 10-15%, то конкуренція на внутрішньому ринку стає все жорсткішою.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори. Всі ці фактори діють комплексно і впливають на стан підприємства [13].

Внутрішнє середовище підприємства – це комплекс засобів виробництва, персоналу, виробничі та інформаційні процеси, мета і завдання підприємства [13].

Основною місією підприємства є задоволення потреб споживачів в якісній та доступній продукції.

Цілями підприємства є збільшення рівня якості продукції; розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринку; максимізація прибутку; підвищення кваліфікації персоналу; мінімізація витрат на сировину та матеріали; запровадження новітніх технологій у виробництві.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можемо визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можливості та загрози підприємства. SWOT-аналіз компанії представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз підприємства

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока репутація фірми; – лідер на ринку кондитерських виробів України; – постійно оновлюється асортимент; – потужна фінансова база; – високий ступінь технічної оснащеності фабрик; – наявність виробничих підприємств за кордоном; – стабільний купівельний попит; – вихід на ринки багатьох країн; – успішні заходи по просуванню продукції; – систематичний аналіз споживчих переваг; – чітко організована структура корпорації; – широка збутова мережа на території країни; – конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – мала популярність торгової марки за кордоном; – нестабільний рівень цін на сировину; – недостатньо кваліфікований персонал; – висока собівартість продукції; – дорогий процес просування нових виробів.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – ослаблення законодавчих обмежень; 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – досить сильні конкуренти;

Продовження таблиці 2.3

<ul style="list-style-type: none"> – проникнення на нові ринки; зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; – розробка товарів для нової групи споживачів; – підвищення продуктивності на підприємствах; – позитивна зміна курсу національної валюти; – розширення частки ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – недобросовісна конкуренція; – нерозвинена торгова інфраструктура; – неповернення ПДВ; – валютний ризик при здійсненні ЗЕД; – зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів
---	--

Джерело: складено автором на основі документації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Під SWOT аналізом розуміється дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Можливості визначаються як щось, що дає фірмі шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію. Загрози – це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, поява товаро-замінників [15].

Провівши SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є висока собівартість продукції, також недостатньо детальне дослідження вітчизняного ринку і, як наслідок, нездатність компанії завоювати потенційних клієнтів. Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище [15].

Ефективність і раціональність операційного менеджменту в цілому залежить від правильності вибору стратегії. Стратегія підприємства полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукти з метою задоволення потреб споживача. Для ефективної стратегії організації необхідно виявити можливості економічної системи. Потім визначаються цілі організації. Ця причина є місією корпорації, яка виконується за допомогою стратегії [17].

Частиною загальної стратегії підприємства є виробнича стратегія, яка направлена на вдосконалення виробничої діяльності компанії.

Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства їх досягнення

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажу на 35%	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій
Виробництво	Покращити якість продукції і якість сервісного обслуговування, Закупівля більш продуктивного обладнання	Закупка нових технологій, Запровадження автоматизованої системи контролю якості
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
Гроші	Покращити співвідношення між власним капіталом і запозиченим,	Залучення інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Впровадити нові технології
Цінова політика	Зменшити ціну продукції на 7% Пошук постачальників більш дешевої сировини	Нарощувати обсяги виробництва і реалізації

Джерело: складено автором на основі [17].

Одним з найважливіших етапів розвитку діяльності підприємства вважають визначення його цілей, як в довгостроковому періоді, так і в короткостроковому. Після цього спеціалісти займаються розробкою маркетингової стратегії, яка визначає оптимальний шлях досягнення поставлених задач. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пріоритетними цілями є завоювання нових сегментів ринку і посилення власної частки на вже існуючих ринках збуту, а також мінімізація витрат на сировину та матеріали.

Стратегії, засновані на сильних сторонах і можливостях кондитерської корпорації «Roshen» [2]:

1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової

групи споживачів, корпорація «Roshen» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей.

2. Можливість зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту.

3. Маючи потужну фінансову базу, корпорація може підвищити продуктивність на фабриках, закупаючи нове обладнання.

4. Висока репутація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на нових ринках збуту.

5. Позитивний імідж і чітко організована структура корпорації дає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу.

Стратегії, засновані на сильних сторонах та загрозах підприємства [2]:

1. Лідируюче становище корпорації дає їй право на внесення коректив у роботу торгових інфраструктур.

2. Висока ступінь технічної оснащеності фабрик дає можливість виробляти продукцію, ні в чому не поступається продукції імпортерів.

3. Конкурентоспроможні рівень якості та ціни і досвід успішної роботи у цій галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками кондитерської продукції.

Стратегії, засновані на слабких сторонах і можливостях [2]:

1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному обладнанні дозволить знизити собівартість продукції.

2. Ослаблення законодавчих обмежень звільнить кошти для просування продукції за кордоном.

3. Розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад, для дітей) зробить ТМ «Roshen» більш відомою за кордоном.

Стратегії, засновані на загрозах підприємства та його слабких сторонах [2]:

1. Необхідно перекваліфікувати персонал, знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту. Це буде конкурентною перевагою в боротьбі за частку ринку.

З проведеного аналізу можемо обрати стратегію для подальшого втілення її в роботу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яка передбачає вихід підприємства на зовнішні ринки, а також розширення вже існуючих вітчизняних.

Почнемо аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» із проведення структурно-динамічного аналізу майна.

Від того, наскільки правильно та доцільно вкладені фінансові ресурси в активи залежить власне стабільність фінансово-економічного стану підприємства, тому в першу чергу необхідно визначити склад та структуру майна, джерела його утворення та динаміку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз складу майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Усього майна (валюта балансу)	705080	659017	793915	-46063	134898	-6,53	20,47
необоротні активи	603036	576387	701314	-26649	124927	-4,42	21,67
оборотні активи	102044	82630	92601	-19414	9971	-19,03	12,07
запаси	8512	8856	8029	344	-827	4,04	-9,34
дебіторська заборгованість	92001	71252	51544	-20749	-19708	-22,55	-27,66
кошти та їх еквіваленти	220	130	6723	-90	6593	-40,91	5071,54

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З проведених розрахунків у табл. 2.5 можемо зробити висновок, що вартість майна станом на 2017 рік у розпорядженні підприємства становила 793 915 тис. грн., а у порівнянні з попереднім роком збільшилась на 134 898 тис. грн., або на 20,47%. А у 2016 році вартість майна підприємства становила 659 017 тис. грн., тобто порівняно з попереднім роком зменшилась на 46 063 тис. грн., або на 6,5%. Позитивні зміни у 2017 році порівняно з 2016 роком відбулись за рахунок:

- збільшення необоротних активів на 124 927 тис. грн., або на 21,7%;
- збільшення оборотних активів на 9 971 тис. грн., або на 12,1%;

Проаналізувавши структуру оборотних активів, можемо зробити висновок, що їх збільшення у 2017 році відбулося за рахунок накопичення коштів та їх еквівалентів на підприємстві до 6 723 тис. грн. Однак в той же час у 2017 році зменшилась дебіторська заборгованість на 51 544 тис. грн. (27,7%) та запаси на 8 029 тис. грн. (9,34%). А у 2016 році відповідно відбулося зменшення оборотних активів за рахунок зниження дебіторської заборгованості на 20 749 тис. грн., або на 22,6%, а також зменшення коштів та їх еквівалентів на 90 тис. грн., або на 40,9%.

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» функціонує успішно, в достатній мірі забезпечене основними та оборотними засобами і має необхідні фінансові ресурси для здійснення господарської діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Почнемо аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» із проведення структурно-динамічного аналізу джерел формування активів підприємства, тобто аналіз джерел коштів, які вкладено в майно підприємства (табл. 2.6) .

Таблиця 2.6 – Аналіз пасивів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Капітал разом	1060868	1070350	1075884	9482	5534	0,89	0,52
Власний капітал, у т.ч.	530434	535175	537942	4741	2767	0,89	0,52
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	175833	175833	0	0	0	0
Резервний капітал	3904	4455	4651	551	196	14,11	4,40

Продовження таблиці 2.6

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350697	354887	357458	4190	2571	1,19	0,72
Позиковий капітал, у т.ч.							
Відстрочені податкові зобов'язання	43652	36932	33656	-6720	-3276	-15,39	-8,87
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	170318	0	170318	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	109809	67990	25983	-41819	-42007	-38,08	-61,78
розрахунками з бюджетом	8611	3859	3410	-4752	-449	-55,19	-11,64
розрахунками зі страхування	1534	1879	2328	345	449	22,49	23,90
Поточні забезпечення	4187	4672	7253	485	2581	11,58	55,24
Інші поточні зобов'язання	636	1587	4414	951	2827	149,53	178,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Із проведеного аналізу пасивів у табл. 2.6 спостерігаємо незначне зростання капіталу підприємства впродовж трьох досліджуваних років, а саме: у 2016 році порівняно з 2015 роком на 9 482 тис. грн., або на 0,89%, а у 2017 році порівняно з попереднім – на 5 534 тис. грн., або на 0,52%. Зростання капіталу в цілому відбулося за рахунок зростання власного капіталу (на 4 741 тис. грн. у 2016 році та на 2 767 тис. грн. у 2017 році відповідно), резервного капіталу (на 551 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, або на 14,1%, та на 196 тис. грн. у 2017 році, або на 4,4%), а також за рахунок нерозподіленого прибутку (на 4 190 тис. грн. у 2016 році та на 2 571 тис. грн. у 2017 році).

Щодо структури довгострокових зобов'язань, то можемо стверджувати, що щороку знижуються відстрочені податкові зобов'язання: у 2016 році порівняно з 2015 роком знизилась на 6 720 тис. грн., або на 15,4%, а у 2017 році порівняно з 2016 роком на 3 276 тис. грн., або на 8,9%. Також варто зауважити,

що у 2017 році з'явилися інші довгострокові зобов'язання у розмірі 170 318 тис. грн.

Розглянувши структуру поточної кредиторської заборгованості спостерігаємо зменшення заборгованості за товари, роботи та послуги (на 41 819 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, або на 38,1%, та на 42 007 тис. грн. у 2017 році, або на 61,8%), також зменшення заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 4 752 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, або на 55,2%, та на 449 тис. грн. у 2017 році, або на 11,64%). Однак спостерігаємо також збільшення заборгованості підприємства за розрахунками зі страхування – на 345 тис. грн. у 2016 році, або на 22,5%, та на 449 тис. грн. у 2017 році порівняно з попереднім, тобто на 23,9%. До того ж, значно зросли інші поточні зобов'язання – на 951 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, а у 2017 році – на 4414 тис. грн.

Після аналізу пасивів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стає зрозумілим, що власний капітал – це основне джерело формування майна підприємства, а не позикові кошти.

Наступним проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства, а також визначимо чистий оборотний капітал (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0	0,78	0,95	1,78	0,17	0,83	22,05	87,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	0,71	0,85	1,63	0,13	0,78	18,88	91,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0017	0,0015	0,1293	-0,0002	0,128	-10,94	8543,60
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	-28950	-4280	40602	24670	44882	85,22	1048,64

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Проаналізувавши показники ліквідності підприємства можемо зробити висновок, що спостерігається щорічне зростання коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності. Зокрема коефіцієнт покриття показує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Значення цього показника у 2015 та 2016 роках становило 0,78 та 0,95 відповідно. Нормативне значення коефіцієнта покриття становить 1,5-2,5, а у 2017 році цей показник на досліджуваному підприємстві зріс до 1,78. Тому можемо стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здатна забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості, його нормативне значення становить 0,5 і більше, тому можемо стверджувати, що підприємство не має проблем з погашенням поточних зобов'язань, адже значення цього коефіцієнта у 2015 році становить 0,71 і з кожним роком зростає. У 2016 році значення зросло на 18,9% і становить 0,85, а у 2017 році значення коефіцієнта зросло майже вдвічі – на 91,6% і становить 1,63.

Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходиться в межах 0,1-0,2, у досліджуваного підприємства у 2015 році цей показник становить 0,0017, це означає що підприємство не могло б вчасно погасити заборгованості у випадку, якщо це потрібно зробити негайно. Проте вже у 2017 році значення цього показника є нормативним і можна стверджувати, що підприємство ефективно розпоряджається своїми фінансовими ресурсами.

Чистий оборотний капітал показує різницю між поточними активами та поточними пасивами. Цей показник характеризує величину оборотного капіталу, вільного від поточних фінансових зобов'язань. У 2015 та 2016 роках

значення показника було від'ємним (-28950 та -4280), це означає що, підприємство неспроможне вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, а також свідчить про недостатню фінансову стійкість, оскільки відбувається фінансування певної частини необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань. Однак вже у 2016 році порівняно з попереднім величина чистого оборотного капіталу збільшилась на 24 670 тис. грн., або на 85,22%, що свідчить про суттєве покращення політики управління оборотними активами. І у 2017 році величина чистого оборотного капіталу становить 40 602 тис. грн. і це свідчить про спроможність підприємства виплатити короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

З проведеного аналізу можемо зробити висновок, що з кожним наступним роком коефіцієнти ліквідності зростають. Така динаміка свідчить про наявні вільні кошти у розпорядженні підприємства, тобто підприємство має високу мобільність управління і має змогу швидко та ефективно реагувати в кризових ситуаціях.

Наступним проведемо дослідження джерел фінансування, напрямів фінансування та управління фінансами. Результати проведених розрахунків наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Джерела фінансування діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки		
	2015	2016	2017
Власний капітал, тис. грн.	530 434	535 175	537 942
Необоротні активи, тис. грн.	603 036	576 387	701 314
Власні обігові кошти, тис. грн.	-28 950	-4 280	40 602
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	43 652	36 932	203 974
Короткострокові зобов'язання підприємства, тис.грн.	130 994	86 910	51999
Кво (наявність власного оборотного капіталу)	-72 602	-41 212	-163 372
Кп (наявність перманентного капіталу)	-28 950	-4 280	40 602

Продовження таблиці 2.8

Загальна величина капіталу для формування запасів і затрат, тис. грн.	102 044	82 630	92 601
Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	{0, 0, 1}	{0, 0, 1}	{0, 1, 1}
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нормальна стійкість

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Аналізуючи джерела фінансування діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впродовж трьох років, спостерігаємо у 2015 та 2016 роках нестійкий фінансовий стан досліджуваного підприємства. Це свідчить про потребу в залученні додаткових коштів, оскільки платоспроможність знаходиться на низькому рівні. Однак щодо 2017 року, то підприємство в цілому має нормальну фінансову стійкість, оскільки збільшилась ефективність використання власних фінансових ресурсів, а також позикових. Тому при такому стані можемо говорити про високу прибутковість виробничої діяльності.

