

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення управління бізнес процесами підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Іваненко Єлизавета Аркадіївна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та роль бізнес-процесів у діяльності підприємства.....	6
1.2. Сучасні підходи та концепції управління бізнес-процесами.....	10
1.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами: міжнародний досвід.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «УКРОПТБАКАЛІЯ».....	21
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Укроптбакалія».....	21
2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укроптбакалія».....	29
2.3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія».....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «УКРОПТБАКАЛІЯ».....	47
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.....	47
3.2. Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Укроптбакалія».....	52
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, загострення конкуренції та посилення впливу глобалізаційних процесів особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємств. Саме бізнес-процеси формують основу функціонування будь-якої організації, визначають її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та забезпечувати стає зростання. Недосконалість існуючих систем управління бізнес-процесами, низький рівень їх формалізації, відсутність сучасних інструментів оцінювання ефективності зумовлюють необхідність їх удосконалення.

Теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, у сфері процесного підходу, реінжинірингу бізнес-процесів, цифрової трансформації управління та підвищення ефективності діяльності підприємств. Водночас, з урахуванням специфіки функціонування вітчизняних підприємств, виникає потреба у подальшому розвитку методичних підходів до удосконалення управління бізнес-процесами, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» для підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат ресурсів та покращення результативності основних бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «бізнес-процес» та роль бізнес-процесів у діяльності підприємства;
- дослідити сучасні підходи та концепції управління бізнес-процесами;
- узагальнити міжнародний досвід оцінювання ефективності управління бізнес-процесами;

- охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Укроптбакалія»;
- провести діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія»;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами;
- розробити організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія».

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія».

У процесі дослідження використано такі методи: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень; системного підходу – для дослідження управління бізнес-процесами як цілісної системи; економіко-статистичні – для оцінювання показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду; графічний метод – для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, фінансова звітність ПрАТ «Укроптбакалія», а також аналітичні матеріали з питань управління бізнес-процесами.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації теоретичних підходів до управління бізнес-процесами підприємства, уточненні сутності бізнес-процесів як об'єкта управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці організаційно-економічних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» з урахуванням сучасних умов господарювання.

Основні результати дослідження були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», яка відбулася 28-29 квітня 2026 року на базі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді:

Кулик В.А., Іваненко Є.А. Цифрова трансформація управління бізнес-процесами підприємств у контексті сталого розвитку. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2026 р. Івано-Франківськ, 2026. С. 338-340.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок, робота містить 14 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел налічує 52 найменування, три додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль бізнес-процесів у діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування економічних систем, що характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, інтенсифікацією процесів цифрової трансформації та посиленням конкурентного тиску, ключового значення набуває забезпечення ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Процесний підхід у цьому контексті виступає концептуальною основою управлінської діяльності, оскільки забезпечує системну інтеграцію функцій управління, підвищення узгодженості взаємодії структурних підрозділів та орієнтацію на формування кінцевої споживчої цінності. На відміну від функціональної моделі управління, яка базується на поділі діяльності за окремими функціональними сферами, процесний підхід концентрується на наскрізних ланцюгах створення цінності, що об'єднують взаємопов'язані види діяльності підприємств у єдину цілісну систему [1; 3; 5; 15; 22].

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «бізнес-процес», що зумовлює необхідність критичного аналізу існуючих підходів. Зокрема, М. Хаммер і Дж. Чампі визначають бізнес-процеси як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для клієнта [41]. Перевагою такого підходу є орієнтація на результат, однак, його недоліком є недостатня увага до структурної організації процесів. Т. Давенпорт трактує бізнес-процес як структурований набір діяльностей із чітко визначеним результатом [39], що дозволяє підвищити рівень формалізації, проте обмежує адаптивність процесів до змін зовнішнього середовища.

Представники концепції управління бізнес-процесами (BPM), зокрема В. ван дер Аалст, розглядають бізнес-процес як систему взаємопов'язаних дій, подій та рішень, інтегрованих у межах інформаційних систем [50]. Цей підхід забезпечує високий рівень автоматизації та контролю, однак характеризується складністю практичної реалізації. У свою чергу, М. Портер розглядає бізнес-процеси через призму ланцюга створення цінності [46], що дозволяє встановити зв'язок між процесами та конкурентними перевагами підприємства, але не забезпечує достатньої деталізації операційного рівня.

У вітчизняній науковій літературі також сформовано низку підходів до визначення сутності бізнес-процесів. Так, Т.В. Гринько визначає їх як сукупність взаємопов'язаних операцій, що забезпечують досягнення цілей підприємства [14], тоді як О.М. Сумець акцентує увагу на трансформації ресурсів у кінцевий результат [35]. Перевагою цих підходів є їх комплексність, однак вони недостатньо враховують вплив цифрових технологій та інноваційних факторів.

З метою систематизації підходів до визначення сутності бізнес-процесів їх доцільно узагальнити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення	Підхід	Переваги	Недоліки
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність дій, що створюють цінність	Реінжиніринг	Орієнтація на результат	Недостатня структуризація
Т Давенпорт	Структурований набір діяльностей	Процесний	Формалізація	Низька адаптивність
В. ван дер Аалст	Система дій і подій	Процесний	Інтеграція ІТ	Складність
М. Портер	Ланцюг створення цінностей	Стратегічний	Конкурентність	Недостатня деталізація
Т. В. Гринько	Сукупність операцій	Системний	Комплексність	Надмірна узагальненість
О. М. Сумець	Трансформація ресурсів	Процесний	Орієнтація на результат	Недостатня цифровізація

Примітка. Розроблено за джерелами [14; 35; 39; 41; 46].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що жоден із розглянутих підходів не забезпечує комплексного врахування сучасних умов функціонування підприємств. Це підтверджує наявність таких наукових суперечностей як:

1) відсутність єдиного трактування поняття «бізнес-процес» у науковій літературі; 2) недостатнє відображення процесу інтеграції цифрових технологій у сучасне трактування поняття «бізнес-процес»; 3) обмеженість методів оцінювання ефективності бізнес-процесів та включення цього аспекту у визначення поняття «бізнес-процес» [2; 7-9; 16-18; 29].

Враховуючи зазначене, доцільно сформулювати авторське визначення поняття «бізнес-процес». Бізнес-процес – це інтегрована, адаптивна та структурована сукупність взаємопов’язаних дій, що забезпечує трансформацію ресурсів у споживчу цінність і спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової економіки.

Сутність бізнес-процесів розкривається через їх основні характеристики: наявність входів і виходів, орієнтація на створення доданої вартості, структурованість і повторюваність, можливість вимірювання результатів та інтегрованість у систему управління [4; 19-21]. Важливою ознакою сучасних бізнес-процесів є їх цифрова трансформація, що передбачає використання інформаційних систем та аналітичних інструментів для підвищення ефективності.

З метою глибшого розуміння ролі бізнес-процесів доцільно розглянути їх класифікацію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів підприємства

Ознака	Вид	Характеристика	Приклад
За значенням	Основні	Формують продукт	Виробництво
	Допоміжні	Забезпечують ресурси	Логістика
	Управлінські	Контроль і планування	Бюджетування
За рівнем	Стратегічні	Довгострокові	Розробка стратегії
	Тактичні	Середньострокові	Планування
	Операційні	Поточні	Продаж
За автоматизацією	Автоматизовані	Використання ІТ	ERP
	Неавтоматизовані	Ручний режим	Документообіг
За орієнтацією	Зовнішні	Клієнт	Обслуговування
	Внутрішні	Внутрішні потреби	Облік

Примітка. Розроблено за джерелами [23; 27; 33; 47; 51].

Роль бізнес-процесів у діяльності підприємства полягає у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку. Вони сприяють оптимізації

використання ресурсів, підвищенню якості продукції, скороченню витрат і часу виконання операцій, а також формуванню конкурентних переваг [7; 8]. Крім того, процесний підхід забезпечує інтеграцію функціональних підрозділів і підвищує прозорість управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Узагальнена схема бізнес-процесу (розроблено автором на основі [36; 40; 49])

В умовах цифрової економіки бізнес-процеси трансформуються під впливом інформаційних технологій, що забезпечує їх автоматизацію та підвищення ефективності [6; 25; 30; 48]. На основі критичного аналізу встановлено, що питання інтеграції цифрових інструментів у систему управління бізнес-процесами залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

1.2 Сучасні підходи та концепції управління бізнес-процесами

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та активною цифровізацією, особливого значення набуває застосування ефективних підходів до управління бізнес-процесами підприємства. Традиційні методи управління вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та адаптивності, що обумовлює потребу у впровадженні сучасних концепцій, орієнтованих на інтеграцію процесів, оптимізацію ресурсів та створення додаткової вартості.

У науковій літературі управління бізнес-процесами розглядається як комплексна система методів, інструментів і підходів, спрямованих на проєктування, реалізацію, контроль та безперервне вдосконалення процесів підприємства. Сучасний етап розвитку теорії управління бізнес-процесами характеризується переходом від функціонального до процесного та інтегрованого підходів, що передбачає формування наскрізних потоків створення цінності.

Ключовим сучасним підходом є Business Process Management (BPM), який передбачає системне управління бізнес-процесами на основі їх моделювання, автоматизації та моніторингу. Особливістю BPM є використання інформаційних технологій для підвищення прозорості процесів, забезпечення їх контролю та оптимізації. Водночас впровадження BPM потребує значних інвестицій і високого рівня цифрової зрілості підприємства.

Однією із найбільш радикальних концепцій є реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), що передбачає кардинальне перепроєктування процесів з метою досягнення суттєвих покращень ключових показників діяльності. Незважаючи на потенціал швидкого підвищення ефективності, цей підхід характеризується високим рівнем ризику, оскільки пов'язаний із значними організаційними змінами.

Концепція Lean management орієнтована на усунення втрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Її основною перевагою є можливість

поступового вдосконалення процесів без суттєвих інвестицій. Ефективність Lean management значною мірою залежить від організаційної культури підприємства та залученості персоналу.

Концепція Six Sigma спрямована на підвищення якості бізнес-процесів шляхом зменшення варіативності та дефектів. Вона базується на використанні статистичних методів аналізу та контролю процесів. Вона базується на використанні статистичних методів аналізу та контролю процесів. Недоліком є складність впровадження та необхідність спеціалізованих знань.

В умовах нестабільного середовища особливого значення набуває Agile-підхід, який забезпечує гнучкість управління та швидку адаптацію до змін. Agile-підхід орієнтований на короткі цикли планування та постійний зворотній зв'язок, що дозволяє оперативно реагувати на зміну вимог ринку. Проте його використання може ускладнювати довгострокове стратегічне планування.

З метою узагальнення сучасних підходів до управління бізнес-процесами доцільно систематизувати їх характеристики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Системна характеристика сучасних підходів до управління бізнес-процесами

Підхід	Концептуальна основа	Мета	Інструменти	Переваги	Обмеження
BPM	Процесний та цифровий	Оптимізація і контроль	BPM-системи, моделювання	Прозорість, інтеграція	Висока вартість
BPR	Радикальні зміни	Кардинальне покращення	Пере-проектування	Швидкий ефект	Високі ризики
Lean	Усунення витрат	Зниження витрат	Картування потоків	Ефективність	Залежність від культури
Six Sigma	Статистичний контроль	Підвищення якості	DMAIC, аналіз даних	Точність	Складність
Agile	Гнучкість	Адаптивність	Scrum, Kanban	Швидка реакція	Відсутність стабільності
Kaizen	Безперервність	Постійне вдосконалення	Малі покращення	Низький ризик	Повільність

Примітка. Розроблено за джерелами [10; 24; 38; 42-45].

