

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)

(освітній рівень)

на тему: **«Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства
на основі оптимізації бізнес-процесів»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Е 2022-1
спеціальності 051 – Економіка,
ОП - Економіка

Микита БОЧАРОВ

Керівник

Дар'я СЕРЬОГІНА

Харків - 2026 рік

1. Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
2. Ретроспективний аналіз тенденцій виробничо-споживчого балансу на ринку хлібопродуктів України
3. Економічна оцінка ринкових умов та конкурентного становища підприємства
4. Загальний фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання та оцінка його ресурсного потенціалу
5. Вартісна оцінка та структурно-функціональний аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства
6. Алгоритм реалізації заходів із впровадження системи 5S на робочих місцях
7. Економічне обґрунтування запропонованих заходів
8. Оцінка впливу запропонованих заходів на результативні показники діяльності підприємства
9. Апробація результатів дослідження

6 Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.2026 – 25.05.2026	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	19.05.2026 – 25.05.2026	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.2026 – 08.06.2026	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	09.06.2026 – 16.06.2026	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.2026 – 16.06.2026	
6	Перевірка роботи на наявність текстових збігів, попередній захист і отримання рецензії	17.06.2026 – 25.06.2026	
7	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2026	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить: 69 сторінок, 14 рисунків, 26 таблиць, 34 використаних джерела.

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації бізнес-процесів».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад оптимізації бізнес-процесів як чинника зростання економічної ефективності суб'єкта господарювання.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процес формування та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах.

МЕТА РОБОТИ: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації його ключових бізнес-процесів.

ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- дослідити теоретичну сутність економічної ефективності підприємства, критерії та систему показників її оцінки;
- обґрунтувати роль та значення процесного підходу в системі економічного управління сучасним суб'єктом господарювання;
- розглянути світовий та вітчизняний досвід і методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів;
- провести комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства та оцінити його ринкове становище;
- здійснити вартісну оцінку та структурно-функціональний аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства, виявити «вузькі місця» та причини втрат;
- розробити комплекс організаційно-економічних заходів з оптимізації операційних процесів компанії;
- надати економічне обґрунтування запропонованих рішень та розрахувати їхній прогнозний вплив на результативні показники діяльності.

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: Для розв'язання визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод логічного та системного аналізу (для уточнення

понятійного апарату); методи порівняння, групування, аналізу рядів динаміки (для оцінки фінансово-економічного стану підприємства); структурно-функціональний та вартісний аналіз (для діагностики поточних бізнес-процесів); метод економетричного моделювання та прогнозування (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною основою роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання господарської діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, а також фінансова та статистична звітність підприємства за останні 3 роки.

РІК ВИКОНАННЯ 2026

РІК ЗАХИСТУ 2026

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, ВАРТІСНА ОЦІНКА, СОБІВАРТІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ, ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Qualification work contains: 69 pages, 14 figures, 26 tables, 34 references.

TOPIC OF THE QUALIFICATION WORK: "Improving the Economic Efficiency of Enterprise Activity Based on Business Process Optimization".

Subject of the research: a set of theoretical, methodological, and practical principles of business process optimization as a factor in increasing the economic efficiency of an economic entity.

Object of the research: the process of formation and improvement of the economic efficiency of enterprise activity in modern market conditions.

Purpose of the thesis: theoretical justification and development of practical recommendations for improving the economic efficiency of enterprise activity based on the optimization of its key business processes.

Research tasks:

- to investigate the theoretical essence of the enterprise's economic efficiency, its criteria, and the system of indicators for its evaluation;
- to justify the role and significance of the process approach in the system of economic management of a modern economic entity;
- to consider international and domestic experience and methodological approaches to business process optimization;
- to conduct a comprehensive financial and economic analysis of the studied enterprise's activity and evaluate its market position;
- to perform a value assessment and structural-functional analysis of the enterprise's existing business processes, identifying "bottlenecks" and causes of losses;
- to develop a set of organizational and economic measures to optimize the company's operational processes;
- to provide an economic justification for the proposed solutions and calculate their forecast impact on performance indicators.

Methodology and information sources: To solve the defined tasks, a complex of general scientific and specialized methods was used in the thesis: the method of

logical and systemic analysis (to clarify the conceptual framework); methods of comparison, grouping, and time-series analysis (to assess the financial and economic condition of the enterprise); structural-functional and value analysis (to diagnose current business processes); the method of econometric modeling and forecasting (to justify the economic efficiency of the proposed measures).

The information base of the research consists of legislative and regulatory acts of Ukraine on the regulation of economic activity, scientific works of domestic and foreign economists, materials from periodicals, official statistical data, as well as the financial and statistical statements of the enterprise for the last 3 years.

YEAR OF COMPLETION: 2026 YEAR OF DEFENSE: 2026

KEYWORDS: ECONOMIC EFFICIENCY, BUSINESS PROCESSES, PROCESS APPROACH, COST OPTIMIZATION, VALUE ASSESSMENT, PRODUCTION COST, PROFITABILITY, GROWTH RESERVES, ECONOMIC JUSTIFICATION, OPERATIONAL ACTIVITY, FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ.....	11
1.1 Економічна ефективність діяльності підприємства: сутність, критерії та система показників її оцінки.....	11
1.2 Концепція процесного підходу в системі економічного управління сучасним підприємством.....	16
1.3 Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів як чинника зростання ефективності суб'єктів господарювання.....	22
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1 Економічна оцінка ринкових умов та конкурентного становища підприємства.....	28
2.2 Загальний фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання та оцінка його ресурсного потенціалу.....	40
2.3 Вартісна оцінка та структурно-функціональний аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства.....	47
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі їх оптимізації.....	53
3.1 Розробка комплексу організаційно-економічних заходів з оптимізації операційних бізнес-процесів.....	53
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їхнього впливу на результативні показники діяльності підприємства.....	56
ВИСНОВОК.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ.....	69

ВСТУП

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та зростання вартості ресурсів, стратегічним пріоритетом для вітчизняних підприємств стає пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності. Традиційні функціональні підходи до управління часто не забезпечують належної гнучкості та призводять до виникнення невиробничих витрат, дублювання операцій і втрати робочого часу. На противагу цьому, процесно-орієнтоване управління розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення доданої вартості. Оптимізація цих процесів дозволяє мінімізувати витрати, раціонально використовувати ресурсний потенціал та оперативно реагувати на запити ринку, що безпосередньо трансформується у зростання фінансово-економічних результатів. Таким чином, дослідження науково-методичних та практичних аспектів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на засадах оптимізації бізнес-процесів є надзвичайно актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації його ключових бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність економічної ефективності підприємства, критерії та систему показників її оцінки;
- обґрунтувати роль та значення процесного підходу в системі економічного управління сучасним суб'єктом господарювання;
- розглянути світовий та вітчизняний досвід і методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів;
- провести комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства та оцінити його ринкове становище;

- здійснити вартісну оцінку та структурно-функціональний аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства, виявити «вузькі місця» та причини втрат;

- розробити комплекс організаційно-економічних заходів з оптимізації операційних процесів компанії;

- надати економічне обґрунтування запропонованих рішень та розрахувати їхній прогностичний вплив на результативні показники діяльності.

Об'єкт дослідження — процес формування та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Предмет дослідження — сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад оптимізації бізнес-процесів як чинника зростання економічної ефективності суб'єкта господарювання.

Для розв'язання визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод логічного та системного аналізу (для уточнення понятійного апарату); методи порівняння, групування, аналізу рядів динаміки (для оцінки фінансово-економічного стану підприємства); структурно-функціональний та вартісний аналіз (для діагностики поточних бізнес-процесів); метод економетричного моделювання та прогнозування (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною основою роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання господарської діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, а також фінансова та статистична звітність підприємства за останні 3 роки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані в роботі організаційно-економічні заходи з оптимізації бізнес-процесів та розраховані параметри їхньої ефективності можуть бути безпосередньо впроваджені в практику діяльності підприємства з метою зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

1.1 Економічна ефективність діяльності підприємства: сутність, критерії та система показників її оцінки

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, жорсткою конкуренцією та обмеженістю ресурсів, проблема забезпечення стабільного розвитку підприємств набуває першочергового значення. Фундаментальною основою життєздатності будь-якого суб'єкта господарювання виступає його здатність постійно підтримувати та підвищувати рівень своєї економічної ефективності. Дослідження сутності цієї категорії, її внутрішнього змісту та методів вимірювання є відправною точкою для обґрунтування будь-яких стратегічних рішень, у тому числі й тих, що пов'язані з оптимізацією та реструктуризацією внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Категорія «економічна ефективність» належить до базових підвидів економічної науки, проте в науковій літературі досі немає єдиного уніфікованого підходу до її визначення [7]. Це зумовлено багатоаспектністю самого феномену ефективності, який проявляється на різних рівнях управління та в різних сферах діяльності підприємства. Для формування чіткого теоретичного підґрунтя дослідження необхідно насамперед здійснити глибокий гносеологічний аналіз цього концепту та розмежувати його з суміжними економічними категоріями.

У практичній діяльності вітчизняних підприємств досить часто спостерігається ототожнення або змішування понять «економічний ефект» та «економічна ефективність», що є серйозною методологічною помилкою. Наукова дискусія навколо цих термінів дозволяє чітко визначити їхні якісні відмінності, які наведені нижче [22].

Таблиця 1.1 — Порівняльна характеристика категорій «економічний ефект» та «економічна ефективність»

Критерій порівняння	Економічний ефект	Економічна ефективність
Форма вираження	Абсолютна величина (в грошових, натуральних або трудових одиницях).	Відносна величина (у відсотках, коефіцієнтах або індексах).
Сутнісний зміст	Фіксує фактично отриманий результат діяльності за певний період часу.	Відображає рівень віддачі витрат або раціональність використання ресурсів.
Економічний маркер	Обсяг виробництва, виручка від реалізації, величина чистого прибутку.	Показники рентабельності, фондівіддачі, продуктивності праці.
Обмеженість показника	Не враховує обсяг ресурсів, які знадобилися для досягнення результату.	Повністю пов'язує результат із ціною його досягнення (витратами).
Управлінське значення	Використовується для оцінки масштабів діяльності підприємства.	Слугує головним орієнтиром для оцінки якості та майстерності менеджменту.

Як видно з таблиці 1.1, ефект фіксує лише фактичний результат, але повністю ігнорує ціну його досягнення. Натомість економічна ефективність є категорією відносною. Вона характеризує якісний бік господарювання і відображає внутрішній зв'язок між отриманим економічним ефектом та витратами різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, часових), які були інвестовані або спожиті для створення цього ефекту [18]. Іншими словами, ефективність демонструє віддачу кожної одиниці залученого потенціалу підприємства.

У межах сучасної мікроекономічної теорії виділяють кілька фундаментальних підходів до трактування сутності економічної ефективності підприємства, кожен з яких акцентує увагу на окремому аспекті його діяльності:

- Ресурсний підхід. Прибічники цього напряму розглядають ефективність крізь призму ступеня та раціональності використання наявного ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання. У межах цього підходу оцінюється, наскільки повно залучені у виробничий оборот основні засоби, нематеріальні активи, робоча сила та оборотний капітал. Ефективним визнається те

підприємство, яке максимізує вихід продукції на одиницю наявних виробничих потужностей та кадрового потенціалу.

- Витратний підхід. Ця концепція базується на аналізі поточних операційних витрат підприємства. Ефективність тут оцінюється через рівень собівартості продукції та динаміку витрат на її виробництво і реалізацію. Фокус управлінського аналізу спрямований на мінімізацію споживання ресурсів у процесі створення одиниці блага, усунення невиробничих витрат, браку та дублювання функцій, що безпосередньо веде до зниження цінового тиску на підприємство та підвищення його маржинальності.

- Цільовий (результативний) підхід. У межах цієї парадигми економічна ефективність ототожнюється зі здатністю підприємства досягати поставлених стратегічних цілей (наприклад, завоювання певної частки ринку, вихід на міжнародні ринки, диверсифікація діяльності). При цьому критерієм ефективності виступає оптимізація траєкторії руху до мети: чим менше ресурсів та часу витрачено на досягнення цільових орієнтирів, тим вищою вважається ефективність господарської системи.

Для кількісного вимірювання та якісної оцінки економічної ефективності в науці використовується концепція критерію. Критерій — це головна кутова ознака, мірило, за яким оцінюється рівень розвитку чи стан економічної системи. На рівні окремого підприємства загальним інтегральним критерієм економічної ефективності виступає одержання максимального прибутку на одиницю сукупних витрат за умови забезпечення високої якості продукції та соціальної відповідальності бізнесу [28].

Оскільки один єдиний показник не здатний охопити всю складність фінансово-господарської діяльності підприємства, в економічній аналітиці застосовують розгалужену систему показників. Цю систему доцільно класифікувати на два великі взаємопов'язані класи: загальні (результативні) показники рентабельності та часткові (ресурсно-витратні) показники віддачі ресурсів [11].

Детальна класифікація та економічний зміст основних показників, що формують систему оцінки ефективності сучасного суб'єкта господарювання, наведені у наступній таблиці.

Таблиця 1.2 — Комплексна система показників оцінки економічної ефективності підприємства

Група показників	Назва конкретного показника	Економічний зміст та управлінське значення
Загальні показники (Рентабельність)	Рентабельність операційної діяльності (продажів)	Відображає частку чистого прибутку у кожній гривні виручки від реалізації готової продукції.
	Рентабельність операційних витрат (продукції)	Характеризує фінансову віддачу від поточних витрат; показує прибуток на одну гривню собівартості.
	Рентабельність активів (коефіцієнт ROA)	Описує загальну ефективність використання всього наявного майна (капіталу) підприємства.
Часткові показники (Ресурсовіддача)	Продуктивність праці (виробіток)	Визначає обсяг створеного чистого доходу або продукції в розрахунок на одного штатного працівника.
	Фондовіддача необоротних активів	Характеризує рівень інтенсивності та раціональності експлуатації машин, обладнання та споруд.
	Матеріаловіддача виробництва	Показує рівень ресурсозбереження та ефективність споживання сировини, палива та енергії.
	Швидкість обороту оборотних коштів	Описує час, за який мобільні активи (запаси, дебітори) проходять повний операційний цикл.

Аналіз часткових показників, наведених у таблиці 1.2, є критично важливим, оскільки загальні показники рентабельності лише констатують фінансовий результат, тоді як часткові параметри дозволяють локалізувати проблему та зрозуміти, за рахунок якого саме ресурсу відбувається гальмування розвитку господарської системи [3].

У традиційній практиці економічного аналізу оцінка всіх цих показників зазвичай здійснюється ретроспективно — аналітики вивчають фінансову звітність за минулі періоди, порівнюють поточні цифри з минулорічними або плановими і констатують факти зростання чи падіння ефективності. Проте, такий підхід має суттєвий недолік: він є статичним і не дає відповіді на питання, чому

саме виникли ті чи інші відхилення у витратах ресурсів і де саме всередині господарської системи відбуваються фінансові втрати.

Сучасна економічна думка долає цей недолік через інтеграцію аналізу ефективності із концепцією процесного підходу. У межах процесно-орієнтованого управління будь-який кінцевий показник діяльності підприємства — чи то рентабельність операційних витрат, чи то продуктивність праці — розглядається не як випадковий ізольований результат, а як прямий, закономірний наслідок функціонування конкретних внутрішніх бізнес-процесів.

Бізнес-процес за своєю економічною суттю є логічним, послідовним ланцюжком взаємопов'язаних операцій, які трансформують вхідні ресурси у вихідний продукт, що має цінність для кінцевого споживача. Якщо хоча б одна ланка цього ланцюжка працює неефективно (наприклад, процес закупівлі триває занадто довго через паперову бюрократію, або процес внутрішньої логістики призводить до пошкодження матеріалів), це автоматично викликає ланцюгову реакцію по всій системі [32]. Як наслідок, виникають простой виробництва (падає фондівіддача), збільшуються витрати на виправлення браку (зростає собівартість) та затримується відвантаження товару клієнту (падає рентабельність продажів).

