

Бізнес-процеси та ефективність діяльності підприємств хлібопекарської галузі регіону

Постановка проблеми. Визначення основних і пріоритетних бізнес-процесів, які потребують реінжинірингу, дасть можливість його запровадити передусім у «вузьких» місцях, не чекаючи загального запровадження. Використання бізнес-процесу «облік, управлінський облік» та проведення аналізу за міжнародними показниками розкриває нові можливості, за допомогою яких можна скоріше визначити проблемні місця, не проводячи анкетний аналіз бізнес-процесів підприємств хлібопекарської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам проведення фінансового аналізу підприємств присвячено багато вітчизняної й зарубіжної наукової літератури. Рей Гаррисон, Ерік Норин та Пітер Брюер [1, с. 6] стверджують, що управлінський облік концентрується на результатах бізнес-підрозділів, а бухгалтерський – на організації в цілому. Управлінський облік, не будучи пов'язаним рамками законів або зовнішніх стандартів, подає інформацію так, щоб мінімізувати можливість прийняття невірних управлінських рішень. Томас Корбетт [5, с. 19] вважає, що для того, щоб керівники компанії могли приймати правильні рішення, вони повинні бачити зв'язок між своїми рішеннями/діями і прибутком компанії. В. Савчук [10, с. 14] стверджує, що при фінансовому аналізі, оцінці та плануванні підприємство розглядається як механізм, який генерує гроші. Саме вони, будучи абсолютно ліквідним активом, дають змогу ефективно реалізовувати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність підприємства. Кярн Уолш [11, с. 4] вважає, що мовою бізнесу є фінан-

си. Недивно, що найважливіші коефіцієнти – це ті, які засновані на фінансах. Разом із тим менеджери добре розуміють, що фінансові показники – лише віддзеркалення того, що в дійсності відбувається в бізнесі, що необхідно управляти реальними процесами, а не співвідношеннями чисел.

На нашу думку, рацію мають усі, бо за рекомендованими розрахунками важливу роль відіграють одні й ті самі показники у бухгалтерському та управлінському обліках, до того ж останні практично всі основні розрахунки роблять тільки за допомогою даних бухгалтерського обліку.

Мета статті – на основі балансів і звітів підприємств хлібопекарської галузі проаналізувати їхній фінансовий стан. Для встановлення першочергових кроків по запровадженню реінжинірингу необхідно розв'язати такі завдання: встановити чистий дохід, фінансовий результат від операційної діяльності (EBIT), фінансовий результат після оподаткування (EAT), прибутковість сукупних доходів (ROTA) та прибутковість власного капіталу (ROE); на підставі одержаних даних зробити висновки по таких бізнес-процесах, як «виробництво», «кадри», «менеджмент», «закупки», «логістика».

Виклад основних результатів дослідження. Дослідження функціонування підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області проведено на основі діяльності 11 найбільших суб'єктів галузі. Їхній сукупний обсяг виробництва й реалізації продукції становить понад 70% від загального обсягу виробництва хліба та хлібопродуктів у досліджуваному регіоні. Дев'ять з одинадцяти досліджених підприємств за останні п'ять років мали позитивну динаміку обсягу чистого доходу від реалізації продукції. В окремих підприємствах (зокрема, № 5) обсяг

* Науковий керівник – Г.В. Осовська, кандидат економічних наук, професор.
© С.В. Грибан, 2015

ги реалізації за досліджуваний період зросли більше як удвічі.

Після вирахування з чистого доходу від реалізації всіх операційних витрат одержуємо фінансовий результат від операційної діяльності (ЕВІТ – прибуток до виплати процентів і податків) (табл. 1).

Цей показник використовується при аналізі ефективності операційної діяльності підприємств при розрахунку коефіцієнта рентабельності сукупних активів. Дані таблиці 1 з очевидністю демонструють зменшення фінансового результату від операційної діяльності у більшості підприємств досліджуваної сукупності.

