

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Доцільність реінжинірингу бізнес-процесів»

Виконав (ла): здобувач 4 курсу, групи ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»
_____ Юлія ПЕРШИНА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Людмила МАТРОСОВА
(підпис)

Рецензент:
Генеральний директор ПСП «Лілія»
(посада)

_____ Олександр РІЗУНЕНКО
(підпис)

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Першина Юлія Антонівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Доцільність реінжинірингу бізнес-процесів»

керівник роботи Матросова Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13 квітня 2023 року
№2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «___» травня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дослідити суть бізнес-процесу і його видів. Охарактеризувати реінжиніринг бізнес-процесу, як елемент покращення діяльності фірми. Проаналізувати загальну та виробничо-господарську характеристику діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Охарактеризувати систему управління бізнес-процесами у компанії. Визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів компанії за допомогою реінжинірингу.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення основних складових елементів організації праці менеджера і раціонального використання часу.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Юлія ПЕРШИНА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила МАТРОСОВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖЕНІРИНГУ	
1.1 Бізнес-процес, його визначення і види.....	5
1.2 Реінжиніринг бізнес-процесу, як елемент покращення діяльності фірми.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	26
2.2. Аналіз системи управління бізнес-процесами у компанії.....	34
2.3 Напрями вдосконалення бізнес-процесів компанії за допомогою реінжинірингу.....	41
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження на тему доцільності реінжинірингу бізнес-процесів є дуже актуальним, оскільки в сучасному світі динаміка розвитку бізнесу змінюється дедалі швидше, що вимагає більш ефективного вирішення проблем в галузі управління. Реінжиніринг бізнес-процесів може бути одним зі способів оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів в організації.

Організації, що застосовують реінжиніринг, можуть зменшити витрати, покращити якість продукції та послуг, прискорити виконання бізнес-процесів та підвищити конкурентоспроможність. Проте, реінжиніринг не є універсальним рішенням і його доцільність необхідно оцінювати в кожному конкретному випадку.

Також варто зазначити, що реінжиніринг бізнес-процесів може бути складним та коштовним процесом, який вимагає наявності відповідних знань та навичок у співробітників організації. Тому перед початком процесу реінжинірингу необхідно ретельно оцінювати всі його аспекти, щоб визначити його доцільність та ефективність в конкретному випадку.

Отже, дослідження на тему доцільності реінжинірингу бізнес-процесів є актуальним та необхідним для більш ефективного управління в сучасному бізнес-середовищі.

Метою роботи є розробка рекомендацій з оптимізації бізнес-процесів та покращення системи управління ними на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», враховуючи фактори його внутрішнього та зовнішнього середовища на момент написання роботи.

Для досягнення встановленої мети роботи було поставлено такі завдання:

1. Визначити суть бізнес-процесу і його видів.

2. Охарактеризувати реінжиніринг бізнес-процесу, як елемент покращення діяльності фірми.
3. Дати загальну та виробничо-господарську характеристику діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».
4. Проаналізувати систему управління бізнес-процесами у компанії.
5. Визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів компанії за допомогою реінжинірингу.

Об'єктом роботи є система управління бізнес-процесами на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві.

Методи дослідження, що були використані під час написання кваліфікаційної роботи: спостереження, вимірювання, порівняння, аналіз, синтез, індукція, моделювання, формалізація, теорія, припущення, історичний метод, системний підхід.

Інформаційною базою при написанні роботи стало: матеріали періодичних видань та статей вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні портали, інтернет-ресурси, підручники з менеджменту та управління бізнес-процесами вітчизняних та зарубіжних авторів, дані про поточний стан підприємства.

Практичним значенням отриманих результатів є можливість застосувати запропоновані автором рекомендації для підвищення ефективності роботи бізнес-процесів та системи управління ними на підприємстві.

Структура дипломної роботи побудована згідно з поставленими завданнями роботи та складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел з 33 найменувань. Загальний обсяг 53 сторінки, з яких 40 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖЕНІРИНГУ

1.1 Бізнес-процес, його визначення і види

Удосконалення менеджменту в Україні було викликано стрімким розвитком ринкових відносин. Цим самим було започатковано нові напрями з удосконалення менеджменту країни. Найвідомішим напрямом є реінжиніринг бізнес-процесів (РПБ), що є сукупністю різноманітних методів і засобів, які призначені для кардинальної зміни і поліпшення наявних процесів на підприємстві та показників, за допомогою аналізу, моделювання та перепроєктування різних процесів підприємства [7].

Слід вказати, що окрім актуальності реінжинірингу бізнес-процесів є ще певні проблеми, як стосуються ефективності запровадження радикальної трансформації процесів на підприємстві. Сюди входять: нестача обігових коштів промислових компаній, незацікавленість керівників у трансформації процесів на підприємстві, неактуальні стандарти якості та управління, низький рівень інноваційного розвитку як промислових підприємств, так і цілих секторів економіки країни.

Між наукових праць, що досліджували теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів, треба відзначити праці Садекова А. А., Азарян О. М., Виноградової О. В. [18], у яких описуються теоретико-методологічні засади РБП у діяльності підприємств промислового сектору та сфери послуг. Дослідження факторного впливу РБП на структуру управління промислового підприємства вивчав учений економіст Ібрагімов Е. [7].

Визначенням проблематики РБП у діяльності промислових підприємств займався у своїй праці Тютюнник А. В [23]. Вивчали РБП у своїй праці вітчизняні науковці Загорна Т. О. та Івлєва М. Ю. крізь систему процесно-орієнтованого управління суб'єктів господарювання в умовах невизначеності [6].

Між робіт іноземних науковців необхідно наголосити на праці Клейнера Г. [9], у якій описувався РБП стратегічних процесів промислових підприємств.

Бізнес-процес — це набір бізнес-завдань і дій, які дають результат, коли вони виконуються людьми або системами в структурованому порядку, який сприяє досягненню бізнес-цілей.

Процеси присутні всюди в бізнесі. Від залучення нових співробітників до співбесід, виставлення рахунків постачальникам і продажів, кожен бізнес-результат є результатом повторюваних завдань і дій.

Деякі з цих процесів виконуються суворо відповідно до задокументованих інструкцій, тоді як деякі намагаються з більшою гнучкістю. Це залежить від пріоритету та важливості бізнес-результату, отриманого в результаті процесу. Тим не менш, бізнес не може функціонувати без належного виконання своїх процесів.

Бізнес-процес визначається як набір бізнес-завдань і дій, виконання яких людьми або системами в структурованому порядку дає результат, який сприяє досягненню бізнес-цілей. Бізнес-процес включає принаймні один із показаних елементів, але не обмежується ними (рис.1.1).

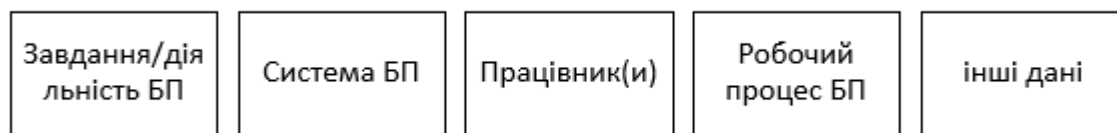


Рис.1.1 – Складові показники бізнес-процесу

Джерело: розроблено автором за [10]

Бізнес-процеси створені, щоб сприяти досягненню цілей організації. Безперервне та повторюване виконання бізнес-процесів є ключовим для успішного ведення бізнесу та зростання бізнесу.

Існує декілька типів бізнес-процесів, а саме:

- **Основні.** Основні процеси бізнесу – це міжфункціональні процеси, які формують ланцюжок створення вартості та безпосередньо додають цінність для клієнтів. Їх мета — обслуговувати потреби зовнішніх клієнтів і отримувати дохід для бізнесу. Візьмемо, наприклад, процес закупівель у виробника транспортних засобів, який відповідає за постачання сировини, необхідної заводу для виробництва кінцевого автомобіля.

- **Підтримуючі.** Це процеси, які дозволяють виконувати основні процеси. Незважаючи на те, що вони не приносять жодного доходу для бізнесу, вони допомагають внутрішнім клієнтам і забезпечують виконання завдань. Знову дивлячись на виробника транспортних засобів, відділ кадрів не бере прямої участі у виробництві транспортних засобів, але відповідає за допомогу в найнятті людей, які володіють навичками, необхідними для керування технікою, яка їх виготовляє, що дозволяє компанії постачати кінцевий продукт [1].

- **Управлінські.** Ці процеси включають планування, вимірювання, моніторинг і контроль основних і допоміжних процесів. Їхня мета — переконатися, що бізнес працює ефективно. Вони несуть відповідальність за забезпечення дотримання нормативних актів, усунення будь-яких можливостей або загроз і забезпечення подальшого загального успіху бізнесу. Прикладом процесу управління у виробника транспортних засобів може бути прогнозування продажів, оскільки це допомагає спроектувати майбутні доходи, щоб забезпечити безперебійну роботу бізнесу.

Структури бізнес-процесів можуть бути простими або складними залежно від елементів, залучених до процесу. За допомогою кожного бізнес-процесу бізнес прагне досягти певних цілей.