Таким чином, розгляд теоретичних засад формування економічної ефективності доводить, що її підвищення у сучасній економіці неможливе за допомогою лише косметичних фінансових рішень чи директивного урізання бюджетів. Реальним і довгостроковим джерелом зростання ефективності є перехід від статичного моніторингу витрат до активного управління процесами, які ці витрати генерують. Саме вивчення бізнес-процесів як об'єкта економічного управління, аналіз їхньої структури та методології оптимізації становлять логічне підґрунтя для подальшого теоретичного дослідження в межах даної роботи.

1.2 Концепція процесного підходу в системі економічного управління сучасним підприємством

Трансформація глобальних економічних систем під впливом індустрії 4.0, тотальної цифровізації, динамічності ринкового середовища та інтеграційних процесів вимагає від вітчизняних підприємств принципового переосмислення класичних канонів менеджменту. Протягом багатьох десятиліть домінувала і вважалася безальтернативною функціональна модель управління, теоретичні витoki якої сягають класичних праць Адама Сміта щодо глибокого поділу праці, а також фундаментальних принципів наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля та Макса Вебера (концепція раціональної бюрократії) [2, 15, 26, 30].

Сутність класичного функціонального підходу полягає в декомпозиції складної діяльності підприємства на окремі ізольовані функції, закріплені за спеціалізованими структурними підрозділами (відділ маркетингу, фінансовий відділ, виробничий цех, відділ логістики тощо). Проте в сучасних реаліях постіндустріальної економіки, яка характеризується переходом від ринку продавця до ринку покупця та необхідністю миттєвого реагування на індивідуальні запити споживачів, функціональна модель виявляє низку критичних системних недоліків. Вони безпосередньо гальмують зростання економічної ефективності суб'єктів господарювання та критично знижують їхню стратегічну і тактичну гнучкість.

Головна суперечність функціональної моделі полягає в локальній оптимізації діяльності окремих структурних підрозділів замість глобальної оптимізації кінцевого результату для споживача. Прагнення керівника кожного окремого відділу максимізувати власні локальні техніко-економічні показники часто входить у пряме протиріччя з інтересами підприємства в цілому. Це явище в управлінській науці отримало назву ефекту «організаційних колодязів» (або «міжфункціональних бар'єрів») [13]. У межах таких «колодязів» вертикальні

зв'язки (підлеглий — керівник) є надзвичайно жорсткими та гіпертрофованими, тоді як горизонтальні зв'язки між колегами з різних відділів практично відсутні або мають конфліктний характер.

Як наслідок, на стиках підрозділів втрачається наскрізна координація, інформація спотворюється або затримується, суттєво подовжується тривалість операційного та управлінського циклів, а транзакційні витрати всередині самого підприємства невпинно зростають. Функціонально-орієнтоване підприємство нагадує статичну структуру, де кожен працівник чітко знає свою інструкцію, але ніхто не відповідає за кінцевий продукт та рівень задоволеності клієнта.

Альтернативою, що докорінно змінює парадигму мислення, філософію та організаційну архітектуру сучасного бізнесу, виступає процесна концепція управління (Business Process Management — BPM) [23]. Її методологічний фундамент заклали у 1990-х роках американські дослідники Майкл Хаммер та Джеймс Чампі через теорію реінжинірингу бізнес-процесів, а також Томас Девенпорт та Едвард Демінг (через концепцію загального управління якістю — TQM). В основі процесного підходу лежить сприйняття діяльності підприємства не як статичної сукупності відокремлених функціональних штатів, а як динамічної, наскрізної мережі взаємопов'язаних і послідовних бізнес-процесів, що пронизують усю структуру організації по горизонталі.

Об'єктом управління за такого підходу стає безпосередньо бізнес-процес, тобто логічний, послідовний ланцюжок операцій, що трансформує вхідні ресурси (матеріальну сировину, інформацію, капітал) у вихідний продукт чи послугу, які мають об'єктивну цінність для кінцевого споживача [31]. Для чіткого усвідомлення глибинних методологічних та прагматичних розбіжностей між двома концепціями фінансово-економічного менеджменту доцільно провести їхнє детальне порівняльне зіставлення за ключовими параметрами.

Аналіз даних таблиці 1.3 дає підстави стверджувати, що процесна модель переносить фокус уваги вищого керівництва з вертикальної ієрархії на горизонтальну інтеграцію діяльності. Це дозволяє повністю ліквідувати «сірі зони» — ті самі організаційні стики між різними департаментами, де, згідно зі

статистичними дослідженнями Інституту реінжинірингу (США) [9], втрачається до 60–80% загального часу виконання клієнтських замовлень і виникає найбільша кількість прихованих невиробничих витрат (унаслідок узгоджень, переробок, очікувань та виправлення помилок).

Таблиця 1.3 — Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів до управління підприємством

Параметр порівняння	Функціональний підхід	Процесний підхід
Базовий об'єкт управління	Окрема структурна функція (елемент системи, закріплений за відділом).	Наскрізний бізнес-процес (динамічний ланцюг створення цінності).
Орієнтація діяльності	На виконання внутрішніх регламентів, нормативів та прямих вказівок керівника.	На максимальне задоволення потреб кінцевого (зовнішнього) та внутрішнього споживача.
Критерій оцінки успішності	Локальні показники підрозділу (наприклад, обсяг випуску цеху без урахування збуту).	Інтегральні показники процесу (якість, собівартість та тривалість усього циклу).
Характер взаємодії	Вертикальний (ієрархічний, суворо командно-адміністративний, бюрократизований).	Горизонтальний (командний, крос-функціональний, партнерський).
Джерело неефективності	Міжфункціональні бар'єри, дублювання завдань на стиках, затримки інформації.	Організаційні та технологічні розриви в логіці самого процесу, зайві кроки.
Розподіл відповідальності	Розмита або фрагментарна (кожен відділ відповідає лише за свій ізольований шматок роботи).	Персоніфікована (закріплена за конкретною посадовою особою — Власником процесу).
Принцип фінансування	Формування статичних бюджетів підрозділів (кошториси витрат відділів).	Процесно-орієнтоване бюджетування, фінансування ланцюгів створення цінності.

У системі процесного менеджменту ключовою фігурою та суб'єктом управління стає Власник процесу (Process Owner) [19]. Це топ-менеджер або провідний фахівець, який має у своєму розпорядженні всі необхідні ресурси, володіє повноваженнями щодо зміни технології виконання операцій та несе повну персональну відповідальність за результативність, якість, фінансові показники та загальну економічну ефективність наскрізного бізнес-процесу в цілому. Наявність фігури Власника процесу ліквідує класичний синдром колективної безвідповідальності, коли за дефект готового виробу чи зрив

термінів поставки фінансовий відділ звинувачує виробництво, виробництво — службу постачання, а постачальники — відділ маркетингу.

Для практичної побудови ефективної процесно-орієнтованої системи економічного управління підприємством усю сукупність його внутрішніх процесів необхідно чітко класифікувати. Методологічною основою для такої класифікації виступає концепція «ланцюга цінностей» (Value Chain) [21] видатного гарвардського вченого Майкла Портера. Відповідно до його логіки, всі процеси організації за їхньою роллю у формуванні доданої вартості та отриманні прибутку поділяють на три фундаментальні класи:

1. Основні (операційні) бізнес-процеси. Вони безпосередньо формують споживчу цінність продукту, створюють матеріальний чи інтелектуальний результат, який купує клієнт, і безпосередньо генерують грошові потоки підприємства. До цієї групи належать: комплексне маркетингове дослідження ринку та формування портфеля замовлень, закупівля сировини й матеріалів, безпосередній технологічний процес виробництва, складська та транспортна логістика, збут, дистрибуція та післяпродажне сервісне обслуговування.

2. Забезпечувальні (допоміжні) бізнес-процеси. Вони не беруть прямої участі у створенні доданої вартості для зовнішнього споживача, але виступають внутрішнім інфраструктурним фундаментом, без якого функціонування основних процесів є фізично чи юридично неможливим. Їхніми споживачами є виключно внутрішні підрозділи підприємства. До цього класу відносять: технічне обслуговування, планово-попереджувальний ремонт обладнання, юридичний супровід діяльності, бухгалтерський, фінансовий та податковий облік, комплексне забезпечення безпеки, ІТ-підтримку та адміністрування мереж.

3. Процеси управління та стратегічного розвитку. Вони спрямовані на довгострокове цілепокладання, координацію, моніторинг діяльності організації, формування адаптивної організаційної структури та управління інноваційними та інвестиційними проектами. Ці процеси забезпечують системну стійкість підприємства, його синергетичний ефект, адаптацію до турбулентних змін

макросередовища та безперервне вдосконалення (Kaizen) показників усіх інших бізнес-процесів нижчих рівнів.

Економічна сутність інтеграції процесного підходу в загальну систему фінансово-економічного управління полягає в докорінній зміні методології контролю та аналізу витрат. Традиційний облік групує витрати за місцями їх виникнення (цех №1, відділ кадрів тощо) та за економічними елементами. Процесний підхід вимагає переведення облікової політики у площину поопераційного аналізу — визначення вартості виконання кожної конкретної дії в межах процесу. Це створює передумови для впровадження прогресивного методу ABC (Activity-Based Costing — функціонально-вартісний аналіз витрат).

Завдяки інструментам ABC-методу [8] менеджмент підприємства отримує можливість здійснити глибоку диференціацію всіх внутрішніх операцій бізнес-процесів за критерієм їхнього реального впливу на формування споживчої цінності. Така класифікація є базовим аналітичним інструментом оптимізації витрат і детально представлена в наступній таблиці.

Як наочно демонструє аналітичний матеріал таблиці 1.4, приховані та найбільш масштабні резерви підвищення загальної економічної ефективності підприємства полягають не у фронтальному «урізання» бюджетів усіх підрозділів (що часто практично призводить до колапсу виробництва), а в точковому виявленні та тотальній ліквідації операцій категорії NVA, поряд із суттєвим ущільненням операцій категорії NNVA [20]. Функціональна модель обліку надійно маскує ці втрати всередині загальновиробничих чи загальногосподарських витрат, тоді як процесний аналіз робить структуру витрат абсолютно прозорою та контрольованою.

Підсумовуючи, зазначимо, що концепція процесного підходу в системі економічного управління розглядає сучасне підприємство не як жорстку застиглу ієрархію, а як живий, мобільний та адаптивний крос-функціональний механізм. Руйнування міжфункціональних бар'єрів, чітка децентралізація влади на користь власників процесів, орієнтація на клієнта та перехід до поопераційного контролю вартості й часу створюють фундаментальні

методологічні передумови для стабільного зростання показників рентабельності та окупності капіталу суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.4 — Класифікація операцій у межах бізнес-процесів за критерієм створення цінності

Категорія операції	Вплив на споживчу цінність	Економічні наслідки для підприємства	Приклади операцій у практичній діяльності
Операції, що створюють цінність (VA — Value Added)	Безпосередньо та якісно підвищують корисність і функціональність продукту для покупця; клієнт усвідомлено готовий платити за них гроші.	Виступають головним генератором маржинального доходу, формують унікальну конкурентну перевагу підприємства на ринку.	Термічна чи механічна обробка сировини, фінальне збирання вузлів, розробка унікального коду ПЗ.
Операції, що не створюють цінності, але є необхідними (NNVA — Necessary Non-Value Added)	Не додають продукту нових споживчих властивостей, але є обов'язковими через особливості технології, вимоги безпеки або закони.	Формують немінучі накладні витрати господарської системи; підлягають жорсткій автоматизації, оптимізації та аутсорсингу.	Вхідний та вихідний лабораторний контроль якості, ведення податкової звітності, обов'язкова сертифікація.
Чисті втрати / Операції без цінності (NVA — Non-Value Added)	Повністю марні або деструктивні дії, які виникають виключно через хаос, помилки та недосконалість організації управління.	Є прямим джерелом чистих фінансових збитків, перевитрат ресурсів; підлягають негайному, безкомпромісному вилученню з процесу.	Очікування деталей на лінії, надлишкове переміщення вантажів між складами, переробка бракованої продукції.

Проте для практичного втілення зазначених переваг у реальну діяльність підприємству необхідний чіткий формалізований інструментарій — специфічні методичні підходи до графічного моделювання, регламентації та безпосередньої кількісної оцінки параметрів бізнес-процесів, що і виступає об'єктом дослідження у наступному підрозділі цієї наукової роботи.

1.3 Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів як чинника зростання ефективності суб'єктів господарювання

Формування процесно-орієнтованої системи управління, теоретичні засади якої було обґрунтовано у попередньому підрозділі, не є статичним одноразовим актом чи ізольованим управлінським рішенням. Опис, ідентифікація та класифікація наявних на підприємстві наскрізних ланцюгів створення цінності у стані «як є» (as is) формують лише первинний інформаційний базис та діагностичну карту для менеджменту. Реальним же рушієм, стратегічним вектором та безпосереднім чинником зростання економічної ефективності суб'єктів господарювання виступає безперервна або радикальна діяльність із їхньої оптимізації задля проектування цільового стану «як має бути» (to be) [25].

Оптимізація бізнес-процесів у межах сучасного методологічного дискурсу розглядається як багатоаспектна, системна діяльність, спрямована на якісне покращення ключових параметрів функціонування системи (мінімізацію витрат, стиснення часу операційного циклу, підвищення якості результату та забезпечення гнучкості системи) з метою максимізації ринкової вартості та конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі, присвяченій стратегічному та операційному менеджменту, сформувалися два фундаментальних і багато в чому полярних методологічних підходи до оптимізації бізнес-процесів, які різняться за масштабом організаційних трансформацій, рівнем супутнього ризику, обсягом необхідних капіталовкладень та швидкістю отримання кінцевого фінансового ефекту [6, 19, 28]:

1. Концепція радикального реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering — BPR). Цей методологічний напрям, сформульований і популяризований М. Хаммером та Дж. Чампі, передбачає повне руйнування наявної організаційної структури, фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування процесів «з чистого аркуша». BPR застосовується

переважно в ситуаціях, коли підприємство перебуває в стані глибокої системної кризи, стрімко втрачає ринкові позиції, або коли на ринку з'являються так звані «підривні» інновації та технології, що докорінно змінюють правила конкурентної боротьби. Метою реінжинірингу є досягнення не поетапного, а стрибкоподібного, революційного покращення ключових показників ефективності (наприклад, зниження витрат або часу виконання операцій у кілька разів за один управлінський цикл).

2. Концепція безперервного еволюційного вдосконалення (Business Process Improvement — BPI / Kaizen). Ця парадигма, що тісно пов'язана з філософією ощадливого виробництва (Lean) та загального управління якістю (TQM), базується на принципі малих, але постійних, покрокових і всеохоплюючих покращень. Оптимізація в межах BPI / Kaizen не вимагає колосальних початкових капіталовкладень, характеризується мінімальним рівнем ризику і залучає до процесу модернізації абсолютно всіх працівників підприємства — від топ-менеджменту до лінійного персоналу. Довгостроковий фінансовий ефект тут досягається за рахунок кумулятивного аналізу, ущільнення часу та послідовного усунення дрібних втрат на кожному робочому місці.

Для глибшого методологічного аналізу, виявлення специфіки та обґрунтування вибору адекватної управлінської стратегії під час реструктуризації підприємства доцільно здійснити порівняльну характеристику цих підходів за ключовими критеріями.

Як свідчать дані аналітичного зіставлення, наведені в таблиці 1.5, вибір конкретного методологічного підходу безпосередньо залежить від фінансових можливостей підприємства, стратегічних цілей та рівня турбулентності зовнішнього ринкового середовища. Водночас у сучасній практиці економічного управління спостерігається тенденція до методологічної конвергенції цих концепцій: підприємство здійснює швидкий радикальний реінжиніринг найбільш критичних, застарілих наскрізних процесів, після чого переводить їх у режим тривалого безперервного Kaizen-вдосконалення.

Реалізація будь-якого оптимізаційного проекту вимагає використання специфічного інструментарію. Сучасна методологія менеджменту оперує широким спектром методів, кожен з яких має свій фокус впливу — вартісну структуру процесу, його часові характеристики, логічну послідовність або якісні параметри виходу.

