

**Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ УПРАВЛІННЯ
І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший(бакалаврський)

Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – D3 (073) Менеджмент

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.136-03.1.8

Здобувачка Анна Проценко

Керівник д.е.н., доц. Ірина ПАВЛОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від. 12.05.2026 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“_____” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Анні ПРОЦЕНКО**

1. Тема роботи: «Управління бізнес-процесами на підприємстві»
затвердженою наказом по університету від 30.03. 2026 р. №136-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві. 1.1 Сутність, види та характеристика бізнес-процесів підприємства. 1.2. Механізм управління та моделювання бізнес-процесів підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер». 2.1. Стан та тенденції розвитку кондитерської галузі України. 2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства. 2.3 Аналіз та оцінка системи управління бізнес-процесами на підприємстві. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер» в умовах сучасних викликів. 3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер». 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 34 таблиці, 9 рисунків.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШП	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач _____ Анна ПРОЦЕНКО
(підпис)

Керівник роботи _____ Ірина ПАВЛОВА
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Анна ПРОЦЕНКО

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління діяльністю підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання конкуренції та потреби у впровадженні сучасних підходів до організації бізнес-процесів. Ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації ресурсів та підвищення результативності його функціонування.

У першому розділі **«Теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві»** визначено сутність поняття бізнес-процесів, їх види та основні характеристики, проаналізовано підходи до управління та моделювання бізнес-процесів, а також удосконалено теоретичні підходи до організації та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

У другому розділі **«Аналіз управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер»** проаналізовано стан та тенденції розвитку кондитерської галузі України, здійснено оцінку виробничо-господарської діяльності підприємства, а також окреслено основні проблеми функціонування та управління бізнес-процесами, зокрема зниження фінансових результатів, погіршення ліквідності та високу плинність кадрів.

У третьому розділі **«Удосконалення управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер» в умовах сучасних викликів»** запропоновано напрями оптимізації бізнес-процесів підприємства, здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів та обґрунтовано економічну доцільність їх впровадження.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 71 сторінку, 34 таблиці, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменування.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, оптимізація, кондитерська галузь, підприємство, конкурентоспроможність.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the need to improve the efficiency of enterprise management in the context of an unstable external environment, increasing competition, and the necessity to implement modern approaches to business process organization. Effective business process management is a key factor in ensuring the competitiveness of an enterprise, optimizing resources, and enhancing the overall performance of its activities.

In the first chapter, «**Theoretical and Methodological Aspects of Business Process Management at an Enterprise**», the essence of the concept of business processes, their types and main characteristics are defined; approaches to business process management and modeling are analyzed; and theoretical approaches to the organization.

In the second chapter, «**Analysis of Business Process Management at PJSC «Odesakondyter»**», the state and development trends of the confectionery industry in Ukraine are analyzed, the production and economic performance of the enterprise is assessed, and the main problems of business process functioning and management are identified.

In the third chapter, «**Improvement of Business Process Management at PJSC «Odesakondyter» under Modern Challenges**», directions for optimizing the enterprise's business processes are proposed, the effectiveness of the suggested measures is evaluated, and the economic feasibility of their implementation is substantiated.

The bachelor's qualification thesis consists of 71 pages, 34 tables, and 9 figures. The list of references includes 39 sources.

Keywords: business processes, business process management, optimization, confectionery industry, enterprise, competitiveness.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність, види та характеристика бізнес-процесів підприємства..	9
1.2. Механізм управління та моделювання бізнес-процесів підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».....	29
2.1. Стан та тенденції розвитку кондитерської галузі України.....	29
2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	38
2.3. Аналіз та оцінка системи управління бізнес-процесами на підприємстві.....	48
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	53
3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер».....	53
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	57
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72
ДОДАТОК А. Тези доповіді.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний економічний простір, позначений високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами та динамічним розвитком цифрових технологій, вимагає особливої уваги до поліпшення ефективності управління діяльністю підприємств. Трансформація бізнес-середовища, зростання очікувань споживачів щодо якості товарів і швидкості обслуговування, а також необхідність оперативного реагування на зміни ринкової ситуації роблять обов'язковим впровадження прогресивних управлінських методів [5].

Одним із ключових механізмів підвищення результативності функціонування компанії є управління бізнес-процесами. Воно дозволяє забезпечити злагодженість роботи всіх структурних підрозділів, оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, мінімізувати витрати та підвищити загальну продуктивність. Процесний підхід до управління сприяє формуванню цілісного бачення функціонування підприємства, що зосереджене на створенні цінності для клієнта та досягненні стратегічних цілей.

Особливої актуальності проблема вдосконалення управління бізнес-процесами набуває для вітчизняних підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, економічної невизначеності, порушення логістичних ланцюгів та обмеженості ресурсів. У такій ситуації ефективна організація бізнес-процесів стає важливим фактором забезпечення безперервності роботи, адаптації до зовнішніх викликів та збереження конкурентних позицій на ринку.

Крім того, інтеграція сучасних інформаційних технологій, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів відкриває нові можливості для збільшення прозорості управління, скорочення часу на виконання операцій та покращення якості прийняття рішень. Водночас, недостатній рівень застосування процесного підходу на багатьох підприємствах, наявність

неоптимальних організаційних структур та відсутність системного погляду на управління процесами вказують на необхідність подальших досліджень у цій галузі [15].

Таким чином, актуальність даної теми визначається потребою у розробці та обґрунтуванні дієвих підходів до управління бізнес-процесами підприємства з метою зміцнення його конкурентоспроможності, фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ступінь дослідження проблеми. Питання управління бізнес-процесами широко висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких слід відзначити М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Давенпорта, П. Друкера, М. Портера та інших. У їхніх роботах розглянуто теоретичні основи процесного підходу, методи моделювання, реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання практичного впровадження ефективних механізмів управління бізнес-процесами на конкретних підприємствах, особливо в умовах сучасних викликів, потребують подальшого дослідження [37, 33].

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність, види та основні характеристики бізнес-процесів підприємства;
- дослідити механізм управління та моделювання бізнес-процесів;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку кондитерської галузі України;
- провести оцінку виробничо-господарської діяльності та системи управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами та їх удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень; порівняльний аналіз – для оцінки діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки та аналізу показників діяльності; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; системний підхід – для комплексного дослідження бізнес-процесів.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства, які можуть бути використані у діяльності ЗАТ «Одесакондитер» з метою підвищення ефективності функціонування, зниження витрат та покращення фінансових результатів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у матеріалах VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року). Проценко А. С. «Автоматизація бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності підприємства». С 204–206.

Робота містить 71 сторінку, 34 таблиці, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, види та характеристика бізнес-процесів підприємства

Підприємство – це система, усередині якої діє безліч взаємопов’язаних процесів, функціонування яких визначає стан всієї системи. Але стани, в яких перебуває система, викликають подальші дії, що знаходяться в логічно-послідовному ланцюзі процесу. При цьому, задіяні в цьому процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму [6].

Термін «бізнес-процес» утворений поєднанням двох складових – бізнес і процес.

Виникнення ж самої ідеї «процесу» було пов’язане зі становленням всеосяжної теорії процесів, яка досліджує процеси незалежно від їхньої сутності, що розпочалося у другій половині 60-х років минулого століття [10]. Слово «процес» у дослівній інтерпретації означає послідовність кроків, манеру, послідовність дій, підхід, переміщення, потік, розвиток, тощо. Таким чином, категорія процесу є багатоаспектною та не має єдиного тлумачення.

Згідно стандартів ISO 9001:2000: «процес – це стійка, ціле направлена сукупність взаємопов’язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи» [8].

Процес – це пов’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал або інформацію в кінцевий продукт чи послугу відповідно до попередньо встановлених правил [11].

Процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [8].

Таким чином, з огляду на подані визначення, стає цілком зрозумілим, що найважливішою рисою будь-якого процесу є фіксація обставин, за яких

він відбувається, тобто чітке окреслення специфічного підходу до реалізації цього механізму, що дає змогу використовувати цю ідею у будь-якій царині.

Другою складовою терміну «бізнес-процес» є поняття «бізнес». У перекладі з англійської мови цей термін означає справа, підприємство, комерційна діяльність, ділова активність, тощо. В економічній літературі термін «бізнес» розглядається як будь-який вид діяльності спрямований на отримання прибутку і передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь в такій діяльності через вкладення грошових коштів [13].

Бізнес – це економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигід [8].

Поєднання понять «бізнес» та «процес», обумовило виникнення терміну «бізнес-процес», який є багатограним та не має стійкого визначення. Порівняльну характеристику визначень цієї категорії сформовано таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції терміну «бізнес-процес»

Автор	Дефініції
Пітер Ф. Друкер	«Бізнес-процес – це набір дій, які виконуються скоординованим і повторюваним способом для досягнення певного результату або мети».
Джеймс А. О'Браєн	«Бізнес-процес – це послідовність кроків або дій, які приймають вхідні дані, перетворюють їх і створюють результати, які є цінними для клієнта»
Майкл Хаммер і Джеймс Чампі	«Бізнес-процес – це сукупність дій, які приймають один або кілька видів вхідних даних і створюють вихід, який є цінним для клієнта»
Девенпорт і Шорт	«Бізнес-процеси – це структуровані набори дій, які дають певний результат для конкретного клієнта чи ринку»
Майкл Роземан і Ян Рекер	«Бізнес-процес – це структурований набір дій, які створюють і доставляють певний результат клієнту або ринку»

Джерело: сформовано автором на основі [4]

В усіх цих трактуваннях простежується спільний елемент: бізнес-процеси являють собою низку впорядкованих кроків, спрямованих на створення певних благ чи вигоди для клієнтів або інших причетних сторін.

Ключовими тут є вимоги до гармонійної взаємодії, можливості багаторазового відтворення та випуску чітко визначеного продукту чи досягнення певного фіналу.

Аналіз наукових праць засвідчує, що дослідники підходили до проблематики управління бізнес-процесами з різних методологічних позицій, що зумовило формування кількох ключових наукових підходів.

1. Реінжиніринговий підхід (М. Хаммер, Дж. Чампі) – розглядає бізнес-процеси як об'єкт радикального перепроєктування. Науковці стверджували, що традиційні організаційні структури, побудовані за функціональним принципом, неспроможні забезпечити конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку, а тому потребують не вдосконалення, а принципової перебудови «з нуля». Саме в рамках цього підходу BPR (Business Process Reengineering) набув широкого визнання у 1990-х роках [37].

2. Процесно-орієнтований підхід (Т. Девенпорт, Дж. Шорт) – на противагу реінжинірингу, акцентує увагу на еволюційному вдосконаленні процесів через їх структурування та оптимізацію. Девенпорт розглядав бізнес-процеси як структуровані набори вимірюваних дій і наголошував на необхідності їх систематичного вивчення та покращення без руйнування існуючої організаційної логіки [30].

3. Системний підхід (П. Друкер) – трактує підприємство як відкриту систему, де бізнес-процеси є елементами, що забезпечують її цілісність та взаємозв'язок з зовнішнім середовищем. Відповідно до цього підходу, ефективність окремого процесу оцінюється не ізольовано, а через призму його внеску у загальний результат системи [23].

4. Якісно-орієнтований підхід (концепція TQM, стандарти ISO серії 9000) – пов'язує управління бізнес-процесами з забезпеченням якості кінцевого продукту. Управління розглядається як безперервний цикл «планування – виконання – контроль – вдосконалення» (цикл Демінга), де процеси є основним об'єктом стандартизації та покращення [15].

Сутність бізнес-процесів будь-якого підприємства полягає у

забезпеченні злагодженого, економічно вигідного та ефективного виконання поставлених цілей. Бізнес-процеси виступають основою для будь-якої структури, окреслюючи каркас того, як здійснюється робота та яким чином надаються продукція чи послуги [23].

Мета бізнес-процесів полягає у їх можливості переробляти вхідні дані у вихідну продукцію, яка несе цінність як для самої організації, так і для її клієнтської бази. Ця трансформаційна послідовність включає низку стадій чи операцій, метою яких є оптимальне застосування ресурсів, зменшення втрат та піднесення рівня якості. Корелюючи цю активність зі стратегічними настановами фірми, бізнес-процеси дають змогу установі реалізовувати свої місії та утримувати перевагу у конкурентному середовищі.

Ефективно вибудовані бізнес-процеси також наділяють компанію гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури. Регулярно контролюючи та вдосконалюючи свої методи роботи, підприємство може швидко адаптуватися до нових можливостей та викликів, водночас підтримуючи визначений рівень якості та лояльності споживачів.

Необхідними складовими бізнес-процесу є чітко сформульовані складові входу та виходу. Входи складаються з усіх факторів, які вносять (прямо або опосередковано) в додану вартість послуги або продукту [4].

Стосовно функціонального призначення, бізнес-процеси цілком реально класифікувати за групою головних напрямів:

1. Формування клієнтської цінності (бізнес-процеси націлені на генерацію товарів чи надання сервісів, що задовольняють потреби та сподівання споживачів. Вони є центральними у виготовленні та доставці продукції й послуг, які відповідають актуальним потребам ринку).

2. Раціональне використання надбань (бізнес-процеси уможливають найефективніше застосування наявних активів, як-от людський капітал, кошти, матеріали та інше, для досягнення визначених корпоративних завдань. Це охоплює упорядкування операційних кроків, планування

здіяння устаткування та гарантування продуктивного використання часу й праці співробітників.)

3. Забезпечення належної якості (бізнес-процеси сфокусовані на гарантуванні високої планки якості товарів чи сервісів, які створює установа. Сюди входить інспектування якості на кожному етапі виготовлення та передачі, а також інтеграція систем керування якістю з метою невпинного вдосконалення методик).

4. Заохочення до розвитку та нововведень (корпоративні регламенти здатні слугувати рушійною силою для впровадження передових ідей та розширення діяльності всередині підприємства, забезпечуючи структуру для реалізації свіжих концепцій, технологічних здобутків та методів праці. Вони дають змогу суб'єкту господарювання гнучко реагувати на зміни у зовнішньому контексті та успішно втілювати нові стратегії й ініціативи).

5. Управління можливими ризиками (бізнес-процеси допомагають скеровувати потенційні небезпеки, що виникають у процесі функціонування підприємства, завдяки ідентифікації, аналізу та моніторингу чинників ризику на усіх етапах роботи. Це сприяє зменшенню ймовірності настання небажаних наслідків та захисту ресурсів компанії).

Різноманітність бізнес-процесів доволі значна; вони можуть класифікуватися залежно від їхньої мети, функцій чи сфери, де їх застосовують. До таких, наприклад, належать [8]:

Операційні бізнес-процеси: ланцюги дій, які безпосередньо залучені до випуску продукції або надання послуг. Вони охоплюють весь цикл: від придбання необхідних ресурсів до фактичного виготовлення і передачі готового товару чи послуги кінцевому користувачеві.

Маркетингові бізнес-процеси: зосереджені на залученні клієнтів, формуванні їхньої прихильності, а також на просуванні та збуті товарів чи послуг. До них належать дослідження ринкової ситуації, формування планів із просування та виведення пропозиції на ринок.

Фінансові бізнес-процеси: пов'язані з раціональним розпорядженням

грошовими коштами організації, включно з бюджетуванням, веденням фінансового обліку, проведенням аналізу фінансів та формуванням належної звітності.

Логістичні бізнес-процеси: полягає у моніторингу переміщення матеріальних засобів, товарів та інформації всередині фірми, що охоплює як закупівлю, так і зберігання та розподіл.

Кадрові бізнес-процеси: управління людськими ресурсами, до чого входить пошук нових співробітників, організація їхнього навчання, підвищення кваліфікації, оцінка результатів праці та системи мотивації для персоналу.

Інноваційні бізнес-процеси: націлені на дослідження і впровадження сучасних концепцій, засвоєння передових технологій та створення нової продукції, а також на успішне налагодження їх у комерційну практику.

