

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління діджиталізацією основних бізнес-процесів
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Мартиненко Сергій Дмитрович

Керівник:
Олійник Аліна Сергіївна
Рецензент:
Полегенька Марина Анатоліївна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві	9
1.2. Економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами	18
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.	28
2.2. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства	36
2.3. Діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства	44
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Концепція удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства	57
3.2. Моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством	67
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Діджиталізація стала одним із головних глобальних трендів у сучасному світі. Цей процес стосується практично всіх сфер життя, включаючи бізнес, освіту, медицину, торгівлю та спілкування. Це дозволяє забезпечити більшу зручність, швидкість та доступність послуг для людей. У сучасних умовах глобальної економіки і жорсткої конкуренції вагоме значення має ефективність та якість бізнес-процесів у підприємствах. Ті підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни на ринку і вдосконалювати свої процеси, зазвичай мають більші шанси на успіх і виживання. Необхідно постійно вдосконалювати стратегії та пристосовуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Конкурентоспроможність на ринку, здатність відстояти свої інтереси та постійний розвиток дійсно є ключовими аспектами успішної господарської діяльності. Якщо суб'єкт соціально-економічних відносин забезпечує результативність своїх бізнес-процесів, тоді його прибуток може перевищити витрати, що є показником ефективності його діяльності. Такий підхід допомагає підтримувати стабільність та розвиток підприємства.

Ефективне управління бізнес-процесами – ключовий фактор успіху будь-якого підприємства. Постійна оптимізація процесів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний прибуток. Розумне використання інструментів управління бізнес-процесами допомагає вирішувати проблеми, які можуть виникнути під час діяльності підприємства.

Теоретичним та методичним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, принципам їх моделювання, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л.Д., Клепікова О.А., Климчук М.М.,

Ковшова І.О., Корзаченко О.В., Маслянко П.П., Костіна О.М., Кунаєв А.Ю., Лисенко О.А., Соколова Л.В., Тарасова О.О., Тарасюк М.В.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах даної теми досліджувалося управління діджиталізацією основних бізнес-процесів підприємства.

Мета і завдання дослідження полягають у комплексній діагностиці та розробці пропозицій щодо управління діджиталізацією основних бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

- 1) з'ясування сутності та класифікації бізнес-процесів на підприємстві;
- 2) дослідження економічного механізму стратегічного управління бізнес-процесами;
- 3) організаційно-економічна характеристика підприємства;
- 4) оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 5) діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства;
- 6) пошук концепції удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства;
- 7) моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування механізмів, що зумовлюють стратегічне управління діджиталізацією основних бізнес-процесів.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, практичні та прикладні аспекти стратегічного управління діджиталізацією основних бізнес-процесів.

Методи дослідження. За допомогою нормативних методів встановлюються організаційні регламенти, які забезпечують функціонування об'єкта управління у заданому режимі, видаються постанови й приймаються рішення для регулювання виробничих процесів і контролю за якістю та діяльністю працівників. Економічні методи реалізуються через встановлення економічних норм і нормативів, а також положень, що визначають способи впливу госпрозрахункових важелів (ціни, кредитів, прибутку). За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти, які забезпечують функціонування об'єкта управління у заданому режимі, видаються постанови й приймаються рішення для регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Соціально-психологічні методи регулюють міжособистісні відносини і створюють сприятливий психологічний мікроклімат.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства, нормативно-правові акти та наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– модель осінньо-польових робіт та оптимізацію транспортних маршрутів підприємства з метою зменшення витрат, раціональним використанням машинно-тракторних агрегатів та дотримання всіх агротехнічних термінів.

набули подальшого розвитку:

– бізнес-процеси «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» у моделях «as is» та «as to be». Порівняння моделей «як є» і «як повинно бути» для бізнес-процесу дає змогу запропонувати механізм удосконалення процесу;

– впровадження системи GPS-моніторингу, що дозволить здійснювати візуальне спостереження на векторних онлайн-картах та роботи аналіз звітів з сервера, а високий рівень деталізації векторних карт дозволить точно визначити місцезнаходження сільськогосподарської техніки та оцінити міру її експлуатації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій праці та 2 матеріалах наукових конференцій, а саме:

1. Мартиненко С.Д. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174.

2. Мартиненко С.Д. Формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 92–94.

3. Мартиненко С.Д. Удосконалення системи управління підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 13 рисунків та 11 додатків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві

Економічна трансформація є важливим процесом, який потребує постійного оновлення та адаптації методів управління з урахуванням змін в економічному середовищі. Нові технології та інноваційні методи управління можуть допомогти підприємствам ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах та забезпечувати їх конкурентоспроможність. Важливо пам'ятати про потребу постійного навчання та розвитку персоналу для успішного впровадження нових методів управління.

Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством стає все більш актуальним в сучасних умовах господарювання. Цей підхід наголошує на оптимізації бізнес-процесів, визначенні послідовності дій та взаємозв'язків між ними. Це допомагає підприємствам підвищити ефективність роботи, скоротити час на виконання завдань та підвищити якість продукції чи послуг [6, с. 174].

Процесно-орієнтований підхід дає можливість підприємствам більш гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до нових умов. Використання цього підходу сприяє покращенню комунікації між підрозділами підприємства та створює умови для продуктивного співробітництва.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання процесно-орієнтований підхід до управління може виявитися дуже ефективним і допомагати підприємствам досягати своїх цілей.

Ситуаційний підхід до управління підприємством передбачає використання різноманітних методів залежно від конкретної ситуації. У

такому випадку прийняття рішень ґрунтується на виявленні потенційних проблем, які впливають на результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Підприємство реагує на зміни в своєму оточенні та адаптується до них, змінюючи свої стратегії та тактики управління.

Системний підхід до управління підприємством відтворює систему управління, яка розглядає підприємство як цілісну систему взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів. Основною ідеєю системного підходу є розгляд різних компонентів підприємства як частини єдиної цілі, спрямованої на досягнення стратегічної мети за найвищих умов. Такий підхід дозволяє розуміти взаємозв'язок між всіма елементами підприємства і тим самим оптимізувати управлінські рішення для досягнення успіху.

Функціональний підхід до управління діяльністю передбачає розгляд діяльності як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети або завдання. Цей підхід допомагає розглядати управлінський процес як систему взаємозв'язаних функцій та ресурсів, що сприяє ефективнішому досягненню цілей [39, с. 75].

Перехід від функціонального до процесного менеджменту може бути корисним для суб'єктів господарювання, орієнтованих на довгостроковий успіх. Процесний підхід дозволяє більш ефективно відстежувати та оптимізувати робочі процеси, спрямовані на досягнення конкретних цілей бізнесу. Це дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції або послуг. Інтеграція процесів може сприяти покращенню внутрішньої комунікації та співпраці між відділами, що допоможе підвищити загальну ефективність управління бізнесом.

Процесний підхід управління дійсно розглядає управління як серію безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей. Цей підхід дозволяє систематизувати діяльність підприємства, виявити і оптимізувати проблемні моменти в процесах та підвищити ефективність управління. Процесний підхід допомагає управлінню бути більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника

продукції (послуг). Застосування процесного підходу дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг), вийти підприємствам на міжнародний ринок і забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток у довгостроковій перспективі [44, с. 63].

Перевагами використання процесно-орієнтованого підходу є:

- істотно знижується значення бюрократичних дій;
- висока прозорість системи управління та спрощення процедур координації, організації та контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації;
- можливість оптимізації системи управління таким чином, щоб вона могла гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- менеджмент орієнтований на стратегічні процеси;
- можливість досягти якості виробленої продукції відповідно до вимог ISO 9000 та отримати відповідні сертифікати;
- наявні в організації інформаційні системи в рамках єдиної системи управління організацією;
- кожен співробітник відповідає за якість кінцевого результату, підвищення оперативності та адаптивності діяльності;
- клієнтоорієнтованість діяльності підприємства;
- можливість об'єктивної оцінки діяльності посадових осіб, залучених до виконання процесу;
- узгодженість результатів проміжних операцій в рамках єдиного процесу;
- наявність контролю за витратами та результатами компанії;
- оптимізація витрат на управління підприємством за рахунок скорочення чисельності персоналу та зниження витрат на управління;
- уникнення дефектів, досягнення найвищої якості та виключення непотрібних втрат, скорочуючи час, необхідний для виконання процесу, одночасно підвищуючи якість виконаної роботи;
- зниження витрат на результати процесу завдяки меншим накладним

витратам;

- можливість створення системи мотивації на основі стимулювання результатів процесу участі працівників;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- зміцнення підприємницького духу організації;
- зацікавленість співробітників у досягненні корпоративних глобальних цілей.

Процесний підхід до управління підприємством полягає в тому, що організація розглядається як сукупність виконуваних бізнес-процесів, які визначаються метою та завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Ці процеси забезпечують реалізацію всіх аспектів його діяльності.

Процесний підхід, орієнтований на управління, є стратегічним напрямком діяльності, який спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів в підприємстві. В основі цього підходу лежить визнання того, що успішна діяльність підприємства залежить від якісного управління процесами, які протікають у ньому від початку до кінця. Важливим аспектом процесного підходу є підкреслення взаємозв'язку між всіма стадіями виробничого процесу та розуміння того, що кожен процес впливає на загальний результат діяльності підприємства [45].

Процесний підхід управління діловою діяльністю став популярним у сучасних підприємствах. Цей підхід розглядає діяльність підприємства як комплекс процесів, спрямованих на створення продуктів або послуг, що задовольняють потреби споживачів. Замість традиційного об'єднання працівників за структурними одиницями, при процесному підході увага акцентується на взаємозв'язках між процесами, їх оптимізації та удосконаленні для досягнення ефективних результатів.

Використання процесного підходу в управлінні бізнесом передбачає розгляд підприємства як системи різних процесів, які взаємодіють один з одним для досягнення спільної мети. Для успішного впровадження такого підходу необхідно ретельно вивчити та розуміти концепції бізнес-процесів,

які включають у себе послідовність дій, які виробляють цінність для клієнтів або підприємства. Концепції, що ще не мають офіційного визначення, можуть бути найбільш активно використовуваними, оскільки вони можуть відображати специфічні потреби та характеристики.

Процес – це послідовна зміна об'єктів і явищ у часі, яка спрямована на досягнення певного результату. Для успішного бізнесу важливо враховувати ключові ознаки процесів, такі як зміни стану об'єкта та досягнення певних результатів. Бізнес-процеси допомагають оптимізувати робочі процедури, забезпечуючи ефективність та високу якість виконання завдань.

Бізнес-процес – це послідовність зв'язаних між собою дій, які спрямовані на виробництво продукту або надання послуги. Головною метою бізнес-процесу є оптимізація використання ресурсів та покращення продуктивності. У результаті цієї діяльності, споживча вартість ресурсів трансформується у створення цінності для клієнтів (додаток А).

Схематична концепція бізнес-процесу показана на рис 1.1.



Рис. 1.1. Схема бізнес-процесу [3; 34; 46]

Бізнес-процес можна розглядати як набір внутрішніх кроків або типів діяльності, призначених для створення продукту або послуги. Ці кроки включають в себе все, що потрібно для задоволення клієнта, включаючи вартість, довговічність, обслуговування і якість. Їх використовують як «вхідні» дані, які потім перетворюються в споживчу вартість на виході, у тобто у продукт, який клієнти можуть отримати.

Бізнес-процеси є важливим елементом механізму формування доданої вартості у підприємстві. Вони є безперервними, взаємопов'язаними діями, спрямованими на досягнення комплексної мети організації через оптимізацію виконання функцій і процедур. Ці процеси розвиваються для забезпечення

продуктивності та ефективності, а також для створення споживчої цінності на цільовому ринку шляхом удосконалення бізнес-моделі.

Аналіз бізнес-процесів може бути зрозумілим по-різному серед науковців та фахівців. Зазначене визначення вказує на те, що бізнес-процес може бути розглянутий як складний набір операцій та взаємодій, спрямованих на досягнення певної мети в рамках підприємства або організації. Важливо розуміти, що бізнес-процеси можуть варіювати від одного виду діяльності до іншого, тому існує різноманітність у розумінні та визначенні їх сутності [60, с. 91].

Бізнес-процес можна визначити як послідовний ланцюг логічно пов'язаних дій, які повторюються з метою використання економічних ресурсів підприємства для досягнення конкретних результатів.

Основні ключові характеристики бізнес-процесу на основі наведеного пояснення включають:

1) наявність мети реалізації бізнес-процесу: це означає, що кожен бізнес-процес має конкретну мету або ціль, яку потрібно досягти через виконання певних дій;

2) використання ресурсів для виконання бізнес-процесу: для успішного виконання бізнес-процесу необхідні певні ресурси, такі як фінансові, людські, матеріальні тощо;

3) цикл виконання наступних дій: бізнес-процес складається з послідовності дій, які виконуються для досягнення бажаного результату. Для кожного процесу необхідно мати чітку структуру з «входом» (вхідні дані) і «виходом» (результат), а також забезпечити безперервність його виконання.

Ці ключові характеристики допомагають підтримувати ефективність та успішність бізнес-процесів у підприємстві.

Бізнес-процес є сукупністю послідовних, взаємопов'язаних, систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної

продукції, здатної задовольняти споживачів.

Аналіз бізнес-процесів є важливою складовою для розвитку будь-якого підприємства. Порозуміння походження кожного бізнес-процесу допоможе підприємству виявити його слабкі та сильні сторони, а також знайти шляхи для його оптимізації та покращення. Вибір відповідної методології для аналізу бізнес-процесів допоможе забезпечити систематичний та ефективний підхід до цього процесу, що в свою чергу сприяє загальному успіху та стійкості підприємства.

Науковий метод класифікації сутності бізнес-процесу дійсно враховує особливості конкретного бізнес-процесу. Цей підхід передбачає аналіз характеристик та властивостей даного процесу, а також інтеграцію цих характеристик для визначення оптимального управлінського підходу. Автори досліджень у галузі бізнесу використовують цей метод для класифікації та категоризації різних бізнес-процесів з метою ефективного управління ними (Додаток Б).

Розвиток ієрархії бізнес-процесів може дійсно допомогти підприємству вдосконалити організаційну структуру шляхом розділення на зони контролю менеджерів. Це дозволить поліпшити ефективність управління та забезпечити кращу координацію бізнес-процесів. Результатом може бути покращення роботи підприємства в цілому (рис. 1.2).

Тому класифікація бізнес-процесів базується на чотирьох основних категоріях [65, с. 126]:

- основні бізнес-процеси;
- допоміжні бізнес-процеси;
- бізнес-процеси управління;
- розвиток бізнес-процесів.

