МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____2025 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА» М. ВІННИЦЯ »

Виконав: студент IV курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ШИМЧУК Назар Олексійович
Керівник: к.е.н., доцент
ХАЛАХУР Юлія Леонідівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

РОЗДІЛ 2 **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»**

РОЗДІЛ 3 **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»**

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ключовим завданням ведення бізнесу є здатність ефективно реагувати на численні зовнішні фактори та враховувати потенційні ризики. Зміни в економічному, правовому, технологічному та соціальному середовищі істотно позначаються на стабільності і прибутковості підприємства. У зв'язку з цим управління бізнес процесами нині є стратегічним інструментом для суб'єктів господарювання, оскільки дозволяє оптимізувати їх роботу, мінімізувати зовнішні і внутрішні ризики, підвищити ефективність та конкурентоспроможність.

Проблематика управління бізнес-процесами широко досліджується у наукових працях наступних авторів: Б.М. Андрушків, Д.А. Багорки, В.В. Глущевського, О.О. Єршової, М.М. Климчук, Н.Ю. Мартинюк, О.В. Ольшанського та інших.

Метою написання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра є оцінка наукових підході та розробка прикладних рішень щодо управління бізнес-процесами на підприємстві.

Завданнями кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра є:

– аналіз теоретичних основ управління бізнес-процесами на підприємстві;

– дослідження системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;

– розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства, а саме: відкриття фірмового магазину, впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту тощо..

Об'єкт дослідження – управління бізнес процесами підприємства.

Предмет дослідження – комплекс теоретичних, методичних і прикладних положень управління бізнес-процесами на підприємстві.

Метою є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

База дослідження – ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Інформаційною базою досліджень є наукові публікації у фахових журналах, Інтернет-ресурси, звітність результатів фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

У процесі написання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра автором використовувались наступні методи: розрахунковий, графічний, SWOT – аналіз, порівняння, табличний.

Практичне значення для господарської діяльності підприємства полягає у впровадженні наданих рекомендацій у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», а також в інших суб'єктах господарювання щодо управління їх бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Глобалізація економіки, технологічний прогрес, конкурентна боротьба на ринках дедалі частіше змушують керівників підприємств шукати сучасні методи управління компаніями. В умовах динамічного ринкового середовища традиційний функціональний підхід у менеджменті вже не забезпечує ефективного й своєчасного реагування на зміни, оскільки орієнтується здебільшого на досягненні короткотривалих результатів на шкоду довгостроковим, уповільнює впровадження інновацій, обмежує доступ до інформації та погіршує координацію між ключовими функціями підприємства – виробництвом, маркетингом, збутом тощо [2, с. 25].

Протягом останнього десятиліття більшість країн, які мають розвинену економіку, дедалі частіше переходять від функціонального до процесного підходу в управлінні. При цьому фокус уваги зосереджується на внутрішніх процесах підприємства, які спрямовані на покращення якості товарів, робіт, послуг й задоволені потреб споживача, проходять на всіх стадіях виробничої діяльності, включають всі підрозділи підприємства. У результаті головна увага зосереджується на управлінні бізнес-процесами, яке забезпечує досягнення кінцевої мети – прибутковості [6, с. 66].

Труднощі переходу до процесного менеджменту на підприємствах поділяються на три сфери: теорія, методика, практика. До першої належать проблеми, недостатньої обізнаності у сфері бізнес-моделювання та відсутність ґрунтовної теоретичної бази [4, с. 139]. До другої – такі як обмеженість загальної методики, складність впровадження світових досягнень на українських підприємствах, відсутність методичних розробок. До третьої групи – проблеми, пов'язані застосуванням наявних методик процесного управління на практиці.

Діяльність підприємства являє собою сукупність бізнес-процесів, які потребують детального опису, регламентації, контролю та систематичного

вдосконалення у разі виявлення недоліків або відхилень від очікуваних результатів. Кожний суб'єкт господарювання індивідуально формує власну систему бізнес-процесів на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Проектування бізнес-процесів компанії є частиною її стратегічного управління. Успішно визначений вектор стратегії неможливий без належного управління бізнес-процесами [32, с. 124].

Формалізація та оптимізація бізнес-процесів приносить підприємствам відчутні переваги, серед яких [9]:

– чітке розуміння власниками як працює їх бізнес;

– основні бізнес-процеси є стандартизованими й уніфікованими;

– покращення якості роботи та зростання ефективності управління;

– свідоме удосконалення функціонування компанії, у тому числі налагодження взаємодії між структурними підрозділами;

– зменшення залежності суб'єктів господарювання від людського фактору, скорочення вимог до кваліфікаційного рівня працівників, що дає можливість залучати дешевшу робочу силу;

– зростання задоволеності клієнтів, зниження витрат і підвищення прибутковості.

У сучасній науковій літературі є багато підходів до тлумачення терміну «бізнес-процес». В цілому він загальновизнано трактується як будь-яка економічна діяльність у ринкових умовах, метою якої є отримання прибутку. Під процесом розуміють послідовну зміну станів об'єкта в часі. Так, Б.М. Андрушків і Л.М. Мельник визначають бізнес-процес підприємства як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні елементи, що відповідають виробничій меті: ресурси, інформація, перетворюються у вихідні результати: продукція, роботи, послуги, управлінське рішення. Це забезпечує досягнення очікуваного ефекту господарської діяльності, задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб відповідно до чинних стандартів та норм природокористування [1, с. 94].

На думку Т.С. Чернухи, бізнес-процес – це комплекс різних видів діяльності, під час яких «на вході» використовуються ресурси, а «на виході» – вони трансформуються у «продукт», цінний для споживача. Тобто кожен бізнес-процес має вхід, вихід, управління і ресурси [32 с. 124] (рис. 1.1):

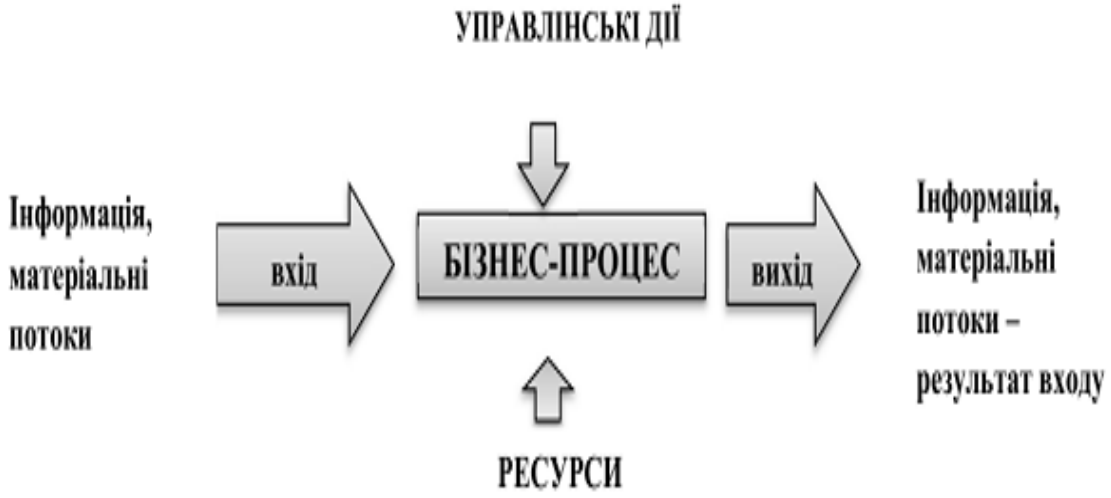


Рис. 1.1. Схема моделювання бізнес-процесів підприємства

Джерело: [33, с. 126]

1. Вхід – відомості або матеріали, необхідні для використання у бізнес-процесі для подальшого формування результату.

2. Управління – операції, технології тощо, які визначають перебіг бізнес-процесу.

3. Ресурси – кадри, устаткування підприємства тощо.

4. Вихід – кінцевий продукт або послуга, яка є результатом бізнес-процесу.

У наукових джерелах підходи щодо класифікації видів бізнес-процесів дещо відрізняються. Найчастіше зустрічається узагальнений поділ бізнес-процесів на два основні види: основні або операційні та забезпечуючі. Водночас деякі дослідники пропонують окрім двох видів бізнес-процесів додати ще процеси управління та розвитку [19, с. 127]. Проте, в контексті євроінтеграційних процесів, максимально упорядкованою буде систематизація бізнес-процесів з виділенням окремих видів [16, с. 169; 22, с. 544]:

1. Операційні (основні): створюють вартісне зростання продукту і сам продукт, що виступає як цінність для споживача, формує результат.

2. Підтримуючі:

– забезпечуючі – постачають ресурси для основних процесів, забезпечують технічну базу підприємства;

– допоміжні – сприяють формуванню споживчих властивостей продукту, забезпечують його доступність для клієнта, визначають споживчі властивості, за які зовнішній замовник готовий платити гроші.

3. Управлінські:

– загальнокорпоративні – спрямовані на управління основними і підтримуючими бізнес-процесами;

– бізнес-процеси розвитку – не приносять миттєвого прибутку, але забезпечують довготривалі переваги через впровадження інновації, покращення діяльності й стратегічне зростання.

Управлінські бізнес-процеси виконують наступні функції: контроль, аналіз, планування, обслуговування клієнтів. В умовах сучасного ринку управління забезпечується через впровадження інноваційних моделей маркетингу і менеджменту, таких як: бенчмаркінг, інжиніринг, аутсорсинг та ін. [30, с. 270].

Управління бізнес-процесами (BPM) – це планомірний вплив з боку власників процесу і топ-менеджменту на бізнес-процеси з метою підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. З наукової точки зору, управління бізнес-процесом слід розглядати як окрему управлінську дисципліну, що досліджує впливи суб'єкта управління на бізнес-процеси з метою прийняття ефективних управлінських рішень [17].

Для вирішення цільової задачі у даній сфері розробляється універсальна технологія, яка охоплює всі етапи від побудови моделі організаційної системи до аналізу ефективності впровадження результатів в практичній діяльності (рис. 1. 2).