На рис. 1.1. зображено ряд ключових етапів та завдань по управлінню бізнес-процесами. На рисунку демонструються головні фази та вирішальні цілі у сфері керування господарськими процесами на виробничому об'єкті. У ній поступово розкривається послідовність розроблення, дослідження та покращення бізнес-операцій, починаючи з їхнього виявлення і аж до включення усіх причетних сторін. Кожен відрізок роботи має свої особливі риси та націлений на нарощування продуктивності діяльності компанії.

Якщо розглянути більш детально, то на початковій стадії здійснюється виявлення всіх існуючих бізнес-процесів; це створює міцну основу для подальших етапів їхнього управління.

Наступним кроком йде деталізація супровідної документації, що забезпечує систематизацію відомостей про побудову, взаємозв'язки та суб'єктів, відповідальних за певні аспекти. Ключову роль відіграє етап аналізу та експертного вивчення, у ході якого виявляються зони ризику та можливості для підвищення ефективності. Наступна стадія включає оновлення наявних робочих операцій шляхом запровадження інноваційних підходів, таких як автоматизація та стандартизація, а також забезпечення

постійного моніторингу та верифікації впровадження. Значну вагу має також освітній супровід персоналу та управління змінами, що є запорукою гнучкості компанії перед обличчям зовнішніх викликів. Завершальним етапом є залучення всіх причетних сторін, що позитивно впливає на обґрунтованість керівних рішень та загальний результат функціонування бізнес-функцій.

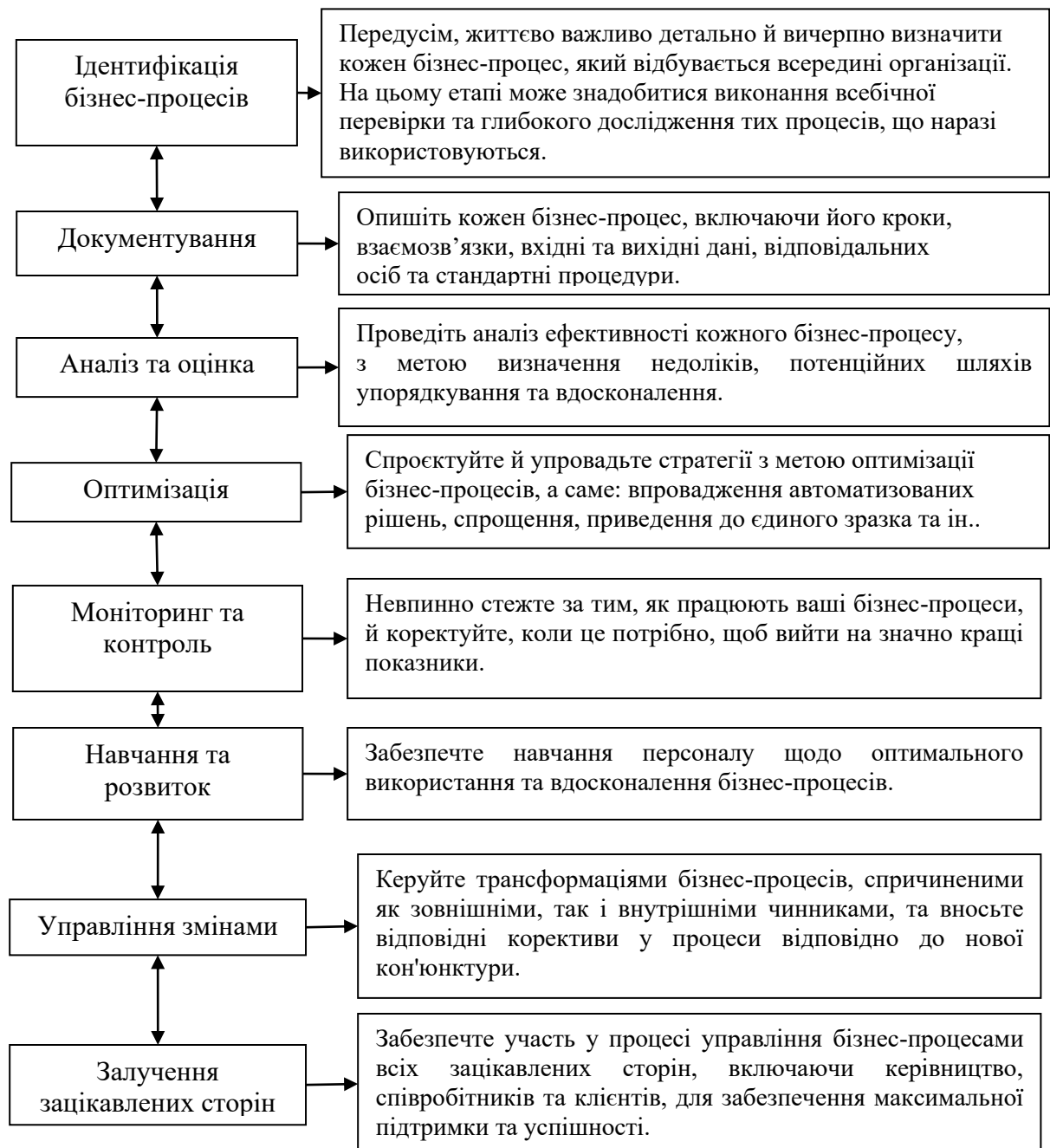


Рис. 1.1. Ключові етапи та завдання управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Таким чином, рис. 1.1 повною мірою відображає системний і взаємозалежний підхід до організації господарської діяльності, орієнтований на постійне поліпшення. Класифікація бізнес-процесів у межах організації традиційно поділяється на три головні групи: керівні, основні (виробничі) та забезпечуючі. Ці групи, своєю чергою, мають змогу деталізуватися на менші класи відповідно до специфіки виконуваних завдань.

У таблиці 1.2 представлена типологія бізнес-процесів, яка розбиває їх на три категорії: основні, допоміжні та процеси управління.

Таблиця 1.2

Основні види бізнес-процесів

Категорія	Підкатегорія	Опис
Управління	Стратегічне планування	Процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегій їх досягнення.
	Тактичне планування	Створення детальних покрокових інструкцій, спрямованих на реалізацію цілей та завдань, що були окреслені у межах процесу стратегічного планування.
	Управління продуктивністю	Процес встановлення цілей продуктивності, вимірювання прогресу та вжиття коригувальних заходів, якщо це необхідно.
Операційні	Виробництво	Процес створення товарів або послуг, від сировини до готової продукції або послуг.
	Продажі й маркетинг	Процес просування та продажу товарів або послуг клієнтам.
	Обслуговування клієнтів	Процес надання допомоги та підтримки клієнтам після того, як вони придбали товари чи послуги.
Допоміжні	Людські ресурси	Процедури відбору, працевлаштування та підготовки кадрів, окрім того, ведення взаємовідносин із персоналом та розрахунків із ними.
	Фінанси та бухгалтерський облік	Процес управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, бухгалтерський облік і фінансовий аналіз.
	Інформаційні технології	Процес розробки та підтримки інформаційних систем, включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення та мережі.

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Основні процеси – це ті, що безпосередньо задіяні у формуванні та реалізації продукції чи послуг компанії [23]. Зазвичай, саме ці процеси є критично важливими для досягнення успіху підприємства і часто стають фокусом усіх ініціатив із покращення.

Допоміжні процеси – це ті, що сприяють належному виконанню основних процесів [7]. Хоча ці процеси можуть не брати прямої участі у формуванні або постачанні продукції чи послуг, вони є обов'язковими для підтримки життєдіяльності структури. Серед прикладів допоміжних процесів, що наведені на схемі, фігурують управління персоналом, технічна підтримка та відділ закупівель.

Бізнес-процес не виникає сам по собі, його треба контролювати, структурувати, заздалегідь окреслювати, що покладається на конкретну особу або групу осіб.

У рамках такого процесу задіяно низку суб'єктів, які можуть виступати як індивідуальними фахівцями, так і цілими відділами чи групами. Ресурси, що надходять, нерідко є результатом роботи попереднього етапу, а функцію постачальника цього процесу виконує той, хто ці вхідні ресурси надає. Наприклад, для обробки виробу потрібна робоча заготовка, тож постачальником тут виступає склад матеріалів, а сам процес доставки заготовок належить до складської діяльності.

Дослідження бізнес-процесів (їх аналіз) передбачає ідентифікацію зон, які потребують покращення, на кшталт місць найбільшого завантаження (вузьких горловин), неефективних ланок та дублювання функцій. Здійснити такий розбір можна, застосовуючи різноманітні методики, як-от картографування процесу, з'ясування першопричин проблем та візуалізація потоку створення доданої вартості.

Проводячи розбір своїх ділових операцій, компанії здатні знайти перспективи для покращення та впровадити корективи, аби підвищити операційну вправність, знизити фінансові витрати та покращити ставлення клієнтів. Критично важливо проводити періодичний аналіз ланцюжка бізнес-процесів, аби гарантувати їхню постійну продуктивність та адекватність вимогам організації та її споживачів.

Удосконалення бізнес-процесів – це впорядкована методика для підвищення дієвості та результативності операцій у межах підприємства.

Така робота охоплює виявлення невинновдано витратних моментів, критичних точок у роботі та інших аспектів, де можливе вдосконалення, з подальшим внесенням змін для раціоналізації роботи та зростання загальної віддачі [19].

Продячи огряд власної комерційної діяльності, підприємства можуть знайти перспективи для розвитку та здійснити необхідні зміни з метою нарощування ефективності роботи, зменшення грошових видатків та покращення взаємодії з клієнтами. Базовим елементом є регулярний перегляд системи бізнес-процесів, щоб забезпечити їхню незмінну віддачу та відповідність потребам як самої компанії, так і її клієнтури.

Оптимізація бізнес-процесів являє собою структурований підхід до посилення продуктивності та досягнення кращих результатів у межах суб'єкта господарювання. Цей процес включає ідентифікацію надмірних витрат, вузьких місць у функціонуванні та інших ділянок, де є потенціал для вдосконалення, після чого запроваджуються зміни для спрощення роботи та збільшення сукупного зиску.

1.2. Механізм управління та моделювання бізнес-процесів підприємства

Моделювання бізнес-процесів являє собою вагомий елемент управління будь-яким суб'єктом господарювання, відіграючи вирішальну роль у досягненні підприємством належної ефективності та загального успіху. Ця методологія охоплює етапи аналізу, розробки (проектування), впровадження та вдосконалення (оптимізації) робочих процесів, що спрямовано на реалізацію стратегічних завдань та покращення операційної гнучкості компанії [4].

Головне завдання моделювання полягає у тому, щоб зробити виробничі (або службові) процеси більш продуктивними, зрозумілими для всіх учасників і, що важливо, придатними для подальшої автоматизації. Через

скрупульозне дослідження кожного кроку робочого циклу стає можливим ідентифікувати зайві дії, випадки дублювання обов'язків, простої у виконанні завдань та інші чинники, що знижують загальну результативність.

Загальні принципи моделювання бізнес-процесів на підприємстві [4]:

- 1) чітке визначення мети (визначення вузьких місць, зниження витрат, автоматизація рутинних завдань;
- 2) Застосування простих позначень (використання стандартизованих методів, таких як BPMN (Business Process Model and Notation), UML (Unified Modeling Language), чи DFD (Data Flow Diagram), забезпечує зрозумілість для всіх учасників);
- 3) детальний розбір ключових етапів (вхідні дані – виконавці – результати);
- 4) аналіз і оптимізація (усунення дублювання дій, скорочення тривалості циклів, автоматизація вручну виконуваних завдань);
- 5) пріоритет на боці повної автоматизації (сучасні підприємства невпинно рухаються до впровадження автоматизованих систем із метою зменшення фінансових витрат та покращення рівня коректності виконання завдань).

У ряді підприємств бізнес-процеси досягли такого рівня складності та масштабів, що ефективно управляти ними без використання спеціалізованих автоматизованих засобів стало практично неможливо [8]. З метою підтримки трансформацій у сфері управління було створено програмні цифровізовані рішення УБП. На сьогодні ці технології активно розвиваються, зокрема завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, роботизованих технологій та інших інноваційних підходів, що відкриває нові перспективи для виявлення, моделювання, аналізу, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. Із розвитком цифрових технологій та діджиталізації бізнесу сфера застосування УБП вийшла за межі лише внутрішніх процесів – наразі вона охоплює також удосконалення взаємодії з клієнтами та персоналом [11]. Водночас не варто ігнорувати складність

внутрішньої структури підприємств та нестабільність виконання широкого спектру операцій у межах організації. У багатьох підприємствах, що функціонують за вертикальною структурою, окремі підрозділи виконують специфічні завдання – наприклад, у сфері фінансів, управління персоналом, виробництва, продажів або маркетингу.

Слід зазначити, що у сучасних економічних умовах застосовуються дві головні схеми для контролю належності виробничих процесів [11]:

1. Функціонально-орієнтований підхід, фокусується на організаційному устрої підприємства, де керування реалізується через окремі структурні одиниці, а зв'язок між ними забезпечується відповідальними особами.

Основні риси:

- спрямованість на апаратну структуру підприємства (відділення, департаменти);
- чіткий поділ обов'язків та зон відповідальності;
- багаторівнева (ієрархічна) побудова робочих потоків (від загальної функції до конкретної дії);
- пріоритет віддається втіленню окремих доручень, а не досягненню фінального ефекту;
- застосування усталених умовних позначень (наприклад, методології IDEF0).

Позитивні аспекти

- легкість у сприйнятті та формуванні цих схем;
- прозора відображення організаційного улаштування;
- сприяє опису сталих, суворо регламентованих робочих циклів;
- спрощує моніторинг виконання покладених функцій.

Мінуси

- недостатня зосередженість на фінальній меті та отриманні вигоди для споживача;
- існування ризику збігу функціональних обов'язків у різних відділах;

- затруднення у взаємодії між різнорідними функціональними ланками;
- обмежена адаптивність до динамічного ділового простору [2].

Підхід, що орієнтується на функції, є традиційним методом відображення бізнес-взаємозв'язків, котрий допомагає усвідомити внутрішній устрій фірми та розподіл обов'язків. Однак у сучасному світі цей метод зазвичай доповнюють, інтегруючи процесно-орієнтовану парадигму, що, своєю чергою, веде до підвищення ефективності менеджменту та кращої зорієнтованості на кінцевий результат.

2. Процесно-орієнтований підхід, розглядає якість управління як комплекс взаємопов'язаних етапів [11]. Проте, її впровадження ускладнюється через відсутність чітких критеріїв цільового спрямування, які б гарантували ефективне функціонування робочих потоків. Отже, нагальною є потреба у формуванні відповідного середовища для функціонування міжфункціональних процесів та моніторингу показників, які відображають бажаний рівень їх продуктивності.

Основні риси:

- фокусування на фінальному результаті та наданні користі замовнику;
- бачення роботи як послідовності зчеплених між собою етапів;
- наявність осіб, відповідальних за процеси (тих, хто відповідає за вихід);
- об'єднання зусиль по горизонталі (між різними відділами);
- застосування стандартизованих методів опису схем (наприклад, BPMN).

Позитивні аспекти

- збільшення віддачі та продуктивності праці;
- зменшення фінансових витрат та строків виконання завдань;
- покращення стандарту випуску товарів чи надання сервісів;
- чітке спрямування на вимоги кінцевого користувача;

- зростання здатності організації до швидких змін.

Мінуси

- труднощі з імплементацією (вимагає зміни ментальності колективу);
- потреба у перебудові організаційної будови фірми;
- залучення суттєвих коштів і зусиль на старті;
- імовірний спротив з боку трудового колективу [11].