Наступним кроком є проведення аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,6	0,75	0,81	0,68	0,06	-0,13	7,95	-16,56
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,33	1,23	1,48	-0,10	0,24	-7,36	19,85
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,33	0,23	0,48	-0,10	0,24	-29,72	105,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1 і вище	-0,05	-0,01	0,08	0,05	0,08	-85,35	-1043,77

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,1 і вище	-0,71	-0,50	-1,76	0,21	-1,27	-29,90	253,73
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	0,07	0,06	0,29	-0,01	0,23	-11,48	353,91
Коефіцієнт фінансового левериджу	-	0,08	0,07	0,38	-0,01	0,31	-16,14	449,46

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Проаналізувавши розрахунки в табл. 2.9 можемо стверджувати, що досліджуване підприємство має достатньо високе значення коефіцієнта фінансової незалежності: у 2015 році – 0,75 при нормативному значенні 0,6. Це означає, що компанія здатна профінансувати 75% активів за рахунок власного капіталу, генерує прибуток і є платоспроможною. У 2016 році значення цього показника становить 0,81, тобто порівняно з попереднім роком зросло на 8%. Проте у 2017 році значення знизилось до 0,68, тобто на 16,6%. Це означає, що у підприємства є певний ризик зниження фінансової стійкості в середньостроковому періоді.

Оскільки значення показника фінансової залежності з 2015 по 2017 роки знаходиться в нормативних межах, це свідчить про невисокі фінансові ризики підприємства. Тому, виходячи з цього, фінансова залежність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2016 році знизилась порівняно з 2015 роком, тобто в 2015 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,33 гривні фінансових ресурсів, а у 2016 році – 1,23 гривні. Вже у 2017 році значення цього показника зросло до 1,48, тобто в порівнянні з 2016 роком майже на 20%.

Проаналізувавши коефіцієнт фінансового ризику, спостерігаємо що у 2015 році на 0,33 гривні позикових коштів припадає одна гривня, вкладена у власний капітал підприємства. У 2016 році значення цього показника стало кращим – 0,23, проте у 2017 році на 1 гривню вкладену у власний капітал припадає 0,48 грн. позикових коштів, значення показника погіршилось, тому

можемо говорити про посилення залежності компанії від позикових ресурсів, відповідно фінансова стійкість підприємства знижується.

Оскільки коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2015 та 2016 роках має від'ємне значення, це також призводить до зниження фінансової стійкості підприємства. Власний капітал та кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних активів, а тому для фінансування оборотних активів підприємству необхідно звертатися до позикових джерел фінансування. Проте вже у 2017 році значення коефіцієнта маневреності становить 0,08 – це означає, що 8% власного капіталу підприємства перебуває в мобільній формі. Тобто 8% власних коштів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» направлені на фінансування поточної діяльності. Хоч значення даного показника у 2017 році і підвищилось порівняно з попередніми роками, проте воно ще не досягло нормативного значення.

Виходячи з від'ємного значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами впродовж трьох досліджуваних років, можемо зазначити, що підприємство фінансово залежне від позикових коштів і зовнішніх кредиторів. До того ж, у фактичному періоді, тобто у 2017 році порівняно з попереднім періодом значення цього коефіцієнта суттєво погіршилось – з -0,5 до -1,8. Це свідчить про неспроможність сформувати власний оборотний капітал, оскільки у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для довгострокового фінансування, а також можемо говорити про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Проаналізувавши коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень в динаміці можемо це раз підтвердити тезу про посилення залежності від зовнішніх інвесторів. Це означає, що частина основних засобів та інших необоротних активів, яка фінансується за рахунок позикових коштів, збільшується.

Значення коефіцієнта фінансового левериджу у 2017 році порівняно з двома попередніми роками суттєво збільшилось (з 0,07 у 2016 році до 0,38 у

2017 році), це свідчить про поступове збільшення ризику вкладення капіталу в компанію зі сторони зовнішніх кредиторів.

Отже, провівши аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можемо зробити висновок, що впродовж трьох досліджуваних років фінансова стійкість та стабільність підприємства дещо погіршились. Кондитерська фабрика дедалі більше залежить від позикових коштів, а також для ведення своєї господарської діяльності може розпоряджатися лише незначною часткою власних коштів. До того ж, підприємство поступово втрачає довіру зовнішніх інвесторів.

Наступним проведемо аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,44	0,48	-0,04	0,05	-8,64	10,80
Коефіцієнт оборотності запасів	24,79	23,52	27,06	-1,27	3,54	-5,13	15,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,29	1,98	3,78	0,68	1,80	52,69	91,18
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	278,31	182,28	95,34	-96,04	-86,94	-34,51	-47,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,15	2,85	4,22	-0,30	1,38	-9,64	48,34
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	114,29	126,49	85,27	12,20	-41,22	10,67	-32,59

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Проаналізувавши коефіцієнт оборотності власного капіталу в динаміці спостерігаємо в цілому стабільне значення цього показника, тобто ефективність управління власним капіталом майже не змінюється.

Значення коефіцієнта оборотності запасів у 2017 році порівняно з попереднім зросло (з 23,5 до 27,1), це означає збільшення ефективності управління запасами, тобто безперебійність процесу виробництва, а також збуту товарів.

Протягом трьох досліджуваних років значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості суттєво підвищилось: з 1,29 у 2015 році до 1,98 у 2016 році, та до 3,78 у 2017 році. Тому можемо зробити висновок, що з кожним роком підприємство більш відповідально ставиться до погашень своїх зобов'язань перед постачальниками.

Значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості в динаміці показує, що у 2016 році підприємство провело коригування політики управління дебіторською заборгованістю, оскільки у 2017 році обороти збільшились майже на 50%. Тобто у 2017 році дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством на 50% ефективніше порівняно з попереднім роком.

Отже, з проведеного аналізу можемо зробити висновок, що фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на належному рівні.

2.3. Діагностика системи управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання

Термінологія процесного підходу на даний момент досі не затвердилася, тому є багато визначень поняття «бізнес-процес».

Поняття «бізнес-процесу» є найбільш обґрунтованим в тому випадку, коли визначення містить не лише виконання певних функцій, а й обов'язкове досягнення мети підприємства і створення цінності для кінцевого споживача. Тому бізнес-процеси суб'єкта господарювання мають складати єдину систему, яка повинна бути спрямованою як на отримання прибутку, так і на задоволення потреб споживачів та створення споживчої цінності продукту.

Аналізуючи бізнес-процеси підприємства, доцільно показати структуру власне бізнес-процесу (рис. 2.2).

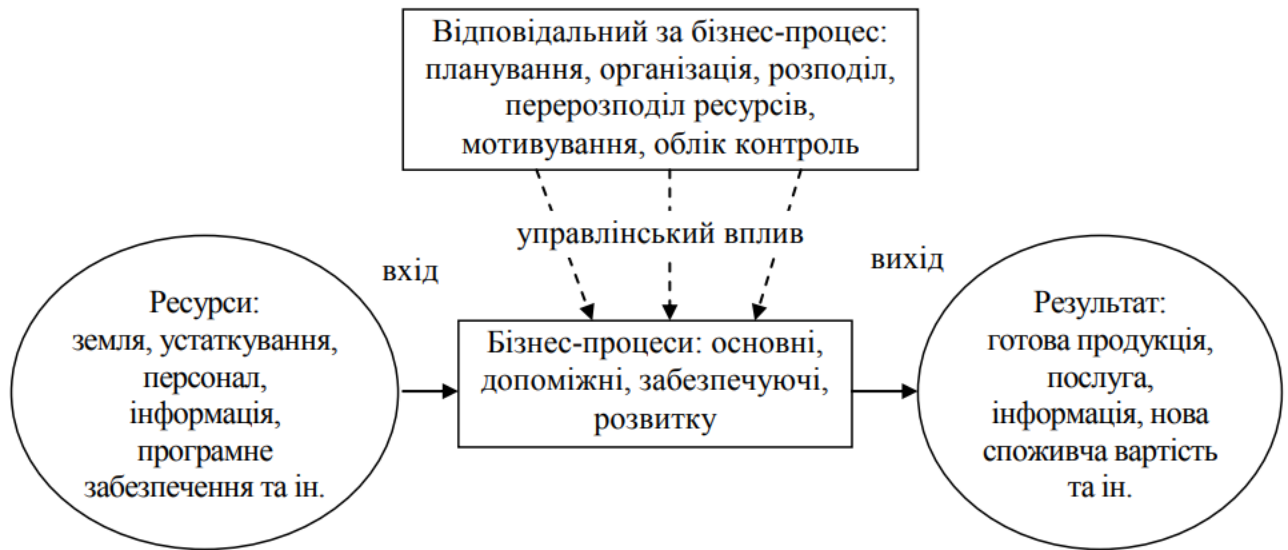


Рисунок 2.2 – Структура бізнес-процесу [29]

На рисунку 2.2 бачимо, що будь-якому бізнес-процесу притаманні основні елементи незалежно від його ролі в створенні цінностей підприємства. Кожен бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи як вхід, вихід, ресурси і результати [29].

Тому, визначаємо бізнес-процес як сукупність послідовних та регламентованих видів діяльності, де входи процесу за допомогою управлінського впливу перетворюються у виходи, тобто результати, і мають певну цінність для кінцевих споживачів.

Кожен суб'єкт господарювання виконує певну діяльність, яку можна уявити як набір бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. До того ж, стандартного набору бізнес-процесів не існує, тому підприємство має створити та розвивати власну сукупність бізнес-процесів, які будуть засновані на організації стабільного та збалансованого механізму управління.

Тому якщо в середині компанії виникають конфлікти інтересів між співробітниками, зриви термінів поставки або надання послуги, падіння обсягів продажу при зростанні ринку збуту, то такому підприємству необхідно провести діагностику управління бізнес-процесами.

Для якісної оцінки стану управління бізнес-процесами використаємо коефіцієнтний підхід по групам показників, які характеризують ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

1. Показники ефективності використання праці:

Розрахунок показників продуктивності праці та ефективності використання робочої сили наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 Аналіз показника продуктивності праці та ефективності використання робочої сили підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Продуктивність праці	196,64	172,47	187,42	-24,17	14,96	0,88	1,09
Ефективність використання робочої сили	1,10	1,12	1,20	0,02	0,08	1,02	1,07

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Продуктивність праці – це показник, який оцінює ефективність використання праці та загалом виробництва. З розрахованих показників бачимо, що у 2016 році порівняно в 2015 ефективність використання праці знизилась на 12%, проте у 2017 році порівняно з попереднім навпаки зросла.

Розрахувавши показник ефективності використання робочої сили, можемо зробити висновок, що впродовж трьох років робоча сила підприємства використовується все краще. Але варто зауважити, що це покращення відбувається також завдяки збільшенню кількості працівників.

2. Показники ефективного використання основних та оборотних засобів (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ефективного використання основних та оборотних фондів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Фондовіддача	0,78	0,69	0,69	-0,09	0,00	-11,54	0,00
Фондомісткість	1,28	1,45	1,45	0,17	0,00	13,04	0,00
Фондоозброєність	1213,25	1185,28	1312,20	-27,97	126,92	-2,31	10,71
Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання	0,96	0,91	0,93	-0,05	0,02	-5,21	2,20
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0,87	0,92	0,88	0,05	-0,04	5,75	-4,35
Коефіцієнт інтегрального використання обладнання	0,84	0,84	0,82	0,00	-0,02	1,00	0,98

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Проаналізувавши показник фондовіддачі можемо зробити висновок, що на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні фонди припадає у 2015 році 0,78 грн. виробленої продукції, у 2016 та 2017 роках значення показника погіршилось (до 0,69), це свідчить про падіння ефективності використання основних засобів у тому числі за рахунок того, що не всі оборотні фонди задіяні у виробничому процесі. Вирішенням даної проблеми може виступати продаж тієї частини обладнання, яке не використовується.

Оскільки фондомісткість є зворотним показником до фондовіддачі і показує, яку суму основних засобів потрібно придбати щоб випускати необхідну кількість продукції, то можемо стверджувати, що у 2016 році порівняно з попереднім роком сума необхідних основних фондів для безперебійного виробництва збільшилась. У фактичному періоді, тобто у 2017 році порівняно з попереднім дана сума залишилась незмінною.

Фондоозброєність вказує на ефективність використання основних засобів працівниками компанії. Виходячи з проведених розрахунків, можемо стверджувати, що ця ефективність на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» щороку збільшується, це означає що активна частка обладнання, яке перебуває у використанні працівників зростає.

Коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного використання обладнання мають високі значення, наближені до одиниці. Це свідчить про високу ефективність використання обладнання підприємства.

Проте коефіцієнт інтегрального використання обладнання, що показує наскільки завантажене виробниче обладнання підприємства хоч і має високе значення, але даному суб'єкту господарювання є куди рости та на що звернути увагу.

3. Показники економічної ефективності управління:

До цієї групи належать показники рентабельності та коефіцієнти оборотності.

Оцінка показників рентабельності є найважливішою складовою фінансового аналізу, тому що ці показники чітко характеризують наскільки ефективним є виробництво в цілому. Тому проведемо аналіз показників рентабельності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Коефіцієнт рентабельності активів	1,48	0,57	0,38	-0,91	-0,19	-61,18	-33,69
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,10	0,74	0,52	-1,36	-0,22	-64,97	-29,86
Коефіцієнт рентабельності діяльності	4,40	1,69	1,07	-2,71	-0,62	-61,65	-36,70
Коефіцієнт рентабельності продукції	16,07	13,75	13,48	-2,33	-0,26	-14,49	-1,92
Коефіцієнт рентабельності продажу	4,40	1,69	1,07	-2,71	-0,62	-61,65	-36,70

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Виходячи з аналізу рентабельності можна визначити наскільки ефективно вкладаються кошти у підприємство та наскільки раціональним є їх використання.

Показник рентабельності активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку [20].

Значення показника рентабельності активів щороку зменшується – у 2015 році становить 1,48%, у 2016 році знизилось на 61% і становив 0,57%, а у 2017 році порівняно з попереднім знизилось майже на 34% і становить 0,38%. Це свідчить про те, що протягом трьох років ефективність процесу управління досліджуваного підприємства значно знизилась.