Разом з тим при управлінні бізнес-процесами важливе значення має взаємодія партнерів між собою та з постачальниками і цільовою групою споживачів [18]. Експерти рекомендують створення спеціалізованих команд або робочих груп для підтримки процесу від моменту прийняття рішення щодо переходу до процесного управління і впродовж постійної оптимізації бізнес-процесів на підприємстві [7, с. 41].



Рис. 1.2. Етапи формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: [3, с. 215]

Слід підкреслити, що в інших країнах серед менеджерів вже давно не викликає сумнів твердження стосовно того, що ефективне управління бізнес-процесами можливе лише за умови їх чіткого визначення, опису та функціонування в межах компанії [25, с. 66]. Оскільки суть менеджменту

полягає у поліпшенні стану об'єкта управління, то логічно, що провідні зарубіжні компанії акцентують свою увагу, на безперервній оптимізації існуючих бізнес-процесів. В основі даного підходу лежать концепції, моделі ефективного управління, які практично себе зарекомендували як результативні, прибуткові і були впроваджені іноземними компаніями [24].

Так, в США, Західній Європі, Японії широкого визнання досягли такі концепції управління бізнес-процесами [8, с. 69]:

1. Постійне вдосконалення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)) – передбачає впровадження незначних, проте систематичних покращень на всіх етапах бізнес-процесів.

2. Загальне управління якістю (Total Quality Management (TQM)) – охоплює повний діапазон сфер функціонування підприємства, акцентуючи зусилля не лише на якості кінцевої продукції, а й на якості всіх операцій та активному залученні персоналу.

3. Кайдзен (Kaizen) – філософія безперервної оптимізації, яка стосується не лише бізнес-процесів, а й загального стилю життя. Базу концепції становить поєднання підтримки чинних стандартів і поступове вдосконалення відповідно до потреб споживача.

4. Бережливе виробництво (Lean Production, LP) – спрямоване на мінімізацію втрат і максимальну ефективність залучених ресурсів, припускає усунення зайвих витрат, простоїв, браку, надмірного простору та нераціональних дій.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – фундаментальний підхід до поліпшення ключових показників діяльності підприємства через глибокий аналіз, моделювання та перепроектування бізнес-процесів [29].

Управління бізнес-процесами в компаніях має певні унікальні риси, які відрізняють його від інших управлінських сфер [20, с. 23]:

1. Складність – бізнес-процеси часто включають велику кількість компонентів, що взаємодіють між собою. Це потребує системного підходу та

глибокого розуміння внутрішніх зв’язків

2. Взаємозалежність – зміни в одному процесі можуть суттєво вплинути на інші, що потребує уважного балансування всіх елементів організаційної діяльності.

3. Міжфункціональна співпраця – ефективне управління процесами часто вимагає тісної співпраці між підрозділами, а також чіткої координації дій усіх зацікавлених сторін.

4. Вимірювання продуктивності – для виявлення слабких місць та відстеження динаміки покращень необхідно впроваджувати систему оцінки ефективності з використанням відповідних індикаторів.

5. Технології та автоматизація. – зростаюча важливість сучасних технологій у бізнесі вимагає їх активного впровадження для підвищення ефективності, прозорості та системності процесів.

6. Безперервне вдосконалення – управління бізнес-процесами має постійно покращуватись з метою підтримки конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Аналіз бізнес-процесів – ключовий етап у діяльності топ менеджменту, адже він забезпечує глибоке розуміння функціонування організації [15]. Успішне проведення аналізу бізнес-процесів потребує високого рівня кваліфікації в галузі управління процесами, знання специфіки сфери діяльності, в якій працює компанія, досвіду реалізації проектів [27, с. 113].

Розрізняють два види аналізу бізнес-процесів підприємства: якісний та кількісний, які детально представлені в таблиці 1.1.

Оптимізація бізнес-процесів – це комплексний підхід, спрямований на підвищення ефективності та результативності господарської діяльності підприємства. Вона включає виявлення недоліків, «вузьких місць» та інших областей, які потребують вдосконалення та впровадження змін для зростання продуктивності [28, с. 125].

Теоретичні засади оптимізації бізнес-процесів включають [10, с. 162]:

– візуалізація процесу – це графічне відображення бізнес-процесу, яке дає можливість компаніям зрозуміти суть виконання роботи, виявити недоліки і можливості для вдосконалення. Передбачає створення блок-схеми або діаграми процесу, які описують кроки та пункти необхідні для прийняття управлінського рішення.

Таблиця 1.1

Види аналізу бізнес-процесів підприємства

Якісний аналіз		Кількісний аналіз	
Назва методу	Зміст	Назва методу	Зміст
Якісне оцінювання процесу на основі суб'єктивних оцінок	– застосування SWOT-аналізу; – виявлення проблемних аспектів процесу; – застосування методу ранжування процесів.	Вимірювання та аналіз показників процесу	– оцінка показників ефективності процесу; – аналіз показників продукції; – аналіз задоволеності клієнтів; – порівняльний аналіз процесу; – імітаційне моделювання процесу; – АВС-аналіз процесу.
Візуальний аналіз графічних моделей процесу	– аналіз входів і виходів процесу; – аналіз функцій; – аналіз ресурсів.		
Аналіз відповідності процесу встановленим вимогам	– оцінка відповідності типових вимогам; – перевірка дотримання нормативно-правових актів.		

Джерело: [31, с. 258]

– принципи ощадливого виробництва – це набір методів управління, орієнтованих на усунення втрат і підвищення цінності. Основні етапи: визначення цінності, аналіз потоку створення цінності, створення безперервного потоку, встановлення привабливості та прагнення досконалості.

– стандартизація – впровадження типових процесів і процедур для виконання завдань. Завдяки їй компанії можуть збільшити ефективність і

зменшити кількість похибок..

– автоматизація – це використання технологій для виконання рутинних завдань. Це дасть можливість скоротити час і ресурси, потрібні для їх виконання, а також підвищити точність і якість.

– аутсорсинг – передача певних функцій стороннім організаціям з метою зниження витрат, підвищення гнучкості та доступу до спеціалізованих знань.

В процесі управління бізнес-процесами на підприємстві менеджери можуть зіткнутися з різними проблемами, які впливають на результативність і ефективність. Зокрема [12, с. 65]:

– відсутність стандартизації: процеси без єдиних правил часто є неефективними, важкими в управлінні та оцінці, що ускладнює їх оптимізацію;

– недостатня комунікація: збої в комунікації можуть призвести до затримок, помилок і непорозумінь, які прямо впливають на ефективність;

– неоптимальне використання ресурсів: бізнес-процеси, які не оптимізовані, можуть призвести до нераціональних витрат часу, матеріалів чи людських ресурсів, що знижує продуктивність;

– опір змінам – запровадження нових процесів часто зустрічає супротив з боку персоналу;

– відсутність автоматизації: ручна робота призводить до помилок, затримок і перевитрат часу. Автоматизація допоможе впорядкувати й оптимізувати роботу, але потребує інвестицій;

– недостатній моніторинг і контроль: бізнес-процеси, які регулярно не відстежуються та не контролюються швидко застарівають і втрачають ефективність.

Для досягнення високих результатів організаціям слід дотримуватися принципу постійного вдосконалення, впроваджуючи механізми міжвідомчої взаємодії та залучення всіх зацікавлених сторін [23]. Завдяки стандартизації, оптимізації й автоматизації можна не лише підвищити продуктивність, а й зменшити витрати.

Ефективне управління бізнес-процесами дає можливість тій чи іншій

компанії не лише зберегти позиції в умовах жорсткої конкуренції, а суттєво зменшити витрати на виробничий процес та реалізацію продукції і водночас підтримувати прибутковість. Рекомендації, які стимулюватимуть впровадження моделі процесного управління підприємством наступні [21, с. 23]:

1. Змінити бізнес-культуру – подолати відсутність системності в управлінні процесами, впроваджувати програмні засоби моделювання, що допоможе актуалізувати організаційну структуру та бізнес-архітектуру.

2. Формувати нове управлінське мислення, орієнтоване на сучасні методи управління, що дають можливість забезпечувати: сумісність асортименту торгової мережі в асортимент регіону, результативність продажів та підвищувати культуру обслуговування.

3. Інвестувати в оптимізацію – хоч впровадження процесного підходу потребує ресурсів, однак структуризація цілей, стандартизація процесів і раціоналізація ресурсів забезпечать довготривале економічне зростання.

В українських компаніях, побудованих за функціональним принципом, відповідальність за ефективність процесів розділена між підрозділами, що унеможливлює комплексний контроль за їх якістю та швидкістю виконання.

Таким чином, управління якістю бізнес-процесів на підприємстві являє собою систематизовану та узгоджену діяльність, яка інтегрує як технологічні, так і управлінські складові менеджменту. Цей процес орієнтований на досягнення стратегічних цілей компанії через оптимальне використання ресурсів – людських, фінансових, матеріальних, інформаційних. Важливим аспектом є забезпечення відповідності роботи вимогам як внутрішніх (співробітники, власники), так і зовнішніх (споживачі, партнери) сторін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є одним із лідерів Вінниччини у сфері плодоовочевої консервації. Її створено у 1999 р. в результаті реорганізації ВАТ «Вінницький завод продтоварів». Підприємство постійно вдосконалює виробничі процеси, впроваджує сучасні технології та модернізує наявне обладнання. У виробництві використовується виключно високоякісна та екологічно чиста сировина. Завдяки таким пріоритетам, професійному підходу, багаторічному досвіду фахівців і ретельному контролю на всіх етапах виробництва компанія забезпечує стабільно високу якість своєї продукції.

На ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» впроваджено та успішно функціонує система управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001, а також система управління безпечністю харчових продуктів (HACCP) за стандартом ISO 22000. Контроль за якістю продукції та виробничими процесами здійснюється власною лабораторією підприємства. Визнання та довіра українських споживачів дозволяють ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» утверджуватися серед лідерів у певних сегментах ринку харчової продукції України.

