

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Управління бізнес-процесами

(назва дисципліни)

на тему: ***Управління бізнес-процесами як інструмент підвищення
ефективності виробничої діяльності підприємства***

Студента **Желізняк В.О.**

(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-9-22-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності)

Менеджмент

спеціалізації

Керівник **Міщенко Л.О.**

к.е.н. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, роль і значення бізнес-процесів у діяльності підприємства.....	7
1.2 Вплив ефективності бізнес-процесів на результати виробничої діяльності підприємства.....	9
1.3 Критерії оцінювання ефективності виробничих бізнес-процесів.....	11
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	14
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ «Дніпропетровський хлібокомбінат № 2»	14
2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами	19
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, підвищеним рівнем конкуренції та необхідністю забезпечення стійкого розвитку. Це зумовлює потребу у використанні прогресивних методів організації та управління діяльністю, здатних забезпечити підвищення ефективності виробничих процесів і раціональне використання ресурсів. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей є управління бізнес-процесами, яке базується на системному підході до організації діяльності підприємства, спрямованому на оптимізацію потоків ресурсів, інформації та результатів роботи.

Бізнес-процеси виступають основою функціонування будь-якої організації, визначаючи логіку виконання робіт, їх взаємодію та кінцеву цінність для споживача. Ефективне управління цими процесами дозволяє підприємству підвищити продуктивність, скоротити витрати, зменшити час виробничого циклу, покращити якість продукції та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств виробничої сфери, де злагодженість та структурованість бізнес-процесів безпосередньо впливають на темпи та якість випуску продукції.

Метою курсової роботи є розробка рекомендацій щодо оптимізації управління бізнес-процесами як інструменту підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні засади управління бізнес-процесами;
- аналіз виробничих бізнес-процесів підприємства;
- визначення проблем та шляхів їх удосконалення з використанням сучасних інструментів управління.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства. Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління бізнес-процесами, спрямовані на підвищення ефективності виробничої діяльності.

Методологічну основу роботи становлять методи системного та процесного аналізу, економіко-статистичні та графічні методи, методи моделювання бізнес-процесів і порівняльного аналізу. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі наукових праць, нормативно-правових документів, матеріалів періодичних видань, звітних даних підприємств.

В процесі теоретичного обґрунтування даної теми використовувалась законодавча та нормативна література з питань економіки підприємства, організації виробництва, функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства.

Для проведення аналізу використовувались дані економічної, бухгалтерської та статистичної звітності.

Отже, управління бізнес-процесами є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства, а його вдосконалення дозволяє покращити виробничі результати, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкість розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Практична цінність досліджень полягає у визначенні ефективності виробництва за реальних умов на ПАТ "Дніпропетровський хлібокомбінат №2». Запропоновані шляхи підвищення ефективності обіцяють бути досить прямими, з точки зору їх практичного втілення у виробництво.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і значення бізнес-процесів у діяльності підприємства

Бізнес-процеси є фундаментальною складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони визначають логіку взаємодії ресурсів, персоналу та технологій у процесі створення продукції або надання послуг. У науковій літературі бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних робіт чи дій, спрямованих на досягнення певного результату, який має цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача. Іншими словами, бізнес-процес — це послідовність операцій, що перетворюють ресурси на кінцевий продукт.

Сутність бізнес-процесів полягає в тому, що вони забезпечують структурування всієї діяльності підприємства на логічні та керовані елементи, які легко аналізувати, вимірювати й удосконалювати. На відміну від функціонального підходу, орієнтованого на виконання окремих завдань підрозділами, процесний підхід акцентує увагу на кінцевому результаті та взаємодії між усіма учасниками діяльності[7].

Роль бізнес-процесів у діяльності підприємства є надзвичайно важливою, оскільки вони забезпечують:

- ефективну координацію виробничих операцій, мінімізацію дублювання функцій і зниження витрат часу;
- раціональне використання ресурсів, оптимізацію матеріальних, трудових та фінансових потоків;
- підвищення якості та стабільності продукції, завдяки чіткості та повторюваності процесів;
- гнучкість діяльності підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов;

- формування конкурентних переваг, зокрема шляхом скорочення виробничого циклу, зниження собівартості та підвищення рівня сервісу.

Значення бізнес-процесів проявляється і в тому, що вони забезпечують можливість проведення глибокого аналізу та реінжинірингу виробничих і управлінських операцій, що є основою для інноваційного розвитку підприємства. Чітко описані та оптимізовані бізнес-процеси дозволяють стандартизувати виконання робіт, що позитивно впливає на продуктивність праці та сприяє підвищенню рівня відповідальності працівників.

Формування і розвиток ринкової економіки в Україні нерозривно пов'язане з виробничою діяльністю закладу, її ефективністю. Кризовий характер економіки підкреслює нагальність дослідження і пошуку шляхів підвищення економічної ефективності підприємств ряду галузей, в тому числі й хлібопекарській [11].

Ефективність господарювання — це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів господарювання й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу.

Ефективність господарювання в ринковому середовищі варто відрізнити від ефективності діяльності промислового закладу. Остання категорія охоплює поряд з загальноприйнятими показниками (фондовіддача, матеріаломісткість, продуктивність праці тощо), показники ринкового середовища – ринкові індикатори, які характеризують якісні параметри діяльності закладу (фінансової стійкості, платоспроможності, рівня конкурентоспроможності закладу тощо) [8].

Процес господарювання на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби господарювання, персонал закладу продукує спільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої уречевленої праці, а з іншого — результати

господарювання (діяльності). Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів господарювання, кадрового потенціалу та рівня його використання[9].

Таким чином, бізнес-процеси є ключовим елементом організаційної структури підприємства, визначаючи ефективність функціонування всіх його підрозділів. Раціональне управління ними забезпечує досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та стійкість розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання.

1.2. Вплив ефективності бізнес-процесів на результати виробничої діяльності підприємства

Ефективність бізнес-процесів є одним із ключових чинників, що визначають результативність виробничої діяльності підприємства. У сучасних умовах конкуренції не лише якість обладнання чи рівень кваліфікації персоналу впливають на фінансові й виробничі показники, а передусім здатність підприємства організувати свою діяльність у вигляді оптимальних, чітких та скоординованих процесів. Від рівня налагодженості бізнес-процесів залежать продуктивність праці, швидкість виготовлення продукції, ефективність використання ресурсів та якість кінцевого результату.