Критичний аналіз інформації, наведеної у табл. 1.3 свідчить, що кожен із зазначених підходів має обмежену сферу ефективного застосування, що зумовлює необхідність їх інтеграції. Сучасні підприємства дедалі частіше

застосовують комбіновані моделі управління, які поєднують елементи різних концепцій. Зокрема, поєднання BPM із Lean дозволяє досягти одночасно високого рівня автоматизації та оптимізації витрат, а інтеграція Agile забезпечує гнучкість і адаптивність.

Важливим напрямом розвитку сучасних концепцій є цифровізація бізнес-процесів. Використання інформаційних система, аналітики даних та автоматизації дозволяє підвищити ефективність управління, скоротити витрати та покращити якість прийняття управлінських рішень. Водночас, недостатній рівень цифрової зрілості підприємств може стримувати впровадження таких підходів.

З метою поглиблення аналізу доцільно розглянути порівняльні характеристики сучасних концепцій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз сучасних концепцій управління бізнес-процесами

Концепція	Орієнтація	Тип змін	Швидкість ефекту	Рівень ризику	Ресурсоемність
BPM	Процеси	Поступові	Середня	Низький	Висока
BPR	Результат	Радикальні	Висока	Високий	Висока
Lean	Витрати	Поступові	Середня	Низький	Низька
Six Sigma	Якість	Поступові	Низька	Середній	Середня
Agile	Гнучкість	Ітераційні	Висока	Середній	Середня
Kaizen	Персонал	Поступові	Низька	Низький	Низька

Примітка. Розроблено за джерелами [10; 24; 38; 42-45].

Після узагальнення представлених підходів можна зробити висновок, що ефективне управління бізнес-процесами можливе лише за мови їх комплексного використання у межах інтегрованої системи.

З метою візуалізації зазначених положень доцільно представити узагальнену інтегровану модель управління бізнес-процесами, яка відображає послідовність основних етапів управлінського впливу, взаємозв'язок між стратегічними цілями, процесами їх реалізації та механізмами контролю й удосконалення. Така модель дозволяє продемонструвати логіку поєднання різних концепцій управління, зокрема BPM, Lean, Six Sigma та Agile, у єдиній

системі, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності підприємства (рис. 1.2).

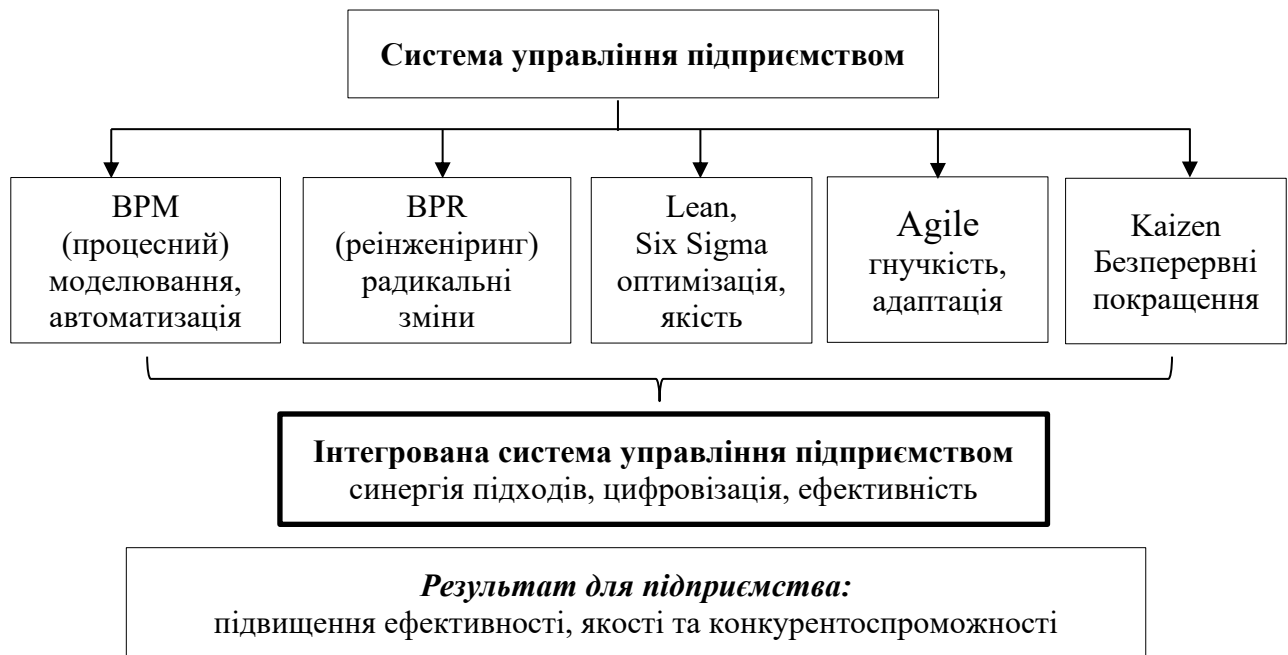


Рис. 1.2 – Інтеграція сучасних підходів до управління бізнес-процесами (розроблено автором на основі [11; 26; 37])

На основі проведеного дослідження встановлено, що сучасні підходи до управління бізнес-процесами характеризуються різноманітністю методологічних засад та інструментів, проте їх застосування часто має фрагментарний характер. Основною науковою проблемою є недостатній рівень інтеграції цих підходів у єдину систему управління, що знижує їх ефективність. Крім того, вітчизняні підприємства стикаються з обмеженнями, пов'язаними з недостатнім рівнем цифровізації, ресурсними обмеженнями та низьким рівнем організаційної готовності до змін.

1.3 Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами: міжнародний досвід

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є одним із базових елементів сучасної системи менеджменту підприємств, оскільки забезпечує

обґрунтування управлінських рішень, підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку організації. У теоретичному аспекті ефективність бізнес-процесів розглядається як інтегральна характеристика, що відображає співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами з урахуванням ступеня досягнення встановлених цільових параметрів. Відповідно, система оцінювання виступає інструментом контролю, аналізу та безперервного удосконалення процесної діяльності підприємства.

У міжнародній управлінській практиці ефективність бізнес-процесів трактується як багатовимірна категорія, що охоплює фінансові, операційні, часові, якісні, клієнтські та інноваційні аспекти функціонування підприємства. Така багатокритеріальність зумовлює необхідність застосування комплексних методичних підходів, які дозволяють здійснювати системну оцінку процесів у взаємозв'язку зі стратегічними цілями організації. Найбільш поширеними у світовій практиці є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), процесно-орієнтований підхід, концепції безперервного вдосконалення (Lean, Kaizen, Six Sigma), а також моделі зрілості бізнес-процесів (BPMM, CMM).

Система Balanced Scorecard, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного контролінгу в США, країнах ЄС та міжнародних корпораціях. Її концептуальна особливість полягає у поєднанні фінансових та нефінансових показників у межах чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. У сучасних умовах BSC трансформується у цифрові панелі управління (dashboards), інтегровані з ERP- та BI-системами, що забезпечує оперативний моніторинг ключових показників діяльності підприємства та підвищує точність аналітичного забезпечення управління.

Ключові показники ефективності (KPI) є найбільш поширеним інструментом операційного контролю бізнес-процесів у міжнародній практиці. Вони використовуються для кількісного вимірювання результативності процесів за такими параметрами, як продуктивність, тривалість операційного циклу,

рівень витрат, якість продукції або послуг, а також ступінь досягнення встановлених цільових значень. Водночас досвід провідних компаній свідчить, що надмірна деталізації КРІ може призводити до управлінської фрагментації, зниження прозорості системи управління та ускладнення прийняття стратегічних рішень.

Процесно-орієнтований підхід до оцінювання ефективності передбачає детальний аналіз кожного етапу бізнес-процесу з точки зору створення споживчої цінності. Особливо широкого застосування цей підхід набув у країнах ЄС, де значна увага приділяється стандартизації процесів, впровадженню міжнародних стандартів ISO та підвищенню рівня клієнтоорієнтованості. У межах цього підходу ключовими показниками виступають тривалість процесу виробництва, рівень дефектності, стабільність виконання операцій та ступінь задоволеності клієнтів.

Важливе місце у міжнародній практиці займають концепції безперервного удосконалення, зокрема, Lean management, Kaizen та Six Sigma. Японська управлінська модель базується на мінімізації втрат, підвищенні якості та формуванні культури постійного удосконалення. Lean-підхід спрямований на усунення неефективних операцій, Kaizen – на поступові покращення, а Six Sigma – на зниження варіативності процесів та дефектності продукції. Усі ці концепції передбачають використання системи показників, що орієнтовані на якість, час виконання та використання ресурсів.

Окремим напрямом є використання моделей зрілості бізнес-процесів (Capability Maturity Model (CMM), Business Process Maturity Model (BPMM)), які дозволяють оцінити рівень розвитку процесного управління на підприємстві. Дані моделі передбачають поетапний перехід від хаотичних та неформалізованих процесів до стандартизованих, контрольованих та оптимізованих систем. Використання таких моделей дозволяє визначити поточний рівень процесної зрілості та сформулювати стратегічні напрями їх підвищення.

Модель зрілості процесів CMM (Capability Maturity Model) є універсальним інструментом оцінювання рівня організаційної впорядкованості та керованості процесів, який передбачає їх еволюційний розвиток за п'ятьма рівнями: від початкового, що характеризується хаотичністю та відсутністю формалізації, до оптимізованого, на якому забезпечується безперервне удосконалення на основі кількісного аналізу та зворотного зв'язку. Застосування CMM дозволяє систематизувати управлінські процедури, підвищити передбачуваність результатів діяльності та забезпечити контроль за виконанням процесів на основі визначених показників ефективності.

Модель BPM (Business Process Maturity Model), на відміну від CMM, орієнтована безпосередньо на управління бізнес-процесами підприємства та враховує їх інтеграцію у загальну систему менеджменту. Вона також передбачає поетапний розвиток від неформалізованих процесів до інноваційного рівня, на якому забезпечується їх постійне удосконалення та адаптація до змін зовнішнього середовища. Використання BPM сприяє підвищенню прозорості процесів, покращенню їх узгодженості зі стратегічними цілями підприємства та формуванню ефективної системи управління на основі процесного підходу.

З метою систематизації міжнародного досвіду оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно узагальнити основні підходи за регіональними особливостями (табл. 1.5).

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про активну цифровізацію процесів оцінювання ефективності бізнес-процесів. У сучасних умовах широко застосовуються системи бізнес-аналітики (Business Intelligence), технології великих даних (Big Data), штучного інтелекту та процесного майнінгу (process mining). Ці інструменти забезпечують автоматизоване збирання, обробку та інтерпретацію інформації, що дозволяє здійснювати прогнозування результативності бізнес-процесів та оперативне виявлення відхилень.

У провідних компаніях спостерігається тенденція до інтеграції різних методологічних підходів у межах єдиної системи управління ефективністю.