Деякі ключові атрибути, які відрізняють бізнес-процеси від інших бізнес-завдань і дій:

- процес повторюється;

- процес є гнучким, а не жорстким;
- процес є специфічним і має встановлені початкову та кінцеву точки;
- процес вимірний.

Щоб краще це зрозуміти, розглянемо приклад процесу звільнення співробітника, який складається з наступних кроків:

- 1) визнання звільнення/звільнення;
- 2) переговори з працівником про утримання, запобігання звільненню;
- 3) період повідомлення та процедури остаточного розрахунку;
- 4) планування незавершених проектів і поставлених завдань;
- 5) передача роботи та знань щодо деталей проекту та компанії;
- 6) вихідна співбесіда.

Це найпоширеніші дії, які беруть участь у процесі звільнення співробітників у всьому світі. Шляхом визнання та обговорення бізнес намагається переконати та утримати працівника. Період попередження та процедури остаточного розрахунку допомагають працівнику та компанії отримати ясність щодо умов контракту, які очікують на розгляд після звільнення. Планування проекту та передача роботи допомагають бізнесу переконатися, що щоденні процеси не постраждають через звільнення працівника. Нарешті, вихідна співбесіда надає компанії можливість покращити свою роботу завдяки детальному відгуку про діяльність і політику компанії.

Бізнес-процеси є основою бізнес-операцій, тому їх вдосконалення має стратегічне значення для вашого бізнесу. Організації по всьому світу інвестують значну кількість часу та грошей, щоб керувати своїми бізнес-процесами та покращувати їх [12].

Бізнес-процеси часто плутають з проектами та процедурами. Процеси кінцеві, гнучкі та повторювані, і створюють цінність після їх виконання. Розберемося, чим вони відрізняються від проектів і процедур.

Проект зосереджений на створенні чогось нового або впровадженні змін, тоді як процес зосереджений на створенні цінності шляхом повторного виконання завдання. Простіше кажучи, проекти — це дії, які ви ніколи раніше не виконували у своєму бізнесі, тоді як процеси — це дії, які ви виконуєте неодноразово.

Наприклад, приготування щоденної чашки кави — це процес. Вам подобається додавати одні й ті ж інгредієнти в однаковій кількості і робити це щодня. Майже немає ймовірності, що смак зіпсується, але якщо це станеться, це вас роздратує.

Але намагатися приготувати модний рецепт кави з Кореї в Instagram — це не те, що ви робите щодня. Ви експериментуєте з новими інгредієнтами та методами, які роблять це проектом. Це нове, захоплююче, і ви не знаєте, як це вийде.

Процес — це потік бізнес-дій, пов'язаних із досягненням бізнес-результату, тоді як процедура — це встановлений спосіб виконання процесу або частини процесу. У той час як процес — це набір визначених дій, процедура — це набір детальних інструкцій [4].

Наприклад, залучення нового співробітника у вашу організацію — це процес. Він спрямований на те, щоб представити компанію новій людині та ознайомити її з політикою компанії, культурою та командами.

Тоді як вступна документація — це процедура. Він містить детальні інструкції щодо документів, підписів та угод.

Щоб керувати своїми бізнес-процесами та вдосконалювати їх, ви повинні краще їх розуміти. Розглянемо більш детально ще декілька прикладів бізнес-процесів, їхні переваги та контекст з іншими бізнес-практиками.

Ефективні та результативні процеси є запорукою розвитку та стабільності вашого бізнесу.

Нижче наведено кілька причин, щоб розпочати вдосконалення бізнес-процесів:

1) Це допоможе вам заощадити кошти. Удосконалення процесу дозволяє виявити непотрібну витрату ресурсів і знайти ефективні способи отримання найкращих результатів процесу. Це дозволяє заощадити на витратах, які інакше можна було б використати для інших важливих пріоритетів. І як стверджують більшість бізнес-блогів і дослідницьких статей, легше заощадити існуючі витрати, ніж залучити нових клієнтів, що є ще однією причиною покращити ваші процеси та, у свою чергу, заощадити кошти.

2) Це підвищує продуктивність ваших команд. Удосконалення процесу допомагає вам викоринити зайві та непотрібні завдання та дії з вашого процесу. Це дає вам змогу переробити існуючий процес за допомогою більш ефективних методів. Це заохочує ваших співробітників братися за складніші завдання на відміну від зайвої канцелярської діяльності, підвищуючи показники продуктивності ваших операцій.

3) Це покращує клієнтський досвід. Бізнес-процеси призводять до результатів, які безпосередньо сприяють досягненню бізнес-цілей, однією з яких є задоволеність клієнтів. Ефективні та результативні бізнес-процеси дають виняткові результати, які приносять задоволення вашим клієнтам. Таким чином, удосконалення бізнес-процесів підвищує рівень обслуговування клієнтів.

4) Це допомагає жити краще. Удосконалені процеси призводять до кращих операцій, кращих бізнес-результатів і кращого життя. Коли ваші процеси будуть оптимізовані, ви зможете працювати над новими проектами та не хвилюватись про збої на роботі.

Безперебійний бізнес-процес закладає основу для успішного бізнесу. Ваші співробітники зосереджені та відповідають за свої ролі та обов'язки, що зрештою сприяє досягненню ваших бізнес-цілей [5].

Основний метод — це наше фірмове рішення для вирішення всіх проблем процесів і платформи. Ми використовуємо дорожню карту основного вдосконалення, щоб зміцнити основу ваших основних процесів, платформ і команд.

Дорожня карта основного вдосконалення розділена на чотири окремі етапи.

1. Відкриття. Потрібно виявити та проаналізувати поточні процеси в їх стані «як є», щоб зрозуміти сильні сторони, можливості, ризики та слабкі сторони, що впливають на результати бізнесу.

2. Поліпшення. Необхідно переробити робочі цикли бізнес-процесів і внести зміни, видалити та доповнити, щоб узгодити їх із бізнес-цілями.

3. Платформи. Узгодити бізнес-інструмент, програмне забезпечення та інші системи з вдосконаленими бізнес-процесами, щоб вони сприяли досягненню бізнес-цілей.

4. Управління. Детально задокументувати нещодавно вдосконалені процеси для майбутнього використання та навчання [30].

Бізнес-процеси є рушійною силою ваших операцій. Вам потрібно взяти під контроль свої бізнес-процеси, перш ніж вони почнуть контролювати ваш бізнес.

Таким чином, наступним етапом дослідження буде реінжиніринг бізнес-процесу, як елемент покращення діяльності фірми.

1.2 Реінжиніринг бізнес-процесу, як елемент покращення діяльності фірми

Реінжиніринг бізнес-процесів — це радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критичних аспектах, таких як якість, продуктивність, вартість, обслуговування та швидкість. Реінжиніринг бізнес-процесів має на меті скорочення витрат підприємства та надмірність процесів у дуже великих масштабах.

Концепція реінженірингу була викладена в статті Harvard Business Review 1990 року «Реінжинірингова робота: не автоматизуйте, а знищуйте» Майклом Хаммером, автором менеджменту та професором інформатики в Массачусетському технологічному інституті [29].

Хаммер стверджував, що звичайні методи підвищення продуктивності не принесли покращень, необхідних для роботи підприємств у 1990-х роках. Цикл розробки продукту був надто повільним, кількість помилок у виконанні замовлень була надто високою, а рівень запасів не відповідав попиту багатьох компаній. Як наслідок, підприємства були погано підготовлені для досягнення успіху в час швидкої зміни технологій, зростаючих очікувань клієнтів і глобальної конкуренції, сказав він. Крім того, ІТ-технології не змогли покращити продуктивність або обслуговування клієнтів, оскільки їх використовували просто для автоматизації існуючих несправних процесів. Компанії повинні були ретельно переоцінити, чи їхні існуючі процеси забезпечують цінність, і переосмислити, як технологію можна використовувати для створення абсолютно нових процесів [29].

Дійсно, на відміну від дисципліни вдосконалення бізнес-процесів, яка фокусується на оновленні існуючих бізнес-процесів компанії, реінженіринг починається з оцінки місії компанії та цінності, яку вона забезпечує. Таким чином, компанії, які приступають до реінженірингу, можуть виявити потребу переглянути всю свою бізнес-модель, окрім радикального переосмислення бізнес-процесів.

На перший погляд реінженіринг звучить дуже схоже на вдосконалення бізнес-процесів (BPI). Однак є принципові відмінності, які відрізняють їх. BPI може стосуватися налаштування кількох правил тут і там. Але реінжиніринг — це необмежений підхід, щоб вийти за межі визначених меж і внести сейсмічні зміни [15; 32].

У той час як ВРІ – це поступова установка, яка зосереджується на вдосконаленні існуючих процесів, реінженіринг розглядає ширшу картину. ВРІ не суперечить основі. Вона визначає вузькі місця процесу та рекомендує зміни в конкретних функціях. Структура процесу в основному залишається незмінною, коли працює ВРІ. Реінженіринг, з іншого боку, відкидає існуючі правила і часто вибирає нетрадиційний шлях для повторення процесів з точки зору управління високого рівня.