В умовах широкого розвитку підприємства правильна, достовірна оцінка роботи підприємств дозволяє підвищити ефективність виробництва на основі дієвості економічних підойм і стимулів. Проблема тут – не тільки в тому, як і за допомогою яких конкретно показників, а й – з якої позиції оцінювати ефективність роботи виробничого підрозділу та його колективу[4]

Необхідність оцінки економічної ефективності діяльності підприємств обумовлена тим, що вона має практичну цінність, оскільки в ній акумулюються результати всієї виробничо-господарської діяльності цих підприємств[19].

Ефективні бізнес-процеси забезпечують підприємству зменшення виробничих витрат завдяки усуненню зайвих операцій, дублювання функцій та непродуктивних простоїв. Раціональна організація процесів дозволяє скоротити

тривалість виробничого циклу, що призводить до збільшення обсягів випуску продукції та підвищення рівня задоволення споживачів. У свою чергу, зменшення часу виконання операцій позитивно впливає на оборотність капіталу та створює умови для збільшення прибутковості підприємства.

Важливим аспектом впливу бізнес-процесів є їх здатність забезпечувати стабільність і прогнозованість виробництва. Високий рівень стандартизації, регламентації та контролю процесів сприяє зниженню рівня браку, підвищенню якості продукції та зменшенню кількості відхилень від заданих параметрів. Це, у свою чергу, знижує витрати на доопрацювання, гарантійне обслуговування та повернення продукції, позитивно впливаючи на фінансові результати та імідж підприємства[16].

Ефективність бізнес-процесів також визначає адаптивність виробництва до змін зовнішнього середовища. Чітко структуровані й оптимізовані процеси дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, технологічні інновації чи коливання ресурсного забезпечення. Підприємства з гнучкими бізнес-процесами здатні швидко перебудовувати виробництво, впроваджувати нові технології, модифікувати асортимент продукції та забезпечувати необхідну швидкість прийняття управлінських рішень.

Крім того, ефективні бізнес-процеси сприяють покращенню внутрішньої комунікації та координації між підрозділами. Завдяки чітко визначеним ролям, відповідальності та послідовності дій зменшується кількість організаційних помилок та конфліктів, підвищується узгодженість роботи різних служб. Це забезпечує стале функціонування виробництва та підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на стратегічні результати діяльності підприємства. Оптимізовані процеси дозволяють значно підвищити конкурентоспроможність завдяки більш низьким витратам, кращій якості та швидшому реагуванню на ринкові зміни. Це створює передумови для збільшення частки ринку, підвищення лояльності споживачів і формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, вплив ефективності бізнес-процесів на результати виробничої діяльності є комплексним і охоплює широкий спектр показників: від зниження витрат та підвищення продуктивності до зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі. Оптимізація бізнес-процесів є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3 Критерії оцінювання ефективності виробничих бізнес-процесів

Оцінювання ефективності виробничих бізнес-процесів є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки воно дозволяє визначити рівень раціональності виконання операцій, використання ресурсів та досягнення запланованих результатів. Застосування чітких і вимірюваних критеріїв дає змогу виявити слабкі місця у процесах, обґрунтувати необхідність їх оптимізації та оцінити ступінь впливу покращень на загальні результати діяльності підприємства. Критерії оцінювання ефективності можуть бути згруповані за економічними, технологічними, ресурсними та якісними показниками.

Одним із ключових критеріїв є **продуктивність процесу**, яка характеризує кількість продукції або операцій, виконаних за певний період часу. Зростання продуктивності свідчить про раціональне використання ресурсів, скорочення тривалості циклів та вдосконалення організації праці. Цей критерій тісно пов'язаний із часом виконання окремих операцій, рівнем автоматизації та навантаженням на виробничі потужності[7].

Важливим критерієм виступає тривалість виробничого циклу, що відображає сумарний час проходження продукції через всі етапи обробки. Скорочення цього показника зазвичай свідчить про оптимізацію логістичних операцій, усунення зайвих дій та зменшення внутрішніх затримок. Чим менша тривалість циклу, тим швидше підприємство може задовольнити потреби споживачів і забезпечити гнучкість виробництва.

Значну увагу приділяється собівартості виробничих процесів, яка демонструє економічну ефективність діяльності. Зниження витрат на матеріали, енергію, оплату праці та обслуговування обладнання свідчить про більш раціональне здійснення операцій. Підприємства оцінюють як загальні витрати на процес, так і питомі витрати на одиницю продукції, що дозволяє глибше аналізувати окремі етапи виробництва[14].

Не менш важливим критерієм є якість кінцевої продукції. Вона залежить від чіткості регламентів виконання операцій, рівня контролю та відповідності технологічних етапів встановленим стандартам. Підприємства використовують такі показники, як рівень браку, частота рекламацій, відсоток повернень та відповідність вимогам сертифікації. Висока якість продукції свідчить про належну організацію бізнес-процесів на всіх етапах виробництва.

До критеріїв ефективності належить також стабільність та передбачуваність процесів, яка оцінюється через показники надійності, безвідмовності та повторюваності операцій. Стабільні процеси характеризуються мінімальними коливаннями параметрів, що забезпечує рівномірність випуску продукції та зменшує ризик виробничих збоїв.

Додатковим показником є рівень використання виробничих потужностей. Оптимальне завантаження обладнання дозволяє уникнути як простоїв, так і надмірного зносу техніки. Аналіз коефіцієнта завантаження, рівня інтенсивності роботи обладнання та ефективності планування допомагає визначити потенційні резерви підвищення продуктивності.

У сучасних умовах важливим критерієм стає гнучкість виробничих процесів, яка показує здатність підприємства пристосовуватися до змін попиту, номенклатури продукції або технологічних вимог. Гнучкі процеси дають змогу швидко переконфігурувати виробничі лінії, мінімізувати час переналагодження обладнання та забезпечувати оперативну реакцію на зміни ринку[21].

Значної уваги потребує й рівень цифровізації та автоматизації процесів, оскільки сучасні інформаційні технології значно прискорюють виконання операцій, знижують ризик людських помилок і забезпечують прозорість

діяльності. Підприємства оцінюють ступінь використання автоматизованих систем управління, наявність цифрових моделей бізнес-процесів та ефективність інформаційних потоків.