Таблиця 1.5 — Порівняльна характеристика радикального та еволюційного підходів до оптимізації бізнес-процесів

Критерій порівняння	Радикальний реінжиніринг (BPR)	Еволюційне вдосконалення (BPI / Kaizen)
Масштаб та характер змін	Револьюційний, кардинальний, одноразова докорінна зміна всієї архітектури процесу.	Еволюційний, поступовий, безперервні дрібні модифікації та раціоналізація.
Вихідна точка змін	«Чистий аркуш» (повне ігнорування наявної структури та технології процесу).	Наявний процес (покрокове виявлення та усунення його вузьких місць і дефектів).
Цільовий орієнтир	Стрибокподібне, проривне покращення показників діяльності (у 2–10 разів і більше).	Помірне, але стабільне та системне щорічне зростання ефективності (на 5–15%).
Рівень ризику	Високий (за світовою статистикою, до 60–70% проектів BPR не досягають цілей).	Низький (зміни впроваджуються локально, тестуються і легко піддаються коригуванню).
Основний драйвер змін	Вищий менеджмент (топ-лауреати), залучення зовнішніх інструментальних консультантів.	Увесь персонал підприємства (через гуртки якості, індивідуальні рацпропозиції).
Роль інформаційних технологій	Критична, визначальна (IT виступає головним інноваційним фундаментом та енейблером змін).	Допоміжна, підтримуюча (IT використовується для закріплення та автоматизації вже оптимізованих кроків).
Потреба в інвестиціях	Значні капіталовкладення на ранніх етапах (купівля ліцензій ПЗ, реінжиніринг цехів).	Мінімальні інвестиції, головний акцент на організаційні рішення та зміну корпоративної культури.

Серед усього різноманіття інструментів особливе місце посідає концепція Ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) [4, 30], сутність якої полягає в тотальному очищенні процесів від прихованих втрат (так званих «муда»). Традиційний функціональний облік не фіксує ці втрати, оскільки вони розмиваються в накладних витратах, проте для процесного аналітика вони є головним об'єктом ліквідації.

Для систематизації методологічного інструментарію оптимізації та розуміння його прямого впливу на макроекономічні показники суб'єкта господарювання сформовано наступну класифікаційну матрицю.

Таблиця 1.6 — Методи оптимізації бізнес-процесів та їхній вплив на ефективність підприємства

Назва методу / Концепції	Сутнісний зміст та інструментарій	Економічний механізм зростання ефективності
Інжиніринг на основі Lean (Ощадливе виробництво)	Виявлення та повне усунення 8 класичних видів втрат (надвиробництво, очікування, зайве транспортування, надлишкові запаси, зайві рухи, брак, надлишкова обробка, нереалізований потенціал).	Пряма мінімізація операційних витрат, вивільнення оборотного капіталу із заморожених запасів, суттєве зниження собівартості продукції.
Методологія «Шість Сигм» (Six Sigma)	Статистичний аналіз стабільності та повторюваності процесів, мінімізація варіативності операцій. Використання жорсткого алгоритму DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).	Зниження рівня браку до математичного мінімуму (не більше 3,4 дефекту на мільйон операцій), радикальне зменшення витрат на рекламу.
Теорія обмежень систем (ТОС — Е. Голдратта)	Ідентифікація та розширення «вузького місця» (bottleneck) системи — процесу або операції з найменшою пропускною здатністю, яка гальмує весь ланцюг.	Максимізація швидкості генерації грошового потоку всього підприємства, оптимізація завантаження та збалансування потужностей.
Стиснення часу процесу (Fast Cycle Time)	Ліквідація часових розривів та простоїв, переведення послідовних операцій у паралельне виконання (метод паралельного інжинірингу).	Прискорення оборотності оборотних коштів, скорочення тривалості операційного циклу, підвищення лояльності клієнтів через швидкість.
Стандартизація та регламентація	Фіксація найкращої поточної практики виконання операцій у жорстких графічних картах процесів, регламентах та посадових інструкціях.	Зниження залежності від «людського чинника», мінімізація випадкових помилок персоналу, забезпечення стабільно високої якості.
Роботизація та автоматизація (RPA / BPM-системи)	Передача рутинних, стандартизованих операцій, що піддаються алгоритмізації, програмним роботам та комплексним інформаційним системам.	Радикальне підвищення продуктивності праці адміністративного й управлінського персоналу, ліквідація паперової бюрократії.

Аналіз методів, наведених у таблиці 1.6, доводить, що оптимізація бізнес-процесів діє як комплексний, інтегрований каталізатор економічної ефективності. Вона забезпечує потужний синергетичний ефект, оскільки

покращення лише одного параметра (наприклад, усунення зайвих етапів транспортування за методом Lean) автоматично запускає ланцюгову реакцію: знижуються поточні витрати палива та амортизації (витратний підхід), вивільняється час (прискорюється оборотність капіталу) та зменшується ризик пошкодження сировини (підвищується якість виходу) [2, 24].

Проте для того, щоб управлінські зусилля з оптимізації не мали хаотичного характеру, підприємство повинно розробити та впровадити збалансовану систему метрик оцінки процесів. У процесному менеджменті всі показники прийнято чітко розділяти на дві великі категорії: метрики результативності (чи досягнуто цільовий результат, який вимагає споживач) та метрики ефективності (якою ціною, з якими питомими витратами ресурсів на одиницю виходу цей результат було забезпечено).

Оптимальним визнається той процес, який забезпечує 100% виконання вимог щодо результативності (якість, обсяг, термін) за мінімально можливою вартості його виконання (мінімізація ресурсів). Структуровану систему оціночних метрик, яка дозволяє оцифрувати та контролювати стан будь-якого бізнес-процесу підприємства, наведено в наступній таблиці.

Застосування системи метрик, представленої в таблиці 1.7, дозволяє перевести процес оптимізації у суворо доказову, математичну площину. Порівнюючи фактичні метрики стану «як є» із цільовими орієнтирами стану «як має бути», фінансові аналітики підприємства можуть з точністю до гривні розрахувати майбутній економічний ефект від ліквідації конкретної неефективної операції.

Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів становлять практичне, інструментальне ядро сучасної концепції процесного управління підприємством. Перехід від інтуїтивних, фрагментарних рішень до системного використання наукового арсеналу Lean, Six Sigma, Теорії обмежень та автоматизації дозволяє суб'єктам господарювання повністю трансформувати свою внутрішню структуру витрат. Ліквідація операцій, які не створюють цінності, та розширення «вузьких місць» виступають ключовими внутрішніми

чинниками зростання рентабельності капіталу, продуктивності праці та загальної фінансової стійкості підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Таблиця 1.7 — Збалансована система метрик оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів

Категорія метрик	Конкретний показник (метрика)	Методологічна сутність та формула оцінки	Управлінське значення для аналітика
Метрики вартості та витрат (Cost)	Питома вартість процесу (Process Cost)	Загальні витрати на виконання процесу, поділені на обсяг отриманого виходу (одиниць продукції/послуг).	Дозволяє оцінити фінансову місткість процесу та порівняти її з ринковими аналогами (бенчмаркінг).
	Вартість усунення дефектів (Cost of Quality)	Сукупні витрати на виправлення браку, рекламації, повторне тестування та внутрішній аудит.	Показує ціну управлінських та технологічних помилок всередині ланцюга.
Метрики часу та швидкості (Time)	Тривалість циклу процесу (Cycle Time)	Загальний час від моменту надходження входу (замовлення) до моменту передачі виходу споживачу.	Головний індикатор операційної гнучкості та швидкості реагування на ринкові запити.
	Коефіцієнт ефективності циклу (PCE)	Відношення часу операцій, що створюють цінність (VA), до загальної тривалості циклу процесу.	Демонструє рівень прихованих втрат часу (очікування, черги, узгодження).
Метрики якості та результату (Quality)	Показник виходу з першого пред'явлення (FTY)	Відсоток одиниць продукту, які пройшли через увесь процес без жодного дефекту та виправлення.	Відображає реальну технологічну чистоту та стабільність бізнес-процесу.
	Рівень задоволеності клієнта процесу (CSAT)	Суб'єктивна оцінка якості виходу процесу його безпосереднім споживачем (зовнішнім або внутрішнім).	Забезпечує зворотний зв'язок та мінімізує ризик міжфункціональних конфліктів.

Викладені у першому розділі теоретико-методологічні основи, що пов'язують економічну ефективність із філософією процесного підходу та інструментами його оптимізації, створюють необхідний науковий фундамент для переходу до другого розділу роботи.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Економічна оцінка ринкових умов та конкурентного становища підприємства

Забезпечення фінансово-економічної стійкості та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання в сучасних умовах безпосередньо залежить від глибини аналізу зовнішнього ринкового середовища та спроможності менеджменту оперативно реагувати на його трансформації. Хлібопекарська індустрія України відіграє стратегічну роль у національній економічній системі, виступаючи базисом гарантування продовольчої безпеки держави та задовольняючи першочергові потреби населення в життєво необхідних продуктах харчування. З погляду нутриціології та економіки споживання, хлібобулочні вироби традиційно становлять вагомую частку в щоденному раціоні громадян: вони покривають близько 30% загальної потреби організму в рослинних білках і калоріях, а також забезпечують до 50% надходження мікроелементів, вітамінів групи В, фосфору, харчових волокон та заліза.

На сучасному етапі вітчизняний ринок хлібопекарської продукції характеризується високим рівнем насиченості та диверсифікації. Виробнича інфраструктура представлена розгалуженою мережею потужних індустріальних хлібозаводів, а також гнучким сегментом крафтових міні-пекарень і кондитерських. Структурно-асортиментне наповнення ринку охоплює три ключові продуктивні групи:

- Традиційні хлібні вироби (формовий та подовий хліб, класичні батони, житньо-пшеничні сорти, багети);
- Дрібноштучна здобна та листкова вироби (круасани, пиріжки, булочні вироби, піца, снеки);

- Борошняні кондитерські вироби (тістечка, кекси, мафіни, печиво, пряники та торти).

Розвиток галузі у період 2022–2026 років відбувається в екстремальних умовах, зумовлених повномасштабною військовою агресією. Деструктивний вплив воєнних дій сформував низку макроекономічних викликів, серед яких: стрімке подорожчання сировинних компонентів та паливно-мастильних матеріалів, енергетична нестабільність, руйнування сталих транспортно-логістичних ланцюгів та дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси й мобілізацію. Наслідком дії цих деструктивних чинників стало системне скорочення обсягів промислового виробництва та місткості внутрішнього ринку.

Динаміку макроекономічних деструкцій у галузі наочно ілюструють статистичні дані, згідно з якими за період 2021–2024 рр. спостерігається стійкий тренд до зниження ключових натуральних показників ринку (детальніше графічну траєкторію падіння обсягів промислового випуску та середньодушового споживання хлібобулочної продукції наведено на рисунку 2.1).

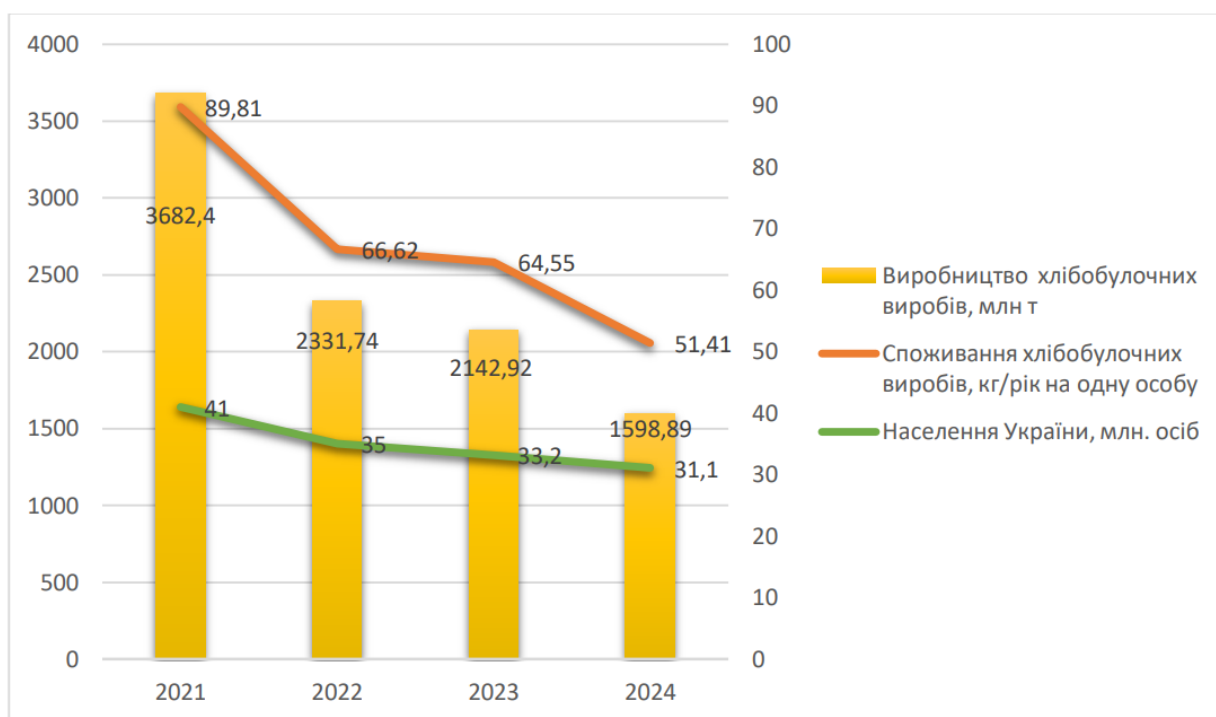


Рисунок 2.1 – Ретроспективний аналіз тенденцій виробничо-споживчого балансу на ринку хлібопродуктів України

Комплексна ідентифікація та структурування ключових факторів, що визначають сучасний стан і вектор розвитку української хлібопекарської індустрії, дозволяє виокремити такі домінантні чинники впливу:

1. Прямі наслідки воєнних дій: фізичне руйнування виробничих активів, дефіцит та коливання вартості електроенергії, ускладнення внутрішньої логістики;

2. Територіальні та ресурсні втрати: втрата потужностей і локальних ринків збуту на тимчасово окупованих територіях, знищення або блокування складських запасів зерна та борошна;

3. Логістичне здорожчання імпорту: зростання цін на іноземні інгредієнти, пакувальні матеріали та технологічне обладнання через перебудову логістичних маршрутів;

4. Технологічна трансформація пропозиції: активне зміщення фокусу нових операторів ринку з виробництва свіжої продукції на технології тривалого зберігання та шокового заморожування напівфабрикатів;

5. Демографічне стиснення ринку: суттєве падіння абсолютного обсягу споживчого попиту внаслідок масової еміграції населення за кордон.

На регіональному рівні — безпосередньо у Чернігівській області — ключовим оператором ринку з тривалою історією успішного брендингу є Товариство з обмеженою відповідальністю «Наша Булочка» (далі — ТОВ «НБ»). Підприємство володіє стійкими конкурентними перевагами не лише в сегменті масових хлібобулочних виробів, а й на ринку панірувальних сухарів, забезпечуючи високоякісною сировиною провідних виробників м'ясних і рибних напівфабрикатів України.

Загалом у Чернігівському регіоні сферу хлібопечення формують 16 суб'єктів малого бізнесу (міні-пекарні, цехи супермаркетів) та 20 великих та середніх підприємств промислового типу. Головними конкурентами, які визначають ринкову кон'юнктуру та ведуть активну боротьбу за частку ринку з ТОВ «НБ», є ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2» та ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат».

Задля проведення стратегічного позиціонування ТОВ «НБ» у таблиці 2.1 сформовано порівняльну характеристику ключових параметрів діяльності досліджуваного підприємства та його головних суперників (з метою уніфікації та захисту комерційних даних вартісні межі асортименту перераховано в тисячах гривень за умовну промислову партію продукції).