ВРІ — це як модернізація вихлопної системи вашого проектного автомобіля. Реінжиніринг бізнес-процесів пов'язаний із повним переглядом способу обробки вихлопних газів.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів були викладені Хаммером і організаційним теоретиком Джеймсом Чемпі в книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест бізнес-революції», яка стала національним бестселером. Щоб досягти значного покращення якості, управління часом, швидкості та прибутковості, автори закликали бізнес дотримуватись семи принципів:

- Організуйтеся навколо результатів, а не завдань.
- Визначте всі процеси в організації та розставте їх за пріоритетністю в порядку терміновості перепроєктування.
- Інтегруйте роботу з обробки інформації в реальну роботу, яка створює інформацію.
- Поводьтеся з географічно розподіленими ресурсами так, ніби вони централізовані.
- Пов'язуйте паралельні дії в робочому процесі, а не просто інтегруйте їх результати.
- Розмістіть точку прийняття рішення там, де виконується робота, і вбудуйте контроль у процес.
- Отримайте інформацію один раз і в джерелі [25].

Щоб реінжиніринг бізнес-процесів залишався чесним, прозорим і ефективним, зацікавлені сторони повинні краще розуміти ключові кроки, які в нього входять. Хоча процес може відрізнятися від однієї організації до іншої, наведені нижче кроки коротко підсумовують процес:

Нижче наведено 5 кроків реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Відобразіть поточний стан ваших бізнес-процесів. Збирайте дані з усіх ресурсів – як програмних засобів, так і зацікавлених сторін. Зрозумійте, як зараз виконується процес.

2. Проаналізуйте їх і знайдіть будь-які прогалини в процесі або відключення. Визначте всі помилки та затримки, які перешкоджають вільному перебігу процесу. Переконайтеся, що всі деталі доступні у відповідних кроках, щоб зацікавлені сторони могли швидко приймати рішення.

3. Шукайте можливості вдосконалення та перевіряйте їх. Перевірте, чи всі кроки є абсолютно необхідними. Якщо крок призначено лише для інформування особи, видаліть цей крок і додайте автоматичний тригер електронної пошти.

4. Розробіть передову карту майбутнього процесу. Створіть новий процес, який вирішить усі виявлені вами проблеми. Не бійтеся розробити абсолютно новий процес, який обов'язково працюватиме добре. Призначте KPI для кожного кроку процесу.

5. Впроваджуйте майбутні зміни стану та пам'ятайте про залежності. Проінформуйте всіх зацікавлених сторін про новий процес. Продовжуйте лише після того, як усі приймуть участь і дізнаються, як працює новий процес. Постійно контролювати KPI [26].

Багато компаній, як-от Ford Motors, GTE та Bell Atlantic, випробували реінженіринг протягом 1990-х років, щоб змінити свою діяльність. Процес реінжинірингу, який вони прийняли, зробив для них суттєві зміни, різко скоротивши їхні витрати та зробивши їх ефективнішими проти зростаючої конкуренції.

Ентузіазм бізнес-спільноти щодо реінжинірингу бізнес-процесів у 1990-х породив багато інтерпретацій того, як слід впроваджувати радикальні зміни.

Томас Девенпорт, професор коледжу Бабсона, який співпрацював з Хаммером перед тим, як розробити власний підхід до реінженірингу, використав термін «перепроєктування бізнес-процесів», а не реінжиніринг, і надав бізнес-лідерам конкретні поради, наголошуючи на цінності прототипів, моделювання та тестів [28].

Популярна книга Девенпорта «Нова промислова інженерія: інформаційні технології та перепланування бізнес-процесів», написана спільно з Джеймсом Шортом, виклала п'ятиетапний підхід до радикальної зміни робочого процесу:

- Розробити бізнес-бачення та цілі процесу.
- Визначте процеси, які необхідно переробити.
- Зрозумійте та виміряйте існуючі процеси.
- Визначте ІТ-важелі.
- Розробити та створити прототип нового процесу.

Варіантом п'ятиетапного процесу є семиетапна структура INSPIRE, розроблена експертом з управління бізнес-процесами Бхудебом Чакраварті:

- Ініціюйте новий проект реінженірингу і підготуйте бізнес-обґрунтування.
- Проведіть переговори з вищим керівництвом для отримання схвалення для початку.
- Виберіть процеси для реінжинірингу.
- Сплануйте діяльність у проекті.
- Досліджуйте процеси для проблем.
- Перепроєктуйте вибрані процеси для покращення продуктивності.
- Забезпечте успіх шляхом моніторингу [27].

Радикальні зміни, які пропагує реінженіринг, вимагали серйозної відданості вищого керівництва компанії. Впровадження реінженірингу у середині 1990-х

зазвичай використовували командний підхід, який відображав філософію руху «зверху вниз». Така команда може виглядати так:

1) Керівник групи. Керівник вищої ланки, який передбачив і санкціонував загальні зусилля з реінжинірингу. Керівник групи відповідає за призначення власника процесу.

2) Власник процесу. Керівник вищого рівня, який відповідає за конкретний бізнес-процес. Власник процесу несе відповідальність за збір команди для реінжинірингу процесу, який вони контролюють.

3) Команда реінжинірингу. Група, що складається з інсайдерів, робота яких пов'язана з процесом, що реконструюється, і сторонніх людей, на роботу яких зміни в процесі не впливають. Команда реінжинірингу несе відповідальність за аналіз існуючого процесу та нагляд за його редизайном.

4) Керівний комітет. Група керівників вищої ланки, які відстоюють концепцію реінжинірингу всередині організації та встановлюють конкретні цілі для покращення продуктивності. Керівний комітет, який очолює керівник групи, відповідає за арбітражний розгляд суперечок і допомагає власникам процесу приймати рішення щодо конкуруючих пріоритетів.

5) Реінжиніринговий цар. Особа, яка відповідає за повсякденну координацію всіх поточних заходів з реінжинірингу. Відповідальність царя полягає в тому, щоб бути фасилітатором і розробити методи та інструменти, які організація використовує для реінжинірингу робочого процесу.

Проблема з реінженірингом полягає в тому, що чим ви більші, тим дорожче його впровадження. Стартап через п'ять місяців після запуску може зазнати повороту, включаючи реінжиніринг бізнес-процесів, який потребує мінімальних витрат.

Однак, як тільки організація виросте, їй буде важче і дорожче повністю реорганізувати свої процеси. Але вони також є тими, хто змушений змінюватися через конкуренцію та несподівані зміни на ринку [24;33].

Але заклик до реінженірингу бізнес-процесів завжди базується не тільки на галузевій специфіці, але й на тому, чого прагне організація. Він є ефективним, коли компаніям потрібно змінити шаблони та змінити ситуацію, щоб досягти амбітних цілей.

Під час реінжинірингу процесів безумовно вдарить продуктивність працівників. Змінами важко керувати, і це економить багато витрат на аналіз, реінжиніринг і документацію. Якщо процесами краще керувати під час виконання, потреба в реінжинірингу значно зменшується [22].

Сьогодні відновився інтерес до реінженірингу як основи цифрової трансформації. Прийняття нових технологій, таких як Інтернет речей і хмара, а також прогрес у штучному інтелекті спонукали багато компаній до радикального перегляду своїх робочих процесів і впровадження типу радикальних змін, керованих технологіями, які підтримують реінженіринг. Компаніям також стало зрозуміло, що зосередженість концепції на радикальних змінах може доповнювати підходи до вдосконалення процесів, які наголошують на поступових змінах, таких як постійне вдосконалення або загальне управління якістю.

У наступному розділі ми розглянемо практичне застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (скорочено МХП) — одна з найбільших агропромислових компаній України, що має виробничі активи в Нідерландах, Словенії, Словаччині та дистрибуційний офіс в ОАЕ. Компанія заснована в 1998 році Юрієм Косюком.

Холдинг володіє брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Легко!», «Башинський», «Ukrainian Chicken». Компанія складається з 11 дистрибуційних центрів (хабів) у великих містах країни. Продукція компанії представлена в 80 країнах.

Компанія випустила акції і має лістинг на світових біржах, включаючи LON (як МНРС) і NASDAQ (МНПСY), а з 2019 року — дозволений обіг акції на території України.

Компанія ПрАТ "МХП" зареєстрована 27.03.2006 р. за юридичною адресою Україна, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна. Керівником організації є Косюк Юрій Анатолійович. Розмір статутного капіталу складає 786 927 920,00 грн.

1999 року МХП придбав та вдосконалив птахофабрику «Перемога». На вдосконаленому підприємстві «Перемога Нова» розпочинається виготовлення птичого м'яса. У 2001 році світ бачить першу партію охолодженої курятини «Наша Ряба».

2003 року МХП став першою компанією в Україні, що змогла отримати кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти спрямовані на збільшення

та модернізацію виробничих потужностей. В цьому ж році розпочинається робота по новим напрямкам діяльності:

- вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур;
- виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів;
- розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу під торговельною маркою «Сертифікований Ангус»;
- виробництво гусячої печінки та фуа-гра.

У 2004 році почався інший етап стратегії вертикальної інтеграції на підприємстві. Було запущено олієпресовий завод. Його мета - виготовлення рослинного протеїну з насіння соняшнику для виготовлення комбікормів. Тоді ж на підприємстві розпочнуть продавати олію як побічний продукт при виготовленні рослинного протеїну.