Отже, оцінювання ефективності виробничих бізнес-процесів ґрунтується на комплексному аналізі економічних, якісних, ресурсних та організаційних показників. Застосування цих критеріїв дає можливість не лише визначити поточний стан процесів, але й окреслити напрями їх удосконалення. Систематичний моніторинг і оцінювання ефективності створюють передумови для підвищення продуктивності праці, забезпечення стабільної якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ «Дніпропетровський хлібокомбінат № 2»

У 1972 році було утворено Дніпропетровський хлібокомбінат на базі колишнього харчокомбінату, який займався виготовленням хлібобулочних виробів, різних консервів, безалкогольних напоїв тощо.

В грудні 1974 року було введено в експлуатацію новий виробничий корпус потужністю виробництва продукції за добу 60 тонн. Роки, які передували створенню хлібокомбінату передували, були роками становлення. Випускалось 43 найменування хлібобулочних виробів, тоді як до реорганізації налічувалось їх лише одиниці.

З кожним роком хлібокомбінат процвітав, отримував значні прибутки, зростали темпи росту валової та реалізованої продукції.

З 1998 року Державне підприємство „Дніпропетровський хлібокомбінат №2” перейменовано у ВАТ „Дніпропетровський хлібокомбінат №2”.

Основною метою діяльності є задоволення матеріальних, соціальних та культурних потреб акціонерів за рахунок прибуткової діяльності. Основним видом діяльності ПАТ є виробництво хліба і хлібобулочних виробів.

Починаючи з 1998 року підприємство починає нарощувати обсяги виробництва продукції, до 1998 року підприємство було на рівні банкрутства.

Тому було прийнято рішення розроблення стратегії розвитку, з 2006 року прийнято рішення щодо розроблення стратегії стабілізації, адже почалось скорочення реалізації продукції, зменшився обсяг замовлень.

При розробці стратегії бізнесу вирішили для виробництва хліба застосувати стратегію найменших сукупних витрат, а для виробництва булочних виробів – стратегію диференціації.

Сьогодні це компактне і, водночас, широкопрофільне підприємство, яке охоплює понад 14 відсотків ринку хлібобулочних виробів регіону. Рік у рік акціонерне товариство примножує свій фаховий та економічний потенціал.

Сучасне технологічне устаткування вітчизняного та імпортного виробництва при застосуванні найкращих традицій і найсучасніших технологій хлібопечення забезпечує виготовлення хліба найвищої якості.

ПАТ „Дніпропетровський хлібокомбінат №2” це: розширене та модернізоване виробництво багатьох сортів хліба, булочних та кондитерських виробів, а також реалізація цієї продукції оптом та вроздріб. Крім того, в асортименті підприємства є ще близько двадцяти видів безалкогольних напоїв; високопрофесійний колектив технологів, досвідчених пекарів, які забезпечують безперервний цикл виробництва; поєднання сучасних технологій зі збереженням українських традицій; спрямованість у майбутнє, яка дозволяє ПАТ залишатися лідером на ринку харчової промисловості Дніпропетровщини. При випічці хлібобулочних виробів працівники ПАТ дотримуються п'яти принципів: натуральна сировина, старовинні рецепти, екологічно чиста вода із власної глибинної свердловини, традиційні технології і тепло людських рук. Ця продукція виготовляється без будь-яких шкідливих для організму домішок, у ній значно менший вміст солі у порівнянні з європейськими технологіями. А батони тут печуть на натуральній олії. Крім того, ПАТ принципово працює тільки на вітчизняному обладнанні. Це дає змогу забезпечити збереження всіх смакових якостей справжнього хліба.

Повний цикл приготування становить 8 годин, що забезпечує рум'яну скоринку та духмяний м'якуш. На цьому підприємстві повернулися до старовинних рецептів приготування тіста на густих опарах. Завдяки цьому хліб набуває приємного аромату, м'якуш стає більш еластичним і об'ємним. Уся продукція виготовляється з використанням винятково натуральних харчових інгредієнтів (без хімічних добавок, розрихлювачів), за умови суворого дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

У атестованій лабораторії підприємства 4-8 разів за зміну контролюють якість хлібобулочних виробів. Ведеться також суворий контроль сировини, що надходить на хлібзавод. У товаристві впроваджена та діє система управління якістю ISO - 9001.

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у середовищі. Аналіз середовища є початковим етапом формулювання стратегії підприємства оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування.

Основні економічні показники ПАТ „Дніпропетровський хлібокомбінат №2” наведено в таблиці 2.1.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що підприємство в середньому використовує проектну потужність на 38%. В 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг виробництва і реалізації продукції зменшився на 435 тис. грн. З 2024 року спостерігається тенденція зростання виробництва і реалізації продукції. Вартість основних фондів з кожним роком зростала, так у 2024 році порівняно з 2023 роком зросла на 875,9 тис. грн., у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 156,7 тис. грн., у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 861,6 тис. грн., це відбулося внаслідок придбання підприємством основних фондів, а також внаслідок переоцінки. Фонд оплати праці на підприємстві з кожним роком збільшувався внаслідок зростання заробітної плати працівників, збільшення числа працівників на підприємстві. В середньому середня річна заробітна плата на підприємстві складає 5179,33 тис. грн. Собівартість одної гривні реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшилась на 0,07 грн. Підприємство працює прибутково і є рентабельним.

Основне виробництво ПАТ „Дніпропетровський хлібокомбінат №2” представлене великим цехом, де діє чотири лінії з випікання хліба і хлібобулочних виробів. Кожну лінію обслуговують робітники, виконуючи однотипні операції з виготовлення продукції.

Саме такий виробничий процес характеризує основне виробництво, тобто метод організації потоковий. Також на підприємстві є допоміжне господарство

представлене такими відділами: служба „Експедиція”, склад, рембригада, відділ, КВПіА, механічна група.

Служба „Експедиція” займається відправкою продукції, ремонтом тари, миття та дезинфекція лотків. Умовна потужність: зо добу – 59, 4 тонни, за зміну – 19,8 тонн.