Організаційна структура підприємства включає декілька ключових підрозділів, які забезпечують ефективне управління виробничими процесами та підтримання високих стандартів якості продукції. Вона розроблена таким чином, щоб забезпечити максимально швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури (додаток А). До основних структурних одиниць належать:

– виробничий відділ: займається плануванням, організацією та контролем виробничої діяльності. Відповідає за раціональне використання виробничих ресурсів, дотримання технологічних процесів та своєчасне виконання виробничих завдань;

– відділ маркетингу та збуту: здійснює аналіз ринку, розробку маркетингових стратегій, просування продукції та організацію її збуту. Значну

увагу приділяє вивченню споживчого попиту та аналізу конкурентного середовища.

– фінансовий відділ: відповідає за фінансове планування, управління фінансовими потоками, аналіз фінансових результатів діяльності та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

– відділ контролю якості: контролює відповідність продукції встановленим стандартам якості, проводить лабораторні дослідження, а також слідкує за дотриманням санітарних норм і стандартів безпеки харчових продуктів.

– адміністративний відділ: забезпечує організаційний супровід діяльності підприємства, займається кадровими питаннями та управлінням персоналом.

Асортиментний ряд продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» представлено наступними чотирма торговими марками: ТМ «ВХС»; ТМ «Деліссо»; ТМ «Хрін Вінницький»; ТМ «Кваскoff». На підприємстві виробляється понад 50 найменувань харчової продукції, серед яких: хрін, гірчиця, майонез, сухі сніданки, борошно текстуроване, безалкогольні напої. Продукція є натуральною та високо цінується споживачами за відмінну якість, доступні ціни, зручне пакування та широкий асортимент, що дозволяє підприємству зберігати стабільні позиції на ринку харчових продуктів.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» активно співпрацює з національними, міжнародними та місцевими торгівельними мережами: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Метро», «Ашан», «Велика Кишеня», «ЕКО-маркет», «Фуршет», «Білла-Україна». Постачання товарів здійснюється в переважній більшості за рахунок власного автопарку, який налічує 14 одиниць через розподільчі центри торгівельних мереж та черед дистриб'юторів у кожному регіоні. Починаючи з 2019 р. товариство експортує продукцію за кордон.

Рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є високим. Основними конкурентами є регіональні виробники, які спеціалізуються на виробництві соусів, кетчупів та безалкогольних напоїв. Серед таких на рівні країни є: ТОВ "Торчин фудс", ПрАТ "Чумак",

ТОВ “Віджи продакшн” та міжнародні бренди, представлені на українському ринку. Основними конкурентними перевагами товариства є: цінова політика, широкий асортимент продукції, впровадження інновацій.

Асортимент продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Хрін Вінницький	Хрін білий органічний
	Хрін «Вінницький» з буряком
	Хрін білий
	Хрін білий з лимоном
	Хрін білий з майонезом
Гірчиця	Гірчиця органічна
	Гірчиця «Вінницька»
	Гірчиця «Французька» в зернах
	Гірчиця з хроном «Picant»
	Гірчиця з медом та імбиром
Кетчуп	Кетчуп «Вінницький»
Майонез	Майонез «Провансаль»
Сухі сніданки	Подушечки з начинкою «Ірис молочний»
	Подушечки з начинкою «Шоколад»
Борошно	Борошно текстуроване
Безалкогольні напої	Квас «Хлібний» в кегах
	Напій безалкогольний «Лимонад» в кегах
	Напій безалкогольний «Мохіто» в кегах
	Вода питна бутильована

Визитівкою ПрАТ “Вінницька харчосмакова фабрика” є виробництво хрону та гірчиці. У структурі виробленої продукції частка даних видів продукції у 2024 р. становила відповідно 30,5% та 42 %. Питома вага майонезу, кетчупу, готових харчових продуктів із зернових культур по 6,4 %, води газованої із додаванням цукру – 7,8 %, інших безалкогольних напоїв (квасу) – 8%, пива – 3 % (рис. 2.1).

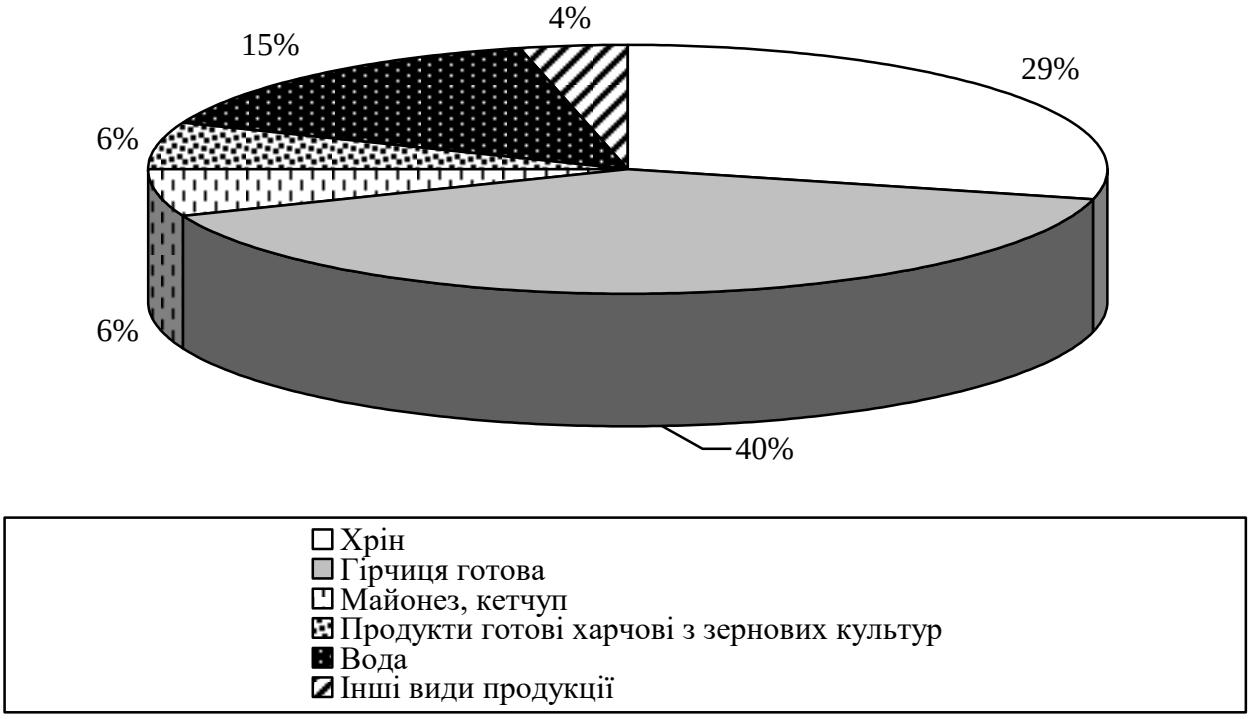


Рис. 2.1. Структура виробленої продукції ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика», 2024 р.

Перевагами ПрАТ “Вінницька харчосмакова фабрика” є висока якість продукції, налагоджена логістика та репутація бренду на ринку. Це досягається за допомогою високих стандартів якості (що дає можливість забезпечувати стабільний попит), вдалого розміщення товариства у регіональному центрі (що дозволяє швидко забезпечувати транспортування по всьому регіону), репутації надійного виробника (який вдосокналює існуючу продукцію та займається розширенням ассортименту).

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» демонструє стабільне зростання та розвиток протягом останніх трьох років і, не зважаючи на військовий стан у країні, успішно справляється з викликами ринкової економіки, покращує ефективність виробничої діяльності та управління витратами, що відображено у фінансових показниках за період 2022-2024 р.р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.	
				+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	259086	310 798	323173	64087	124,7
Собівартість реалізованої продукції	192266	235 167	232215	39949	120,8
Валовий прибуток	66820	75 631	90958	24138	136,1
Інші операційні доходи	39520	16 767	4034	-35486	10,2
Адміністративні витрати	6538	8354	12074	5536	184,7
Витрати на збут	31406	36814	39808	8402	126,8
Інші операційні витрати	38747	16922	2738	-36009	7,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	29649	30308	40372	10723	136,2
Інші доходи	726	627	1035	309	142,6
Фінансові витрати	1369	542	1278	-91	93,4
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	29004	30383	41424	12420	142,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	23789	24914	33954	10165	142,7
Рентабельність, %	12,4	10,6	14,6	2,2	х

Як свідчать дані таблиці, у 2024 р. проти 2022 р. чистий прибуток ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» виріс на 10156 тис. грн. або на 42,7 %. Незважаючи на ріст собівартості виробництва (зростання цін на електроенергію, сировину, пальне) на 39949 тис. грн. або на 20,8 %, рентабельність підприємства збільшилася за аналізований період на 2,2 %.

У структурі операційних витрат ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» протягом 2022-2024 рр. найбільшу питому вагу займали матеріальні затрати (сировина і основні матеріали, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо та електроенергія, тара та пакувальні матеріали). Їх частка становила більше 50 %. Частка витрат на оплату праці коливалася від 9,1 % до

11,5 %, відрахувань на соціальні заходи – від 1,8 % до 2,3 %, амортизації – від 3,3 % до 4,2 %, інших операційних витрат – від 18,4 % до 28,9 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Елементи операційних витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	149086	56,4	215 957	67,1	202824	65,2
Витрати на оплату праці	23973	9,1	30 328	9,4	35835	11,5
Відрахування на соціальні заходи	4779	1,8	5836	1,8	7074	2,3
Амортизація	10016	3,8	10725	3,3	12928	4,2
Інші операційні витрати	76643	28,9	58917	18,4	52472	16,8
Разом	264497	100	321763	100	311133	100

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» коливалась від 110 осіб у 2022 р. до 117 осіб у 2024 р. Зростання витрат на оплату праці за аналізований період пов’язано зі збільшенням ставки мінімальної заробітної плати, замовлень на виробництво продукції, чисельності працівників.

Основні засоби є фундаментом діяльності підприємства. Вони визначають технічний рівень, впливають на ефективність праці та якість продукції. Раціональне використання основних засобів сприяє зниженню витрат і підвищенню його конкурентоспроможності. У таблиці 2.4 наведено порівняльні дані забезпеченості основними засобами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на початок і кінець 2024 р.