У 2005 році МХП розширило свій склад і приєднало до нього підприємство «Зернопродукт», яке було створене у 2004 році та спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, пшениці, ячменю та соняшнику. Крім того, МХП придбало «Катеринопільський елеватор» (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). До МХП також долучився Черкаський завод залізобетонних виробів для виготовлення бетонних панелей, щоб будувати пташники. У 2007 році була введена в експлуатацію перша виробнича лінія на Миронівській птахофабриці.

У 2008 році МХП здійснило своє перше публічне розміщення акцій у формі глобальних депозитарних розписок на Лондонській фондовій біржі. Цим Миронівський хлібопродукт став першою аграрною компанією в Україні, яка була лістингована на головному ринку Лондонської фондової біржі.

Група отримує контроль над 80% акцій заводу «Український бекон», що виробляє м'ясні вироби. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів м'ясоковбасних виробів, як «Бацинський» та «Європродукт». З

цього року компанія повністю забезпечує свої потреби в кукурудзі, що використовується при виробництві комбікормів.

З початку 2009 року Миронівська птахофабрика досягла повної виробничої потужності, в результаті введення в експлуатацію другої виробничої лінії. Тепер річна потужність виробництва досягає близько 200 тис. тонн курятини. У вересні того ж року були розширені потужності з переробки соняшнику на «Катеринопільському елеваторі», що дозволило МХП задовольнити зростаючий попит на соняшниковий протеїн, необхідний для виробництва комбікормів. Це збільшило виробництво олії на 50%. В квітні того ж року ТМ «Наша Ряба» була успішно перезапущена після рестайлінгу.

У 2010 році МХП починає будівництво нової птахофабрики у місті Ладжині, Вінницької області. За планом, ця фабрика має бути найбільшою в Європі та однією з найбільших у світі, з плановою потужністю 440 тис. тон курятини на рік після введення в експлуатацію всіх виробничих ліній.

У 2011 році МХП запускає пілотний проект побудови біогазової станції на курячому посліді на птахофабриці "Оріль-Лідер". Цей проект передбачає об'єднання сучасних технологій виробництва курятини з використанням біоенергії. Інвестиції в проект становлять близько \$15 млн. на одну установку.

У 2012 році МХП відкриває першу чергу Вінницького комплексу, що дозволяє підвищити загальну потужність птахофабрики до 220 тис. тон курятини на рік. Також у квітні цього року розпочинається будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер», яка працюватиме на курячому посліді. Вже у грудні 2012 року перший ферментатор був уведений в експлуатацію в тестовому режимі.

Починаючи з 2013 року Вінницька птахофабрика працює на повну потужність, маючи сім зон вирощування. Компанія отримала єврономери для трьох підприємств, що дозволяє експортувати їхню продукцію до країн ЄС: Миронівська птахофабрика, МПЗ «Легко», Птахофабрика «Снятинська Нова».

Вже у 2014 році Вінницькій птахофабриці було запущено другу чергу виробництва, що збільшило потужність комплексу до 440 тис. тон м'яса птиці на рік. В той же період, МХП розширила географію свого експорту до країн Південно-Східної Азії, Північної Африки та Близького Сходу, а також розвивається внутрішній ринок України, зокрема з появою нових мереж магазинів під ТМ «Наша Ряба». У 2014 році МХП також стала лідером українського ринку м'яса птиці, зайнявши більше 50% ринку. Створено та запущено на український ринок ТМ Chick&Go – бренд унікальних охолоджених продуктів, готових до вживання.

У 2015 році компанія МХП провела реконструкцію своєї бройлерної птахофабрики «Перемога Нова», після чого вона була переведена в статус птахофабрики батьківського поголів'я. Також були розширені потужності з вирощування птиці на птахофабриці «Оріль-Лідер» та Миронівській птахофабриці. У місті Миронівка була запущена в роботу нова лабораторія, призначена для потреб МПЗ «Легко», Миронівського заводу з виготовлення круп і комбікормів, а також Миронівської птахофабрики.

Протягом 2015 року в межах ТОВ «Катеринопільський елеватор» було збудовано і введено в експлуатацію перший в МХП олійно-екстракційний завод, який повністю забезпечує потреби МХП в соєвому шроті.

У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute). Усі подані на конкурс продукти отримали нагороди, найвищу оцінку здобув продукт «Крило апетитне».

У 2016 році були продемонстровані високі потужності МХП. Зокрема, компанія стала лідером з експорту м'яса птиці в Україні та відкрила нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу та Північної Африки. Також відбулося відкриття нового переробного заводу в Нідерландах.

У 2017 році МХП пройшла рестайлінг та представила оновлений логотип Групи МХП. Логотип став символом трансформації, змінивши історичний елемент "млин", який був присутнім у логотипі компанії з 1998 року. Крім того, за голландською моделлю, було відкрито переробне підприємство в Словаччині, а друга черга Вінницької птахофабрики була завершена.

Агрохолдинг МХП взяв участь у спільному проєкті з Radar Tech і Agrohub - MHP accelerator. Цей проєкт спрямований на пошук, розвиток та інтеграцію стартапів у сфері агробізнесу. На Міжнародному форумі IFC з безпечності харчової продукції, директор департаменту технологій якості продуктів Олена Косюк вперше представила МХП.

МХП впроваджує у дистрибуційному центрі в ОАЕ систему SAP S/4HANA, яка дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та керувати потоками інформації в режимі реального часу. Планується подальше тиражування системи на всю компанію.

Розпочато будівництво другої біогазової станції МХП, яка є найбільшим біогазовим комплексом з переробки курячого посліду в Європі і носить назву "Біогаз Ладизин".

Перша черга потужністю 10 МВт була запущена до кінця року. У 2018 році було експортовано продукцію в більш ніж 80 країн світу. Крім того, МХП розпочав масштабний проєкт діджиталізації всіх бізнес-процесів компанії з метою підвищення ефективності діяльності усіх систем.

Створено MHP Channel – діджитал еко-систему, яка включає, всі онлайн-канали комунікації: сторінки МХП та МХП СТАРТ в Facebook та Instagram, офіційний Youtube та Telegram-канали компанії.

Завершилась програма розвитку стартапів MHP accelerator 1.0, що націлена на пошук, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу. Переможці отримали можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з МХП.

2019 року МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj. МНР SE (LSE: МНРС), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі [19].

На сьогоднішній день компанія тільки набирає обертів та примножує свої успіхи. На жаль, як і всі ми, компанія постраждала від російського вторгнення в Україну. Втратила значну частину зерна та полів, адже деякі з них знаходяться або у зоні активних бойових дій, або в окупації. Але ми не втрачаємо сили і знаємо, що ворог буде переможений, а наш урожай буде найкращим у всій Європі [16].

Усі кадрові політики і процедури ПрАТ «МХП» спрямовані на вирішення таких задач:

- Планування та регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених завдань.
- Зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні.
- Забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці.
- Формування | підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву, з числа висококваліфікованих фахівців для висування на (керівні посади (адміністративні і технічні).
- Створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного зі співробітників.
- Формування системи навчання і розвитку наставництва.
- Інформування працівників, залучення їх до участі в розробках реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність.

- Розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Кадрова політика ПрАТ «МХП» відображає підхід до управління персоналом на кожному з підприємств, що входять у холдинг, відповідно до вимог законодавства України.

Компанія цінує усіх працівників компанії, тому що результат кожного - це частина загального результату компанії. Саме такі якості працівників, як професіоналізм і прагнення до розвитку, наполегливість і рішучість у досягненні поставлених цілей, новаторство і професійна гнучкість, вивели компанію на лідерські позиції і світові ринки. Компанія робить усе, щоб дати працівникам можливість розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, реалізовувати свої особисті плани.

Компанія постійно рухається вперед та інвестує в свій розвиток і розвиток персоналу:

- освоює нові ринки і розширює масштаби бізнесу;
- впроваджує сучасні технології і використовує новітнє обладнання;
- створює нові проекти та нові робочі місця;
- вкладає у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

Економія часу і ресурсів реалізовується на підприємствах шляхом підвищення ефективності роботи і оптимізації всіх процесів. При цьому одним із ключових показників в компанії є дотримання норм охорони праці та безпеки при виконанні працівниками своїх професійних обов'язків.

ПрАТ «МХП» забезпечує працівникам безпечні і здорові умови праці, включаючи специфічні ризики галузі і види небезпек на різних робочих дільницях, включаючи. фізичні, хімічні і біологічні, а також специфічні небезпеки для жінок.

Політика навчання в ПрАТ «МХП» будується на принципах системності, послідовності та заснована на виявленні потреби. Компанія пропонує своїм співробітникам безкоштовне навчання на рівні курсів, тренінгів за професійними

компетенціями з метою реалізації отриманих знань і навичок в рамках реалізації цілей компанії. Одним з найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво, яке забезпечує передачу та збереження знань та навичок всередині компанії.

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства для оцінки ефективності його діяльності на ринку телекомунікаційних послуг в Україні. Для визначення ефективності діяльності підприємства проведемо аналіз його фінансових результатів за 2019–2021 рр., (Дод. А).

Підприємство створено з метою найширшого урізноманітнення послуг населенню виробництва товарів широкого вжитку, розвитку і реалізації ділової ініціативи, ведення благочинної діяльності, сприяння вирішення проблем працевлаштування.