Проаналізувавши показник рентабельності власного капіталу можемо зазначити, що ефективність використання власного капіталу знижується, оскільки значення цього показника теж щороку падає. Також можемо говорити про щорічний спад величини чистого прибутку.

До того ж, ефективність господарської діяльності підприємства теж погіршується, про що говорить значення коефіцієнта рентабельності: у 2015 році значення становило 4,40%, у 2016 році знизилось майже на 62% і становило 1,69%, а у 2017 році знизилось на 37% порівняно з попереднім і становить 1,07%.

Виходячи із аналізу значень коефіцієнта рентабельності продажу впродовж трьох років можемо зробити висновок, що у 2015 році з кожної гривні проданої продукції підприємство отримало 4,4 гривні операційного прибутку. Але у 2016 році значення цього показника знизилось на 62% порівняно з попереднім періодом і підприємство отримало 1,69 гривні відповідно. Вже у 2017 році порівняно з 2016 роком значення показника знизилось майже на 37% і становить 1,07. Це означає, що сума, яка залишається в підприємства після покриття собівартості продукції, з кожним роком

зменшується. Тому можемо говорити про суттєве зниження ефективності операційної та стратегічної діяльності компанії.

Наступним проведемо аналіз використання основних засобів підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз показників використання основних засобів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Коефіцієнт обороту основних фондів	0,48	0,55	0,54	0,07	-0,01	14,50	-2,71
Коефіцієнт зростання	0,86	0,96	1,22	0,10	0,26	11,75	27,30
Коефіцієнт вибуття	0,14	0,04	-0,22	-0,10	-0,26	-69,45	-590,46
Коефіцієнт оновлення	-0,17	-0,05	0,18	0,12	0,22	-72,66	-485,28
Коефіцієнт зношення	0,52	0,56	0,49	0,04	-0,08	8,01	-13,38
Коефіцієнт вибуття зношених основних фондів	0,48	0,44	0,51	-0,04	0,08	-8,79	17,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Значення показника коефіцієнту обороту основних фондів за 2015-2017 роки збільшується, тому можемо зазначити, що ефективність використання основних засобів дещо покращилась.

Як свідчить значення коефіцієнту зростання, щороку кількість оборотних фондів компанії збільшується і у 2017 році порівняно з 2016 роком ця кількість зросла аж на 27,3%.

Проаналізувавши значення коефіцієнта вибуття можемо зазначити, що у 2015 році вибуло основних фондів у розмірі 14% від загальної суми основних засобів, а у 2016 році – у розмірі 4%, що в порівнянні з попереднім роком на 69% менше. Вже у 2017 році до підприємства надійшли основні засоби у розмірі 22%.

Значення коефіцієнта оновлення покращилось тільки у 2017 році, тобто підприємство покращило роботу з надходженням на вибуттям основних фондів

тільки у фактичному періоді. Також у 2017 році знизилось значення коефіцієнту зношення, що свідчить про зменшення кількості зношених основних засобів.

Отже, провівши діагностику управління бізнес-процесами за допомогою коефіцієнтного підходу, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно звернути увагу на економічну ефективність управління, а саме на показники рентабельності, які щороку знижуються, що свідчить про погіршення ефективності процесу управління підприємством. Це дає підстави визначити, що процес управління бізнес-процесами на підприємстві знаходиться на середньому рівні.

2.4. Застосування методу аналізу ієрархій для підвищення стабільності управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сучасні підприємства знаходяться у постійно мінливих умовах: змінюються технології, уподобання споживачів, можливості та поведінка конкурентів, внаслідок чого бізнес-процес стає неефективним та потребує удосконалення. Залежно від завдань, які стоять перед суб'єктом господарювання, віддається перевага конкретним методам вдосконалення бізнес-процесів або їх комбінаціям.

Необхідною умовою сталого розвитку економіки є інвестиційна діяльність. Завдяки їй відбувається підвищення конкурентоспроможності, функціонування суб'єктів господарювання стає ефективнішим, тому більшість підприємств розвиваються. На даний момент велика кількість підприємств віддають перевагу користуванню кредитними коштами, забуваючи про важливість наявності власних джерел фінансування капітальних вкладень. Через це науково обґрунтовані розрахунки щодо оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів та їх відбору з низки попередньо опрацьованих

альтернативних варіантів для фінансування та реалізації набувають все більшого значення для підприємств.

Для того щоб дослідити, якісно проаналізувати та прогнозувати будь-які економічні системи, явища чи процеси, ефективним інструментом є математичні методи та моделі. Тому постає актуальна проблема розробки змістовних математичних моделей діяльності підприємств.

Для дослідження управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовуємо метод аналізу ієрархій Сааті.

Вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві потребує вибору методу їх поліпшення. З метою вибору методу удосконалення бізнес-процесів використано метод аналізу ієрархії – методологічна основа для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування. Метод аналізу ієрархії був розроблений американським вченим Т. Сааті [19].

Основне призначення даного методу полягає в підтримці прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання й рейтингування альтернативних рішень. Метод дозволяє провести аналіз проблеми. При цьому проблема ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих таких елементів:

- мети рейтингування;
- критеріїв, за якими оцінюються альтернативи;
- альтернатив;
- системи зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень [19].

Метод аналізу ієрархії ґрунтується на здійсненні декомпозиції проблеми на порівняно прості складові частини з подальшою обробкою послідовності суджень особи, що приймає рішення, за допомогою здійснення попарного їхнього порівняння.

Критеріями, на основі яких приймається рішення щодо вибору методу вдосконалення бізнес-процесів є швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу, покращення фінансового стану підприємства, підвищення

конкурентоспроможності підприємства, покращення взаємодії між співробітниками [19].

Першим кроком методу аналізу ієрархій буде декомпозиція та представлення даної задачі в ієрархічній формі. Будуємо домінуючу ієрархію з вершини (мета) через проміжні рівні (тобто критерії, від яких залежать наступні рівні) до переліку альтернатив, який знаходиться відповідно на найнижчому рівні.

Декомпозиція задачі ієрархії вибору методу удосконалення бізнес-процесів представлена на рис. 2.3.

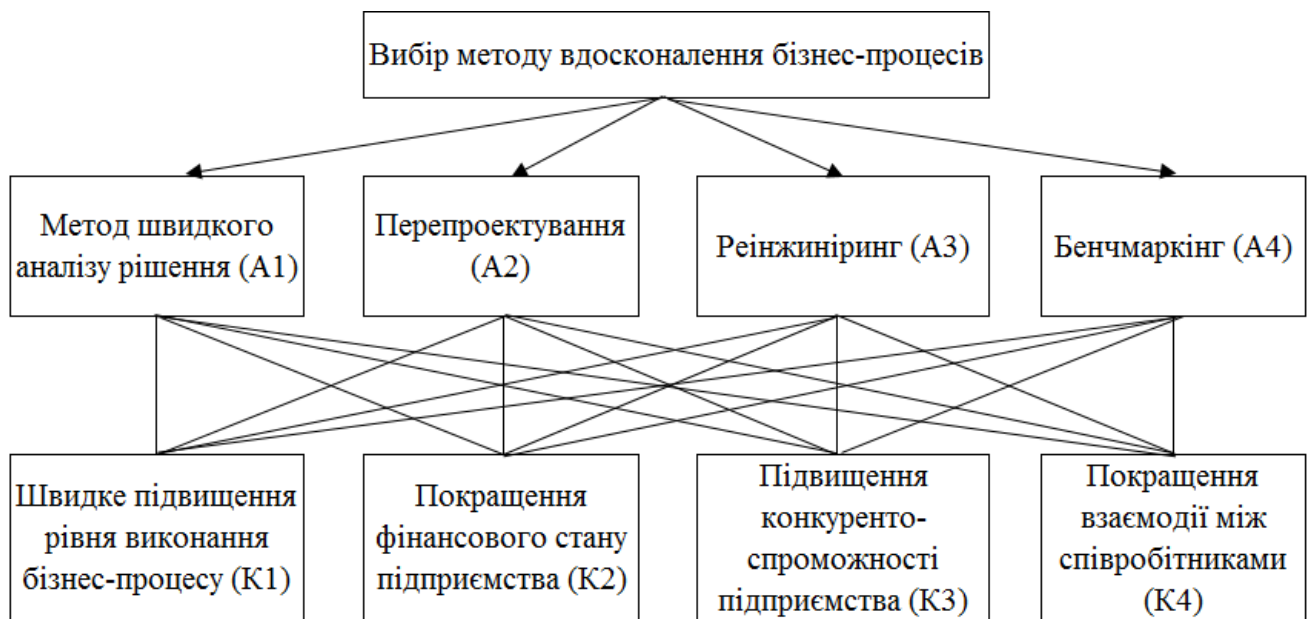


Рисунок 2.3 – Декомпозиція задачі ієрархії вибору методу удосконалення бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [39].

Наступним кроком буде визначення найбільш прийнятного методу удосконалення бізнес-процесів (альтернативи A1, A2, A3, A4) відповідно до побудованої ієрархії. В основі цих методів мають бути певні критерії, такі як: швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу (K1), покращення фінансового стану підприємства (K2), підвищення конкурентоспроможності підприємства (K3), покращення взаємодії між співробітниками (K4). Після побудови декомпозиції задачі ієрархії необхідно визначити пріоритетність критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок суджень. Система

попарних оцінок суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті [33] приводить до результату, що може бути представлений у вигляді зворотно-симетричної матриці, представленої у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т.Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	...	n
1 (i-й фактор)	1	...	a (i, j)
...	...	1	...
n	a (i, j)	...	1

Джерело: [39].

Елемент матриці a (i,j) визначається шляхом порівняння важливості i-го фактора з j-м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення [36]:

- 1 – рівна важливість;
- 3 – помірне домінування i-го фактора над j-м;
- 5 – істотна перевага i-го фактора над j-м;
- 7 – значна перевага i-го фактора над j-м;
- 9 – дуже сильні перевага i-го фактора над j-м;
- 2, 4, 6, 8 – відповідні проміжні значення.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі методу вдосконалення бізнес-процесів представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Матриця парних порівнянь критеріїв вибору методу вдосконалення бізнес-процесів

Критерій	K1	K2	K3	K4
K1	1	2	4	3
K2	1/2	1	3	5
K3	1/4	1/3	1	3
K4	1/3	1/5	1/3	1

Джерело: складено автором на основі [39].

Після побудови матриці парних порівнянь суджень можна зробити висновок, що при виборі методу вдосконалення бізнес-процесів критерій K1 має незначну перевагу над критерієм K2 та помірну перевагу над критерієм K4.

Критерій K2 має помірну перевагу над критерієм K3 та значно домінує над критерієм K4. Критерій K3 має помірну перевагу над критерієм K4.

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи здійснюється за формулами (2.1-2.2) [39]:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2.1)$$

$$w_{\text{норм}} = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, \quad (2.2)$$

де w_i – компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$w_{\text{норм}}$ – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

a_{ij} – значення елементів матриці [35].

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (2.3-2.5) [39]:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times w_{\text{норм}}, \quad (2.3)$$

$$I_c = \frac{(\lambda - n)}{(n-1)} \leq 0,2, \quad (2.4)$$

$$OC = \frac{I_c}{I_{cc}} \leq 0,1, \quad (2.5)$$

де λ – власне значення матриці;

I_c – індекс узгодженості;

I_{cc} – середнє значення індексу узгодженості (дані табл. 2);

OC – відношення узгодженості;

n – кількість критеріїв (альтернатив) [39].

Розрахуємо середнє значення індексу узгодженості (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Середнє значення індексу узгодженості

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середнє значення індексу узгодженості (I_{cc})	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Джерело: розраховано автором на основі [39].

Результати розрахунку пріоритетності критеріїв вибору методу вдосконалення бізнес-процесів представимо у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Значення пріоритетності критеріїв при виборі методу вдосконалення бізнес-процесів підприємства

Критерій	K1	K2	K3	K4	W _i	W _{норм}
K1	1,00	2,00	3,00	3,00	1,32	0,27
K2	0,50	1,00	2,00	4,00	2,34	0,48
K3	0,33	0,50	1,00	3,00	0,39	0,08
K4	0,33	0,25	0,33	1,00	0,84	0,17
Сума	3,83	2,03	12,00	6,33	4,88	1,00

Джерело: розраховано автором на основі [39].

В процесі оцінки узгодженості думок експертів визначено, що власне значення матриці становить 4,15, індекс узгодженості 0,05, відношення узгодженості 0,05, середнє значення індексу узгодженості 0,90.

З наведених розрахунків можемо зробити висновок, що при виборі методу вдосконалення бізнес-процесів пріоритетним буде швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу, тобто це критерій K1.

Також визначено, що думки експертів узгоджені, а результати моделювання є адекватними, бо значення показників індексу узгодженості та відношення узгодженості є нижчими за нормативні, відповідно 0,2 та 0,1.

Пріоритетність критеріїв при виборі методу вдосконалення бізнес-процесів проілюстровано на рис. 2.4.

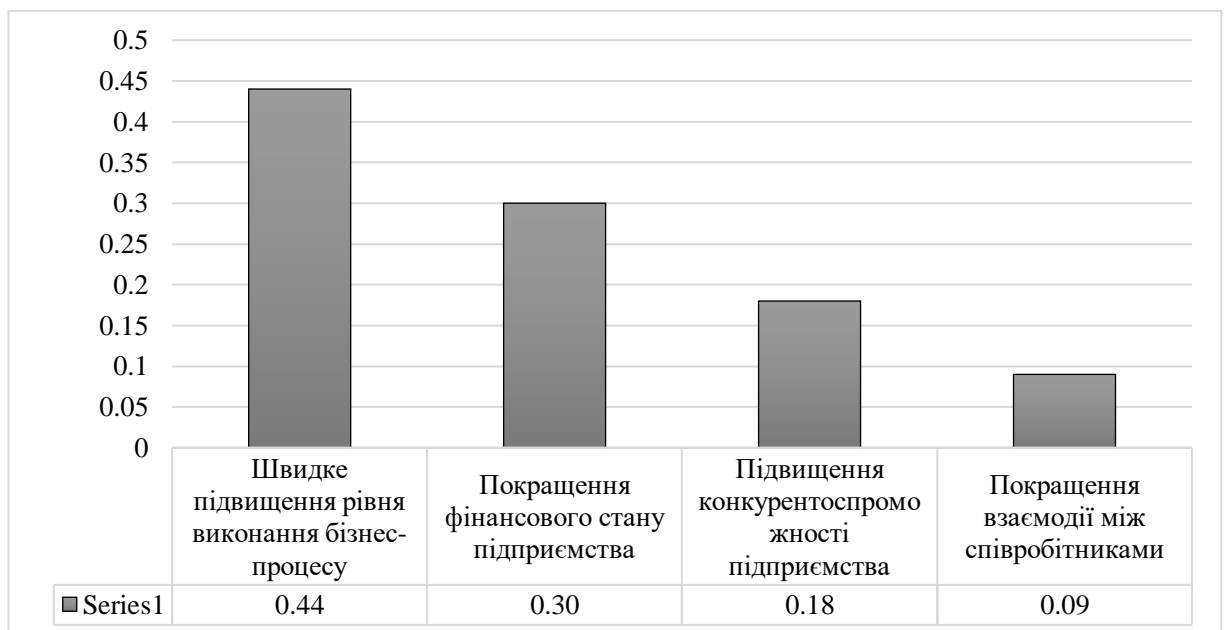


Рисунок 2.4 – Пріоритетність критеріїв при виборі методу вдосконалення бізнес-процесів

Джерело: складено автором.