Таблиця 1.5 – Міжнародні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів

Регіон / модель управління	Домінуючі концепції та інструменти	Системи показників (метрики)	Методичні підходи до оцінювання	Управлінська орієнтація
США	KPI, BSC, BPM, Performance Management	ROI, ROA, продуктивність праці, витрати на процес, cycle time	Кількісне оцінювання, стратегічний контролінг, фінансово-орієнтований аналіз	Орієнтація на результативність, досягнення фінансових цілей
Країни ЄС	BSC, процесний підхід, ISO 9001, TQM	Рівень якості, частка дефектів, customer satisfaction index, стабільність процесів	Стандартизація, сертифікація процесів, управління якістю	Орієнтація на якість, відповідність стандартам, клієнто-орієнтованість
Японія	Lean, Kaizen, TQM, Just-in-Time	Час циклу (lead time), рівень втрат (muda), дефектність, OEE	Безперервне вдосконалення, візуальний контроль, командна участь	Орієнтація на мінімізацію втрат та довгострокову ефективність
Глобальні корпорації	BPM, BI, Big Data, AI, Process Mining	Інтегровані KPI, predictive indicators, time-to-market, цифрові метрики	Цифрова аналітика, прогнозування, автоматизований моніторинг	Орієнтація на цифрову трансформацію та адаптивність
Міжнародні стандарти	BPMM, CMM, Six Sigma	Рівень зрілості процесів, sigma-рівень, варіативність процесів	Моделювання зрілості, статистичний аналіз, бенчмаркінг	Орієнтація на оптимізацію та керованість процесів

Примітка. Розроблено за джерелами [12; 28; 32; 34].

Зокрема, BSC використовується для стратегічного рівня управління, KPI – для операційного контролю, Lean та Six Sigma – для оптимізації процесів, а BPM-системи – для їх цифрового моделювання та моніторингу. Така інтеграція забезпечує узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю підприємства та підвищує рівень адаптивності організованих структур.

З метою деталізації показників оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно подати їх узагальнену класифікацію (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Система показників оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

Група показників	Економічний зміст та аналітичне призначення	Ключові індикатори (метрики)	Методологічні підходи до оцінювання
Фінансові	Відображують економічну результативність бізнес-процесів та ефективність використання ресурсів	ROI, ROA, рентабельність процесу, собівартість операцій, операційні витрати (OPEX)	Фінансовий аналіз, управлінський облік, бюджетування, контролінг
Операційні	Характеризують продуктивність, швидкість та ефективність виконання бізнес-процесів	Тривалість виробничого циклу, загальний час виконання замовлення, пропускну здатність процесу, продуктивність праці, рівень завантаженості ресурсів	Процесний аналіз, нормування, тайм менеджмент, інтелектуальний аналіз бізнес-процесів
Якісні	Визначають рівень відповідності результатів процесів встановленим стандартам якості	Рівень дефектності, коефіцієнт браку, Six Sigma level, First Pass Yield (FPY)	Статистичний контроль якості (SPC), Six Sigma, аудит якості
Клієнтські	Відображають ступінь задоволення потреб споживачів та створення споживчої цінності	Індекс задоволеності клієнтів, індекс лояльності клієнтів, коефіцієнт утримання клієнтів	Маркетинговий аналіз, опитування, CRM-аналітика
Інноваційно-цифрові	Характеризують рівень цифровізації, автоматизації та здатність до розвитку бізнес-процесів	Рівень автоматизації, індекс цифрової зрілості підприємства, тривалість циклу виведення продукту на ринок, питома вага цифровізованих бізнес-процесів у загальній структурі процесів	ІТ-аудит, оцінка цифрової зрілості
Інтегральні (комплексні)	Узагальнюють результати діяльності бізнес-процесів з урахуванням взаємозв'язку показників	Збалансовані KPI, BSC-індикатори, інтегральний показник ефективності	Багатокритеріальна оцінка, економіко-математичне моделювання

Примітка. Розроблено за джерелами [13; 31].

Критичний аналіз міжнародного досвіду дозволяє встановити, що найбільш ефективними є інтегровані системи оцінювання, які забезпечують комплексний підхід до аналізу бізнес-процесів та дозволяють поєднувати стратегічний і операційний рівні управління. Водночас їх практична реалізація потребує значних ресурсів, високого рівня цифрової зрілості підприємств та належного організаційного забезпечення.

Міжнародний досвід оцінювання ефективності управління бізнес-процесами свідчить про перехід до багатовимірних, цифрово орієнтованих та інтегрованих систем управління, що забезпечують підвищення результативності діяльності підприємств. Це формує підґрунтя для адаптації зарубіжних підходів до умов вітчизняних підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки та рівня розвитку управлінських систем.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено наступне.

1. Бізнес-процеси є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує трансформацію ресурсів у кінцевий результат та створення споживчої цінності. Узагальнення наукових підходів засвідчило відсутність єдиного трактування поняття «бізнес-процес», що пояснюється різними методологічними підходами – процесним, системним, стратегічним і реінжиніринговим. Водночас критичний аналіз дозволив виявити, що більшість існуючих визначень не повною мірою враховують сучасні умови функціонування підприємств, зокрема, вплив цифровізації, необхідність адаптивності та інтеграції бізнес-процесів у цифрове середовище. Обґрунтовано, що бізнес-процеси виконують системоутворюючу роль у діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість функціональних підрозділів, підвищення ефективності використання ресурсів та формування конкурентних переваг. Запропонована класифікація бізнес-процесів дозволяє систематизувати

їх за різними ознаками та визначити їх функціональне призначення. Встановлено, що в умовах цифрової економіки особливого значення набуває автоматизація та оптимізація бізнес-процесів, що потребує подальшого розвитку методичних підходів до їх управління та оцінювання ефективності.

2. Узагальнення сучасних підходів до управління бізнес-процесами показало, що їх розвиток характеризується переходом до інтегрованих моделей, які поєднують інструменти BPM, Lean, Six Sigma, Agile та Kaizen. Доведено, що ефективність застосування цих концепцій залежить від рівня організаційної та цифрової зрілості підприємства, а їх ізольоване використання обмежує досягнення стратегічних результатів. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність формування комплексного підходу, орієнтованого на цифровізацію процесів, підвищення гнучкості управління та впровадження безперервного удосконалення.

3. Дослідження міжнародного досвіду оцінювання ефективності управління бізнес-процесами засвідчило, що найрезультативнішими є системи, які базуються на інтеграції BSC, KPI, процесного підходу та моделей зрілості, доповнених сучасними цифровими інструментами аналітики. Встановлено, що світова практика характеризується варіативністю підходів залежно від регіональних особливостей, проте спільною тенденцією є орієнтація на комплексне оцінювання результативності та забезпечення зворотного зв'язку. Водночас, обмеження, пов'язані з ресурсоемністю впровадження та складністю адаптації зарубіжних моделей, зумовлюють необхідність їх трансформації відповідно до умов функціонування вітчизняних підприємств. Що визначає напрями подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ПРАТ «УКРОПТБАКАЛІЯ»

2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПРАТ «Укроптбакалія»

ПРАТ «Укроптбакалія» є підприємством харчової промисловості, що здійснює виробничо-комерційну діяльність у сегменті бакалійної продукції. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво та реалізація спецій, приправ і супутніх харчових товарів, що відповідає коду виду економічної діяльності КВЕД 10.84 «Виробництво прянощів і приправ». Галузева приналежність підприємства визначає специфіку його функціонування, яка проявляється у високій залежності від сировинної бази, значній ролі логістичних процесів, а також необхідності забезпечення стабільної якості продукції.

ПРАТ «Укроптбакалія» було засноване у 1995 році та здійснює господарську діяльність на території України, зосереджуючи свої виробничі потужності у місті Чернігів.

Організаційно-правова форма підприємства – приватне акціонерне товариство – передбачає його функціонування на основі корпоративної структури управління, що забезпечує розподіл повноважень між власниками та менеджерами, а також сприяє підвищенню прозорості фінансово-господарської діяльності. Така форма господарювання створює передумови для залучення інвестицій, підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Важливою характеристикою діяльності приватного акціонерного товариства «Укроптбакалія» є диверсифікований характер його виробничо-господарських процесів.

ПрАТ «Укроптбакалія» не обмежується виключно виробництвом спецій та приправ, також воно здійснює перероблення сільськогосподарської сировини, виробництво інших харчових продуктів, включаючи крохмалі, продукти перероблення какао, чай та каву, а також оптову торгівлю продовольчими товарами.

Така диверсифікація дозволяє підприємству знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі види продукції, а також забезпечує більш стабільне формування доходів.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє використання власної торгової марки «Мрія», під якою реалізується основна частина продукції. Бренд є важливим нематеріальним активом підприємства, що формує його імідж, сприяє впізнаваності продукції та забезпечує довіру з боку споживачів. Використання бренду дозволяє підприємству формувати додану вартість продукції та ефективно конкурувати на ринку, зокрема. У сегменті масового споживання.

Діяльність підприємства здійснюється за принципом повного виробничого циклу, що включає закупівлю сировини, її перероблення, пакування, зберігання та реалізацію готової продукції. Такий підхід відповідає сучасним концепціям інтегрованого управління бізнес-процесами та дозволяє забезпечити контроль якості продукції та усіх етапах її створення. Крім того, наявність власних виробничих та складських потужностей сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Укроптбакалія» формуються під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище визначає загальні умови ведення господарської діяльності, тоді як внутрішнє середовище характеризує потенціал підприємства та ефективність його використання. Соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Укроптбакалія» узагальнено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Укроптбакалія» (узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел)

До ключових зовнішніх факторів належать макроекономічні умови, які включають рівень інфляції, валютний курс, рівень доходів населення та загальний стан економіки. В умовах економічної нестабільності, що характерна для сучасного етапу розвитку України, зазначені фактори мають суттєвий вплив на діяльність підприємства.

Зокрема, зростання інфляції призводить до підвищення вартості сировини, енергоресурсів та інших виробничих витрат, що, у свою чергу, впливає на собівартість продукції та рентабельність.

Валютний курс є одним із ключових факторів для підприємств харчової промисловості, які використовують імпорتنу сировину. Коливання курсу національної валюти призводить до зміни вартості імпортних компонентів, що впливає на фінансові результати діяльності підприємства. У таких умовах важливим є застосування ефективних механізмів управління валютними ризиками.

Рівень доходів населення визначає платоспроможний попит на продукцію підприємства. Незважаючи на те, що бакалійна продукція належить до товарів повсякденного споживання, структура попиту може змінюватися залежно від економічної ситуації. У періоди зниження доходів населення споживачі можуть віддавати перевагу дешевим товарам, що змушує підприємство адаптувати свою цінову та асортиментну політику.

Ринкове середовище функціонування підприємства характеризується високим рівнем конкуренції. На ринку присутні як вітчизняні виробники, так і імпортери аналогічної продукції. Конкуренція відбувається за такими параметрами, як ціна, якість, асортимент, упаковка та бренд. У таких умовах підприємство повинно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність виробництва.

Інституційне середовище визначається нормативно-правовим регулюванням діяльності підприємств харчової промисловості. Це включає вимоги до якості та безпечності продукції, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також впровадження систем управління якістю. Виконання цих вимог потребує додаткових витрат, однак водночас сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Технологічні фактори відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Використання сучасного обладнання та технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити якість продукції. Підприємство здійснює модернізацію виробничих потужностей, що є важливим напрямом його розвитку.