Впроваджено у виробництво більш досконалі технології, нова техніка, автоматизовані та механізовані виробничі процеси з метою створення безпечних та здорових умов праці.

В даний час всі працівники забезпечені сертифікованим спецодягом та засобами індивідуального захисту.

Відділ охорони праці постійно здійснює контроль за своєчасним навчанням та перевіркою знань окремих категорій працівників з охорони праці та пожежної безпеки, правил улаштування та експлуатації ліфтів, обладнання, норм і правил при експлуатації електроустановок та інше, за своєчасним проведенням інструктажів з охорони праці, організацією стажувань новоприйнятих працівників [2].

Підприємство виконує квоту з прийому на роботу громадян, які мають додаткові гарантії при працевлаштуванні. У 2021 році на роботу було прийнято 186 особи. На підприємстві працює 100 осіб з інвалідністю.

Для характеристики виробничо-господарської діяльності товариства, оцінюється динаміка за останні три роки таких показників, як обсяги

виробництва та реалізації продукції, собівартість, прибуток. Обсяги виробництва продукції ПрАТ «МХП» показані на рис.2.1.

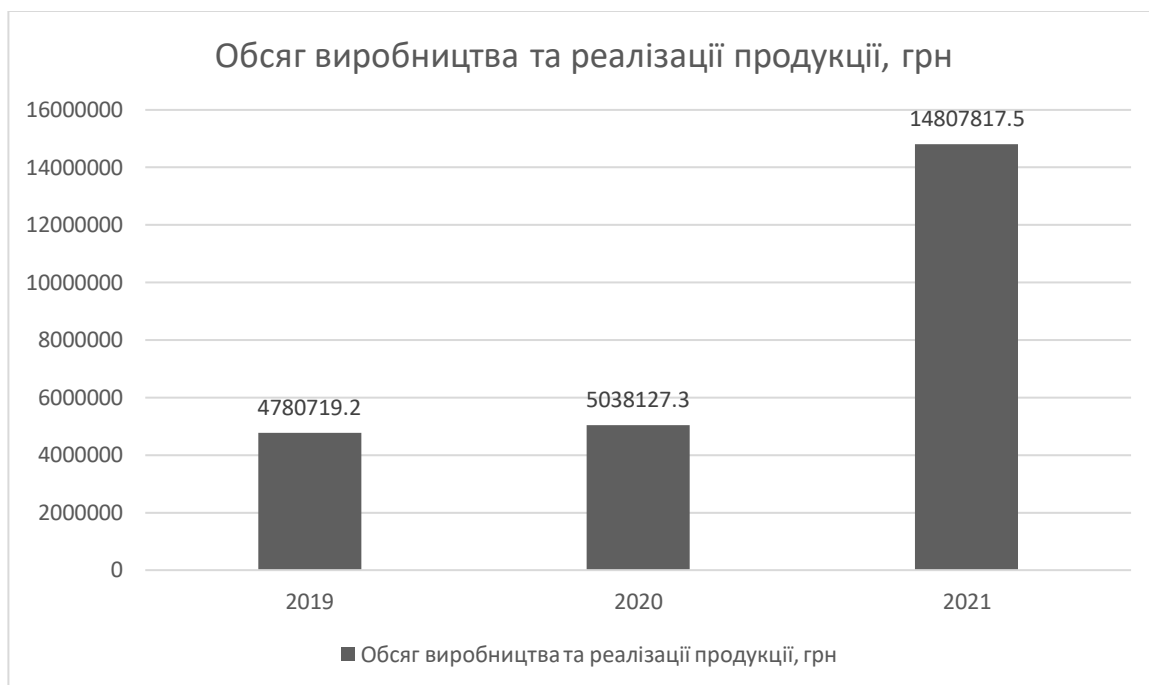


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «МХП» за 2019-2021 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «МХП» (Дод. А)

Підприємство ПрАТ "МХП" демонструє позитивну динаміку економічних показників за період з 2019 по 2021 рр. Аналіз показує зростання доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 9,08 млн. грн. (або на 34%) за цей самий період.

Для детальної характеристики виробничо-господарської діяльності товариства, проаналізуємо основні економічні показники за останні три роки 2019-2021 р. (Табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «МХП» за 2019–2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +\-		Відносне відхилення, %	
				19\21	20\21	19\21	20\21
Оборотні активи	1 181 641	1 174 348	1 654 939	473 298	480 591	29%	29%
Необоротні активи	2 508 854	2 108 474	2 448 840	-60 014	340 366	-2%	14%
Власний капітал	1 582 294	1 237 830	1 764 388	182 094	526 558	10%	30%

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «МХП» (Дод. А)

Аналіз таблиці показує, що з 2019 по 2021 рр. оборотні активи підприємства збільшилися. Зокрема, у 2020 р. порівняно з 2019 роком вони зменшилися на 0,6 %, а в 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 41 %. Це свідчить про позитивну тенденцію зростання підприємства, оскільки збільшення оборотних активів зв'язане зі збільшенням обсягів надання послуг.

Період з 2019 по 2021 рр. показує, що необоротні активи компанії мали коливання: у 2020 р. вони скоротилися на 16% порівняно з 2019 роком, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 16%. Зменшення кількості необоротних активів було викликане зменшенням основних засобів та зносом обладнання.

За останні 3 роки динаміка власного капіталу компанії була неоднаковою. У 2021 році спостерігалось значне зростання - на 30 %, тоді як у 2020 році відбулося скорочення - на 22 % у порівнянні з 2019 роком. Такий розвиток подій можна охарактеризувати як позитивний, оскільки збільшення власного капіталу компанії сприяє її розвитку та дозволяє їй бути менш залежною від кредиторів.

Проведений аналіз структурних змін ключових показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» за три останні роки вказує на те, що оборотні та необоротні активи компанії зростають. Ці зміни структури активів та

пасивів балансу свідчать про високу ефективність стратегії розвитку підприємства. Збільшення власного капіталу, зростання чистого доходу та прибутку, а також скорочення поточних зобов'язань, собівартості та ефективного управління витратами свідчать про розширення сфер діяльності підприємства, зростання масштабів діяльності та зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином, наступним етапом дослідження будуть системи управління бізнес-процесами у компанії.

2.2. Аналіз системи управління бізнес-процесами у компанії

Підприємство є складною багаторівневою системою, яка складається з численних взаємодіючих елементів та процесів, що взаємодіють між собою та взаємозалежні один від одного. Успіх на ринку залежить від ступеня взаємодії та взаємозв'язку між ними. Щоб отримати повну картину функціонування підприємства, необхідна діагностика управлінської системи та окремих її складових [2].

Діагностика та оцінювання ефективності управління є невід'ємним елементом в системі управління підприємством. Оцінка ефективності, в свою чергу, складається з багатьох елементів та процесів, які дозволяють контролювати та регулювати діяльність керівництва на різних рівнях. Система діагностики підприємства дає можливість оцінити ефективність бізнес-процесів та їхню взаємодію з виробничими та невиробничими процесами. В результаті цього можна виявити будь-які відхилення та невідповідності від норм та регламентів, що допомагає визначити ефективність кожного бізнес-процесу та підрозділу.

Визначення ефективності функціонування підприємства - це важлива задача, що вимагає проведення ретельного аналізу всіх його складових елементів. Для цього застосовується діагностика, яка забезпечує збір необхідних даних та

оцінку їх з точки зору досягнення мети. В результаті діагностики визначається стан підприємства, виявляються можливі «вузькі місця», встановлюються пріоритети для підвищення ефективності та формулюються проекти з їх подальшої реалізації. Діагностика є необхідною для зрозуміння, в якому напрямку слід розвиватися, щоб покращити стан підприємства та збільшити його ефективність [14].

На основі теоретичного матеріалу першого розділу дипломної роботи, ми пропонуємо аналіз бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «МХП» з використанням системи діагностики, основаної на алгоритмі, запропонованому в роботі (рис. 2.2). Ми також запропонували авторську модель процесного підходу до управління організацією (рис. 2.3), в якій виділяється п'ять основних категорій бізнес-процесів.