Основні бізнес-процеси є фундаментальними процесами, які дійсно визначають діяльність підприємства та його успіх. Ці процеси можуть включати виробництво продуктів, надання послуг, маркетинг та продаж, управління відносинами з клієнтами, фінансове планування та багато іншого.

Ефективне управління цими процесами допомагає підприємству забезпечувати якість продукції та задоволення клієнтів, що в свою чергу призводить до збільшення прибутковості.



Рис.1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства [27; 42; 52]

Допоміжні бізнес-процеси є важливою складовою будь-якої діяльності підприємства. Вони включають в себе такі аспекти, як управління людськими

ресурсами, фінансове планування, інформаційні технології та багато інших. Ці процеси допомагають оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективну роботу основних бізнес-процесів.

Бізнес-процес управління дійсно охоплює всю функцію управління на рівні кожного бізнес-процесу та всієї бізнес-системи. Це важлива частина ефективного управління організацією і забезпеченням її успішного функціонування [52, с. 124].

Розвиток бізнес-процесів є важливим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Це стосується як вдосконалення існуючих процесів, так і впровадження нових технологій та інновацій. Кожен бізнес-процес відіграє свою роль у загальній ефективності й успіху, тому важливо уважно розвивати й оптимізувати їх.

Отже, підприємство є складною системою, в якій інтеракція між різними процесами визначає загальний успіх підприємства. Важливо, щоб всі елементи цієї системи працювали спільно та ефективно для досягнення поставлених цілей. Бізнес-процеси на підприємстві – це організовані послідовності дій та операцій, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Вони охоплюють усі аспекти функціонування підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом та інші сфери діяльності. Ефективне управління бізнес-процесами допомагає підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати конкурентні переваги. Бізнес-процеси є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Вони допомагають підприємству організувати свою роботу, забезпечуючи ефективність, якість та прибутковість. Ефективні бізнес-процеси дозволяють підприємству оптимізувати ресурси, знижувати витрати, вдосконалювати продуктивність та конкурентоспроможність. Таким чином, важливо розробляти, впроваджувати та постійно вдосконалювати бізнес-процеси для досягнення успіху на ринку.

1.2. Економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами

Історична диверсифікація управління в результаті привела до розвитку процесно-орієнтованого підходу, який акцентує увагу на ефективних процесах у підприємстві. Цей підхід спрямований на оптимізацію діяльності підприємства через ідентифікацію, аналіз та управління ключовими бізнес-процесами. Він дозволяє покращити продуктивність та якість роботи, сприяє уникненню зайвих витрат та збільшенню конкурентоспроможності.

Науковою основою підходу є концепція, що була розроблена на основі досліджень і практичного досвіду в галузі управління бізнес-процесами. Ця концепція передбачає, що бізнес-процес є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки він визначає послідовність дій і операцій, які необхідні для досягнення бізнес-цілей. Такий підхід дозволяє організації оптимізувати свою діяльність, підвищувати ефективність роботи та досягати кращих результатів.

«Бізнес-процес» можна визначити як послідовність пов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети або створення певної вартості для споживача. Цей підхід управління дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, зменшуючи витрати і покращуючи результативність.

Бізнес-процес підприємства повинен бути організований як єдина система, спрямована на досягнення не лише фінансових цілей, але й задоволення потреб споживачів через створення споживчої вартості продукції. Це допомагає забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку [62, с. 73].

Управління процесами дійсно грає ключову роль у сучасному бізнесі. Бізнес-процес може бути розглянутий як послідовність кроків, спрямованих на досягнення певної мети. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підвищити продуктивність і якість виробництва, знизити витрати та оптимізувати внутрішню структуру підприємства. Важливо мати чітку

стратегію, ділові процеси та контроль над ними для досягнення успіху в бізнесі.

Бізнес-процеси мають фундаментальні елементи, які включають власників, відповідальних за виконання процесу; входи – початкові дані або ресурси, необхідні для початку процесу; виходи – результати або продукти, які випливають з процесу; ресурси – необхідні матеріали або інструменти для виконання процесу; і результати – досягнення або випуск, який виникає після завершення процесу. Ці елементи допомагають керівникам управляти бізнес-процесами та оптимізувати їх ефективність для досягнення більш високих результатів (рис. 1.3).

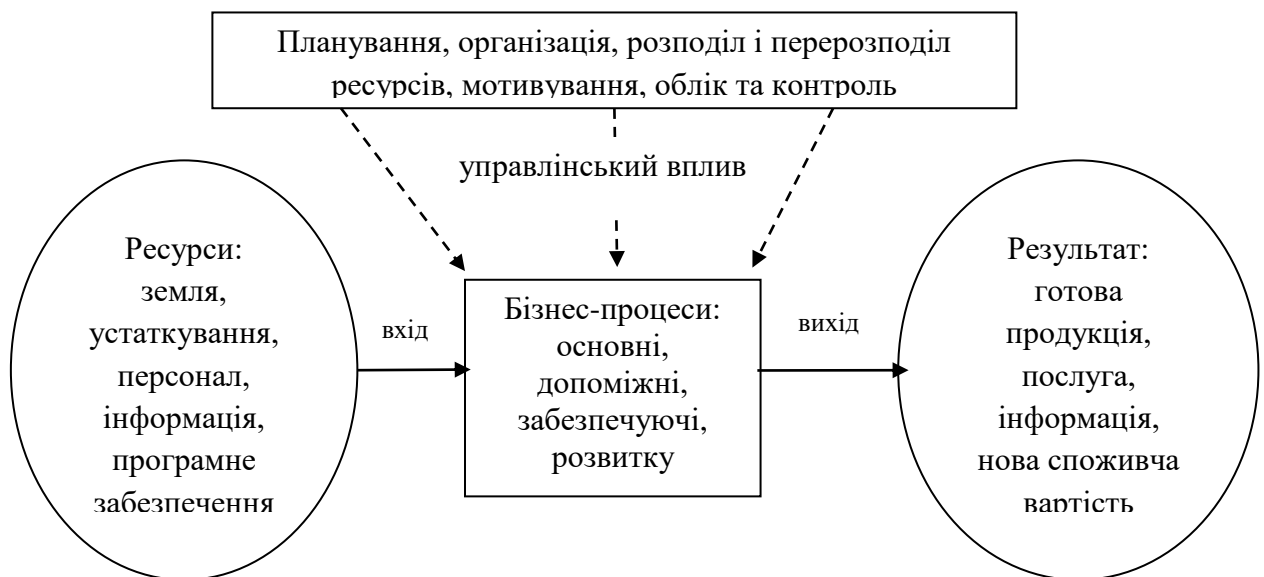


Рис. 1.3. Структура бізнес-процесу [3; 8; 31]

Бізнес-процеси можна розглядати як робочі потоки, які мають свої межі. Кожен процес має свої входи і виходи, і вони визначаються його початком і кінцем. Початковий вхід – це те, що починає процес, вказує, що процес повинен бути запущений. Це може бути запит від клієнта, запуск автоматизованої системи або будь-яка інша подія, яка починає процес (рис. 1.4).

Вхідні ресурси та процеси грають ключову роль у виробничому процесі. Вони можуть бути представлені різними видами матеріалів,

технологій, енергії, працевлаштуваннями та інформацією. Ці елементи є важливими для початку та успішної реалізації будь-якого проекту або процесу виробництва.



Рис. 1.4. Межі бізнес-процесів [3; 17; 43]

До основних бізнес-процесів відносяться розробка продукту, виробництво, маркетинг, збут, постачання та обслуговування продукції. Кожен з цих процесів відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства і визначає успіх його діяльності.

Бізнес-процес можна визначити як послідовність дій або операцій, які спрямовані на досягнення певної мети в рамках підприємства. Ці процеси охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, від пошуку нових клієнтів і виробництва продукції до підтримки клієнтів після покупки товару чи послуги. Головна мета бізнес-процесів – забезпечення ефективності та продуктивності діяльності.

Бізнес-процес може бути визначений як послідовність дій, які спрямовані на виконання конкретного виду діяльності протягом усіх етапів життєвого циклу підприємства. Він є замкнутою системою, що охоплює створення концепції, проектування, реалізацію та отримання результатів.

Основною метою бізнес-процесу є оптимізація робочих процесів та досягнення поставлених цілей.

Ключові бізнес-процеси можуть включати у себе такі аспекти, як управління продуктами, маркетинг та продажі, обслуговування клієнтів, фінанси, операції та інші. Розробка ефективних ключових бізнес-процесів допомагає покращити роботу організації та досягти успіху на ринку.

Отже, бізнес-процес – це узгоджений, цілеспрямований і дисциплінований набір дій, у яких входи процесу перетворюються на результати за допомогою управлінських впливів і ресурсів – результати процесу становлять цінність для споживачів. Процесний підхід – це організаційне управління бізнес-процесами, засноване на описі, конкретизації, постійному контролі та виправленні при виявленні помилок виконання або відхилень у результатах.

Загалом чотири основні категорії формують основу для класифікації бізнес-процесів: первинні, вторинні, допоміжні та розвиток бізнес-процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства [6; 46]

№	група	характеристика
1	основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
2	забезпечуючі	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
3	допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
4	розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність господарських процесів виробничого і невиробничого характеру. Водночас стандартного переліку бізнес-процесів не існує, тому кожне підприємство

має сформулювати власний бізнес-процес на основі активного, стабільного та збалансованого механізму управління. Сьогодні існує багато типів і типів бізнес-процесів.

Усвідомлення співвідношення між доданою вартістю та споживчою вартістю є дуже важливою умовою для успішного ведення бізнесу. Додана вартість визначається різницею між вартістю вироблених товарів або послуг і вартістю використаних при їх виробництві засобів виробництва. Споживча вартість, з іншого боку, визначається вартістю товарів або послуг для кінцевого споживача. Вміння створити значну додану вартість та задовольнити потреби споживачів є ключовими компонентами успішного бізнесу.

Управління бізнес-процесами дає можливість менеджерам більш точно визначати, контролювати та покращувати процеси у підприємстві. Шляхом аналізу та оптимізації кожного етапу процесу можна досягти значного підвищення продуктивності та якості управління. Ключовою складовою успішного управління бізнес-процесами є постійна готовність до змін та удосконалень [57, с. 320].

Таким чином, ефективніше керувати будь-яким процесом, керуючи якістю цих процесів. До речі, зазначимо, що неможливо керувати якістю бізнес-процесів підприємства без урахування характеристик підприємства. Отже, основними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є такі:

- 1) ефективність (час бізнес-процесу);
- 2) результативність (мінімізація часу та витрат);
- 3) адаптивність (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища);
- 4) очікування (оптимальне співвідношення ціни та якості).

Ефективність залежить від ринку збуту, який у свою чергу впливає на обсяг продажів, середній рівень цін, виручку від реалізації та загальний прибуток. У більшості випадків компетентний керівник починає думати про

рівень ефективності бізнес-процесів на підприємстві, а отже, думає про створення системи управління, яка забезпечить покращення результатів [9].

Тому, під управлінням ефективністю бізнес-процесів на підприємствах ми будемо розуміти набір процесів управління з метою збільшення доходу, тобто досягнення результату в короткостроковій перспективі з найменшою витратою ресурсів за заданих умов і довгострокової стратегічної планування. Необхідно враховувати ще той факт, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства складається з кількох основних і взаємопов'язаних компонентів. (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Компоненти стратегічного управління ефективністю [7; 13; 22; 49; 56]

З рис. 1.5 можна зробити висновок, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства одночасно інтегрує кілька підсистем, які виконують задані функції в залежності від стратегічного плану підприємства. Для забезпечення відповідності розробленої стратегії бізнес-процесам системи управління ефективністю необхідно реалізувати кілька етапів (рис. 1.6).

Дослідження управління ефективністю бізнес-процесів має загальний характер і може бути застосоване у будь-якій сфері діяльності, незалежно від її специфіки. Послідовність етапів управління ефективністю бізнес-процесів дійсно є важливою умовою для досягнення успіху. Кожен наступний етап дослідження слід виконувати у відповідності з попереднім, щоб мати можливість отримати об'єктивні результати та покращити хід бізнес-процесів.

Професійна команда, яка визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства, координує роботу функціональних підрозділів, оцінює показники ефективності бізнес-процесів, перевіряє їх відповідність стандартам і несе відповідальність за весь результат, називається топ-менеджментом. Ця команда складається з висококваліфікованих фахівців, які приймають стратегічні рішення для успішного функціонування підприємства (додаток В).



Рис. 1.6. Послідовність стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів підприємства [13; 47; 60]

Розробка та впровадження комплексних метрик оцінки ефективності бізнес-процесів є важливим інструментом управління для підприємства. Ці метрики допомагають оцінити різні аспекти діяльності і визначити їхню

продуктивність та результативність. Вони дозволяють керівництву зробити обґрунтовані рішення з метою покращення бізнес-процесів.

Проте на практиці вибір показників оцінки ефективності є відносно індивідуальним аспектом, і загального алгоритму їх визначення не існує. Також підходять алгоритми вибору метрик оцінки бізнес-процесів, що включають вісім послідовних етапів:

1. Аналіз ринку та конкурентів.
2. Визначення бажання покупця та сформулювання стратегічних цілей.
3. Ідентифікація та класифікація бізнес-процесів.
4. Специфікація бізнес-процесів.
5. Визначення бізнес-процесів.
6. Визначення ключових характеристик бізнес-процесу.
7. Координація бізнес-процесів всіх функціональних підрозділів.
8. Вибір метрики для оцінки ефективності бізнес-процесу.

При визначенні показників ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку такої діяльності, наприклад, її подвійність (на макроекономічному рівні рух продукції від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство розглядається як комерційна організація). Слід також звернути увагу на основні групи факторів, які впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства [5; 14; 64]

Суб'єктивні чинники впливу	Об'єктивні чинники впливу
Фінансово-економічні аспекти	Вектори державного регулювання
Рівень цін на матеріали, ресурси	Рівень конкурентоспроможності
Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати	Політична ситуація в країні
Кількість функціональних працівників	Демографічні показники
Якість продукції	Ринок збуту
Автоматизація процесів	Рівень інфляції
Рівень техніки і технології	Реальні доходи населення
Система мотивації і заохочення	Сезонність попиту
Кваліфікація персоналу	Конкурентні переваги

Важливо враховувати різноманітні фактори при оцінці ефективності бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Динамічне та багатогранне бізнес-середовище може вплинути на різні аспекти діяльності підприємств, тому аналіз цих факторів є важливим для успішного функціонування бізнесу.