Склад здійснює безтарне зберігання борошна 320 тонн, іншої сировини та матеріальних цінностей, відпуск сировини на виробництво.

Рембригада забезпечує поточний і капітальний ремонт приміщень.

Відділ контрольно - вимірювальних приладів і автоматики забезпечує електричне обладнання комбінату, ремонт і наладку

Механічна група здійснює технічне і технологічне обладнання, робота по ремонту та наладці обладнання, профілактичні роботи по наладці обладнання. Сантехнічні роботи по підприємству, та житлових будинках. Токарні і фрезерні роботи. Газозварювальні роботи. Ремонт та наладка компресорних установок. Доставка працівників на роботу та з місця роботи. Доставка сировини та інших матеріальних цінностей.

Обслуговуюче господарство представлене санбригадою: прибирання і санобробка виробничих і побутових приміщень, території. Прибирання і санобробка складу, БЗБ, прання спецодягу, дрібний ремонт. Також на підприємстві задіяний відділ охорони.

Отже всі перераховані економічні категорії формують єдину взаємопов’язану економічну систему, що відображає стан і функціонування підприємства в процесі його господарської діяльності.

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності ПАТ „Дніпровський хлібокомбінат”

Показники	Одиниці виміру	Роки				Відхилення		
		2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023 - 2022	2024-2023
Проектна потужність	т. / добу	60	60	60	60	-	-	-
Освоєння проектної потужності	%	35	36	41,5	39,8	1	5,5	-1,7
Продукція в порівняних цінах станом на 01.01.02.	тис. грн.	8910,8	9823,9	-	-	913,1	-	-
Продукція в порівняних цінах станом на 01.01.03.	тис. грн.	-	8601,0	9453,4	-	-	852,4	-
Продукція в порівняних цінах станом на 01.01.04.	тис. грн.	-	-	12617,6	11871,9	-	-	745,7
Продукція в діючих цінах без ПДВ	тис. грн.	9569,8	9207,8	10536,2	13142,7	-362	1328,4	2606,5
Товари народного попиту	тис. грн.	11484	11049,0	12643,5	15771,2	-435	1594,5	3127,7
Вартість основних фондів	тис. грн.	5355,7	6231,6	6388,3	7249,9	875,9	156,7	861,6
Чисельність працівників	осіб	192	216	221	222	24	5	1
Продуктивність праці	тис. грн.	46,410	45,481	42,775	53,477	-0,929	-2,706	10,702
Фонд оплати праці	тис. грн.	727,0	1049,1	1141,1	1533,7	322,1	92,0	392,6
Валові витрати	тис. грн.	9096,976	8057,274	10433,074	12141,975	-10309,2	2375,8	1708,901
Собівартість 1 грн. реалізованої продукції	грн. / грн.	0,95	0,87	0,99	0,92	-0,08	0,12	-0,07
Валовий прибуток	тис. грн.	472,824	1150,526	130,176	1000,725	677,702	-1047,35	897,549
Рентабельність	%	5,2	14,3	1	8,2	9,1	-13,3	7,2

2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами

Основні засоби виробничого підприємства, як правило, становлять найбільшу частку в підсумку балансу. Від ефективного використання засобів праці на підприємстві значною мірою залежить ефективність його функціонування. У зв'язку з цим досліджують: вартість, склад, структуру, технічний стан основних фондів.

У таблиці 2.2 наведено динаміку і структуру основних фондів підприємства.

Таблиця 2.2.

Динаміка і структура основних фондів ПАТ «Дніпропетровський хлібокомбінат №2» за 2022-2024 рр.

Групи ОВФ	Од.вим.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Будинки, споруди та перед. пристрої	тис. грн.	2319,2	2506,9	2612,8	105,9
у % до підсумку		40	39,7	38,3	-1,4
Машини та обладн.	тис.грн.	3104,3	3272,85	3399,85	127
у % до підсумку		53,6	51,9	49,8	-2,1
Трансп. засоби	тис.грн.	264,85	394,35	657,8	263,45
у % до підсумку		4,6	6,3	9,6	3,3
Інстр., прилади, інвентар	тис.грн.	105,3	136,35	149,15	12,8
у % до підсумку		1,8	2,1	2,3	0,2
Всього ОФ	тис.грн.	5793,65	6310,45	6189,6	509,15
у %		100	100	100	

Дані попередньої таблиці свідчать, що найбільшу питому вагу в основних фондах підприємства становлять дві групи – „Машини та обладнання” і „Будинки, споруди та передавальні пристрої” в середньому складають 50% і 43%, це підтверджує, що підприємство є виробничого характеру.

У 2024 році порівняно з 2023 роком вартість першої групи зросла на 105, 9 тис. грн.

Вартість групи „Машини та обладнання” у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 127 тис. грн.

Вартість групи „Транспортні засоби ” у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 263,45 тис. грн.

Вартість групи „Інструменти, прилади, інвентар у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 12,8 тис. грн.

Отже, спостерігається зростання величини основних фондів, на підприємстві періодично здійснюється оновлення основних фондів.

Найзагальнішим показником ефективності використання основних фондів треба вважати показник фондорентабельності, запропонований Г. В. Савицькою.

$$\text{Рентабельність осн. виробн. ф.} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}} \Rightarrow$$

$$\frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}} \times \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}} \Rightarrow$$

$$\Rightarrow \text{Фодовіддача} \times \text{Рентабельність продажу} \quad (2.1)$$

$$\text{Фр 2022} = 0,39 \%$$

$$\text{Фр 2023} = 0,19 \%$$

$$\text{Фр 2024} = 0,34 \%$$

Аналіз структури і динаміки оборотних активів ПАТ „Дніпровський хлібокомбінат” проведено в таблиці 2.3.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільшу частку в оборотних активах складають запаси. Так їх величина у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 874,7 тис. грн.

Питома вага дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги в середньому становить 10% у загальній вартості оборотних активів, а у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 113,35 тис. грн.