Наступним кроком проведемо визначення пріоритетів альтернатив по кожному критерію. Результати розрахунків наведено у табл. 2.19-2.22.

Таблиця 2.19 – Значення пріоритетності альтернатив за критерієм «Швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу»

Альтернатива	A1	A2	A3	A4	W_i	$W_{\text{норм}}$
A1	1,00	0,50	3,00	2,00	1,32	0,27
A2	2,00	1,00	5,00	3,00	2,34	0,48
A3	0,33	0,20	1,00	0,33	0,39	0,08
A4	0,50	0,33	3,00	1,00	0,84	0,17
Сума	3,83	2,03	12,00	6,33	4,88	1,00

Джерело: розраховано автором на основі [39].

Таблиця 2.20 – Значення пріоритетності альтернатив за критерієм «Покращення фінансового стану підприємства»

Альтернатива	A1	A2	A3	A4	W_i	$W_{\text{норм}}$
A1	1,00	0,20	0,33	0,33	0,39	0,08
A2	5,00	1,00	0,50	5,00	1,88	0,39
A3	3,00	2,00	1,00	2,00	1,86	0,38
A4	3,00	0,20	0,50	1,00	0,74	0,15
Сума	12,00	3,40	2,33	8,33	4,87	1,00

Джерело: розраховано автором на основі [39].

Таблиця 2.21 – Значення пріоритетності альтернатив за критерієм «Підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Альтернатива	A1	A2	A3	A4	W_i	$W_{\text{норм}}$
A1	1,00	0,20	0,20	0,25	0,32	0,06
A2	5,00	1,00	0,50	0,50	1,06	0,22
A3	5,00	2,00	1,00	2,00	2,11	0,43
A4	4,00	2,00	0,50	1,00	1,41	0,29
Сума	15,00	5,20	2,20	3,75	4,90	1,00

Джерело: розраховано автором на основі [39].

Таблиця 2.22 – Значення пріоритетності альтернатив за критерієм «Покращення взаємодії між співробітниками»

Альтернатива	A1	A2	A3	A4	W_i	$W_{\text{норм}}$
A1	1,00	0,25	0,20	0,33	0,36	0,07
A2	4,00	1,00	0,33	3,00	1,41	0,27
A3	5,00	3,00	1,00	4,00	2,78	0,53
A4	3,00	0,33	0,25	1,00	0,71	0,13
Сума	13,00	4,58	1,78	8,33	5,26	1,00

Джерело: розраховано автором на основі [39].

Таким чином для критерію K1 «Швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу» найвищий пріоритет має метод перепроєктування (0,48). Менш

пріоритетними є метод швидкого аналізу рішення (0,27) та бенчмаркінгу (0,17). Найнижчий пріоритет має метод реінжинірингу (0,17).

Метод швидкого аналізу рішення хоча і дає змогу впровадити вдосконалення протягом не більше ніж 90 днів, але не дає можливість розглянути обраний бізнес-процес у взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами, так як увага зосереджується лише на конкретному бізнес-процесі, що може вплинути на якість отриманого результату. Для рішення виявлених проблем у бізнес-процесі планується використати такі способи, які можуть за короткий термін підвищити показники та якість виконуваного процесу. Метод перепроєктування також дає можливість реалізувати зміни у короткий термін, але при цьому можливо відслідкувати зв'язок з іншими бізнес-процесами та прийняти рішення, яке зможе краще вплинути на майбутній рівень виконання бізнес-процесу. Метод реінжинірингу вимагає більше часу та зусиль, а також потребує кардинальні зміни у бізнес-процесі. Для реалізації методу бенчмаркінгу необхідно мати можливість отримати достатньо повну інформацію про функціонування інших підприємств, бізнес-процесами яких зацікавлено підприємство, але на даний момент часу це є важкою задачею, що не може призвести до ефективної реалізації цього методу.

За критерієм К2 «Покращення фінансового стану підприємства» найвищий пріоритет має метод перепроєктування (0,39) та реінжинірингу (0,38). Нижчі пріоритети для підприємства мають метод бенчмаркінгу та метод швидкого аналізу рішення.

За критерієм К3 «Підвищення конкурентоспроможності підприємства» найвищий пріоритет має реінжиніринг (0,43). Нижчий пріоритет мають метод бенчмаркінгу (0,29) та перепроєктування (0,22). Найнижчий пріоритет має метод швидкого аналізу рішення (0,06).

Відповідно до критерію К4 «Покращення взаємодії між співробітниками» вищий пріоритет має метод реінжинірингу (0,53). Нижчий пріоритет має метод перепроєктування (0,27). Найнижчий пріоритет мають метод бенчмаркінгу (0,13) та швидкого аналізу рішення (0,07).

Таким чином, за критеріями швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу (К1) та покращення фінансового стану підприємства (К2) найвищий пріоритет має метод перепроєктування, а за критеріями підвищення конкурентоспроможності підприємства (К3) та покращення взаємодії між співробітниками (К4) найвищий пріоритет має реінжиніринг. Тому необхідно розрахувати глобальний пріоритет альтернатив з урахуванням значимості критеріїв.

Найбільш пріоритетна альтернатива визначається шляхом перемноження матриці пріоритетів альтернатив за кожним критерієм на матрицю пріоритетів критеріїв (табл. 2.23) [38].

Таблиця 2.23 – Розрахунок глобального пріоритету методів удосконалення бізнес-процесів

Альтернативи	Критерії вибору				Глобальний пріоритет
	Швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу (0,44)	Покращення фінансового стану підприємства (0,30)	Підвищення конкурентоспроможності підприємства (0,18)	Покращення взаємодії між співробітниками (0,09)	
Метод швидкого аналізу рішення	0,27	0,08	0,06	0,07	0,16
Перепроєктування	0,48	0,39	0,22	0,27	0,39
Реінжиніринг	0,08	0,38	0,43	0,53	0,27
Бенчмаркінг	0,17	0,15	0,29	0,13	0,18

Джерело: розраховано автором на основі [39].

На рис. 2.5 проілюстровано пріоритетність методів удосконалення бізнес-процесів торгівельного підприємства.

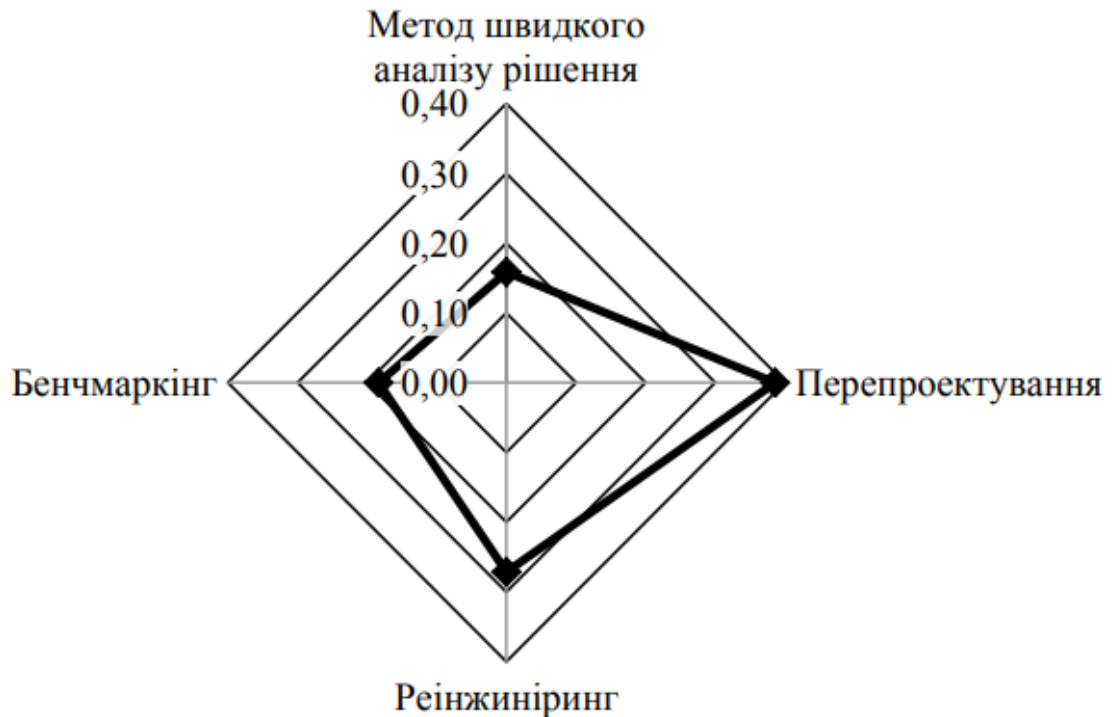


Рисунок 2.5 – Значення оцінки глобального пріоритету методів удосконалення бізнес-процесів

Джерело: складено автором.

Таким чином, експертне оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій дало змогу визначити, що найбільш пріоритетним методом удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві є перепроєктування.

При використанні даного методу реалізація змін відбувається за короткий термін, але в той же час є можливість відслідковування зв'язку з іншими бізнес-процесами. Також метод дає можливість прийняття управлінських рішень, які мають позитивний вплив на майбутній рівень виконання даного бізнес-процесу.

Загалом, для кожного окремого підприємства вибір методу вдосконалення бізнес-процесів має розглядатись в індивідуальному порядку, адже він має бути обумовлений умовами та факторами, які присутні в певний момент часу на досліджуваному підприємстві і які так чи інакше мають вплив на його функціонування.

Також можна зазначити, що існує можливість комбінації методів та інструментів удосконалення бізнес-процесів. Тому на підприємстві завжди можна знайти вихід із кризових ситуацій, до того ж підвищити ефективність

діяльності, якщо правильно та вміло застосовувати методи вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, на управління бізнес-процесами впливають наявність у суб'єкта господарювання власних джерел фінансування капітальних вкладень, фінансовий стан підприємства загалом, конкурентоспроможність підприємства, взаємодія із потенційними та вже існуючими споживачами, взаємодія між співробітниками в середині компанії.

Висновки до розділу II

Після проведеного аналізу фінансового економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і власне аналізу системи управління бізнес-процесами підприємства можемо зробити висновок, що становище досліджуваного суб'єкта господарювання є доволі неоднозначним. Ми визначили, що основне джерело формування майна компанії – це власний капітал, а не позикові кошти, виходячи з аналізу пасивів. Після аналізу ліквідності зазначили, що досліджуване підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів, до того ж не має проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань.

Також впродовж фактичного року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» скорегувало політику ефективності розпорядження фінансовими ресурсами. Можемо говорити про наявність вільних коштів у підприємства, виходячи зі стабільно зростаючих коефіцієнтів ліквідності. Тому, підприємство має високу мобільність управління і зможе швидко та якісно зреагувати в проблемних ситуаціях.

Проаналізувавши показники продуктивності праці визначено, що у фактичному періоді ефективність використання праці та загалом виробництва знизилась порівняно з попередніми періодами. Також розрахувавши показник ефективності використання робочої сили, можемо зробити висновок, що хоч значення цього показника впродовж трьох проаналізованих років і зростає, це

зростання забезпечується збільшенням кількості працівників, а не якіснішим використанням робочої сили.

Також після застосування методу аналізу ієрархій було визначено, що найбільший вплив на управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства мають наявність у суб'єкта господарювання власних джерел фінансування капітальних вкладень, фінансовий стан підприємства загалом, конкурентоспроможність підприємства, взаємодія із потенційними та вже існуючими споживачами, взаємодія між співробітниками в середині компанії.

Після проведеного експертного оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій ми визначили, що найбільш пріоритетним методом удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві є перепроєктування.

При використанні даного методу реалізація змін відбувається за короткий термін, але в той же час є можливість відслідковування зв'язку з іншими бізнес-процесами. Також метод дає можливість прийняття управлінських рішень, які мають позитивний вплив на майбутній рівень виконання даного бізнес-процесу.

Провівши дослідження за запропонованим методичним підходом до оцінки управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання, ми визначили, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно звернути увагу на економічну ефективність управління, а саме на показники рентабельності, які щороку знижуються, що свідчить про погіршення ефективності процесу управління підприємством. Це дає підстави визначити, що процес управління бізнес-процесами на підприємстві знаходиться на середньому рівні, тому доцільно розробити проект по його вдосконаленню. Враховуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство володіє достатньою кількістю власних коштів, щоб запровадити необхідні заходи для вдосконалення управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення управління бізнес-процесами шляхом використання методів їх моделювання

Ефективність реалізації економічних реформ напряму пов'язана з проведенням якісної реорганізації у всій системі управління, починаючи з побудови ефективної організаційної структури, системи планування, обліку та контролю, нових методів і форм прийняття управлінських рішень і закінчуючи описом всіх основних бізнес-процесів, які задіяні на підприємстві.

Для того щоб вдосконалити систему управління підприємствами необхідно розробити та реалізувати механізм управління бізнес-процесами, що включає в себе:

- визначення цілей та бажаних результатів удосконалення певного бізнес-процесу;
- виявлення необхідних ресурсів (трудових, інформаційних тощо) для вдосконалення бізнес-процесу;
- вибір методів і засобів удосконалення бізнес-процесу;
- управління використанням ресурсів, які виділені для вдосконалення бізнес-процесу, в тому числі мотивація персоналу;
- спостереження за ходом вдосконалення бізнес-процесу;
- аналіз результатів його виконання і коректного ходу виконання бізнес-процесу.