Таблиця 2.1 — Стратегічний моніторинг параметрів діяльності підприємства та його головних конкурентів на регіональному ринку

Базові критерії порівняння	Об'єкт дослідження: ТОВ «НБ»	Конкурент 1: ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	Конкурент 2: ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
Період виходу на ринок (рік)	2001	2014	2007
Географічні межі дистрибуції	Чернігівський регіон та суміжні області	Чернігівська область та обласний центр	Чернігівська область (переважно південний регіон)
Глибина та специфіка товарної номенклатури	Хліб формовий/подовий, батони, здобна вироби, кекси, пряники, сухарі панірувальні та харчові, печиво.	Батони в асортименті, класичні види хліба, листкові та здобні вироби, булочні дрібноштучні товари, торти.	Широкий ряд батонів, формові хліби, дієтична продукція, здобні вироби, кондитерська група.
Ціновий діапазон номенклатури, тис. грн за пром. партію	9,50 – 53,50	9,00 – 52,80	9,20 – 51,75

Джерело: сформовано та оптимізовано автором на основі внутрішньої звітності підприємств

Побудована матриця порівняння (табл. 2.1) свідчить, що ТОВ «НБ» володіє найбільшим ринковим досвідом (працює з 2001 року) та найглибшим асортиментним портфелем, який включає специфічну нішу промислових сухарів. Проте слабкою стороною підприємства є дещо вища верхня межа цінового діапазону. Головним і найбільш небезпечним конкурентом для об'єкта дослідження є ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2», який веде агресивну цінову та збутову політику в обласному центрі.

Для систематизації ринкових загроз та можливостей ТОВ «НБ» було проведено галузевий аналіз за методологією М. Портера, що дозволило оцінити інтенсивність п'яти ключових конкурентних сил (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Аналітична оцінка інтенсивності дії конкурентних сил на регіональному ринку хлібобулочної продукції

Напрямок конкурентної сили	Характеристика прояву сили в поточних ринкових умовах	Рівень загрози для ТОВ «НБ»
1. Суперництво серед наявних операторів ринку	Ринок є жорстко сегментованим та перенасиченим. Спостерігається тиск як з боку великих індустріальних гравців (Чернігівський ХК №2, Ніжинський ХБК), так і з боку локальних міні-пекарень супермаркетів.	Високий
2. Загроза появи нових суб'єктів господарювання	Технологічні бар'єри входу є відносно низькими, особливо для суб'єктів малого бізнесу. Ризик посилюється через високу мобільність та адаптивність крафтових пекарень до локальних потреб.	Середній
3. Тиск з боку товарів-субститутів (замінників)	Актуалізується тренд на здорове харчування (відмова від цукру, дріжджів, перехід на безглютенові замінники). Певні сегменти споживачів повністю відмовляються від традиційного хліба.	Вище середнього
4. Ринкова влада кінцевих споживачів	Зниження купівельної спроможності та масова еміграція призвели до стиснення попиту. Клієнт стає чутливим до копійчаних коливань ціни та акційних пропозицій.	Високий
5. Тиск з боку постачальників сировини	Борошно та зернові мають тривалі терміни зберігання за належних умов. Ефективний логістичний менеджмент та диверсифікація запілля дозволяють нівелювати диктат постачальників.	Низький / Середній

Джерело: розроблено автором на основі експертного оцінювання ринку

Узагальнюючи результати аналізу конкурентного середовища, можна констатувати, що ТОВ «НБ» функціонує в умовах високого конкурентного тиску та обмеженого ринкового попиту. За таких обставин критичного значення набуває оцінка конкурентоспроможності конкретних продуктових позицій підприємства. Для проведення детальшого порівняльного аналізу було обрано найбільш масову та репрезентативну позицію — батон «Нарізний». Первинні

органолептичні та маркетингові дескриптори якості досліджуваних зразків трьох виробників наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Діагностична матриця споживчих та технологічних параметрів батона «Нарізного»

Виробничий об'єкт	Стан та пористість м'якушки	Колірні характеристики скоринки	Смакові властивості та аромат	Стан та чистота поверхні	Якість та дизайн пакування
ТОВ «НБ»	Рівномірна, дрібна, еластична тонкостінна пористість	Виражений золотистий, із характерним глянцем	Відмінний, традиційний насичений аромат	Чиста, гладка, без тріщин та підривів	Сучасний, висока ергономічність та естетика
ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	Рівномірна, розвинена дрібна пористість	Золотисто-жовтий, глянцева поверхня	Відмінний, яскраво виражений приємний смак	Відповідає стандарту, без дефектів форми	Привабливий, забезпечує герметичність
ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»	Дрібна, проте з незначною нерівномірністю	Золотистий, стриманий матовий відтінок	Хороший, стандартний хлібний смак	Нормальний, присутні поодинокі нерівності	Стандартний, середній рівень візуалізації

Джерело: сформовано автором за результатами маркетингового моніторингу

Для квантифікації (оцифрування) якісних параметрів було залучено експертну групу у складі 4 фахівців (технологи підприємств та профільні маркетингологи), які оцінювали параметри за 5-бальною шкалою (0 — повна відсутність ознаки, 5 — еталонна якість). Розрахунок коефіцієнтів вагомості кожного параметра здійснено за класичною методологією за допомогою інструментарію MS Excel (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — Розрахунок коефіцієнтів відносної вагомості параметрів батона «Нарізного»

Найменування оцінюваного параметра	Оцінки експертів (від 1 до 5 балів)			Сумарна значущість	Коефіцієнт вагомості
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3		
1. Стан та структура м'якушки	5	5	5		
2. Колірні характеристики	2	2	3		
3. Смакові якості та запах	2	3	3		
4. Стан зовнішньої поверхні	4	3	2		
5. Візуальний дизайн упаковки	2	2	2		
РАЗОМ	15	15	15		

Джерело: розраховано автором на основі експертних анкет

Математичний розподіл ваг демонструє, що найважливішими критеріями для споживача є структура м'якушки (вага 0,32) та смакові властивості продукту (вага 0,21). Зведені результати агрегованого бального оцінювання зразків продукції експертами наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — Зведена матриця результатів бального оцінювання батона «Нарізного» за виробниками

Профільні індикатори якості	ТОВ «НБ»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
1. Стан та структура м'якушки	20	20	19
2. Колірні характеристики	18	19	18
3. Смакові якості та запах	18	17	17
4. Стан зовнішньої поверхні	19	19	19
5. Візуальний дизайн упаковки	19	19	18
ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ	94	94	91

Джерело: сформовано автором за даними експертного опитування

Абсолютні результати свідчать про паритет лідерства: ТОВ «НБ» та ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2» отримали максимальну суму — по 94 бали, суттєво випередивши ніжинських виробників. Водночас ТОВ «НБ» має перевагу

за смаковими властивостями, але мінімально поступається за колірними параметрами скоринки.

Наступним етапом аналізу стало визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, який враховує не лише якісні (групові) параметри, а й економічну складову — роздрібну ціну. Розрахунок здійснено за формулою:

За базовий (еталонний) зразок для розрахунку відносного рівня конкурентоспроможності було обрано продукцію ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2» як найбільш небезпечного прямого конкурента. Фінансово-маркетингові результати розрахунків зведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 — Комплексна оцінка інтегральної конкурентоспроможності батона «Нарізного»

Найменування виробників-конкурентів	Середня ціна виробу, грн	Груповий індекс за споживчими властивостями	Відносний рівень конкурентоспроможності	Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності
ТОВ «НБ»	29,90	0,996	1,04	0,032
ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	27,80	0,994	1,03	0,033
ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»	29,30	0,961	1,03	0,033

Джерело: розраховано автором

Аналітичні дані таблиці 2.6 вказують на те, що за споживчими якостями батон від ТОВ «НБ» є найкращим. Проте через вищу роздрібну ціну (29,90 грн проти 27,80 грн у головного конкурента) його підсумковий інтегральний показник є дещо нижчим, ніж у конкурентів. Це підтверджує гіпотезу про те, що саме ціновий фактор виступає головним стримуючим чинником зростання продажів підприємства.

Для візуалізації конкурентного профілю та наочного відображення сильних і слабких сторін продукції за усередненими експертними оцінками сформовано вихідні дані у таблиці 2.7. На їх основі було побудовано багатокутну

радарну карту (геометричне відображення конкурентного профілю представлено на рисунку 2.2).

Таблиця 2.7 — Профільні експертні вектори для геометричного моделювання ринкової позиції продукту

Конкретні параметри оцінювання	ТОВ «НБ»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
1. Стан та структура м'якушки	4,0	5,0	4,5
2. Колірні характеристики	3,6	3,8	3,6
3. Смакові якості та запах	3,6	3,4	3,4
4. Стан зовнішньої поверхні	3,8	3,8	3,8
5. Візуальний дизайн упаковки	3,8	3,8	3,6

Джерело: сформовано автором за матеріалами маркетингового дослідження

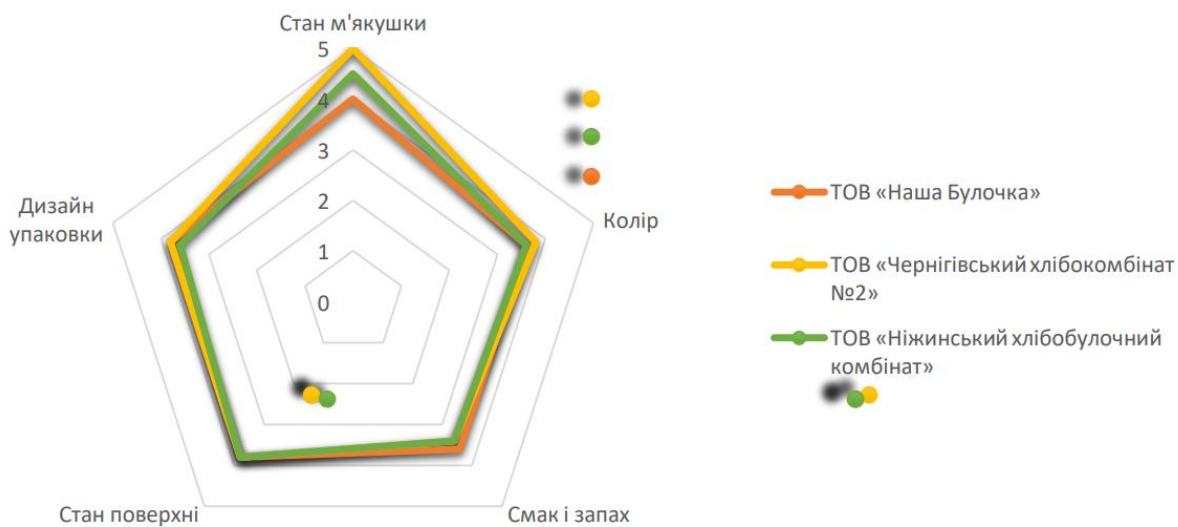


Рисунок 2.2 – Візуалізація стратегічного конкурентного профілю підприємства у порівнянні з галузевими лідерами

Графічний аналіз профілю (рис. 2.2) підтверджує, що ключовими драйверами успіху ТОВ «НБ» є унікальні смакові характеристики та бездоганний

стан упаковки й поверхні виробу. Головна зона ризику та зона необхідної оптимізації — це собівартість та фінальна ціна реалізації.

Для ідентифікації внутрішніх бізнес-процесів та факторів, які здійснюють найбільший вплив на якість і, як наслідок, на конкурентоспроможність продукції ТОВ «НБ», було застосовано метод статистичного аналізу — діаграму Парето. Експертна група оцінила значущість ключових виробничо-організаційних факторів за шкалою від 100 до 1000 балів. Результати ранжування та кумулятивного накопичення часток подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 — Ранжування факторів впливу на рівень якості та стабільності продукції за методом Парето

Виробничо-економічні фактори	Експертний бал значущості	Питома вага фактора, %	Накопичена (кумулятивна) частка, %	Нормативний поріг відсікання, %
1. Технологічний регламент процесу	300	30,0	30,0	80,0
2. Якість вхідної сировини	250	25,0	55,0	80,0
3. Кваліфікація та мотивація персоналу	200	20,0	75,0	80,0
4. Стан технологічного обладнання	150	15,0	90,0	80,0
5. Параметри зовнішнього середовища	100	10,0	100,0	80,0
Всього	1000	100,0	x	x

Джерело: розраховано автором за участю виробничих експертів

Побудована за даними таблиці 2.8 діаграма Парето (графічне відображення кумулятивного впливу чинників наведено на рисунку 2.3) чітко локалізує зону головної управлінської уваги згідно з правилом 80/20.

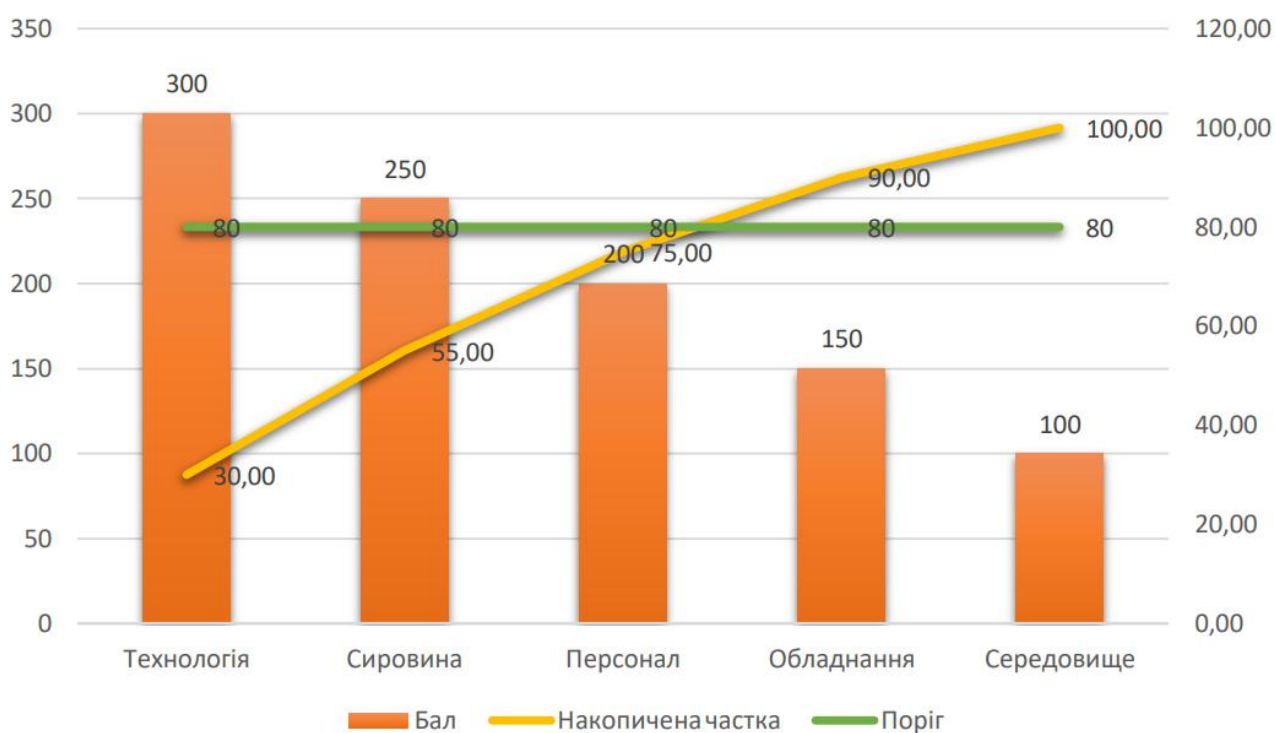


Рисунок 2.3 – Кумулятивний розподіл факторів впливу на якісні характеристики продукції (за методом Парето)

Аналіз свідчить, що перші три чинники — технологічний регламент, якість сировини та людський капітал — сумарно формують 75% впливу на якість готового виробу. Отже, для зниження собівартості при збереженні високої якості ТОВ «НБ» необхідно сфокусуватися на оптимізації внутрішніх технологічних бізнес-процесів та ретельному відборі постачальників.