Розраховано, що вартість будівель і споруд підприємства протягом 2024 р. виросла на 1535 тис. грн., що пов’язано з реконструкцією і добудовою виробничих об’єктів; машин та обладнання – збільшилася на 8677 тис. грн. (фінансування здійснювалося за рахунок власних і кредитних ресурсів), транспортних засобів – зменшилася на 348 тис. грн. – це спричинено

збільшенням потужності цеху по виробництва пива та списанням старих автомобілів. В цілому загальна сума основних засобів виробничого призначення виросла на 9863 тис. грн. за рахунок залучення капітальних інвестицій у нове обладнання, інфляційне підвищення цін на техніку, запчастини та ресурси.

Таблиця 2.4

Забезпеченість основними засобами виробничого призначення ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика», 2024 р., тис. грн.

Найменування основних засобів	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+,-)
Будівлі та споруди	26144	27679	1535
Машини та обладнання	43914	52591	8677
Транспортні засоби	1588	1240	-348
Земельні ділянки	5195	5195	-
Інші	147	146	-1
Усього	76988	86851	9863

Високий рівень ефективності використання основних засобів забезпечує стабільне виробництво, зменшує простої, сприяє зниженню витрат на одиницю продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Її оцінка здійснюється за допомогою таких показників, як: фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт оновлення і зносу основних засобів. Аналіз цих даних дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо поліпшення матеріально-технічної бази (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+,-)
Фондомісткість, тис. грн.	2,36	2,34	1,67	-0,69
Фондовіддача, тис. грн.	0,42	0,42	0,60	0,18
Фондоозброєність, грн.	510,9	525,8	476,9	-34,0

Так, визначено, що фондомісткість ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» зменшилася на 0,69 одиниць. Це свідчить про зростання ефективності – підприємство витрачає менше основних засобів на одиницю продукції; фондовіддача виросла на 0,18, тобто кожна вкладена гривня в основні засоби приносить більше доходу. Зниження на 34 грн. фондоозброєності свідчить про деяке скорочення вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника, що може бути наслідком оновлення або оптимізації виробничої бази.

Активи та зобов’язання є важливими показниками фінансового стану підприємства. Актуальність активів полягає в тому, що саме вони визначають ресурсний потенціал, можливості для розвитку, інвестування та операційної діяльності. Аналіз зобов’язань дає можливість оцінити фінансові ризики, боргове навантаження та здатність підприємства своєчасно виконувати свої обов’язки перед контрагентами. Розраховано, що обсяг активів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у 2024 р., порівняно з 2022 р. виріс на 62062 тис. грн. або на 37,1 %. Найменшою сума зобов’язань підприємства була у 2023 р. – 33128 тис. грн. (рис. 2.2).

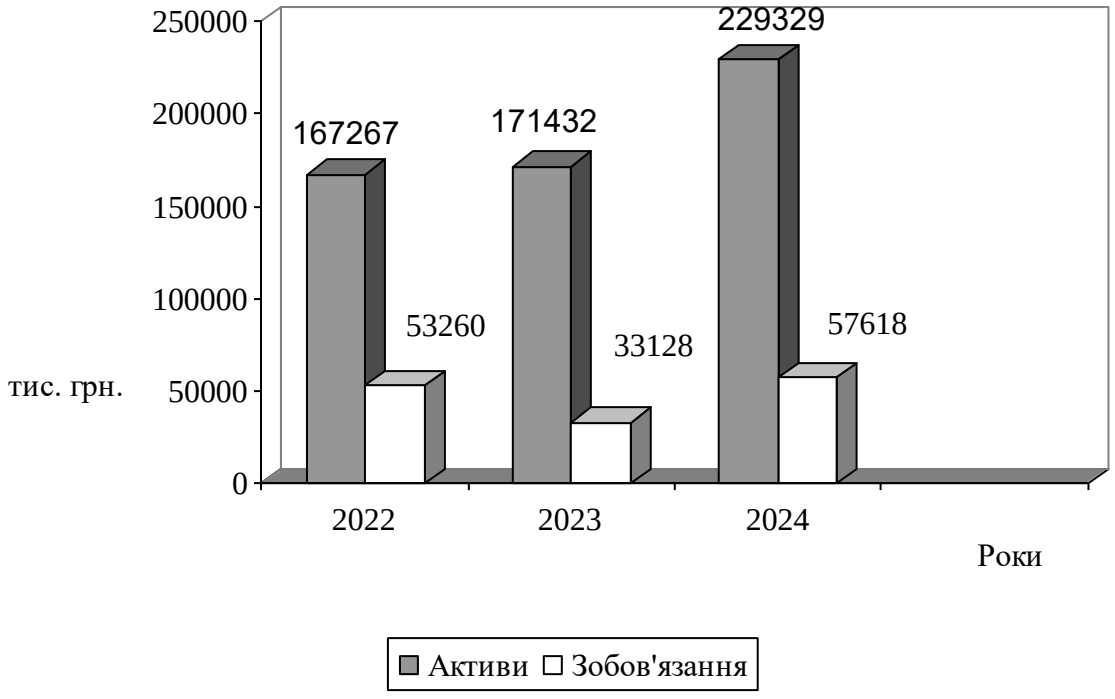


Рис. 2.2. Динаміка активів та зобов’язань ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Фінансова стійкість є ключовим чинником стабільного функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Показники фінансової стійкості дозволяють оцінити його здатність виконувати свої зобов'язання, протистояти фінансовим ризикам та зберегти платоспроможність у довгостроковій перспективі. Розраховані у таблиці 2.6 показники вказують на загалом стабільний фінансовий стан ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» протягом 2022-2024 рр. з деякими тенденціями, які потребують уваги для його підтримання у майбутньому.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+,-)
Коефіцієнт автономії	0,78	0,78	0,76	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,28	0,28	0,32	0,04
Коефіцієнт покриття	3,13	3,06	2,58	-0,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,36	2,27	1,99	-0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,25	0,16	-0,01

Так, коефіцієнт автономії підприємства є стабільним і досить високим, що свідчить про значну частку власного капіталу в структурі фінансування активів підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику знаходиться на прийнятному рівні, хоча його зростання у 2024 р. вказує на підвищення боргового навантаження. Коефіцієнти ліквідності (покриття, швидкої та абсолютної ліквідності) демонструють поступове зниження, що може свідчити про зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання.

У таблиці 2.7 подано SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», який є важливим інструментом стратегічного планування та дозволяє оцінити внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище. Його актуальність обумовлена потребою суб'єкта господарювання адаптуватися до

змін на ринку, конкурентного тиску, економічної нестабільності та нових викликів. За результатами можна зробити наступні висновки:

Таблиця 2.7

Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

	S (strength) – сильні сторони	***W (weaknesses) – слабкі сторони***
	1. Багаторічність присутності на ринку. 2. Сформований позитивний імідж серед українських та закордонних споживачів. 3. Потужна виробнича база, яка постійно розвивається. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Виробництво продукції, що відповідає національним та міжнародним стандартам. 6. Ефективна система контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу. 7. Стабільна співпраця з різними торгівельними мережами.	1. Залежність від сезонного попиту. 2. Недостатня увага керівництва до використання сучасних маркетингових інструментів. 3. Недосконала система довгострокового стратегічного планування.
	O (opportunities) – можливості	***T (threats) – загрози***
	1. Модернізація виробництва. 2. Вихід на нові географічні ринки. 3. Розширення асортименту продукції та введення нових товарних позицій. 4. Поглиблення співробітництва з різними торговими мережами, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.	1. Небезпека з боку воєнних дій на території України. 2. Постійне зростання вартості сировини та енергоносіїв. 3. Жорстка конкуренція на харчовому ринку. 4. Зниження рівня купівельної спроможності потенційних покупців. 4. Тиск податкової системи та зміна фіксального навантаження 5. Коливання валютних курсів.
	Можливості	***Загрози***
Сильні сторони	1. Сформований імідж і потужності дозволяють вийти на нові ринки. 2. Висока якість продукції сприяє розширенню асортименту та зміцненню партнерства.	1. Висококваліфікований персонал здатний швидко адаптуватися до змін. 2. Моніторинг якості та сучасне обладнання дозволяють утримувати високий рівень конкурентоспро-можності.
Слабкі сторони	1. Посилення сфери маркетингу та стратегічного планування дозволить вийти на нові ринки збуту. 2. Посилення сфери стратегічного планування сприятиме розширенню асортименту продукції.	1. Сезонність та брак стратегії посилять вплив війни та коливання валютного курсу на діяльність підприємства.

1. ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має базу для подальшого розвитку та потенціал для зростання завдяки стабільній репутації,

високоякісній продукції, професійному персоналу, модернізації обладнання, налагодження нових партнерств із національними та закордонними торговельними мережами.

2. Потрібна додаткова увага керівництва до інструментів ринкової аналітики, маркетингу, стратегічного планування.

3. Для збереження стійкості, посиленні сильних сторін й нейтралізації негативних наслідків зовнішніх загроз необхідно розробити систему адаптивності бізнесу та впроваджувати управління ризиками.

4. В цілому загальна стратегія діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має бути спрямованою на зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширенні каналів збуту, зменшення залежності від зовнішніх чинників, підвищенні ефективності управління бізнес-процесами.

Сировина, з якої виготовляється продукція ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», переважно українського походження. Серед основної – це корінь хрону, який заготовляється на всій території України, як у населення, так і у фермерських господарствах. Найбільшими постачальниками сировини є: ТОВ «ФАКТОРІЯ-АГРО» гірчичний порошок, зерно гірчиці), ТОВ «ПРОМІНЬ ЦУКОР» (цукор), ФГ «ЗГАР-ГД» (буряк столовий), ТОВ «ОМЕГА-М» (оцтова кислота), ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» (скло банка) тощо. Також компанія імпортує певні інгрідієнти (гірчичний порошок та інші смакові добавки) від закордонних постачальників, зокрема литовської компанії KEDAINIU KONSERVU FABRIKAS. Для збільшення обсягів виробничої діяльності запроваджується випуск товарів не лише під власним брендом, а й під власними торговима марками торгових мереж як на національному, так і на закордонному ринках.

Завдяки високій якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» успішно реалізує її до багатьох країн світу. З початку повномасштабного вторгнення обсяги експорту збільшилися з 5 % до 17 %. Щоб вийти на міжнародні ринки (зокрема країн Африканської республік) було адаптовано рецептуру до місцевих смаків споживачів. Це

говорить про успішну адаптацію підприємства до нових умов господарювання та зростання попиту на українську продукцію за кордоном.