Компоненти зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітними і змінюватися в залежності від контексту. Наприклад, це можуть бути економічні фактори, соціокультурні тенденції, технологічні інновації, політичні регуляції та інші елементи, які впливають на діяльність підприємства. Важливо враховувати цю динаміку та адаптувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі [41, с. 78].

Фактори внутрішнього середовища, такі як культура підприємства, керівництво, робоча сила та процеси, можуть впливати на успішність бізнесу. Ці фактори можуть створювати унікальні можливості або виклики, які варто врахувати у стратегії розвитку. Глибоке розуміння внутрішнього середовища може допомогти підприємству розкрити свій потенціал і досягти своїх цілей.

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами є дуже важливим аспектом для успішної діяльності підприємства. Це означає визначення основних цілей та стратегій, які допоможуть досягти успіху на ринку. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами дозволяє підприємству реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також досягати конкурентних переваг. Для досягнення успіху в сучасному бізнесі важливо мати чітке розуміння власних процесів та постійно працювати над їх вдосконаленням. Коли підприємство розвивається до певної стадії, збій взаємодії між відділами, менеджерами та співробітниками починає мати регулярність, і в той же час має значний вплив на розвиток підприємства, ефективність самої організації. З огляду на сучасні ринкові відносини, чинники, що впливають на управління бізнес-процесами підприємств, складність і різноманітність такої діяльності, необхідно оцінювати показники ефективності як прямиий спосіб оптимізації господарської діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-процеси – це система взаємопов’язаних дій, які мають на меті створення додаткової вартості через оптимізацію використання ресурсів та досягнення поставленої організацією мети. Вони включають в себе процедури, операції та функції, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Головна мета бізнес-процесів – забезпечення якості продукції та послуг для цільового ринку.

2. Для визначення ефективності бізнес-процесів підприємства дійсно важливо аналізувати результати товарообігу та загальноекономічну вигоду від його діяльності. Ринкова позиція також грає важливу роль у успіху підприємства. Для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства рекомендується враховувати не лише матеріальні, а й нематеріальні витрати.

3. Визначення показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства вимагає урахування специфічних обставин даної діяльності, включаючи їх подвійність. Це означає, що важливо враховувати всі можливі аспекти та взаємозв’язки, які впливають на ефективність бізнес-процесів. Для цього можна використовувати різноманітні ключові показники продуктивності та ефективності, які відображають якість виконання завдань та досягнення цілей підприємства.

4. Оптимізація бізнес-процесів є важливим аспектом організаційного розвитку. Щоб досягти цілей і завдань, таких як збільшення прибутку і продуктивності, зниження витрат тощо, власник процесу повинен приймати ряд дій для виявлення, аналізу та поліпшення існуючих бізнес-процесів на підприємстві.

5. Найбільш радикальним підходом є реінжиніринг бізнес-процесів, який спрямований на радикальну зміну організаційних та економічних механізмів, за допомогою яких працює бізнес.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єкт дослідження є сільськогосподарським підприємством, яке було створене у 1956 році з метою підтримки виробничих експериментів науково-дослідних інститутів і впровадження наукових розробок у виробництво. Прибутковий капітал цього підприємства виконує посередницьку діяльність відповідно до закону, державних планів і наказів. Це сприяє створенню нових робочих місць і розвитку сільського господарства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку через виробництво, переробку та реалізацію такої продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру (додаток Г). Воно організоване у вигляді лінійних підрозділів (зазвичай за видами діяльності) і функціональних підрозділів (зазвичай за спеціалізацією). Лінійні керівники відповідають за прийняття рішень у межах своєї компетенції, а консультативні послуги функціональних відділів можуть допомогти у вирішенні складних задач або забезпечити необхідний навчальний або технічний супровід. Така структура може допомогти у збереженні дисципліни та оптимізації робочих процесів, якщо правильно організована і керівництво має чіткі обов'язки і повноваження.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

- дублювання управлінських функцій;

- розпорошення відповідальності;

- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

- опір здійсненню організаційних змін.

Організаційна структура складається з двох рівнів, що дозволяє чітко розподілити функції та відповідальності на підприємстві (додаток Д). У такому випадку, заступник директора відповідає за оперативне керівництво виробничими та сервісними відділами, утримуючи їх під контролем та забезпечуючи виконання поставлених завдань. Директор же зосереджується на стратегічному управлінні та співпраці з різними зовнішніми структурами, щоб забезпечити успішний розвиток підприємства і встановлення партнерських відносин. Така розділеність обов'язків може сприяти ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних

підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій.

Організаційна структура підприємства грає ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності. Вона визначає, як різні підрозділи та співробітники мають взаємодіяти між собою, як розподіляються відповідальності та повноваження. Гарна організаційна структура сприяє підвищенню координації та контролю діяльності, що в свою чергу впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розподіл на підрозділи або департаменти є важливим етапом у формуванні організаційної структури. Після цього встановлення кількості підрозділів та їх обов'язків допоможе забезпечити ефективність роботи кожного підрозділу. Важливо також враховувати специфіку діяльності організації та потреби клієнтів.

Ефективна організація господарювання в сільському господарстві дійсно вимагає системної взаємодії його елементів для досягнення сталого розвитку. Землекористування грає ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє максимально використовувати ресурсний потенціал з безпечним впливом на довкілля. Це сприяє покращенню продуктивності і якості сільськогосподарської продукції, а також забезпечує довгострокову стійкість господарства.

Сучасна система землекористування дійсно є складною системою, яка враховує соціальні цінності, економічні умови та екологічні вимоги. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійно

змінюючихся ринків, аграрна галузь продовжує вдосконалювати свої методи та технології. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, використання сталих методів виробництва та збільшення ефективності використання земельних ресурсів. Такі трансформації важливі для відповіді на виклики сучасного сільського господарства.

Земельні ресурси є критично важливими для сільського господарства та інших галузей економіки. Вони є базовою складовою для виробництва їжі та різних продуктів, а також служать як підґрунтя для будівництва та інфраструктури. Ефективне використання земельних ресурсів допомагає забезпечити стійке розвиток економіки та забезпечує людей їжею та робочими місцями.

Для діагностики земельних ресурсів на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2019–2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3200	3306	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3181	3287	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що у порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок рілля. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

Співробітники, їх структура грають важливу роль у успішному управлінні підприємством. Кваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим ресурсом для будь-якого бізнесу. Культура управління також відіграє значну роль у створенні ефективних систем управління на

підприємстві. Це допомагає забезпечити сприятливе середовище для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.

Проаналізуємо трудові ресурси на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	229	230	227	230	230	1	100,4
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	198	200	200	0	100,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	99	90	90	-13	87,4
тваринництві	97	110	99	110	110	13	113,4

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2019 роком кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період в цілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

Ефективне управління працівниками є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та підприємств. Залучення та використання людського капіталу за допомогою ефективних принципів і методів допомагає досягти позитивних результатів. Це може призвести до підвищення прибутковості підприємства і отримання соціально-економічного ефекту. Грамотне управління персоналом дозволяє підприємству зберегти та розвивати свої конкурентні переваги на ринку.

Основними засобами підприємства є матеріальні активи, які використовуються в процесі виробництва і не призначені для продажу. Вони

поступово переносять свою вартість на витрати виробництва через амортизаційні відрахування. Це допомагає підприємству правильно враховувати знос основних засобів і включати їх в собівартість продукції.

Дослідимо основні засоби за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр.,

тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та

будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є важливими факторами для покращення якості матеріально-технічної бази. Це допомагає забезпечити необхідні ресурси, інструменти та устаткування для виконання робіт більш ефективно і продуктивно. Однак, для досягнення успішних результатів також важливо враховувати інші аспекти, такі як управління та організаційні питання.

Спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Виробничий процес підприємства є важливою складовою його діяльності. Він залежить від взаємодії різних детермінант, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для створення продукції, яка є корисною для суспільства. Це підтверджує важливість співвідношення між вартістю праці та результатами виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох факторів, таких як надходження обсягу капіталу, використання технологій, якість управління та ринкові умови. Важливо враховувати ефективність виробництва, щоб забезпечити стабільний та прибутковий бізнес в галузі сільського господарства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій у сільському господарстві дійсно дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість продукції.

Спеціалізація господарства визначається не лише його структурою грошових надходжень та реалізації товарів, але й іншими факторами, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. У сільському господарстві, де значна частина продукції є неринковою, ці показники стають ще важливішими для аналізу ефективності господарювання.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
ВРХ	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,26 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Таким чином, шляхом цілеспрямованої діяльності підприємство досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

2.2.Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства

Бізнес-аналіз є важливою складовою успішного управління підприємством. Для досягнення цілей і забезпечення стійкого розвитку необхідно проводити системний аналіз бізнес-середовища та внутрішньої діяльності підприємства. Оцінка фінансових показників, виявлення проблемних аспектів і вдосконалення управлінських процесів допоможуть забезпечити успішну роботу підприємства. Якщо у вас є конкретні запитання або бажаєте отримати конкретну консультацію з питань управління бізнесом, не соромтесь звертатися до кваліфікованих фахівців у цій сфері.

Згідно зі стандартами ефективної господарської діяльності, підприємство має раціонально використовувати свої активи, вчасно повертати борги і працювати прибутково. Ці критерії допомагають підприємствам досягати успіху та ефективно функціонувати на ринку.

Основним показником, що відображає результативність фінансово-господарської діяльності є розмір прибутку.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	59377	62766	67152	80805	106922	47545	180,1
Собівартість реалізованої продукції	48945	46244	55658	64856	87215	38270	178,2
Валовий прибуток	10432	16522	11494	15949	19707	9275	188,9
Фінансові результати від операційної діяльності	1641	2431	1634	2269	2181	540	132,9
Чистий прибуток	1505	2032	1182	2155	2181	676	144,9

За даними, фінансові результати підприємства показують, що в період з 2019 по 2023 рік була спостережена змінна тенденція. Незважаючи на це, діяльність підприємства залишалася прибутковою протягом усього аналізованого періоду. Це може свідчити про ефективне управління фінансами підприємства в умовах змінної кон'юнктури ринку.

Динаміка економічної ситуації в країні, зокрема зниження купівельної спроможності споживачів та їх реальних доходів, може справді вплинути на діяльність суб'єкта господарювання. Це може призвести до зменшення обсягів продажу товарів або послуг, а також до скорочення прибутків. Щоб зберегти конкурентоспроможність в умовах погіршення економічної ситуації, суб'єкт господарювання може приймати різні стратегії, такі як зменшення витрат, розширення асортименту товарів або послуг, або навіть пошук нових ринків збуту.

Головна мета будь-якого підприємства полягає у досягненні стабільного та стійкого прибутку. У дійсності, щоденний прибуток може бути важливим показником здоров'я бізнесу, оскільки він відображає ефективність операційної та фінансової діяльності підприємства. Здійснення інвестицій та диверсифікація джерел прибутку також можуть додатково підвищити стабільність та конкурентоспроможність підприємства. І дійсно, якщо прибуток основного бізнесу не є головним джерелом доходу, це може сигналізувати про потенційні проблеми з ефективністю бізнесу і потребу у зміні стратегії.

Для детальнішого аналізу проведемо оцінку елементів операційних витрат підприємства за 2019-2023 рр. та відобразимо її в таблиці 2.6.

З даних таблиці 2.6, можна зробити висновок, що всі операційні витрати підприємства мають тенденцію до збільшення, адже за досліджуваний період вони зросли на 62406 тис. грн (72,4 %).

Таблиця 2.6

Динаміка операційних витрат підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	54084	44330	52570	68158	98354	44270	181,9
Витрати на оплату праці	15681	17864	21271	26253	34143	18462	зб. у 2,2 рази
Відрахування на соціальні заходи	3461	3876	4731	5784	7366	3905	зб. у 2,1 рази
Амортизація	1485	1895	2303	2719	2594	1109	174,7
Інші операційні витрати	11465	15898	6982	5760	6125	-5340	53,4
Всього	86176	83863	87857	108674	148582	62406	172,4

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства може бути виміряна за допомогою різних показників, серед яких прибуток і рентабельність є одними з ключових. Показник прибутку вказує на рівень доходів, який отримує підприємство після вирахування всіх витрат, в той час як рентабельність показує, який процент від прибутку становить чистий прибуток у відсотках. Обидва ці показники допомагають оцінити фінансове здоров'я підприємства та його ефективність.

Прибуток вказує на те, скільки грошей вдалося заробити від виробництва або продажу товарів чи послуг після врахування всіх витрат. Рентабельність, з іншого боку, визначається як відношення прибутку до вкладеного капіталу і вказує на те, наскільки ефективно використовується капітал у виробничому процесі.

Рентабельність вказує на те, як ефективно підприємство генерує прибуток від вкладених в неї коштів, тобто відношення прибутку до витрат. Це важливий показник для оцінки фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Для зменшення різких коливань та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства доцільно:

- 1) здійснити ретельний аналіз фінансових показників підприємства для виявлення основних причин коливань;
 - 2) розроблення стратегії управління фінансами, яка дозволить зменшити ризики і підвищити стабільність доходів;
 - 3) вдосконалення системи управління запасами та оптимізація процесів постачання;
 - 4) впровадження нових технологій та автоматизація виробничих процесів для зниження витрат;
 - 5) покращення маркетингової стратегії та збільшення обсягів продажів.
- Ці заходи допоможуть зробити діяльність підприємства більш стабільною та прибутковою.

Таблиця 2.7

Динаміка рентабельності підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність продажів	1,14	6,71	12,18	1,43	4,05	2,91
Рентабельність власного капіталу	1,97	15,86	24,31	2,63	9,35	7,38
Рентабельність активів	5,12	12,61	16,75	4,80	9,31	4,19
Рентабельність виробничого капіталу	1,59	9,69	16,40	1,87	6,72	5,13
Рентабельність продукції	47,52	46,09	47,08	42,51	51,87	4,35
Чиста рентабельність	1,59	9,97	16,37	1,86	6,68	5,09

Платоспроможність свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати поточні борги. Рівень платоспроможності діяльності залежить від його прибутковості, але чіткий зв'язок між цими показниками може бути тільки на очікуваний період.

У майбутньому висока рентабельність може бути важливою складовою належної платоспроможності, оскільки вона може свідчити про те, що підприємство здатне забезпечувати стійкі прибутки у майбутньому. Проте у короткостроковій перспективі прямого зв'язку між рентабельністю та платоспроможністю може не бути через фактори, які можуть впливати на ліквідність і фінансову стабільність підприємства, такі як великі виплати

власникам, ненадійність дебіторів та інші. Тому для забезпечення належної платоспроможності важливо брати до уваги не лише рентабельність, а й інші фінансові показники та ризики.