На завершення комплексного маркетингового аналізу ринкових позицій було проведено розширене дослідження за методологією розширеного маркетингового міксу «7P» (Product, Place, Price, Promotion, People, Process, Physical Evidence). Результати диференційованого бального оцінювання ринкової сили підприємств за кожним суб-елементом наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 — Комплексна порівняльна оцінка ринкової сили операторів за методологією «7Р-аналізу»

Маркетингові суб-компоненти комплексу 7Р	Оціночні бали операторів ринку (від 1 до 5)		
	ТОВ «НБ»	ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2»	ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат»
1. PRODUCT (Продуктова політика):			
* Стабільність показників якості	4	5	4
* Широта та глибина асортименту	4	4	3
* Ергономічність пакування	5	5	5
2. PLACE (Збутова логістика):			
* Рівень крокової доступності для покупця	5	5	5
* Прохідність торгових точок	5	5	5
* Візуальна видимість фірмових зон	4	4	4
3. PRICE (Цінова стратегія):			
* Економічна доступність для споживача	3	4	5
* Дисконтні та акційні програми	–	-	-
* Стабільність ціни в часі	5	4	4
4. PROMOTION (Маркетингові комунікації):			
* Рекламна активність у регіоні	4	4	3
* Проведення дегустацій та BTL-акцій	4	4	3
* Рівень лояльності до бренду (імідж)	5	5	4
5. PACK (Візуальна презентація):			
* Естетична привабливість	4	4	4
* Зручність у використанні та зберіганні	5	5	5
* Екологічність (біорозкладність) матеріалу	3	3	3
6. PROCESS (Організація процесів):			
* Безперебійність наявності на полицях	4	4	4
* Вигідність викладки (мерчандайзинг)	5	4	3
* Елементи аромамаркетингу в ритейлі	4	4	4
7. PERSONNEL (Людський ресурс):			
* Кваліфікаційний рівень персоналу	4	4	4
* Наявний практичний досвід	3	3	3
* Спеціалізована профільна освіта	4	4	4
ПІДСУМКОВИЙ АГРЕГОВАНИЙ БАЛ	84	84	79

Джерело: розроблено та структуровано автором за результатами експертного оцінювання

Результати інтегрального 7Р-аналізу (табл. 2.9) підтвердили раніше отримані висновки: ТОВ «НБ» ділить перше місце з ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат №2», набравши по 84 бали, та випереджаючи ТОВ «Ніжинський хлібобулочний комбінат» на 5 балів. Сильними картами ТОВ «НБ» є ефективний

мерчандайзинг, стабільність цінової політики та глибина асортименту. Слабкою ланкою залишається цінова доступність через високу собівартість внутрішніх процесів виробництва.

Таким чином, проведена економічна оцінка ринкових умов доводить, що за умов загального стиснення споживчого попиту та жорсткої конкуренції подальше зростання конкурентоспроможності ТОВ «НБ» неможливе за рахунок простого екстенсивного розширення асортименту. Головним стратегічним резервом підприємства є оптимізація його внутрішньої операційної архітектури, ліквідація прихованих втрат у технологічних ланцюгах та вдосконалення процесів матеріально-технічного постачання, що дозволить знизити ціну без втрати еталонних якісних характеристик продукту.

2.2 Загальний фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання та оцінка його ресурсного потенціалу

Ефективність функціонування підприємства харчової промисловості в умовах нестабільного ринку визначається не лише обсягами виробництва, а й гнучкістю його асортиментної політики та розгалуженістю збутової мережі. ТОВ «НБ» володіє значним продуктовим портфелем, що нараховує понад 80 позицій борошняних кондитерських виробів. Пріоритетними напрямками виробництва є випуск класичних тортів, тістечок та різноманітних видів печива, що мають сформований стабільний попит серед мешканців Чернігівського регіону.

Дистриб'юторська стратегія підприємства базується на багатоканальній моделі реалізації. Продукція ТОВ «НБ» представлена у ключових національних та локальних мережах ритейлу: «АТБ Маркет», «Еко Маркет», «Велика Кишеня» та «Велмарт». Крім того, компанія підтримує власну мережу мобільних точок продажу (кіосків), що дозволяє забезпечувати максимальну свіжість продукції для кінцевого споживача.

Для об'єктивної оцінки результативності обраної стратегії проведемо аналіз динаміки ключових індикаторів господарської діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Моніторинг результативності господарської діяльності та використання трудових ресурсів

№ п/п	Показники результативності	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темпи динаміки 2023/2022, %	Темпи динаміки 2024/2023, %
1	Обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації	тис. грн	56142	48543	46828	86,46	96,47
2	Штатна чисельність персоналу (середньооблікова)	осіб	120	134	133	111,67	99,25
3	Рівень продуктивності праці (виробіток на 1 особу)	тис. грн/осіб	467,85	362,26	352,09	77,43	97,19
4	Сукупні витрати на оплату праці (ФОП)	тис. грн	8913	11290	16322	126,67	144,57
5	Середній рівень винагороди одного працівника на рік	тис. грн/осіб	74,28	84,25	122,72	113,43	145,66
6	Сумарна собівартість реалізованих товарів	тис. грн	58332	49176	46520	84,30	94,60
7	Рівень витратомісткості реалізації	грн/грн	1,04	1,01	0,99	97,50	98,06
8	Операційний результат (прибуток від продажу)	тис. грн	1740	1145	1541	65,80	134,59
9	Фінальний чистий прибуток звітного періоду	тис. грн	1472	1478	1410	100,41	95,40
10	Чиста рентабельність операційного доходу	%	2,62	3,05	3,01	—	—

Джерело: розраховано автором на основі фінансової документації підприємства

Аналіз даних таблиці 2.10 вказує на складні структурні трансформації всередині підприємства. Чистий дохід продемонстрував тенденцію до зниження:

у 2023 році на 13,54%, а у 2024 році — ще на 3,53%. Водночас спостерігається інтенсивне зростання витрат на персонал: фонд оплати праці зріс на 44,57% лише за останній рік, що призвело до підвищення середньої зарплати до 122,72 тис. грн на рік. На тлі скорочення виручки та зростання штату продуктивність праці знизилась, що є сигналом до необхідності оптимізації кадрового потенціалу. Позитивним моментом є зниження собівартості та рівня витрат на 1 грн продукції, що дозволило втримати чистий прибуток на рівні понад 1,4 млн грн.

Візуалізацію ключових трендів економічного розвитку ТОВ «НБ» представлено на рисунку 2.4.

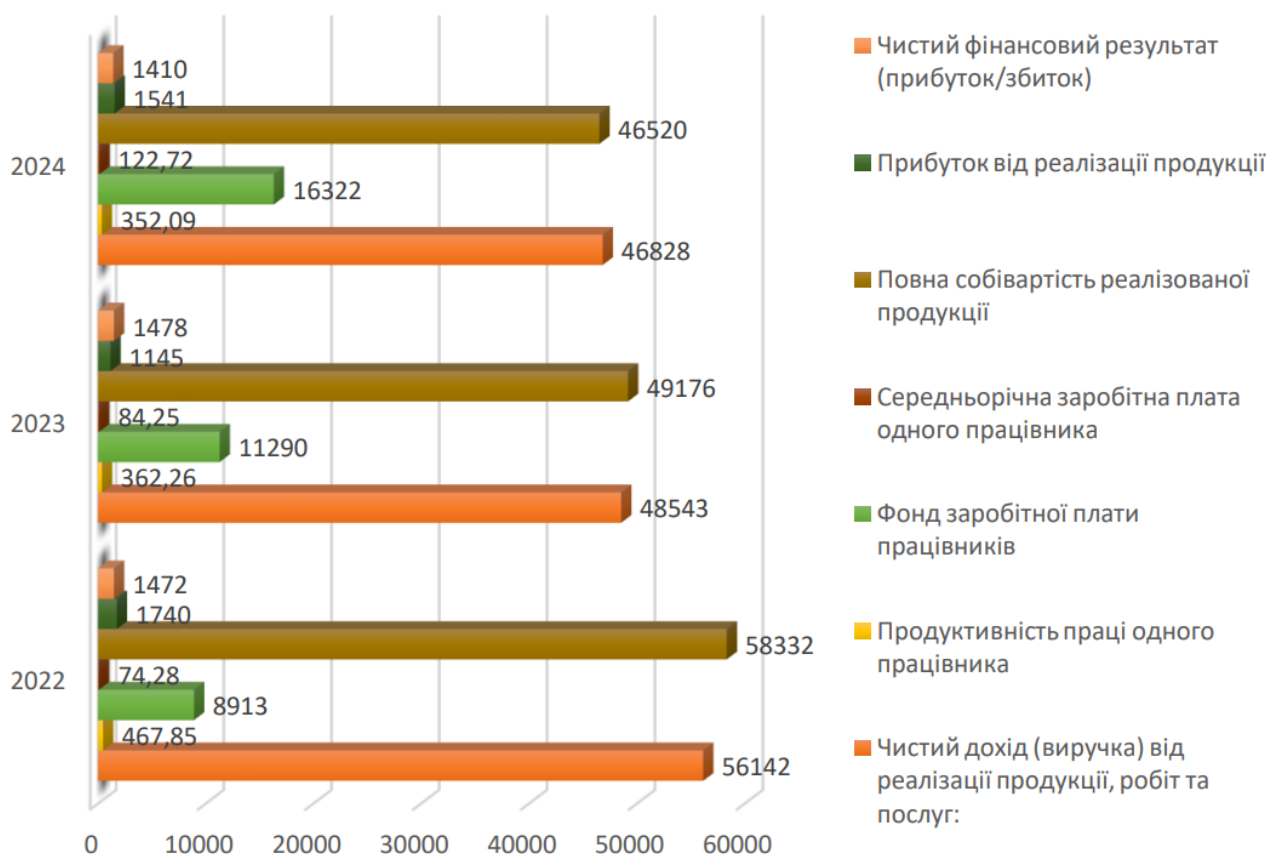


Рисунок 2.4 – Траєкторія змін пріоритетних економічних індикаторів протягом 2022–2024 рр. (тис. грн)

(Примітка: побудовано автором за даними табл. 2.10)

Важливою складовою аналізу є дослідження механізмів формування прибутку, оскільки він виступає головним ресурсом інноваційного розвитку. У таблиці 2.11 наведено декомпозицію фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.11 – Структурно-динамічний аналіз процесу формування фінансових результатів

Компоненти фінансового результату	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Динаміка 2023/22, %	Динаміка 2024/23, %
1. Виручка (чистий дохід)	56142	48543	46828	86,46	96,47
2. Виробнича собівартість	50970	38914	33099	76,35	85,06
3. Валовий фінансовий результат	5172	9629	13729	186,18	142,58
4. Адміністративне навантаження	2160	3196	4290	147,96	134,23
5. Витрати на збут та логістику	5202	7066	9131	135,83	129,22
6. Повна собівартість реалізації	58332	49176	46520	84,30	94,60
7. Операційний результат від реалізації	1740	1145	1541	65,80	134,59
8. Інші доходи від операційної діяльності	8173	8440	2892	103,27	34,27
9. Сукупний фінансовий результат	1472	1478	1410	100,41	95,40

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 2.11, ТОВ «НБ» вдалося суттєво наростити валовий прибуток (у 2,65 раза за три роки), попри загальне падіння виручки. Це стало можливим завдяки жорсткому контролю над виробничою собівартістю. Проте стрімке зростання адміністративних витрат та витрат на збут (майже у два рази) «поглинає» значну частину маржі.

Графічну інтерпретацію компонентів прибутку відображено на рисунку 2.5.

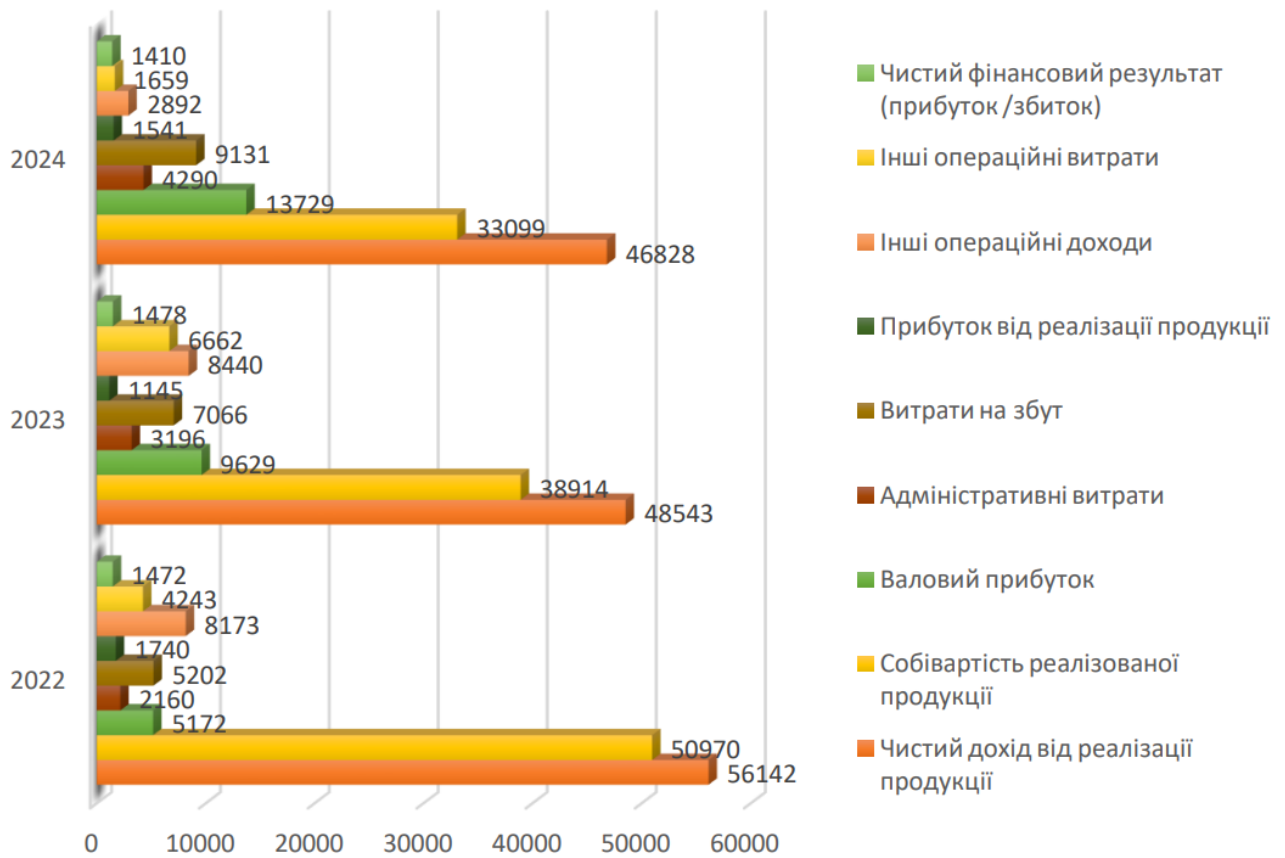


Рисунок 2.5 – Профіль формування чистого прибутку у динаміці досліджуваного періоду
(Примітка: розроблено автором)

Таблиця 2.12 – Аналіз інтенсивності використання капіталу (показники ділової активності)

Показник оборотності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 23/22 (+/-)	Відхилення 24/23 (+/-)
Коефіцієнт трансформації активів	0,63	0,38	0,29	-0,25	-0,09
Фондовіддача основних засобів	5,08	4,27	3,27	-0,81	-1,00
Оборотність виробничих запасів	1,06	0,02	-1,02	-1,04	-0,38
Оборотність дебіторської заборгованості	2,61	1,83	2,19	-0,78	0,36
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	140,05	199,90	164,60	59,85	-35,30
Оборотність кредиторської заборгованості	12,45	16,64	4,93	4,19	-11,71
Період погашення кредитних зобов'язань, днів	29,31	21,93	72,95	-7,39	51,02
Швидкість обороту власного капіталу	10,17	7,24	5,57	-2,94	-1,67

Джерело: розраховано автором на основі агрегованого балансу

Оцінка ділової активності (табл. 2.12) дозволяє визначити швидкість оборотності капіталу та ефективність управління розрахунками.

Результати розрахунків свідчать про уповільнення ділового циклу. Зокрема, фондівдача впала з 5,08 до 3,27, що вказує на недовантаження потужностей. Також спостерігається значне зростання періоду погашення кредиторської заборгованості (до 72,95 дня у 2024 році), що може свідчити про збільшення залежності від коштів постачальників.