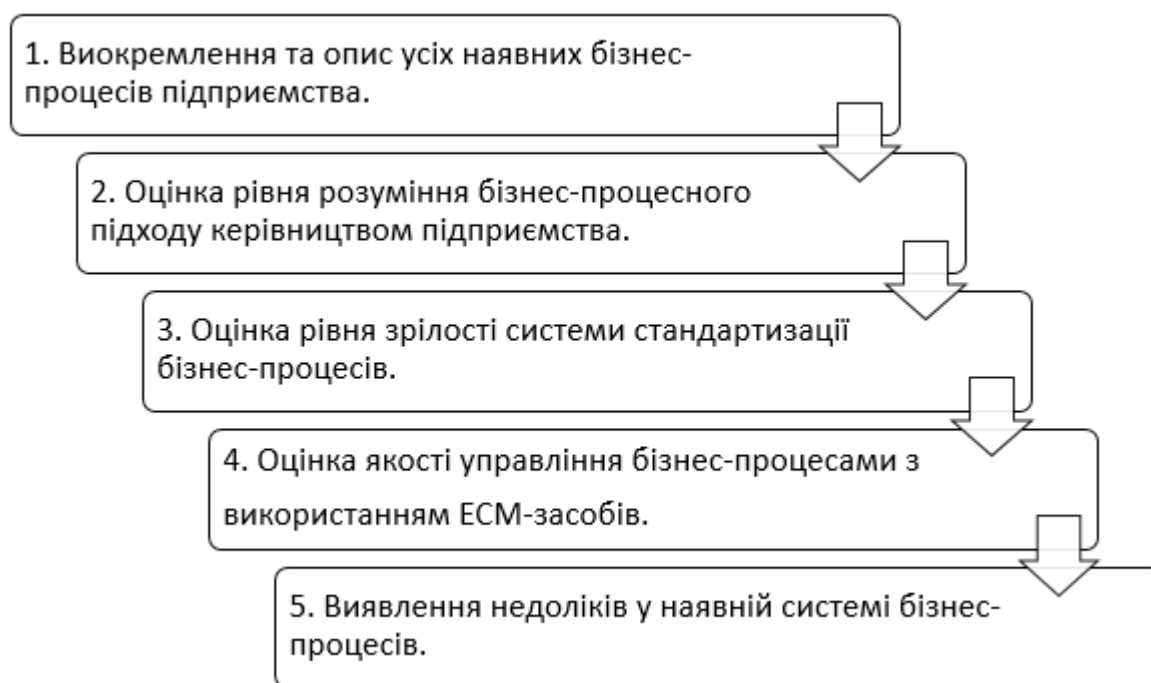


Рисунок 2.2 – Алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором за [15]

Крім того, ми розробили класифікацію типових бізнес-процесів підприємств (Дод. Б), яка базується на нашій авторській моделі процесного підходу до управління організацією (рис. 2.3). Серед типових бізнес-процесів управління можна виділити такі категорії: стратегічне та тактичне планування, організація, мотивація, комунікації, поточне управління та контролінг, контроль.

Отже, для ефективного управління підприємством важливо зрозуміти і проаналізувати всі типові бізнес-процеси та вжити заходів для їх оптимізації. Наша методика діагностики бізнес-процесів та класифікація типових бізнес-процесів можуть бути корисними інструментами для цього.

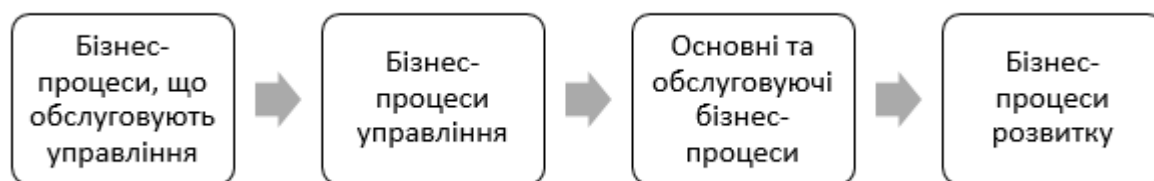


Рисунок 2.3 – Модель процесного підходу до управління організацією

Джерело: розроблено автором за [17]

Основні етапи реінжинірингу:

I. Формулюється новий бажаний образ фірми, який відповідає зміненим умовам ринку та потребам споживачів.

II. Розробляється нова модель бізнесу, яка відповідає новому образу фірми. Здійснюється детальний опис та документація нових операцій та процесів, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

III. Виконується впровадження нової моделі бізнесу. Проводяться необхідні зміни в організації та керуванні процесами, навчаються працівники та забезпечується відповідна інфраструктура.

IV. Забезпечується підтримка та розвиток нової моделі бізнесу. Виконується моніторинг та аналіз результатів впровадження нової моделі, вносяться необхідні корективи та підтримується процес її розвитку, а саме:

1. Передбачається перепроєктування господарських процесів з метою створення більш ефективних робочих процедур. Для досягнення цієї мети будуть визначені технології, включаючи інформаційні, та способи їх застосування.

2. Планується формування нових функцій персоналу, перероблення посадових інструкцій, встановлення оптимальної системи мотивації, організація робочих команд та розробка програм підготовки та перепідготовки фахівців.

3. Для забезпечення реінжинірингу будуть створені необхідні інформаційні системи, включаючи визначення устаткування та програмного забезпечення, формування спеціалізованих інформаційних систем бізнесу. Вимоги до рівня інформаційного забезпечення передбачають доступність інформації для кожного учасника проекту реінжинірингу в будь-якій точці ділової одиниці та її однозначну інтерпретацію.

4. Передбачається проведення тестування нової моделі, яке передуватиме її повному впровадженню. Тестування відбудеться в обмеженому масштабі з метою визначення можливих недоліків та покращень.

V. Перехід до втілення нової моделі бізнесу в реальному житті фірми. Старі господарські процеси замінюються елементами нової моделі. Важливим є здійснення змін з урахуванням вимог ефективності та комфорту виконавців, щоб уникнути стресів у робочій обстановці. Гнучкість переходу значною мірою залежить від ретельності підготовчих робіт [11].

Отже, відповідно до методики оцінки рівня стандартизації бізнес-процесів підприємства, було проведено дослідження на основі емпіричних та експертних методів, яке включало опитування на підприємстві ПрАТ «МХП». Для збору даних були використані дві анкети: «Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства» та «Оцінка рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів». Результати опитування дозволили виділити п'ять рівнів ефективності системи стандартизації бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «МХП», які представлені в таблиці 2.2.

Важливо зазначити, що ці рівні базуються на рівні зрілості системи стандартизації бізнес-процесів та рівні розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства. Ці дані можуть бути корисні для покращення та подальшого розвитку системи стандартизації бізнес-процесів на підприємстві.

Таблиця 2.2 - Характеристика рівнів ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства

Рівень ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства	Характеристика рівня
Зародковий стан	Процеси та інструменти тільки починають формуватися
Рівень дуже низької ефективності роботи системи	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони працюють слабо або не використовуються
Рівень низької ефективності роботи системи	Прийнятний стан системи стандартизації бізнес-процесів
Рівень середньої ефективності роботи системи	Нормальний стан системи стандартизації бізнес-процесів
Рівень зрілості	Система стандартизації бізнес-процесів підприємства сформована та працює з високою ефективністю

Джерело: розроблено автором на основі даних [13]

На основі проведеного тестування на досліджуваних підприємствах було отримано такі результати:

- Тест №1: Правильних відповідей - 51,0%. Неправильних відповідей - 49,0%.
- Тест №2: Правильних відповідей - 53,0%. Неправильних відповідей - 47,0%.

Отже, можна зробити висновок про прийнятний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства, але при цьому зауважити про низький рівень ефективності її роботи.

Дослідження показало, що рівень розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом досліджуваного підприємства є дуже низьким - всього 1,8 з 3 можливих балів.

На наступному етапі для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства була використана модель зрілості у сфері ЕСМ групи консультантів компанії DIRECTUM. Ця модель виділяє п'ять основних рівнів зрілості у сфері ЕСМ (рис. 2.4).

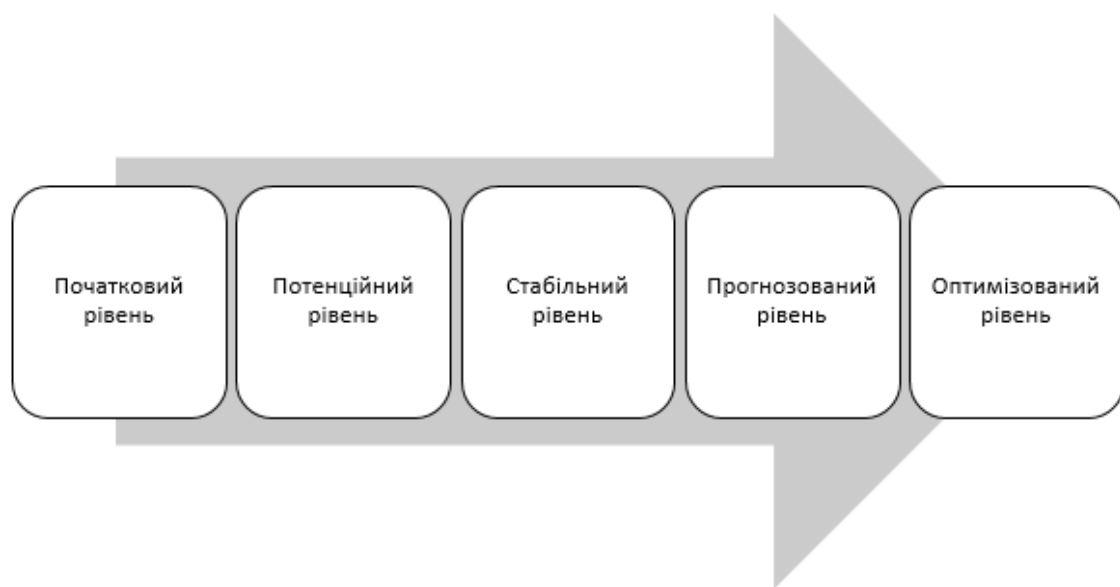


Рисунок 2.4 – Рівні зрілості підприємства у сфері ЕСМ

Джерело: розроблено автором на основі даних [21]

Для того, щоб оцінити якість управління бізнес-процесами в ПрАТ "МХП" з використанням ЕСМ-засобів, розроблено три основних напрями, які забезпечують баланс моделі: технологічний, управлінський та зовнішні фактори (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 - Характеристика рівнів зрілості підприємства у сфері ЕСМ