1. Фінансовий результат від операційної діяльності (ЕВІТ) найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, тис. грн*

№ підприємства	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р. до 2008 р., %
1	768	520	272	637	440	57,3
2	201	400	598	896	584	290,5
3	396	209	21	192	251	63,4
4	1860	1636	1411	1834	2119	113,9
5	-228	-598	-968	-760	-1069	-468,9
6	140	94	48	-42	49	35,0
7	94	173	252	218	41	43,6
8	133	102	70	88	119	89,5
9	74	45	16	6	0	0
10	367	236	104	-689	-733	-199,7
11	818	1011	1204	1920	3264	399,0
Разом	4623	3826	3028	4300	5065	109,6

Джерело: Розраховано за даними звітів підприємств про фінансові результати.

* + прибуток; - збиток.

Приріст ЕВІТ мають лише три підприємства з числа тих, які збільшили обсяги реалізації у фізичному вимірі. Підприємства № 3 та 5 втратили позитивну динаміку через суттєве зростання операційних витрат – 88 і 123% відповідно. У підприємстві № 3 швидкими темпами зростала собівартість продукції (на 96% за період), натомість відносно скоротились адміністративні й збутові витрати. У підприємстві № 5, навпаки, темп приросту собівартості був на 1 в.п. (відсотковий пункт) навіть меншим за темп приросту чистого доходу від реалізації. Однак

значно швидше зростали адміністративні та збутові витрати (табл. 2).

Чистий прибуток після оподаткування й сплати процентів у більшості спостережень є додатним, але позитивна динаміка за досліджуваний період спостерігається лише у двох підприємствах з одинадцяти. Порівняння показників таблиць 1 і 2 показує, що підприємство № 11 (одне з трьох «лідерів» за даними табл. 1) демонструє погіршення чистого прибутку. Причиною такої тенденції є необхідність сплачувати відсотки за довгостроковими позиками, залученими підприємством № 11.

2. Фінансовий результат після оподаткування (ЕАТ) найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, тис. грн*

№ підприємства	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р. до 2008 р., %
1	485	332	179	444	337	69,5
2	140	290	441	667	407	290,7
3	289	116	-56	90	80	27,7
4	1135	925	715	1206	1601	141,1
5	-642	-881	-1120	-602	-1005	-156,5
6	91	46	1	-101	2	2,2
7	44	70	97	142	1	2,3
8	47	25	4	6	35	74,5
9	47	24	1	2	0	0
10	283	34,5	-214	-926	-806	-284,8
11	92	221,5	351	-1672	-339	-368,5
Разом	2011	1203	399	-744	313	15,6

Джерело: Складено за даними звітів підприємств про фінансові результати..

* + прибуток; - збиток.

На основі наведених вище показників балансів та звітів про фінансові результати підприємств розраховуємо аналітичні коефіцієнти з метою визначення важелів управління операційним прибутком підприємств хлібопекарської галузі й встановлення зв'язку з бізнес-процесами, які потребують удосконалення та реінжинірингу. Першим із таких коефіцієнтів є рентабельність активів – ROTA.

ROTA – рентабельність сукупних активів – визначається як відношення прибутку від операційної діяльності до вартості сукупних активів підприємства у відсотках. Світовий досвід показує, що значення даного коефіцієнта в провідних компаніях може коливатися від 2,6 до 17%. У цей діапазон потрапляє

80% усіх досліджених компаній, що функціонують у різних галузях. Для підприємств харчової промисловості він становить від 5,1% в Японії до 17% у США [12, с. 71].

Аналіз діяльності підприємств хлібопекарської промисловості Житомирської області показує, що 80% значень ROTA знаходиться в межах від 1,5 до 21,3%. Очевидно, що діапазон значень ROTA є значно ширшим, ніж у розвинутих країнах, але важливішою є тенденція до зниження вказаного показника практично на всіх підприємствах досліджуваної сукупності. У семи спостереженнях із 55 присутні навіть від'ємні значення рентабельності активів, що доводить про незадовільний стан менеджменту в підприємствах № 5 та 10 (табл. 3).

3. Прибутковість (збитковість) сукупних активів (ROTA) найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, %*

№ підприємства	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р. до 2008 р., +/-
1	23,6	15,0	7,4	15,0	7,4	-16,2
2	5,6	12,1	16,2	21,3	12,1	6,5
3	13,5	7,2	0,7	5,5	7,6	-5,9
4	25,0	22,5	17,7	20,8	22,2	-2,8
5	-2,4	-4,0	-7,1	-5,7	-8,1	-5,7
6	6,9	4,5	2,4	-2,0	2,5	-4,5
7	5,6	10,3	14,3	14,9	4,3	-1,3
8	14,6	11,8	7,2	9,2	15,0	0,4
9	5,6	2,8	1,0	0,4	0,0	-5,6
10	5,4	2,6	1,1	-5,3	-15,7	-21,1
11	3,6	4,4	3,5	7,0	9,0	5,4
Середнє значення ROTA	9,7	8,1	5,8	7,4	5,1	-4,6

Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

* + прибуток; - збиток.