Завершальним етапом аналізу є оцінка рентабельності (табл. 2.13), яка демонструє здатність підприємства генерувати прибуток на кожен одиницю вкладених ресурсів. Динаміка змін графічно зображена на рисунках 2.6 та 2.7.

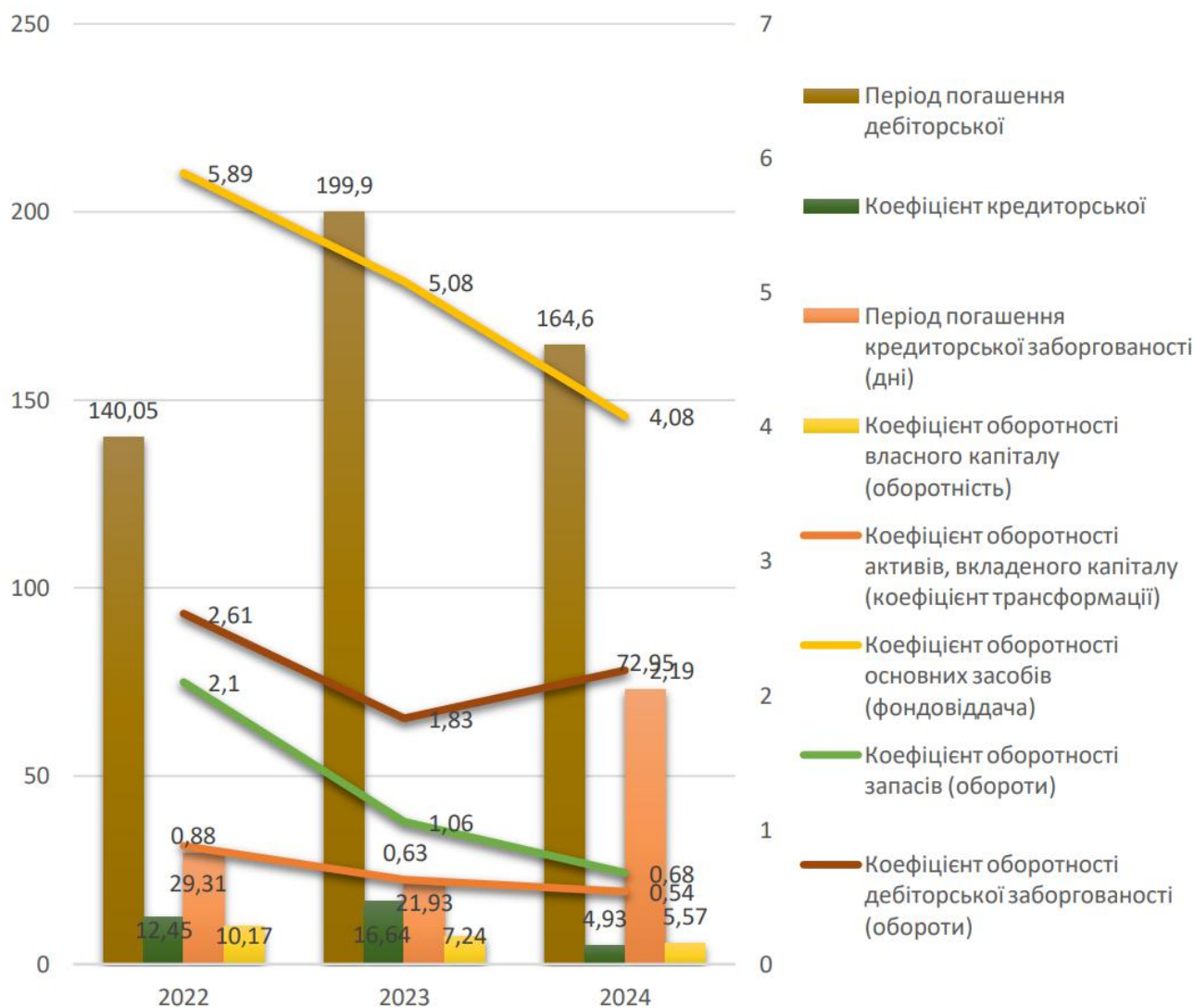


Рисунок 2.6 – Векторний аналіз інтенсивності використання капіталу

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу
(показники рентабельності), %

Індикатори рентабельності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 23/22	Динаміка 24/23
Рентабельність виробленої продукції	10,15	24,74	29,51	+14,60	+4,77
Рентабельність операційних процесів	2,78	2,05	3,58	-0,73	+1,53
Ефективність активів (ROA)	2,30	1,91	1,64	-0,39	-0,27
Рентабельність джерел власних засобів (ROE)	43,01	26,19	16,77	-16,82	-9,42
Рентабельність необоротних активів	64,64	16,26	9,28	-48,38	-6,98
Прибутковість (оборотних) активів	2,83	2,77	1,99	-0,06	-0,78

Джерело: розраховано автором

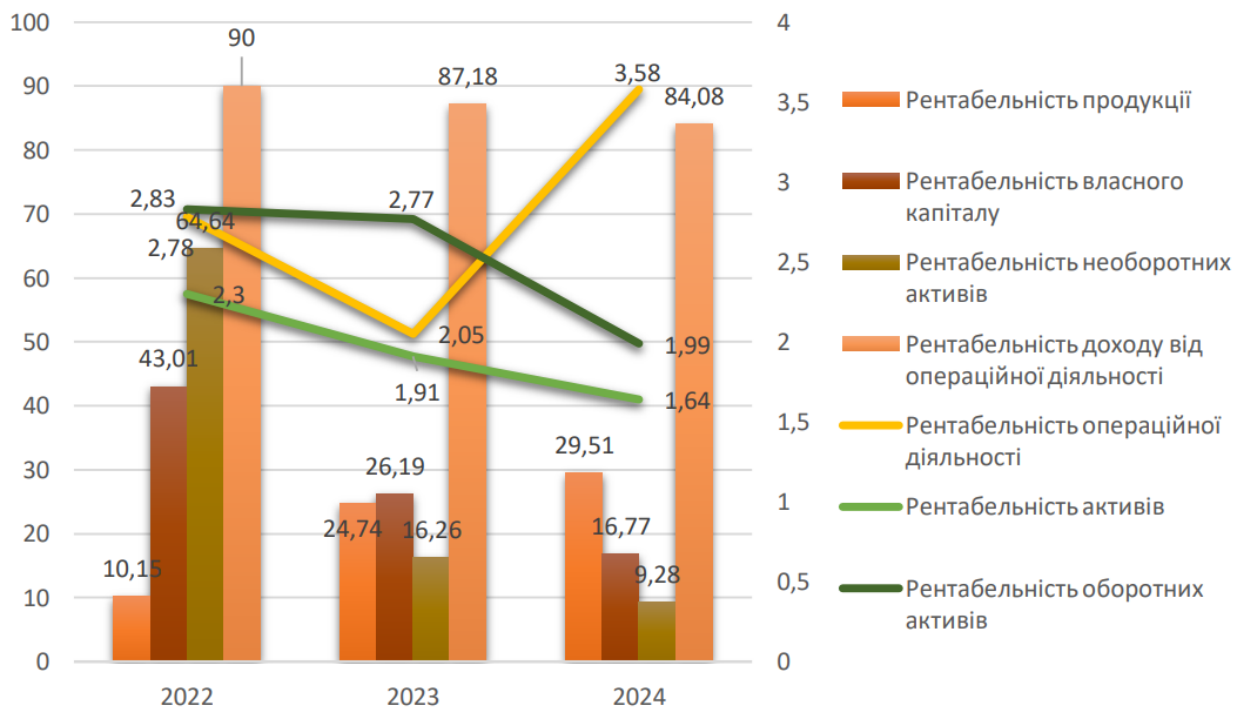


Рисунок 2.7 – Векторний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу

Розрахунки демонструють високу рентабельність самої продукції (29,51%), що є ознакою успішного бренду та якості. Проте загальна прибутковість активів та власного капіталу має стійку тенденцію до зниження.

Це підтверджує висновок про те, що основні проблеми ТОВ «НБ» лежать у площині управління операційними витратами та швидкістю обертання ресурсів.

Отже, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, але такий, що потребує вдосконалення системи управління витратами та прискорення ділової активності для підвищення загальної рентабельності капіталу.

2.3 Вартісна оцінка та структурно-функціональний аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства

Для ідентифікації прихованих резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «НБ» доцільно застосувати інструментарій функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Даний підхід дозволяє корелювати витрати ресурсів із конкретними операційними функціями, що виконуються в межах бізнес-моделі підприємства. Результати моделювання трудових та фінансових витрат візуалізовано на рисунках 2.8–2.10.

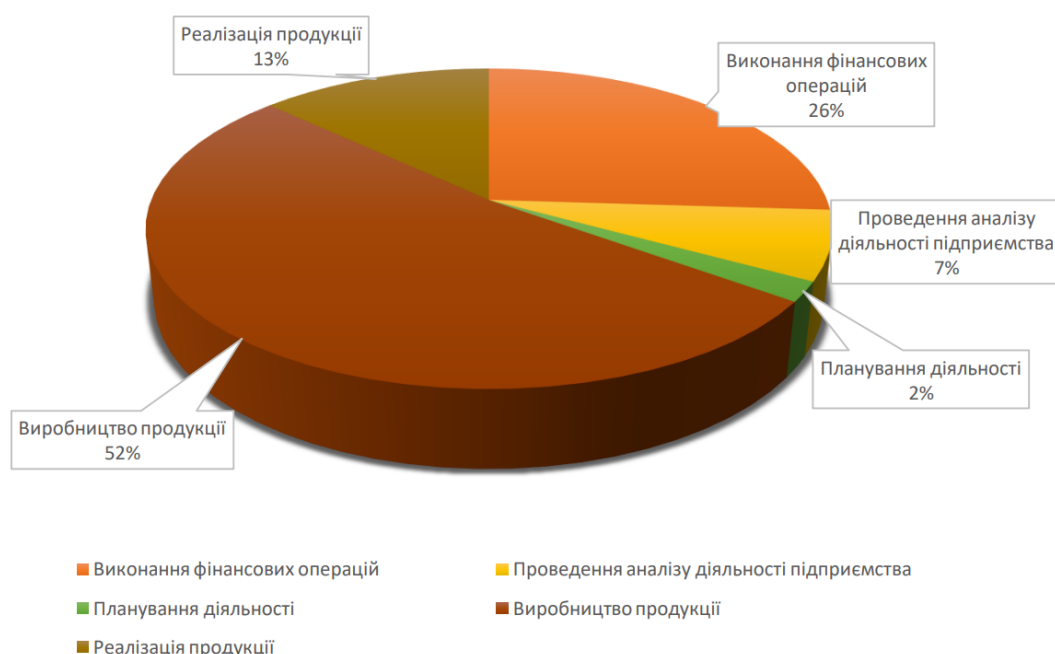


Рисунок 2.8 – Структурний розподіл щомісячних трудовитрат у розрізі операційних ланок

Джерело: розроблено автором на основі хронометражу робочого часу

Результати аналізу, представлені на рис. 2.8, свідчать про те, що домінуюча частка трудових ресурсів (понад 50%) зосереджена у блоці основного виробництва. Це підтверджує спеціалізацію ТОВ «НБ» як виробничого суб'єкта з високим рівнем залучення персоналу безпосередньо у цехах.

Паралельно з оцінкою трудовитрат було здійснено розрахунок фінансового забезпечення кожного бізнес-процесу (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Аналітична оцінка місячної вартості реалізації бізнес-процесів, тис. грн

Джерело: сформовано автором за результатами управлінського обліку

Дані вартісної оцінки підтверджують висновок щодо трудомісткості виробничого блоку: саме процес безпосереднього виготовлення продукції генерує найбільше витратне навантаження. Для детальнішого вивчення природи цих видатків проведено аналіз структури операційних витрат за 2022–2024 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка та структурна трансформація операційних витрат за функціональними напрямками

Статті витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/22 (+/-)	Темп змін 2024/23, %
	тис. грн / %	тис. грн / %	тис. грн / %	тис. грн	%
Собівартість реалізації	50970 / 81,11	38914 / 69,25	33099 / 68,32	-17871	-15,4
Адміністративні витрати	2160 / 3,44	3196 / 5,69	4290 / 8,86	+2130	+34,2
Витрати на збут та дистрибуцію	5202 / 8,28	7066 / 12,57	9131 / 18,85	+3929	+29,2
Інші операційні видатки	4243 / 6,75	6662 / 11,86	1659 / 3,42	-2584	-75,1
Податкові платежі (прибуток)	268 / 0,43	354 / 0,63	267 / 0,55	-1	-24,6
УСЬОГО	62843 / 100	56192 / 100	48446 / 100	-14397	-13,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітів

Розрахунки демонструють кумулятивне зниження загальних витрат протягом періоду, проте воно відбулося за рахунок падіння обсягів виробництва (зниження собівартості). Натомість частка адміністративних та збутових витрат у загальній структурі стрімко зросла (збут — з 8,28% до 18,85%), що вказує на подорожчання процесів реалізації.

Доцільно також розглянути ресурсну складову цих витрат за економічними елементами (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Поелементний аналіз складу операційних витрат ТОВ «НБ»

Елементи витрат	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	Відхилення частки 24/22, п.п.
Матеріальні затрати	61,97	48,39	40,37	-21,6
Оплата праці персоналу	21,33	26,69	40,64	+19,3
Соціальні відрахування	4,71	5,71	8,66	+3,9
Амортизаційні відрахування	1,62	3,46	6,20	+4,6
Інші витрати	10,15	15,75	4,13	-6,0

У 2024 році відбулася кардинальна зміна структури: витрати на персонал стали домінуючим елементом (40,64%), зрівнявшись із матеріальними

затратами. Це підтверджує тезу про високу залежність бізнесу від вартості трудових ресурсів.

Розподіл завантаження за підрозділами представлено на рисунку 2.10.



Рисунок 2.10 – Порівняльна оцінка інтенсивності трудових процесів у структурних одиницях

Джерело: побудовано автором

На основі комплексного аналізу було сформовано матрицю стратегічного стану підприємства (SWOT-аналіз), яка дозволяє збалансувати внутрішні можливості із зовнішніми викликами (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Комплексний аналіз стратегічного потенціалу (SWOT-матриця)

Потужності (Strengths)	Вразливості (Weaknesses)
• Висока якість та впізнаваність бренду «НБ»	• Значний фізичний знос обладнання
• Наявність замкненого циклу виробництва	• Висока плинність лінійного персоналу
• Розвинена мережа збуту в Чернігівському регіоні	• Неєфективна модель стимулювання праці
• 18% частки регіонального ринку	• Неповне використання проектних потужностей
Перспективи (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення асортименту дієтичної продукції	• Стрімка інфляція та зростання цін на енергоносії
• Залучення грантових коштів на модернізацію	• Агресивна демпінгова політика конкурентів
• Оптимізація витрат через ощадливе виробництво	• Зниження купівельної спроможності населення

Наступним кроком діагностики є ранжування процесів за їхнім впливом на Критичні фактори успіху (КФУ) та ступенем проблемності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Пріоритизація бізнес-процесів ТОВ «НБ» за критеріями значущості та проблемності

Бізнес-процес	Вплив на КФУ (1–5)	Ступінь проблемності (1–5)	Пріоритетність
БП: Виробництво	5	5	Найвищий
БП: Збут та логістика	5	5	Найвищий
БП: Закупівля та постачання	4	5	Високий
БП: Управління кадрами	2	5	Середній
БП: Фінансовий контроль	3	5	Середній

Узагальнення результатів ранжування дозволило побудувати матрицю пріоритетів (рис. 2.11).

