

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління бізнес-процесами в умовах
конкурентного середовища»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Пілюгін Андрій Валентинович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві.....	8
1.2. Економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства...31	
2.3. Діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства.....	37
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Концепція удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства.....	47
3.2. Моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством.....	54
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх трансформаційних умовах світового господарства та конкурентної боротьби за споживача, залишаються функціонувати ті підприємства, у яких бізнес-процеси вибудовані ефективно та якісно. Адже, якщо будь-який суб'єкт соціально-економічних відносин є конкурентоспроможним на ринку, відстоює свої інтереси та є розвиваючим, то його прибуток перевищує витрати при забезпеченні результативності бізнес-процесів, тоді і господарську діяльність можна вважати ефективною. Тому для забезпечення підприємства стабільним прибутком та скороченням витрат стає потреба здійснення компетентного управління бізнес-процесами, проблема якого не втрачає своєї актуальності і нині.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах даної теми досліджувався менеджмент бізнес-процесів досліджуваного підприємства.

Мета і завдання дослідження полягають у комплексній діагностиці та розробці пропозицій щодо удосконалення менеджменту 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 бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, практичні та прикладні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

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 кваліфікаційної роботи становити матеріали підприємства, нормативно-правові акти та наукові праці вчених тощо.

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 кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету (27 жовтня 2022 р.; 10 листопада 2022 р.).

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

1. Пілюгін А.В. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21-22. С. 52-60.

2. Пілюгін А.В. Методи вдосконалення бізнес-процесів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 74-76.

3. Пілюгін А.В. Послідовність стратегічного управління при ефективності бізнес-процесів підприємства. Матеріали щорічної студентської наукової конференції. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 179-182.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 13 рисунків та 12 додатків. Список використаних джерел включає 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві

Економічна трансформація потребує більш нових та відповідних методів управління відповідно до поточної ситуації управління вітчизняними підприємствами. Сьогодні існує багато підходів, кожен з яких наголошує на якомусь аспекті своєї функції. Щоб продемонструвати доцільність використання процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством в сучасних умовах господарювання, опишемо кожен підхід узагальнено:

1) згідно із ситуаційним підходом застосування різноманітних методів управління спричиняється конкретною ситуацією, а прийняття рішень відбувається не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем, які суттєво впливають на показники роботи підприємства, його здатність бути конкурентоспроможним. До основних недоліків І. Кононова віднесла: відсутність стратегічного планування, здійснення управління на рівні ситуації, коли воно керує процесом, а не процесом ситуації, складність розробки критеріїв оцінки ефективності управління з урахуванням різних ситуацій, що виникають на підприємстві [35];

2) системний підхід розглядає підприємство як набір взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів (завдань, ресурсів, процесів), які визначають природу підприємства та орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої мети за найвищих умов. При цьому ефективність функціонування підприємства залежить не від різних його складових, а є результатом тісної взаємодії всіх елементів у процесі діяльності. Це основні переваги цього методу. Водночас до недоліків системного підходу можна віднести високу вартість такого управління, оскільки потребує вузькоспеціалізованого персоналу, використовується дорога технологія, автоматизується управління [23];

3) відповідно до функціонального підходу до управління діяльність розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для виконання поставленого завдання. На думку Д. Козенкова, функціональний менеджмент спрямований на посилення спеціалізації, він характеризується негнучкою структурою управління, обмеженим інформаційним забезпеченням, аналізом і контролем діяльності окремих працівників, прагненням до стандартизації правил і процедур, орієнтацією на вищу управління тощо. Організації, побудовані на принципах функціонального управління, мають вертикальну топологію, функціональну спеціалізацію та жорстку вертикальну ієрархію. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів, які перешкоджають ефективному функціонуванню організації [33].

Сьогодні для суб'єктів господарювання, орієнтованих на довгостроковий успіх свого бізнесу, на створення ефективної системи менеджменту, актуальним стає перехід від функціонального менеджменту до процесного.

4) Процесний підхід розглядає управління як серію безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей компанії. Даний підхід робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг), вийти підприємствам на міжнародний ринок та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток у довгостроковій перспективі. У розробці [1; 19; 62; 96] визначено, що 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.