На відміну від коефіцієнта ROTA, що визначається за прибутком від операційної діяльності, інший аналітичний коефіцієнт ROE – за чистим прибутком. ROE – рентабельність власного капіталу – обчислюється як відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства, у відсотках (табл. 4). Світовий досвід показує, що значення вказаного коефіцієнта в провідних компаніях може коливатися від 5 до 31%. У цей діапазон потрапляє 80% усіх досліджених компаній, що функціонують у різних галузях. Для підприємств харчової промисловості він становить від 5,1% в Японії до 50% у США [12, с. 69].

За нашими дослідження, 80% значень показника ROE знаходиться в межах від 21 до 20,3%. У чотирьох випадках із 55 розрахунків коефіцієнта ROE не мав економічного змісту. Крім невідповідності в діапазонах значень розрахованих коефіцієнтів порівняно зі світовими нормами, що пояснюється відсутністю усталеності у функціонуванні ринків і динаміці платоспроможності, притаманних українській економіці, можемо також побачити невідповідність у співвідношенні коефіцієнтів ROTA й ROE. У світовій практиці значення ROTA зазвичай менше ROE.

4. Прибутковість (збитковість) власного капіталу (ROE) найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, %*

№ підприємства	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р. до 2008 р., +/-
1	22,7	13,4	6,9	14,6	10,0	-12,7
2	5,9	12,2	16,0	20,3	11,5	5,6
3	43,5	12,1	-6,2	9,1	7,5	-36,0
4	27,4	18,3	12,6	18,5	21,3	-6,1
5	-59,4	-201,1	x	x	x	x
6	7,3	3,5	0,1	-8,2	0,2	-7,2
7	4,7	7,1	9,4	19,5	0,1	-4,5
8	12,7	6,4	1,1	1,6	8,6	-4,1
9	5,0	2,4	0,1	0,2	0,0	-5,0
10	24,1	2,4	-17,2	-291,2	x	x
11	1,0	2,4	3,6	-21,0	-4,4	-5,4
Середнє значення ROE	8,6	-11,0	17,3	-17,2	24,0	15,4

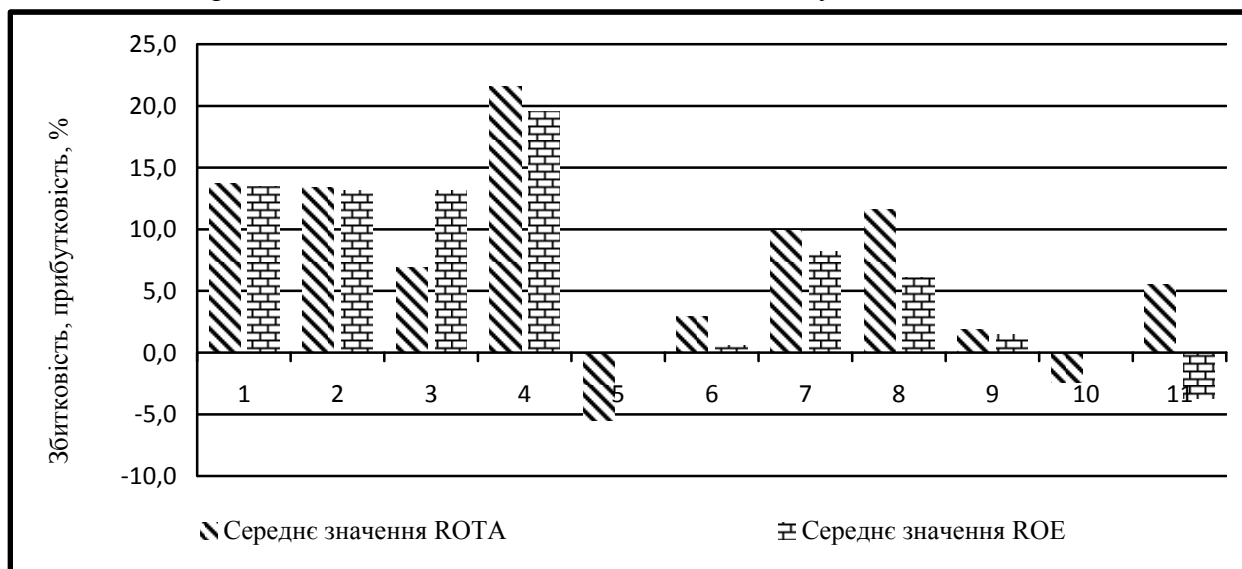
Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