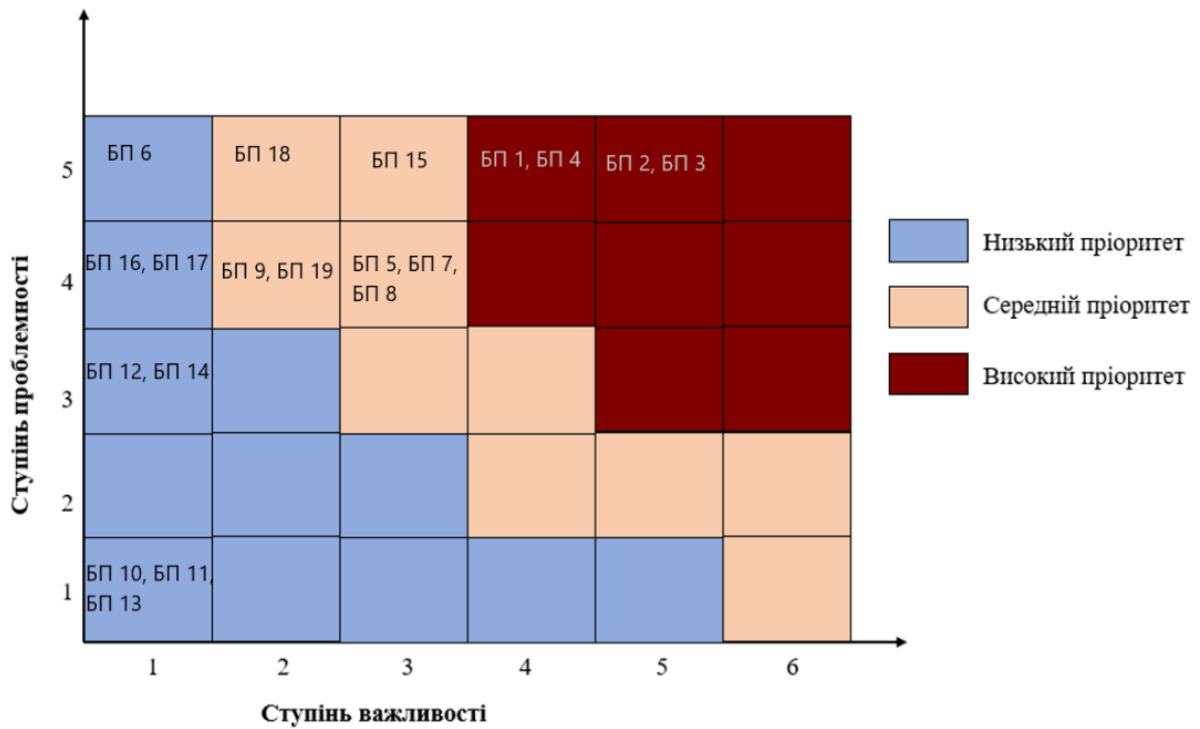


Рисунок 2.11 – Стратегічна матриця пріоритетності вдосконалення бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці чітко вказує на те, що першочергового реінжинірингу потребують процеси Виробництва, Збуту та Закупівлі. Саме вони перебувають у «червоній зоні» (висока важливість + критична проблемність).

Для виведення підприємства з кризи та стабілізації фінансових показників рекомендовано впровадження концепції Lean Production (ощадливе виробництво). Це дозволить мінімізувати втрати на виробничих ділянках, підвищити продуктивність на 15% та забезпечити приріст виробітку на кожного працівника в межах 10%.

РОЗДІЛ 3 Обґрунтування напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі їх оптимізації

3.1 Розробка комплексу організаційно-економічних заходів з оптимізації операційних бізнес-процесів

Сучасний етап розвитку ТОВ «НБ» характеризується значною диверсифікацією виробничої програми. Продуктовий портфель підприємства налічує понад 100 найменувань хлібобулочних виробів, 25 видів сухарної продукції, 3 дескриптори хлібних паличок та більше 10 позицій кондитерського спрямування. Таке асортиментне різноманіття вимагає високої гнучкості операційних процесів, проте поточний стан основного бізнес-процесу «Виробництво» демонструє значні часові втрати.

Для виявлення резервів підвищення продуктивності було здійснено порівняльний аналіз планових та фактичних витрат часу на виробництво одиниці продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Хронометраж та порівняльний аналіз тривалості операцій основного виробничого циклу ТОВ «НБ»

Найменування технологічної операції	План, хв.	Факт, хв.	Відхилення (втрати часу), хв.
Підготовка сировинних інгредієнтів	7	8	+1
Замішування тіста	37	42	+5
Процес тістоділення	18	20	+2
Формування виробів	13	28	+15
Технологічна розстойка	126	131	+5
Випікання	49	59	+10
Охолодження продукції	132	139	+7
Упакування та маркування	42	127	+85
РАЗОМ	424	554	+130

Джерело: розраховано автором за даними оперативного обліку підприємства

Результати аналізу свідчать про критичне перевищення фактичного часу над нормативним, особливо на етапі пакування (+85 хв) та формування (+15 хв). Загальні часові втрати складають 130 хвилин на цикл. Розрахунки підтверджують, що впровадження інструментів ощадливого виробництва дозволить скоротити час протікання процесу (Lead Time) мінімум на 15%, навіть за умови збереження технологічних простоїв перед пакуванням (4-5 годин), пов'язаних з охолодженням хліба.

Для усунення виявлених деструктивних відхилень пропонується інтеграція комплексу інструментів Lean-менеджменту:

1. SMED (Single-Minute Exchange of Die) — швидке переналагодження обладнання.
2. Стандартизація робочих операцій.
3. Система 5S — раціоналізація робочого простору.

Критичною точкою виробничого ланцюга визначено пакувальну лінію для нарізки хліба. Через відсутність дублюючих потужностей та її 100% завантаженість, будь-яка зупинка цієї лінії призводить до паралізації всього потоку. Застосування методики SMED дозволить мінімізувати час переходу з одного виду продукції на інший. Результатом стане розробка регламентованого стандарту переналагодження, де зафіксовано чітку послідовність дій персоналу. У межах проєкту для ТОВ «НБ» було сформовано 8 операційних стандартів, що охоплюють найбільш проблемні ділянки.

Фундаментом для операційних покращень має стати система 5S, впровадження якої передбачає чітку послідовність етапів (рис. 3.1).

З метою оперативного моніторингу відхилень від виробничого графіка пропонується впровадження механізму візуального менеджменту та виробничого аналізу. Даний інструмент передбачає використання «Дошки вирішення проблем».



Рисунок 3.1 – Алгоритм реалізації заходів із впровадження системи 5S на робочих місцях

(Джерело: власна розробка автора)

Алгоритм роботи наступний:

- співробітники фіксують фактичні відхилення у бланках звітності;
- ідентифіковані проблеми виносяться на загальну дошку;
- керівництво здійснює щоденний контроль за статусом вирішення кожної проблеми.

Це забезпечує прозорість виробничих процесів для вищого менеджменту та прискорює реакцію на системні збої. Кумулятивне застосування зазначених інструментів у хлібобулочному цеху ТОВ «НБ» забезпечить зростання продуктивності праці, покращення ергономіки робочих місць та скорочення виробничого циклу.

Варто наголосити, що зазначені заходи розглядаються як старт для впровадження філософії Kaizen (безперервного вдосконалення). На початковому етапі Lean-інструментарій буде апробовано на пілотному потоці, що в подальшому стане еталоном для масштабування концепції ощадливого виробництва на всі бізнес-процеси компанії. У довгостроковій перспективі такий підхід гарантує ТОВ «НБ» стійку конкурентну перевагу та високу операційну гнучкість.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їхнього впливу на результативні показники діяльності підприємства

Практична імплементація філософії ощадливого виробництва вимагає попередньої капіталізації та розрахунку параметрів окупності інвестицій. Перевагою пропонованих Lean-інструментів є їх низька капіталомісткість. Процеси стандартизації операцій та прискореного переналагодження обладнання за методологією SMED реалізуються в межах наявного операційного бюджету та не потребують додаткового фінансування. Натомість розгортання системи організації робочого простору 5S передбачає придбання

спеціалізованого інвентарю та матеріалів для візуалізації, склад яких деталізовано нижче:

- Стелажний комплекс із функціональними комірками для ділянки пакування (1 шт.) — 2 000 грн;
- Спеціалізована клейка стрічка для зонування та розмітки підлоги (330 метрів) — 2 600 грн;
- Магнітна інструментальна стрічка для ергономічного кріплення засобів праці (5 метрів) — 270 грн;
- Ергономічні комплекти прибирального інвентарю «совок і віник» (4 одиниці) — 600 грн;
- Санітарні сміттєві контейнери збільшеної місткості (2 одиниці) — 1 300 грн.

Сукупний обсяг стартових інвестицій для розгортання системи 5S становить 6 770 грн.

Процесно-орієнтований аналіз робочого часу лінійного персоналу ТОВ «НБ» свідчить, що через нераціональне розміщення інструментів та сировини кожен робітник витрачає щонайменше 15 хвилин протягом зміни на непродуктивну діяльність (пошук інвентарю, зайві переміщення, очікування). З урахуванням тривалості стандартної робочої зміни у 480 хвилин, усунення цих втрат завдяки системі 5S забезпечить вивільнення 3,12% номінального фонду робочого часу.

Вивільнення прихованих часових резервів безпосередньо трансформується у зростання ефективності праці персоналу, потенційне підвищення якої становить 3,22%. Для ТОВ «НБ», де загальна чисельність виробничого та обслуговуючого персоналу складає 79 осіб, подібне зростання ефективності забезпечує ефект умовного вивільнення штатних одиниць у кількості 2 осіб. При середньорічному рівні витрат на оплату праці одного робітника з урахуванням єдиного соціального внеску на рівні 87 520 грн, умовно-річна оптимізація фонду оплати праці складе 175 040 грн.

Порівняння отриманого результату з обсягом інвестиційних витрат (з урахуванням нормативного коефіцієнта ефективності капіталовкладень 0,15) дозволило визначити чистий річний економічний ефект від модернізації дільниці пакування за системою 5S, який становить 174 024,5 грн. Зведені параметри фінансової результативності цього інструменту відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиційно-економічні параметри впровадження системи 5S

№ п/п	Назва аналітичного показника	Значення, грн
1	Обсяг початкових витрат на матеріально-технічне забезпечення 5S	6 770,0
2	Прогнозована умовно-річна економія витрат на персонал	175 040,0
3	Чистий очікуваний річний економічний ефект	174 024,5

Джерело: власні розрахунки автора

Паралельно з модернізацією дільниці пакування, проект передбачає запуск системи щоденного виробничого аналізу. Для його технічного забезпечення передбачено придбання інформаційно-аналітичної «Дошки вирішення проблем» вартістю 5 000 грн. Таким чином, сукупний бюджет комплексної Lean-програми (5S, SMED, стандартизація та дошка візуального менеджменту) становить 11 770 грн.

Для оцінки реального впливу розроблених заходів на тривалість операційного циклу було проведено повторний хронометраж процесів після тестування стандартів. Порівняльні результати первинного та вторинного виробничого аналізу наведено в таблиці 3.3.

Аналіз даних таблиці 3.3 підтверджує високу ефективність Lean-управління: сукупна тривалість виробничого циклу скоротилася на 143 хвилини (або на 25,8%), повністю досягнувши цільових орієнтирів. Динаміку цієї оптимізації у розрізі кожної операції унаочнює рисунок 3.2.

Таблиця 3.3 – Комплексна оцінка тривалості операцій виробничого циклу до та після впровадження Lean-інструментів

Найменування технологічних етапів	Первинний стан (Аналіз 1), хв.	Проектне цільове значення, хв.	Фактичний стан після модернізації (Аналіз 2), хв.
1. Підготовка та дозування інгредієнтів	8	7	7
2. Замішування тістової маси	42	37	43
3. Автоматичне тістоділення	20	18	16
4. Формування тестових заготовок	28	13	19
5. Технологічна розстойка	131	126	110
6. Термічна випічка	59	49	44
7. Стабілізаційне охолодження	139	132	132
8. Фінішне упакування та нарізка	127	42	40
ЗАГАЛЬНА ТРИВАЛІСТЬ ЦИКЛУ	554	424	411
Оптимізація часу протікання процесу	x	x	143 хв (або 25,8%)

Джерело: розраховано та сформовано автором

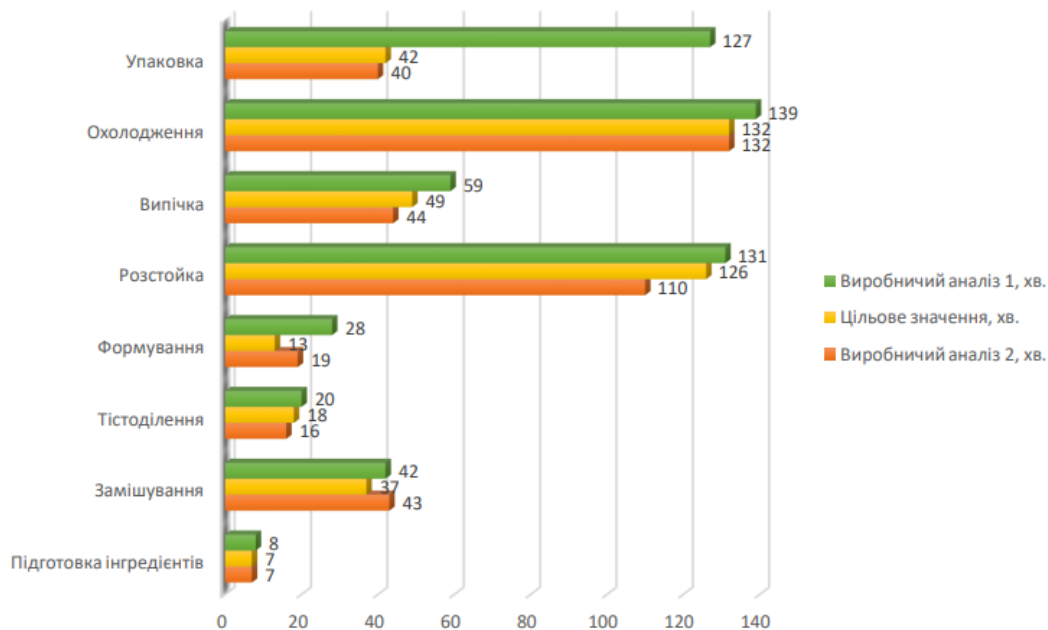


Рисунок 3.2 – Компаративний профіль тривалості виробничих операцій до та після оптимізації

(Джерело: побудовано автором за даними табл. 3.3)

Зниження часомісткості процесів дозволяє пропорційно наростити обсяги добового випуску продукції на 25% на тих самих потужностях. До модернізації добовий обсяг виробництва батона «Нарізного» становив 1 850 одиниць (5 замісів по 370 виробів). Застосування проектних рішень забезпечує приріст добового випуску на 460 одиниць — до 2 310 батонів, що еквівалентно додатковим 13 800 виробам на місяць.

При роздрібній ціні батона 37,0 грн та його повному випуску за собівартістю 23,8 грн, питомий маржинальний прибуток з одиниці становить 13,2 грн. Відповідно, траєкторія фінансових результатів змінюється наступним чином:

- Добовий маржинальний прибуток зростає з 24 420 грн до 30 492 грн;
- Щомісячний обсяг генерації прибутку на даній продуктивній лінії збільшується з 732 600 грн до 914 760 грн.

Таким чином, чистий приріст прибутку становить 182 160 грн на місяць. Це рішення повністю нівелює проблему хронічного дефіциту продукції ТОВ «НБ», через який підприємство щодня недопоставало в роздрібну мережу близько 300 батонів, втрачаючи лояльність клієнтів. Після оптимізації дефіцит скоротиться до контрольованого мінімуму (до 100 одиниць).

Масштабування отриманих результатів на загальну фінансово-господарську діяльність підприємства дозволило сформулювати прогнозні параметри доходів та витрат (табл. 3.4).

Дані таблиці 3.4 підтверджують високу комерційну доцільність проекту: чистий прибуток ТОВ «НБ» зростає у 2,6 рази (на 162,3%), досягаючи 3 698 тис. грн. Співвідношення загальних початкових інвестицій (11 770 грн) та прогнозованого грошового потоку свідчить про миттєву окупність витрат — капітал повністю повертається вже за перші 3 дні роботи за новими стандартами.

Для комплексної оцінки глибини організаційних змін було застосовано описову модель «Колесо ошадливого виробництва», яка оцінює підприємство у чотирьох вимірах: стратегічному, ресурсному, інтелектуальному та виробничому. В якості експертів виступили директор підприємства, головний

технолог та лінійний працівник пекарського цеху, які оцінювали 12 параметрів за шкалою від 0 до 3 балів.