Підхід, що дозволяє проектує діяльність підприємства як єдиний механізм творення цінності, слугує підґрунтям для зміцнення конкурентоспроможності та вдосконалення адміністративної діяльності. Застосування цього підходу є вкрай актуальним у сучасному діловому середовищі, коли перед підприємствами стоїть нагальна потреба в швидкій адаптації до змін та утриманні курсу на задоволення потреб клієнтів.

Стандарти якості до бізнес-процесів та їхніх кінцевих результатів переважно формується контрагентами та кінцевими користувачами. Це, своєю чергою, окреслює стратегічні вектори розвитку підприємства, очікувані підсумки на кожній стадії процесу та необхідне забезпечення ресурсами для досягнення цих підсумків. Ключовим етапом є виявлення поточних робочих циклів, деталізація даних, що надходять та вибувають, узгодження способів виконання завдань та фіксація правил функціонування. На етапах проектування, впровадження та моніторингу процесів акцент робиться на активній комунікації з усіма залученими сторонами.

Основні аспекти, що варто розуміти, коли мова йде про моделювання бізнес-процесів як складову управління підприємством, включають оптимізацію, аналіз, управління тощо (рис. 1.2).

Розробка макету бізнес-процесу стає важливим аспектом у межах управління комерційною структурою. Такий підхід сприяє ефективнішому використанню доступних інструментів і методів, зменшенню можливих ризиків, покращенню рівня продукції й послуг, а також посиленню позицій підприємства у динамічному ринковому середовищі.



Рис. 1.2. Складові моделювання бізнес-процесів в управлінні підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Моделювання на рівні всієї організації налаштовується відповідно до актуальних потреб, аби забезпечити стабільність та успішність функціонування. Значна частина потенційних шляхів удосконалення робочих процедур може бути ідентифікована вже на стадії логічного дослідження того, як процеси відбуваються зараз [8]. Серед найбільш явних ранніх проблем, що стають помітними, виділяються надлишкові (дублюючі) операції, нераціональний розподіл відповідальності та певні недоліки у передачі проміжних результатів між структурними підрозділами.

Складові моделювання бізнес-процесів в управлінні підприємством:

1) оптимізація ресурсів – дозволяє виявити неефективність у використанні ресурсів (розподіл людських, фінансових і фізичних ресурсів) і впровадити заходи для їх оптимізації;

2) аналіз і управління ризиками – виявлення потенційних загроз та методів роботи з ними дає змогу компанії бути наготові до можливих труднощів і знизити згубний вплив непередбачених чинників;

3) підвищення якості – через симуляцію та розбір наявних процесів цілком реально віднайти точки росту у виробничій сфері, вдосконалити якість виробленого товару чи того сервісу, що надається. Це, своєю чергою,

спричинить зростання рівня задоволеності у споживачів та забезпечить фірмі помітні переваги над опонентами на ринку;

4) адаптація до змін – моделювання трансформацій у внутрішньому й зовнішньому середовищі компанії спрямоване на перебудову її робочих процесів, аби забезпечити адаптивність та оперативне реагування на коливання ринкової кон'юнктури й вимоги замовників;

5) покращення комунікації – сприяють кращому розумінню робочих процесів як для керівництва, так і для співробітників. Це зменшує непорозуміння і покращує комунікацію в колі підприємства;

6) удосконалення прийняття рішень – розгляд бізнес-процесів через призму існуючих моделей забезпечує управлінську ланку компанії фактами, необхідними для ухвалення зважених рішень, які спрямовані на вдосконалення стратегічного адміністрування [11].

Бізнес-модель здатна сформувати цілісне уявлення про механізм роботи підприємства. Важливо зазначити, що це не обмежується лише комплектом паперів, що деталізують бізнес-процедури; вона формується, спираючись на стратегічні вектори зростання підприємства, та включає базові елементи всіх бізнес-моделей, де застосовується уніфікована методика обчислень (алгоритм).

Для об'єктивної оцінки ефективності необхідно використовувати конкретні метрики та індикатори. Серед основних показників можна виділити:

1. Часові – тривалість циклу, час очікування, час простою.
2. Якісні – кількість помилок, відсоток браку, рівень задоволеності клієнтів.
3. Вартісні – вартість процесу, рентабельність, економія ресурсів.
4. Продуктивність – обсяг виробництва на одиницю ресурсів [4].

Для кожного виду діяльності варто обирати індивідуальні ключові показники ефективності (KPI). Як приклад, у сфері збуту вирішальними можуть бути коефіцієнт перетворення, вартість середньої операції та тривалість циклу укладення контракту. Для виробничої сфери ж істотними

будуть відсоток використання потужностей обладнання або ж рівень дефектів.

Збирання та вивчення даних, що стосуються ефективності комерційної діяльності, мусить мати регулярний характер і найчастіше реалізується через спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для постійного контролю. Сучасні засоби бізнес-аналітики (такі як, наприклад, QlikView, Power BI або Tableau) дають змогу створювати рухомі дашборди для відстеження ключових показників у режимі сьогодення.

На нашу думку, важливу ще розглянути такий момент, як ризики управління бізнес-процесами на підприємства, адже враховуючи нинішні умови функціонування підприємств виникає велика ймовірність появи не тільки внутрішніх ризиків, але й зовнішніх, які в першу чергу впливають те, як буде розвиватись і навіть існувати організація.

Щоб належним чином управляти певними бізнес-процесами та уберегти себе від ризиків, підприємству в першу чергу необхідно здійснити такі кроки [14]:

- 1) провести оцінку усіх можливих сценаріїв розвитку подій, що стосуються виконання бізнес-процесів, виявити ті, що є найбільш імовірними та ті, що мають менше значення, детально їх викласти та проаналізувати;

- 2) слід окреслити, які саме методики будуть застосовуватися для ідентифікації потенційних загроз у межах діяльності з управління бізнес-процесами, а також як планується проводити їхню професійну (експертну) оцінку;

- 3) проаналізувати потенційні наслідки – як небажані, так і сприятливі – у разі настання непередбачених обставин під час реалізації бізнес-процесів;

- 4) визначити підходи та техніки для управління ризиками при запровадженні бізнес-процесів, зафіксувавши при цьому гранично допустимий рівень цих ризиків;

- 5) провести аналіз результативності обраних методів контролю ризиків, що можуть виникнути під час реалізації управління бізнес-процесами.

У разі ідентифікації ризиків у площині менеджменту бізнес-процесів, важливо надати їм точний опис, включаючи як внутрішні передумови, так і зовнішні детермінанти, що спровокували їх виникнення. Експертний розрахунок імовірності непередбачуваних подій має також включати передбачення потенційного розміру фінансових витрат чи очікуваного прибутку.

Прогнозна діяльність повинна бути спрямована на окреслення уявлення про те, як працюватиме підприємства у майбутньому, вже тут і зараз. Це, своєю чергою, дасть змогу керівництву зосередити свої зусилля на тих аспектах роботи, що приносять найбільше прибутку, паралельно відмовляючись від тих ділянок, які демонструють найгірші результати, або ж спрямовуючи ресурси на їхнє підтримання та оновлення у «свіжий» формат.

Будь-який бізнес-процес несе в собі той чи інший ризик. Головна мета керівництва – розрахувати та передбачити можливі ризики при управлінні усіма бізнес-операціями. Відповідальними за це мають бути призначені керівники відповідних підрозділів, де відбуваються бізнес-процеси, а також особи, обрані відповідно до таких цілей. Керівництво компанії несе відповідальність за усі свої дії, у т.ч. за можливість настання несприятливих подій унаслідок прийняття неправильних рішень чи неефективної системи контролю [8].

На підприємстві потрібно обрати відповідального за введення коригуючих та попереджуючих дій стосовно існуючих бізнес-процесів в разі виникнення невідповідностей у ході їх реалізації. Варто завести відповідний журнал обліку, куди, в разі виникнення певних невідповідностей, заноситимуться відомості про порушення/відхилення в реалізації бізнеспроцесу, аналіз ситуації та виклад схеми проведення коригуючих чи попереджуючих заходів для відновлення нормального протікання бізнес-операції.

На наш погляд, аби знизити ймовірність виникнення ризиків під час управління операційною діяльністю підприємства, доцільно вжити такі кроки

та заходи:

- чітке планування бізнес-процесів;
- поділ кожного бізнес-процесу на менші складові, задля спрощення управління ними та забезпечення нагляду за належним виконанням кожного етапу;
- визначення відповідальних за реалізацію бізнес-процесів;
- формування інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації бізнес-процесів, у т.ч. контрольних порогових показників ефективності діяльності підприємства;
- впровадження інтернет-маркетингу для підвищення ефективності ведення бізнес-процесів;
- формування інформаційної бази та належної системи програмного забезпечення всіх бізнес-процесів;
- створення обґрунтованої ресурсної бази для досягнення окреслених цілей;
- формування системи контролювання за етапами виконання бізнес-процесів;
- аналіз реалізації бізнес-процесів та внесення необхідних коректив [14].

Усі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, взаємопов'язані та взаємозалежні. Ефективність кожного з них впливає на результативність діяльності компанії загалом. Аби підприємство могло успішно функціонувати, йому необхідно спершу розставити пріоритети серед усіх бізнес-процесів, класифікуючи їх за значущістю.

Далі слід чітко делегувати відповідальність за реалізацію цих завдань чітко визначеним особам, а вже потім – розпочинати фактичну реалізацію окреслених бізнес-завдань, не забуваючи при цьому про загальнокорпоративні вектори розвитку.

Тих, хто в майбутньому буде оперувати результатами цих бізнес-процесів, логічно призначити тими, хто буде відповідати за їхнє ведення.

Запровадження подібного підходу неминуче підвищить як рівень якості, так і динаміку ведення бізнес-процесів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі систематизовано теоретичні засади управління бізнес-процесами. Встановлено, що бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у кінцевий продукт і задоволення потреб споживачів.

Визначено ключові функції управління бізнес-процесами: формування клієнтської цінності, оптимізація ресурсів, підвищення якості продукції, стимулювання інновацій та управління ризиками. За функціональним призначенням процеси поділяються на операційні, управлінські та допоміжні.

Обґрунтовано доцільність поєднання функціонально- та процесно-орієнтованого підходів: перший забезпечує чіткий розподіл відповідальності, другий – цілісність і гнучкість системи. Застосування інструментів моделювання (BPMN, UML, DFD) і цифрових технологій підвищує прозорість процесів та якість управлінських рішень.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами є необхідною умовою конкурентоспроможності та адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

2.1. Стан та тенденції розвитку кондитерської галузі України

Кондитерська галузь України є важливим сектором економіки, що демонструє стійке зростання та динамічний розвиток. Ця індустрія займає значне місце в харчовій промисловості країни, забезпечуючи як внутрішній ринок, так і експорт продукції до багатьох країн світу. Завдяки багатим традиціям та інноваційним підходам, українські виробники кондитерських виробів постійно вдосконалюють свою продукцію, відповідно до світових стандартів якості та безпеки.

У сучасних умовах кондитерська галузь стикається з численними викликами, такими як економічна нестабільність, зміни споживчих вподобань, зростаюча конкуренція на міжнародному ринку та вплив глобальних тенденцій, як-от здорове харчування та екологічність. Але найбільший виклик для підприємств галузі стала повномасштабна війна в Україні. В результаті збройної агресії РФ протягом 2022 в кондитерській галузі майже 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті [1].

Однак, українські кондитерські компанії активно адаптуються до нових умов, релокують підприємства, які знаходяться в зоні бойових дій та продовжують впроваджувати передові технології виробництва, розширюють асортимент продукції, орієнтуючись на потреби споживачів.

Внутрішній ринок кондитерських виробів України характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції серед виробників [36].

Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості, безпеки та

асортименту продукції, що стимулює виробників до впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих потужностей.

Наразі підприємства кондитерської галузі знаходяться в усіх регіонах України. Кількість діючих підприємств-виробників кондитерської продукції за видами представлено табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств,
що здійснюють виробництво кондитерської продукції різних видів

Продукція	Роки			Відхилення 2022/2020 рр.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.	357	350	317	-40	-11,2
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	852	795	665	-187	-21,9

Джерело: сформовано автором на основі [9]

За аналізовані 3 роки кількість підприємств, що займається виробництвом представлених в таблиці видів кондитерської продукції знизилась. Особливо стрімке падіння спостерігається в 2022 році. Кількість виробників, що виробляють шоколад та цукерки за три роки зменшилась на 40 підприємств, або 11,2%. Значно більше падіння спостерігається серед кількості виробників печива, інших борошняних виробів та тортів. 187 суб'єктів господарювання припинили виробництво даного виду продукції, що становить майже 22%.

Із загальної кількості підприємств виробників цукрових кондитерських виробів у 2022 році 55,8% відносились до категорії ФОП, тоді як виробників борошняних кондитерських виробів серед даної категорії було 68,7%. Розподіл кількості підприємств за розмірами представлено на рис. 2.1.

В структурі виробників кондитерських виробів різних видів найбільшу частку становлять малі підприємства. Такими є майже 87% виробників цукрових та шоколадних кондитерських виробів, з них 86,5% є мікропідприємствами. Серед виробників сухого печива; виробництво

борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств становить 92,%, з них мікропідприємств – майже 88% [36].

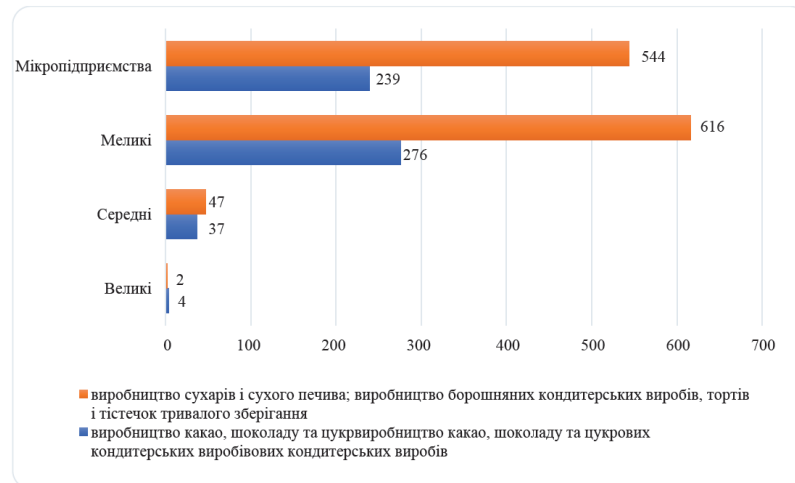


Рис. 2.1. Розподіл кількості підприємств кондитерської галузі за розмірами.

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Відповідно до представлених даних ринок кондитерських виробів України характеризується великою кількістю виробників, але деякі з них займають досить значну частку ринку.

Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «ABK», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Частки ринку найбільших виробників представлені на рис. 2.2.