Загальна схема методики вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства складається з наступних кроків:

- визначення цілей вдосконалення управління бізнес-процесами (зниження «собівартості» бізнес-процесу; об'єми продажів; система управління та мотивації);

- розробка принципових рішень (організаційних, технічних, технологічних тощо), які усувають основні втрати, ліквідують наявні та за необхідності конфлікти в перспективі;
- вибір технічних рішень, вимог до інформаційної технології підтримки для реалізації вдосконалення управління бізнес-процесами;
- визначення вимог до структури команди і кваліфікації персоналу, які реалізують вдосконалення управління бізнес-процесами;
- формування вимог до систем управління та мотивації для персоналу, які реалізують вдосконалення управління бізнес-процесами;
- розробка інформаційної технології підтримки вдосконалення управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами підприємства передбачає їх постійне поліпшення і оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів. У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальних підходи вдосконалення бізнес-процесів:

- поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів (по Демінгу) в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребують їх взагалі;
- кардинальний підхід (по Хаммеру і Чампі), що веде до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління [36].

Обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії та методології управління процесами (опис меж процесів, опис самого процесу, встановлення контрольних точок в процесах, вимірювання показників процесу, аналіз отриманої інформації і пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині і в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, відсутньої інформації, можливості автоматизації і управління якістю.

Незважаючи на ряд спільних рис, ці підходи мають істотні відмінності: перший більшою мірою орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів в рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації та стандартизації в рамках ISO. В результаті не вирішується нагальна проблема управління - відхід від функціональної спеціалізації, навпаки, стандарти ISO зміцнюють основу функціонально-ієрархічної моделі управління організацій, поглиблюючи проблеми слабкої адаптивності, гнучкості та високої бюрократизації в управлінні. Тут проявляється загальна тенденція реалізації даного підходу від «структури до процесу». Тому на практиці вдосконалення процесів в рамках цього підходу зводиться до перенесення функцій структурних підрозділів в створюванні процесні підрозділи, тобто до простого їх перейменування, а не зміни змісту і призначення [36].

Другий основний підхід до вдосконалення процесів передбачає, перш за все, дослідження самих процесів діяльності як сукупності операцій, що мають цінність для споживача. Його логіка полягає в дослідженні процесу як об'єкта управління з подальшим переходом до процесно-орієнтованої моделі управління, тобто «від процесу до структури». В рамках цього підходу в повній мірі реалізується процесне управління, з'являється можливість уникнути функціональної спеціалізації в управлінні або значно знизити її роль за допомогою інтеграції бізнес-процесів [36].

Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів в рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів організацій [36]:

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

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST)

Увага концентрується на певному процесі в ході одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. Рішення групи може бути схвалене або відхилене керівництвом організації [36].

В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення: колективної експертної оцінки і колективної генерації ідей («мозковий штурм» і метод деструктивної віднесеної оцінки). Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST є зниження витрат і тривалості циклу процесу. Рівень помилок в разі прийняття правильних рішень знижується на 5-15% на 3-місячний період [36].

Перевагами даного методу є швидкість вироблення рішення, мінімальні витрати для реалізації методики, орієнтація на замовника, який багато в чому визначає проблему або процес як об'єкт вдосконалення і схвалює дії і рішення групи FAST [36].

До найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність досліджуваного процесу; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; часто викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час [36].

Методика FAST має широку сферу застосування в різних організаціях, навіть у тих, які не прагнуть до радикальних змін загальноорганізаційного характеру [36].

2. Бенчмаркінг процесу

Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують. Метою бенчмаркінгу процесу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів

«еталонних» організацій і запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, які проводять дослідження [36].

Основними перевагами цього методу можна вважати незначний час проведення, відносно невеликі витрати і зусилля, пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяє досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50% [36].

До істотних недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають в процесі побудови і функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій, прихованих зовнішньою формою. В результаті зберігається високий ступінь ймовірності помилкових рішень при розробці заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів [36].

Бенчмаркінг застосовуємо для локальних (фрагментарних) і інтеграційних процесів організації, але іноді він вимагає більшої радикальності в зміні організаційної діяльності [36].

3. Перепроєктування процесу

Перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють і зараз, але вимагають корекції в зв'язку зі зміненими вимогами і потребами клієнта або споживача [36].

При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70-90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гірше або краще відповідного зразка [36].

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дозволяє зменшувати витрати, скорочувати тривалість циклу процесу, проводити роботи від 80 до 100 днів і знижувати кількість помилок на 30-60% [36].

Недоліки методу пов'язані з тим, що він більшою мірою орієнтований на вдосконалення бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їх змісту [36].

У практиці управління господарських організацій пострадянського періоду, зокрема російських підприємств перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, в результаті якого в більшості організацій не відбувається радикальних змін [36].

4. Інжиніринг процесу

Як метод вдосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. Engineering - проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу. Іншої позиції дотримуються А. Большаков і В. Михайлов, які вважають інжиніринг новим способом мислення, що формує погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність [36].

Більш детальне дослідження інжинірингу було зроблено П. Кутелевим. Він, зокрема, виділяє поняття «організаційний інжиніринг» і характеризує його як проектування бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі. Ряд дослідників виділяють поняття бізнес-інжиніринг та визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління компанією «з чистого аркуша» [36].

Інжиніринг як метод вдосконалення процесів функціонуючої організації, на нашу думку, складно уявити виходячи лише з того, що якщо функціонує організація, то вже здійснюється діяльність, значить, хочемо ми того чи ні, існують і процеси діяльності. Наскільки вони інтегровані і оптимальні - це питання іншого порядку. Його можна вирішити за допомогою різних підходів до проектування. Тому було б справедливо інжиніринг процесу (процесів) вважати методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій

або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами [36].

Залежно від того, на яку модель управління буде орієнтований інжиніринг процесу - функціонально-спеціалізоване або процесне управління - буде залежати його радикальність. Проте, ґрунтуючись на орієнтації інжинірингу, спрямованого на процеси діяльності (бізнес-процеси), його можна віднести до одного з методів процесного управління [36].

З іншого боку, якщо інжиніринг процесу в рамках діючої організації створює процеси нових видів діяльності, то, з огляду на взаємопов'язаність і взаємодію всіх процесів організації, в кінцевому рахунку може привести до змін в існуючій бізнес-системі, бажано до позитивних. Якщо зміни стимулюють результативність організації, їх можна вважати спрямованими на вдосконалення. З цієї точки зору інжиніринг процесу можна побічно відносити до методів вдосконалення процесів діяльності [36].

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)

Вперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» виникло в 1990 р в США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Д. Чампі. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». З цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців в сфері менеджменту та інформаційних технологій [36].

Проведені дослідження в області BPR характеризують реінжиніринг бізнес-процесів як «революційний», «істотне», «кардинальне», «радикальне», «фундаментальне» перепроєктування бізнес-процесів організацій. Смилова спрямованість ключових слів «революційне» і «істотне» містить то загальне, що відображає значущі зміни, спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку. Радикальне перепроєктування означає звернення

безпосередньо до коренів явищ, тобто не косметичні зміни і не перетасування вже існуючих систем, а рішуча відмова від усього віджилого [61].

Останнє ключове слово «фундаментальне» за своїм змістом пов'язане з ґрунтовним і глибоким усвідомленням чогось. Приймаючи рішення про застосування реінжинірингу, керівник повинен поставити на порядок денний основоположні питання, що стосуються його компанії і характеру її діяльності: «Чому ми займаємося тим, чим займаємося? І чому ми це робимо саме так?» [61].

Переймаючись подібними фундаментальними питаннями, люди часто змушені по-новому подивитися на існуючі негласні правила і припущення, виходячи з яких вони керують своїм бізнесом. І дуже часто подібні правила на перевірку виявляються застарілими, нерозумними, а то і неприйнятними [61].

З огляду на смисловий зміст наведених ключових слів, можна спробувати уточнити поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» і сформулювати його як «фундаментальне осмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, спрямоване на якісно новий рівень розвитку організації» [60].

Реінжиніринг бізнес-процесу - найбільш радикальний з наведених вище методів вдосконалення бізнес-процесів, за винятком інжинірингу, оскільки в прямому сенсі не є методом вдосконалення, а в більшій мірі методом процесного управління. BPR забезпечує свіжий погляд на сутність і зміст процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації [61].

Об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, що визначають діяльність організації. Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багаторазово доти, поки більшість процесів компанії не буде повністю перепроєктовано. Таким чином, робота розбивається на фази, кожна з яких має чітку мету - істотно поліпшити роботу організації [36].

Реалізація реінжинірингу бізнесу передбачає кілька етапів:

- розробка способу (vision) майбутньої організації, тобто побудова картини того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей;

- аналіз існуючого бізнесу передбачає дослідження організації та складання схем її функціонування в даний момент;
- розробка нового бізнесу - нові і / або змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система, підбір прототипів і тестування нових процесів;
- впровадження нового бізнесу [60, 61].

У зв'язку з цим слід зазначити, що перераховані етапи виконуються не послідовно, а паралельно, причому деякі з них повторюються.

За оцінками фахівців, в разі правильного проведення реінжинірингу бізнес-процесів знижуються витрати, тривалість циклу скорочується на 60-90% а рівень помилок - на 40-70% [36].

Застосувавши метод аналізу ієрархій для визначення найкращого методу вдосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ми визначили, що пріоритетним методом для досліджуваного підприємства є перепроєктування.

Детально розглянувши даний метод, було зазначено, що його недоліком є орієнтованість на вдосконалення саме бізнес-процесів функцій управління. Проте, визначивши недоліки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», бізнес-процеси, що забезпечують функції управління – це саме те, над чим необхідно працювати.

Для вдосконалення бізнес-процесів, що забезпечують функції управління методом перепроєктування необхідно дотримуватися певного порядку дій.

Першим кроком застосування методу перепроєктування є розробка ефективніших способів поєднання ресурсів суб'єкта господарювання для діючого бізнес-процесу. Також потрібно прискорити і покращити способи використання інформаційних технологій та ідентифікувати зміни у роботі персоналу.

Другим кроком є власне проектування робочих процедур для управлінської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наступним кроком буде розробка підтримуючих інформаційних систем для управління бізнес-процесом, який ми вдосконалюємо.

І нарешті останній етап передбачає інтеграцію і тестування визначених робочих процедур для вдосконалення управлінської діяльності, навчання працівників та перехід до нового методу роботи підприємства.

В нашому випадку для вдосконалення управлінського бізнес-процесу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» будуть застосовані інформаційно-технологічні інструменти, тобто найкращі серед існуючих напрацювань в галузі інформаційних технологій і комп'ютеризації для підтримки оптимального ходу управлінського бізнес-процесу, зокрема з підготовкою документів, пов'язаних з процесом реалізації продукції та логістичними процесами. При таких обставинах інформаційні технології виступають лише інструментом, а не рушійною силою процесу. Власне в цьому і є концепція перепроєктування, тобто використання переваг методик, які вже випробувані та мають підтверджену ефективність, а не створення нових шляхів застосування інформаційних технологій. Використання даних методик дозволить підприємству прискорити процеси реалізації продукції, що позитивно вплине на збільшення виручки від реалізації.

Тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» рекомендується запровадити підхід перепроєктування, що дозволить збільшити виручку від реалізації на 1,5%. При цьому запровадження цього підходу не передбачає витрат.

3.2. Застосування методу франчайзингу при вдосконаленні управління бізнес-процесами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для того щоб вдосконалити управління бізнес-процесами на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було прийнято рішення обрати метод франчайзингу, що означає вихід якісної, відомої на старому ринку продукції на новий ринок.

Тому необхідно визначити сутність власне «франчайзингу».

Термін «франчайзинг» (англ. franchising) походить від французького слова franchise, що означає «пільга, привілей, право участі» [30].

Франчайзинг – це вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права на здійснення визначеної діяльності з використанням його торговельної марки, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) впродовж установленого терміну на обмеженій території та на визначених умовах [30].

Результатом взаємовідносин між франчайзером і чисельними франчайзі є поява на ринку мережі однотипних підприємств, які подібні між собою як щодо зовнішнього оформлення, так і щодо способів ведення ними підприємницької діяльності. Такі подібні підприємства формують організаційне утворення, в якому успішне функціонування кожного з учасників зокрема і всіх разом позитивно впливає на створення і подальший розвиток ділової репутації визначених товарів або визначеної торговельної марки, тобто, фактично, ділової репутації франчайзера. Подібні організаційні утворення називають франчайзинговими мережами або франчайзинговими системами. Однак не варто ототожнювати ці два дещо різних за змістом поняття [15].

Застосування методу франчайзингу має покращити процеси управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тобто саме бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи. Такий підхід спрямований на розвиток стратегічного менеджменту, підприємство має правильно сформулювати чіткі організаційні цілі, ухвалювати рішення, направлені на створення та утримання конкурентних переваг, що здатні забезпечити суб'єкту господарювання прибуток в довгостроковій перспективі.

Також ця діяльність пов'язана з міжнародною маркетинговою науково-технічною та виробничою діяльністю, формуванням стійких зовнішньоекономічних зв'язків, експортом та імпортом товарів, послуг.

Міжнародна стратегічна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним з найважливіших факторів збільшення економічного

потенціалу шляхом розширення можливостей експорту, трансферту доходів з-за кордону, включення підприємства до глобального ланцюжка створення доданої вартості [15].

З цього випливає, що управління розвитком міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має орієнтуватись на стратегічний підхід, а також базуватись на певних принципах міжнародного розвитку. Представимо узагальнену модель стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. – Модель формування стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Фактори, що впливають на стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства	Складові моделі	Параметри складових моделей
Фактори матеріальних активів: – якісний рівень товару (послуги); – ресурсне забезпечення; – виробничий (збутовий) потенціал	Фінансова складова	Прибуток Дохід Рентабельність інвестицій
	Клієнтська складова	Максимальна задоволеність (лояльність клієнта) Збереження (збільшення) частки ринку
Фактори нематеріальних активів: – потенціал людського капіталу; – потенціал інформаційного капіталу; – потенціал організаційного капіталу	Бізнес-процесна складова Якість продукту	Вартість Частка нових продуктів
	Нематеріальна складова (навчання та розвиток)	Рівень людського капіталу Наявність інформаційних систем Задоволеність персоналу

Джерело: складено автором на основі [15].