На рисунку 2.3 зображено географічну структуру експорту ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у 2024 р. Розраховано, що у географічній структурі експорту підприємства найбільшу питому вагу займала Молдова – 27,5 %. Частка Польщі становила 1,4 %, Литви – 15,8 %, Канади – 14,7 %, США – 14 %, Греції – 12,3 %, країн Африканської республіки – 5,3 %. На дані ринки було поставлено наступні види продукції: хрін (класичний, з буряком і білий), гірчиця (звичайна, «французька» в зернах), майонез, соуси, кетчупи, круп'яні палички, сухі сніданки, квас.

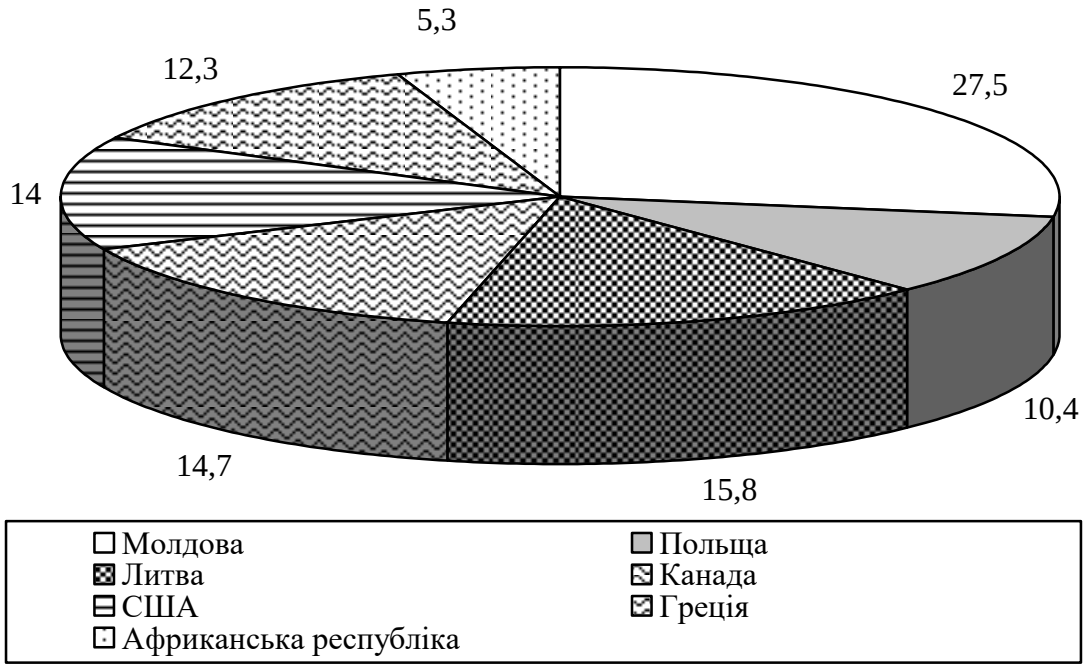


Рис. 2.3. Географічна структура експорту ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», 2024 р.

Для визначення результатів господарської діяльності підприємства важливо проаналізувати структуру його збутових витрат. Вони охоплюють комплекс заходів, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням, пакуванням, рекламою, оплатою праці персоналу служби збуту. Для підприємств харчової промисловості, зокрема таких як ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», збутові витрати мають суттєве значення, адже продукція часто є масовою, з

обмеженим терміном зберігання, і потребує ефективної логістики та маркетингового супроводу.

На рисунку 2.4 представлено структуру збутових витрат ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у 2024 р. Найбільшу частку в них займають транспортні витрати – 34 %. Питома вага витрат на оплату праці працівників, які займаються збутовою діяльністю становила 26 %, на участь у виставках – 8%, рекламу та маркетингу – 15 %, пакування та маркування – 10 %, інших – 7 %.



Рис. 2.4. Структура витрат на збут ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Управління бізнес-процесами в ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» здійснюється на трьох рівнях:

1. Стратегічний рівень (директор підприємства).

2. Операційний рівень (керівники підрозділів).

3. Аналітичний рівень (фахівці з процесного менеджменту).

Зокрема, директор підприємства: приймає стратегічні рішення щодо

оптимізації роботи, затверджує нові схеми діяльності, модернізацію виробничої діяльності, цифровізацію, координує роботу всіх підрозділів, щоб процеси були злагодженими. Заступники директора, керівники підрозділів відповідно до сфери своєї компетенції: відповідають за ефективність і якість виробничого циклу, забезпечують безперебійність постачання і відвантаження, керують процесами бюджетування, аналізом витрат і прибутків, контролюють якість і відповідність міжнародним стандартам, формують процеси просування та експорту продукції. Аналітики та фахівці з оптимізації бізнес-процесів: вивчають ефективність поточних бізнес-процесів, пропонують у низ зміни.

Управління бізнес-процесами на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» проводиться комплексно і системно. Ключовими процесами є:

1. Закупівля сировини (планування потреб у сировині; пошук та вибір надійних постачальників).

2. Контроль якості (постійний нагляд за якістю сировини, виробничим процесом; здійснення внутрішнього контролю рівня якості готової продукції; дотримання санітарно-гігієнічних норм).

3. Логістика та ланцюжок поставок (ефективна організація складських операцій; планування доставки готової продукції до точок продажу; контроль запасів і товарообігу).

4. Маркетинг і збут (реалізація рекламних кампаній, формування маркетингової стратегії, просування бренду, співробітництво з роздрібними магазинами та розробка заходів для залучення клієнтів).

5. Обслуговування клієнтів (відповідь на звернення клієнтів та вирішення проблемних ситуацій; збір відгуків клієнтів з метою покращення якості продукції).

6. Фінансовий менеджмент (ведення обліку фінансових надходжень і витрат; бюджетування, аналіз фінансових результатів, управління ризиками та інвестиціями).

У ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» впроваджено чітку управлінську систему, яка охоплює:

1. Планування та прогнозування – визначення цілей, стратегій і завдань з чітким розподілом відповідальності.

2. Організаційна взаємодія – характеризується чіткою взаємодією між усіма підрозділами, що діють як єдине ціле, протидіючи комунікаційним бар`єрам. Конфліктні ситуації вирішуються на рівні їх керівників.

3. Мотивація персоналу – передбачає формування системи заохочень, підвищення кваліфікаційного рівня та постійний професійний розвиток персоналу, навчання розвиток командної роботи .

4. Контроль – звітність працівників перед керівниками підрозділів за результатами виконаних завдань, регулярні внутрішні перевірки та аудити.

У ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» реалізовано модель централізованого управління господарською діяльністю. Основна його мета – уникнення можливого дублювання функцій, стандартизація усіх операцій у рамках компанії, посилення контролю за діяльністю підрозділів, раціональніше використання людських і матеріально-технічних ресурсів, запровадження цифровізації й механізації процесів. Перевагами такого виду управління для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є: рішення приймається керівником, який має загальне бачення діяльності підприємства, керівник вищої ланки зазвичай є більш досвідченим; усувається дублювання функцій, що дозволяє знижувати витрати; централізація сприяє підвищенню професійного рівня управлінців.

Керівництвом визначено наступні потенційні ризики для господарської діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»: фізична втрата чи пошкодження майна внаслідок бойових дій, порушення транспортної мережі, що унеможливлює доставку товарів від постачальників до споживачів, зниження купівельної спроможності покупців, кредитні втрати за дебіторською заборгованістю, брак кваліфікованих кадрів.

З метою їх недопущення вживаються такі заходи: реструктуризація ланцюгів постачання, пріоритезація певних клієнтів і товарів, збереження

цілісності і охорона активів, зменшення рівня не кретичних операційних витрат.

Стратегія розвитку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» спрямована на посилення конкурентоспроможності продукції, вихід на європейські та інші ринки збуту, збільшення обсягів виробництва та товарну диверсифікацію (для цього товариство розпочинає інвестиційний проєкт і бере участь у Державній грантовій програмі вартістю 12 млн. грн.). З метою забезпечення максимально можливої незалежності від енергоносіїв заплановано розпочати реалізацію третьої черги будівництва сонячної електростанції з локалізацією на дахах виробничих і складських будівель. Для збереження якості сировини в літній період передбачено переобладнання придбаного приміщення під морозильну камеру.

Отже, аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» показав, що підприємство є прибутковим, фінансово-стійким і має стабільну ринкову позицію. Успішне поєднання традиційних рецептур з інноваційними підходами дозволяє бути товариству конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому протягом останніх років активно розширюється географія експортних поставок.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, зростаючої конкуренції, цифровізації та швидких змін у потребах споживачів особливо актуальним є процес управління бізнес-процесами. Це безперервний цикл, який охоплює всі етапи управління: планування, аналіз, впровадження, контроль, оптимізацію та вдосконалення [13, с. 287]. Такий підхід забезпечує постійний моніторинг бізнес-процесів і прийняття ефективних управлінських рішень у випадку виявлення відхилень від запланованих параметрів [26, с. 79].

В умовах постійної нестабільності, що пов’язано зі зміною законодавства, коливанням попиту та ростом валютного курсу, військовими діями – саме гнучке та адаптивне управління процесами дозволяє зберегти ефективність і стійкість бізнесу. Крім того, це забезпечує основу для цифрової трансформації підприємства, автоматизації операцій, впровадження інновацій, що впливає на конкурентоспроможність [5, с. 142].

До найпоширеніших методів удосконалення бізнес-процесів є реінжиринг – впровадження радикальних змін за короткий час та оптимізація – фокусування на поступовому покращенні існуючих процесів [11, с. 2051].

Головна відмінність між цими підходами полягає в швидкості досягнення результатів після. Вважаємо, що для господарської діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» доцільно впроваджувати саме оптимізацію бізнес-процесів. Її тривалість може складати від кількох місяців до року, залежно від складності процесів, що удосконалюються. Враховуючи специфіку підприємств, що займаються переробкою плодоовочевої продукції, ключовими комерційними показниками є:

– зростання рівня рентабельності виробничої діяльності,

– виготовлення якісної і конкурентоспроможної продукції, яка відповідає потребам цільової групи споживачів;

– зменшення собівартості продукції – тобто скорочення витрат на кожну гривню продукції;

– покращення фінансової спроможності товариства;

зміцнення ринкових позицій і вихід на нові ринки збуту, в тому числі міжнародні.