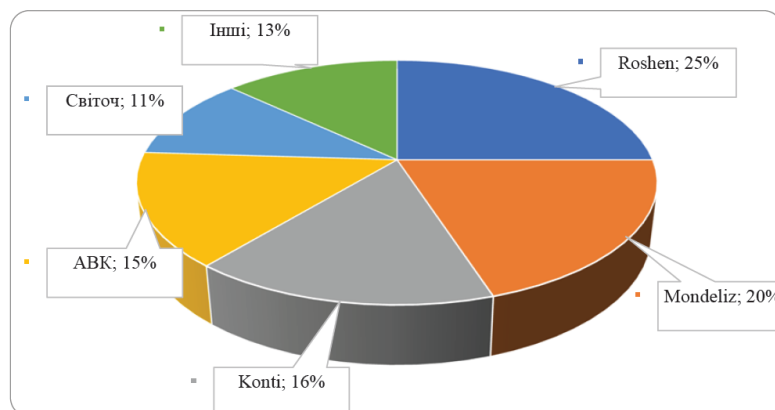


Рис. 2.2. Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Індекс концентрації п'яти найбільших підприємств дорівнює 87%, що говорить про її високий рівень на ринку, що більше тяжіє до олігополії ніж до монополістичної конкуренцією, як це мало б бути. Характеристика окремих лідерів ринку представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика окремих виробників кондитерської галузі України

Підприємство	Місце розташування	Групи товарів	Бренди
Roshen	м. Київ, м. Вінниця, м. Кременчук	Шоколад, цукерки, печиво, бісквіти, торти, вафлі та ін.	Roshen, “Київський торт” Roshetto, Шалена бджілка, Артек та ін.
Mondeliz	Сумська область, Київська область	Шоколад, печиво, бісквіти, чіпси та ін.	Milka, TUC, Oreo, Burni, Люкс та ін
ABK	м. Дніпро	Шоколадні цукерки та ін.	ТрюфельABK, Гулівер, Шоколад ABK та ін.
Світоч (Львівська кондитерська фабрика), Nestle Україна	м. Львів	Шоколад та інші кондитерські вироби	Світоч та ін.
Konti	м. Київ, м. Костянтинівка	Десерти, печиво, тістечка та ін.	Bonjour, Контік, Стефанія, Каро-Кум, Тімі та ін.
Бісквіт-Шоколад (Харківська бісквітна фабрика)	м. Харків	Шоколад, цукерки, бісквіти, печиво, вафлі, шоколадно-вафельні торти та ін.	Забодайко, Бісквіт Фірмовий, Old collection та ін.
Полтава-кондитер (ПрАТ Домінік)	м. Полтава	Шоколадні цукерки, печиво, снеки та ін.	Гулівер від Домінік, Шоколад Домінік, Snack Joy, Оленка та ін.

Джерело: створено автором на основі [2]

Аналіз індексів промислової продукції в ретроспективі 5 років (рис. 2.3) показав незначні коливання виробництва, окрім 2022 року, що зумовлено початком бойових дій в Україні. В 2022 році обсяги виробництва кондитерської галузі впали на майже на 26%.

В той же час обсяги реалізації продукції галузі мають не значне зменшення. Зокрема, реалізація сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок зменшилась лише на 1,2% і

становила 13,6 млрд грн.

Обсяги реалізації какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів знизились на 5,3%, і становила 43,3 млрд грн. Таке незначне падіння в свою чергу можна пов'язати з підвищенням цін на реалізовану продукцію. Так, для прикладу, ціни виробників на категорію «пряники та вироби подібні; печиво солодке; вафлі та вафельні пластини» із січня по грудень 2022 зросли з 47,3 тис. грн/т до 60, 6 тис. грн/т, тобто на 28%.

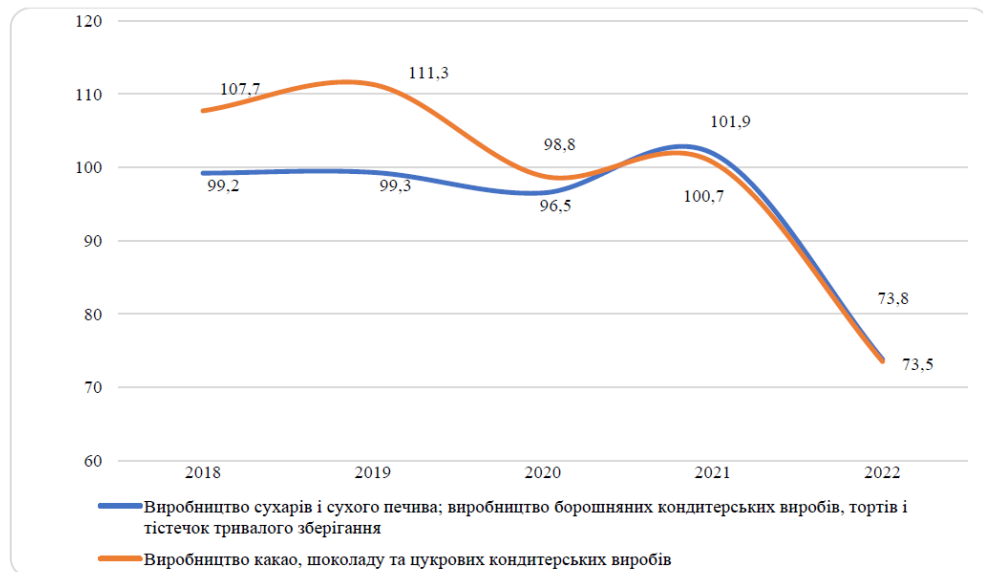


Рис. 2.3. Індекси промислової продукції кондитерської галузі в 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [9]

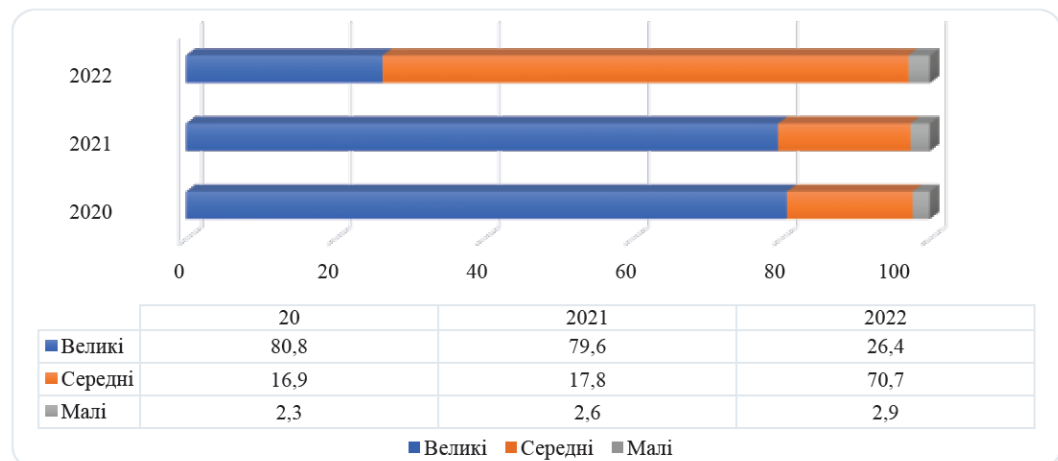


Рис. 2.4. Частки великих, середніх малих підприємств в структурі реалізованої продукції какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Представлені на рисунку данні демонструють суттєву зміну в реалізації великими і середніми підприємствами. Якщо 2020-2021 рр. майже 80% реалізовувалась великими підприємствами, то в 2022 році їх частка впало до 26,4%, в той час, як середні підприємства реалізовували близько 70% продукції. Таким чином в 2022 році великі підприємства реалізували продукцію на суму 11,4 млрд грн, середні – 30,6 млрд грн, малі – 1,2 млрд грн, серед них мікропідприємства – 0,32 млрд грн [6].

Аналіз результатів господарської діяльності підприємств кондитерської галузі, що виробляють шоколадні та цукрові кондитерські вироби показав, що в 2022 році майже 30% виробників отримали збитки. 100% виробників стали збитковими в таких областях, як Житомирська, Івано-Франківська, Херсонська, Чернігівська. 80% виробників з Одеської області отримали збитки [6].

27,3% виробників печива, тортів і тістечок в 2022 році в Україні також отримали збитки. Найбільша кількість підприємств, які були збитковими знаходились в Закарпатській та Сумській області (50% та 66,7% відповідно).

Рентабельність операційної діяльності підприємств кондитерської галузі представлена на рис. 2.5.

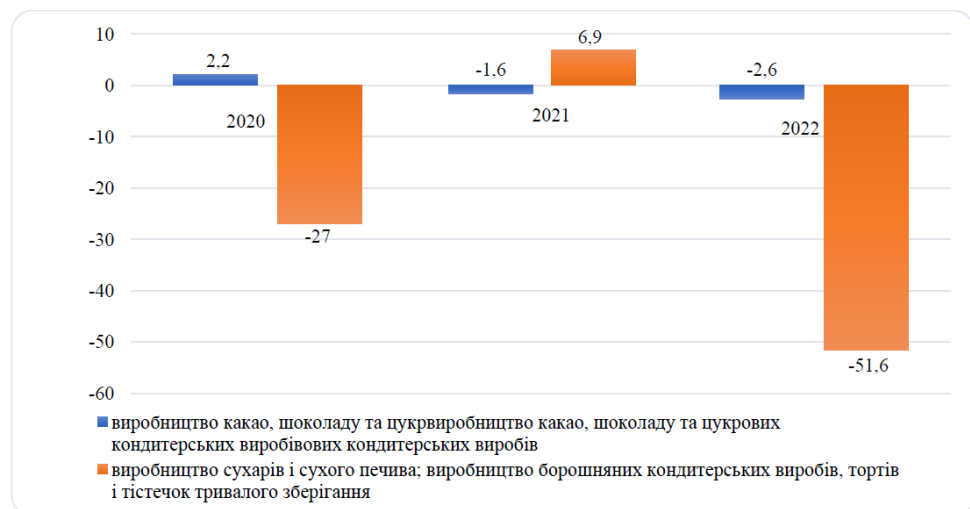


Рис. 2.5. Рентабельність операційної діяльності підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Як видно з рис. 2.5, найбільшого коливання в рентабельності

операційної діяльності зазнали підприємства які займаються виробництвом печива, тортів та інших борошняних кондитерських виробів їх рівень збитковості у 2022 році становив більше 50%.

Незважаючи на численні виклики, найбільшим з яких для галузі стала повномасштабна війна, українські кондитерські компанії активно адаптуються до нових умов.

Більшість кондитерських підприємств зосереджені в Києві. Після столиці провідні позиції займають густонаселені регіони з великими обласними центрами: Харківська, Дніпропетровська, Одеська та Львівська області. Основна частина сировини, яка використовується у виробництві солодоців, надходить від інших підприємств-виробників. Винятком є борошно, яке нерідко виробляють приватні фірми, що мають власні земельні ділянки для вирощування пшениці.

Попри те, що тіньовий сектор української економіки становить близько 31%, частка неофіційної діяльності в кондитерській галузі оцінюється у межах 50-60%. Це пояснюється тим, що багато громадян виготовляють кондитерські вироби вдома, а їхня легалізація робить такий бізнес нерентабельним.

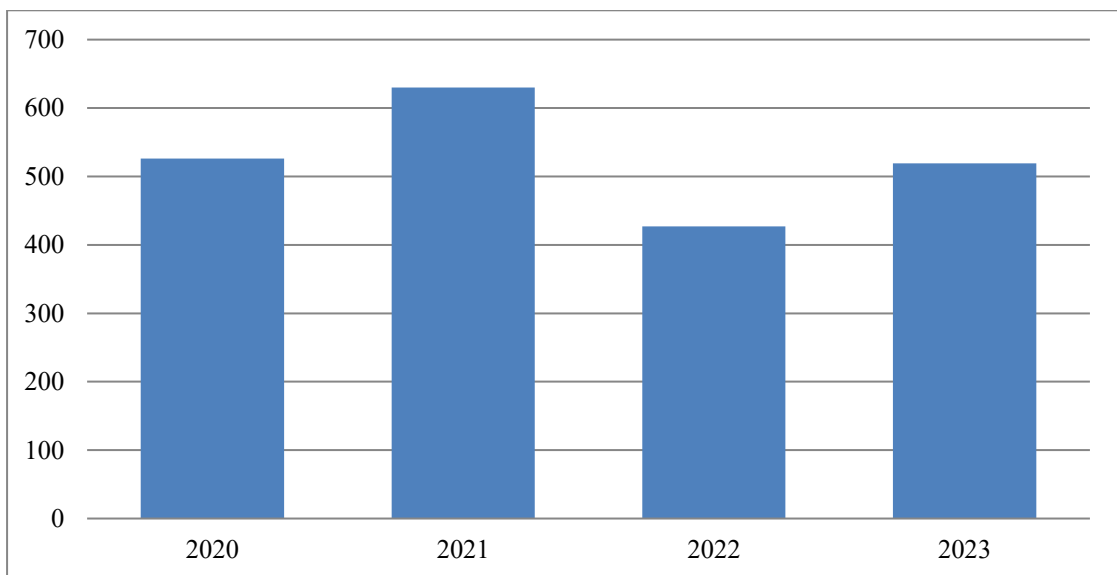


Рис. 2.6. Тенденції експортних надходжень української кондитерської продукції, млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Наразі ситуація в кондитерській галузі України залишається складною через труднощі з експортом продукції, спричинені блокуванням товарів на кордонах з ЄС. Крім того, через обмежений внутрішній попит на кондитерські вироби, підприємства галузі не отримали запланованих прибутків наприкінці 2023 року.

Враховуючи, що кондитерська галузь не може компенсувати скорочення кількості споживачів всередині країни, єдиним способом збільшення доходів залишається продаж кондитерських виробів за кордон. Експорт солодоців є ключовим чинником для повного використання виробничих потужностей підприємств, забезпечення їхньої прибутковості та досягнення запланованих фінансових результатів.

Проте, перекриття автомобільних пунктів пропуску на кордоні з Польщею створило значні проблеми для виробників кондитерської продукції, обмеживши їхні експортні можливості та призвівши до накопичення нерозпроданих запасів товарів в Україні.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища кондитерської галузі проведемо PESTEL-аналіз ЗАТ «Одесакондитер», який дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства (табл. 2.3).

Методика оцінювання передбачає визначення сили впливу кожного фактору за шкалою від 0 до 3 та характеру впливу (+1) – позитивний, (–1) – негативний. Підсумкова оцінка розраховується як добуток цих двох показників (формула 2.1):

$$O = CB \times XB \quad (2.1)$$

де: CB – сила впливу фактору (0–3);

XB – характер впливу (+1 або –1).

Оцінки визначені на основі аналізу сучасного стану ринку, макроекономічних умов та специфіки діяльності ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 2.3

PESTEL-аналіз ЗАТ «Одесакондитер»

Фактор	Сила впливу	Характер впливу	Оцінка
1. Політичні фактори			
1.1 Воєнний стан в Україні	3	−1	−3
1.2 Державна підтримка вітчизняних виробників	2	+1	+2
1.3 Євроінтеграційні процеси та угода про ЗВТ	2	+1	+2
1.4 Геополітична нестабільність та ризики ескалації	3	−1	−3
Разом за політичними факторами	−2		
2. Економічні фактори			
2.1 Висока інфляція та зростання цін на сировину	3	−1	−3
2.2 Коливання валютного курсу	2	−1	−2
2.3 Зниження купівельної спроможності населення	3	−1	−3
2.4 Збитковість підприємства та обмежений доступ до фінансування	3	−1	−3
Разом за економічними факторами	−11		
3. Соціальні фактори			
3.1 Міграція населення та відтік кадрів за кордон	3	−1	−3
3.2 Висока плинність персоналу на виробництві (Кпл = 0,15)	3	−1	−3
3.3 Тренд на здорове харчування та зміна споживацьких уподобань	2	−1	−2
Разом за соціальними факторами	−8		
4. Технологічні фактори			
4.1 Автоматизація виробничих процесів у кондитерській галузі	2	+1	+2
4.2 Впровадження цифрових систем управління (ERP, MES)	2	+1	+2
4.3 Розвиток електронної комерції та онлайн-каналів збуту	2	+1	+2
Разом за технологічними факторами	+6		
5. Екологічні фактори			
5.1 Посилення екологічних норм та вимог щодо пакування	1	−1	−1
5.2 Зростання витрат на енергоресурси через воєнний стан	2	−1	−2
Разом за екологічними факторами	−3		
6. Правові фактори			
6.1 Зміни у трудовому законодавстві (мобілізація, бронювання)	3	−1	−3
6.2 Регулювання цін на продовольчі товари	2	−1	−2
6.3 Зміни у податковому законодавстві в умовах воєнного стану	2	−1	−2
Разом за правовими факторами	−7		
Загальна оцінка	−25		

Джерело: сформовано автором на основі даних про галузь і діяльності підприємства

Результати PESTEL-аналізу свідчать, що загальна оцінка зовнішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер» є від'ємною (–25), що відображає переважання негативного зовнішнього тиску. Найбільш критичними є економічні (–11) та правові (–7) фактори – передусім інфляція, зниження купівельної спроможності населення та зміни у трудовому законодавстві в умовах воєнного стану. Єдиною позитивною групою є технологічні фактори (+6), що вказує на наявність можливостей для модернізації виробничих та управлінських процесів.