З цього можна зробити висновок, що досліджуваному підприємству необхідно не тільки мати конкурентоспроможну продукцію, а також створити належні умови її доведення до потенційних зарубіжних споживачів. В умовах загострення міжнародної конкуренції, мінливості ринку і непередбачуваності маневрів конкурентів, створення вищезазначених умов може являти неабияку складність для суб'єкта господарювання.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» оптимальною стратегічною моделлю перепроєктування є проникнення на ринок Європейського Союзу методом франчайзингу.

Розглянувши переваги географічних, політико-правових та економічних параметрів, було прийнято рішення обрати виробничі компанії кондитерської галузі Республіки Польща як виробничу базу для міжнародної діяльності досліджуваного підприємства.

Для того щоб закріпитися на стратегічно важливому кондитерському ринку необхідно відкрити власні виробничі потужності в Польщі. Так як кондитерські вироби будуть виготовлятися на митній території Європейського Союзу, це створить законодавчо правомірний спосіб забезпечення присутності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку ЄС. До того ж, якість продукції, що виробляється таким способом, буде забезпечена стандартами якості країн Європи.

Наступним важливим кроком є вибір партнера для укладення ліцензійної угоди. Оцінка партнерів відбувається за допомогою критеріїв, кожен з яких має свій ступінь вагомості від 1 до 5. Значення балів також будемо оцінювати за п'ятибальною шкалою.

На даний момент на ринку Польщі існує два великих підприємства, які використовують ведення діяльності на умовах франчайзингу. Отже, підприємству ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно обрати найкращу з двох компаній для укладення ліцензійної угоди.

Проведемо аналіз потенційних партнерів досліджуваного підприємства по міжнародній діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз потенційних партнерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» щодо вибору стратегії міжнародного розвитку на кондитерському ринку Польщі

Критерій оцінки	Вага	Кондитерська компанія «Таго», м. Радзимін (Польща)		Кондитерська компанія «Norimp Bako Poland», м. Вроцлав (Польща)	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Фінансова позиція	4	5	20	4	16
Виробничі потужності	5	4	20	3	15
Контакти зі споживачами	3	4	12	3	9
Забезпечення необхідного охоплення ринку	3	4	12	3	9
Репутація та імідж	3	5	15	4	12
Сумісність товарів, які реалізуються	3	3	9	4	12
Навички персоналу	3	3	9	4	12
Технічне забезпечення	1	5	5	3	3
Результати попередньої діяльності	2	3	8	3	6
Готовність до спільної роботи	1	3	3	3	3
Сприятливі відносини з урядом	1	4	4	3	3
РАЗОМ:			112		97

Джерело: розраховано автором.

Товариство з обмеженою відповідальністю Norimp Bako Poland протягом багатьох років забезпечує як населення Польщі якісною кондитерською продукцією, так і споживачів за межами своєї країни, адже їх продукція експортується до Данії, Норвегії тощо.

Одним із лідерів кондитерської галузі Польщі, а також і експортером своєї продукції є кондитерська компанія «Таго». Це підприємство є найбільш інноваційним у своїй галузі, адже використовує систему франчайзингових угод, бо бачить в цьому перспективну стратегію просування продукції на різні ринки.

Після проведеного аналізу потенційних партнерів було визначено, що кондитерська продукція досліджуваного підприємства буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Таго».

Представимо загальну схему запровадження проекту стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі ліцензійної франчайзингової угоди з польською

кондитерською компанією «Таго», враховуючи результати наведених визначень (рис. 3.1).

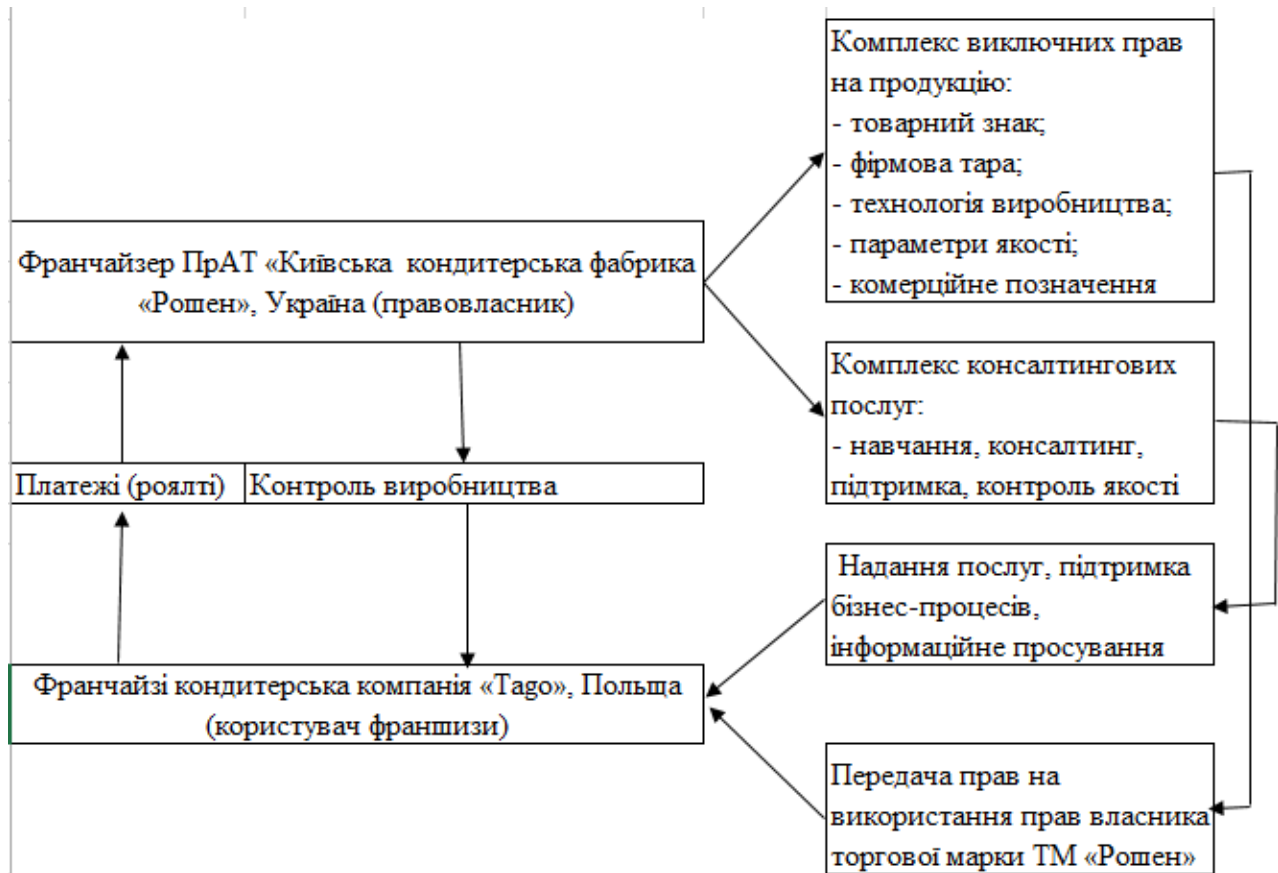


Рисунок 3.1 – Загальна схема запровадження проекту стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі ліцензійної франчайзингової угоди

Джерело: складено автором на основі [15].

В контексті проведеного дослідження необхідно визначити основні етапи впровадження міжнародної стратегії франчайзингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Основними моментами, які цікавлять франчайзера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є наступні питання:

- як підприємство-франчайзер повинно починати свою боротьбу за потенційного інвестора-франчайзі;
- кому і куди пропонувати свою франшизу;

– як розрахувати роялті (платежі за користування товарним знаком, ноу-хау а також підтримкою у вигляді поточних послуг згідно з франчайзинговим договором) та паушальний платіж (вступна франчайзингова оплата);

– які формати бізнесу будуть найбільш доцільними на основі франчайзингу та багато інших [7, с. 201].

Таким чином франчайзеру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідний наступний план дій по реалізації стратегії міжнародної діяльності:

1. Розробка концепції франчайзингу підприємства. Концепція – це провідний задум, котрий визначає існування, стратегію дій підприємства у здійсненні планів, програм [17].

2. Розробка бачення франчайзингу підприємства. Бачення – ідеалізоване уявлення бажаного і досяжного майбутнього стану, тобто того, де і чим повинна в майбутньому виявитися організація. Бачення відрізняється від мети тим, що у бачення немає конкретних термінів і чіткого певного змісту. Бачення – це швидше за все мрія, для досягнення якої до певного строку формуються конкретні цілі [10].

3. Розробка місії франчайзингу. Місія - це причина існування підприємства. Місія визначається в процесі стратегічного планування, вона і є основною стратегією підприємства, відповідно до якої будується вся інша діяльність. Для вибору місії підприємству необхідно чітко визначити, хто буде його клієнтами та які потреби покупців воно буде задовольняти. На основі місії визначаються цілі діяльності [14, с. 47].

4. Визначення цілей з розвитку франшизи. Мета діяльності підприємства - це бажаний стан об'єкта управління через певний час. Мета встановлюється на основі наступних принципів: конкретності і вимірності; досяжності і реальності; наявності термінів виконання; еластичності цілей, можливості їх коректування [62].

5. Розрахунок бізнес-плану та економічної моделі майбутніх вигод від впровадження франчайзингу. Бізнес-план є головним інструментом для

відбиття підприємницької ідеї. Це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики [56].

6. Розрахунок паушального внеску і роялті франшизи. Паушальний платіж - одноразовий платіж, який становить фіксовану суму і не залежить від обсягів виробництва (продажу) продукції (товарів, робіт, послуг) з використанням об'єкта права інтелектуальної власності. Роялті – це періодичні відрахування у вигляді фіксованих ставок, які виплачуються франчайзі через певні обумовлені договором проміжки часу за використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визначаються об'єктом права власності суб'єкта господарської діяльності, включаючи використання авторських прав на будь-які твори науки, літератури, мистецтва, записи на носіях інформації, права на копіювання і розповсюдження будь-якого патенту або ліцензії, знака на товари та послуги, права та винаходи, на промислові або наукові зразки, креслення моделі, або схеми програмних засобів обчислювальної техніки, автоматизованих систем або систем обробки інформації, секретної формули або процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау) протягом терміну дії договору [14, с. 48].

7. Визначення фінансових і юридичних ризиків. Ризик - це ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Збільшення ступеня впливу фінансових ризиків (зниження фінансової стабільності, неплатоспроможності, інфляційний ризик, валютний ризик, податковий ризик та інші) на результати фінансової діяльності підприємства пов'язано з швидкою зміною економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій і інструментів. Юридичний ризик - це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через

порушення або недотримання вимог законів, нормативно-правових актів, угод [66].

8. Визначення портрета потенційного франчайзі. При виборі франчайзі необхідно звернути увагу на його досвід на даному ринку, досвід управління аналогічним підприємством, початковий капітал та джерела отримання основних та оборотних коштів [7].

9. Розробка маркетингової складової просування франшизи. Сама по собі ідея не буде продаватися. Кожен франчайзер впевнений, що саме його ідея і торгова марка унікальна. Саме це необхідно донести інвесторам - франчайзі [14, с. 48].

Визначимо місію та стратегічні орієнтири ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» щодо виробництва кондитерських виробів під ТМ «Рошен» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго» відповідно до поставленого плану дій по реалізації міжнародної діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Формулювання місії і стратегічних орієнтирів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» щодо виробництва продукції під ТМ «Рошен» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго»

І. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Місія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» полягає розширенні міжнародної діяльності з метою зайняти стійке конкурентне становище на ринку Польщі у реалізації високоякісної кондитерської продукції, виготовленої за найновішою технологією з використанням екологічно чистої сировини.	
ІІ. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	
Стратегічні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення присутності кондитерської продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на високо конкурентному ринку Польщі. 2. Розширення виробництва кондитерської продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». 3. Отримання прибутку від даного проекту в обсягах, які задовольнятимуть корпоративні інтереси ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
Опис продукції	Реалізація традиційних асортиментних груп кондитерської продукції, виготовленої з використанням новітніх технологій та високоякісної і екологічно чистої сировини
Характеристика ринку	Широка спеціалізація та розповсюдження шляхом диференціації продукції з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні
Цільові орієнтири підприємства	Завоювання стійких позицій на висококонкурентному ринку кондитерської продукції ЄС та розширення ринків збуту з метою

Продовження таблиці 3.3

	задоволення потреб споживачів в якісній та доступній за ціною продукції
Технологія підприємства	Виготовлення продукції на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго» з використанням новітніх досягнень в галузі організації виробництва кондитерських виробів, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в сфері техніки і технології.
Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки франчайзі. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби
Зовнішній образ підприємства	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку

Джерело: складено автором на основі [15] та документації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

За таких умов, реалізація даного франчайзингового проекту дасть можливість забезпечити ринок Польщі якісним видом українських кондитерських виробів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та буде знята напруга в недостатності даного виду продовольчих товарів на польському ринку.

Продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» добре відома на вітчизняному ринку, але на сьогоднішній день, в умовах розвитку євроінтеграційних процесів доводиться приймати факт того, що на ринку Європейського Союзу частка продукції досліджуваного підприємства є незначною.

Тому на потужностях польської кондитерської компанії «Таго» було вирішено виробляти найбільш відомі та популярні в Україні цукерки, які відомі під ТМ «Рошен» - Mont Blanc.

Ці цукерки є одним з потужних брендів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і позиціонуються як вишуканий десерт для «кондитерських гурманів». Тому, представлені на польському ринку цукерки «Mont Blanc»,

будуть сприйматись не як українські кондитерські вироби, а як якісний, унікальний продукт європейського гатунку.

Пропонується надати ліцензію на виробництво цукерок «Mont Blanc» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» за наступними асортиментними позиціями:

1. «Mont Blanc» з шоколадом і сезамом;
2. «Mont Blanc» крем-праніне з подрібненим лісовим горіхом;
3. «Mont Blanc» з подрібненим мигдалем;
4. «Mont Blanc» тришарове горіхове праніне
5. «Mont Blanc» з цілим лісовим горіхом.

У виробництві цукерок «Mont Blanc», які будуть виготовлятись на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» буде використана екологічно чиста, якісна сировина та інгредієнти. Основний критерій успіху бізнесу – випуск та реалізація бездоганно якісної продукції.