* + прибуток; - збиток.

Це пояснюється прагненням менеджменту одержати високу віддачу на власний капітал і забезпечується широким залученням позикових коштів, у т. ч. довгострокових. Аналіз балансів підприємств хлібопекарської галузі показує низьку доступність довгострокових кредитів. Довгострокові зобов'язання спостерігалися у балансах підприємств лише у 22% випадків. Шість підприємств із досліджуваних 11 за весь період аналізу мали частку власного капіталу в складі пасиву більше 50%. Тенденція до переважного використання власних капіталів

зумовлює перевищення значень ROTA над ROE.

Для кожного з досліджуваних підприємств хлібопекарської промисловості було розраховано середнє за період аналізу значення коефіцієнтів. Їхнє порівняння наведено на рисунку. Дані діаграми показують, що менеджмент підприємств передусім орієнтується на одержання певного обсягу доходу й прибутку безвідносно до джерел ресурсів, які для цього залучаються. Збільшення прибутковості власного капіталу не розглядається як актуальне завдання.



Порівняння значень коефіцієнтів ROTA та ROE найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області (середні показники за 2008-2012 рр.)

Джерело: Побудовано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

Цей факт доводить про недостатню компетенцію менеджменту підприємств хлібо-

пекарської галузі, з одного боку, та обмежені можливості залучення ними позикових

коштів за помірними відсотковими ставками – з іншого.

Рентабельність сукупних активів є найважливішим чинником впливу на прибутковість власного капіталу. Ті чинники, що крім ROTA впливають на ROE більшою мірою, є некерованими з боку підприємства. Це, передусім, державна податкова політика, оскільки ROE визначається за прибутком після оподаткування. Іншим чинником є стан ринку позикових капіталів. У випадку недоступності останніх значення ROE буде нижчим і наблизатиметься до ROTA. У свою чергу

ROTA залежить від двох факторів – прибутковості продажу й оборотності активів (табл. 5). Встановимо вплив окремих факторів на вказаний коефіцієнт.

Залишаючись у більшості випадків позитивною, прибутковість продажу має тенденцію до зменшення, яке спостерігається в дев'яти підприємствах з одинадцяти. Оскільки середнє по сукупності значення прибутковості продажу також знизилося, можна стверджувати, що група з 11 досліджуваних підприємств поступово програє конкуренцію «зовнішнім» економічним агентам.

5. Прибутковість (збитковість) реалізації продукції найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, %*

№ підприємства	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р. до 2008 р., +/-
1	5,5	3,6	1,8	3,6	2,6	-3,0
2	2,1	3,8	5,3	6,6	3,9	1,8
3	5,4	2,4	0,2	1,7	2,0	-3,5
4	8,4	6,5	5,0	5,3	5,7	-2,7
5	-1,4	-2,7	-3,5	-2,3	-3,0	-1,6
6	1,7	1,1	0,5	-0,4	0,5	-1,2
7	1,2	2,0	2,8	2,2	0,8	-0,4
8	1,8	1,4	0,9	1,1	1,4	-0,4
9	1,2	0,7	0,2	0,1	0,0	-1,2
10	5,4	3,2	1,3	-9,9	-10,5	-15,9
11	1,6	1,6	1,6	2,6	3,8	2,2
Середнє значення	3,0	2,1	1,5	1,0	0,6	-2,4

Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

* + прибуток; - збиток.

Іншою складовою показника рентабельності активів є їхня оборотність, що визначається діленням чистого доходу від реалізації на вартість сукупних активів. Діапазон значень коефіцієнта оборотності активів достатньо широкий – від 0,5 до 10,9 оберта за рік. Значення оборотності активів у цілому по сукупності досліджених підприємств є

зростаючим. Лише у двох підприємствах із дещо вищими за середні значеннями оборотності цей коефіцієнт був нижчим (табл. 6).