Таблиця 2.3

Структурно – динамічний аналіз оборотних активів підприємства ПАТ
«Дніпропетровський хлібокомбінат №2» за 2022-2024 роки

Показник	Од. виміру	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2023
Запаси:					
виробничі запаси	тис. грн.	1261,6	2245,3	3011,0	874,7
незавершене виробництво		12,5	11,6	13,6	0,55
готова продукція		11,7	12,4	13,6	0,95
у % до підсумку		49,6	82,5	72	9,46
Дебіторська заборгованість	«				
товари, роботи, послуги		188,0	210,7	414,7	113,35
чиста реалізаційна вартість		188,0	210,7	414,7	113,35
первісна вартість					
у % до підсумку		7,3	7,6	9,7	1,3
Дебіторська заборгованість	«				
за розрахунками з		65,7	64,0	8,5	-28,6
бюджетом					
у % до підсумку		2,5	2,3	0,2	-1,56
Інша поточна дебіторська	«				
заборгованість		965,3	117,3	539,3	-91,8
у % до підсумку		37,3	4,2	12,6	-1,1
Грошові кошти та їх	«				
еквіваленти в національній		85,6	92,6	237,1	90,75
валюті					
у % до підсумку		3,3	3,4	5,5	1,8
Всього ОА		2590,4	2753,9	4237,8	823,7
у %		100	100	100	

Аналіз використання трудових ресурсів проводиться на підставі даних статистичних форм звітності 1 - ПВ, 3 – ПВ з відображенням його у наступних таблицях. Як видно з таблиці 2.4 відбувається коливання рівня плинності кадрів (звільнені за порушення трудової дисципліни), що є негативним для діяльності підприємства, для цього необхідно зменшувати величину зайвого обороту. Продуктивність праці з 2023 року почала поступово зростати і в 2024 році становила -59201,35 грн. на 1 працівника. Середній вік персоналу становить 45 років. У робітників відсутня вища освіта, наявна лише середня спеціальна. Спеціалісти і службовці мають повну вищу освіту. Кваліфікація персоналу постійно підвищується. Кожного року спостерігається зростання

середньомісячної заробітної плати і в 2024 році становила 9706,9 тис. грн. Дані таблиці 2.4 свідчать, що фонд основної заробітної плати становить найбільшу частку у загальному фонді оплати праці – 49%, фонд додаткової заробітної плати – 46%, інші заохочувальні і компенсаційні виплати складають в середньому - 4%.

Таблиця 2.4.

Оцінка використання персоналу ПАТ «Дніпропетровський хлібокомбінат №2» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення 2023-2024
	2022	2023	2024	
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	9207,8	10536,2	13142,7	2606,5
Середньоспискова чисельність працівників	216	221	222	1
Відпрацьовано люд. год	396593	402370	413148	10778
Втрати робочого часу, люд. год.	35839	40072	40372	300
Середньорічна ПП на 1 працівника, грн. /особу	42628,70	47675,11	59201,35	11526,24
Темп росту продуктивності праці	0,86	1,12	1,24	-
Середньогодинна ПП на 1 працівника грн. / особу	23,22	26,19	31,81	5,625767
Середня заробітна плата, грн.	16282,0	17762,6	19706,9	1944,3
Темп росту заробітної плати	1,42	1,23	1,25	-

Розрахунок співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати робітників проведемо в табличній формі (табл. 2.5). За підсумками розрахунків побудуємо графік співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати робітників (рис 2.1.)

Таблиця 2.5.

Структурно – динамічний аналіз фонду оплати праці по підприємству
ПАТ «Дніпропетровський хлібокомбінат №2» за 2022-2024 роки

Показники	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024-2023	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн..	Питома вага, %
Фонд оплати праці, тис. грн. у тому числі:								
Фонд основної заробітної плати	1049,1	100	1141,1	100	1533,7	100	392,6	-
Фонд додаткової заробітної плати,	516,1	49,2	593,3	52	707,8	46,1	114,5	-5,9
з нього зараховано за невідпрацьований час	466,0	44,4	537,8	47	805,4	52,5	267,0	5,5
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	61,3	13	75,8	14	93,3	11,6	17,5	2,4
	67,0	6,4	10,0	1	20,5	1,4	10,5	0,4

Мета аналізу витрат - вивчити величину та структуру витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також резерви їх зниження.

Структурно - динамічний аналіз елементів витрат розраховано в таблиці.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що найбільшу питому вагу становлять матеріальні витрати в середньому 80%, так їх величина у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли на 3738,7 тис. грн.

Витрати на оплату праці складають в середньому 12%, тис. грн. так у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли на 436,0 тис. грн.

Елемент „Відрахування на соціальні заходи” в середньому складає 4,0% так у 2024 році порівняно з 2023 роком зросла на 171,2 тис. грн.

Елемент „Амортизаційні відрахування” в середньому у загальній вартості витрат складає 2,5 %. Так їх загальна величина у 2024 році порівняно з 2023 роком зросла на 70,0 тис. грн.

Елемент „Інші витрати” в середньому у загальній вартості витрат складають 2,5 %. Так їх загальна величина у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшилась на 19,7 тис. грн.

Таблиця 2.6.

Аналіз елементів витрат по підприємству ПАТ «Дніпропетровський хлібокомбінат» за 2022-2024 роки

Показники	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024-2022	
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	6615,4	77,0	8348,9	78,2	12087,6	80,2	3738,7	2,0
Витрати на оплату праці	1086,0	13,0	1219,1	11,6	1655,1	11,0	436,0	-0,6
Відрахування на соц. заходи	415,6	4,8	459,2	4,3	630,4	4,2	171,2	-0,1
Амортизаційні відрахування	256,6	3,0	324,9	3,0	394,9	2,6	70,0	-0,4
Інші витрати	186,5	2,2	319,3	2,9	299,3	2,0	-19,7	-0,9
Разом	8560,1	100	10671,1	100	15067,3	100	4396,2	-

Основним узагальнюючим показником, який характеризує зниження витрат і рівень рентабельності продукції, є затрати на 1 грн. товарної продукції. Цей показник обчислюють усі без винятку підприємства.

Величина питомих витрат обчислюється за формулою:

$$Пв = \frac{Сб}{Q} = \frac{M + 3n + A + B + I}{Q} \quad (2.2)$$

де Пв – питоми витрати;

Сб – собівартість реалізованої продукції, тис.грн;

Q – обсяг реалізованої продукції, тис.грн;

М – матеріальні витрати, тис.грн;

Зп – витрати на оплату праці, тис.грн;

А – амортизація ОФ, тис.грн;

В – відрахування на соціальні заходи, тис.грн;

І – інші витрати, тис.грн.