2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

ЗАТ «Одесакондитер» – це українське підприємство, засноване в 1820 році в Одесі, яке спеціалізується на виробництві какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [29]. Підприємство також займається виготовленням сухарів, печива та борошняних кондитерських виробів, таких як торти і тістечка тривалого зберігання. Крім того, «Одесакондитер» веде оптову торгівлю цукром, шоколадом та іншими кондитерськими продуктами.

Підприємство було засноване з 1820 року, як торговий дім «Брати Крахмальникови», що стало першою кондитерською фабрикою в Одесі [29].

Таблиця 2.4

Характеристика ЗАТ «Одесакондитер»

Зміст	Характеристика
1. Повна та скорочена назва підприємства	ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОДЕСАКОНДИТЕР ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»
2. Дата реєстрації підприємства	29.12.2003
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 65007, Одеська обл., м. Одеса, 3-й водопровідний провулок, будинок 9
4. Код ЄДРПОУ	32833927
5. Організаційно-правова форма підприємства	Закрите акціонерне товариство
6. Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність
7. Розмір статутного капіталу	10 892 725,20 грн.

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

З 01 січня 2004 року підприємство було реорганізовано та перейменовано на ЗАТ «Одесакондитер». У серпні 1994 року на базі існуючих виробничих потужностей була створена нова структура – ЗАТ «Одесакондитер», що стало важливим етапом у розвитку компанії як одного з найбільших харчових підприємств України.

З 01.01.2017 року ЗАТ «Одеса» було реорганізовано в ЗАТ «Одесакондитер» і ЗАТ «Торговий Будинок Люксембурзький». На початку 2017 року ЗАТ «Одесакондитер» розробило, документально оформило і упровадило систему менеджменту якості згідно вимогами MS ISO 9001:2000), направлену на поліпшення якості вироблюваних кондитерських виробів і максимальне задоволення побажань споживачів.

В даний час ЗАТ «Одесакондитер» випускає більше 350 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг випущеної продукції в 2017 році склав 22140 тонн. ЗАТ «Одесакондитер» пропонує широкий асортимент кондитерських виробів, більше ніж 300 найменувань продукції. Асортимент включає:

1. Шоколад та шоколадні цукерки.
2. Карамель, ірис та драже.
3. Зефір, мармелад.
4. Печиво, зокрема зтяжне печиво.
5. Вафельні вироби та різні види тортів [29].

Компанія виготовляє продукцію тільки з натуральних інгредієнтів [13].

Сьогодні на підприємстві випускається більше 350 найменувань кондитерських виробів. Передусім це – цукерки «Візаві», «Овація», «Маестро», набори цукерок: «Пале-рояль», «Золотий Дюк», «Колекція», шоколад «Люксекстра» з молоком, чорний, десертний. Надзвичайно популярним став в Україні і за кордоном шоколадний батончик «Сало в шоколаді». Назви шоколадних цукерок відповідають своєму змісту: вони поетичні і неповторювані – «На щастя!», «Мадонна», «Мадемуазель де Люкс», «Чарівність», «Флірт». Вироблятися подрібнена карамель з

різноманітними фруктовими начинками, у тому числі вітамінізована карамель з добавками ментолу, м'яти, анісу, евкаліпта. Високий попит має мармелад «Люкс-Мармеладка» з різними смаками, а також мармелад в шоколадній глазурі.

За рік підприємство ЗАТ «Одесакондитер» випускає близько 12-14 тис. т. продукції. Продукція «Одесакондитер» добре відома і в нашому місті, і за кордоном. Вироби фабрики займають близько 45% кондитерського ринку Одеси, а також експортуються до країн СНД, Середньої Азії, США, Канаду, Ізраїль.

ЗАТ «Одесакондитер» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Замість універсальних менеджерів, які повинні розбиратися і виконувати всі функції управління є штат фахівців, що мають достатню компетенцію у своїй роботі і відповідають за всі її напрямки.

Обираючи організаційну стійкість підприємство враховувало такі чинники: розмір і ступень різноманітності діяльності фірми відповідають розмір є організаційної структури, вона не є більш складною, ніж це необхідно.



Рис. 2.7. Організаційна структура ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

У фірмі є окремі спеціалізовані види діяльності, які й обґрунтували поява лінійнофункціонально організаційної структури; – для вищого керівництва лінійно функціональна організаційна структура є більш прийнятною, ніж будь які інші. Вона йому більш ясна и звична. Це дозволяє йому відчувати себе вільно в процесі прийняття рішень.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу

Показники	Попер рік	Звітн, рік	Відхилення
1. Середньодобова чисельність штатних робітників облікового складу, осіб	1233,00	1277,00	44,00
2. Прийнято робітників, осіб	756,00	783,00	27,00
3. Вибуло робітників, осіб	833,00	851,00	18,00
З них за власним бажанням, звільнено за прогул, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	204,00	192,00	-12,00
4. Коефіцієнт обороту за прийом	0,61	0,61	0,00
5. Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,68	0,67	-0,01
6. Коефіцієнт плинності робочої сили	0,17	0,15	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У звітному році, у порівнянні з попереднім середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу підвищилась на 44 особи, при цьому на роботу було прийнято 756 чоловік, звільнено 833 чоловіки в минулому році. У наступному році на роботу було прийнято 783 особи, звільнено 851. Як у попередньому, так і в наступних роках основними причинами звільнення працівників були: власне бажання працівників, прогули і порушення трудової дисципліни, невідповідність займаної посади, і лише незначна частина працівників була звільнена в зв'язку зі скороченням штату. Значення показників руху робочої сили, а також відхилення цих показників, свідчать про те, що й у попередньому, і в наступному році на підприємстві спостерігається значний рух робочої сили, що є негативною характеристикою, оскільки вимагає витрат, зв'язаних зі звільненням працівників, навчанням нових працівників і т. п. Скорочення плинності кадрів може бути резервом підвищення продуктивності праці і результатів діяльності підприємства.

У ЗАТ «Одесакондитер» відсутні дочірні підприємства, філії, представництва. З метою підвищення рівня соціальної інфраструктури ЗАТ «Одесакондитер» у Товариства є структурний підрозділ ЗАТ «Одесакондитер» - ясла-садок "Ласунка", розташований за адресою м. Одеса, вул. Середньофонтанська, будинок 14-В і який знаходиться на балансі ЗАТ «Одесакондитер». Роль та перспективи розвитку структурного закладу: Ясла-садок створені і функціонують з метою забезпечення дітей співробітників товариства належним доглядом та їх роль визначається у створенні передумов раннього розвитку дитини. Товариство планує надалі використовувати ясла-садок для поліпшення соціального забезпечення співробітників Товариства, які мають дітей та сприяння державній програмі розвитку сім'ї та дитинства. Зміни в організаційній структурі товариства відбувалися, що затверджено рішеннями Головою Спостережної ради, однак вказані зміни не пов'язані зі створенням або ліквідацією дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

Для повного уявлення про економічний стан ЗАТ «Одесакондитер» проведемо аналіз показників на основі звітності за 2023-2024 рр. форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати». Аналіз динаміки валюти балансу підприємства здійснюється за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки валюти балансу

Показники	На початок року	На кінець року	% зміни
Валюта балансу, тис. грн.: попереднього 2023 року	79255	72246	-8,84
звітного 2023 року	72246	50243	-30,46

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З проведених розрахунків видно, що відбулося зменшення валюти балансу у 2023 році на -8,84%, а у 2024 році – на -30,46%. Це явище можна оцінити негативно, тому що скорочення валюти балансу свідчить про зниження виробничих можливостей підприємства.

З огляду на це можна зробити висновок, що кошти на підприємстві використовуються не раціонально, адже інтенсивно скорочується валюта балансу та виручка від реалізації, а фінансовий результат є збитковим.

Аналіз ліквідності підприємства за відносними показниками здійснюється за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності підприємства за відносними показниками

Коефіцієнти ліквідності підприємства	Норма	Розрахункові значення			Відхилення
		На початок 2023 року	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року	
Коефіцієнт поточної ліквідності	=2,0	2,1590	1,8026	1,5817	-0,2209
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	1,0352	0,9805	0,8457	-0,1348
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2[0,25...0,35]	0,0798	0,0358	0,0038	-0,0320

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що на початок 2023 року було вище нормативного, а під кінець 2023 року – стало нижчим за нормативне. З огляду на це можна зробити висновок, що підприємство не володіє значним обсягом вільних ресурсів, які формуються за рахунок власних джерел. Але наприкінці 2024 року можна спостерігати зниження цього показника на 0,2209, що характеризується негативно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початку 2023 року приймав значення у межах норми. Але на кінець 2023 року спостерігаємо його поступове скорочення. У звітному 2024 році в порівнянні з попереднім 2023 роком значення цього показника скоротилось на 0,1348. Якщо, зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності було пов'язано в основному зі зменшенням величини невинуватеної дебіторської заборгованості, то навряд чи така тенденція може бути охарактеризована як негативна.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, як у 2023 році, так і на кінець

201=24 року мав значення значно нижче за нормативне. З огляду на це, можна сказати, що 25-35% своїх короткострокових боргів підприємство не зможе погасити в поточний момент. А це можна оцінити негативно. Також спостерігаємо негативне зниження цього показника на 0,0320 у звітному 2024 році в порівнянні з попереднім 2023 роком.

Аналіз формування та динаміки фінансових результатів підприємства від основної операційної діяльності, здійснюється за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз формування та динаміки фінансових результатів підприємства від основної операційної діяльності

Показники	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Відхилення	
			тис. грн.	%
1.Чистий дохід від реалізації продукції	132059	95549	-36510	-27,65
2.Собівартість реалізованої продукції	120366	88238	-32128	-26,69
3.Адміністративні витрати	10376	12290	1914	18,45
4.Витрати на збут	4972	2997	-1975	-39,72
5.Фінансовий результат від основної операційної діяльності	-3655	-7976	-4321	118,22

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці 2.8. видно, що збиток від основної операційної діяльності у звітному 2024 році в порівнянні з попереднім 2023 роком зріс на -4321 тис. грн або 118,22%. Це сталося через скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 36510 тис. грн або 27,65% та зростання адміністративних витрат на 1914 тис. грн або 18,45%. Позитивним є зменшення собівартості реалізованої продукції на 32128 тис. грн або 26,69% та витрат на збут на -1975 тис. грн або 39,72%.

Аналіз формування чистого прибутку підприємства наведено нижче.

Збиток підприємства у звітному році в порівнянні з попереднім погіршився на- 4975 тис. грн або 46,10%. На це вплинуло зростання збитку фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування на -4975 тис. грн або 46,10% у зв'язку із збільшенням собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут на одиницю продукції.

Таблиця 2.9

Аналіз формування чистого прибутку

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс.	%
1.Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-10792	-15767	-4975	46,10
2.Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	0	0	0	0,00
3.Чистий прибуток, тис. грн.	-10792	-15767	-4975	46,10

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Податок на прибуток як у 2023, так і у 2024 році приймав нульове значення.

Аналіз рентабельності виробництва наведено нижче.

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності виробництва

Показники	2023 рік	2024 рік	Абс. відхил.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-10792	-15767	-4975
Середня річна вартість основних засобів, тис. грн.	14464	10877,5	-3586,5
Середня річна вартість оборотних коштів, тис. грн.	58531	48569,5	-9961,5
Рентабельність виробництва, %	-0,1478	-0,2652	-0,1174

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Так, з таблиці 2.10. видно, що рентабельність виробництва зменшилась на -0,1174. Це сталося головним чином через збільшення збитку від звичайної діяльності до оподаткування на -4975 тис. грн та зменшення середньої річної вартості основних засобів на -3586,4 тис. грн. Негативним є зниження середньої вартості оборотних коштів на -9961,5 тис. грн.

З огляду на проведений економічний аналіз основних техніко-економічних показників підприємства можна говорити про те, що він є незадовільним: суттєво знизилась виробничі можливості підприємства; не раціонально використовуються кошти на підприємстві; баланс підприємства у звітному 2024 році не є абсолютно ліквідним, про це свідчить невиконання першої умови ліквідності балансу; підприємство не володіє достатньою кількістю власних оборотних коштів, а впродовж 2024 року спостерігаємо

суттєве їх скорочення; підприємство є фінансово не стійким, не стабільним і залежним від зовнішніх кредиторів.

Дані табл. 2.11 свідчать про досить стабільні обсяги залучення іноземного капіталу для фінансування інвестиційної діяльності, хоча в порівнянні з іншими джерелами вони є не досить значними. Виходячи з цього, на наш погляд, варто більш детально зупинитися на аналізі обсягів залучення кредитних ресурсів ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів залучених короткострокових кредитних ресурсів
ЗАТ «Одесакондитер», тис. грн.

Підприємство	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ЗАТ «Одесакондитер»	10805	0	6000	7135	6794
Відхилення від переднього року					
ЗАТ «Одесакондитер»	1085	-10805	6000	1135	-341

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок щодо залучення підприємством кредитних коштів є досить активним для даного підприємств, проте недостатнім для активного функціонування компанії. На це впливає такий фактор як відсоткова ставка за кредитними ресурсами, яка останнім часом коливається, проте на сьогоднішній день залишається досить високою в порівнянні з країнами з розвинутою ринковою економікою. Виходячи з обсягів власних та позикових джерел інвестиційної діяльності розглянемо структуру джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємства. Таким чином, можна зробити висновок про достатність обсягів власних інвестиційних ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.12

Система показників оцінки інноваційного потенціалу ЗАТ
«Одесакондитер»

Група показника	Значення
Науковий потенціал (НП):	0,01
Коефіцієнт чисельності персоналу, що займається дослідженнями та розробками (Н1)	0,00

Коефіцієнт докторів та аспірантів у загальній чисельності персоналу (H2)	0,01
2. Кадровий потенціал (КП):	0,454
Коефіцієнт працюючих із вищою освітою у загальній чисельності персоналу (K1)	0,45
Відношення на підприємстві ступеня кваліфікованості виробничого персоналу (K2)	0,004
3. Технічний потенціал (ТП):	1,915
Коефіцієнт придатності основних фондів (T1)	0,65
Коефіцієнт оновлення основних фондів (T2)	0,265
Коефіцієнт забезпеченості основними фондами (T3)	0,1
4. Фінансово-економічний потенціал (ФЕП):	0,54
Частка обсягу інвестицій в основний капітал в обсязі реалізованої продукції (E1)	0,52
Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції (E2)	0,02
5. Інформаційно-комунікаційний потенціал (ІКС):	2,0
Кількість ПК на 100 працівників (I1)	1,0
Частка абонентів мобільного зв'язку у загальній чисельності працюючих (I2)	1,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином самофінансування має об'єктивні межі, які обумовлені обмеженістю внутрішніх джерел інвестування. Для комплексної оцінки стану інноваційного потенціалу ЗАТ «Одесакондитер» узагальнимо систему показників:

$$H_1 = \frac{\text{Чисельність персоналу, зайнятий дослідженнями}}{\text{чисельність зайнятих на підприємстві}}, \quad (2.2)$$

$$H_1 = (8/744) = 0,01$$

Після підрахунку показника за даним методом можна оцінити інноваційний потенціал підприємства нижче.