Забезпечення задовільної платоспроможності є важливою складовою фінансової стабільності підприємства. Для цього необхідні злагоджені управлінські дії та оптимізація фінансово-економічних рішень, які включають:

- 1) аналіз фінансових потоків (регулярне оцінювання доходів, витрат і ліквідності для виявлення «вузьких місць» у фінансах підприємства);
- 2) оптимізація структури капіталу (ефективне співвідношення власного і позикового капіталу сприяє підтримці фінансової стійкості);
- 3) контроль дебіторської заборгованості (скорочення строків оплати від клієнтів і мінімізація ризику несплати через встановлення чітких умов кредитування);
- 4) ефективне управління запасами (зменшення обігових коштів, заморожених у надмірних запасах, що покращує ліквідність);
- 5) залучення інвестицій (інвестування в нові джерела доходу та диверсифікація ризиків через розширення бізнесу);
- б) бюджетування та прогнозування (розробка реалістичних фінансових планів з урахуванням можливих ризиків та сезонності бізнесу).

Ці дії допоможуть не лише забезпечити платоспроможність, а й створити основу для довгострокового розвитку підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,15	0,60	0,48	0,31	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,10	4,03	3,61	3,48	3,76	-0,34
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	4,27	4,03	3,76	3,94	4,03	-0,24

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про значне покращення фінансової стабільності підприємства впродовж аналізованого періоду. Основні аспекти аналізу: показник за 2019 рік (0,08 або 8%) знаходиться на мінімальному рівні нормативного діапазону (0,07–0,2), що говорить про обмежену здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). У такій ситуації підприємство було потенційно вразливим до непередбачуваних фінансових труднощів. Показник за 2023 рік (0,31 або 31 %) суттєво перевищує нормативний діапазон, що свідчить про високий запас ліквідності. Такий рівень означає, що підприємство має достатньо коштів для негайного погашення третини своїх поточних зобов'язань. Це є позитивним фактором, що зменшує фінансові ризики. Позитивна динаміка свідчить про ефективніше управління грошовими ресурсами та підвищення фінансової стійкості підприємства. Водночас занадто високий рівень ліквідності (вищий за норматив) може свідчити про неефективне використання вільних коштів, які могли б бути інвестовані у прибуткові активи.

Підприємству важливо зберігати баланс між забезпеченням достатньої ліквідності для покриття ризиків і ефективним використанням грошових коштів. Періодично оцінювати структуру активів і їхню прибутковість, щоб уникати «замороження» коштів.

Показники швидкої ліквідності на підприємстві, які суттєво перевищують нормативне значення (0,7–0,8), свідчать про надмірну ліквідність. У 2019 р. (4,10) значення значно перевищує норматив, що свідчить про великий запас ліквідних активів (грошових коштів, дебіторської заборгованості) у порівнянні з поточними зобов'язаннями. У 2023 р. (3,76) незважаючи на незначне зменшення, коефіцієнт залишається значно вищим за норматив. Це підтверджує здатність підприємства розрахуватися з короткостроковими зобов'язаннями навіть за несприятливих обставин.

Позитивними аспектами є те, що підприємство має високу фінансову стабільність і є менш вразливим до ризиків, пов'язаних із дефіцитом ліквідних активів.

Можливими ризиками є надмірно високий коефіцієнт швидкої ліквідності, що може свідчити про нераціональне використання оборотних коштів. Наприклад, якщо велика частина ресурсів залишається у вигляді грошових коштів або дебіторської заборгованості, це зменшує можливості для інвестування у розвиток.

Ефективність управління підприємством визначається темпами прискорення обертання ресурсів, що має знаходити своє відображення у зростанні відповідних показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ділової активності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,7	1,4	1,8	2,1	0,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,0	1,9	2,2	2,4	2,6	0,6
Коефіцієнт оборотності запасів	31,8	30,4	31,4	32,0	32,7	0,9
Показник тривалості обороту запасів	11,3	13,0	12,7	10,4	11,0	-0,3
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	2,4	2,1	2,6	2,7	3,0	0,6
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості	151,5	132,4	127,4	120,9	119,4	-32,1
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	18,2	20,2	23,4	25,1	27,7	9,5
Показник періоду обороту кредиторської заборгованості	19,8	17,8	15,9	14,7	13,0	-6,8
Тривалість операційного циклу	162,8	148,8	134,5	132,7	130,4	-32,4
Тривалість оборотності оборотного капіталу або тривалість фінансового циклу	143,1	139,5	128,5	122,7	117,4	-25,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів та інших необоротних активів (або фондів)	6,6	7,1	7,7	8,2	9,5	2,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,2	2,4	2,7	2,6	2,9	0,7

За результатами даних табл. 2.9, слід зазначити, що чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніша діяльність підприємства. Коефіцієнт оборотності активів означає, що протягом проаналізованого періоду, повний цикл виробництва і обігу на підприємстві відбувся близько 1,5 разів у 2019 році та 2,1 разів у 2023 р., це і призвело до відповідного ефекту у вигляді зростання прибутку підприємства.

Тривалість обороту запасів показує, що протягом 2023 року запаси перетворюються в реалізовані послуги за менший час, про це свідчить зменшення коефіцієнту на 0,03 пунктів, тобто тривалість обороту запасів протягом 2023 року зменшилась на третину дня. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, що протягом 2019 року дебіторська заборгованість перетворюється у кошти приблизно 2,4 рази, а протягом 2023 року – 3 рази, тобто підприємство дає менший строк для розрахунку.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості показує, що строк кредитування, який потрібен для погашення кредиту взятого дебіторами протягом звітного періоду скорочується на 32 дні з 151 дня до 119 днів через зростання оборотності дебіторської заборгованості, що позитивно позначається на діяльності підприємства.

Тривалість операційного циклу підприємства протягом звітного періоду зменшилась на 32 дні, це свідчить про те, що підприємству у звітному періоді потрібно у середньому на 32 дні менше для надання й оплати своїх послуг. Ця тенденція є позитивною. Тривалість фінансового циклу підприємства знизилась протягом звітного періоду на 25 дні. Зменшення показника є позитивною динамікою, проте залишається високим.

Таким чином, ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від ряду показників та умов його ведення. При раціональному використанні фондів та ресурсів із застосуванням нових технологій можна досягти високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції, зменшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства.

2.3. Діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства

Коли стратегічна мета підприємства є нечітко визначеною, діяльність керівників повинна бути спрямована на створення умов для її формування та ефективного управління бізнес-процесами. Нижче наведені ключові аспекти такої діяльності:

1) аналіз поточної ситуації:

- оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників;
- вивчення сильних та слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз), а також аналіз ринку, конкурентів та макроекономічних умов;
- моніторинг бізнес-процесів;
- виявлення вузьких місць у поточній діяльності, які заважають розвитку.

2) визначення пріоритетних цілей:

- короткострокові цілі: фокус на вирішенні найважливіших завдань, пов'язаних із стабілізацією фінансового стану, оптимізацією ресурсів та підвищенням ефективності;
- довгострокові перспективи: формулювання загального бачення розвитку підприємства, що буде враховувати конкурентні переваги, нові ринкові можливості та потенційні ризики.

3) оптимізація бізнес-процесів:

- інтеграція цілей: кожен бізнес-процес має бути узгоджений із визначеними пріоритетними цілями, навіть якщо стратегічна мета остаточно не сформульована;
- автоматизація та цифровізація: використання сучасних технологій для підвищення продуктивності та ефективності операцій.

4) гнучкість та адаптивність:

- оскільки цілі можуть змінюватися, підприємство повинно зберігати здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Впровадження «гнучкого планування» (agile-підходу) допоможе забезпечити оперативне реагування.

5) залучення персоналу:

– формування команди, яка готова до змін та орієнтована на досягнення цілей. Це вимагає навчання, мотивації та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

б) відстеження результатів:

– впровадження системи показників ефективності, що дозволяють оцінювати прогрес у досягненні поставлених цілей.

Відсутність чіткої стратегічної мети не повинна бути перешкодою для розвитку підприємства. Головне завдання керівників – забезпечити адаптивність і спрямованість на постійне вдосконалення бізнес-процесів, а також створити умови для формулювання стратегії на основі отриманих результатів і досвіду.

Якщо керівництво підприємства визначило пріоритетними цілями «максимізацію прибутку», «задоволення попиту клієнтів» та «розширення ринкового сегменту», то бізнес-процеси мають бути організовані так, щоб ефективно сприяти досягненню цих цілей.

Досягнення зазначених цілей вимагає системного підходу до управління підприємством, орієнтованого на ефективність, якість та адаптивність. Успішна реалізація стратегії можлива за умови поєднання орієнтації на клієнта, інновацій та постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Така ситуація може створювати ризики для довгострокового розвитку підприємства, навіть якщо короткострокові показники прибутковості залишаються високими. Недостатня увага до «модернізації технологій», «оптимізації бізнес-процесів» і «впровадження інновацій» може призвести до втрати конкурентоспроможності на динамічному ринку. Основні аспекти проблеми та шляхи її вирішення:

1) ризики, пов'язані з відсутністю модернізації:

– застарілі технології: підвищують витрати на виробництво через низьку енергоефективність і продуктивність, знижують якість продукції, що може вплинути на задоволення потреб клієнтів;

– інноваційне відставання: без інвестицій у дослідження та розробки підприємство може втратити свою позицію на ринку через появу більш сучасних рішень від конкурентів;

– неефективні бізнес-процеси: ручне або недостатньо автоматизоване управління процесами збільшує операційні витрати та уповільнює реакцію на зміни ринку.

Одним із перших етапів організації процесів та управління діяльністю підприємства є призначення та класифікація бізнес-процесів.

Вивчення діяльності підприємства дозволило виділити бізнес-процеси, які за класифікацією необхідно розділити на три групи.

1. Основні (стратегічні) процеси виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

2. Допоміжні (обслуговуючі) процеси, що забезпечують ресурсами всі стратегічні процеси досліджуваного підприємства.

3. Адміністративні процеси, які контролюють виконання всіх первинних і вторинних процесів.

У таблиці 2.10 представлено класифікацію бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.10

Класифікація бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 рр.

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
Основні (оперативні) процеси	Призначення процесів – виробництво сільськогосподарської продукції. Результат – реалізація та споживання сільськогосподарської продукції. Процеси додають до послуг цінність для споживача.	Зовнішні клієнти, кінцеві споживачі, інші підприємства, кооперативи тощо.
Допоміжні (забезпечення) процеси	Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів безпосередньо не стосується виробництва продукції.	Внутрішні споживачі, інші процеси підприємства.
Процеси управління	Призначення процесів – управління діяльністю як всього підприємства, так і окремими його бізнес-процесами. Результат – діяльність усього підприємства.	Керівництво, споживачі, співробітники, постачальники тощо.

За даними табл. 2.10, слід зазначити, що табличний метод не враховує підключення і процес зовнішніх постачальників до зовнішніх споживачів, а зберігає принцип компактності записів, що є основною перевагою табличної форми. Графічний метод є найбільш зручним і інтуїтивно зрозумілим у використанні, має найбільш ефективні перспективи управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 рр.

Описана структура діяльності підприємства підкреслює важливість чіткої організації бізнес-процесів, пов'язаних із використанням та відтворенням ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Розділення на основні та допоміжні бізнес-процеси є логічним і дозволяє ефективно керувати всіма аспектами роботи підприємства.

1) основний бізнес-процес: виробництво сільськогосподарської продукції, охоплює всі операції, пов'язані з вирощуванням, збиранням, зберіганням і продажем продукції. Для його реалізації необхідно:

– фінансові ресурси: інвестиції у придбання сільськогосподарської техніки, добрив, насіння; капіталовкладення в модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури;

– трудові ресурси: кваліфікований персонал для виконання операцій, пов'язаних із посівом, доглядом за культурами, збором урожаю; навчання працівників новим технологіям і методам роботи;

– матеріально-технологічні ресурси: сільськогосподарська техніка, системи зрошення, склади для зберігання продукції;

– технологічні ресурси: впровадження сучасних технологій, таких як точне землеробство, автоматизовані системи управління;

– інформаційні ресурси: використання систем моніторингу врожайності, аналізу ґрунтів і прогнозування погодних умов;

– маркетингові ресурси: дослідження ринку, формування стратегії продажів, робота з клієнтами.

2) допоміжні бізнес-процеси: спрямовані на підтримку та забезпечення ефективності основного бізнес-процесу. Вони включають залучення ресурсів:

– фінансові: пошук джерел фінансування, співпраця з інвесторами, отримання кредитів;

– трудові: найм працівників, створення мотиваційних програм для персоналу;

– управління матеріальними ресурсами: логістика постачання техніки,

- добрив, пального, контроль якості вхідної сировини та витратних матеріалів;
- інформаційна безпека: захист даних про клієнтів, постачальників та результати досліджень, використання сучасних ІТ-рішень для управління інформаційними потоками;
 - організаційна безпека: створення резервів техніки та обладнання для попередження зупинок виробництва;
 - маркетингова підтримка: розробка бренду, участь у виставках, налагодження відносин із партнерами.
- 3) оптимізація процесів: для ефективної реалізації як основного, так і допоміжних процесів, необхідно:
- автоматизація: використання ERP-систем для управління всіма ресурсами підприємства;
 - моніторинг та аналіз: постійний контроль ефективності бізнес-процесів і ресурсних витрат;
 - реінжиніринг: перегляд і вдосконалення застарілих процесів, щоб відповідати сучасним вимогам.
- 4) результати ефективного управління: підвищення продуктивності та зменшення витрат, забезпечення високої якості продукції, яка відповідає вимогам споживачів, створення стабільної основи для сталого розвитку підприємства.
- Організація бізнес-процесів підприємства з урахуванням розділення на основні (виробництво) та допоміжні (забезпечення ресурсів) сприяє підвищенню ефективності діяльності. Системний підхід до управління цими процесами дозволяє не лише задовольнити попит споживачів, але й забезпечити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства на ринку.
- Визначення бізнес-процесу як сукупності дій, спрямованих на залучення, перетворення та створення ресурсів для задоволення потреб споживачів, є ключовим для розуміння діяльності підприємства. У контексті сільськогосподарського виробництва цей підхід дозволяє системно

організувати всі процеси, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-процеси, пов'язані зі залученням та створенням різних видів ресурсів, відіграють важливу роль у функціонуванні підприємства. Наприклад, залучення матеріально-технічних ресурсів для виробництва рослинництва і тваринництва є важливою складовою процесу виробництва. Цей етап відповідає за забезпечення необхідної інфраструктури для виробництва продукції. Також важливим етапом є залучення трудових ресурсів для надання послуг клієнтам, яке має вирішальне значення для якості обслуговування. Допоміжним бізнес-процесом у цьому випадку є процес навчання та розвитку персоналу, що дозволяє підвищити кваліфікацію працівників і підтримувати високий рівень обслуговування.