Щоб мати докладнішу картину операційної діяльності, проаналізуємо вплив елементів операційних витрат на показник прибутковості продажу в підприємствах за досліджуваний період (табл. 7).

6. Оборотність активів найбільших підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, %*

№ підприємства	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2012 р. до 2008 р., +/-
1	4,2	4,1	4,0	4,2	2,9	-1,4
2	2,7	3,2	3,1	3,2	3,1	0,5
3	2,5	3,0	3,1	3,3	3,9	1,4
4	3,0	3,5	3,5	4,0	3,9	0,9
5	1,7	1,5	2,0	2,5	2,7	1,0
6	4,1	4,2	4,6	4,8	4,8	0,7
7	4,8	5,1	5,1	6,7	5,6	0,8
8	8,0	8,6	7,8	8,8	10,9	2,9
9	4,7	3,9	4,0	4,2	3,6	-1,1
10	1,0	0,8	0,8	0,5	1,5	0,5
11	2,3	2,8	2,1	2,7	2,4	0,1
Середнє значення	3,6	3,7	3,7	4,1	4,1	0,6

Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

* + прибуток; - збиток.

7. Питома вага елементів операційних витрат у чистому доході від реалізації продукції підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області, %

№ підприємства	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація	Інші операційні витрати
1	63,7	22,6	8,9	2,2	2,1
2	62,8	24,5	8,9	2,4	2,9
3	66,4	20,6	7,6	2,6	2,0
4	57,8	23,3	8,5	2,6	2,4
5	65,8	18,8	7,0	9,3	1,7
6	46,8	24,6	8,9	2,4	16,7
7	43,9	30,9	11,5	3,0	9,8
8	70,2	19,5	7,1	0,5	1,7
9	41,6	24,0	8,5	2,6	23,2
10	66,3	23,2	8,4	3,5	2,5
11	56,4	11,7	4,4	4,2	21,7
У середньому по сукупності	58,3	22,2	8,1	3,2	7,9

Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

Як видно з даних таблиці 7, підприємство № 5 має найвищу питому вагу амортизаційних витрат: у кожній гривні чистого доходу від реалізації продукції міститься більше 9 коп. амортизаційних витрат. Якщо зіставити це значення з діаграмою на рисунку, то стає очевидною причина такого стану: зазначене підприємство має найбільшу частку фіксованих активів у складі загальних активів порівняно з іншими підприємствами галузі. Оптимізація кількості обладнання, продаж малоефективних одиниць, що дасть можливість підприємству скоротити питому вагу амортизаційних витрат у чистому доході від реалізації до середнього по галузі – 3,2% (тобто на 6,1 в.п.), одночасно забезпе-

чить зростання показника прибутковості продажу на 6,1 в.п. та допоможе підприємству вийти на позитивні значення ЕВІТ. Найбільшу можливість для «маневру» демонструють значення матеріальних витрат (середнє відхилення 8,2 в.п.) та інші операційні витрати (середнє відхилення 7,3 в.п.)

Аналіз впливу витрат на операційний прибуток не може бути завершений без розгляду таких статей витрат, як адміністративні й збутові витрати досліджуваних підприємств (табл. 8). Їх виділення у складі витрат здійснюється за іншою класифікаційною ознакою, ніж наведені вище елементи операційних витрат.

8. Питома вага адміністративних і збутових витрат у чистому доході від реалізації продукції підприємствами хлібопекарської галузі Житомирської області, %*

№ підприємства	Адміністративні витрати		Витрати на збут	
	Середнє значення за 5 років	Зміна за період 2008-2012 рр., +/-	Середнє значення за 5 років	Зміна за період 2008-2012 рр., +/-
1	6,39	0,67	18,05	2,10
2	8,09	-1,97	17,19	3,38
3	6,37	-0,83	17,89	-1,50
4	6,69	-1,38	17,77	1,61
5	4,67	-1,32	18,91	4,34
6	5,27	-0,19	20,42	2,88
7	5,51	0,15	13,76	0,26
8	2,55	-0,19	6,12	0,97
9	8,98	0,80	7,19	0,85
10	11,17	2,04	16,87	14,65
11	3,73	-0,81	21,30	5,22
У середньому по сукупності	6,31	-0,28	15,95	3,16

Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

* + прибуток; - збиток.