За участю спеціалістів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» лабораторіями контролюючих служб та акредитованою лабораторією буде здійснюватися контроль якості продукції, яка буде виготовлятись на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago». Для того щоб виробляти продукцію високої якості, буде проводитись ретельний відбір сировини та запроваджувати таку технологію переробки, щоб зберегти максимально можливу кількість корисних речовин у кінцевому продукті. Також, враховуючи глобальну орієнтованість на максимальну екологічність продукції, можливе виробництво пакувального матеріалу, який піддається переробці. Уся продукція має відповідні сертифікати якості та технічні умови виготовлення.

Відповідно, можемо зробити висновок, що реалізація даної продукції з такими характеристиками буде користуватися великим попитом у польських споживачів.

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів

Економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті.

Роялті – компенсація, яка виплачується власнику прав на використання власності: патенту, матеріалів, захищених авторським правом, чи інших ресурсів. Також роялті трактують як частину доходу від ренти чи інших сум, отриманих за використання авторських прав в області мистецтва, літератури, наукових праць, а також патентів, промислових зразків, товарних знаків та ін. видів інтелектуальної власності [25, с. 58].

Методика розрахунку роялті наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Альтернативні варіанти розрахунку роялті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» при реалізації франчайзингової ліцензійної угоди

Спосіб розрахунку	Формула розрахунку	Характеристика способу
Відсоток від продажної ціни одиниці продукції (похідного продукту)	Роялті дорівнює продажній ціні одиниці продукції помноженій на ставку відсотків, встановлену договором, і на кількість продукції.	Оскільки розмір роялті залежить від продажної ціни одиниці продукції, то такий спосіб передбачає узгодження продажної ціни з особою, якій будуть виплачуватись роялті.
Відсоток від собівартості виготовленої продукції	Роялті дорівнює собівартості одиниці продукції, помноженої на ставку відсотка, встановлену договором, і на кількість продукції.	Сам факт випуску продукції вважається підставою для нарахування роялті. Сума роялті залежить від обсягу випущеної продукції, а не від фактичних доходів від її реалізації.
Зменшення відсотку із збільшенням обсягу продукції	-	Договором встановлюється так звана «виделка» відсоткових ставок роялті у залежності від обсягу випущеної (чи проданої) продукції.
Відсоток від чистого прибутку, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності	Роялті дорівнює чистому прибутку від продукції, помноженому на ставку відсотків, встановлену договором.	Роялті залежить від результатів використання продукції. У той же час наявність фінансових збитків зовсім не означає звільнення від виплати роялті. У такому випадку право власнику

Продовження таблиці 3.4

		має бути нарахована і виплачена справедлива винагорода.
Фіксована ставка Роялті	-	Роялті встановлено у фіксованому розмірі. Причому фіксований розмір не завжди означає постійну величину суми роялті, оскільки воно може бути встановлено від змінних показників (наприклад, 10 грн. з кожної 1000 грн. чистого прибутку)
Передплачені роялті	-	Роялті розраховано одним із перерахованих в даній таблиці способів, але виходячи із планових показників. Причому його виплата повинна бути здійснена одразу ж після укладення відповідного договору.

Джерело: складено автором на основі [25].

Спочатку необхідно спрогнозувати обсяг продажів, по яких очікуються виплати по роялті, при цьому потрібно враховувати життєвий цикл продукції. Розраховуємо планові обсяги продажу кондитерської продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», виходячи із загальної місткості польського ринку цукерок.

Якщо у 2019 році загальний ринок кондитерських виробів оцінюють на рівні 15 000 тон, то в перший рік реалізації проекту за умовами франчайзингу досліджуване підприємство намагатиметься захопити приблизно 6,5% ринку кондитерських виробів Польщі. Така кількість становитиме у грошовому еквіваленті 960 тон продукції.

Беручи до уваги даний прогноз, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує з кожним наступним роком збільшувати обсяги виробництва і відповідно очікує збільшення реалізації продукції. Представимо прогноз обсягів продажів кондитерських виробів в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Планові показники реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Рік	Обсяг продажів, тонн	Виручка, євро
1	960,00	2823760
2	1084,80	3670901
3	1234,56	4405081
4	1399,30	4845590
5	1580,51	5330148

Джерело: складено автором.

Наступним кроком буде визначення ставки роялті. Беремо дані з таблиць стандартних (приблизних) розмірів роялті, що сформовані на основі аналізу світової практики укладання ліцензійних угод в різноманітних галузях промисловості. Ці дані використовуються спеціалізованими зовнішньо-торговельними організаціями і дозволяють визначати ставку роялті для кожного конкретного продукту.

У розглянутому прикладі виробництво кондитерських десертів відноситься до категорії «промислове виробництво харчових продуктів», отже, стандартна ставка роялті може знаходитися в інтервалі від 3 до 6%. У подальших розрахунках ставку роялті приймаємо рівною 6% [14].

Розрахуємо очікувані виплати по роялті шляхом розрахунку відсоткових відрахувань від прогнозованого обсягу продажів.

Стандартні ставки роялті фахівці рекомендують використовувати для обороту, що не перевищує 1,5 млн. євро. При загальному обороті від 1,5 до 2,5 млн. євро доцільно понизити на 10% зазначені в таблиці ставки роялті, при обороті від 2,5 до 5 млн. євро можна прийняти 20% зниження і т. д. [14].

Суми виплачуваного роялті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» польською кондитерською компанією «Tago» представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Сума виплачуваного роялті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» польською кондитерською компанією «Tago»

Рік	Грошовий потік, євро.	Сума роялті, євро.	Сума роялті, грн.
1	2823760	160512	4494343
2	3670901	182732	5116494
3	4405081	241159	6752456
4	4845590	263625	7381503
5	5330148	287347	8045719
Всього	21075490	1135376	31790515

Джерело: складено автором.

Прогнозований обсяг продажів цукерок «Mont Blanc» кондитерською компанією «Tago» в перший рік реалізації проекту складає 2823760 євро. Таким чином, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку такий обсяг продажів потрібно розбити на декілька інтервалів (у нашому випадку – три) з відповідною ставкою роялті для кожного окремого інтервалу.

Результати розрахунків суми роялті від реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок величини роялті від реалізації стратегії міжнародної маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Рік	Грошовий потік, євро	Ставка роялті	Сума роялті, євро
1	1499985	0,060	89999
	999990	0,054	53999
	323766,9	0,051	16512
Всього	2823742	-	160511
2	2176208	0,051	110987
	1494656	0,048	71744
Всього	3670864	-	182730
3	3505294	0,048	168254
	899743,7	0,045	40488
Всього	4405037	-	208743
4	4100206	0,045	184509
	745334,7	0,042	31304
Всього	4845541	-	215813
5	5330095	0,042	223864
Всього	21075280	-	991661

Джерело: складено автором.

Далі необхідно привести різночасові грошові потоки до єдиного моменту часу. Для цього використовуємо дисконтування.

Норма дисконту становить 12% (підвищення якості кондитерської продукції). Темпи інфляції на планований період приймаємо в розмірі 7%, виходячи з аналітичних оцінок фахівців [14]. Оцінку ризику представимо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ризику, пов'язана з технологічною спрямованістю інвестицій

Величина ризику	Приклад мети проекту	Коригування на ризик, %
Низький	Вкладення при інтенсифікації виробництва на базі освоєної техніки	3-5
Середній	Збільшення обсягу продажів існуючої продукції	8-10
Високий	Виробництво та просування на ринок нового продукту	13-15
Дуже високий	Вкладення в дослідження та інновації	18-20

Джерело: складено автором на основі [14].

Надалі для розрахунків необхідно прийняти коригування на ризик, рівне 4% (рівень ризику - низький).

Ставка дисконтування, що включає в себе оцінку технологічного ризику, а також темп інфляції, розраховується за формулою:

$$(1 + 0,12) - (1 + 0,07)(1 + 0,04) - 1 = 0,25$$

Розрахунки дисконтованих грошових потоків з урахуванням ставки дисконтування 25% наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Дисконтування грошових потоків від реалізації проекту щодо виробництва продукції під ТМ «Рошен» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго»

Рік	Сума роялті, євро	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтована сума роялті, євро	Дисконтована сума роялті нарастаючим підсумком, євро	Дисконтована сума роялті нарастаючим підсумком, грн.
1	160512	1	160512	160512	5296896
2	182732	0,8	146186	306698	10121034
3	241159	0,64	154342	461039	15214287
4	263625	0,512	134976	596015	19668495
5	287347	0,4096	117697	713713	23552529

Джерело: складено автором.

Таким чином, вартість франчайзингової ліцензії від реалізації проекту виробництва продукції від ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» під однойменною ТМ «Рошен» на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго» дорівнює дисконтованій сумі роялті наростаючим підсумком - 23552529 грн.

Відповідно до статті 196, пункт 196.1.6 Податкового кодексу України операція з виплати роялті в грошовій формі або у вигляді цінних паперів, здійснюваних емітентом, не є об'єктом обкладення ПДВ [48].

Виплата роялті-платежів нерезиденту – юридичній особі пов'язана з утриманням податку з доходів нерезидента за ставкою 15 % – так званий податок на репатріацію (стаття 141 Податкового кодексу України). Цей податок утримується із суми виплати «нерезидентного» доходу за будь-яку з послуг, перелічених у п.п. 141.4.1 ПКУ, причому не має значення – надається ця послуга на території України чи за її межами [49].

Враховуючи ці дані, розрахуємо суму роялті, яку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримує після накладення податку на репатріацію. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок суми роялті до сплати від впровадження франчайзингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Рік	Дисконтована сума роялті наростаючим підсумком, євро	Дисконтована сума роялті наростаючим підсумком, тис. грн	Дисконтована сума роялті після оподаткування, тис. грн
1	160512	5296,90	4502,36
2	306698	10121,03	8602,88
3	461039	15214,29	12932,14
4	596015	19668,50	16718,22
5	713713	23552,53	20019,65

Джерело: розраховано автором.

Оскільки сума роялті не є об'єктом обкладення ПДВ, то можемо вважати отриману суму роялті після оподаткування чистою виручкою від реалізації продукції.

Тому можемо розрахувати фінансовий результат після впровадження франчайзингу, враховуючи результати впровадження методу

перепроєктування, який дозволить збільшити чисту виручку від реалізації продукції на 1,5% (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Фінансовий результат від впровадження франчайзингу та перепроєктування, тис. грн

Показник	Фактичний (2017)	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Прогнозний період 4	Прогнозний період 5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	259 205,00	267 595,44	280 212,25	297 347,57	318 526,01	343 323,55
Собівартість реалізованої продукції	228 412,00	235 805,63	246 923,59	262 023,28	280 685,76	302 537,40
Валовий прибуток від обсягу реалізації продукції	30 793,00	31 789,80	33 288,65	35 324,30	37 840,25	40 786,15
Інші операційні доходи	30 872,00	30 872,00	30 872,00	30 872,00	30 872,00	30 872,00
Адміністративні витрати	25662,00	25682,00	25682,00	25682,00	25682,00	25682,00
Витрати на збут	3 503,00	3 503,00	3 503,00	3 503,00	3 503,00	3 503,00
Інші операційні витрати	28 719,00	29 127,00	29 547,00	30 047,00	30 647,00	31 647,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781,00	4 349,80	5 428,65	6 964,30	8 880,25	10 826,15
Абсолютне відхилення	-	568,80	1 078,85	1 535,64	1 915,96	1 945,90
Відносне відхилення, %	-	15,04	24,80	28,29	27,51	21,91

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З розрахунку фінансового результату можемо зробити висновок, що в перший рік впровадження заходу прибуток підприємства незначно збільшився, лише на 15,04%. Починаючи з другого прогностного періоду прибуток зріс вже на 24,80% порівняно з попереднім, в третьому зріс на 28,29%, а в четвертому відповідно на 27,51%. Вже в п'ятому прогностному періоді збільшився на 1 945,90 тис. грн, або на 21,91% порівняно з попереднім періодом. Отже, з проведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження заходу франчайзингу є доцільним для підприємства у довгостроковому періоді.

Оскільки за фактичний період у досліджуваного підприємства не було доходу від участі в капіталі, інших фінансових доходів, та інших доходів, відповідно фінансові витрати та витрати від участі в капіталі теж відсутні, тому вважаємо, що фінансовий результат дорівнює фінансовому результату від звичайної діяльності до оподаткування також у прогностних періодах.

На основі вищенаведених розрахунків визначимо чистий прибуток фактичного та прогностних періодів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» після впровадженого заходу франчайзингу та методу перепроєктування (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Аналіз чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у фактичному та прогностних періодах, тис. грн

Показник	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Податок на прибуток	Чистий прибуток або збиток	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фактичний (2017)	3 781,00	680,58	3 100,42	-	-
Прогностний період 1	4 349,80	782,96	3 566,84	466,42	15,04
Прогностний період 2	5 428,65	977,16	4 451,50	884,66	24,80
Прогностний період 3	6 964,30	1253,57	5 710,72	1 259,23	28,29
Прогностний період 4	8 880,25	1598,45	7 281,81	1 571,08	27,51
Прогностний період 5	10 826,15	1948,71	8 877,44	1 595,64	21,91

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, з наведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження заходу франчайзингу та методу перепроєктування є прибутковими для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», адже чистий прибуток у першому прогностному періоді збільшився порівняно з фактичним на 15,04%, у другому – на 24,80% порівняно з попереднім, у третьому – на 28,29%, у четвертому – на 27,51%, а у п'ятому – на 21,91% порівняно з попереднім.

Для того щоб показати ефективність від впровадженого заходу франчайзингу та методу перепроєктування розрахуємо коефіцієнти рентабельності до і після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.13):

Таблиця 3.13 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017 рік та прогностні періоди

Показник	Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності продукції	Коефіцієнт рентабельності продажу
Фактичний (2017)	0,38	0,52	1,07	13,48	1,07
Прогностний період 1	0,39	0,54	1,10	13,88	1,10
Прогностний період 2	0,45	0,62	1,27	15,97	1,27
Прогностний період 3	0,55	0,76	1,56	19,64	1,56
Прогностний період 4	0,69	0,95	1,95	24,55	1,95
Прогностний період 5	0,82	1,13	2,32	29,21	2,32

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Отже, розрахувавши показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» після впровадження запропонованого заходу франчайзингу та методу перепроєктування можемо зробити висновок, що ефективність вкладання коштів у підприємство та раціональність їх використання покращиться.

Значне збільшення показників рентабельності спостерігається вже з другого прогностного періоду, що свідчить про збільшення ефективності

використання власного капіталу, тобто про зростання величини чистого прибутку.