Динаміка питомих витрат наведена в табличній формі (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка питомих витрат

Показники	2022р.	2023р.	2024р.
Операційні витрати.тис.грн.	8560	10671	15067
Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	9207,8	10536,2	13142,7
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	11049	12643,5	15771,2
Питомі витрати в виробництві, грн./грн.	0,93	1,01	1,15
Питомі витрати в реалізації, грн./грн.	0,77	0,84	0,95

Як видно з таблиці, питомі витрати на виробництво були більшими за одиницю, що свідчить про отримання підприємством збитку від основної діяльності

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні позиції ПАТ “Дніпровський хлібокомбінат №2” на сучасному етапі дещо ослабли, що можна пояснити зволіканням реагування на швидкі зміни умов ринкового попиту та оперативного адаптування організації виробництва до умов зовнішнього середовища.

Тому для утримання та зміцнення своїх конкурентних позицій першочерговим завданням для ПАТ “ Дніпровський хлібокомбінат №2” є вихід з продукцією власного виробництва на преміум-сегмент ринку, що дасть змогу збільшити обсяги реалізації, підвищити імідж підприємства серед споживачів, досягти перемоги у конкурентній боротьбі, отримати доступ до високоприбуткових верств населення, що дозволить підвищити прибутковість підприємства.

Перевагами проекту є перспективне зростання попиту на продукцію, що планується випускати, та відсутність сильної конкуренції на визначеному сегменті ринку з огляду на його новизну та недостатню сформованість.

Вихід на преміум сегмент ринку не обмежуватиме підприємство в орієнтації лише на високоприбуткові верстви населення. ПАТ “Дніпровський хлібокомбінат №2” передбачено адаптувати виробництво вказаного сегменту до фінансових можливостей всіх верств населення, чого планується досягти шляхом економії на масштабі та повному використанню виробничих потужностей та сформованої виробничої бази підприємства.

Підприємство орієнтується на споживача, який би в будь-яку хвилину міг купити та скуштувати піцу, апетитний багет з різноманітними смаками або корисну для здоров'я хлібину з високою поживною та низькою калорійною цінністю, йдучи з роботи додому або в обідню перерву, чи в будь-який інший час. Продукція буде продаватись на підприємстві, у

фірмових магазинах та кіосках, в інших точках роздрібної торгівлі, під фірмовою назвою доставляться в кафе, бари тощо.

Таким чином продукція підприємства найбільше підійде таким основним групам споживачів:

- високоприбутковим верствам населення (вироби преміум-класу),
- людям, що потребують спеціального харчування (лікувально-профілактичні хлібобулочні вироби),
- зайнятим на роботі, навчанні людям, які прагнуть швидко та смачно перекусити (піца, хлібобулочні вироби з різноманітними смаками).

Передбачувані обсяги продажу на перших етапах реалізації проекту становлять 54т піци, що становить 40% на ринку вказаної продукції та 37т хліба «Ситний» і 52т хлібу «Десертний» (частка ринку 21%).

Причини прихильності споживачів до продукції можна охарактеризувати як:

- висока якість та безпечність для здоров'я,
- доступність для широкого кола споживачів,
- новизна та не традиційність, ексклюзивність рецептури,
- наявність пропозицій для людей, які потребують спеціального харчування (дієтичні, діабетичні вироби),
- зацікавлення споживачів шляхом проведення масштабної рекламної кампанії тощо.

Внаслідок реалізації розробленої стратегії ПАТ “ Дніпропетровський хлібокомбінат №2 ” будуть створені значні конкурентні переваги:

- завантаження потужностей, які характеризуються низьким рівнем їх використання на сучасному етапі за рахунок збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції;
- зменшення собівартість продукції за рахунок зменшення частки умовно-постійних витрат у собівартості одиниці продукції;

- диверсифікація рецептурних особливостей, що дозволяє враховувати різноманітність смаків споживачів, які постійно змінюються, на основі гнучкості технологічного процесу;
- підвищення рентабельність підприємства завдяки випуску елітних сортів хліба, ціни на які не підлягають державному регулюванню;
- завоювання нових споживачів, зокрема з високоприбуткових верств населення;
- підвищення іміджу ПАТ “ Дніпропетровський хлібокомбінат №2 ” та формування кола постійних споживачів;
- посилення конкурентної позицію підприємства та досягнення переваг перед конкурентами;
- продукція, що з'являтиметься, створюватиме переворот на ринку хлібобулочних виробів, присвоюючи таким чином ПАТ “ Дніпровський хлібокомбінат №2 ” звання новатора.

Варто відзначити, що ПАТ має всі можливості для застосування такого способу підвищення своєї конкурентоспроможності: значні потужності, які використовуються менше ніж на половину, сформований відділ маркетингу, досвідчені технологи, акредитована виробничо-технологічна лабораторія.

Компетенція та професіоналізм висококваліфікованих та досвідчених працівників підприємства є гарантією досягнення успіху при реалізації наміченого проекту. Перед розробкою стратегії було ретельно досліджено останні тенденції розвитку галузі не лише в регіоні, але й у розвинених країнах Європи.

Реалізація проекту дозволить покращити всі основні техніко-економічні показники діяльності підприємства:

- досягти зростання освоєння проектної потужності на 1,78%;
- досягти приросту прибутку у розмірі 295,18 тис. грн.;
- досягти приросту рентабельності виробництва на 1,56% тощо.

Оновлення асортименту продукції відрізняється миттєвістю отримання результатів, що з'являються відразу під час реалізації продукції, коли

споживач безпосередньо отримує можливість або придбати продукцію, або віддати перевагу товарам конкурентів, тоді виявляється попит на неї, зацікавленість нею споживачів. Час впровадження нової продукції та отримання перших результатів, що полягають у зацікавленні нею споживачів, співпадають.

При цьому варто відзначити, що витрати, пов'язані з освоєнням та впровадженням у виробництво нової продукції незначні. Маркетингові дослідження ринку та уподобань споживачів, орієнтуючись на результати яких, випускатимуться якісно нові продукти, здійснюватиме відділ маркетингу. Рецептуру для нових виробів розробляє головний технолог та працівники виробничо-технологічної лабораторії. На ПАТ використовується погодинна форма оплати праці, тому додаткових витрат на заробітну плату працівників, які таким чином виконуватимуть свої прямі обов'язки, не виникне.