У додатку Б наведена порівняльний аналіз методів оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Етапи оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» можна окреслити наступним чином:

1) комплексна діагностика бізнес-процесів з метою виявлення недоліків, а також визначення ключових, з точки зору прибутковості, процесів. Створення моделей поточних бізнес-процесів з детальним описом властивостей;

2) постановка цілей і розробка плану заходів щодо оптимізації бізнес-процесів з урахуванням специфіки функціонування та ресурсного потенціалу товариства;

3) підготовка до реалізації змін, навчання топ-менеджменту та решти співробітників, які задіяні в процесах;

4) впровадження заходів оптимізації, а саме: підготовка супровідної документації, реалізація організаційних, технічних та технологічних змін, розробка концепцій впровадження сучасних систем і технологій, якщо це передбачено планом;

5) створення механізмів управління та контролю за виконанням оновлених бізнес-процесів. Проведення перевірки управлінської системи бізнес-процесами та аналіз ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації.

На рисунку 3.1 відображено взаємопов’язані цілі, принципи та методи покращення управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Цілі:

Оптимізація асортименту продукції з урахуванням ринкових тенденцій; збільшення обсягів продажу продукції як на внутрішньому ринку, так і шляхом розширення експорту до країн ЄС; зменшення собівартості; оптимізація організаційної структури, шляхом усунення дублюючих функцій; підвищення якості продукції з орієнтацією також на міжнародних споживачів.

Принципи:

Залучення мінімальної кількість учасників до виконання процесу; централізований контроль за процесом, що забезпечує узгодженість дій; спрощення і автономність процесів; розробка альтернативних варіантів виконання.

Методи:

1. Безперервне вдосконалення: систематичний і детальний аналіз існуючих процесів з метою виявлення резервів підвищення ефективності або кардинальної трансформації.
2. Реінжиніринг: радикальний перегляд бізнес-процесів для суттєвого поліпшення ключових показників результатів: витрат, якості, швидкості виконання.
3. Грінфілд: аналіз і прийняття управлінських рішень на основі подання бізнес-процесу як нового.

Рис. 3.1. Цілі, принципи і методи вдосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: власні дослідження

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» продемонструвала ефективну господарську і управлінську діяльність протягом 2022-2024 років. Про це свідчить ріс чистого прибутку за аналізований період. Проте фактори зовнішнього середовища створюють значні загрози для бізнес-процесів товариства. У таблиці 3.1 виділено бізнес-процеси, які потребують удосконалення на підприємстві. Це збутова діяльність, логістична сфера, управління запасами, фінансове планування, управління персоналом, облік витрат і калькуляція.

В цілому для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» оптимізація бізнес-процесів матиме наступні позитивні наслідки:

1. Підвищення ефективності функціонування за рахунок скорочення фінансових витрат, витрат часу і ресурсів;

2. Забезпечення ефективної взаємодії між організаційними елементами компанії при досягненні загальних цілей і використанні спільних ресурсів;

Таблиця 3.1

Бізнес-процеси, які потребують удосконалення в ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Бізнес-процес	Проблеми	Заходи удосконалення	Очікуваний ефект
Збут/канали продажу	Високі витрати на збут	Відкриття фірмових точок	Зменшення залежності від посередників
Логістика/дистрибуція	Нерівномірна доставка, втрати	Впровадити GPS контроль, TSM систему, аутсорсинг логістики	Економія витрат, своєчасна доставка
Управління запасами	Зростання собівартості	Автоматизована система обліку, оптимізація залишків	Зменшення втрат, вища ліквідність запасів
Управління ризиками	Фінансові втрати	Впровадження інтегрованої системи управління ризиками	Зменшення фінансових втрат, підвищення стабільності та надійності бізнес-процесів
Фінансове планування	Повільний ріст рентабельності	Впровадження системи бюджетування	Зростання прибутку
Кадрове управління/HR	Навантаження на персонал	Онлайн-навчання, мотивація	Підвищення продуктивності праці
Облік витрат і калькуляція	Неточні оцінки витрат	Деталізоване планування собівартості	Облік витрат енергоресурсів

Джерело: власні дослідження

3. Чіткість, прозорість і висока керованість діяльністю підприємства;
4. Регламентація діяльності компанії і обов'язків щодо управління;
5. Поліпшення загальних показників функціонування підприємства.
6. Автоматизація процесів.
7. Удосконалення якості продукції.

З метою удосконалення бізнес-процесу «Збут/канали продажу» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» пропонуємо відкриття фірмового магазину в містах Вінницької області з подальшим маштабуванням в інших областях. Перевагами такого місця локалізації є: порівняно низькі логістичні витрати, локальна впізнаваність бренду, простіше контролювати поставки продукції, контролювати персонал, тестувати нові види товарів, можливо швидко адаптувати стратегію під ринок.

У таблиці 3.2 відображено початкові інвестиції на його відкриття.

Таблиця 3.2

Початкові інвестиції на відкриття фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Капіталовкладення	Одиниць	Вартість за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
Початкові інвестиції			
Холодильна вітрина (для соусів)	1	35000	35000
Стелажі/полиці для бакалії	5	1500	7500
Касовий апарат	1	13000	13000
Термінал для оплат банківською карткою	1	6000	6000
Вага електронна	1	3500	3500
Стелажі та контейнери на склад	3	4000	12000
Камера спостереження і сигналізація	базовий комплект	12000	12000
Санітарне обладнання	1	5000	5000
Пакувальні матеріали	стартовий набір	-	5000
Декор, вивіска	фасад і внутрішній дизайн	-	15000
Поточні витрати			
Витрати на ремонт та внутрішнє оформлення		-	37000
Усього	-	-	151000

Джерело: власні дослідження

Розраховано, що сума початкових інвестицій на створення фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» становитиме 151000 грн.

Частина цих витрат, а саме витрати та ремонт та внутрішнє оформлення будуть віднесені на збутові витрати у проектному році (в розмірі 37000 грн.). Інша частина відносяться до групи основних засобів «Інструменти, прилади, інвентар (меблі)», і амортизується на різний термін. Серед усіх методів амортизації було обрано прямолінійний метод. Враховуючи вартість обладнання і терміни його експлуатації, розраховано, що річна сума амортизації становитиме 35638 грн., а місячна –2970 грн.

Це є стратегічно важливим і актуальним кроком для підприємства з кількох причин. Зокрема, товариство має достатньо фінансових ресурсів для інвестування та розвитку. Про це свідчить аналіз його господарської діяльності, наведений у другому розділі. Відкриття фірмового магазину дозволяє значно зменшити залежність від посередників і скоротити витрати на збут. Прямий канал продажів дає змогу отримати більшу маржу, оперативно реагувати на попит і вподобання споживачів, а також створює можливість для проведення гнучкої цінової політики, дегустацій, акцій і сезонних пропозицій. Фірмовий магазин підсилить присутність брендів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у роздрібному сегменті, сприятиме зростанню впізнаваності торгової марки, довіри споживачів та розширенню аудиторії. У майбутньому це відкриває шлях до маштабування торговельної мережі. Власна торгова точка також посилює імідж «національного виробника». Тому відкриття магазину є доцільним проектом з фінансової, маркетингової та стратегічної точок зору.

Також робота фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» потребуватиме залучення поточних витрат, що пов’язані із організаційними питаннями. Так, підприємство має орендувати приміщення під магазин, виплачувати заробітну плану продавцям, сплачувати соціальні відрахування на заробітну плату, а також передбачити витрати на електроенергію, охорону об’єкта, а також на транспортування. Доставку продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» може здійснювати транспортними засобами, які здійснюють розвезення продукції по роздрібним мережам.

Виходячи із розрахунків таблиці 3.2 та амортизації, витрати на створення фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у проектному році (2026 р.) становитимуть:

Е (СВ) = 151000 + 35638 = 186638 грн.

Операційні витрати, пов'язані з функціонуванням фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» узагальнено в таблиці 3.3. Визначено, що вони складуть 603806грн. Описані витрати будуть віднесені на витрати на збут.

Таблиця 3.3

Операційні витрати функціонування фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у 2026 р.

Стаття витрат	Розрахунок витрат	Сума за рік, грн.
Оренда приміщення	60 м2 х 270 грн. х 12 міс.	196400
Оплата праці персоналу	15000 грн. х 2 х 12 міс.	360000
Витрати на електроенергію	300 кВт х 12 міс. х 6,14грн.	22104
Витрати на охорону	450 грн. х 12 міс.	5400
Витрати на рекламу	1658,5 грн. х 12 міс.	19902
Разом		603806

Джерело: власні дослідження

У таблиці 3.4 розраховано прогнозовані показники ефективності функціонування фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Таблиця 3.4

Прогнозовані показники ефективності діяльності фірмового магазину ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у 2026 р.

Показник	Всього
Початкові інвестиції, грн.	186638
Виручка за місяць, грн.	300000
Валовий прибуток за місяць, грн.	84000
Чистий прибуток за місяць, грн.	60000
Чистий прибуток за рік, грн.	720000
Термін окупності, міс.	3,1

Джерело: власні дослідження

При цьому враховано, що: типовий обсяг середньомісячної виручки для

локального продуктового магазину з таким асортиментом становить 300000 грн., валовий прибуток – 28 %, чистий прибуток – 20 % від виручки.

Таким чином, результати розрахунків прогнозованих показників економічної ефективності свідчать про доцільність запропонованого заходу щодо організації збуту продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Передбачається, що термін окупності вкладених інвестицій становитиме 3,1 місяця, що підтверджує ефективність ініціативи.

Енергозбереження є критично важливим елементом сучасної виробничої діяльності, особливо для підприємств харчової промисловості. У більшості цехів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» для збереження сталої температури, пропонується впровадження систем рекуперації тепла, що дасть можливість використовувати відпрацьоване тепло для підігріву повітря або води. Це зменшує загальні витрати на опалення та гаряче водопостачання, одночасно підвищуючи ресурсну ефективність.