Рис. 2.2. Групи бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 рр.

Як відомо, бізнес-процес починається з потреб споживача і закінчується його задоволенням. Підприємство прагне усунути перешкоди та затримки у виконанні бізнес-процесів.

Детальний аналіз зазвичай включає відображення бізнес-процесу та підпроцесів, розподілених між певними рівнями діяльності. Нижче подано умовну схему та визначення бізнес-процесу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Умовна схема і дефініція бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 рр.

Об'єкт управління	Бізнес-процес
Бізнес-система	Вироблення узгодження умов діяльності в аграрній сфері
Технологія	Розробка нових і ефективних методів ведення сільського господарства
Клієнт	Продаж продуктів сільськогосподарського призначення
Постачальники	Залучення матеріальних ресурсів (фабрикат, полуфабрикат)
Персонал	Відтворення персоналу в аграрній сфері та його мотивація
Технологічні засоби	Відтворення технологічних засобів
Фінанси	Власні, кредитні або залучення інвестора

Важливим етапом діагностики стану бізнес-процесу є його ранжування за важливістю. Суть ранжування полягає в упорядкуванні бізнес-процесів за ступенем домінування ознаки, якість якої може найбільше вплинути на досягнення стратегічних цілей і задоволення споживчих потреб підприємства.

Критерії пріоритезації бізнес-процесів включають:

- 1) важливість бізнес-процесів;
- 2) проблемні бізнес-процеси;
- 3) можливість вдосконалення бізнес-процесів.

Пріоритетними цілями досліджуваного підприємства є максимізація прибутку, задоволення попиту споживачів, розширення ринкового сегменту, тобто ті цілі, на досягнення яких, направлені бізнес-процеси підприємства. Оскільки керівник підприємства акцентує увагу на отриманні прибутку, то майже не приділяється увага модернізації технологій, удосконаленню бізнес-процесів, залученню інновацій у діяльність підприємства.

За допомогою матриці відповідності між бізнес-процесами підприємства та ключовими факторами успіху досліджуваної економіки можна візуалізувати бізнес-процеси за ступенем їх важливості.

У таблиці 2.12 респондентам (функціональним керівникам, фахівцям і спеціалістам підприємства) представлена матриця оцінок важливості бізнес-процесів.

Таблиця 2.12

Матриця експертної оцінки бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 рр.

Бізнес- процеси підприємства	Ключові фактори успіху підприємства						Індекс важливості
	Високий рівень кваліфікації персоналу	Швидкість перевезення вантажів	Висока якість сервісних послуг	Мобільність	Гнучка система розрахунків	Забезпечення збереження вантажу	
Виробничо-технологічний процес	+	+	+	+	+	+	6
Маркетинг	-	+	+	+	+	+	5
Логістичні бізнес-процеси	-	+	+	+	-	+	4
Управління якістю бізнес-процесів	+	-	+	-	-	-	2
Управління персоналом	+	-	+	-	-	-	2
Управління зв'язками та репутацією	+	-	+	+	-	-	3
Інноваційні бізнес- процеси	+	-	+	+	+	-	4
Бізнес- процеси щодо створення іміджу підприємства	-	-	-	-	-	+	1
Фінансовий та управлінський облік	-	-	-	-	+	-	1

Як свідчать дані у табл. 2.12, на думку експертів виробничо-технологічні бізнес-процеси, що набрали 6 знаків «+», маркетингові – 5 знаки «+», логістичні – 4 «+», створюють групу основних бізнес-процесів підприємства та забезпечують процес виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, удосконаленням яких займаються першочергово.

Ми будемо оцінювати бізнес-процес досліджуваного підприємства за рейтингом, при цьому бізнес-процес підприємства з найменшою кількістю

проблем займатиме перше місце. Тому його статус «добре» і бізнес-процес не потребує покращення. Ранги 2, 3 і 4 присвоюються послідовно бізнес-процесам, які мають статус «середній» і потребують деякого вдосконалення. Для бізнес-процесів підприємства, які мають велику кількість «вузьких місць» і потребують пріоритетного вдосконалення, виділено п'ять рівнів.

Таблиця 2.13

Перелік бізнес-процесів та «вузьких місць» підприємства, 2019-2023 рр.

Бізнес-процес	«Вузьке» місце бізнес-процесу
Вирощування сільськогосподарських культур	Несвоєчасний обробіток ґрунту Недостатнє внесення мінеральних та органічних добрив Обмеження, пов'язані з фізичним розташуванням земельних ділянок Недостатня кількість сільськогосподарської техніки та простої, пов'язані з ремонтом техніки Втрати, пов'язані з погодними умовами Некваліфікований агротехнічний догляд за посівами Неякісний насінневий та садивний матеріал Втрати врожаю через незадовільний стан доріг
Розведення худоби і птиці	Скорочення чисельності поголів'я Зменшення високоякісного молодняка Низьке ветеринарне і зоотехнічне обслуговування Низький розвиток селекційно-племінної роботи Недосконала система ціноутворення й збуту продукції тваринництва Невідповідні механізми постачання кормів Відсутність цілеспрямованої державної підтримки
Переробка та зберігання продукції	Низька пропускна спроможність обладнання Незадовільний стан складських приміщень Низька якість фізіологічних властивостей сировини

Досить часто реальний бізнес-процес далекий від стану, необхідного для керування ним. Усі бізнес-процеси, як би грамотно та успішно вони не були побудовані, потребують моніторингу та регулярного коригування з урахуванням змін, які відбуваються протягом життєвого циклу бізнесу. Особливо, якщо внутрішні процедури не були описані раніше, то питання про їх існування стає ще важливішим.

Керівництво досліджуваного суб'єкта господарювання має знати, чим щодня займаються співробітники, як організувати взаємодію між внутрішніми підрозділами, як налагодити відносини із зовнішніми контрагентами, як здійснювати документообіг, автоматизація виробничого

процесу. Ці питання пов'язані з умовами пошуку резервів для підвищення ефективності бізнесу та зниження проблемності бізнес-процесів.

У таблиці 2.14 представлена матриця оцінок проблемності бізнес-процесів з точки зору стану керівників підприємства, експертів і фахівців.

Таблиця 2.14

**Матриця експертної оцінки проблемності бізнес-процесів підприємства,
2019-2023 рр.**

Бізнес-процеси	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Ранг
Виробничо-технологічний	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Маркетинговий	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
Логістичний	3	3	4	3	2	4	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	3
Управління якістю	3	4	3	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3
Управління персоналом	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1
Управління зв'язками та репутацією	2	2	4	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2
Інноваційні	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Іміджеві	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	2	4	2	1	2
Фінансовий та управлінський облік	3	3	3	2	1	5	3	3	1	3	5	3	3	4	2	3	3	2	3

Останнім етапом ранжування бізнес-процесів у підприємстві є побудова матриці, до складу якою входять блок A1-F6, що відображає важливість бізнес-процесів у співвідношенні до критичних факторів успіху, блок A1-C5 визначає проблемність бізнес-процесів відповідно до 5-ти рангової шкали (рис. 2.3).

Встановлено, що у досліджуваному підприємстві першочергового удосконалення потребують виробничо-технологічні бізнес-процеси (F6:C5), маркетингові (E5:D4), а також інноваційні (D4:D4), протікання та реалізація

яких є найбільш проблемною. Логістичні бізнес-процес, які віднесено до блоку D4:C3 мають середній пріоритет, вони є наступними у черзі на удосконалення. Поліпшенням бізнес-процесів, що входять у блоки A1: B2, B2: B2, C3: B2, B2: C3, A1: C3, керівництво займається в останню чергу.

F6					Виробничо-технологічний
E5				Маркетингові бізнес-процеси	
D4			Логістичні бізнес-процеси	Інноваційні бізнес-процеси	
C3		Управління зв'язками і репутацією			
B2	Управління персоналом		Управління якістю бізнес-процесів		
A1		Бізнес-процеси щодо створення іміджу під-ва	Фінансовий та управлінський облік		
	A1	B2	C3	D4	C5

Рис. 2.3. Матриця пріоритетів вибору бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 рр.

Таким чином, у ці складні економічні часи керівництву досліджуваного суб'єкта господарювання, настав час переглянути всі бізнес-процеси, оскільки вони мають бути більш ефективними, тобто усунути непотрібні надлишкові дії та створити максимальну цінність для споживачів цих процесів. Уміння точно, ефективно та компетентно керувати бізнес-процесами має бути найважливішою ключовою компетенцією керівництва для забезпечення виживання та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження змін бізнес-процесів має відбуватися шляхом порівняння «як є» і «як має бути». Досконале управління бізнес-процесами має базуватися на постійному залученні співробітників до ефективної організації та інноваційних технологій, що впроваджуються на всіх етапах.

Висновки до розділу 2

1. Головними детермінантами виробництва є люди, методи та предмети праці. Персонал підприємства грає ключову роль у виробничому процесі, використовуючи засоби виробництва для створення продукції. Саме через їхню працю і взаємодію з методами та обладнанням досягаються результати виробництва. У цьому процесі важливо ефективно використовувати ресурси та максимізувати виробничий потенціал підприємства.

2. Бізнес-процеси підприємства є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Суть процесів відображає послідовність дій, що спрямовані на перетворення різних видів ресурсів у кінцевий продукт або послугу, яка задовольняє потреби споживачів. У випадку з підприємством, яке займається виробництвом сільськогосподарської продукції, ключовими бізнес-процесами є планування (визначення обсягів виробництва, потреб у ресурсах, прогнозування попиту), виробництво (перетворення сировини та матеріалів на готову продукцію за допомогою технологій), реалізація (організація збуту, маркетинг, логістика і взаємодія з клієнтами), контроль якості (перевірка відповідності готової продукції стандартам і вимогам споживачів). Також важливо пам'ятати про підтримуючі процеси, як-от облік, управління персоналом, інформаційне забезпечення і стратегічне управління. Оптимізація бізнес-процесів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Керівництво підприємства виявляє певний дисбаланс між кількістю приділеної уваги прибутку та інноваціям. Хоча максимізація прибутку є важливою метою, важливо також розглянути можливості для модернізації технологій та покращення бізнес-процесів. Це допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному світі бізнесу. Важливо пам'ятати, що інновації можуть підтримати досягнення прибутковості та задоволення попиту споживачів у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства

Вивчення бізнес-процесів підприємства може розкрити проблемні сфери, які потребують уваги та вдосконалення. Виробничо-технологічні процеси важливі для оптимізації виробництва та підвищення якості продукції. Маркетингові бізнес-процеси спрямовані на просування продукції на ринку та залучення клієнтів. Інноваційні процеси дозволяють удосконалювати продукцію та послуги підприємства. Правильна інтеграція цих процесів може допомогти збільшити ефективність бізнесу. Але дійсно, оцінка всіх цих проблемних процесів може бути складною задачею, і, можливо, знадобиться детальний аналіз кожного з них для визначення пріоритетів та пошуку оптимальних рішень.

Реінжиніринг процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» є доцільним кроком, особливо через його стратегічну важливість для підприємства та економіки в цілому. У нашому випадку пріоритетний вибір цього процесу обґрунтований тим, що найдовший час накопичення доданої вартості (означає, що є можливість скоротити витрати часу за рахунок оптимізації етапів процесу, зменшення втрат або неефективних дій) та складна та розгалужена структура (відкриває великий потенціал для аналізу, автоматизації та інтеграції окремих функцій у єдиний ланцюг).

Для успішного реінжинірингу можна рекомендувати такі етапи:

- 1) діагностика існуючого процесу:
 - вивчення кожного етапу процесу: виробництво, зберігання, транспортування, реалізація;

- аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як витрати часу, якість продукції, рівень втрат;

- визначення вузьких місць і точок перенавантаження.

2) моделювання процесу:

- створення моделі поточного процесу (AS-IS), що дозволить візуалізувати всі дії та їхній взаємозв'язок;

- ідентифікація процесів, які можна спростити, об'єднати або автоматизувати.

3) перепроєктування (TO-BE):

- розробка нового процесу, орієнтованого на мінімізацію витрат, максимізацію доданої вартості та спрощення функціональних зв'язків;

- використання новітніх технологій, таких як IoT для моніторингу, ERP-системи для управління ресурсами, та автоматизації для оптимізації рутинних операцій.

4) впровадження:

- послідовна інтеграція нового процесу;

- навчання працівників і забезпечення відповідної технічної підтримки;

- запуск пробного циклу з метою виявлення недоліків і їх оперативного усунення.

5) контроль і оцінка:

- постійний моніторинг ефективності нового процесу;

- оцінка впливу реінжинірингу на загальні фінансові та операційні результати підприємства.

Враховуючи важливість сільськогосподарської галузі, ключовим моментом є забезпечення балансу між інноваціями та збереженням екологічної стійкості. Це додатково підвищує конкурентоспроможність продукції підприємства.

AllFusion Process Modeler – це потужний CASE-інструмент, призначений для моделювання та аналізу бізнес-процесів. Його використання

у дослідженні процесу «виробництво сільськогосподарської продукції» дозволяє ефективно:

1) візуалізувати бізнес-процеси: створювати схематичне представлення етапів виробництва, використовуючи стандартизовані моделі, такі як IDEF0 або BPMN. Це допомагає зрозуміти, як функціонує процес і як взаємодіють його елементи;

2) аналізувати вузькі місця: виявити етапи, які потребують надмірних ресурсів, часу або де часто виникають помилки;

3) визначити можливості для покращень: оцінити, як можна оптимізувати процес за допомогою автоматизації, нових технологій або реорганізації робочих потоків;

4) сприяти ефективному управлінню: забезпечити прозорість процесів для керівництва та можливість прийняття зважених рішень на основі даних.

Для аналізу сільськогосподарського виробництва можна змоделювати такі аспекти як логістика (доставка сировини, транспортування продукції), використання ресурсів (техніка, добрива, вода), планування посівних робіт та збирання врожаю, взаємодія між виробниками, постачальниками та клієнтами.

Використання AllFusion Process Modeler допомагає формалізувати процеси, оцінити їхню ефективність і розробити пропозиції для підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості продукції. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли інновації відіграють ключову роль у розвитку аграрного сектору.

Модель IDEF0, яка використовується в методології SADT (Structured Analysis and Design Technique), є потужним інструментом для формального опису бізнес-процесів. Вона дозволяє відобразити трирівневу ієрархію впорядкованих діаграм та чітко ідентифікувати зв'язки між процесами в рамках підприємства.

Особливості моделі IDEF0

Стан «AS-IS» («Як є»):

Модель відображає поточний стан бізнес-процесів, включаючи всі існуючі етапи, зв'язки, ресурси та інформаційні потоки.