Тому можемо зробити висновок, що впровадження франчайзингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільне в довгостроковому періоді. Це матиме позитивний вплив на ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання та на ефективність використання власного капіталу, а отже покращиться управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

Таким чином, вдосконалення управління бізнес-процесами методом франчайзингу за допомогою укладення ліцензійної угоди з кондитерською компанією «Таго» та впровадження методу перепроєктування матимуть фінансовий результат, який буде зростати кожного наступного періоду. Тому, розглянутий проект буде ефективним та доцільним в системі вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Висновки до розділу III

Управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання передбачає їх постійне поліпшення та оптимізацію, тому враховуючи наявні проблеми на досліджуваному підприємстві, було вирішено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно вдосконалити саме управлінські бізнес процеси.

Розглянувши існуючі підходи та методи вдосконалення бізнес-процесів для досліджуваного підприємства було обрано метод перепроєктування.

Проаналізувавши метод перепроєктування було зазначено, що його недоліком є орієнтованість на вдосконалення саме бізнес-процесів функцій управління. Проте, визначивши недоліки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», бізнес-процеси, що забезпечують функції управління – це саме те, над чим необхідно працювати.

В нашому випадку для вдосконалення управлінського бізнес-процесу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» будуть застосовані

інформаційно-технологічні інструменти, тобто найкращі серед існуючих напрацювання в галузі інформаційних технологій і комп'ютеризації для підтримки оптимального ходу управлінського бізнес-процесу. При таких обставинах інформаційні технології виступають лише інструментом, а не рушійною силою процесу. Власне в цьому і є концепція перепроєктування, тобто використання переваг методик, які вже випробувані та мають підтверджену ефективність, а не створення нових шляхів застосування інформаційних технологій.

Тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» рекомендується запровадити підхід перепроєктування, це дозволить збільшити виручку від реалізації на 1,5%. При цьому запровадження цього підходу не передбачає витрат.

Детально розглянувши запропонований метод франчайзингу шляхом укладання ліцензійної угоди між досліджуваним підприємством та польською кондитерською компанією «Таго» та розрахувавши економічний ефект від даного методу, враховуючи застосування метод перепроєктування, можемо зробити висновок, вже починаючи з другого прогностичного періоду показники рентабельності почали значно збільшуватись, що свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу, тобто про зростання величини чистого прибутку.

Тому можемо зробити висновок, що впровадження франчайзингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно в довгостроковому періоді, це матиме позитивний вплив на ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання та на ефективність використання власного капіталу, а отже покращиться управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

Таким чином, вдосконалення управління бізнес-процесами методом франчайзингу за допомогою укладання ліцензійної угоди з кондитерською компанією «Таго» та впровадження методу перепроєктування матимуть фінансовий результат, який буде зростати кожного наступного періоду. Тому, розглянутий проєкт буде ефективним та доцільним в системі вдосконалення

управління бізнес-процесами підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Отже, після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що реалізація обох проектів – як перепроєктування, так і франчайзинг дозволить збільшити фінансовий результат, а також і чистий прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

Отже, сутність бізнес-процесу – це система взаємопов'язаних операцій, яка може зазнавати змін під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, використовує всі ресурси суб'єкта господарювання задля створення якісної продукції. Також ми визначили, що управління бізнес-процесами - це напрям менеджменту, який спрямований на поліпшення процесів у всіх аспектах діяльності підприємства з метою отримання максимального прибутку. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання.

Було запропоновано методичний підхід до оцінки управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання, який дозволив найбільш повно охарактеризувати бізнес-потенціал компанії, обумовлений ефективністю бізнес-процесів, який, в свою чергу, є невід'ємним елементом інноваційно-стратегічного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Тому проаналізувавши управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства, ми визначили, що становище суб'єкта господарювання є неоднозначним.

З однієї сторони ми зазначили, що основне джерело формування майна компанії – це власний капітал, а не позикові кошти, виходячи з аналізу пасивів. Після аналізу ліквідності зазначили, що досліджуване підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів, до того ж не має проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань.

Проте з іншої сторони, аналіз показників економічної ефективності управління показав, що протягом трьох років ефективність процесу управління значно знизилась, погіршилась ефективність господарської діяльності підприємства, також щороку знижується ефективність використання власного капіталу і відбувається стабільний спад величини чистого прибутку.

Тому, враховуючи вищезазначене, а саме погіршення стану управління бізнес-процесами підприємства, а також наявність власного капіталу у вільному розпорядженні ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було прийнято рішення запровадити метод франчайзингу щоб вдосконалити управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства. А також після застосування методу аналізу ієрархій було визначено, що найбільший вплив на управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства мають наявність у суб'єкта господарювання власних джерел фінансування капітальних вкладень, фінансовий стан підприємства загалом, конкурентоспроможність підприємства, взаємодія із потенційними та вже існуючими споживачами, взаємодія між співробітниками в середині компанії. Тому після проведеного експертного оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій ми визначили, що найбільш пріоритетним методом удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві є перепроєктування. Це дозволить збільшити виручку від реалізації на 1,5%. При цьому запровадження цього підходу не передбачає витрат.

Детально розглянувши запропонований метод франчайзингу шляхом укладання ліцензійної угоди між досліджуваним підприємством та польською кондитерською компанією «Таго» та розрахувавши економічний ефект від даного методу, враховуючи застосування метод перепроєктування, можемо зробити висновок, вже починаючи з другого прогностичного періоду показники рентабельності почали значно збільшуватись, що свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу, тобто про зростання величини чистого прибутку.

Тому можемо зробити висновок, що впровадження франчайзингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно в довгостроковому періоді, це матиме позитивний вплив на ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання та на ефективність використання власного капіталу, а отже покращиться управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

Отже, після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що реалізація обох проектів – як перепроєктування, так і франчайзинг дозволить збільшити фінансовий результат, а також і чистий прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств : Закон України 28.07.2006 р. № п0005626-06 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06> (дата звернення: 25.03.2020).
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Інформація про досліджуване підприємство. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>
3. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Пер. с англ. С.В. Ариничева. Науч. ред. Ю.П. Адлер М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
4. Багацька К.В. Говорушко Т.А. Черемет О.О. Фінансовий аналіз: Підручник. К.: Видавничий дім «АртЕк», 2014. 320 с.
5. Гриньова В.М. Коюда В.О. Фінанси підприємства: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2006. 423 с.
6. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Вікар, 2008. 219 с.
7. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Под ред. В.А. Белошапки. К.: Абсолют-В, 2014. 352 с.
8. Боднарюк, А. А., Коваленко Д. В., Вайтекунене Е. Л. Предпосылки внедрения бизнес-процессов в управление предприятием. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2012. № 8. с. 386-387.
9. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
10. Гриненко В.В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.
11. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством: стаття. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. 6 с.

12. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов: пер. с англ. СПб.: Символ-Плюс, 2008. 512 с.
13. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Київ: «Каравела», 2007. 289 с.
14. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (вересень 2018 року – квітень 2019 року). URL: http://supportforukraine.com/mediafiles/files/impl_report_ua.pdf. (дата звернення: 15.09.2020).
15. Зубовський В.М. Економіка підприємства. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. 307 с.
16. Інформатор про зменшення обсягів продукції досліджуваного підприємства. URL: <https://informator.news/arhiv2016/?p=177285>. (дата звернення: 26.03.2020).
17. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 352 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/323-operatsyniy-menedjment-kapnos-g-.html>. (дата звернення: 14.04.2020).
18. Каменнова, М.С., Громов А.И., Гуслистая А.В. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем. *Технологии корпоративного управления*. URL: www.iteam.ru/publications/it/section_52/article_1410/. (дата звернення: 30.04.2020).
19. Кігель В.Р. Моделі і методи прийняття рішень в ринковій економіці. KEIM, 2003. 125 с.
20. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві. URL: <https://helpiks.org/1-35089.html>. (дата звернення: 14.03.2020).
21. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондівдачі. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/345-pokaznik-fondoviddachi>. (дата звернення: 24.04.2020).

22. Коефіцієнт рентабельності активів. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>. (дата звернення: 17.03.2020).
23. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>. (дата звернення: 17.03.2020).
24. Кондитерська корпорація «Рошен». Електронний ресурс досліджуваного підприємства. URL: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true>. (дата звернення: 23.03.2020).
25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 352 с.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2012. 414 с.
27. Критерії і показники ефективності управління. URL: https://pidru4niki.com/1205072351028/menedzhment/kriteriyi_pokazniki_efektivnosti_upravlinnya. (дата звернення: 27.04.2020).
28. Лосєв В.С., Козерод Л.А., Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия. *Вестник ТОГУ*. 2012. № 1 (24). С.167–178.
29. Матющенко, С. Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. *Вестник ВГУИТ*. 2013. №8. С. 233-238.
30. Мирончук Т.В., Калиновська Н.Л., Дорош О.І. Стан та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. *Львівська політехніка «Вісник»*, Міністерство і науки України. Л. № 599. 2007. с.133-141.
31. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
32. Олійник Т.Г. Економіка підприємств. Миколаїв: Видавничий відділ Миколаївського національного аграрного університету, 2018. 60 с.
33. Паливода А.В. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Київ. 2015. 324 с.

34. Панченко С.В., Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маслова В.О. Управління бізнесом: підручник. за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.
35. Показники ефективності використання основних фондів. URL: https://pidruchniki.com/10310208/ekonomika/pokazniki_efektivnosti_vikoristannya_osnovnih_fondiv. (дата звернення: 28.03.2020).
36. Рєпін В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 с.
37. Рєпін, В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 544 с.
38. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: ЮНИТИДАНА, 2003. 222 с.
39. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. под ред. Р. В. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.
40. Симонова, В.А. Управление бизнес-потенциалом промышленных предприятий. Монография. Москва, 2012. 146 с.
41. Тягненко В.В., Карліна Є.П. Методика оценки эффективности бизнес-процесса «Управление капитальным ремонтом основных фондов». *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2010. № 1. С. 103-107.
42. Управління бізнес процесами (Business Process Management). URL: <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-process-management/>. (дата звернення: 10.03.2020).
43. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во СПбетер. ун-та, 1977. 160 с.
44. Чехова І.В. Методичні підходи щодо проведення SWOT. *Науково технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН*, 2018. №25. с.144-152.
45. BPM - управління бізнес-процесами. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>. (дата звернення: 13.03.2020).

46. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 с.
47. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1985, May. 145 с.
48. Податковий кодекс України. Стаття 196. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-24/section-123/article-16766/>. (дата звернення: 17.10.2020).
49. Податковий кодекс України. Стаття 141. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-24/section-517/article-16729/>. (дата звернення: 17.10.2020).
50. Перерва П.Г. Погорєлов М.І. Економіка підприємства: підручник. Харків: НТУ «ХП», 2007. 691 с.
51. Шаповал М.І. Проблеми менеджменту якості у сфері науково-дослідних робіт. *Науковий вісник НАУ*, 2004. №74. С.244.
52. Фінансова звітність підприємства, що досліджується за 2015 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/70473>. (дата звернення: 24.10.2020).
53. Фінансова звітність підприємства, що досліджується за 2016 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/92720>. (дата звернення: 24.10.2020).
54. Фінансова звітність підприємства, що досліджується за 2017 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/112070>. (дата звернення: 26.10.2020).
55. Р. Нортон, Д. Каплан. Система збалансованих показників ефективності. М.: Вилис, 2004. 428 с.
56. Питер Ф. Друкер, Задачи менеджмента в XXI веке. М. : Вильямс, 2000. 270 с.
57. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент: перев. с англ. О.В. Медвідь; под ред. И.Н. Герчиковой. 7-е изд., перераб. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. 880 с.

58. Ричард Б. Чейз Производственный и операционный менеджмент. М. : Издательский дом «Вильямс» 2001. 704 с.
59. Міжнародні стандарти ISO 9000:2007.
60. Киселев А.Д., Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг бизнес–процессов: учебн. 2–е изд. М.: Экспо, 2007. 592с.
61. Реинжиниринг процессов управления ИТ в ОАО «Мосэнерго»: по данным PC Week. №43 (697), 17–23 ноября 2009. URL: http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=120875&phrase_id=327461.htm. (дата звернення: 12.10.2020).
62. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д–ра екон. наук: 08.01.01 «Економічна теорія». Харків, 2006. 34 с.
63. Субанова О.С. Краткий обзор современных инструментальных средств проведения реинжиниринга бизнес–процессов. *Актуальные проблемы математического моделирования в финансово–экономической области*: Сб.науч.тр. М.: ФА, 2000. №. 2. С. 167–172.
64. Субанова О.С. Стоимостный анализ бизнес–процессов. М.: Финансовая академия при правительстве РФ, 2001.
65. Субанова О. Моделирование бизнес-процессов при реинжиниринге предприятия. Моделирование предприятия. 2001. №6. С. 34-39.
66. Щодо пріоритетних напрямів та ризиків переходу від антикризової до антидепресивної політики: (аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку 2010) URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/March2010/02.htm>. (дата звернення: 27.10.2020).
67. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ. М.: Сирин, 2002. 308с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	576366	701294	0
первісна вартість	1011	901998	1044508	0
знос	1012	325632	343214	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	10	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	576387	701314	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8856	8029	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71252	51544	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	2951	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2388	23330	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	130	6723	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	24	0
Усього за розділом II	1195	82630	92601	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	659017	793915	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0

Резервний капітал	1415	4455	4651	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	354887	357458	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	535175	537942	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	36932	33656	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	170318	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	36932	203974	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	67990	25983	0
за розрахунками з бюджетом	1620	3859	3410	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1879	2328	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6923	8611	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4672	7253	0

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1587	4414	0
Усього за розділом III	1695	86910	51999	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	659017	793915	0

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259205	232312
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(228412)	(204239)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	30793	28073
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	30872	54744
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання	2122	0	0

біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(25662)	(23404)
Витрати на збут	2150	(3503)	(3043)
Інші операційні витрати	2180	(28719)	(46008)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3781	10362
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10008	0
Інші доходи	2240	53	8
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(9946)	(5489)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3896	4881
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1128	-962
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2768	3919
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2768	3919
---	------	------	------

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	83316	92858
Витрати на оплату праці	2505	125796	105721
Відрахування на соціальні заходи	2510	27024	22627
Амортизація	2515	25330	40861
Інші операційні витрати	2520	34776	20116
Разом	2550	296242	282183