Крім того підприємство володіє значними потужностями, які використовуються менше ніж на половину. Зокрема у складі основних засобів ПАТ “ Дніпровський хлібокомбінат №2 ” наявна піч БОКС-600, потужність якої дозволяє випікати 3т хлібобулочних виробів на добу. Але на сучасному етапі обсяг випікання хлібобулочних виробів на ній становить близько 300кг, тобто лише 10%. БОКС-600 використовується в основному для випікання булочок, короваїв, сортів хліба, що випускаються у невеликих обсягах. Тобто проблема виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів невеликими порціями (до декількох сот кілограмів на добу), яка здавалося повинна була б гостро постати перед великим негнучким у плані переорієнтації діяльності підприємством, яким є ПАТ “ Дніпровський хлібокомбінат №2 ”, вирішується сама по собі. Тому для розширення асортименту передбачається використати піч БОКС-600, підвищивши одночасно і коефіцієнт використання її потужності.

Крім того, якщо обсяг виробництва хлібобулочних виробів преміум-класу на ПАТ “ Дніпровський хлібокомбінат №2 ” зросте значно більше,

можливим буде використання лінії №3, на якій щодня випікається близько 4,5т батонів та хліба з висівками, і потужності якої дозволяють випікати до 8т хлібобулочних виробів.

Отже витрати на розширення асортименту продукції зводяться переважно лише до закупівлі сировини та інших витрат, що виникають у процесі виробництва, тобто повністю відносяться на собівартість виготовленої продукції і швидко відшкодовуються за рахунок отриманої виручки в процесі реалізації.

Ключові позиції на ринку займають на сучасному етапі ПАТ,, Дніпровський хлібокомбінат №2” та ПАТ "Дніпровський хлібозавод №8 ”.

Ключовими факторами успіху для хлібопекарної галузі на сучасному етапі, що можуть стати для процвітаючого підприємства інструментом перемоги в конкурентній боротьбі, може вважатися:

- тенденція до зменшення виробництва «масового» хліба та зростання виробництва дорожчого (преміум - сегмент),
- динамічний розвиток галузі під впливом зміни смаків і вимог споживачів,
- різноманітність видів продукції,
- можливість інновацій у виробничому процесі та оновлення асортименту продукції,
- можливість розробки нових товарів, використання ноу-хау у дизайні та рецептурі,
- висока якість продукції, розвиток системи контролю якості,
- низька собівартість продукції за умови повного використання виробничих потужностей,
- широкий доступ до точок роздрібної торгівлі;
- висока кваліфікація персоналу,
- мистецтво продаж, здатність створювати ефективну рекламу.

Наявність вказаних ключових чинників успіху визначає перспективність розвитку галузі, що посилюється впевненістю у тому, що продукція галузі завжди буде користуватися попитом.

Таким чином освоєння нових видів хліба та вихід на преміум - сегмент ринку розглядається на сучасному етапі основними та пріоритетними напрямками розвитку галузі.

Попит на хліб як на товар першої необхідності завжди буде існувати на досить високому рівні. На сучасному етапі лише необхідно привести характеристики продукції у відповідність до сподівань та потреб споживачів, що пов'язані зі змінами їх смаків, появою нових видів сировини та домішок, необхідністю підвищення харчової та зниження енергетичної цінності продукції, зниження витрат виробництва та роздільної ціни виробів тощо.

Новою перспективною тенденцією розвитку галузі є налагодження виробництва лікувально-профілактичного хліба для людей, які потребують спеціального харчування – дієтичних та діабетичних виробів, що користуватимуться значним попитом серед лікарень, санаторіїв відповідного профілю тощо, адже конкуренція на цьому сегменті ринку хлібобулочних виробів Дніпропетровської області та й сусідніх областей практично відсутня.

На розвиток галузі чинять значний вплив різноманітні за своїм характером чинники, при чому цей вплив часто виявляється негативним. Ведення господарювання в галузі на сучасному етапі лишається нерегульованим через відсутність Закону “Про хлібопечення”. А дія інших законів, якими керуються підприємства, часто зовсім не спрямована не на підтримку стратегічно важливої для держави галузі.

Ринок хліба і хлібобулочних виробів належить до таких, демонополізацію яких з різних причин не завершено. Мають місце елементи адміністративного впливу на присутність на ринку, що не дозволяє підприємствам повністю самостійно планувати свою діяльність.

Незважаючи на те, що хліб завжди є стратегічною продукцією у економіці держави, політична нестабільність, постійні конфлікти у вищих ешелонах влади, відволікають політиків від вирішення багатьох проблем хлібопекарної галузі, зокрема проблеми забезпечення рівних умов конкурентної боротьби для всіх її учасників, підтримки виробників хліба взагалі та сприяння розвитку галузі. Наприклад, політичний тиск Росії впливає на вартість енергоносіїв, а, отже на собівартість виготовленої продукції. Крім того на зростання собівартості продукції впливає подорожчання зерна на внутрішньому ринку, що зумовлено як впливом цін на світових ринках, так і невваженим експортом зерна закордон.

Хліб як товар першої необхідності, характеризується постійним попитом на ринку. Але в силу зменшення кількості та старіння населення, а також зміни структури витрат споживачів, для яких зі зростанням їх доходів хліб перестає бути товаром першої необхідності, спостерігається певна тенденція до падіння попиту. Крім того зі зростанням доходів смаки покупців змінюються – традиційного хліба стали купувати трохи менше, а частка продажів кондитерських, булочних виробів та хліба вищого сорту, преміум-класу зростає (темпи зростання 10-15%). А зважаючи на зростання ступеню диференціації, появи нових елітних видів хліба, що породжено зміною смаків споживачів, виграють виробники, що стежать за вказаними тенденціями, адже на сучасному етапі перехід клієнта від одного виробника до іншого здійснити дуже легко, адже товари в галузі практично повністю взаємозамінні.

Забезпечення відповідних темпів росту виробництва, підвищення економічного рівня виробництва в цілому стало можливим завдяки переоснащенню технологічних ліній, відтворенню відповідних технологічних режимів та вдалому підбору асортименту продукції, котрий завойовує ринок. ПАТ “Дніпровський хлібокомбінат №2” працює для того, щоб продукція була корисною, смачною та доступною для широкого кола споживачів.