Таблиця 2.1 – Систематизований аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ПрАТ «Укроптбакалія»

Група факторів	Конкретні елементи	Механізм впливу на підприємство	Прояв у бізнес-процесах	Управлінські імплікації
Макро-економічні	Інфляція, валютний курс, рівень доходів населення, економічна нестабільність	Зміна вартості сировини, енергоресурсів, зниження платоспроможного попиту	Коливання обсягів виробництва та реалізації, зміна структури витрат	Оптимізація витрат, адаптація цінової політики, бюджетування
Ринкові (конкурентні)	Рівень конкуренції, насиченість ринку, імпорту продукції, поведінка споживачів	Посилення цінової конкуренції, зростання вимог до якості та асортименту	Необхідність оновлення продуктового портфеля, підвищення якості обслуговування	Диверсифікація продукції, розвиток бренду, маркетингова стратегія
Інституційні (регуляторні)	Податкове законодавство, стандарти якості (НАССР, ISO), державне регулювання	Підвищення витрат на відповідність нормам, контроль якості	Впровадження систем контролю якості, сертифікація продукції	Удосконалення внутрішніх регламентів, аудит відповідності
Технологічні	Рівень розвитку виробничих технологій, автоматизація, цифровізація	Підвищення продуктивності, зниження витрат, скорочення помилок	Автоматизація обліку, логістики, виробництва	Інвестування в ERP, CRM, модернізація обладнання
Соціальні	Зміна споживчих уподобань, попит і здорове харчування, демографічні тенденції	Формування попиту на нові види продукції (спеції, приправи, еко-продукти)	Розширення асортименту, зміна рецептури продукції	Орієнтація на інноваційні продукти, адаптація маркетингу
Логістичні	Стан транспортної інфраструктури, вартість перевезень, доступ до постачальників	Вплив на строки постачання та витрати	Зміни у швидкості обігу товарних запасів	Оптимізація логістичних ланцюгів, управління запасами
Геополітичні	Воєнні дії, нестабільність середовища	Порушення ланцюгів постачання, ризики діяльності	Збої у виробництві та постачанні	Розробка антикризових стратегій, диверсифікація постачальників

Примітка. Узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел.

Аналіз зовнішніх факторів свідчить про те, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої невизначеності та ризику. Це зумовлює необхідність застосування адаптивних стратегій управління, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів та використання наявних можливостей.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується його ресурсним потенціалом, організаційною структурою та системою управління. Організаційна структура ПрАТ «Укроптбакалія» має лінійно-функціональний характер, що передбачає розподіл управлінських функцій між окремими підрозділами. Така структура забезпечує чіткість управління, однак може обмежувати гнучкість підприємства.

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі цехи, складські приміщення, пакувальне обладнання та транспортні засоби. Наявність власної інфраструктури дозволяє підприємству забезпечувати безперервність виробничого процесу та контролювати якість продукції. Водночас, частина основних засобів потребує модернізації, що є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності.

Кадровий потенціал підприємства характеризується стабільною чисельністю працівників та достатнім рівнем кваліфікації. Ефективність використання трудових ресурсів залежить від організації праці, системи мотивації та рівня професійної підготовки персоналу.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власного капіталу та залучених коштів. Стабільність фінансових показників свідчить про здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності та виконання своїх зобов'язань.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін належать диверсифікований асортимент продукції, наявність власного бренду, стабільна фінансова база та розвинена інфраструктура. До слабких сторін – недостатній рівень цифровізації, потреба у модернізації основних засобів та обмежена гнучкість управління.

Таблиця 2.2 – Комплексна характеристика внутрішнього середовища ПрАТ «Укроптбакалія»

Компонент	Елементи	Поточний стан	Вплив на бізнес-процеси	Проблемні аспекти	Напрями удосконалення
Організаційна структура	Лінійно-функціональна структура управління	Чіткий розподіл функцій	Забезпечує стабільність операційної діяльності	Обмежена гнучкість, слабка міжфункціональна взаємодія	Перехід до процесно-орієнтованого управління
Виробничий потенціал	Обладнання, виробничі лінії, технології	Часткова модернізація	Визначає продуктивність та якість продукції	Зношеність основних засобів	Подальша технічна модернізація
Асортимент продукції	Спеції, приправи, бакалія (ТМ «Мрія»)	Диверсифікація	Формує ринкову позицію підприємства	Обмежена інноваційність продуктів	Розширення асортименту, розвиток нових продуктів
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, чисельність	Стабільний колектив	Впливає на якість виконання процесів	Недостатній рівень розвитку компетенцій	Підвищення кваліфікації, мотиваційні програми
Фінансові ресурси	Доходи, прибуток, обігові кошти	Стабільні показники	Забезпечують фінансування діяльності	Обмежені інвестиційні можливості	Оптимізація фінансових потоків
Логістична система	Склад, транспорт, управління запасами	Функціонуюча	Визначає швидкість поставок	Високі логістичні витрати	Оптимізація маршрутів і запасів
Інформаційні системи	Автоматизація обліку, управління даними	Часткова цифровізація	Впливає на швидкість прийняття рішень	Недостатня інтеграція систем	Впровадження комплексних ІТ-рішень
Маркетинг і збут	Канали реалізації, бренд	Розвинена збутова мережа	Впливає на обсяг продажів	Обмежене просування	Розвиток маркетингових стратегій

Примітка. Узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел.

Взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів визначає загальні умови функціонування підприємства та його стратегічні можливості. В умовах високої конкуренції підприємство повинно орієнтуватися на підвищення ефективності діяльності, впровадження інновацій та оптимізацію використання ресурсів.

Особливої уваги потребує розвиток логістичної системи підприємства, оскільки ефективність управління запасами та транспортними потоками безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Оптимізація логістичних процесів дозволяє скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, важливим напрямом розвитку є цифровізація бізнес-процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень.

На ПрАТ «Укроптбакалія» соціально-економічні умови функціонування характеризуються складністю та динамічністю, що вимагає від підприємства постійної адаптації та вдосконалення системи управління. Підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак його ефективність залежить від здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що підприємство функціонує у конкурентному середовищі, яке потребує постійного підвищення ефективності діяльності. Реалізація потенціалу підприємства можлива за умови впровадження сучасних підходів до управління оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня інноваційності діяльності.

Сформовані соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Укроптбакалія» створюють як можливості, так і загрози для його розвитку. Це зумовлює необхідність проведення подальшого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, що дозволить більш детально оцінити його стан та визначити напрями підвищення ефективності діяльності.

2.2 Діагностика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укроптбакалія»

Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства є ключовим етапом аналітичного дослідження, що дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу, рівня фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності суб'єкта господарювання.

На відміну від загальної характеристики умов функціонування, ця частина дослідження орієнтована на кількісне та структурне дослідження фінансових показників, що формуються у процесі господарської діяльності підприємства. Особливе значення при цьому має аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів, який дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити стабільність його функціонування та визначити потенційні ризики.

Застосування системного підходу до діагностики передбачає використання взаємопов'язаних показників, що відображають стан активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат та фінансових результатів ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022–2024 роки. Такий часовий інтервал дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й простежити динамічні зміни, що відбувалися під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх економічних чинників.

Важливість дослідження структури активів полягає у вивченні рівня мобільності ресурсів, ступеня їх ліквідності та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища через управління активами.

Першочерговим етапом аналізу є оцінка показників стану та динаміки активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства, що дозволяє встановити пропорції між вкладеними ресурсами та джерелами їх формування, а також визначити напрями трансформації фінансової структури підприємства за досліджуваний період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники стану та динаміки активів, власного капіталу та зобов’язань ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр., тис. грн., %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 (тис. грн)	Відхилення 2024 від 2023 (тис. грн)	Темп змін, 2024 до 2022 (%)	Темп змін, 2024 до 2023 (%)
Необоротні активи	99184,0	94 489,0	93281,0	-5 903,0	-1 208,0	-6,0	-1,3
Нематеріальні активи	93,0	71,0	65,0	-28,0	-6,0	-30,1	-8,5
Основні засоби	95039,0	90559,0	89320,0	-5 719,0	-1 239,0	-6,0	-1,4
Інвестиційна нерухомість	3933,0	3812,0	3690,0	-243,0	-122,0	-6,2	-3,2
Інші необоротні активи	119,0	47,0	206,0	87,0	159,0	73,1	у 3,4 рази
Оборотні активи	8631,0	15502,0	11372,0	2 741,0	-4 130,0	31,8	-26,6
Запаси	2102,0	2002,0	886,0	-1 216,0	-1 116,0	-57,9	-55,7
Дебіторська заборгованість	6508,0	13457,0	10646,0	4 138,0	-2 811,0	63,6	-20,9
Грошові кошти	21,0	43,0	40,0	19,0	-3,0	90,5	-7,0
Власний капітал	53807,0	60160,0	61726,0	7 919,0	1 566,0	14,7	2,6
Довгострокові зобов’язання	1467,0	808,0	774,0	-693,0	-34,0	-47,2	-4,2
Поточні зобов’язання	52541,0	49023,0	42153,0	-10 388,0	-6 870,0	-19,8	-14,0
Валюта балансу	107815,0	109991,0	104653,0	-3 162,0	-5 338,0	-2,9	-4,9

Примітка. Узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел.

Аналізуючи інформацію, наведену у табл. 2.3, доцільно відзначити, що у структурі активів ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр. переважають необоротні активи. Станом на 31.12.2024 їх частка складає 89% у загальній структурі активів підприємства. Така ситуація свідчить про капіталомісткий характер діяльності підприємства та орієнтацію на використання матеріально-технічної бази. Водночас, у 2022-2024 рр. спостерігається тенденція до поступового скорочення вартості необоротних активів: з 99184,0 тис. грн у 2022 році до 93281,0 тис. грн у 2024 році. Вартість необоротних активів станом на кінець 2024 року порівняно із аналогічним показником 2022 року скоротилася на 5903,0 тис. грн. (або 6,0%). Відхилення цього показника станом на кінець 2024 року від аналогічного показника 2023 року складає -1208,0 тис. грн. (або 1,3%).

Основні засоби підприємства займають найбільшу питому вагу у складі необоротних активів (станом на 31.12.2024 року – 95,8%). Протягом 2022-2024 рр. їх залишкова вартість має спадну тенденцію. Їх вартість зменшилася на 5 719,0 тис. грн (6,0 %) у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про високий рівень зносу або недостатній рівень інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Водночас, у 2024 році порівняно з 2023 роком скорочення є менш суттєвим (1,4 %).

Інвестиційна нерухомість також має тенденцію до зменшення, що пов'язано із нарахуванням амортизації. Залишкова вартість нематеріальних активів станом на кінець 2024 року зменшилася на 30,1% порівняно із аналогічним показником 2022 року. Водночас, позитивною є динаміка зростання вартості інших необоротних матеріальних активів, їх вартість станом на кінець 2024 року зросла більше, ніж у 3 рази порівняно із аналогічним показником 2023 року.

Оборотні активи характеризуються більш волатильною динамікою. Станом на 31.12.2023 року спостерігається суттєве зростання їх вартості до 15502,0 тис. грн., що на 79,6% більше аналогічного показника 2022 року. Станом на кінець 2024 року відбулося скорочення вартості оборотних активів до 11 372,0 тис. грн (на 26,6 % порівняно з аналогічним показником 2023 року).

Незважаючи на це, у 2024 році у порівнянні з 2022 роком обсяг оборотних активів зріс на 31,8 %, що свідчить про загальне посилення ліквідної складової активів.

Особливу увагу слід приділити структурі оборотних активів. Запаси мають тенденцію до значного скорочення: їх обсяг значно зменшився на 57,9 % у 2024 роком порівняно з 2022 роком. Це може свідчити як про підвищення ефективності управління запасами, так і про зниження обсягів виробництва або реалізації.

Дебіторська заборгованість, навпаки, суттєво зросла у 2023 році, що може вказувати на послаблення платіжної дисципліни контрагентів або зростання обсягів продажу товарів у розстрочку. У 2024 році спостерігається зменшення розмірів дебіторської заборгованості, однак, порівняно із 2022 роком її розмір є значно вищим (на 63,3 %), що свідчить про необхідність посилення контролю за розрахунками.

Розмір грошових коштів станом на кінець 2022, 2023 і 2024 рр. коливається. Це може свідчити про обмежену ліквідність, що має підприємство та необхідність оптимізації грошових потоків.