Таблиця 2.13

Оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства

Показник інноваційного потенціалу, од.	Рівень інноваційного потенціалу
< 0,3	Низький
$0,3 \leq I_{ппР} < 0,5$	Середній
$I_{ппР} \geq 0,5$	Високий

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що позиція ЗАТ «Одесакондитер» є досить нестабільною. Для того щоб

перемогти в конкурентній боротьбі, а також підвищити рентабельність і рентабельність, необхідно ввести певні зміни у вигляді модернізації обладнання або участі в нових проєктах.

2.3. Аналіз та оцінка системи управління бізнес-процесами на підприємстві

Оцінка системи управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер» ґрунтується на результатах фінансового аналізу та PESTEL-аналізу, проведених у попередніх підрозділах. Метою даного підрозділу є діагностика ключових проблем у розрізі основних бізнес-процесів підприємства та визначення стратегічного напрямку їх оптимізації.

Виробничий процес підприємства організований за п'ятьма технологічними лініями (шоколадна, карамельна, вафельна, мармеладна, борошняна) і охоплює понад 350 найменувань продукції. Незважаючи на широкий асортимент, аналіз фінансових результатів виявив критичне падіння чистого доходу від реалізації на 27,65% (–36 510 тис. грн) у 2024 році, що призвело до чистого збитку у розмірі 15 767 тис. грн. Ринок здорового харчування в Україні щорічно зростає на 12–15%, тоді як підприємство не має жодного продукту у сегментах Healthy Food та преміум. Це свідчить про структурну невідповідність асортименту сучасним споживацьким трендам як одну з ключових причин збитковості. Діагностику проблем бізнес-процесів підприємства систематизовано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Діагностика ключових проблем бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер»

Проблема бізнес-процесу	Фактичний показник	Норматив / орієнтир	Вплив на діяльність
Застарілий асортимент – відсутність Healthy Food та преміум сегменту	0 позицій у Healthy та преміум із 350+ найменувань	15–20% асортименту у зростаючих сегментах	Втрата частки ринку, що зростає; поглиблення збитковості

Падіння доходу від реалізації	-27,65% (-36 510 тис. грн у 2024 р.)	Зростання або стабільність	Чистий збиток -15 767 тис. грн
Висока плинність виробничого персоналу	Кпл = 0,15; ~192 особи/рік; адаптація – 45 днів	Кпл = 0,03–0,05	Збої виробничого процесу, втрата технологічних компетенцій
Зростання адміністративних витрат при падінні виручки	+18,45% (+1 914 тис. грн) при -27,65% доходу	Витрати відповідають обсягам діяльності	Поглиблення збитку, неефективність управлінських процесів
Низький рівень цифровізації та онлайн-збуту	Відсутній канал; D2C немає ERP/MES	Інтегрована цифрова система	Обмежені канали збуту, неможливість оперативного моніторингу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведені дані свідчать про системний характер проблем підприємства. Ключовою внутрішньою проблемою є структурна невідповідність асортименту ринковим трендам – підприємство виробляє традиційну кондитерську продукцію в умовах, коли споживацький попит зміщується у бік здорового харчування та преміум сегменту. На відміну від зовнішніх чинників (воєнний стан, інфляція), ця проблема є керованою та піддається вирішенню через розробку нового бізнес-процесу. При цьому важливо зазначити, що існуюча мармеладна лінія підприємства має технологічну базу для виробництва веганського зефіру на агар-агарі з мінімальними витратами на переобладнання.

Другою за критичністю внутрішньою проблемою є висока плинність виробничого персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл} = 0,15$ перевищує норму у 3–5 разів, що означає щорічну заміну близько 192 працівників на п'яти виробничих лініях. Кожне вибуття працівника призводить до порушення технологічного ланцюга, зниження обсягів виробітку та накопичення браку протягом 45-денного періоду адаптації нового співробітника. Ця проблема безпосередньо впливає на здатність підприємства забезпечити стабільну якість нової продукції при запуску Healthy Food лінійки.

Для кількісної оцінки пріоритетності проблем скористаємося методом зважених оцінок, де вага відображає ступінь впливу на результативність бізнес-процесів, а оцінка – гостроту проблеми (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Пріоритизація проблем бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер»

Проблема	Вага (W), 0–1	Оцінка (R), 1–5	Зважена оцінка (W×R)	Пріоритет
Застарілий асортимент / відсутність Healthy сегменту	0,30	5	1,50	1
Падіння доходу та збитковість	0,25	5	1,25	2
Висока плинність персоналу (Кпл = 0,15)	0,20	5	1,00	3
Зростання витрат при падінні виручки	0,15	4	0,60	4
Низький рівень цифровізації	0,10	3	0,30	5
Разом	1,00		4,65	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати пріоритизації підтверджують, що проблема застарілого асортименту (зважена оцінка 1,50) та збитковість (1,25) є першочерговими для вирішення. Водночас висока плинність персоналу (1,00) займає третє місце і не може бути проігнорована, оскільки безпосередньо впливає на спроможність підприємства реалізувати будь-який новий виробничий процес. Для комплексного узагальнення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та визначення стратегічних напрямів оптимізації проведемо SWOT-аналіз ЗАТ «Одесакондитер» (табл. 2.16).

За результатами SWOT-аналізу визначено два взаємопов'язані стратегічні напрями оптимізації бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер». Пріоритетним є розробка нового бізнес-процесу виробництва Healthy Food лінійки на базі існуючої мармеладної лінії (поле WO), що дозволить відновити доходність підприємства за рахунок виходу у зростаючий ринковий сегмент. Супутнім заходом є впровадження системи виробничого наставництва (поле WT) для вирішення проблеми плинності персоналу та забезпечення кадрової стабільності при запуску нового виробничого процесу.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз ЗАТ «Одесакондитер»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Зростання попиту на здорове харчування (Healthy Food) в Україні та ЄС 2. Незайнятий Healthy/преміум сегмент кондитерського ринку 3. Євроінтеграція – вихід на ринки ЄС з Healthy Food продукцією 4. Державна підтримка вітчизняного виробника 5. Цифровізація каналів збуту (D2C, маркетплейси)	1. Воєнний стан та ризики виробничої інфраструктури 2. Інфляція та зростання цін на нові інгредієнти (агар-агар, стевія) 3. Посилення конкуренції з боку Roshen, Mondelez та нових Healthy-брендів 4. Відтік кваліфікованих кадрів, мобілізація 5. Зниження купівельної спроможності населення
Сильні сторони (S)	Поле стратегій (SO)	Поле стратегій (ST)
1. 200+ років бренду – довіра споживачів 2. Мармеладна лінія – технологічна база для Healthy Food 3. Досвід запуску нових продуктів (350+ найменувань) 4. ISO 9001 – гарантія якості для преміум сегменту 5. Присутність на ринках ЄС, США, Канади, Ізраїлю	1. Запуск веганського зефіру на агар-агарі на існуючій мармеладній лінії 2. Просування Healthy лінійки на ринки ЄС під брендом «Одесакондитер» з ISO 9001 3. Вихід Healthy продуктів через D2C канали (інтернет-магазин, маркетплейси) 4. Залучення держпідтримки під відомий бренд для модернізації	1. Сильний бренд як конкурентна перевага перед новими Healthy-брендами 2. Мінімальні витрати на переобладнання знижують ризик від зростання цін на інгредієнти 3. ISO 9001 забезпечує стабільність якості в умовах воєнного стану 4. Збереження міжнародних контрактів як валютного захисту
Слабкі сторони (W)	Поле стратегій (WO)	Поле стратегій (WT)
1. Збитковість – чистий збиток 15 767 тис. грн (2024) 2. Застарілий асортимент без Healthy/преміум сегменту 3. Обмежені інвестиційні ресурси для переобладнання 4. Низький рівень цифровізації та слабкий онлайн-збут 5. Висока плінність персоналу (Кпл = 0,15)	1. Розробка та запуск бізнес-процесу виробництва Healthy Food лінійки на базі мармеладної лінії алування держпідтримки для фінансування запуску нової лінійки 2. Розвиток D2C каналів збуту для нової Healthy продукції 3. Система наставництва для збереження компетенцій при запуску нової лінійки	1. Поетапний запуск з мінімальними капітальними витратами на існуючій лінії 2. Пріоритет малобюджетних змін з швидкою окупністю 3. Впровадження системи виробничого наставництва для утримання персоналу при запуску нового процесу 4. Скорочення витрат через оптимізацію наявних управлінських процесів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, комплексний аналіз системи управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер» виявив, що підприємство втрачає ринкові позиції внаслідок структурної невідповідності асортименту сучасним

споживацьким трендам в умовах зростаючого попиту на Healthy Food продукцію. Наявна технологічна база мармеладної лінії створює реальну можливість для запуску нової продуктової лінійки з мінімальними капітальними витратами.

Висновок до розділу 2

Аналіз кондитерської галузі України показав, що вона функціонує в умовах інтенсивної конкуренції та значного зовнішнього тиску воєнного часу. Результати PESTEL-аналізу підтвердили переважання негативного впливу зовнішнього середовища, однак технологічні фактори вказують на наявність можливостей для модернізації. Водночас ринок здорового харчування демонструє стійке зростання, формуючи незайнятий сегмент для вітчизняних виробників.

Дослідження діяльності ЗАТ «Одесакондитер» виявило несприятливі фінансові тенденції: скорочення доходів, зростання витрат та збитковість основної діяльності, що свідчить про недостатню ефективність управління наявними ресурсами.

Аналіз системи управління бізнес-процесами встановив, що ключовими проблемами є структурна невідповідність асортименту сучасним ринковим трендам, збитковість та висока плинність виробничого персоналу. За результатами SWOT-аналізу пріоритетним напрямом оптимізації визначено розробку бізнес-процесу запуску Healthy Food лінійки на базі існуючої виробничої лінії. Супутнім заходом є впровадження системи наставництва для забезпечення кадрової стабільності нового процесу. Обґрунтування та економічна оцінка цих заходів є предметом третього розділу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Напрями оптимізації бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер»

За результатами комплексного аналізу, проведеного у другому розділі, встановлено, що система управління бізнес-процесами ЗАТ «Одесакондитер» потребує оптимізації за двома пріоритетними напрямками.

Перший – усунення структурної невідповідності асортименту сучасним ринковим трендам, що є головною причиною збитковості підприємства.

Другий – стабілізація кадрового забезпечення виробничих процесів через зниження критично високої плинності персоналу. Обидва напрями безпосередньо впливають із результатів SWOT-аналізу та пріоритизації проблем, проведених у підрозділі 2.3.

Для обґрунтування вибору конкретних заходів проведемо порівняльну оцінку альтернативних напрямів оптимізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика альтернативних напрямів оптимізації бізнес-процесів ЗАТ «Одесакондитер»

Критерій оцінки	Запуск Healthy Food лінійки	Цифровізація виробництва (ERP/MES)	Система виробничого наставництва
Відповідність пріоритетній проблемі	Висока – усуває збитковість через новий дохід	Середня – опосередковано впливає на ефективність	Висока – прямо усуває плинність кадрів
Розмір необхідних інвестицій	Низький (575 тис. грн)	Високий (від 500 тис. грн)	Низький (до 100 тис. грн)
Реалістичність в умовах збитковості	Висока – мінімальні капіталовкладення	Низька – потребує значних інвестицій	Висока – не потребує великих витрат
Строк отримання першого ефекту	3–6 місяців	8–12 місяців	3–4 місяці

Продовження таблиці 3.1

Потенціал зростання доходів	Високий – новий ринковий сегмент	Середній	Низький – економія витрат
Специфічність для підприємства	Висока – мармеладна лінія вже є	Середня	Висока – кондитерське виробництво

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Результати порівняльної оцінки підтверджують доцільність реалізації двох взаємодоповнюючих заходів: пріоритетного – запуску бізнес-процесу виробництва Healthy Food лінійки та супутнього – впровадження системи виробничого наставництва.

Захід 1 (пріоритетний). Запуск бізнес-процесу виробництва Healthy Food лінійки на базі мармеладної лінії.

Ринок здорового харчування в Україні є одним із найбільш динамічних сегментів харчової промисловості. За оцінками аналітиків, його обсяг у 2023–2024 роках перевищив 8 млрд грн і щорічно зростає на 12–15%, навіть в умовах воєнного стану. Ключовими драйверами зростання є підвищення обізнаності споживачів щодо складу продуктів, зростання частки веганів та вегетаріанців, а також збільшення кількості людей з діабетом та харчовими обмеженнями. Серед основних гравців сегменту – ТМ «Своя лінія» (Fozzy Group), «Naturaline», міжнародні бренди Sante та Bakalland. Водночас великі українські кондитерські підприємства (Roshen, АВК, Конті) практично відсутні у веганському сегменті зефіру – це формує незайняту нішу з низькою конкуренцією, яку ЗАТ «Одесакондитер» може зайняти першим серед великих гравців ринку.

Вибір саме веганського зефіру як першого продукту Healthy Food лінійки обґрунтовується сукупністю технологічних та ринкових факторів. З технологічної точки зору, зефір на агар-агарі є найближчим до мармеладу за виробничим процесом – обидва продукти використовують желуючі агенти рослинного походження та фруктову основу. Це мінімізує витрати на переобладнання: потрібна лише заміна насадок, форм та налаштування

температурних режимів без придбання нової лінії. З ринкової точки зору, зефір є традиційно популярним продуктом в Україні, а його веганська версія без цукру дозволяє охопити одразу три зростаючі споживацькі групи: вегани та вегетаріанці, люди з діабетом або інсулінорезистентністю, споживачі що слідкують за калорійністю раціону.

Продукт позиціонується під назвою «Одесакондитер Healthy» у преміум крафтовому пакуванні. Використання бренду з 200-річною історією у поєднанні з сертифікатом ISO 9001 формує сильну конкурентну перевагу перед безіменними здоровими солодошами. Реалізація заходу здійснюється як пілотний проект обсягом 30 т/рік з подальшим масштабуванням після підтвердження ринкового попиту. Детальна економічна оцінка заходу наведена у підрозділі 3.2.

Захід 2 (супутній). Впровадження системи виробничого наставництва.