Першим етапом до впровадження енергозберігаючих технологій має бути енергетичний аудит для визначення основних джерел енерговитрат та можливих шляхів їх оптимізації. Його мета – виявлення основних джерел споживання енергії на підприємстві, аналіз ефективності існуючих енергетичних систем та виявлення втрат. Зокрема, ефективним заходом є встановлення автоматизованих систем керування освітленням із використанням датчиків руху та рівня освітленості, що знижує енергоспоживання у складських та виробничих приміщеннях.

Хоча використання енергозберігаючих технологій потребує суттєвих початкових інвестицій, їх економічна доцільність проявляється в довгостроковій перспективі завдяки зменшенню енерговитрат. Існують різні джерела фінансування – це державні гранти, пільгові кредити, міжнародні програми підтримки енергоефективності, інвестиційні ресурси.

Одним із ключових напрямків оптимізації логістичних процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є використання сучасних технологій управління складськими запасами. Системи управління складом (Warehouse

Management System, WMS) дають можливість автоматизувати систему обліку, зберігання та відвантаження продукції, що забезпечить точний контроль за запасами, зменшить ризик помилок.

Також рекомендовано до використання на досліджуваному підприємстві система управління транспортом (Transportation Management System, TMS). Вона оптимізує транспортні операції, управління вантажами, аналізує виконання замовлень і транспортні витрати. Це сприяє покращенню якості обслуговування покупців та підвищенню ефективності логістичних процесів в цілому [14, с. 96]. Свою зовнішню логістику товариству варто оптимізувати із використанням послуг логістичного аутсорсингу, із залученням логістичного оператора (4P) – інтегрованого логістичного партнера, що передбачає комплексну передачу логістичних функцій. Вартість логістичного аутсорсингу буде залежати від конкретно поставлених перед виконавцем завдань і чинників, які матимуть вплив на їх реалізацію, але передбачається, що скористатися послугами аутсорсингу буде більш економічно вигідно, ніж організовувати власну логістику товару за кордон. Планується, що бюджет витрат на логістичний аутсорсинг експортної діяльності, становитиме близько 900 тис. грн. на рік.

Використання технології електронного обміну даними (Electronic Data Interchange, EDI) допомагає автоматизувати взаємодію між підприємством, його постачальниками і клієнтами. Це пришвидшує точний обмін інформацією щодо замовлення, поставок, відвантаження продукції. Система мотивації працівників має забезпечити їх матеріальне та нематеріальне заохочення (бонуси, премії) задля досягнення цільових показників, підвищення продуктивності праці та якості виконання логістичних операцій.

Раціональне використання матеріальних ресурсів є ключовим аспектом управління витратами на підприємстві будь-якого профілю. Їх аудит дозволяє виявити, на скільки раціональн вони використовуються, визначити рівень перевитрат або неефективного зберігання.

Стратегічне планування закупівель базується на розробці довгострокових

планів закупівель, враховуючи прогнозований попит, сезонність та інші факторів. Це дає можливість уникати формування надлишкових запасів та дефіциту матеріалів, сприяє зниженню витрат на зберігання та забезпечує стабільність виробничої діяльності. Використання систем управління закупівлями (Procurement Management Systems) дає можливість автоматизувати процес закупівель, забезпечити прозорість і ефективність закупівельних процесів, знизити витрати, покращити взаємовідносин з постачальниками.

Концепція бережливого виробництва (Lean Manufacturing) спрямована на зменшення витрат і підвищення якості за рахунок усунення всіх видів втрат. Також доцільно автоматизувати виробничі процеси, щоб зменшити витрати на ручну працю, матеріали (за рахунок більш раціонального їх використання), підвищити точність і швидкість виконання операцій. Застосування роботизованих систем сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції.

Розширення товарного асортименту ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» потребує залучення додаткових витрат, що зумовлює необхідність ефективного управління ресурсами. Виділяють три основні групи факторів, що сприяють ефективній організації ресурсозберігаючої діяльності – технічні, організаційні, соціально-економічні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фактори, що сприяють ефективній організації ресурсозберігаючої діяльності у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Технічні	Організаційні	Соціально-економічні
використання сучасного обладнання, що забезпечує мінімальні витрати матеріалів	оптимізація системи обліку надходження та споживання сировини	впровадження системи фінансових заохочень за економію ресурсів
підвищення якості сировини і матеріалів	зменшення тривалості часу від надходження сировини до її переробки	установлення відповідальності за неефективне використання матеріальних ресурсів

Продовження таблиці 3.5

Оптимізація логістики та умов зберігання продукції	раціональне та максимальне використання вторинної сировини	створення комфортних та безпечних умов праці для працюючих
формування технічної основи для аналізу витрат і впровадження новітніх технологій	планування і прийняття рішень щодо раціонального використання сировини	впровадження економіко-математичних інструментів для оптимізації норм витрат матеріальних ресурсів
поліпшення технологічного циклу переробки сировини		

Джерело: власні дослідження

Варто провести детальний аудит витрат на персонал та оцінити їх доцільність, а саме: заробітну плату, соціальні відрахування, кошти на навчання та професійний розвиток, а також інші витрати. Їх оптимізація може суттєво збільшити рентабельність та підвищити рівень конкурентоспроможність підприємства.

Для зниження плинності кадрів необхідно впровадити програму адаптації нових працівників, яка передбачає:

– виявлення очікувань потенційних працівників, мотивів їх працевлаштування, рівень професійної орієнтації.

– прийом та прогноз стабільності;

– супровід адаптації;

– вирішення конфліктних ситуацій;

– узагальнення матеріалів про хід адаптаційного періоду та ознайомлення із ними топ-менеджменту підприємства або лінійних управлінців.

Філософія Lean Management або “ощадливе управління” також є перспективним напрямом, спрямованим на підвищення ефективності бізнес-процесів, мінімізації втрат, безперервне вдосконалення та гнучкість виробничих процесів. Вона створює сприятливе середовище для впровадження

інновацій і залучає працівників до активного пошуку способів підвищення продуктивності.

Вихід на нові ринки, в тому числі зарубіжні, завжди вимагає ґрунтовних маркетингових досліджень. Бюджет маркетингу включає в себе витрати на дослідження ринку, вивчення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції, рекламу, участь у виставках і ярмарках, організацію товароруху і роботи збутової мережі. Упаковка є інструментом маркетингу та виконує не лише захисну функцію для товарів від ушкоджень і втрат. Її дизайн має привертати увагу потенційних покупців, формувати позитивний імідж товаровиробника в їх очах. Наприклад, для товарних позицій «Хрін» і «Гірчиця», можливе використання елементів української символіки.

Оптимізація процесу «Виробництво» передбачає модернізацію обладнання. Протягом останніх років у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» залучалися кошти в оновлення виробничого обладнання. Зокрема, з метою покращення якості було куплено фільтрувальне обладнання Чешської компанії «Bilek Filtry», лінійну вакуум-укупорювальну машину для кришок типу TWIST-OFF, обладнання для виробництва продукції в скляній тарі типу «твіст-офф». Крім того, введено в експлуатацію фасувальний автомат у складі лінії по виготовленню сухих сніданків і в цеху, де виробляються харчові концентрати.

Бізнес-процеси підприємства становлять собою сукупність взаємопов’язаних, керованих дій на створення доданої вартості для споживача на цільовому ринку шляхом реалізації існуючої бізнес-моделі компанії. На рисунку 3.2 запропоновано етапи оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Так, вдосконалення основного бізнес-процесу на підприємстві здійснюється через етапи оцінки, впровадження змін і порівняння фактичних даних із очікуваними результатами. За результатами аналізу приймається рішення про необхідність поліпшення основного бізнес-процесу.



Рис. 3.2. Етапи оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: власні дослідження

На будь-якому етапі бізнес-процесу – від закупівлі сировини до доставки готової продукції можуть виникати ризикові ситуації. Ризики бізнес-процесів – це можливі загрози або події, які можуть негативно вплинути на ефективність, продуктивність і досягнення цілей підприємства у рамках його операційних процесів.

З метою зниження негативних наслідків в діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» пропонується використання інтегрованої системи управління ризиками. Такий підхід сприятиме мінімізації фінансових втрат, які можуть виникнути через високий рівень ризиків, а також створити основу для прийняття ефективних і обґрунтованих управлінських рішень.

Основна ідея системи полягає в централізованому управління ризиками керівництвом ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» з одночасним

розподілом відповідальності за їх ідентифікацію та мінімізацію між усіма рівнями менеджменту. Крім того, дана система враховує можливі втрати операційного прибутку у ключових сферах господарської діяльності підприємства. Тобто ризик-менеджмент бізнес-процесів має проводитись постійно та охоплювати всі види діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» (рис. 3.3).