Аналіз власного капіталу та зобов'язань підприємства протягом досліджуваного періоду показує, що у структурі джерел фінансування активів відбуваються позитивні зміни. Розмір власного капіталу підприємству збільшився на 14,7 % порівняно із аналогічним показником 2022 року. Така ситуація свідчить про політику реінвестування прибутку, якій слідує підприємство, наслідком якої є зміцнення фінансової стійкості.

Довгострокові зобов'язання мають тенденцію до скорочення, що може свідчити про погашення довгострокових зобов'язань та зменшення боргового навантаження.

Поточні зобов'язання також зменшуються, що є позитивним фактором впливу на структуру капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду, оскільки свідчить про зниження залежності від короткострокових джерел фінансування.

Загалом, результати аналізу свідчать про поступове зміцнення фінансової структури капіталу підприємства, що проявляється у зростанні розміру власного капіталу та зменшенні розміру зобов'язань протягом досліджуваного періоду. Водночас, наявні проблеми, пов'язані зі скороченням необоротних активів та високим рівнем дебіторської заборгованості, потребують ґрунтовнішого аналізу для аналітичного обґрунтування ефективних управлінських рішень.

Проведена діагностика показників стану та динаміки активів, власного капіталу та зобов'язань підприємства ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022–2024 рр., дозволяє зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства характеризується неоднозначними тенденціями: з одного боку – відбувається зміцнення фінансової стійкості, що можна охарактеризувати однозначно позитивно; з іншого – спостерігається зниження виробничого потенціалу підприємства, зокрема, спостерігаються дисбаланси у структурі оборотних активів. Отримані результати є підґрунтям для подальшого аналізу ефективності діяльності підприємства та розробки напрямів її підвищення.

Важливим етапом діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз формування доходів, структури витрат та фінансових результатів, оскільки саме ці показники відображають ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Результати аналізу показників, що відображають показники доходів, витрат, фінансових результатів ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр. та їх відхилення, наведено у табл. 2.5.

Важливим етапом діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз формування доходів, структури витрат та фінансових результатів, оскільки саме ці показники відображають ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.4 – Показники динаміки доходів, витрат та фінансових результатів ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр., тис. грн., %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 (тис. грн)	Відхилення 2024 від 2023 (тис. грн)	Темп змін, 2024 до 2022 (%)	Темп змін, 2024 до 2023 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	92093,0	104804,0	89440,0	-2653,0	-15364,0	-2,9	-14,7
Собівартість реалізованої продукції	71936,0	81853,0	75861,0	3925,0	-5992,0	5,5	-7,3
Валовий прибуток	20157,0	22951,0	13579,0	-6578,0	-9372,0	-32,6	-40,8
Інші операційні доходи	341,0	3237,0	10261,0	9920,0	7024,0	у 30,1 рази	217,0
Адміністративні витрати	12394,0	10872,0	9734,0	-2660,0	-1138,0	-21,5	-10,5
Інші операційні витрати	8371,0	7808,0	12100,0	3729,0	4292,0	44,6	55,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-267,0	7508,0	2006,0	2273,0	-5502,0	—	-73,3
Інші фінансові доходи	3662,0	7109,0	5210,0	1548,0	-1899,0	42,3	-26,7
Фінансові витрати	3744,0	6866,0	5307,0	1563,0	-1559,0	41,8	-22,7
Фінансовий результат до оподаткування	-349,0	7751,0	1909,0	2258,0	-5842,0	—	-75,4
Чистий прибуток (збиток)	-349,0	6353,0	1565,0	1914,0	-4788,0	—	-75,4

Примітка: знак «-» означає некоректність розрахунку відносного показника через від'ємну базу дослідження

Примітка. Узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел.

Проведений аналіз свідчить про суттєві коливання фінансових результатів діяльності ПрАТ «Укроптбакалія» протягом досліджуваного періоду, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу на функціонування підприємства.

Передусім необхідно відзначити зміну обсягів чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році підприємство продемонструвало зростання виручки від реалізації продукції до 104804,0 тис. грн, що на 13,8% перевищує показник 2022 року. Однак, у 2024 році спостерігається суттєве скорочення доходу до 89440,0 тис. грн, що означає зниження на 15364,0 тис. грн (14,7%) порівняно з 2023 роком та на 2,9% відносно 2022 року. Така динаміка може свідчити про погіршення ринкових позицій підприємства, зниження обсягів реалізації або зміну цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції також зазнала змін. У 2024 році вона становила 75861,0 тис. грн, що на 5,5% більше, ніж у 2022 році, однак на 7,3 % менше, порівняно з 2023 роком. Це свідчить про певну оптимізацію витрат у 2024 році, проте загалом рівень собівартості залишається високим.

Особливої уваги заслуговує показник валового прибутку, який у 2024 році знизився до 13579,0 тис. грн. Порівняно з 2022 роком це означає скорочення на 32,6 %, а відносно 2023 року – на 40,8 %. Така негативна тенденція свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства та зростання витратного навантаження. Водночас, значне зростання інших операційних доходів у 2024 році (до 10261,0 тис. грн.) частково компенсувало зниження фінансових результатів від основної діяльності. Збільшення цього показника у 30,1 рази у 2024 році порівняно з показником 2022 року, вказує на суттєве зростання доходів від іншої операційної діяльності, що може бути пов'язано із разовими операціями, а може свідчити про зміни у напрямках діяльності підприємства.

Аналіз витрат підприємства показує позитивну тенденцію зміни адміністративних витрат. У 2024 році порівняно із 2022 роком вони скоротилися на 21,5 %. Це свідчить про підвищення ефективності управління та оптимізацію

адміністративних процесів. Однак, інші операційні витрати зросли за цей же період на 44,6 %, що негативно вплинуло на фінансовий результат.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє нестабільність: від збитку у 2022 році (267,0 тис. грн.) до прибутку у 2023 році (7508,0 тис. грн.), який скоротився у 2024 році (2006,0 тис. грн.). Зменшення фінансового результату від операційної діяльності у 2024 році порівняно із 2023 роком на 73,3 % свідчить про суттєве погіршення операційної діяльності.

Фінансові доходи та витрати також мають значний вплив на загальний результат. У 2024 році фінансові доходи становили 5210,0 тис. грн., що на 26,7 % менше, ніж у 2023 році, тоді як фінансові витрати скоротилися на 22,7 %. Незважаючи на це, баланс фінансових операцій залишається відносно стабільним.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році становив 1909,0 тис. грн., що значно менше показника 2023 року (7751,0 тис. грн.). Зниження на 75,4 % свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який у 2024 році становив 1565,0 тис. грн. проти 6353,0 тис. грн. у 2023 році. Зменшення на 4788,0 тис. грн. (75,4 %) вказує на зниження загальної ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що у 2022-2024 рр. діяльність ПрАТ «Укроптбакалія» характеризується високою волатильністю фінансових показників. Найбільш успішним був 2023 рік, тоді як у 2024 році спостерігається погіршення більшості ключових показників. Зниження виручки, скорочення валового прибутку та чистого фінансового результату свідчать про наявність проблем у сфері основної діяльності підприємства.

Водночас, зростання інших операційних доходів може вказувати на спроби компенсації витрат за рахунок неосновних джерел. Структура витрат залишається незбалансованою: при скороченні адміністративних витрат відбувається зростання інших операційних витрат, що знижує загальну ефективність діяльності.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності основної діяльності та диверсифікації джерел доходів. Це є важливою передумовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у майбутньому.

2.3 Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія»

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства є важливим елементом комплексної діагностики його діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень раціональності використання ресурсів, результативність операційної діяльності та якість управлінських рішень. У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості ефективність бізнес-процесів визначається не лише обсягами виробництва і реалізації продукції, але й здатністю підприємства оптимізувати витрати, забезпечувати швидкість обороту ресурсів, підтримувати ліквідність і фінансову стійкість.

З метою оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» доцільно використовувати систему відносних показників, які характеризують результативність використання активів, рентабельність діяльності, оборотність ресурсів та фінансову стабільність. В основу аналізу покладено дані фінансової звітності підприємства за 2022-2024 рр.

Результати розрахунків свідчать про неоднозначну динаміку ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» у 2022-2024 рр. Ключовими індикаторами, що відображають результативність діяльності підприємства є показники рентабельності. Рентабельність продажів у 2022 році мала від'ємне значення (-0,4 %), що свідчить про збитковість реалізації продукції.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності діяльності ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	Відхилення 2024 від 2023
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід)	%	-0,4	6,1	1,7	2,1	-4,4
Рентабельність активів (чистий прибуток / активи)	%	-0,3	6,1	1,5	1,8	-4,6
Рентабельність власного капіталу	%	-0,6	10,6	2,5	3,1	-8,1
Коефіцієнт оборотності активів	рази	0,85	0,95	0,85	0,00	-0,10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	рази	17,98	8,28	9,72	-8,26	1,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	рази	7,12	9,94	8,45	1,33	-1,49
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	рази	0,16	0,32	0,27	0,11	-0,05
Частка витрат у доході	%	100,4	94,0	98,3	-2,1	4,3

Примітка. Узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел.

Рентабельність продажів у 2023 році зросла до 6,1%, що вказує на суттєве покращення ефективності операційної діяльності. Проте, у 2024 році рентабельність продажів знизилася до 1,7 %, що означає скорочення на 72,1 % порівняно із попереднім роком. Така динаміка свідчить про погіршення управління витратами та зниження ефективності формування прибутку.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності активів, яка у 2023 році досягла 6,1 %, але у 2024 році знизилася до 1,5 %. Це означає, що ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства суттєво погіршилася. Рентабельність власного капіталу також демонструє спадну динаміку: з 10,6 % у 2023 році до 2,5 % у 2024 році, що свідчить про зниження віддачі на власний капітал.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання усіх ресурсів підприємства. У 2022 та 2024 рр. він становив 0,85 рази, тоді як у 2023 році зріс до 0,95 рази. Це свідчить про певне покращення ефективності використання активів у 2023 році та її стабілізацію у 2024 році.

Показники оборотності дебіторської заборгованості демонструють значні коливання. У 2022 році коефіцієнт становив 17,89 рази, що свідчить про швидке погашення дебіторської заборгованості протягом цього року. У 2023 році показник різко знизився до 8,28 рази, що може вказувати на погіршення платіжної дисципліни контрагентів. У 2024 році спостерігається певне покращення (9,72 рази), однак рівень залишається нижчим за базовий.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс у 2023 році до 9,94 рази, що свідчить про прискорення розрахунків з постачальниками. У 2024 році він знизився до 8,45 рази, що може означати певне уповільнення розрахунків або зміну політики управління зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду залишається нижчим за нормативне значення (1,0), що свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства. Незважаючи на зростання у 2023 році до 0,32. У 2024 році показник знизився до 0,27, що вказує на збереження ризиків ліквідності.

Частка витрат у доході є узагальнюючим показником ефективності управління витратами. У 2022 році вона перевищувала 100 %, що зумовило збитковість діяльності. У 2023 році показник знизився до 94,0 %, що свідчить про ефективне управління витратами. Однак, у 2024 році частка витрат зросла до 98,3 %, що негативно вплинуло на фінансові результати.

Отримані результати аналізу, свідчать, що ефективність управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» у досліджуваному періоді є нестабільною. Найвищий рівень ефективності було досягнуто у 2023 році, що проявляється у зростанні рентабельності, покращенні оборотності ресурсів та оптимізації витрат.

Водночас, у 2024 році спостерігається погіршення більшості показників, що свідчить, у тому числі, про зниження ефективності управління бізнес-процесами. Основними проблемами є зростання витрат, зниження рентабельності, недостатній рівень ліквідності та нестабільність оборотності дебіторської заборгованості. Таким чином, результати оцінювання підтверджують необхідність удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства, зокрема, у частині управління витратами, підвищення ефективності використання активів та покращення фінансової стійкості. Це створює підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поглиблене оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» на основі системи аналітичних показників, які відображають результативність використання ресурсів, якість операційної діяльності та здатність підприємства генерувати фінансові результати в умовах змінного зовнішнього середовища.