Рівні зрілості підприємства у сфері ЕСМ	Характеристика рівнів
Початковий рівень	Майже не використовуються технічні засоби ЕСМ. Співробітники та керівництво не готові до використання ІТ та засобів управління неструктурованою інформацією; вони не сприймають нові методи роботи з електронними документами. Зовнішні фактори мають суттєвий вплив: запити від партнерів, клієнтів та регулюючих органів виконуються невчасно або з помилками. Відсутній єдиний інформаційний простір в організації.
Потенційний рівень	Організація започаткувала впровадження або вже використовує окремі рішення ЕСМ-додатків. Розуміння керівництва та готовність співробітників до використання ЕСМ-рішень та нових методів зросли, є готовність до використання ІТ. Зовнішні фактори мають помірний вплив: є певний порядок у документах, наявне спілкування за межами організації в електронному вигляді.
Стабільний рівень	В організації впроваджено ЕСМ-систему або окремі ЕСМ-додатки та активно використовуються співробітниками, керівництво орієнтовано на розвиток засобів управління контентом та використання нових методів у цій сфері. Організація у цілому готова до зовнішніх запитів, хоча регулярна взаємодія в електронному вигляді із зовнішніми організаціями відсутня
Прогнозований рівень	Організація орієнтована на розширення спектру впроваджених ЕСМ-додатків та може оцінити їх необхідність, швидкість упровадження та вартість. Особливість даного рівня – прогнозованість розвитку засобів та методів управління неструктурованою інформацією, наявність стратегії в даній сфері
Оптимізований рівень	Розвиток ЕСМ-рішень в організації стає регулярним, рівень їх використання максимальний; організація орієнтована на зовнішній електронний документообіг

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «МХП» [20]

Підприємству запропонували пройти анкету "Оцінка зрілості підприємства в сфері ЕСМ", спеціально адаптовану до його потреб. Оцінка за кожним показником може бути 1, 2 або 3, в залежності від відповіді на запитання.

Після проходження анкетування, отримано наступний результат:

- оцінка "3" - 25 відповідей (61%);
- оцінка "2" - 16 відповідей;
- оцінка "1" - відсутня.

Для визначення рівня зрілості управління бізнес-процесами в ПрАТ «МХП» було використано анкету «Оцінка зрілості підприємства в сфері ЕСМ», адаптовану до особливостей досліджуваного об'єкту. Анкета містила три напрями: технологічний, управлінський та зовнішні фактори, для кожного з яких оцінювалися показники на трьохрівневій шкалі.

Отримані результати свідчили про високу готовність організації до використання технологій ЕСМ та нових методів роботи. Найвищі оцінки були отримані за показники технологічного напрямку, а всі показники управлінського напрямку та група зовнішніх факторів отримали оцінку «3».

Для визначення поточного рівня зрілості порівнювалися отримані оцінки з нормативними показниками. Результатом було визначення рівня зрілості, що дорівнював «3», та коефіцієнта зрілості, який складав 2,6.

Отже, ПрАТ «МХП» знаходяться на третьому (стабільному) рівні зрілості, але наближається до четвертого рівня. Організація успішно впровадила ЕСМ-систему або окремі додатки і активно використовує їх співробітниками. Керівництво орієнтовано на розвиток засобів управління контентом та використання нових методів у цій сфері. Хоча регулярна взаємодія в електронному вигляді із зовнішніми організаціями відсутня, організація у цілому готова до зовнішніх запитів.

На наступному етапі дослідження буде визначено напрями вдосконалення наявних бізнес-процесів за допомогою впровадження реінжинірингу. Вдосконалення бізнес-процесів є величезним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, тому цей етап дослідження є дуже важливим.

2.3 Напрями вдосконалення бізнес-процесів компанії за допомогою реінжинірингу

В сучасних умовах конкуренції компанії повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси для досягнення максимальної ефективності та забезпечення успішної діяльності. Одним із методів вдосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг, який дозволяє розглянути процеси зі зміненими умовами та змінити їх з кореня [8].

Основною метою реінжинірингу є покращення ефективності та ефективності бізнес-процесів. Для досягнення цієї мети компанії повинні виконати наступні кроки:

1. Визначити поточний стан бізнес-процесів та ідентифікувати проблеми, які необхідно вирішити.
2. Визначити цілі та очікувані результати вдосконалення бізнес-процесів.
3. Розробити нові процеси та методи роботи, які дозволять досягти поставлених цілей.
4. Впровадити нові процеси та методи роботи, забезпечивши необхідне навчання та підтримку співробітників.
5. Оцінити результати впровадження та здійснити необхідні корективи.

Для підприємства з торгівлі м'ясом і м'ясними продуктами можуть бути корисними такі напрями покращення бізнес-процесів, як застосування реінжинірингу та використання технологій ЕСМ та нових методів роботи:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів - перегляд та перетворення бізнес-процесів з метою покращення їх ефективності та зменшення витрат. При реінжинірингу можна зосередитися на зменшенні часу, витрат та помилок у процесах замовлення, приймання, зберігання та продажу м'яса та м'ясних продуктів.

2. Використання технологій ECM (Enterprise System Management) - впровадження інформаційних систем, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві. Наприклад, ECM може допомогти в автоматизації процесів замовлення та складського обліку, що зменшить кількість помилок та збільшить ефективність виконання завдань.

3. Використання нових методів роботи - використання нових методів та технологій для покращення бізнес-процесів. Наприклад, використання штучного інтелекту та аналізу даних може допомогти у покращенні управління запасами, прогнозуванні попиту та зменшенні витрат на управління.

4. Оптимізація логістичних процесів - оптимізація процесів доставки та складської логістики може зменшити час, необхідний для обробки замовлень та доставки продуктів, що дозволить підприємству забезпечити більш ефективну та швидку доставку продуктів.

5. Забезпечення якості продукту - підприємство може зосередитися на забезпеченні якості м'яса та м'ясних продуктів, що дозволить зберегти клієнтів та підвищити довіру до бренду. Нові методи діагностики та якості продукту, такі як застосування сенсорної оцінки або масової спектрометрії, можуть бути корисними для забезпечення якості продукту.

6. Розвиток онлайн-продажів - підприємство може розвивати свій онлайн-канал продажів, що дозволить збільшити обсяги продажів та залучити нових клієнтів. Розвиток онлайн-продажів може вимагати впровадження нових технологій та платформ для електронної комерції.

7. Відповідність законодавству - підприємство повинно дотримуватися всіх вимог та стандартів, пов'язаних з виробництвом та продажем м'яса та м'ясних продуктів. Підприємство може розвивати свої процедури та системи контролю, щоб забезпечити відповідність законодавству та зберегти довіру споживачів до продукту.

8. Розвиток екологічної стратегії - підприємство може розвивати свою екологічну стратегію, зосереджуючись на зменшенні відходів та забезпеченні екологічно чистого виробництва. Наприклад, можна використовувати біологічні упаковки, що розкладаються, переробляти відходи та ефективніше використовувати ресурси, що дозволить підприємству зменшити свій вплив на довкілля та залучити екологічно свідомих споживачів.

Оцінка результатів впровадження є останнім етапом реінжинірингу. На цьому етапі необхідно оцінити результати впровадження та здійснити необхідні корективи. Також важливо забезпечити постійне вдосконалення бізнес-процесів та реалізувати нові можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії [3;31].

Також необхідно звернути увагу на покращення задоволеності клієнтів та підвищення їх лояльності. Для цього можна використовувати різні методи, такі як підвищення якості продукту, покращення сервісу, зменшення часу очікування та інші. Це допоможе збільшити кількість задоволених клієнтів та збільшити прибуток компанії.

Залучення нових технологій та інновацій - це ще один напрям вдосконалення бізнес-процесів. Нові технології дозволяють зменшити витрати на оплату робочої сили та збільшити продуктивність роботи. Також вони можуть допомогти збільшити якість продукту та покращити сервіс. Однак, важливо відзначити, що впровадження нових технологій та інновацій потребує великих витрат на їх розробку та впровадження, тому компанії повинні бути готові до таких інвестицій.

Останнім напрямом вдосконалення бізнес-процесів є підвищення кваліфікації та компетентності працівників. Це може бути досягнуто за допомогою проведення навчання, тренінгів та семінарів. Підвищення кваліфікації працівників допоможе покращити якість роботи та зменшити

кількість помилок, що, у свою чергу, зменшить витрати на виправлення помилок та підвищить задоволеність клієнтів.

Загалом, використання реінжинірингу бізнес-процесів може покращити ефективність та продуктивність компанії, зменшити витрати та покращити задоволеність клієнтів. Для досягнення цих цілей компанія повинна добре розуміти свої бізнес-процеси, використовувати різні методи та інструменти для їх оптимізації та постійно вдосконалювати свої процеси.

Реінжиніринг бізнес-процесів - це методологія, яка дозволяє компаніям переглянути свої ділові процеси та знайти способи їх оптимізації та вдосконалення. Це може бути корисно для підвищення ефективності, зниження витрат, поліпшення якості продукту або послуги та забезпечення більшої задоволеності клієнтів.