Використання цього підходу дозволяє детально зрозуміти, як функціонує підприємство на момент дослідження.

Трирівнева ієрархія:

Рівень 1: Глобальний опис процесу. Наприклад, виробництво сільськогосподарської продукції як цілісний процес.

Рівень 2: Розбиття на ключові підпроцеси, такі як підготовка ґрунту, посів, догляд за культурами, збір врожаю, зберігання продукції.

Рівень 3: Деталізація кожного підпроцесу, зокрема технічні процедури, взаємодія між відділами чи обладнанням.

Основні елементи діаграми IDEF0:

Функції (прямокутники): Діяльність або підпроцеси, які виконуються (наприклад, зрошення, удобрення).

Входи (Inputs): Ресурси, дані чи матеріали, необхідні для виконання функції.

Виходи (Outputs): Продукти або результати виконання процесу.

Управління (Controls): Норми, регуляції, процедури, що визначають виконання процесу.

Механізми (Mechanisms): Ресурси, що використовуються для реалізації функції (техніка, персонал, програмне забезпечення).

Підготовка до оптимізації: На основі стану «AS-IS» можна створити модель «TO-BE» («Як має бути»), де будуть закладені удосконалення.

Застосування IDEF0 допомагає підприємствам не лише формалізувати свої процеси, а й підвищити їхню ефективність.

Як видно з представленої структурної схеми, на «входах» знаходиться виробництво та реалізація продукції сільськогосподарських культур і тваринництво, на «виходах» — готова продукція та оперативний процес підготовки фінансово-аналітичної звітності, що складається з чотирьох підпроцесів та висновок: приймання (виробництво та продаж

сільськогосподарської продукції), складання договорів, вибір рухомого складу, транспортування вантажів кінцевим споживачам.

Дуже важливо враховувати потреби та очікування своїх клієнтів для успішної оптимізації бізнес-процесів. Розуміння цих аспектів допомагає підприємствам створювати більш ефективні стратегії та пропозиції, що відповідають потребам споживачів. Навчання та аналіз опитувань клієнтів можуть допомогти виявити розбіжності між їхніми очікуваннями та реальним задоволенням, що може бути ключем до покращення якості наданих послуг.

За результатами опитування встановлено, що споживачі продукції досліджуваного підприємства мають такі важливі вимоги:

- відповідність якості сільськогосподарської продукції;
- помірна ціна;
- надійність транспорту;
- мінімальні умови поставки;
- регулярність доставки товарів;
- наявність додаткових послуг;
- гнучкість послуг;
- налагоджена система інформації та документації;
- супровід вантажу до кінцевого пункту;
- організація доставки товарів – від дверей до дверей;
- прийнятні витрати на доставку.

Задоволеність споживачів результатами бізнес-процесів підприємства справді визначається тим, наскільки результати відповідають їхнім очікуванням. Якщо фактичний стан перевищує очікування, споживачі будуть задоволені, а якщо навпаки - рівень задоволеності може бути низьким. Важливо підтримувати баланс між очікуваннями та реальними результатами для збереження задоволеності споживачів.

За результатами аналізу опитування, визначено важливі показники споживчих пріоритетів, на основі яких оцінено задоволеність респондентів

бізнес-процесами підприємства (рис. 3.1). Дані оцінюються за 5-бальною шкалою, де 1 означає незадоволення, а 5 – задоволення.

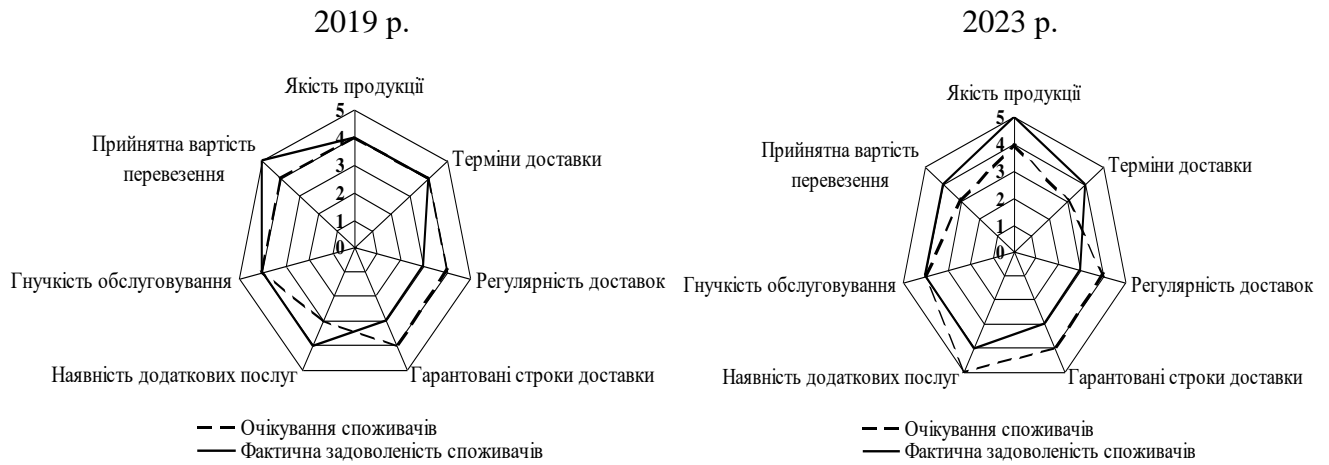


Рис. 3.1. Аналіз розривів між очікуваннями споживачів та їх фактичною задоволеністю сільськогосподарською продукцією та супровідними послугами підприємства у 2019 р. та 2023 р., бали

Рис. 3.1 показує, що насправді існує розрив між задоволеністю споживачів показниками корпоративних бізнес-процесів та їх важливістю для них. Так цільова аудиторія має низьку задоволеність по показникам: налагоджена система інформації та документування, супровід вантажу до кінцевого пункту призначення, мінімальні терміни доставки та організація доставки вантажу при їх високому ступені значущості.

Тому саме ці метрики потребують пріоритетного вдосконалення з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесом «Виробництво та маркетинг сільськогосподарської продукції» та мінімізації внутрішніх проблем.

Одним з можливих варіантів удосконалення бізнес-процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» є впровадження на підприємстві мобільної системи GPS моніторингу транспорту. Система спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємств, які використовують для перевезень легковий та вантажний

транспорт, шляхом усунення серйозних порушень та нецільового використання ресурсів, контролю всіх витрат тощо.

GPS моніторинг транспорту забезпечує зниження собівартості шляхом оптимізації транспортних витрат на експлуатацію та утримання парку.

Система GPS моніторингу транспорту «GMP Satellite»:

- забезпечує безперервний контроль положення та стану автомобіля в режимі реального часу;
- контролює рух транспорту протягом будь-якого періоду часу з моменту налаштування системи;
- забезпечує можливість дистанційного керування різними агрегатами автомобіля;
- збирає статистику для звітності та ефективного планування;
- контролює нецільове використання транспорту;
- створює звіти для окремих транспортних засобів, груп і цілих автопарків.

Система GPS-моніторингу «GMP Satellite» має такі характеристики:

- перегляд даних про трафік на карті (історія);
- перегляд даних про дорожній рух на карті в режимі онлайн;
- введення даних про об'єкти моніторингу;
- встановлення різних форм географічних регіонів;
- індивідуальне налаштування маршрутів;
- вибір маршрутів зі списку географічних зон.

Система GPS-моніторингу транспорту «GMP Satellite» складається з таких модулів: «Моніторинг», «Треки», «Повідомлення», «Звіти», «Геозони», «Маршрути», «Водії», «Причіпи», «Завдання», «Сповіщення», «Користувачі», «Об'єкти».

Описана система призначена для автоматизованого моніторингу та аналізу інформації про місцезнаходження і стан рухомих об'єктів. Основними її функціями є:

1) забезпечення управлінських рішень (система надає дані, які дозволяють керівникам приймати більш обґрунтовані рішення на основі реального стану об'єктів);

2) оптимізація ресурсів підприємства (аналіз зібраної інформації дозволяє визначити ефективність використання наявних ресурсів, наприклад, транспорту чи персоналу);

3) розслідування надзвичайних ситуацій (у разі інцидентів або аварій система допомагає відновити хронологію подій для аналізу причин та ухвалення подальших рішень);

4) моніторинг стану об'єктів (постійне оновлення інформації про об'єкти дозволяє підтримувати їх у належному стані, виявляючи відхилення або загрози).

Ця система є важливим інструментом для підвищення ефективності та безпеки роботи підприємств, особливо тих, які мають справу з великим парком рухомих засобів чи логістикою.

Організація систем контролю та GPS-моніторингу є багатограним процесом, який вимагає врахування як технічних, так і управлінських аспектів.

Телематичний сервер працює в режимі 24/7, можна користуватися системою моніторингу з будь-якого комп'ютера, що має доступ до мережі Інтернет. Користувачі можуть стежити за всіма транспортними засобами в режимі реального часу (їхнє місцезнаходження, швидкість, напрямок, рівень палива тощо), а також можуть переглядати історію руху та стан автомобіля в будь-якій точці маршруту.

Також є змога переглянути маршрут на карті та отримати його довжину в кілометрах, переглянути місця для паркування, відстань між парковками, час стоянки, де перевищено встановлену швидкість, кількість палива в баку, кількість витраченого палива кожні 10 км тощо.

Є можливість отримувати різні типи звітів і переглядати інформацію на графіках. Загальна схема роботи системи GPS моніторингу транспорту представлена на рис. 3.2.

Всі види рекомендованого мобільного транспорту підприємства будуть відображатися на моніторі диспетчера в режимі реального часу (режим онлайн). Кожен автомобіль, вантажівка, комбайн тощо позначається на електронній карті маркером і має умовну назву, яка може бути цифрою або текстом. Система забезпечує окремі візуалізації для різних груп і поточного стану рухомих об'єктів, дозволяючи диспетчерам чітко розмежовувати на карті відправлення для різних цілей.

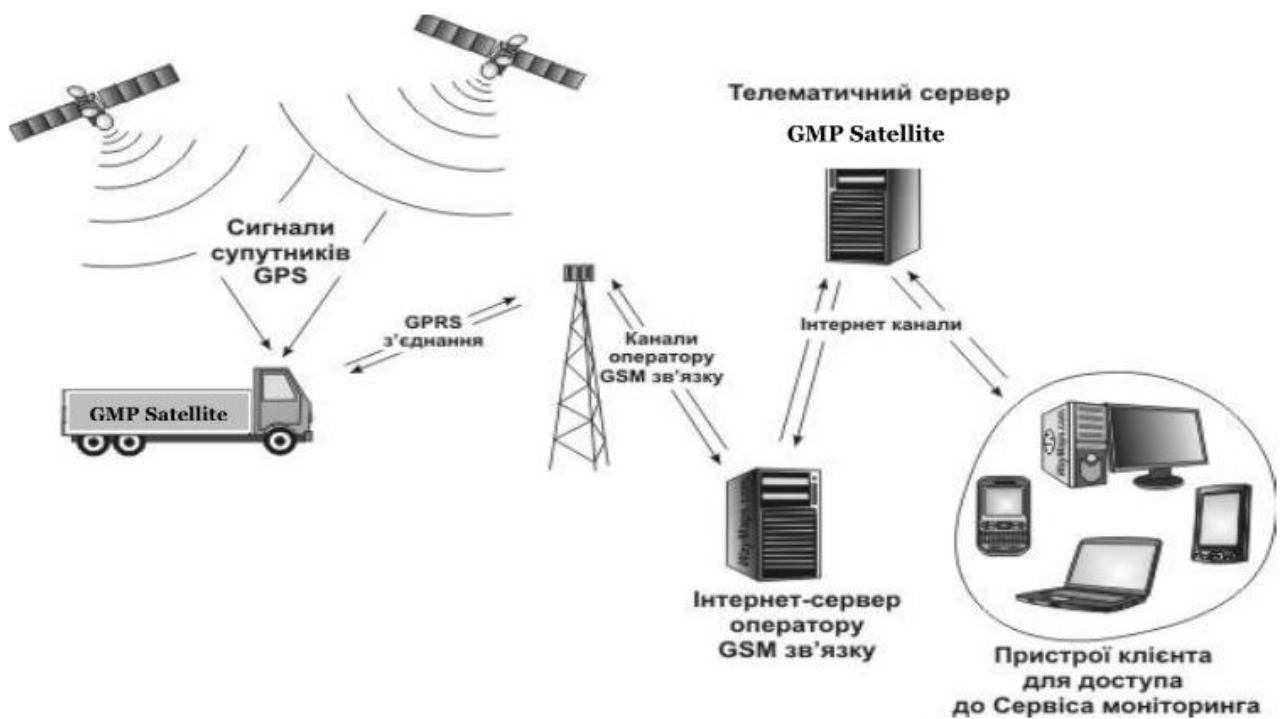


Рис. 3.2. Проектна схема функціонування системи GPS-моніторингу «GMP Satellite» для підприємства, 2025-2029 рр.

Розглянемо етапи впровадження та запуску системи GPS моніторингу:

1) вибір обладнання моніторингу GPS для встановлення транспортування;

2) монтаж обладнання (може проводитися силами власної технічної служби підприємства);

3) реєстрація підприємства на сервері GPS моніторингу;

4) реєстрація співробітників досліджуваного підприємства як користувачів послуг (кожен зі своїм логіном і паролем) і надання їм права спостерігати за певними машинами відповідно до обов'язків;

5) консультація співробітників та керівництва;

б) технічна підтримка;

Переваги послуги GPS моніторингу «GMP Satellite»:

– не потрібно купувати спеціалізоване комп'ютерне обладнання для телематичних серверів;

– немає необхідності організувати сервери для роботи 24/7, з постійним доступом до Інтернету та виділенням IP;

– придбання спеціалізованого програмного забезпечення GPS моніторингу є безкоштовним;

– надання додаткових робочих місць;

– використання монітору з доступного комп'ютера до Інтернету.

Отже, впровадження GPS моніторингу при вдосконаленні стратегічного управління бізнес-процесами забезпечить дотримання водіями трудової дисципліни з урахуванням особливостей земель, якісне виконання сільськогосподарських робіт, постійний контроль за розташуванням сільськогосподарської техніки, контроль швидкості під час роботи, контроль витрати палива, контроль за рухом транспортних засобів, контроль обсягу роботи, контроль транспортування сільськогосподарської продукції (врожаю) до визначених місць тощо. В аграрному секторі використання супутникових навігаційних систем є одним із найефективніших способів підвищення рентабельності діяльності за рахунок забезпечення трудової дисципліни, економії коштів та контролю навантаження.