На відміну від попередньої частини, де акцент було зроблено на загальних характеристиках ефективності, у даному фрагменті увагу зосереджено на показниках, що дозволяють ідентифікувати ефективність окремих бізнес-процесів – виробничих, збутових, фінансових та управлінських.

В умовах сучасного господарювання ефективність управління бізнес-процесами доцільно оцінювати через поєднання показників прибутковості, витратомісткості, оборотності та ресурсної ефективності. Саме таке інтегрована система індикаторів дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та ресурсної ефективності. Саме така інтегрована система індикаторів дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та фінансовими результатами діяльності підприємства.

З метою проведення комплексного аналізу сформовано табл. 2.6, яка відображає ключові показники ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр. Аналіз представлених у табл. 2.6 показників дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції характеризується нестабільністю. У 2023 році підприємство досягло максимального значення – 104804,0 тис. грн., що свідчить про ефективне функціонування збутових та маркетингових процесів. Водночас у 2024 році спостерігається суттєве зниження доходу до 89440,0 тис. грн., що на 15364,0 тис. грн. або 14,7 5 менше порівняно з 2023 роком. У порівнянні з 2022 роком скорочення є менш значним (2,9 %), проте сама тенденція свідчить про зниження ефективності управління реалізаційними процесами.

Фінансові результати підприємства демонструють ще більш виражену волатильність. Якщо у 2022 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 349,0 тис. грн., то у 2023 році відбулося суттєве покращення – чистий прибуток зріс до 6535,0 тис. грн. Однак, у 2024 році прибуток скоротився до 1565,0 тис. грн., що означає зменшення на 75,4 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про нестабільність управлінських рішень та недостатню адаптивність бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	Відхилення 2024 від 2023	Темп змін, 2024 до 2022	Темп змін, 2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	92093,0	104804,0	89 440,0	-2 653,0	-15 364,0	-2,9	-14,7
Чистий прибуток, тис. грн	-349,0	6353,0	1565,0	+1 914,0	-4 788,0	—	-75,4
Операційний прибуток, тис. грн	-267,0	7508,0	2006,0	+2 273,0	-5 502,0	—	-73,3
Рентабельність продажів, %	-0,4	6,1	1,8	+2,2 п.п.	-4,3 п.п.	—	—
Операційна рентабельність, %	-0,3	7,2	2,2	+2,5 п.п.	-5,0 п.п.	—	—
Частка адміністративних витрат у доході, %	13,5	10,4	10,9	-2,6 п.п.	+0,5 п.п.	—	—
Частка інших операційних витрат, %	9,1	7,5	13,5	+4,4 п.п.	+6,0 п.п.	—	—
Частка витрат на оплату праці у доході, %	49,2	55,5	65,4	+16,2 п.п.	+9,9 п.п.	—	—
Оборотність активів, разів	0,85	0,95	0,85	—	-0,10	—	-10,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	885,5	1 007,7	860,0	-25,5	-147,7	-2,9	-14,7

Примітка. Узагальнено автором самостійно на основі відкритих джерел.

Аналогічні тенденції спостерігаються і щодо операційного прибутку, який є більш релевантним показником ефективності операційної діяльності. Зростання з від'ємного значення у 2022 році до 7508,0 тис. грн. у 2023 році свідчить про значне покращення управління основними бізнес-процесами. Проте, у 2024 році показник знизився до 2006,0 тис. грн., що свідчить про погіршення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність продажів та операційна рентабельність підтверджують зазначені тенденції. У 2023 році ці показники досягли максимальних значень (6,1 % та 7,2 % відповідно), що відповідає ефективне управління витратами та доходами. Водночас, у 2024 році вони суттєво знизилися (до 1,8 % та 2,2 %), що свідчить про погіршення результативності бізнес-процесів.

Особливу увагу слід приділяти аналізу структури витрат, оскільки саме вона є ключовим індикатором ефективності управління. Частка адміністративних витрат у доході зменшилася з 13,5 % у 2022 році до 10,4 % у 2023 році, що є позитивною тенденцією та свідчить про оптимізацію управлінських витрат. Однак, у 2024 році цей показник дещо зріс до 10,9 %, що може свідчити про зниження ефективності контролю за адміністративними витратами.

Негативною тенденцією є суттєве зростання частки інших операційних витрат – з 9,1 % у 2022 році до 13,5 % у 2024 році. Це може свідчити про наявність неефективних або неконтрольованих витрат у бізнес-процесах, зокрема, у сфері логістики, обслуговування виробництва або витрат ресурсів.

Значне зростання частки витрат на оплату праці (з 49,2 % до 65,4 %) також є важливим сигналом. Хоча підвищення оплати праці може бути пов'язане з необхідністю утримання кваліфікованого персоналу, така динаміка свідчить про зниження продуктивності праці або неефективне використання трудових ресурсів.

Це підтверджується показником продуктивності праці, який у 2024 році знизився до 860,0 тис. грн. на одного працівника, що на 14,7 % менше порівняно

з 2023 роком. Таким чином, управління трудовими ресурсами потребує суттєвого вдосконалення.

Оборотність активів залишається відносно стабільною, проте її зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів підприємства. Це може бути пов'язано зі зниженням обсягів реалізації або нераціональним використанням активів.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що ефективність управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» у 2022-2024 рр. характеризується значною нестабільністю. Найбільш ефективним був 2023 рік, тоді як у 2024 році спостерігається погіршення більшості показників. Основними проблемами є зростання витрат, зниження продуктивності праці та погіршення фінансових результатів.

Підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства потребує впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи управління та посилення контролю за використанням ресурсів.

Висновки до розділу 2

1. Комплексне дослідження діяльності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укроптбакалія» та оцінювання ефективності управління його бізнес-процесами за 2022-2024 рр. дозволяє сформулювати системне уявлення про особливості функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, а також виявити ключові тенденції його розвитку, сильні та проблемні сторони управління. За результатами аналізу соціально-економічних умов діяльності підприємства встановлено, що ПрАТ «Укроптбакалія» функціонує у сфері виробництва бакалійної продукції з високим рівнем конкуренції та значною залежністю від макроекономічних, логістичних і регуляторних факторів. Підприємство має сформовану виробничу та збутову інфраструктуру, однак, його діяльність істотно залежить від коливань ринкового

попиту та вартості ресурсів. Узагальнення внутрішніх характеристик засвідчило наявність стабільної організаційної структури, достатнього ресурсного потенціалу та відносно стійкого фінансового стану, що створює базу для подальшого розвитку.

2. Проведена діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснена шляхом аналізу активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат та фінансових результатів свідчить про наступне. Структура активів підприємства характеризується переважанням необоротних активів, що є типовим для виробничих підприємств. Важливим, є те, що у динаміці спостерігається поступове зменшення залишкової вартості основних засобів, що може свідчити про необхідність їх подальшої модернізації. Оборотні активи підприємства демонструють нестабільність, зокрема, за рахунок коливань вартості запасів та розміру дебіторської заборгованості протягом 2022-2024 рр., що може свідчити про необхідність удосконалення управління оборотними активами. Аналіз показників, що характеризують зобов'язання та власний капітал підприємства, засвідчив, що станом на кінець 2024 року власний капітал підприємства перевищував його зобов'язання, що свідчить про відносно високу фінансову незалежність підприємства. Наявність значної суми поточних зобов'язань у структурі джерел формування активів підприємства, може нести певні ризики у частині вчасності погашення зобов'язань у повному обсязі. Аналіз доходів. Витрат і фінансових результатів за 2022-2024 рр., засвідчило, що підприємство протягом досліджуваного періоду було прибутковим, однак рівень прибутковості суттєво коливається, що свідчить про нестабільність операційної ефективності. Зниження чистого доходу у 2024 році порівняно з попереднім періодом додатково підтверджує наявність проблем у сфері збуту та управління витратами, а також впливом зовнішнього середовища.

3. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства на основі системи фінансових та операційних показників встановило, що найвищі значення ефективності спостерігалися у 2023 році, тоді як у 2024 році значення більшості показників погіршилося. Зокрема, знизилася

рентабельність продажів, операційна рентабельність, продуктивність праці та оборотність активів. Одночасно, зросла частка витрат у структурі доходів, що свідчить про послаблення контролю за витратними процесами та зниження ефективності управління ресурсами.

Узагальнюючи результати дослідження, слід констатувати, що ПрАТ «Укроптбакалія» функціонує як економічно стійке підприємство, однак його діяльність характеризується нестабільністю фінансових результатів та недостатньою ефективністю окремих бізнес-процесів. Основними проблемними аспектами є коливання доходів, зростання витрат, зниження продуктивності праці та недостатньо ефективне управління оборотними активами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРАТ «УКРОПТБАКАЛІЯ»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю макроекономічного середовища та зростаючими вимогами до якості продукції, особливої актуальності набуває удосконалення системи управління бізнес-процесами. Для ПрАТ «Укроптбакалія» необхідність формування стратегічних напрямів удосконалення обумовлена результатами проведеної діагностики фінансово-господарської діяльності та оцінювання бізнес-процесів, які засвідчили наявність низки проблемних аспектів, зокрема, зниження рівня прибутковості, коливання обсягів доходу, зростання питомої ваги витрат та недостатній рівень ефективності використання ресурсів.

Аналіз динаміки фінансових результатів показав, що у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 15650 тис. грн., що суттєво перевищує показник 2022 року (збиток у розмірі 349,0 тис. грн.), однак є значно нижчим порівняно з 2023 роком (6353,0 тис. грн.). Така тенденція свідчить про нестійкість фінансових результатів та потребу у формуванні системних управлінських рішень. Крім того, встановлено зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком, що вказує на проблеми у сфері збуту та конкурентоспроможності продукції.

З урахуванням зазначених тенденцій стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами доцільно формувати на основі процесного підходу, який передбачає ідентифікацію ключових бізнес-процесів підприємства

(закупівлі, виробництва, логістики, збуту, фінансового управління та їх цілеспрямовану оптимізацію.

Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства та визначити 10 стратегічних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

Першим стратегічним напрямом є оптимізація процесу управління витратами та собівартістю продукції. Результати аналізу показали, що собівартість реалізованої продукції займає значну частку у структурі доходів підприємства, що обмежує можливості формування прибутку. У зв'язку з цим доцільно впровадити систему управління витратами на основі калькулювання за видами діяльності (ABC-costing), що дозволить точніше визначати витрати за окремими бізнес-процесами.

Другим напрямом виступає удосконалення управління дебіторською заборгованістю. Аналіз структури оборотних активів показав наявність значних обсягів дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ліквідність підприємства. У цьому контексті доцільно впровадити систему контролю платіжної дисципліни контрагентів, використання кредитних лімітів та автоматизованих інструментів моніторингу розрахунків.

Третім стратегічним напрямом є підвищення ефективності виробничих бізнес-процесів. Враховуючи часткову зношеність основних засобів та потребу у підвищенні продуктивності, доцільним є впровадження елементів концепції ощадливого виробництва (lean management). Це дозволить мінімізувати втрати ресурсів, оптимізувати виробничі потоки та скоротити час виробничого циклу.

Четвертий напрям – цифровізація бізнес-процесів підприємства. Проведений аналіз показав недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, що ускладнює прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно впровадити ERP-систему для комплексної автоматизації управління ресурсами підприємства. Це дозволить забезпечити прозорість бізнес-процесів, скоротити час обробки інформації та підвищити якість управлінських рішень.