Важливо пам'ятати, що реінжиніринг бізнес-процесів є складним та часом затратним процесом, що потребує значної уваги до деталей та глибокого розуміння бізнес-середовища компанії. Однак, якщо цей процес буде виконаний правильно, він може допомогти компанії досягти значних результатів та підвищити її конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі розглянуто доцільність реінжинірингу бізнес-процесів та напрями вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

У першому розділі було розглянуто бізнес-процес, його визначення і види. Бізнес-процес — це набір бізнес-завдань і дій, які дають результат, коли вони виконуються людьми або системами в структурованому порядку, який сприяє досягненню бізнес-цілей.

Процеси присутні всюди в бізнесі. Від залучення нових співробітників до співбесід, виставлення рахунків постачальникам і продажів, кожен бізнес-результат є результатом повторюваних завдань і дій.

Деякі з цих процесів виконуються суворо відповідно до задокументованих інструкцій, тоді як деякі намагаються з більшою гнучкістю. Це залежить від пріоритету та важливості бізнес-результату, отриманого в результаті процесу.

Окрім цього охарактеризували реінжиніринг бізнес-процесу, як елемент покращення діяльності фірми. Реінжиніринг бізнес-процесів — це радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критичних аспектах, таких як якість, продуктивність, вартість, обслуговування та швидкість. Реінжиніринг бізнес-процесів має на меті скорочення витрат підприємства та надмірність процесів у дуже великих масштабах.

У другому розділі було проведено оцінку бізнес-процесів компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Ця приватна акціонерна компанія є однією з найбільших агропромислових компаній в Україні з виробничими активами в Нідерландах, Словенії, Словаччині та дистрибуційним офісом в ОАЕ. Компанія була заснована в 1998 році Юрієм Косюком з метою надання широкого спектру послуг населенню, виробництва товарів широкого вжитку, розвитку і реалізації

ділової ініціативи, ведення благодійної діяльності та сприяння вирішенню проблем працевлаштування.

Під час аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2019-2021 роки встановлено зростання необоротних та оборотних активів. Ці структурні зміни активів і пасивів балансу підтверджують ефективну стратегію розвитку компанії. Крім того, збільшення власного капіталу, рост чистого доходу та прибутку, а також зменшення поточних зобов'язань, собівартості та ефективне управління витратами свідчать про збільшення масштабів діяльності підприємства, розширення сфери діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Згідно проведеного аналізу, ПрАТ «МХП» можна віднести до стабільного третього рівня зрілості з електронним управлінням. Проте, компанія наближається до четвертого рівня, оскільки вже впроваджено електронну систему управління (ЕСМ) або окремі додатки до неї, які активно використовуються працівниками. Керівництво підприємства орієнтується на розвиток засобів управління контентом та використання новітніх методів у цій сфері. Взагалі, компанія готова до зовнішніх запитів, проте регулярна взаємодія в електронному вигляді з зовнішніми організаціями відсутня.

Запропоновано декілька напрямів удосконалення бізнес-процесів ПрАТ «МХП» за допомогою реінжинірингу. Основні напрями включають в себе використання технологій ЕСМ, штучного інтелекту та аналізу даних, оптимізацію процесів доставки та складської логістики, впровадження нових методів діагностики та підвищення якості продукту, розвиток онлайн-продажів та екологічної стратегії. Ці напрями розвитку мають на меті покращення ефективності бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, використання реінжинірингу бізнес-процесів може покращити ефективність та продуктивність компанії, зменшити витрати та покращити задоволеність клієнтів. Для досягнення цих цілей компанія повинна добре

розуміти свої бізнес-процеси, використовувати різні методи та інструменти для їх оптимізації та постійно вдосконалювати свої процеси.

Важливо пам'ятати, що реінжиніринг бізнес-процесів є складним та часом затратним процесом, що потребує значної уваги до деталей та глибокого розуміння бізнес-середовища компанії. Однак, якщо цей процес буде виконаний правильно, він може допомогти компанії досягти значних результатів та підвищити її конкурентоспроможність.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В., Серeda С. А., Шутовська Н. О. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. для вивч. курсу та самост., індивід. роботи студ. ден. і заоч. форм навчання. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2013. 159 с.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес – процесів у сучасному менеджменті: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
3. Галич О.А., Копішинська О.П., Уткін Ю.В. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами: навч. посіб. Полтава: Фінарт, 2016. 243 с.
4. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 147 с.
5. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
6. Загорная, Т. О. Процессный подход в управлении предприятием с использованием стоимостного критерия. Харьков: Харьковский институт национального автомобильно-дорожного университета, 2007. Ч. 2. С. 201–203.
7. Ібрагімов, Е. Вплив процесу реінжинірингу на структуру управління .Схід. 2015. № 4. С. 13–19.
8. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. Львів, 2016. 432 с.
9. Клейнер, Г. Реинжиниринг стратегических процессов. Проблемы теории и практики управления. 2011. № 4. С. 14–19.
10. Кравченко О. О. Методологічні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 3. с. 43-50.

11. Кучеренко, І. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. № 3. 2020. с. 70-76.
12. Літвінова, С., Світлична, Л. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент оптимізації діяльності суб'єктів господарювання. *Менеджмент, фінанси та право*. № 1. 2022. с. 67-72.
13. Мартиненко В. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві: особливості, етапи, переваги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 5. с. 115-119.
14. Нечипорук І. О. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка і підприємництво*. 2022. № 1. с. 71-75.
15. Нікітіна, І. О., Герасименко, Ю. М. Реінжиніринг бізнес-процесів у сфері послуг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління*. № 1. 2021. с. 34-39.
16. Петрук, В. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у розвитку сучасного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. № 1. 2020. с. 63-67.
17. Романюк І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. *Науковий вісник Чернівецького університету економіки і права*. 2021. № 1. с. 97-102.
18. Садеков, А. А. Реинжиниринг бизнес-процессов в торговых центрах: монография. Донецк: ДонДУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2005. 230 с
19. Сайт компанії ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 19.03.2022)
20. Сирота, О. В. Автоматизація бізнес-процесів у системі управління підприємством. *Економіка та управління*. № 2. 2022. с. 49-53.
21. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій: навчальний посібник Хмельницький: ПП А.С. Гонта, 2017. 274 с.
22. Тарасова, Т. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб оптимізації фінансової діяльності підприємства. *Фінансовий простір*. № 2. 2021. с. 24-29.

23. Тютюнник, А. В. Реинжиниринг как эффективное средство решения проблем банков. *Деньги и кредит*. 2008. № 8. С. 26–28
24. Управління бізнес-процесами підприємства: наук.-метод. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти магістра спец. «Менеджмент» / за ред. Бікулова Д. Т. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2017. 440 с.
25. Хоменко І. А., Соломоненко О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Стратегічні імперативи розвитку економіки України: проблеми та перспективи*. 2023. Т. 3. с. 55-63.
26. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 487 с.
27. Chakravarti, Bhudeb. The INSPIRE Handbook: Learning Management System, SAGE Publications India Pvt Ltd, 2016.
28. Davenport, Thomas H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Harvard Business School Press, 1993.
29. Hammer, M. and Champy, J., 2021. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. HarperCollins Publishers.
30. "How to create a system of process control in your company. Business lesson 9 «The business process indicators», available at: http://iteam.ru/publications/processs/process_control_system/design/business_lesson_9 (дата звернення 11.02.2022)
31. Kumar, A. and Sharma, R., 2022. Business Process Reengineering: A Review of Literature. *Global Journal of Flexible Systems Management*, pp.1-19.
32. Obeidat, B.Y., 2020. A review of business process reengineering literature: Definitions, tools, and techniques. *Journal of Management and Strategy*, 11(3), pp.38-53.

33. Pratap, S. and Mishra, R., 2021. Business Process Reengineering: A Study of Literature. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 4(1), pp.40-49

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

(Дата: рік, місяць, число)

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МХП за ЄДРПОУ _____

Територія Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка,
вул.Елеваторна

Організаційно-правова форма Акціонерне товариство за КОПФГ _____

Вид економічної діяльності Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами за КВЕД _____

Середня кількість працівників _____

Адреса, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
22	01	01
25412361		
230		
46.32		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на січень 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД
1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	97791	96841
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	1939607	1678917
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020	27138	25584
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	28764	23083
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9904	4612
Відстрочені податкові активи	1045	1966	1822

Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом І	1095	2448840	2108474
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	367219	240715
Поточні біологічні активи	1110	215459	175085
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	156878	119187
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	44572	16776
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	68151	54647
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	275237	217579
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	16156	81314
Усього за розділом ІІ	1195	1654939	1174348
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4103779	3280822
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	284505	284505
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	174022	174022
Резервний капітал	1415	811684	648982
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1557284	1195143
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом І	1495	1764388	1237830
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання		44704	29867
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6468	7233
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом ІІ	1595	1794188	1254203
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків		103604	64608
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	204139	136495
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621	21180	21487
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		

Доходи майбутніх періодів	1665	1376820	1370999
Інші поточні зобов'язання	1690	93289	86638
Усього за розділом III	1695	1780382	1653707
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700		
утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	4103779	3280822

Керівник: Косюк Юрій Анатолійович
Головний бухгалтер: Капелюшна Вікторія Борисівна

1

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

(Із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року N 627, від 9 липня 2021 року N