Коефіцієнт плинності персоналу $K_{пл} = 0,15$ при нормі 0,03–0,05 означає щорічну заміну близько 192 виробничих працівників на п'яти технологічних лініях. Це дестабілізує виробничі процеси і безпосередньо загрожує стабільній якості нової Healthy Food продукції, оскільки виробництво зефіру вимагає точного дотримання температурних режимів та рецептурних пропорцій, що набуваються виключно у процесі практичної роботи. Система виробничого наставництва – це формалізований бізнес-процес цілеспрямованої передачі виробничих знань та навичок від досвідченого працівника до новоприйнятого безпосередньо на робочому місці. Структурні компоненти системи наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Структурні компоненти системи виробничого наставництва

ЗАТ «Одесакондитер»

Компонент	Зміст	Відповідальний	Результат
1. Відбір наставників	15 наставників (по 3 на кожну лінію) зі стажем ≥ 3 роки; одноденний тренінг з методів навчання	HR-відділ	Корпус підготовлених наставників

Продовження таблиці 3.2

2. Карти компетенцій	Структуровані карти для кожної лінії: знання, навички, типові помилки, контрольні точки	Головний технолог	Стандарт компетентного працівника
3. Індивідуальний план	60-денний план: 30 днів поруч з наставником + 30 днів самостійно з підтримкою	Наставник + HR	Чіткий маршрут розвитку новачка
4. Мотивація наставників	Надбавка 2 000 грн/міс за підопічного; виплата 2-го місяця – лише при успішній адаптації	Бухгалтерія	Матеріальна зацікавленість у результаті
5. Моніторинг	Щотижневі бесіди; щомісячний звіт HR; щоквартальний перегляд карт	Керівник підрозділу + HR	Керованість процесу адаптації

Джерело: розроблено автором на основі аналізу і виявленої проблематики підприємства

Реалізація системи наставництва передбачає три послідовні етапи тривалістю шість місяців (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Календарний план впровадження системи наставництва

ЗАТ «Одесакондитер»

Етап	Захід	Строк	Відповідальний
1. Підготовчий (міс. 1–2)	Розробка Положення про наставництво	1 місяць	HR-відділ
	Відбір та навчання 15 наставників	2 місяць	HR-відділ
	Розробка карт компетенцій для 5 ліній	1–2 місяць	Головний технолог
2. Пілотне впровадження (міс. 3–5)	Запуск системи для нових працівників	3 місяць	Керівники підрозділів
	Щомісячний моніторинг адаптації	3–5 місяць	HR-відділ
	Коригування карт за результатами пілоту	5 місяць	Наставники + HR
3. Повне впровадження (з міс. 6)	Розповсюдження на всіх нових працівників	6 місяць	HR-відділ
	Інтеграція KPI у систему оцінки персоналу	6 місяць	HR-відділ
	Щоквартальний перегляд карт компетенцій	Постійно	Головний технолог

Джерело: розроблено автором

Порівняльна характеристика процесу адаптації до та після впровадження системи наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Характеристика процесу адаптації персоналу до та після впровадження
системи наставництва**

Характеристика	До впровадження	Після впровадження
Формалізованість	Відсутня – стихійний процес	Повна – регламентований Положенням
Власник процесу	Не визначений	Керівник підрозділу
Строк адаптації	45 робочих днів	25 робочих днів (ціль)
Передача знань	Випадкова	Систематична за картою компетенцій
Вимірюваність	Відсутня	3 чітких KPI
Кпл	0,15	0,09 (цільовий)

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані заходи є взаємопов'язаними: Healthy Food лінійка забезпечує нове джерело доходу для виходу підприємства із збитковості, тоді як система наставництва гарантує кадрову стабільність для реалізації нового виробничого процесу. Економічне обґрунтування пріоритетного заходу наведено у підрозділі 3.2.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічна оцінка ефективності запуску Healthy Food лінійки ЗАТ «Одесакондитер» здійснюється відповідно до методики бізнес-планування та охоплює характеристику бізнес-ідеї, програму виробництва і збуту, розрахунок інвестиційних витрат, калькулювання собівартості та фінансову оцінку інвестиційного проєкту.

1.1. Характеристика бізнес-ідеї та аналіз ринку

Зміст бізнес-ідеї, напрямки застосування та вигоди для споживача систематизовано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Опис бізнес-ідеї запуску Healthy Food лінійки ЗАТ «Одесакондитер»

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Виробництво веганського зефіру без цукру на агар-агарі та стевії «Одесакондитер Healthy» на існуючій мармеладній лінії підприємства	Роздрібні мережі (здорове харчування, веганські відділи) HoReCa (кафе, ресторани, готелі) D2C (інтернет-магазин, маркетплейси) Експортні ринки ЄС	Натуральний продукт без цукру та желатину; підходить для веганів і діабетиків Преміум десерт для меню здорового харчування Зручне замовлення, прозорий склад Відповідність вимогам ринку ЄС

Джерело: розроблено автором на основі даних про підприємство

Аналіз конкурентних характеристик нового продукту порівняно з основними ринковими аналогами наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик Healthy Food лінійки

№	Характеристика	«Одесакондитер Healthy»	Roshen	Конті	W	N	S
1	Без цукру (стевія)	Так	Ні	Ні			+
2	Веганський (агар-агар)	Так	Ні	Ні			+
3	Впізнаваність бренду	200+ років	Висока	Середня		+	
4	Ціна (грн/кг)	120	85	80	+		
5	Обсяг виробництва	Малий (пілот)	Великий	Великий	+		
6	Натуральні інгредієнти	Так	Частково	Частково			+
7	Сертифікат ISO 9001	Так	Так	Ні		+	

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Аналіз показує, що продукт має три сильні характеристики (S): відсутність цукру, веганський склад та натуральні інгредієнти – жоден з основних конкурентів не пропонує зефір з таким поєднанням властивостей. Слабкими сторонами є вища ціна та малий обсяг на старті, що є типовим для пілотного проєкту і може бути подолано після масштабування виробництва.

1.2. Програма виробництва і збуту

Прогнозована програма виробництва і збуту веганського зефіру

«Одесакондитер Healthy» наведена у таблиці 3.7. У перший рік реалізація розпочинається з третього кварталу після завершення підготовчого етапу.

Таблиця 3.7

Програма виробництва і збуту веганського зефіру «Одесакондитер Healthy»

Сегмент	Ціна, грн/кг	Обсяг, т (III кв.)	Виручка, тис. грн	Обсяг, т (IV кв.)	Виручка, тис. грн	Обсяг, т (2+ роки)	Виручка, тис. грн
Роздрібні мережі	120	4,0	480	6,0	720	18,0	2 160
HoReCa	120	1,5	180	2,0	240	8,0	960
D2C (онлайн)	120	0,5	60	1,0	120	4,0	480
Разом		6,0	720	9,0	1 080	30,0	3 600

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

1.3. Бюджет маркетингових заходів

Для забезпечення виходу нового продукту на ринок розроблено бюджет маркетингових заходів (табл. 3.8). Акцент зроблено на цифрових каналах та дегустаціях як найбільш ефективних інструментах просування Healthy Food продукції.

Таблиця 3.8

Бюджет маркетингових заходів по просуванню веганського зефіру
«Одесакондитер Healthy»

Заходи	Витрати, тис. грн
1. Інформаційні повідомлення (соцмережі, онлайн-реклама)	20,0
2. Зовнішня реклама (банери в Одесі)	10,0
3. Паперова рекламна продукція (пакування, листівки)	8,0
4. Проведення акцій у торгових мережах	15,0
5. Дегустації з презентацією нової лінійки	17,0
Разом	70,0

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

2. Розрахунок інвестиційних витрат

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту включають витрати на переобладнання мармеладної лінії, сертифікацію нового продукту, підготовку персоналу, формування оборотних коштів та маркетингові заходи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Структура і сума інвестицій на реалізацію Healthy Food лінійки

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн
1. Придбання і монтаж технологічного обладнання ($Ioб = Цо + Тв + Мо$)	$120 + 6,0 + 12,0$	138,0
ціна обладнання ($Цо$)		120,0
транспортно-складські витрати ($Тв = 5\%$ від $Цо$)	$120 \times 0,05$	6,0
монтажні роботи ($Мо = 10\%$ від $Цо$)	$120 \times 0,10$	12,0
2. Будівельно-монтажні роботи ($ВБР = 15\%$ від $Ioб$)	$138,0 \times 0,15$	20,7
3. Додаткове обладнання у допоміжних виробництвах (35% від $Цо$)	$120 \times 0,35$	42,0
4. Створення складу зберігання продукції (10% від $Цо$)	$120 \times 0,10$	12,0
5. Придбання додаткових транспортних засобів (35% від $Цо$)	$120 \times 0,35$	42,0
6. Сертифікація нового продукту		150,0
7. Підготовка персоналу		80,0
Разом ІСосн.фонди		484,7
8. Оборотні кошти ($Ioк$)		20,48
9. Маркетингові заходи ($ICмарк.$)		70,0
ІСЗАГ	$484,7 + 20,48 + 70,0$	575,18

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів сировини та матеріалів наведено у таблиці 3.10. Норматив виробничих запасів визначається за формулою $НВЗ = В_{мр} \times NMP_i$, де $NMP_i = 0,75 \times t_{Пост.}$

Таблиця 3.10

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати на добовий випуск, грн	Період постачання, діб	$НВЗ = В_{мр} \times 0,75 \times t$, тис. грн
Сировина і основні матеріали			
Агар-агар ($1,8 \text{ кг/день} \times 180 \text{ грн/кг}$)	324	14	3,40
Стевія ($0,96 \text{ кг/день} \times 350 \text{ грн/кг}$)	336	14	3,53
Яблучне пюре ($36 \text{ кг/день} \times 25 \text{ грн/кг}$)	900	7	4,73
Ясний білок ($12 \text{ кг/день} \times 60 \text{ грн/кг}$)	720	7	3,78
Разом сировина	2 280		15,44
Допоміжні матеріали			
Пакування	480	14	5,04
Разом НВЗ = $Ioк$			20,48

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Оскільки тривалість виробничого циклу не перевищує одну добу, норматив незавершеного виробництва $H_{нв} = 0$. Зберігання готової продукції на складі підприємства також не передбачається ($H_{гп} = 0$), оскільки відвантаження здійснюється щоденно.

Таким чином, загальні оборотні кошти становлять $I_{ок} = H_{вз} = 20,48$ тис. грн.

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту:

$$IC_{ЗАГ} = IC_{\text{осн. фонди}} + IC_{\text{об. кошти}} + IC_{\text{марк}} \quad (3.1)$$

$$IC_{ЗАГ} = 484,7 + 20,48 + 70,0 = 575,18 \text{ тис. грн.}$$

3. Калькулювання собівартості продукції та розрахунок прибутку

Розрахунок витрат на сировину, матеріали та електроенергію наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок витрат на сировину, матеріали та електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Норма на 1 кг	Ціна, грн	Витрати на 1 кг, грн	Повні витрати (30 т), тис. грн
Сировина і основні матеріали				
Агар-агар	0,015 кг	180	2,70	81,0
Стевія	0,008 кг	350	2,80	84,0
Яблучне пюре	0,300 кг	25	7,50	225,0
Яєчний білок	0,100 кг	60	6,00	180,0
Разом сировина			19,00	570,0
Допоміжні матеріали				
Пакування	1 од/кг	4	4,00	120,0
Паливо і електроенергія				
Електроенергія	0,3 кВт·год	4,5	1,35	40,5
ВСЬОГО			24,35	730,5

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Повна собівартість веганського зефіру розрахована за калькуляційними статтями і наведена у таблиці 3.12. Основна і додаткова заробітна плата визначена за формулою $ОДЗ = Ч \times СЗП \times 12 \times 1,5 = 2 \times 18\,000 \times 12 \times 1,5 = 648,0$ тис. грн. Загальновиробничі витрати розподілені пропорційно ОДЗ і становлять 35%.

Таблиця 3.12

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума на рік, тис. грн	На 1 кг, грн
Сировина і основні матеріали	570,0	19,00
Допоміжні матеріали	120,0	4,00
Паливо і електроенергія	40,5	1,35
Основна і додаткова заробітна плата ($\text{ОДЗ} = 2 \times 18\,000 \times 12 \times 1,5$)	648,0	21,60
Єдиний соціальний внесок ($\text{ЄСВ} = \text{ОДЗ} \times 0,22$)	142,6	4,75
Амортизація обладнання (254,7 / 5 років)	50,9	1,70
Загальновиробничі витрати (35% від ОДЗ)	226,8	7,56
Виробнича собівартість	1 798,8	59,96
Адміністративні витрати (7% від виробничої с/в)	125,9	4,20
Витрати на збут (6% від виробничої с/в)	107,9	3,60
Інші операційні витрати (3,5% від виробничої с/в)	63,0	2,10
Повна собівартість	2 095,6	69,85

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Розрахунок прибутку від реалізації нового продукту наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок прибутку від реалізації веганського зефіру «Одесакондитер Healthy»

Показник	Сума, тис. грн
Виручка від реалізації (30 000 кг $\times$ 120 грн)	3 600,0
Повна собівартість	2 095,6
Прибуток	1 504,4
Рентабельність продукції ($1\,504,4 / 2\,095,6 \times 100\%$)	71,8%

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Рентабельність продукції 71,8% є цілком реалістичною для преміум Healthy Food сегменту, де висока ціна продажу обумовлена специфічними інгредієнтами та позиціонуванням. Це підтверджує комерційну привабливість нового продукту.

4. Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї

Для фінансування інвестицій підприємство залучає банківський кредит на суму 484,7 тис. грн (на основні фонди) за ставкою 10% річних терміном на 5 років. Щорічна сума виплат за формулою ануїтету становить:

$$R = \frac{P \cdot i}{1 - (1+i)^{-n}} \quad (3.2)$$

$$R = 484,7 \times 0,2638 = 127,87 \text{ тис. грн/рік.}$$

Графік повернення кредиту наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Сума кредиту на початок року, тис. грн	484,70	404,70	317,30	221,16	115,40
Відсотки за кредит (10%), тис. грн	48,47	40,47	31,73	22,12	11,54
Щорічна сума виплат (R), тис. грн	127,87	127,87	127,87	127,87	127,87
Залишок кредиту на кінець року, тис. грн	405,30	317,30	221,16	115,40	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів за 5-річний горизонт оцінки наведено у таблиці 3.15. Ставка дисконтування прийнята на рівні 12% відповідно до методики. У 1-й рік виручка становить 1 800 тис. грн (запуск з III кварталу, 15 т), у 2-й рік – 2 700 тис. грн (22,5 т), з 3-го року – повний обсяг 3 600 тис. грн (30 т).

Таблиця 3.15

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Виручка від реалізації, тис. грн	1 800,0	2 700,0	3 600,0	3 600,0	3 600,0
Експлуатаційні витрати (без амортизації), тис. грн	996,9	1 520,8	2 044,7	2 044,7	2 044,7
Амортизаційні відрахування, тис. грн	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9
Відсотки за кредит, тис. грн	48,47	40,47	31,73	22,12	11,54
Оподатковуваний прибуток, тис. грн	703,7	1 087,8	1 472,7	1 482,3	1 492,9
Податок на прибуток (18%), тис. грн	126,7	195,8	265,1	266,8	268,7
Чистий прибуток, тис. грн	577,0	892,0	1 207,6	1 215,5	1 224,2
Погашення основного боргу, тис. грн	79,40	87,40	96,14	105,76	116,33
Чистий прибуток після виплат по кредиту, тис. грн	497,6	804,6	1 111,5	1 109,7	1 107,9
Чисті грошові надходження (ЧГН = ЧП + Ам), тис. грн	627,9	942,9	1 258,5	1 266,4	1 275,1
Коефіцієнт дисконтування (12%)	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Дисконтовані ЧГН, тис. грн	560,7	751,5	896,1	805,8	723,0
ЧПД накопиченим підсумком, тис. грн	560,7	1 312,2	2 208,3	3 014,1	3 737,1

Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство

На основі даних таблиці 3.15 розраховуємо зведені показники економічної ефективності інвестиційного проекту.

Чистий приведений дохід (ЧПД):

$$\text{ЧПД} = \sum \text{ЧГН}_i / \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІСЗАГ} \quad (3.3)$$

$$\text{ЧПД} = 3\,737,1 - 575,18 = 3\,161,9 \text{ тис. грн} > 0$$

$\text{ЧПД} > 0$, в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

Індекс прибутковості (ІП):

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІСЗАГ}} \quad (3.4)$$

$$\text{ІП} = \sum \text{ЧГН}_i \text{ дисконт.} / \text{ІСЗАГ} = 3\,737,1 / 575,18 = 6,50 > 1.$$

Термін окупності інвестицій (ТОІ):

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{ІСЗАГ}}{(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i})_{\text{ср}}} \quad (3.5)$$

$$\text{ТОІ} = 1 + (575,18 - 560,7) / 751,5 = 1 + 0,02 = 1,02 \text{ року} \approx 1 \text{ рік}$$

Зведені показники ефективності інвестиційного проекту наведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Зведені показники економічної ефективності проекту

Показник	Значення
Загальні інвестиції (ІСЗАГ), тис. грн	575,18
Повна собівартість, тис. грн	2 095,6
Прибуток від реалізації, тис. грн	1 504,4
Рентабельність продукції, %	71,8%
Чистий приведений дохід (ЧПД), тис. грн	3 161,9
Індекс прибутковості (ІП)	6,50
Термін окупності інвестицій (ТОІ), роки	1,02

Джерело: розраховано автором

Усі три показники свідчать про економічну доцільність реалізації проекту: $\text{ЧПД} > 0$ означає зростання вартості підприємства, $\text{ІП} = 6,50$ вказує на високу віддачу на вкладені кошти, а $\text{ТОІ} = 1,02$ року підтверджує швидке повернення інвестицій, що є критично важливим для збиткового

підприємства в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Висновок до розділу 3

Пріоритетним заходом є запуск бізнес-процесу виробництва Healthy Food лінійки – веганського зефіру без цукру «Одесакондитер Healthy» – на базі існуючої мармеладної лінії. Обсяг пілотного проєкту становить 30 т/рік при оптовій ціні 120 грн/кг. Загальні інвестиції склали 575,18 тис. грн, що є реалістичним для збиткового підприємства завдяки використанню існуючої виробничої бази. Розрахунок собівартості показав повну собівартість 69,85 грн/кг при виручці 120 грн/кг, що забезпечує рентабельність 71,8%. Фінансова оцінка за 5-річний горизонт підтвердила ефективність проєкту: чистий приведений дохід ЧПД = 3 161,9 тис. грн > 0, індекс прибутковості ІП = 6,50 > 1, термін окупності ТОІ = 1,02 року. Для фінансування залучається банківський кредит на суму 484,7 тис. грн за ставкою 10% річних із щорічними ануїтетними виплатами 127,87 тис. грн.