Як було зазначено вище, поряд із прибутковістю продажу іншим важливим чинни-

ком коефіцієнта ROTA є оборотність сукупних активів. У складі останніх можна виді-

лити такі об'єкти управління, як фіксовані матеріальні активи, запаси та дебіторську заборгованість. Коефіцієнти оборотності складових сукупних активів (точніше, їх обернені значення) в сумі дають значення, обернене до коефіцієнта оборотності сукуп-

них активів. Зведемо в таблицю всі важелі управління результатами операційної діяльності підприємств, що визначаються структурою витрат й оборотністю складових активів підприємства (табл. 9).

9. Важелі управління операційним прибутком підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області *

№ підприємств	ROTA, %	Питома вага витрат, %			Оборотність складових активів, об.		
		Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці з нарахуваннями	Адміністративні та збутові витрати	Фіксовані активи	Запаси	Дебіторська заборгованість
1	12,96	63,7	31,5	24,44	3,41	13,81	35,24
2	13,92	62,8	33,4	25,28	3,21	8,22	35,20
3	6,87	66,4	28,2	24,26	2,33	15,92	22,14
4	21,58	57,8	31,8	24,46	2,90	29,75	25,84
5	-5,61	65,8	25,7	23,58	1,52	15,61	22,33
6	2,41	46,8	33,5	25,69	3,14	15,81	69,96
7	9,75	43,9	42,5	19,27	6,65	15,07	31,70
8	11,68	70,2	26,6	8,67	12,52	20,42	38,51
9	1,49	41,6	32,5	16,17	4,26	11,33	29,63
10	-3,95	66,3	31,6	28,03	3,54	5,04	4,82
11	5,75	56,4	16,1	25,02	2,87	68,80	13,51
У середньому по сукупності	7,0	58,3	30,3	22,26	4,21	19,98	29,90

Джерело: Розраховано за даними звітів про фінансові результати та балансів підприємств.

* + прибуток; - збиток.

Дані таблиці характеризують стан операційної діяльності в підприємствах хлібопекарської галузі та одночасно демонструють можливі резерви для підвищення її ефективності. Наведені кількісні характеристики господарської діяльності становлять базу для застосування прийомів бенчмаркінгу, зокрема, бенчмаркінгу процесів, коли порівнюються показники процесів і функцій оцінюваного підприємства з кращими показниками галузі.

Показники питомої ваги елементів операційних витрат оцінюють структуру витрат підприємств, а порівняно із середніми по сукупності або з показниками лідерів сукупності дають можливість кількісно оцінити резерв можливого зростання показника прибутковості продажу. Так, підприємство № 8 має найбільший резерв для зростання прибутковості продажу за рахунок скорочення матеріальних витрат – майже 12 в.п. приросту, якщо порівнювати із середнім по сукупності значенням, та 28,6 в.п. приросту прибутковості продажу, якщо порівнювати з

лідером – підприємством № 9. Лідером за показником питомої ваги витрат на оплату праці є підприємство № 11. Сім підприємств із досліджуваної сукупності можуть поліпшити показник прибутковості продажу, скоротивши частку цих витрат до рівня середнього значення.

Висновки. У розвитку хлібопекарської галузі в Україні простежується ряд проблем, які нині негативно впливають на діяльність суб'єктів галузі й можуть посилювати негативні тенденції у майбутньому. Передусім, це скорочення офіційних обсягів виробництва хліба, що при збереженні обсягів фактичного його споживання в країні суттєво зменшує доходи легальних виробників. Крім того, хлібопекарське виробництво, де використовується морально застаріле та фізично зношене устаткування, характеризується високою енергоємністю. Водночас у більшості підприємств галузі відсутні кошти на технічне переоснащення, впровадження енергозберігаючих технологій, розробку сучасних систем забезпечення якості й безпеки про-

дукції. Зростання матеріаломісткості продукції та витратності виробництва спричинене неспроможністю Аграрного фонду України стабілізувати цінову ситуацію на ринку борошна. В намаганні знизити собівартість продукції підприємства галузі вдаються до економії на заробітній платі, що призводить до плинності й втрати кадрового потенціалу.