Таблиця 3.4 – Прогнозні параметри фінансової діяльності підприємства у результаті Lean-модернізації

Найменування базового показника	Базовий період (2024 р.), тис. грн	Прогнозний період, тис. грн	Абсолютна зміна (+/-), тис. грн
1. Чистий дохід від збуту продукції	46 828	58 535	+11 707
2. Виробнича собівартість реалізації	33 099	41 549	+8 450
3. Валовий прибуток підприємства	13 729	16 986	+3 257
4. Адміністративні витрати	4 290	4 790	+500
5. Витрати на збут та дистрибуцію	9 131	9 431	+300
6. Повна собівартість (п.2 + п.4 + п.5)	46 520	55 770	+9 250
7. Інші операційні доходи	2 892	3 210	+318
8. Інші операційні витрати	1 659	1 465	-194
9. Операційний прибуток до оподаткування	1 677	4 510	+2 833
10. Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 410	3 698	+2 288

Джерело: розраховано автором

Результати бального моделювання покладено в основу побудови радіальної діаграми (рис. 3.3).

Зміна контурів «Колеса оцездливості» свідчить про наближення параметрів ТОВ «НБ» до еталонних значень. Найбільший приріст зафіксовано в інтелектуальному (+11 балів) та виробничому (+9 балів) секторах, що підтверджує трансформацію внутрішньої культури бізнесу. Водночас ресурсний сектор зберіг стабільно високі позиції, додавши 1 бал, що вказує на збалансованість зовнішніх зв'язків.

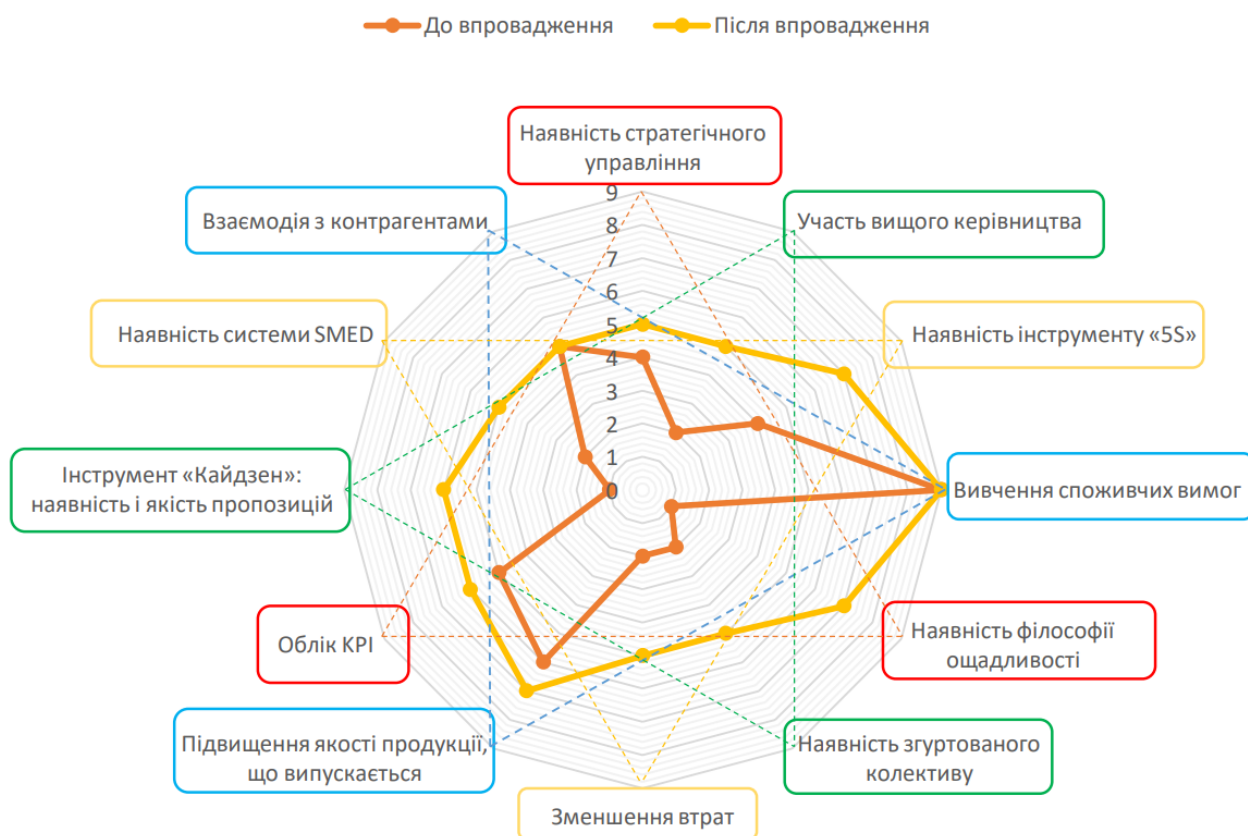


Рисунок 3.3 – Радіальний профіль моніторингу системних змін «Колесо
ощадливості»

(Джерело: розроблено автором за даними табл. 3.5)

Попри високу ефективність, процес розгортання Lean-концепції у ТОВ «НБ» неминуче зіткнеться із низкою внутрішніх та зовнішніх викликів. У зв'язку з цим сформовано матрицю превентивних рішень для мінімізації ключових ризиків (табл. 3.5).

Таким чином, розроблений комплекс заходів із впровадження інструментів ощадливого виробництва є фінансово виправданим, високоефективним та стратегічно необхідним для ТОВ «НБ». Впровадження запропонованого плану дій дозволить підприємству нівелювати вплив операційних криз та забезпечить довгострокову стійкість на регіональному ринку хлібопекарської продукції.

Таблиця 3.5 – Матриця деструктивних викликів та інструментів їх нейтралізації при впровадженні Lean-менеджменту в ТОВ «НБ»

Опис потенційного виклику (ризик)	Наслідки для підприємства	Комплекс превентивних заходів та рішень
1. Фрагментарне сприйняття філософії ощадливості	Сприйняття Lean лише як набору інструментів, а не філософії бізнесу; швидке згасання ініціатив.	Формування єдиної корпоративної культури; проведення регулярних практичних тренінгів для лінійного персоналу; підтримка відкритих каналів комунікації.
2. Непослідовна залученість топ-менеджменту	Саботаж змін з боку працівників через відсутність чіткої позиції керівництва.	Створення активної групи лідерів змін; інтеграція показників Lean-ефективності в систему мотивації керівників; публічне обговорення успіхів.
3. Відірваність проекту від довгострокової стратегії	Локальна оптимізація окремих операцій без загального впливу на конкурентоспроможність.	Жорстке узгодження цілей ощадливості з місією компанії; фокусування на параметрах якості продукції та швидкості виконання замовлень.
4. Слабкі міжфункціональні зв'язки	Порушення стабільності потоку через ізольованість відділів закупівель, виробництва та збуту.	Організація міждисциплінарних планових нарад; розгортання наскрізних крос-функціональних показників ефективності.
5. Дефіцит внутрішніх знань та компетенцій	Нездатність самостійно ідентифікувати втрати та розробляти Kaizen-пропозиції.	Розробка інтерактивних навчальних модулів; практичне навчання методам 5S, Kaizen та загального догляду за обладнанням (TPM).
6. Ігнорування споживчої цінності при скороченні витрат	Механічне зменшення запасів, що призводить до дефіциту асортименту та втрати клієнтів.	Пріоритетне фінансування та імплементація виключно тих ініціатив, які безпосередньо покращують клієнтський досвід і якість хліба.
7. Зниження надійності роботи обладнання	Ігнорування профілактичних ремонтів задля економії часу, що веде до масштабних аварійних зупинок.	Впровадження системи загального виробничого обслуговування обладнання (TPM); чітке дотримання графіків попереджувальних ремонтів.
8. Надмірне захоплення цифровізацією без оптимізації процесів	Автоматизація неефективних процедур, що масштабує дефекти та фінансові втрати.	Першочергове застосування методів простого Lean-вирішення проблем (аналіз першопричин «5 Чому»); автоматизація виключно налагоджених потоків.

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення методичних джерел

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності та системи бізнес-процесів ТОВ «Наша Булочка», за результатами якого обґрунтовано та розроблено стратегічні напрями підвищення ефективності функціонування підприємства на основі концепції ощадливого виробництва.

За результатами проведеного дослідження сформовано такі ключові висновки:

1. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «НБ» за 2022–2024 рр. виявила низку негативних тенденцій. Попри збереження ринкової частки на рівні 18% у Чернігівському регіоні, підприємство зіткнулося зі скороченням чистого доходу та зростанням дебіторської заборгованості. Аналіз ділової активності показав уповільнення оборотності капіталу, а вартісна оцінка процесів зафіксувала критичне зростання витрат на збут (з 8,28% до 18,85% у структурі витрат) та адміністративне управління.

2. Функціонально-вартісний аналіз дозволив ідентифікувати «вузькі місця» в архітектурі бізнес-процесів. Встановлено, що найбільш витратомістким та трудомістким є основний процес «Виробництво», де зосереджено понад 50% усіх трудовитрат. Виявлено значні часові розриви між плановими та фактичними показниками виконання операцій: сукупні втрати часу на один виробничий цикл становили 130 хвилин, що спричинено низьким рівнем автоматизації та недосконалою організацією робочих місць.

3. Ранжування бізнес-процесів за допомогою матриці пріоритетів та SWOT-аналізу підтвердило, що першочергового вдосконалення потребують дільниці випікання та пакування. Основними загрозами для ТОВ «НБ» визначено високу інфляцію, зростання цін на енергоносії та дефіцит готової продукції в пікові години через низьку продуктивність ліній.

4. Для розв'язання виявлених проблем запропоновано впровадження комплексу інструментів ощадливого виробництва (Lean Production). Проект передбачає інтеграцію системи 5S для раціоналізації робочого простору, впровадження методу SMED для швидкого переналагодження пакувальної лінії, стандартизацію операцій та запуск механізму щоденного виробничого аналізу («Дошка вирішення проблем»).

5. Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило їх надвисоку ефективність при мінімальних інвестиційних витратах (11 770 грн). Реалізація проекту дозволяє:

- скоротити час протікання виробничого циклу на 25,8% (на 143 хвилини);
- збільшити добовий випуск батона «Нарізного» на 460 одиниць, що повністю нівелює наявний дефіцит продукції;
- забезпечити зростання чистого прибутку підприємства у 2,6 рази (на 2 288 тис. грн на рік);
- досягти терміну окупності інвестицій протягом 3 днів.

6. Якісна оцінка змін за допомогою моделі «Колесо ощадливості» продемонструвала суттєве покращення інтелектуального та виробничого потенціалу ТОВ «НБ». Впровадження Lean-концепції не лише оптимізує витрати, а й трансформує корпоративну культуру підприємства, орієнтуючи її на безперервне вдосконалення (Kaizen) та максимальне задоволення потреб споживачів.

Таким чином, розроблена стратегія переходу ТОВ «НБ» на засади ощадливого виробництва є дієвим інструментом подолання кризових явищ, що дозволяє підприємству зміцнити фінансову стійкість та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Чернобай Л. М. Процесний підхід до управління витратами промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
2. Ареф'єва О. В., Прохорова В. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 412 с.
3. Багорка М. О., Юрченко О. В. Оптимізація операційних бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка». 2023. Вип. 104. С. 45–52.
4. Беззубко Л. В., Петренко О. А. Управління бізнес-процесами на підприємствах харчової промисловості в умовах невизначеності. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 1 (75). С. 88–96.
5. Белозерцев В. С. Діагностика фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 215 с.
6. Боднарчук Т. Л. Механізм підвищення економічної ефективності діяльності операційних систем підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 2. С. 114–121.
7. Бондар Н. М. Економіка та організація діяльності підприємства: підручник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 380 с.
8. Бутенко В. М. Цифрова трансформація та автоматизація бізнес-процесів як чинник ресурсозбереження. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4. С. 34–41.
9. Васильченко К. О., Отенко І. П. Вартісно-орієнтоване управління бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 190–197.
10. Гавран В. Я. Управління операційною ефективністю підприємства на засадах концепції Ощадливого виробництва (Lean). Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку. 2021. № 3 (1). С. 12–20.

11. Герасименко О. О. Економічна ефективність підприємства: теоретичні підходи та сучасні тенденції оцінювання. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2 (70). С. 58–66.
12. Гниляк К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства в умовах ринкових трансформацій: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 244 с.
13. Головка Т. В. Моделювання бізнес-процесів в системі контролінгу витрат підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 5. С. 18–25.
14. Гура Т. В. Методологічні аспекти оцінювання ефективності функціонування операційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. Вип. 2 (92). С. 103–110.
15. Дорошенко О. М., Савченко Н. В. Аналіз та моделювання логістичних бізнес-процесів торговельних підприємств. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 66. С. 77–83.
16. Єпіфанова І. М., Дзюбка М. В. Оцінка ефективності діяльності підприємства: сучасний стан та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.64>
17. Захарченко В. І., Меркулов М. М. Економіка підприємства: підручник. Одеса: Атлант, 2022. 450 с.
18. Іванова В. В. Структурно-функціональний аналіз бізнес-процесів виробничих підприємств. Економічний форум. 2023. № 1. С. 112–119.
19. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О. Стратегічний аналіз та діагностика фінансово-економічного стану підприємств. Агросвіт. 2021. № 12. С. 3–9.
20. Ковальова О. В. Оптимізація витрат виробництва на основі реструктуризації технологічних процесів. Регіональна економіка та управління. 2024. Вип. 3 (41). С. 54–61.
21. Кравченко О. А. Управління бізнес-процесами як основа забезпечення економічної стійкості підприємства. Вісник ХНЕУ. 2025. № 1. С. 89–97.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління бізнес-процесами на підприємствах: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2022. 286 с.

23. Лазарева Е. В. Методи оптимізації операційної діяльності суб'єктів господарювання. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 2. С. 142–150.
24. Мень О. О. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: магістер. диплом. робота: 124 «Системний аналіз» / КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. Київ, 2025. 91 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua>
25. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. eDilo: блог. 2025. URL: <https://edilo.com.ua/blog/modelyuvannya-ta-optymizacziya-biznes-proczesiv-na-pidpryyemstvi/>
26. Олійник О. В. Інноваційні інструменти оптимізації бізнес-процесів в умовах глобалізації. Сучасні питання економіки та менеджменту. 2026. № 1. С. 45–51.
27. Оптимізація бізнес-процесів компанії: практичні підходи. European Business Association. 2026. URL: [https://eba.com.ua/optymizatsiya-biznes-protsesiv-kompaniyi/](https://eba.com.ua/optymizatsiya-biznes-protzesiv-kompaniyi/)
28. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 393–401. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47>
29. Пономаренко В. С., Козирєва О. В. Стратегічне управління процесно-орієнтованими підприємствами: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2022. 310 с.
30. Сиченко В. В. Аналіз та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Дніпро: ДДЕДУ, 2021. 234 с.
31. Ткаченко І. П. Економічне обґрунтування інвестиційних проектів з оптимізації бізнес-процесів. Фінанси України. 2024. № 3. С. 67–79.
32. Федоренко В. Г. Економіка підприємства: підручник. 2-ге вид. Київ: Алерта, 2023. 512 с.
33. Швиданенко Г. О., Ревуцька А. О. Управління капіталом та ефективністю підприємства: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 192 с.
34. Яценко О. М. Моделювання впливу бізнес-процесів на результативні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2025. Т. 9, № 2. С. 33–42.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

№п/п	Назва листу	Кількість сторінок
1.	Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	1
2.	Ретроспективний аналіз тенденцій виробничо-споживчого балансу на ринку хлібопродуктів України	1
3.	Економічна оцінка ринкових умов та конкурентного становища підприємства	1
4.	Загальний фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання та оцінка його ресурсного потенціалу	1
5.	Вартісна оцінка та структурно-функціональний аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства	1
6.	Алгоритм реалізації заходів із впровадження системи 5S на робочих місцях	1
7.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	1
8.	Оцінка впливу запропонованих заходів на результативні показники діяльності підприємства	1
9.	Апробація результатів дослідження	1
	Всього	9