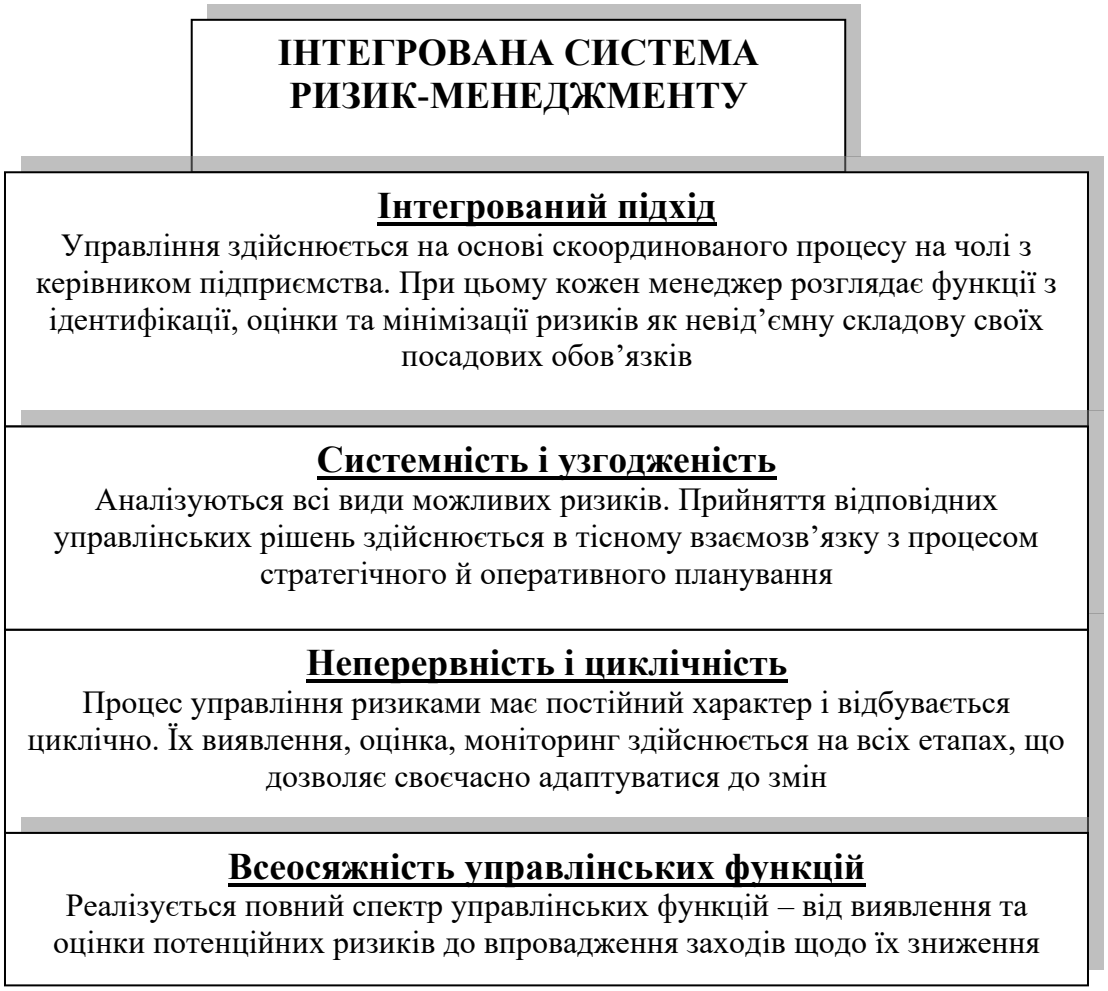


Рис. 3.3. Інтегрована система ризик-менеджменту бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: власні дослідження

Інтегрована система управління ризиками бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має охоплювати не лише методичні аспекти, а й комплексне забезпечення процесу управління: інформаційне, кадрове, фінансове та організаційне. Так, інформаційна складова базується на

використанні програмного забезпечення та спеціалізованих баз даних, що забезпечують ефективну підтримку управлінських процедур і прийняття рішень у сфері ризик-менеджменту. Такі бази мають бути структуровані за основними напрямками логістичної діяльності – закупівля, транспортування, збут – та включати ключові індикатори ризику, які дозволяють оперативно реагувати на потенційні загрози.

Для забезпечення ефективного функціонування ризик-менеджменту ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», процес управління господарськими ризиками маж відповідати наступним вимогам: бути інтегрованою частиною комплексної системи управління підприємством; бути чітким і прозорим. Крім того важливо не лише фіксувати наявність ризиків, але і аналізувати їх причини, передбачати результати, обґрунтовувати управлінські рішення; бути адаптованим до автоматизованого аналізу за допомогою засобів комп'ютерної техніки, що забезпечує оперативність та точність у прийнятті рішення.

Невід'ємною складовою ефективного управління ризиками є належне фінансування заходів, спрямованих на пошук та мобілізацію фінансових ресурсів для здійснення попереджувальних заходів і запобігання збитків при появі несприятливих подій. Для цього можуть залучатися різні джерела фінансування зокрема:

– кошти, що включаються до собівартості продукції в межах, визначених законодавством;

– витрати, передбачені в поточному бюджеті підприємства, зокрема на підвищення безпеки, компенсації, страхові платежі);

– власні фінансові ресурси підприємства, включаючи статутний капітал і резервні фонди;

– страхові фонди, які фінансують профілактичні заходи;

– зовнішні джерела – банківські кредити, інвестиційні ресурси, кошти від фінансових установ;

– державна фінансова підтримка за рахунок бюджетних або позабюджетних фондів, призначених для реагування на надзвичайні ситуації.

Отже, управління бізнес-процесами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» потребує комплексного та інтегрованого підходу, що передбачає технологічний, організаційний, кадровий та фінансовий аспекти. Оптимізація виробничих та логістичних процесів підприємства має супроводжуватися заходами з раціонального використання ресурсного потенціалу, запровадженням інноваційних технологій та зниженням втрат на всіх етапах виробничого ланцюга.

ВИСНОВКИ

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є провідним підприємством Вінниччини у сфері плодоовочевої консервації. Асортиментний ряд продукції товариства представлено наступними торговими марками: ТМ «ВХС»; ТМ «Деліссо»; ТМ «Хрін Вінницький»; ТМ «Кваскoff».

У структурі виробленої продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» частка хрону та гірчиці у 2024 р. становила відповідно 30,5% та 42 %. Питома вага майонезу, кетчупу, готових харчових продуктів із зернових культур по 6,4 %, води газованої із додаванням цукру – 7,8 %, інших безалкогольних напоїв (квасу) – 8%, пива – 3 %.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» демонструє стабільне зростання та розвиток протягом останніх трьох років. Так, у 2024 р., у порівнянні з 2022 р., чистий прибуток товариства виріс на 10156 тис. грн. або на 42,7 %. Незважаючи на ріст собівартості виробництва на 39949 тис. грн. або на 20,8 %, рентабельність підприємства збільшилася на 2,2 %.

У структурі операційних витрат ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» протягом 2022-2024 рр. найбільшу питому вагу займали матеріальні затрати. Їх частка становила більше 50 %. Частка витрат на оплату праці коливалася від 9,1 % до 11,5 %, відрахувань на соціальні заходи – від 1,8 % до 2,3 %, амортизації – від 3,3 % до 4,2 %, інших операційних витрат – від 18,4 % до 28,9 %.

За результатами SWOT – аналізу можна зробити наступні висновки: підприємство має потенціал для розвитку завдяки стабільній репутації, високоякісній продукції, професійному персоналу, модернізації обладнання, налагодження нових партнерств із національними та закордонними торговельними мережами; додатково потрібно вивчати потреби ринку, маркетинг, проводити стратегічне планування; для збереження стійких позицій, посилення сильних сторін й нейтралізації негативних наслідків зовнішніх загроз необхідно розробити систему адаптивності бізнесу та впроваджувати ризик-менеджменту; загальна стратегія діяльності має бути спрямованою на

зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширенні каналів збуту, зменшення залежності від зовнішніх чинників, підвищенні ефективності управління бізнес-процесами.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» експортує продукцію за кордон. Розраховано, що у географічній структурі експорту підприємства найбільшу питому вагу займала Молдова – 27,5 %. Частка Польщі становила 1,4 %, Литви – 15,8 %, Канади – 14,7 %, США – 14 %, Греції – 12,3 %, країн Африканської республіки – 5,3 %.

Серед бізнес-процесів, які потребують удосконалення в ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» виділено збутову діяльність, логістичну сферу, управління запасами, фінансове планування, управління персоналом, облік витрат і калькуляція. Для товариства доцільно впроваджувати саме оптимізацію бізнес-процесів.

З метою удосконалення бізнес-процесу «Збут/канали продажу» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» пропонуємо відкриття фірмового магазину в містах Вінницької області. Розраховано, що сума початкових інвестицій становитиме 151000 грн. Результати розрахунків прогнозованих показників економічної ефективності свідчать про доцільність запропонованого заходу. Передбачається, що термін окупності вкладених інвестицій становитиме 3,1 місяця, а чистий прибуток за рік – 720000 грн.

Запропоновано етапи процесу оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Так, вдосконалення основного бізнес-процесу на підприємстві здійснюється через етапи оцінки, впровадження змін і порівняння фактичних даних із очікуваними результатами. За результатами аналізу приймається рішення про необхідність поліпшення основного бізнес-процесу.

Запропоновано впровадження інтегрована системи управління ризиками бізнес-процесів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», яка має охоплювати не лише методичні аспекти, а й комплексне забезпечення процесу управління: інформаційне, кадрове, фінансове та організаційне.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property* 2015. Випуск 2(12), Том 1. С. 92-98.
2. Багорка Д.А., Варцева А.О. Управління бізнес-процесами та методи вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. С. 25-35.
3. Башинська І.О. Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Бізнесінформ.* 2019. № 8. С. 211-217.
4. Глущевський В. В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД:* Серія «Економічні науки». 2015. № 2 (85). С. 139–148.
5. Долга Г.В., Хитрова О.А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 141–145.
6. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79.
7. Іванова В.В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. № 1 (91). С. 41–54.
8. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
9. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/ (дата звернення 17.04.2025).

10. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №2 (56). С. 162-169.

11. Кондратенко Б.І. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали III науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2023) : збірник доповідей [Електронний ресурс]. Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 2051-2052.

12. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64–69.

13. Костіна О.М. Діагностика управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 287-297.

14. Криворучко О.М., Овчаренко А. Г. Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2021. Вип. 37. С. 95-115.

15. Мамонова Г.В., Годунова К.М. Ретроспективний аналіз систем управління бізнес-процесами. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2247b51c-d4d1-4445-a774-e6c30406bdcc/content (дата звернення 01.05.2025).

16. Мартинюк Н.Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2013. Вип. 181(3). С. 169-173.

17. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf (дата звернення 18.05.2025).

18. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

19. Нишенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131.

20. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, Ч. 3. С. 22–26.

21. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. №76. С. 53–56.

22. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С.544-547.

23. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навч. посіб. / Мельник В. І. та ін.; Київ: Центр учбової літератури, 2018. 200 с.

24. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 244 с.

25. Рєпіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіка*. 2023. С. 65-72.

26. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.

27. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУіменіМихайла Остроградського*. 2016. Випуск 3 (98). С. 113-121.

28. Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №2. С. 125-128.

29. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61 (дата звернення 15.05.2025).

30. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. С. 268-273.

31. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнеспроцесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

32. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124-131.

33. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.