Висока питома вага матеріальних витрат доводить про необхідність реінжинірингу основних бізнес-процесів: «закупки», «логістика», «виробництво», а також процесу «маркетинг» у частині планування товарного асортименту.

Процес «управління», недосконалість якого характеризується високою питомою вагою адміністративних витрат, за рахунок реінжинірингу забезпечить зростання прибутковості продажів у восьми підприємствах із одинадцяти. Ці вісім підприємств також можуть підвищити рентабельність активів, оптимізувавши їхню необоротну частину. Низька швидкість обертання запасів

вказує на некерованість процесів «закупок» та «логістики», а повільне обертання дебіторської заборгованості – на необхідність реінжинірингу допоміжних процесів «фінанси» і «бухгалтерія», якого потребують п'ять підприємств з одинадцяти досліджених.

Проблеми зростання витратності виробництва, втрата кадрового потенціалу, нездатність до швидкої реакції на запити споживачів, що проявляються в підприємствах хлібопекарської галузі, є прямими показаннями до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів. BPR, який у своїй основі спирається на принципи маркетингу, що ставлять споживача в центр уваги; на людський капітал, що є запорукою високої продуктивності та інноваційності виробництва; на ІТ-технології як основу економії витрат виробництва й управління; а також на регулярний менеджмент, перетворюється на оптимальний інструмент антикризового управління в підприємствах хлібопекарської галузі.

Список використаних джерел

1. *Гаррисон Рей*. Управленческий учёт / Рей Гаррисон, Эрик Норин, Питер Брюер : 11-е изд.; пер. с англ. О.В. Чумаченко. – К.: Companion Group, 2011. – 1024 с.
2. *Джеппарова З.Р.* Про вплив концентрації виробництва на ефективність роботи в хлібопекарській промисловості / З.Р. Джеппарова // Економіка та управління. – 1999. – № 2. – С. 18-19.
3. *Джеппарова З.Р.* Методичні основи аналізу ефективності діяльності хлібопекарської промисловості / З.Р. Джеппарова // Економічні науки: зб. наук. пр. / МФ НаУКМА. – 2001. – Т. 9. – С. 53-56.
4. *Єрмаков О.Ю.* Напрямки та ефективність підприємств хлібопродуктового комплексу / О.Ю. Єрмаков, В.О. Герасіна // Економіка АПК. – 2006. – № 7. – С. 86-90.
5. *Корбетт Томас*. Управленческий учет по ТОС / Томас Корбетт ; пер. с англ. Д. Капранов. – К.: Изд-во «Необхідно і достатньо», 2009. – 240 с.
6. *Лавров Є.М.* Стратегія розвитку галузі / Є.М. Лавров // Харчова і переробна промисловість. – 2004. – № 4. – С. 3-5.
7. *Макух Т.* Особливості державного регулювання фінансового забезпечення підприємств хлібопекарської галузі / Т. Макух : Зб. наук. праць Нац. ун-ту держ. подат. служби України. – 2012. – № 1. – С. 235-241.
8. *Петруха С.* Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України / С. Петруха, М. Колотуша // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 15-27.
9. Про затвердження галузевої програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року: Наказ Міністерства аграрної політики України від 20 берез. 2008 р. № 164 // <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1021.4798.0>.
10. *Савчук В.П.* Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В.П. Савчук // 3-е изд. – К.: Companion Group, 2008. – 880 с.
11. *Уолли Кяран*. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / Кяран Уолш ; пер. с англ. О.В. Чумаченко. – 4-е изд. – Companion Group, 2008. – 400 с.
12. *Чейз, Ричард Б.* Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б.Чейз, Ф.Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано // 10-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.
13. *Michael Hammer, James Champy*, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (New York: Harper Business, 1993).
14. *Hammer M.*, “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, Harvard Business Review, July – August 1990. P. 104-112.
15. *Schniederjans M.J., Olsen J.R.*, Advanced Topics in Just-in-Time Management (Westport, CT: Quorum Books, 1999).
16. *Hyer N., Wemmerlov U.*, Reorganizing the Factory: Competing through Cellular Manufacturing (Portland, OR: Productivity Press, 2002).
17. *Rohleder T.R., Silver E.A.*, “A Tutorial on Business Process Improvement”, Journal of Operations Management, May 1997, p. 139-154.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2014 р.

*