3.2. Моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством

Основою моделювання бізнес-процесів є ефективне перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як має бути), розуміння, як діє та як необхідно діяти підприємству для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.1

Порівняння моделей «as is» та «as to be» для бізнес-процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» у підприємстві

AS-IS		TO-BE	
№	Найменування робіт	№	Найменування робіт
1	Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції	1	Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції
1.1	Прийняття замовлення	1.1	Прийняття замовлення
1.1.1	Спілкування зі споживачами	1.1.1	Спілкування зі споживачами
1.1.2	Верифікувати дані споживачів	1.1.2	Верифікувати дані споживачів
1.1.3	Оформлення замовлення	1.1.3	Оформлення замовлення
1.1.4	Введення даних до інформаційної системи обліку	1.1.4	Введення даних до інформаційної системи обліку
1.2	Оформлення договору	1.2	Оформлення договору
1.2.1	Складання договору	1.2.1	Складання договору
1.2.2	Узгодження умов договору з юридичним відділом	1.2.2	Узгодження умов договору з юридичним відділом
1.2.3	Реєстрація договору в інформаційній системі обліку	1.2.3	Реєстрація договору в інформаційній системі обліку
1.3	Обрання рухомого складу	1.3	Обрання рухомого складу
1.3.1	Подання заявок на транспорт	1.3.1	Подання заявок на транспорт
1.3.2	Перевірка на відповідність встановленим нормам	1.3.2	Перевірка на відповідність встановленим нормам
1.3.3	Передача даних	1.3.3	Обрати потрібний транспортний засіб
1.4	Перевезення продукції	1.3.4	Активізація GPS-модуля
1.4.1	Готовність вантажу		Оформлення ТТН
1.4.2	Перевірка	1.3.5	Передача даних до відділу
1.4.3	Завантаження	1.4	Перевезення продукції
1.4.4	Маркування та пломбування	1.4.1	Готовність вантажу
1.4.5	Перевезення	1.4.2	Перевірка
1.4.6	Розвантаження	1.4.3	Завантаження
1.4.7	Проведення розрахунків	1.4.4	Маркування та пломбування
		1.4.5	Перевезення
		1.4.6	Розвантаження
		1.4.7	Проведення розрахунків

Таблиця 3.1 показує, що впроваджена система GPS-моніторингу «GMP Satellite» відбуватиметься на етапах «Вибір рухомого складу» та «Транспортування». За допомогою моделі IDEF0 SADT ми графічно представляємо вдосконалений бізнес-процес «виробництво та продаж сільськогосподарської продукції» у додатках Е,Ж.

Реалізація бізнес-процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» з використанням сучасних технологій, таких як системи GPS-моніторингу, справді може значно підвищити ефективність і якість послуг підприємства. Це досягається завдяки таким перевагам:

- 1) оптимізація логістики. Системи GPS дозволяють:
 - відстежувати місцезнаходження мобільного транспорту в режимі реального часу;
 - планувати маршрути доставки з урахуванням поточних умов (наприклад, трафік чи погодні умови);
 - скорочувати витрати на паливе та час доставки продукції.
- 2) забезпечення контролю якості. Для сільськогосподарських підприємств контроль температури, вологості та інших параметрів під час перевезення є критичним, GPS-системи інтегруються з датчиками, які забезпечують моніторинг умов перевезення (наприклад, для збереження свіжості продукції). Це гарантує дотримання стандартів якості на всіх етапах доставки.
- 3) підвищення прозорості бізнес-процесів. Замовники отримують доступ до інформації про місцезнаходження вантажу та прогнозовані терміни доставки. Підвищується довіра клієнтів до підприємства, оскільки процес стає прозорішим.
- 4) оптимальне використання техніки. GPS-моніторинг дозволяє:
 - контролювати ефективність використання сільськогосподарської техніки (тракторів, комбайнів, вантажівок);
 - зменшувати знос техніки завдяки правильному плануванню робіт.

5) аналіз і звітність. Зібрані дані використовуються для аналізу витрат, визначення продуктивності транспорту та персоналу. Це допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів.

б) підготовка до надзвичайних ситуацій. У випадку форс-мажорних обставин (поломка техніки чи аварія) система дозволяє швидко вжити заходів для мінімізації збитків.

Впровадження GPS-моніторингу в бізнес-процесах сільськогосподарських підприємств не лише оптимізує операційні процеси, але й підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку. Технології стають ключовим інструментом для досягнення високої якості обслуговування та максимальної ефективності використання ресурсів.

Сільськогосподарське моделювання є ефективним інструментом для вирішення багатьох проблем галузі. Воно дозволяє прогнозувати результати, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас успішне моделювання потребує врахування специфіки функцій, які відображають унікальні характеристики сільськогосподарської діяльності.

Особливості сільськогосподарського моделювання:

1) сезонність та природні фактори:

- моделі повинні враховувати кліматичні умови, сезонність, тривалість вегетаційного періоду;

- погодні зміни та їх вплив на врожайність потребують включення історичних і прогнозованих даних.

2) багатофакторність процесів:

- у сільському господарстві одночасно впливають багато змінних: тип ґрунту, агротехнічні методи, якість насіння, доступ до води;

- ефективні моделі інтегрують ці фактори для точного прогнозування.

3) ресурсна обмеженість:

- враховуються витрати добрив, палива, води, часу роботи техніки тощо;

– оптимізація ресурсів є критичною для зменшення витрат і підвищення прибутковості.

4) економічний аспект:

– моделі оцінюють рентабельність: співвідношення витрат на вирощування до очікуваного доходу від реалізації продукції;

– інтеграція ринкових прогнозів дозволяє планувати виробництво відповідно до попиту.

5) вплив людського фактора:

– необхідно враховувати кваліфікацію персоналу та їх здатність дотримуватись технологічних норм.

Правильне врахування специфіки функцій у моделюванні дозволяє створити модель, яка максимально відповідає реальним умовам і задачам підприємства. Це робить моделювання не просто інструментом прогнозування, а стратегічним інструментом для управління агробізнесом.

При побудові економіко-математичної моделі необхідно враховувати:

- 1) зміну характеристик зовнішніх умов;
- 2) набір розглянутих внутрішніх параметрів;
- 3) параметри або характеристики процесу, які необхідно отримати.

Сільське господарство є складною відкритою системою, що включає в себе велику кількість компонентів та їх взаємозв'язки. При моделюванні сільського господарства важливо застосовувати системний підхід, який дозволяє розглядати всю систему як цілісний організм, враховуючи взаємозв'язки між її складовими частинами. Це допомагає краще розуміти різні аспекти та впливати на всі складові елементи для досягнення оптимальних результатів в сільському господарстві.

Мета і умови функціонування агробізнесу визначаються системою загальноосвітнього виховання, оскільки це важливий аспект розвитку сільського господарства. Моделювання діяльності агробізнесу як бізнес-процесу в конкурентному середовищі, яке постійно змінюється під впливом

різних факторів, дозволяє прогнозувати та адаптуватися до таких змін. Цей підхід допомагає компаніям підтримувати конкурентоспроможність і досягати успіху на ринку сільського господарства.

Інноваційні технології, включаючи системний аналіз та інформаційні методи, грають важливу роль у цьому процесі. Вони допомагають підвищити ефективність та адаптивність управління зовнішніми умовами для покращення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Основною метою є отримання прибутку, необхідного для простого і розширеного відтворення продовольства і сільськогосподарської сировини, а головне – самозбереження підприємства. Загалом моделювання будь-якого економічного процесу складається з певної послідовності етапів (рис. 3.3).

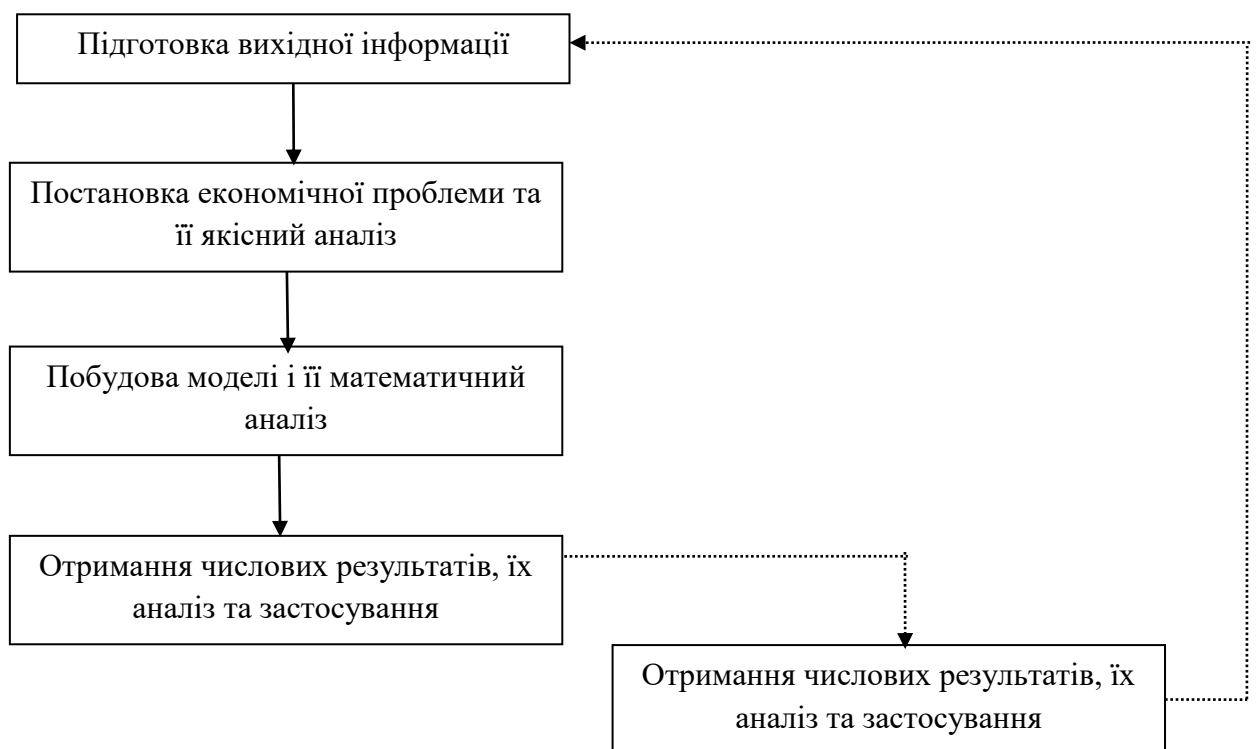


Рис. 3.3. Рекомендовані етапи моделювання економічних процесів підприємства, 2025-2029 рр.

Зауважемо, що процес можна повторювати з першого етапу до отримання задовільного результату. Моделювання бізнес-процесів

підприємства, слід розглядати як низку взаємопов'язаних процесів, що складають структуру господарської діяльності. Вони повинні включати:

1) дослідження ринку сільськогосподарської продукції шляхом маркетингових досліджень. Також на цьому етапі доцільно спрогнозувати можливу ціну реалізації продукції та визначити обсяг, виготовленої за прогнозованою ціною або за ціною, що забезпечує розширене відтворення;

2) самооцінку потенціалу. На цьому етапі ресурси використовуються для визначення потенційної виробничої потужності, а резерви розглядаються для участі у виробництві та реалізації досягнень науково-технічного прогресу;

3) розрахунок додаткових ресурсів. Оцінка варіантів збільшення випуску продукції шляхом залучення додаткових ресурсів з урахуванням окупності витрат і можливості розширення виробництва;

4) організацію та управління виробництвом, що має базуватися на виборі технології виробництва, управлінні відтворювальним процесом і процесом підвищення ефективності;

5) здійснення переробки – розвиток каналів оптової та роздрібної торгівлі сільськогосподарської продукції та вибір ринків збуту;

6) управління доходами та видатками, а саме:

- забезпечення самоокупності господарської діяльності;
- забезпечення самофінансування;
- виконання фінансових зобов'язань перед державою та кредиторами.

7) управління ризиками, метою якого має бути виявлення подій, що впливають на організацію, і складається з ряду елементів:

- постановка мети;
- визначення подій, які здійснюють вплив на досягнення мети;
- реагування на ризик;
- інформація та комунікації;
- внутрішнє середовище;

- оцінка ризиків з врахуванням ймовірності виникнення та впливу;
- засоби контролю, які дозволяють реагувати на ризики;
- моніторинг.

Класифікація моделей, які можуть бути використані в сільському господарстві, дійсно важлива для ефективності процесів. Нормативні моделі допомагають у цілеспрямованому регулюванні процесів, в той час як описові моделі допомагають у розумінні фактів на аналітичній основі. Структурні моделі відображають внутрішню організацію економічного процесу, його складові елементи та зв'язки із зовнішньою та внутрішньою інформацією. З іншого боку, функціональні моделі імітують бізнес-процеси.

Найбільш розповсюдженими є моделі галузевого аналізу та планування сільського господарства:

- нормативні моделі загальногалузевих завдань з оптимізації розвитку, оптимізації планів розподілу мінеральних добрив, розміщення та спеціалізації виробництва тощо;
- нормативні моделі завдань, які вирішуються на рівні підприємства (оптимізація процесів поглибленої спеціалізації виробництва та поєднання галузей, оптимізація планів кормів, обґрунтування планів за складом, структурою та використанням технічного парку тощо).

Виробнича потужність підприємства є ключовим аспектом ефективності виробництва. Використання виробничої функції допомагає визначити, як зміни в обсязі використання ресурсів впливають на обсяг виробленої продукції. Це дає можливість оптимізувати процес виробництва та забезпечити оптимальне використання ресурсів.

Модель, заснована на підході до економічних об'єктів як відкритих, гнучких і динамічних систем, є ефективним інструментом для управління сільськогосподарським виробництвом. Вона дозволяє враховувати взаємодію ресурсів і змінні умови, що впливають на функціонування підприємства.

Функція сільськогосподарського виробництва включає чотири ключові елементи, які є основою для оптимізаційних розрахунків.

Для досліджуваного підприємства, яке прагне зменшити витрати за рахунок оптимізації транспортування продукції, можна застосувати економіко-математичну модель транспортної задачі. Ця модель дозволяє знайти оптимальні маршрути перевезення, мінімізуючи витрати.

Отже, знайдемо такий план перевезення, наприклад молока, з чотирьох молочно-товарних ферм підприємства до трьох споживачів (ТОВ «Лубенський молочний завод», ПАТ «Пирятинський сирзавод», ТОВ «Гадячсир»), щоб загальний обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах був мінімальним за умов:

1) необхідно вивезти молока з МТФ № 1 – 500 тонн, МТФ № 2 – 500 тонн, МТФ № 3 – 500 тонн, МТФ № 4 – 500 тонн;

2) споживачам потрібно молоко у кількості: ТОВ «Лубенський молочний завод» – 650 тонн, ПАТ «Пирятинський сирзавод» – 800 тонн, ТОВ «Гадячсир» – 550 тонн);

3) відстані у кілометрах від кожної МТФ до споживача зображено матрицею:

$$\begin{pmatrix} 65 & 55 & 69 & 58 \\ 73 & 72 & 75 & 76 \\ 80 & 74 & 72 & 69 \end{pmatrix}$$

Зобразимо економіко-математичну модель задачі, визначивши обмеження та цільову функцію.