П'ятим напрямом є удосконалення логістичних процесів та управління запасами. Значні коливання обсягів запасів у попередні роки свідчать про недостатню ефективність їх управління. Запровадження сучасних методів планування потреб у матеріалах (MRP) та оптимізації запасів дозволить знизити витрати на їх утримання та уникнути дефіциту ресурсів.

Шостий напрям – розвиток системи управління збутом та маркетингом. Зниження доходу у 2024 році вказує на необхідність активізації маркетингової діяльності. Доцільним є розширення каналів збуту, зокрема, за рахунок використання маркет плейсів, а також посилення брендингу продукції.

Сьомим напрямом виступає удосконалення фінансового планування та бюджетування. Впровадження системи бюджетування дозволить підвищити контроль за фінансовими потоками, забезпечити прогнозування доходів і витрат та знизити ризики фінансової нестабільності.

Восьмий напрям – розвиток кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу. Підвищення ефективності бізнес-процесів неможливе без залучення кваліфікованого персоналу. Доцільно впровадити систему KPI для оцінки результативності працівників та пов'язати її з мотиваційними механізмами.

Дев'ятий напрям – управління ризиками бізнес-процесів. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно впровадити систему ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, що дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх загроз.

Десятий напрям – інноваційний розвиток та розширення асортименту продукції. Враховуючи зміну споживчих уподобань, доцільно розробляти нові види продукції, що відповідають сучасним тенденціям (екологічність, натуральність).

З метою систематизації запропонованих стратегічних напрямів ПрАТ «Укроптбакалія» доцільно узагальнити їх у табл. 3.1., що дозволить структуровано відобразити ключові напрями удосконалення, їх зміст, очікувані результати впровадження та управлінські імплікації для підприємства.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія»

Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Показники ефективності (KPI)	Термін реалізації
Оптимізація витрат	Впровадження ABC-costing	Зниження собівартості	Рівень витрат, %	1 рік
Управління дебіторською заборгованістю	Контроль платіжної дисципліни	Зменшення заборгованості	Період обороту дебіторської заборгованості	6-12 міс.
Підвищення ефективності виробництва	Lean management	Зростання продуктивності	Виробіток на працівника	1-2 роки
Цифровізація	Впровадження ERP-системи	Автоматизація процесів	Час обробки даних	1 рік
Оптимізація запасів	MRP-системи	Зниження витрат на запаси	Оборотність запасів	1 рік
Розвиток збуту	Розширення каналів збуту	Зростання доходів	Обсяг реалізації	1 рік
Фінансове планування	Бюджетування	Контроль фінансів	Виконання бюджету	Постійно
Кадровий розвиток	Впровадження KPI	Підвищення продуктивності	Рівень ефективності праці	Постійно
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків	Зниження ризиків	Кількість ризикових подій	Постійно
Інноваційний розвиток	Розробка нової продукції	Розширення асортименту	Частка нової продукції	1-2 роки

Примітка. Розроблено за джерелами [2, 4].

Системне впровадження зазначених стратегічних напрямів доцільно представити у вигляді логічної моделі (рис. 3.1), яка відображає не лише лінійну послідовність трансформаційних етапів, але й їх внутрішню взаємозалежність, зворотні зв'язки та інтеграцію у єдину систему управління бізнес-процесами підприємства.

Запропонована модель дозволяє комплексно охарактеризувати механізм переходу від ідентифікації проблемних аспектів діяльності до досягнення конкретних економічних результатів, забезпечуючи при цьому узгодженість управлінських рішень на усіх рівнях організації.



Рис. 3.1 – Логічна модель удосконалення управління бізнес-процесами
ПрАТ «Укроптбакалія»

Удосконалена структура моделі передбачає деталізацію етапу аналізу, який включає використання фінансово-економічних показників, оцінку ефективності бізнес-процесів та виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства. Наступним логічним блоком є визначення стратегічних цілей, що забезпечує узгодження оперативних заходів із довгостроковими орієнтирами розвитку підприємства. Важливим елементом моделі є також блок ресурсного забезпечення, який передбачає оцінку необхідних фінансових, трудових та інформаційних ресурсів для реалізації запланованих змін.

Реалізація запропонованих заходів пов'язана із певними ризиками, серед яких особливе значення мають фінансові, організаційні та технологічні ризики. Фінансові ризики зумовлені обмеженістю інвестиційних ресурсів, що може стримувати темпи впровадження змін. Організаційні ризики проявляються у можливому опорі персоналу до змін, що потребує впровадження ефективних механізмів управління змінами та розвитку корпоративної культури.

Технологічні ризики пов'язані зі складністю інтеграції сучасних інформаційних систем у існуючу інфраструктуру підприємства.

З метою мінімізації зазначених ризиків доцільно застосувати поетапний підхід до впровадження змін, що передбачає пілотне тестування окремих рішень, поступове масштабування успішних практик, а також систематичне навчання персоналу. Додатково ефективним інструментом є залучення зовнішніх експертів, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та зменшити ймовірність помилок при реалізації інноваційних проєктів.

Обґрунтовані стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія» мають комплексний, системний характер та спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку підприємства. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, оптимізувати структуру витрат, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2 Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Укроптбакалія»

У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості ключовим фактором підвищення їх конкурентоспроможності виступає не лише наявність достатнього ресурсного потенціалу, але й ефективність організаційно-економічних механізмів управління бізнес-процесами. Для ПрАТ «Укроптбакалія» це питання набуває особливої актуальності з огляду на результати проведеної діагностики показників фінансово-господарської діяльності, яка виявила низку структурних дисбалансів у формуванні доходів, витрат та джерел фінансування діяльності.

Удосконалення бізнес-процесів має здійснюватися не декларативно, а на основі чітко сформованого організаційно-економічного забезпечення, орієнтованого на усунення конкретних проблем функціонування підприємства.

Аналіз динаміки фінансових показників ПАТ «Укроптбакалія» за 2022-2024 рр. засвідчив наявність негативних тенденцій, зокрема, нестабільність фінансових результатів, зростання питомої ваги окремих видів витрат та ускладнення структури поточних зобов'язань.

Такі тенденції свідчать про недостатню узгодженість між окремими бізнес-процесами підприємства, що проявляється у зниженні результативності операційності діяльності та нераціональному використанні ресурсів.

У цьому контексті організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-процесів доцільно розглядати як цілісну управлінських інструментів, спрямованих на підвищення керованості процесів, оптимізацію витратної структури та покращення фінансових результатів.

Формування такого забезпечення має базуватися на інтеграції організаційних і економічних компонентів. Організаційна складова передбачає трансформацію підходів до управління, зокрема, перехід від функціональної до процесно-орієнтованої моделі, що забезпечує чітке визначення меж бізнес-процесів, їх власників та їх відповідальності за досягнення результатів.

Економічна складова, у свою чергу, орієнтована на впровадження інструментів планування, контролю та оцінювання ефективності, які дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів та своєчасне виявлення відхилень.

З огляду на результати аналізу, ключовими напрямками удосконалення бізнес-процесів ПАТ «Укроптбакалія» є підвищення ефективності управління витратами, удосконалення управління оборотними активами, оптимізація структури зобов'язань та розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Реалізація зазначених напрямів потребує конкретизації у вигляді відповідних організаційно-економічних заходів, які узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Укроптбакалія»

Напрямок удосконалення	Характер проблеми	Зміст управлінського заходу	Організаційний інструмент реалізації	Очікуваний результат
Управління витратами	Нерівномірна структура операційних витрат, зростання непрямих витрат	Впровадження системи внутрішнього бюджетування за центрами відповідальності	Формування центрів витрат, регламентація бюджетного процесу	Зниження частки непродуктивних витрат, підвищення прозорості витрат
Управління дебіторською заборгованістю	Уповільнення оборотності коштів	Розробка політики кредитування покупців та контролю розрахунків	Встановлення лімітів кредитування, моніторинг строків погашення	Прискорення оборотності дебіторської заборгованості
Управління запасами	Наявність надлишкових запасів та неефективне їх використання	Оптимізація обсягів запасів на основі аналітичних методів	Впровадження ABC-аналізу та системи нормування	Скорочення витрат на зберігання, підвищення ліквідності активів
Інформаційне забезпечення	Недостатня інтеграція інформаційних потоків	Автоматизація управлінського обліку	Впровадження інтегрованої інформаційної системи	Підвищення оперативності управлінських рішень
Управління трудовими ресурсами	Висока частка на оплату праці у структурі витрат	Оптимізація використання персоналу	Удосконалення нормування праці та системи мотивації	Підвищення продуктивності праці

Примітка. Розроблено за джерелами [2, 4].

Наведені у табл. 3.2 заходи мають комплексний характер та спрямовані на усунення конкретних недоліків у функціонуванні бізнес-процесів підприємства. Зокрема, впровадження системи бюджетування дозволяє забезпечити деталізацію витрат за окремими напрямками діяльності, що створює передумови для підвищення контролю за їх формуванням. В умовах ПрАТ «Укроптбакалія» це є особливо важливим з огляду на значну частку адміністративних та інших операційних витрат, виявлену у процесі аналізу.

Удосконалення управління дебіторською заборгованістю спрямоване на підвищення швидкості обороту фінансових ресурсів. Враховуючи зростання обсягів дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів, впровадження системи контролю за розрахунками із контрагентами дозволить знизити ризики неплатежів та покращити платоспроможність підприємства. Важливим аспектом у цьому контексті є диференціація умов співпраці з клієнтами залежно від їх платіжної дисципліни.

Оптимізація управління запасами має на меті забезпечення балансу між безперервністю виробничого процесу та мінімізацією витрат на їх утримання. Для підприємства, що здійснює діяльність у сфері виробництва та пакування харчової продукції, ефективне управління запасами є критично важливим фактором забезпечення стабільності виробництва. Використання аналітичних методів дозволяє ідентифікувати найбільш значущі групи запасів та зосередити управлінські зусилля на їх оптимізації.

Особливого значення набуває розвиток інформаційного забезпечення управління. В умовах зростання обсягів інформації та ускладнення бізнес-процесів підприємства впровадження інтегрованих інформаційних систем дозволяє забезпечити узгодженість даних між різними підрозділами, підвищити швидкість їх обробки та покращити якість управлінських рішень. Це створює основу для переходу до більш сучасних підходів управління, орієнтованих на використання аналітичних даних.

Не менш важливим є удосконалення управління трудовими ресурсами. Висока частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат потребує впровадження більш ефективних підходів до організації праці, зокрема, через оптимізацію чисельності персоналу, підвищення рівня його кваліфікації та удосконалення системи мотивації. Це дозволить забезпечити зростання продуктивності праці та зниження витрат на одиницю продукції.

Реалізація запропонованих заходів потребує відповідних організаційних змін у системі управління підприємством. Зокрема, доцільним є впровадження процесного підходу до управління, що передбачає ідентифікацію ключових

бізнес-процесів, встановлення їх меж та визначення відповідальних осіб. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства та забезпечити більш ефективний контроль за досягненням поставлених цілей.

Важливим елементом організаційного забезпечення є створення центрів фінансової відповідальності, що дозволяє закріпити відповідальність за результати діяльності за окремими підрозділами. Це сприяє підвищенню дисципліни у використанні ресурсів та забезпечує можливість більш детального аналізу ефективності діяльності.

У процесі впровадження запропонованих заходів необхідно враховувати можливі ризики, зокрема, опір персоналу до змін, обмеженість фінансових ресурсів та складність інтеграції нових інформаційних систем. Для їх мінімізації доцільно застосовувати поетапний підхід до реалізації змін, що передбачає поступове впровадження нових інструментів, проведення навчання персоналу та забезпечення належної комунікації між підрозділами.