Супутнім заходом є впровадження системи виробничого наставництва для зниження плинності персоналу з $K_{пл} = 0,15$ до цільового $K_{пл} = 0,09$. Система складається з п'яти компонентів та реалізується за шестимісячним планом із трьох етапів. Її впровадження є необхідною умовою забезпечення стабільної якості нової продукції та кадрової стабільності виробничих процесів.

Таким чином, запропоновані заходи комплексно вирішують виявлені у другому розділі проблеми: Healthy Food лінійка забезпечує нове джерело доходу для виходу підприємства із збитковості, а система наставництва – кадрову стійкість для реалізації нового виробничого процесу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління бізнес-процесами та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ЗАТ «Одесакондитер».

Узагальнення існуючих дефініцій дозволило визначити бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних дій, що трансформують ресурси у кінцевий результат, цінний для споживача, і піддаються вимірюванню, управлінню та вдосконаленню. Встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами спирається на процесно-орієнтований підхід, який зосереджується на наскрізних потоках цінності від входу до виходу. Цей підхід визначив концептуальну основу дослідження: будь-яка управлінська проблема розглядається насамперед як проблема організації процесу.

Аналіз кондитерської галузі засвідчив безпрецедентний зовнішній тиск: повномасштабне вторгнення спричинило закриття або пошкодження близько 20% виробників, скорочення виробництва галузі на 26%, а для Одеської області – збитковість 80% підприємств. Надвисока концентрація ринку, де п'ять найбільших гравців контролюють 87%, додатково ускладнює становище середніх підприємств.

Аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер» за 2023–2024 роки зафіксував стійку негативну динаміку: чистий дохід скоротився на 27,65% – до 95 549 тис. грн, чистий збиток зріс на 46,10% і склав 15 767 тис. грн, коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичного рівня 0,0038, рентабельність виробництва поглибилась з – 0,15 до – 0,27. Попри системний характер цих проблем, більшість із них зумовлена зовнішніми чинниками воєнного часу.

Натомість коефіцієнт плинності виробничого персоналу 0,15 – утричі вище норми – є внутрішньою проблемою, яку підприємство здатне вирішити власними силами. Щороку 192 працівники залишають підприємство, завдаючи сукупних збитків на 2 693 тис. грн через недоотримання продукції, знижену продуктивність новачків, витрати на навчання та адміністративне

оформлення. Специфіка кондитерського виробництва посилює наслідки: технологічні знання кожної з п'яти ліній передаються виключно через практичну роботу поруч із досвідченим фахівцем, тому кожне звільнення означає безповоротну втрату виробничого «інтелекту».

Пріоритетним заходом є запуск бізнес-процесу виробництва Healthy Food лінійки – веганського зефіру без цукру «Одесакондитер Healthy» – на базі існуючої мармеладної лінії. Обсяг пілотного проєкту становить 30 т/рік при оптовій ціні 120 грн/кг. Загальні інвестиції склали 575,18 тис. грн, що є реалістичним для збиткового підприємства завдяки використанню існуючої виробничої бази. Розрахунок собівартості показав повну собівартість 69,85 грн/кг при виручці 120 грн/кг, що забезпечує рентабельність 71,8%. Фінансова оцінка за 5-річний горизонт підтвердила ефективність проєкту: чистий приведений дохід ЧПД = 3 161,9 тис. грн > 0, індекс прибутковості ІП = 6,50 > 1, термін окупності ТОІ = 1,02 року. Для фінансування залучається банківський кредит на суму 484,7 тис. грн за ставкою 10% річних із щорічними ануїтетними виплатами 127,87 тис. грн.

Супутнім заходом є впровадження системи виробничого наставництва для зниження плинності персоналу з $K_{пл} = 0,15$ до цільового $K_{пл} = 0,09$. Система складається з п'яти компонентів та реалізується за шестимісячним планом із трьох етапів. Її впровадження є необхідною умовою забезпечення стабільної якості нової продукції та кадрової стабільності виробничих процесів.

Результати роботи підтверджують: навіть в умовах зовнішніх обмежень підприємство зберігає простір для управлінських рішень, здатних змінити ситуацію. Ефективне управління бізнес-процесами – це інструмент виживання і розвитку саме тоді, коли зовнішнє середовище не залишає простору для помилок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: офіц. сайт. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Асоціація підприємств кондитерської промисловості України: офіц. сайт. URL: <https://ucsi.org.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
3. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Приазовський держ. технічний ун-т. Маріуполь, 2019. 196 с.
4. Биков О. В. Моделювання бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 2. С. 34–41.
5. Герасименко О. О. Цифровізація бізнес-процесів підприємства: сутність та напрями реалізації. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10012> (дата звернення: 07.04.2025).
6. Давиденко Н. М., Скірка Н. Я. Аналіз фінансового стану підприємств харчової промисловості України. Інноваційна економіка. 2022. № 3–4. С. 91–98.
7. Данилюк М. О., Іванчук Н. В. Управління витратами підприємства в умовах воєнної економіки. Інтелект ХХІ. 2023. № 2. С. 44–51.
8. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 10.04.2026).
9. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Дяченко Т. А. Формування системи КРІ для оцінки ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 73. С. 82–88.

11. Євтушенко В. А., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Процесний підхід до управління виробничим підприємством: сучасні тенденції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 47. С. 63–69.
12. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: офіц. сайт. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026).
13. Карпенко О. В., Олексієнко В. М. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства харчової промисловості в умовах нестабільного середовища. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 95–103.
14. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Лисенко А. С. Управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією ризиків. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. № 10(1). С. 79–85.
15. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 272–278.
16. Коваленко О. В. Наставництво на виробничих підприємствах: зарубіжний досвід та можливості адаптації в Україні. Управління розвитком. 2022. № 1. С. 28–35.
17. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 126–136.
18. Кондратенко Н. О. Стратегічне управління підприємством: процесно-орієнтований підхід. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 187–194.
19. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей: Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2023. № 1 (40). С. 146–151.
20. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у

контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. № 10. С. 287–297.

21. Кучкаров З. Як оптимізувати бізнес-процеси. Генеральний Директор. Персональний журнал керівника. 2022. № 10. С. 1–11.

22. Лень В. С., Гливенко В. В. Фінансовий аналіз підприємств харчової галузі: методика та практика застосування. Облік і фінанси. 2022. № 2 (96). С. 55–63.

23. Лузан І. Управління бізнес-процесами підприємства через призму якості. XVIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД». 2023. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1210> (дата звернення: 05.03.2025).

24. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент у контексті управління бізнес-процесами. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2021. № 4 (18). С. 12–20.

25. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2025. 264 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/f2c2cb96d576a1a5f1a75fdf506abf42.pdf>.

26. Михайленко О. В. Кондитерська галузь України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення: виклики та адаптаційні стратегії. Агросвіт. 2024. № 3. С. 28–36.

27. Назаренко І. Л., Мащенко М. А. Управління плинністю персоналу: системний підхід. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2022. № 1. С. 78–86.

28. Нікілєва Л. О. Особливості управління плинністю кадрів на підприємствах харчової промисловості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2021. Вип. 1 (57). С. 185–191.

29. Офіційний сайт ЗАТ «Одесакондитер» URL: <https://odeskonditer.com> (дата звернення: 15.04.2026).

30. Павлова І. О. Процесно-орієнтований підхід як основа підвищення ефективності управління підприємством. Економіка та

управління національним господарством. 2024. № 1. С. 44–51.

31. Павлюк Л. В., Оксенюк К. І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. 2020. С. 148–151.

32. Підгірна В. С., Чорна М. В. Стратегії розвитку підприємств харчової промисловості в умовах ринкової нестабільності. Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 1 (53). С. 47–54.

33. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / пер. з англ. М. Климчук. Київ: Наш формат, 2020. 624 с.

34. Садеков А. А., Цурик В. В. Ефективність управлінських рішень в системі бізнес-процесів підприємства. Економіка промисловості. 2023. № 2 (102). С. 88–97.

35. Стрюк О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи наставництва на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 134–141.

36. Тімченко О. М. Кондитерська промисловість України: стан та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 7–8. С. 14–21.

37. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / пер. з англ. Ю. Є. Корнілович. Київ: Наш формат, 2020. 320 с.

38. Харченко В. А., Дяченко Ю. Ю. Управління адаптацією нових працівників: практичні аспекти для виробничих підприємств України. Проблеми економіки. 2023. № 3 (57). С. 164–172.

39. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. Morristown, NJ: TMF, 2020. P. 82.

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Медведь А.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	201
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Проценко А.С.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	204
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ <i>Самсонова О.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	207
ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Сорокіна А.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	210
ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ <i>Мурашко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	213
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Носенко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	216
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ <i>Тутубаліна К.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	219
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ <i>Висоцька М.П.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	223
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Внуковський Д.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	226
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Лагодієнко М.О.</i> , аспірант Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	228

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проценко А.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення ефективності своєї діяльності. Особливої актуальності це набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, де важливими є забезпечення стабільної якості продукції, оптимізація виробничих витрат та оперативність виконання замовлень. У таких умовах автоматизація бізнес-процесів стає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Впровадження автоматизованих систем управління дозволяє підприємствам кондитерської галузі підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, зменшити вплив людського фактору, забезпечити точний облік ресурсів та контроль якості продукції [1].

Автоматизація бізнес-процесів є важливим стратегічним інструментом розвитку сучасних підприємств, який дозволяє оптимізувати виконання рутинних операцій, зменшити витрати, підвищити ефективність праці персоналу та покращити якість обслуговування споживачів. В умовах динамічного ринкового середовища автоматизація стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у харчовій та кондитерській галузях, де важливими є швидкість виробництва, точність процесів і контроль якості продукції.

Під автоматизацією бізнес-процесів розуміють використання сучасних інформаційних технологій для виконання типових операцій без участі або з мінімальною участю людини. Вона охоплює різні сфери діяльності підприємства, зокрема фінанси, виробництво, логістику, маркетинг, управління персоналом та обслуговування клієнтів. Впровадження автоматизованих систем дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити ефективне використання ресурсів та покращити загальні результати діяльності підприємства [2].

Переваги автоматизації бізнес-процесів проявляються у підвищенні ефективності діяльності підприємства, зокрема:

- підвищенні продуктивності праці персоналу за рахунок звільнення від рутинних операцій;
- зменшенні кількості помилок завдяки стандартизації процесів;
- прискоренні обробки замовлень та інших операцій;
- зниженні витрат на персонал і операційної діяльності;
- підвищенні рівня задоволеності клієнтів завдяки оперативному обслуговуванню;

- забезпеченні можливості масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат [2].

Етапи автоматизації бізнес-процесів включають послідовне виконання таких дій:



Рис. 1. Етапи автоматизації бізнес-процесів підприємства

Зазначені напрями автоматизації сприяють удосконаленню управління бізнес-процесами підприємства, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та загальної ефективності його діяльності [3].

Звісно ж, ми розуміємо, що готових рішень на сьогодні багато, але кожне підприємство має концентруватися на конкретних програмах для автоматизації, які ми наводимо в таблиці нижче.

Таблиця 1 – Корисні програми для автоматизації підприємства

Інструменти	Галузь автоматизації	Опис
SAP; Zoho Expense; Expensify; Emburse Certify.	Фінансовий менеджмент, звітність	Створені для комфортного ведення бухгалтерського обліку та контролю за: інвентаризацією; витратами; фінансовими зобов'язаннями; дебіторською заборгованістю.
Zoho People; Cezanne; Bamboo HR; Zenefits	Робота з персоналом (HR-менеджмент)	Допомагають оптимізувати процес підбору персоналу та відстежувати ефективність працівників: трекінг часу на виконання завдань; нарахування премій та бонусів тощо.
Marketo; Pardot; Constant Contact; Eloqua.	Маркетинг	Надають можливість створювати таргетовані та тригерні розсилки, проводити аналітику та постити статті в блозі.
ZoomInfo; AeroLeads; Snov.io; Sales Navigator.	Управління продажами	Програми, що допоможуть покращити лідогенерацію. Зокрема, збирають та пропонують бази лідів, які вже розподілені за категоріями.
Програми Atlassian; PivotalTracker; Blossom; Workzone.	Автоматизація робочих процесів	Спрощують постановку завдань команді, комунікацію між різними відділами компанії, автоматизують документообіг та допомагають налагодити тайм менеджмент.
QlikView; Power BI; Tableau; Qlik Sense.	Робота з даними	Першочергово створені для якісної аналітики. Їхні основні функції – це: збір інформації та її опрацювання; створення інфографіки та діаграм; складання таблиць; шеринг отриманих даних.
HubSpot; Adobe Experience Cloud; LeadFeeder; Agile CRM.	Комплексні рішення	Інструменти є універсальними мають безліч рішень, які можна інтегрувати в бізнес-процеси компанії.

Приклади автоматизації бізнес-процесів на підприємствах харчової та кондитерської галузі охоплюють різні напрями діяльності, зокрема: автоматичне виставлення рахунків та формування нагадувань про оплату для клієнтів; використання CRM-систем для ефективного управління взаємовідносинами зі споживачами та партнерами; впровадження HRM-систем для автоматизації процесів підбору, адаптації та управління персоналом; автоматизацію обробки замовлень і організації доставки продукції, що є особливо важливим для підприємств із великим обсягом реалізації; застосування бухгалтерських програм для ведення фінансового обліку, контролю витрат і формування звітності [4].

Отже, автоматизація бізнес-процесів на підприємстві – це важливий інструмент для підвищення ефективності та скорочення витрат. Спеціалізоване програмне забезпечення (CRM-системи, фінансові платформи та інструменти управління запасами), дає змогу оптимізувати рутинні завдання, скоротити кількість помилок і зосередити ресурси на стратегічних цілях.

Варто зазначити, що впровадження автоматизації управління підприємством забезпечує низку вагомих переваг, що сприяють підвищенню ефективності його діяльності. Зокрема, автоматизація дозволяє суттєво заощаджувати час за рахунок виконання типових операцій заздалегідь налаштованими алгоритмами без постійної участі працівників. Важливою перевагою є також зростання доходів підприємства завдяки підвищенню якості та швидкості виконання бізнес-процесів, що дозволяє обробляти більші обсяги замовлень і зменшувати відтік клієнтів. Одночасно автоматизація сприяє підвищенню лояльності споживачів через покращення якості обслуговування та можливість персоналізації взаємодії з клієнтами. Таким чином, автоматизація управління є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів // *Агросвіт*. 2021 р. №16. С. 34-44.
2. Слюсарчук Л. Автоматизація облікових бізнес-процесів виробничих підприємств // *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С.485.
3. Jeston J., Nelis J. *Business Process Management*. London: Routledge, 2014.
4. Panagacos T. *The Ultimate Guide to Business Process Management*. CreateSpace, 2022.