З огляду на це основою стратегічного розвитку ПАТ“ Дніпровський хлібокомбінат №2 ” можна вважати:

- націленість на задоволення потреб споживачів (покращувати та стабілізувати якість продукції, вдосконалювати та розширяти асортимент за рахунок створення елітної продукції, розрахованої на відповідного покупця, освоєння випуску нової нетрадиційної продукції);
- різносторонній розвиток маркетингової діяльності;
- підтримка вітчизняного товаровиробника;
- впровадження комплексної системи управління якістю ISO 9001.

Основними цілями підприємства та його планами щонайменше на рік є:

- розширення асортименту та поліпшення якості випущеної продукції,
- створення елітної продукції, освоєння додаткових видів продукції, в тому числі і нетрадиційної,
- впровадження упаковки готової продукції в поліетиленову плівку з власним логотипом товаровиробника та штрихкодом.

Таким чином, незважаючи на певні труднощі у роботі ПАТ "Дніпровський хлібокомбінат №2", основними його характеристиками можна вважати:

- розширене та модернізоване виробництво багатьох сортів хліба, булочних та кондитерських виробів, безалкогольних напоїв, а також реалізація цієї продукції оптом та в роздріб;
- високопрофесійний колектив технологів, досвідчених пекарів, які забезпечують безперервний цикл виробництва;
- поєднання сучасних технологій зі збереженням українських традицій;
- спрямованість у майбутнє, яка дозволяє ПАТ залишатися лідером на ринку харчової промисловості Дніпропетровщини.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником підвищення результативності виробничої діяльності Дніпровського хлібокомбінату №2. Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості, де швидкість виконання операцій, якість продукції та оптимальне використання ресурсів визначають його ринкову позицію та фінансову стабільність. Саме тому формування чіткої системи управління бізнес-процесами виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності комбінату.

Аналіз діяльності Дніпровського хлібокомбінату №2 продемонстрував, що його виробничі бізнес-процеси характеризуються значною складністю, багатоступеневістю та високим рівнем взаємозалежності між підрозділами. Окремі процеси мають резерви для покращення, зокрема щодо скорочення тривалості виробничого циклу, оптимізації логістики, підвищення рівня автоматизації та організації внутрішнього контролю якості. Виявлені «вузькі місця» пов'язані з ручними операціями, нераціональними маршрутами руху продукції на етапах випікання та пакування, а також недостатньою інтеграцією інформаційних потоків між службами.

Встановлено, що підвищення ефективності бізнес-процесів безпосередньо впливає на ключові показники діяльності комбінату: продуктивність праці, собівартість продукції, стабільність якості та своєчасність виконання замовлень. Оптимізація процесів дозволяє зменшити виробничі витрати, скоротити кількість відходів і знизити енерговитратність, що є особливо актуальним для підприємств хлібопекарської галузі. Крім того, удосконалення процесів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів за рахунок стабільності якості та покращення асортиментної політики.

Запропоновані напрями вдосконалення бізнес-процесів, такі як впровадження елементів Lean-технологій, автоматизація обліку руху сировини й готової продукції, перегляд логістичних схем, модернізація обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, мають значний потенціал економічного ефекту. Їх реалізація дозволить підвищити конкурентоспроможність Дніпровського хлібокомбінату №2, забезпечити стабільність виробництва та зміцнити позиції підприємства на регіональному ринку хлібобулочних виробів.

Отже, управління бізнес-процесами відіграє центральну роль у забезпеченні ефективної діяльності Дніпровського хлібокомбінату №2. Системний підхід до аналізу та оптимізації процесів дає змогу покращити ключові виробничі, економічні та організаційні показники. Подальший розвиток підприємства має бути спрямований на поглиблення цифровізації, підвищення рівня автоматизації та впровадження сучасних методів процесного управління, що дозволить підприємству забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2020. 472 с.
2. Аптекарь С. І. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 268 с.
3. Брукінг Е. Інтелектуальний капітал: стратегічний підхід до управління. Львів: ЛНУ, 2020. 384 с.
4. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 374 с.
5. Веретенникова Г. В. Бізнес-процеси підприємства: моделювання та оптимізація. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. 256 с.
6. Гавкалова Н. Л., Кузнецова Н. В. Управління процесами на підприємстві: сучасні підходи. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020. 312 с.
7. Гончаренко Т. М. Підвищення ефективності виробничих процесів на промислових підприємствах. К.: Наука і економіка, 2022. 198 с.
8. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
9. Іванова Н. І. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2021. 528 с.
10. Калініченко Л. Л. Сучасні методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів. К.: КНЕУ, 2023. 170 с.
11. Ковтуненко К. В., Кузьмін В. В. Управління виробничими процесами на підприємстві. Львів: ЛНУ, 2020. 230 с.
12. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2020. 816 с.
13. Лайкер Д. Система виробництва Toyota: філософія Lean. К.: Альпіна, 2021. 424 с.
14. Маркова В. Д. Менеджмент: теорія та практика. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2020. 402 с.

15. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К.: Вільямс, 2021. 670 с.
16. Міненко М. В. Управління ефективністю бізнес-процесів промислових підприємств. Київ: КНЕУ, 2022. 248 с.
17. Портер М. Конкурентна перевага. К.: Основи, 2020. 592 с.
18. Репич Т. І. Аналіз виробничої діяльності підприємств: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2023. 310 с.
19. Румянцева З. П. Теорія організації: підручник. К.: КНЕУ, 2021. 340 с.
20. Савчук В. П. Управління операційною діяльністю підприємства. К.: Ліра-К, 2022. 296 с.
21. Тарасюк Г. М., Пархоменко В. М. Бізнес-процеси підприємства: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2023. 224 с.
22. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорацій. К.: Альпіна Паблішер, 2020. 320 с.
23. Шеєр А.В. Бізнес-процеси: основи моделювання. К.: ВНУ, 2021. 368 с.
24. Статистичні дані Держстату України щодо розвитку харчової промисловості (2019–2024 рр.). <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-3-2> (дата звернення - 20.12.2025 р)