Розроблене організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Укроптбакалія» базується на результатах комплексного аналізу діяльності підприємства та орієнтоване на усунення виявлених дисбалансів. Його реалізація дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, покращити фінансові результати та забезпечити більш стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія», а також розроблено організаційно-економічне забезпечення їх реалізації. Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки базуються на попередньо проведеній діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства та враховують специфіку його функціонування.

1. У процесі дослідження встановлено, що ефективність управління бізнес-процесами підприємства значною мірою залежить від рівня узгодженості виробничих, фінансових та управлінських рішень. Аналіз показав наявність низки проблемних аспектів, зокрема, зниження прибутковості діяльності, коливання обсягів доходів, зростання окремих видів витрат, а також недостатню ефективність управління оборотними активами та зобов'язаннями. Це свідчить про необхідність переходу від функціонально орієнтованого до процесно-орієнтованого підходу в управлінні. У процесі дослідження обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Встановлено, що ключовими з них є оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення управління фінансовими потоками, розвиток інформаційного забезпечення та підвищення гнучкості організаційної структури. Особливу увагу приділено необхідності впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема, процесного менеджменту, цифровізації бізнес-процесів та використання систем підтримки прийняття рішень. Обґрунтовано, що реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити зростання його конкурентоспроможності.

2. Розроблено організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Укроптбакалія». Запропоновано комплекс заходів, що охоплює вдосконалення системи управління витратами, оптимізацію дебіторської заборгованості, раціоналізацію управління запасами, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів. Розроблено організаційно-економічне забезпечення удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Укроптбакалія». Запропоновано комплекс заходів, що охоплює вдосконалення системи управління бізнес-процесами. Важливою особливістю запропонованого підходу є поєднання організаційних змін із економічними інструментами впливу, що забезпечує комплексний характер удосконалення. Проведене дослідження дало змогу встановити, що ключовими факторами підвищення ефективності управління

бізнес-процесами є: забезпечення прозорості фінансових потоків, підвищення рівня контролю за витратами, скорочення тривалості операційного циклу, а також інтеграція інформаційних систем управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню фінансової підприємства.

Результати третього розділу підтверджують, що удосконалення управління бізнес-процесами ПрАТ «Укробтбакалія» повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає взаємопов'язане вдосконалення організаційної структури, економічних механізмів та інформаційного забезпечення. Запропоновані заходи є економічно доцільними та можуть бути використані як практичний інструментарій підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження розробленого організаційно-економічного забезпечення створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його сталого розвитку та зміцнення позицій на ринку в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У роботі відображено результати комплексного дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління бізнес-процесами ПрАТ «Укроптбакалія». Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та зростання ролі процесного підходу у системі менеджменту. Отримані результати дозволяють сформулювати узагальнені висновки щодо стану, проблем та перспектив удосконалення управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства.

1. У першому розділі роботи обґрунтовано сутність бізнес-процесів як сукупності взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача, а також визначено їх ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

2. Встановлено, що сучасні підходи до управління бізнес-процесами базуються на принципах процесної орієнтації, інтеграції функціональних підрозділів, цифровізації та використання аналітичних інструментів.

3. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що ефективне управління бізнес-процесами передбачає їх оцінювання через їх ідентифікацію, моделювання, оптимізацію, моніторинг та безперервне удосконалення.

4. У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності ПрАТ «Укроптбакалія», що дозволило оцінити соціально-економічні умови його функціонування, а також виявити ключові тенденції фінансово-господарського розвитку. Встановлено, що підприємство є багатопрофільним суб'єктом харчової промисловості, яке забезпечує повний цикл створення вартості – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Його діяльність характеризується стабільною виробничою базою, наявністю власного бренду та сформованою системою збуту, що створює передумови для підтримки

конкурентних позицій на ринку. Разом з тим, аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство функціонує в умовах значного впливу макроекономічних, ринкових, інституційних та технологічних факторів. Зокрема, інформаційні процеси, коливання валютного курсу, зміни купівельної спроможності населення та посилення конкуренції зумовлюють необхідність підвищення гнучкості управління та адаптивності бізнес-процесів. Додатковим викликом є геополітична нестабільність, яка впливає на логістичні ланцюги, доступ до ресурсів та загальні умови ведення бізнесу.

5. Проведена діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 рр. дозволила виявити низку важливих тенденцій. Зокрема, встановлено скорочення чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році порівняно з попередніми роками, що свідчить про зниження обсягів реалізації або зміну кон'юнктури ринку. Одночасно відбулося зниження валового та чистого прибутку, що вказує на погіршення фінансових результатів діяльності. Аналіз структури витрат показав, що найбільшу питому вагу займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати, що формує значне навантаження на фінансовий результат підприємства. При цьому спостерігається зростання окремих статей витрат, що потребує їх оптимізації та підвищення ефективності управління ресурсами. Дослідження структури і джерел їх формування засвідчило переважання вартості необоротних активів у загальній структурі майна, що характерно для підприємств виробничого типу. Водночас, відзначено скорочення оборотних активів у 2024 році, що може негативно впливати на ліквідність та платоспроможність підприємства. Значну увагу привертає зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про необхідність посилення контролю за розрахунками з контрагентами. У структурі джерел формування активів переважає власний капітал, що є позитивним моментом з точки зору оцінки показників фінансової стійкості. Проте, значна частка поточних зобов'язань, зокрема інших поточних зобов'язань, свідчить про наявність певних ризиків у сфері управління фінансовими потоками. Це вимагає вдосконалення системи фінансового планування та контролю.

6. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами показало, що на підприємстві існують резерви підвищення результативності, зокрема, за рахунок скорочення витрат, підвищення оборотності активів, оптимізації структури витрат та впровадження сучасних інформаційних технологій. Встановлено, що існуюча система управління має переважно функціональний характер, що обмежує її гнучкість та здатність до швидкої адаптації.

7. У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. До ключових із них віднесено: впровадження процесного підходу до управління, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, удосконалення управління оборотними активами та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Обґрунтовано, що реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та зміцнити його конкурентоспроможність.

8. Особливу увагу приділено розробці організаційно-економічного забезпечення удосконалення бізнес-процесів, яке включає систему управління витратами, механізми контролю дебіторської заборгованості, оптимізацію запасів, впровадження інформаційних систем та вдосконалення організаційної структури. Запропоновано методичні підходи до оцінювання економічного ефекту від реалізації зазначених заходів, що базуються на використанні формалізованих розрахункових моделей. Важливим результатом дослідження є доведення того, що підвищення ефективності управління бізнес-процесами повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає взаємопов'язане вдосконалення організаційних, економічних та інформаційних складових управління. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує прозорість діяльності підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей. Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх прикладного використання у діяльності ПрАТ «Укроптбакалія» з метою підвищення результативності управління бізнес-процесами, раціоналізації структури витрат та покращення фінансових показників. Запропоновані підходи та управлінські рішення можуть бути адаптовані до

специфіки функціонування інших підприємств харчової промисловості, що свідчить про їх прикладну придатність та ширший спектр застосування. Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме посиленню конкурентних позицій ПрАТ «Укроптбакалія», покращенню фінансового стану та підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артимишин Ю. Організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-3> (дата звернення: 31.05.2026).
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 31.05.2026).
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Безрук Д.І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2023. № 25. С. 188–197. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197> (дата звернення: 31.05.2026).
5. Божкова В. В., Мірошніченко І. П. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-11> (дата звернення: 31.05.2026).
6. Будько О.В., Снімщіков А.О. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1(8). С. 77–83. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306470pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306470pp77-83) (дата звернення: 31.05.2026).
7. Бужимська К.О., Царук І.М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44–50. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (дата звернення: 31.05.2026).

8. Бугас Н. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_26 (дата звернення: 15.05.2026).
9. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
10. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 336, № 6. С. 285–289. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-45> (дата звернення: 31.05.2026).
11. Вуйченко М.М. Роль процесно-орієнтованого менеджменту в організації бізнес-планування виробництва аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 1(30). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-2](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-2) (дата звернення: 15.05.2026).
12. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151> (дата звернення: 31.05.2026).
13. Гавриш О.А., Дідух В.В. Теоретичні положення та методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів управління як інструмент підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2016. 2(32). С. 69–78.
14. Гринько Т.В. Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку. *Економіка промисловості*. 2011. № 2-3. С. 207-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_2-3_33 (дата звернення: 15.05.2026).

15. Гусева О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с.
16. Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2(40), 2018. 12–18.
17. Дикань В.Л. Економіка підприємства. Харків : УкрДУЗТ, 2012. 315 с.
18. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380> (дата звернення: 31.05.2026).
19. Зелінська О. Реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2025. № 6. С. 19–30. URL: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-19-30> (дата звернення: 31.05.2026).
20. Івченко Є.А., Хімченко А.О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6(286). С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50> (дата звернення: 31.05.2026).
21. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
22. Ковальчук М., Вергун А. Організаційні засади аналізу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.9> (дата звернення: 15.05.2026).

23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. 284 с.
24. Кулик В. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/9960> (дата звернення: 15.05.2026).
25. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3> (дата звернення: 15.05.2026).
26. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник*. 2018. № 2, С. 69-74.
27. Лепейко Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
28. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43> (дата звернення: 31.05.2026).
29. Москаленко С.М., Мірошніченко Б.В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах діджиталізації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 85–86.
30. Олексів Т. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149> (дата звернення: 31.05.2026).

32. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк, РВВ Луцького НТУ. 2014. 448 с.
33. Похідня Б.А., Кулик В.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення: 15.05.2026).
34. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз : Навчальний посібник. Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. 624 с.
35. Стамбульська Х.Б., Передало Х.С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82> (дата звернення: 15.05.2026).
36. Сумець О.М. Методичний аспект визначення загальних поточних логістичних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 182–187. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 15.05.2026).
37. Таранюк Л.М. Стратегічна оцінка діяльності промислових підприємств при реінжинірингу бізнес-процесів на виробництві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 165-175.
38. Теребух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70> (дата звернення: 31.05.2026).
39. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
40. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

41. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin : Springer, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4> (accessed: 15.05.2026).
42. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 p. URL: <https://archive.org/details/reengineeringcor00hamm> (accessed: 15.05.2026).
43. Kohlbacher M. The effects of process orientation on customer satisfaction, product quality and time-based performance. Business Process Management Journal. 2010. Vol. 16, No. 1. P. 135–152. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151011017985> (accessed: 15.05.2026).
44. Kulyk V., Rekotova V., Guba L. Green Human Resource Management in Ukrainian IT SMEs: Opportunities for AI Integration. Ефективна економіка. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.34> (дата звернення: 15.05.2026).
45. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. Problems and Perspectives in Management. 2025. Vol. 23(3). P. 457–468. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33) (дата звернення: 15.05.2026).
46. McCormack K., Johnson W. Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage. Boca Raton : CRC Press, 2001. 229 p.
47. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
48. Rosemann M., vom Brocke J. The Six Core Elements of Business Process Management. In: Handbook on Business Process Management. Berlin : Springer, 2015. P. 105–122.
49. Trkman P. The critical success factors of business process management. International Journal of Information Management. 2010. Vol. 30, No. 2. P. 125–134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003> (accessed: 15.05.2026).

50. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542.
51. van der Aalst W. M. P. *Business Process Management: A Comprehensive Survey*. ISRN Software Engineering. 2013. Vol. 2013. P. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.1155/2013/507984> (accessed: 15.05.2026).
52. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin : Springer, 2012. 403 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2> (accessed: 15.05.2026).