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}=650; \\ x_{21}+x_{22}+x_{23}+x_{24}=800; \\ x_{31}+x_{32}+x_{33}+x_{34}=550; \\ x_{11}+x_{21}+x_{31} = 500; \\ x_{12}+x_{22}+x_{32} = 500; \\ x_{13}+x_{23}+x_{33} = 500; \end{array} \right.$$

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} = 500;$$

$$x_{11}; x_{12}; x_{13}; x_{14}; x_{21}; x_{22}; x_{23}; x_{24}; x_{31}; x_{32}; x_{33}; x_{34} \geq 0.$$

$$Z_{\min} = 65x_{11} + 55x_{12} + 69x_{13} + 58x_{14} + 73x_{21} + 72x_{22} + 75x_{23} + 76x_{24} + 80x_{31} + 74x_{32} + 72x_{33} + 69x_{34}$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток 3).

Отримані результати дають змогу зробити висновок: вантажообіг буде мінімальним 133750 т-км, а оптимальний план перевезення молока від чотирьох МТФ до трьох споживачів у вигляді схеми матиме вигляд (рис. 3.4):

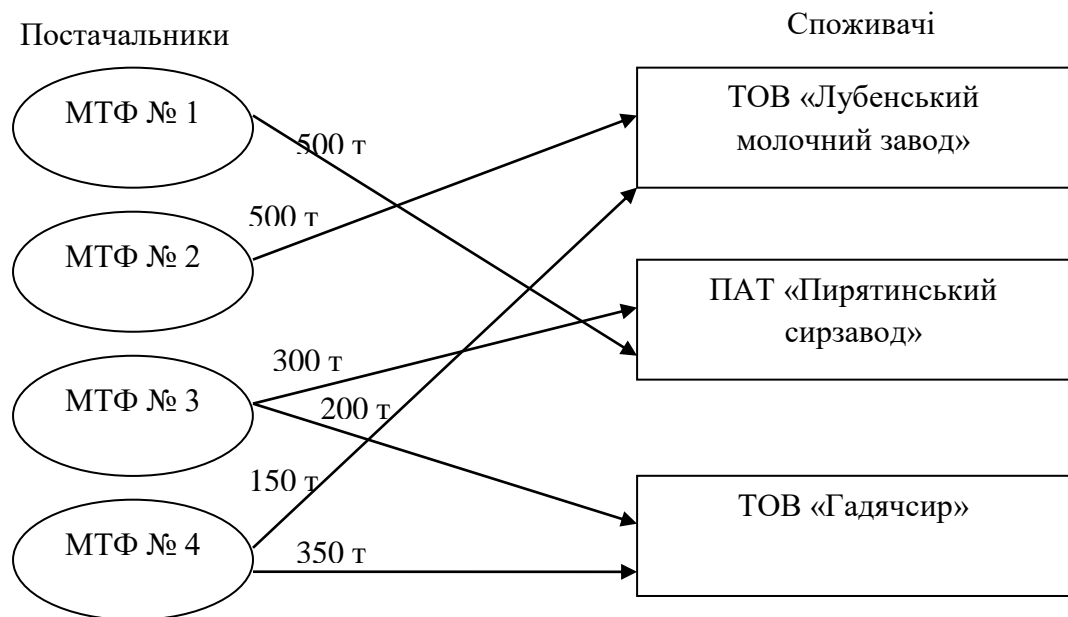


Рис. 3.4. Оптимальний план перевезення молока для підприємства

Дослідження осінньо-польових робіт у підприємстві за традиційною технологією з урахуванням наявного парку тракторів і допоміжного обладнання дозволяє визначити ефективність використання техніки та знайти можливості для оптимізації. Для цього необхідно змоделювати обсяги використання машинно-тракторних агрегатів (МТА).

Складемо план оптимального використання техніки для посіву технічних культур враховуючи всі відведені досліджуваним підприємством агротехнічні терміни, так щоб витрати були мінімальними і раціонально було використано техніку. Період посівного обробітку ґрунту становить 6 днів.

Розв'язання:

Складемо математичну модель.

$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}, x_{18}, x_{19}$ – трактори різних марок.

Цільова функція:

$$Z_{\min} = 905,12x_1 + 780,47x_2 + 836,64x_3 + 857,51x_4 + 874,96x_5 + 521,72x_6 + 529,08x_7 + 848,41x_8 + 920,10x_9 + 369,05x_{10} + 555,96x_{11} + 508,35x_{12} + 646,72x_{13} + 412,19x_{14} + 1169,64x_{15} + 686,53x_{16} + 686,53x_{17} + 413,79x_{18} + 782,83x_{19}$$

Тоді система обмежень матиме вигляд:

$$9 \cdot 28,4x_1 + 9 \cdot 28,0x_2 \geq 1100;$$

$$6 \cdot 32,7x_3 + 6 \cdot 33,6x_4 \geq 554;$$

$$6 \cdot 42,8x_5 + 6 \cdot 71,0x_6 + 6 \cdot 36,6x_7 \geq 554;$$

$$6 \cdot 28,0x_8 + 6 \cdot 35,5x_9 + 6 \cdot 19,0x_{10} \geq 554;$$

$$6 \cdot 45,8x_{11} + 6 \cdot 55,1x_{12} \geq 554;$$

$$6 \cdot 87,6x_{13} + 6 \cdot 57,5x_{14} \geq 554;$$

$$18 \cdot 10,6x_{15} + 18 \cdot 6,5x_{16} + 18 \cdot 6,5x_{17} + 18 \cdot 2,4x_{18} \geq 12550;$$

$$12 \cdot 19,1x_{19} \geq 474;$$

$$6x_3 + 6x_5 + 6x_9 \leq 6 \cdot 4;$$

$$6x_4 \leq 6 \cdot 6;$$

$$6x_6 + 6x_{11} + 6x_{12} \leq 6 \cdot 2;$$

$$6x_2 + 6x_{10} \leq 6 \cdot 8;$$

$$6x_8 \leq 6 \cdot 4;$$

$$x_1 \leq 4;$$

$$x_2 \leq 4;$$

$$x_3 \leq 4;$$

$$\begin{aligned}
 &x_4 \leq 6; \\
 &x_5 \leq 4; \\
 &x_6 \leq 2; \\
 &x_7 \leq 8; \\
 &x_8 \leq 4; \\
 &x_9 \leq 4; \\
 &x_{10} \leq 8; \\
 &x_{11} \leq 2; \\
 &x_{12} \leq 2; \\
 &x_{13} \leq 4; \\
 &x_{14} \leq 2; \\
 &x_{15} \leq 2; \\
 &x_{16} \leq 10; \\
 &x_{17} \leq 4; \\
 &x_{18} \leq 8; \\
 &x_{19} \leq 4.
 \end{aligned}$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток И).

Мінімальні витрати будуть становити 30327,88 грн. Для запланованих робіт у підприємстві потрібні такі агрегати: 2 трактори – 150К (БДТ-7), 3 трактори – 150 К (ДТ-6,3), 2 трактори – 150 К (КДС-4), 1 трактор – 170 ХТЗ («Європак»), 1 трактор – 150 К (КЗК-10), 2 трактори – МТЗ-80 (ЗКВТ-1,4).

Таким чином, найважливішими факторами є збереження та підвищення родючості землі, забезпечення високої якості робіт в оптимальні агротехнічні строки, комплексна механізація виробничих процесів, поліпшення умов праці й зростання її продуктивності, поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, забезпечення раціонального природокористування. Адже, підвищення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства є можливим лише при використанні різних методів економіко-математичного моделювання на основі всебічного аналізу діяльності. При

побудові яких буде враховуватися специфіка діяльності господарства та наявність основних факторів таких як земля, людські ресурси, основні виробничі фонди і оборотні засоби.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами можливе лише шляхом використання різноманітних методів економіко-математичного моделювання на основі комплексного аналізу діяльності. При їх побудові враховується специфіка підприємницької діяльності та наявність таких основ, як земля, людські ресурси, основні виробничі фонди та оборотні кошти.

2. На підприємстві доцільним є впровадження мобільної системи GPS-моніторингу транспорту, метою якої є підвищення ефективності автомобільних та вантажних перевезень підприємства шляхом усунення грубих порушень та нецільового використання всіх ресурсів. GPS-моніторинг транспортування може зменшити загальні витрати за рахунок оптимізації транспортних витрат для експлуатації та обслуговування автопарку.

3. У масштабному плані економічний ефект від впровадження системи GPS-моніторингу транспорту можна виявити у підвищенні якості обслуговування клієнтів, зменшенні собівартості, і як результат – збільшення конкурентоспроможності на ринку та за рахунок цього вихід на лідируючі позиції з підвищенням оборотів та, відповідно, збільшення прибутку.

4. Після впровадження системи GPS-моніторингу «GMP Satellite», контроль транспорту передбачається делегувати трьом диспетчерам, які матимуть повну достовірну інформацію про рух транспорту та витрати на нього. Таким чином, фонд оплати праці співробітників, які здійснюватимуть облікові процеси становитиме 12,9 тис.грн на місяць чи 154,8 тис.грн за рік.

5. Розрахувавши ефективність проекту, слід робити висновок, що проект є прибутковим та окупиться протягом 1,8 років. Чистий дохід який буде отримано у результаті реалізації проекту складе 230,2 тис.грн. Отже, впровадження проекту є доцільним, адже крім економічного ефекту сприяє поліпшенню якості бізнес-процесів, а саме – надання транспортних послуг.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження стратегічного управління бізнес-процесами у досліджуваному підприємстві у порівнянні 2023 р. з 2019 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. Процесне управління – це підхід до управління підприємством, який зосереджений на оптимізації та покращенні процесів виробництва та управління. За сучасних умов швидко змінюючогося економічного середовища, перехід до моделі процесного управління є не тільки обґрунтованим, але і необхідним для підприємства. Цей підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку, зменшити витрати, підвищити якість продукції та послуг, покращити ланцюг поставок та забезпечити більшу конкурентоспроможність. Таким чином, впровадження моделі процесного управління допоможе підприємству успішно функціонувати та розвиватися в сучасних умовах економіки.

2. Бізнес-процес може бути розглянутий як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети або результату. Цей процес може включати в себе кілька етапів або фаз, кожен з яких має свої визначені кроки і завдання. Іноді результуючий продукт або послуга може бути результатом взаємодії декількох бізнес-процесів. Взаємодія між цими процесами може зазнавати змін під впливом різноманітних факторів, які можуть знаходитися як у зовнішньому середовищі (наприклад, економічні чи політичні зміни), так і всередині самої організації (наприклад, зміни в стратегії або внутрішні операції).

3. Бізнес-процес може бути спрямований на виконання певних завдань у рамках підприємства, таких як оптимізація виробничого процесу, підвищення якості продукції або послуги, забезпечення ефективного використання ресурсів тощо. У результаті виконання бізнес-процесу може бути отриманий конкретний продукт, змінені бізнес-процедури або успішно виконане завдання. Важливою частиною управління бізнес-процесами є їх постійний моніторинг і оптимізація для досягнення найкращих результатів.

3. Бізнес-процеси поділяються на чотири категорії. I категорія – це основний бізнес-процес (орієнтований на виробництво продукції та отримання прибутку). II категорія – це забезпечення бізнес-процесів (усі процеси забезпечують ресурси та послуги). III категорія – управління бізнес-процесами (функції управління бізнес-системою). IV категорія – розвиток бізнес-процесів (інновації).

4. У порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно. У порівнянні з 2019 роком кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період в цілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

5. Оптимізація бізнес-процесів може дати значний внесок у покращення ефективності та рентабельності підприємства. Шляхи оптимізації можуть включати автоматизацію процесів, вдосконалення внутрішніх комунікацій, використання аналітики для прийняття рішень та багато інших методів. Це допомагає зробити бізнес більш конкурентоспроможним і витратою ефективним.

6. Виробничий процес підприємства включає в себе взаємодію різних факторів, таких як люди, засоби та предмети праці. Персонал підприємства

використовує доступні засоби виробництва для створення продукції, яка є корисною для суспільства. З одного боку, цей процес вимагає витрат живої та ручної праці, а з іншого боку, він призводить до результатів виробництва. Така взаємодія є необхідною для успішного функціонування підприємства.

7. Моделювання бізнес-процесів у форматах «as is» (як є) та «as to be» (як повинно бути) є важливим інструментом для аналізу і вдосконалення діяльності підприємства. Порівняння цих моделей дозволяє виявити недоліки, дублювання операцій, неефективність використання ресурсів та знайти шляхи оптимізації процесів. Модель «as is» відображає поточний стан бізнес-процесу, як він реалізується зараз, містить усі існуючі етапи, ресурси, учасників та інструменти, виявляє «вузькі місця» (bottlenecks), надлишкові дії, затримки або недостатню автоматизацію. Модель «as to be» проектує оптимальний стан бізнес-процесу, враховуючи поставлені цілі, використання нових технологій та усунення недоліків, передбачає скорочення витрат, підвищення продуктивності та зниження ризиків, враховує потреби ринку, сучасні тенденції та нормативно-правові вимоги.

Удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства передбачає:

1. Впровадження мобільної системи GPS моніторингу транспорту. Система призначена для підвищення ефективності роботи, зниження витрат на обслуговування та контроль автопарку, а також підвищення ефективності використання транспорту підприємствами шляхом усунення факту порушень та ненаправленого використання транспорту.

2. Після впровадження системи GPS моніторингу «GMP Satellite» контроль транспорту буде покладено на трьох диспетчерів, які матимуть повну та достовірну інформацію про транспортну діяльність та її вартість. Таким чином, кошти на оплату праці працівників, які здійснюють бухгалтерські процеси, становитимуть 12900 грн на місяць або 154800 грн на рік.

3. Демонстрація економічної доцільності впровадження системи GPS спостереження за мобільним транспортом. Інвестиційна вартість 328 тис. грн. Проте впровадження системи GPS зменшить кількість персоналу, відповідального за контроль транспорту. Економія 20% на обслуговуванні рухомого складу та зменшення середнього пробігу (при збереженні навантаження) на 10 %.

4. Використання науково-технічної діяльності, яка є реальною основою інноваційних процесів, що забезпечують ефективне функціонування та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.