Таким чином, наведені переваги обґрунтовують перехід до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством. Найбільш повним відображенням використання даного підходу є управління підприємством як сукупністю здійснюваних бізнес-

процесів, які, у свою чергу, визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів його діяльності. Процесний підхід, орієнтований на управління, вибирає бізнес-процес, який проходить через усі рівні організації та відповідає за будь-яку конкретну дію від початку до кінця. Взаємовідносини всередині підприємства базуються не на відокремленні певних підрозділів, які виконують певні функції, а на відокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями та завданнями діяльності підприємства [27].

Процесний підхід націлений не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процес, кінцевою метою якого є створення продуктів або послуг, які представляють цінність для споживачів.

Використання процесного підходу в управлінні бізнесом вимагає більш глибокого розуміння концепції бізнес-процесів. Концепції бізнес-процесів, які ще не отримали офіційного пояснення, є найбільш часто використовуваними концепціями [20].

У загальному вигляді процес – це послідовна зміна об'єктів і явищ, стану об'єкта в часі, сукупність безперервних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Тому ключові ознаки процесів загалом, і бізнес-процесів, зокрема, повинні враховувати зміни стану об'єкта та позиціонування певного результату.

Бізнес-процес – це сукупність різних типів діяльності, в рамках якої один або декілька видів ресурсів використовуються «на вході» і які становлять споживчу вартість у результаті цієї діяльності, створюючи продукт «на виході» (додаток А).

Схематична концепція бізнес-процесу показана на рис 1.1.

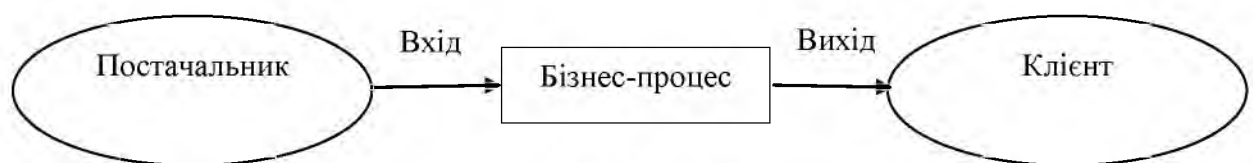


Рис. 1.1. Схеми бізнес-процесу [3; 34; 46]

Деякі автори розглядають бізнес-процес як набір внутрішніх кроків

(типів) діяльності, що використовуються для створення продукту, які необхідні для задоволення клієнта споживача, вартості, довговічності, обслуговування та якості.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію різноманітних функцій організації.

Таким чином, під бізнес-процесами необхідно розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, які зосереджені на досягненні комплексної мети, спрямованої на забезпечення продуктивності та ефективності всієї організації та забезпечення доданої вартості на цільовому ринку через бізнес-модель [90].

З визначення аналізу можна зробити висновок, що серед науковців немає єдиного розуміння бізнес-процесів. Він визначається як набір операцій; робочий процес; набір типів діяльності (комплекс); набір взаємозалежних завдань; структурована послідовність дій; послідовність функцій, взаємопов'язаних через входи та виходи; упорядкований набір сутностей (а робочі об'єкти, ресурси, організаційні одиниці), функції (дії, операції) і події; комбінації людей, машин і обладнання, сировини, методів і середовища, які виробляють продукт або послугу.

З-поміж значної кількості визначень самого поняття більшість зводиться до такого, що бізнес-процесом є регламентований ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються економічні ресурси підприємства з метою досягнення визначених вимірних результатів [5; 31; 85].

Виходячи з наведеного вище пояснення бізнес-процесу, можна виділити його основні ключові характеристики: наявність мети реалізації бізнес-процесу; використання ресурсів для виконання бізнес-процесу; цикл

виконання наступних дій: наявність «входу» і «виходу» та безперервність бізнес-процесу. Виходячи з цього, пропонуємо використовувати таке визначення поняття «бізнес-процес»: сукупність 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.

Шляхом аналізу літератури можна сформулювати основні положення концепції розподілу бізнес-процесів підприємства, а саме:

- застосування кожного бізнес-процесу вимагає встановити межі, визначити споживачів і постачальників, а також сформувати інтерфейси між ними;
- бізнес-процеси здебільшого виходять за функціональні, а в деяких випадках і корпоративні межі;
- результат бізнес-процесу повинен мати цінність для споживачів;
- бізнес-процес належить до структури бізнес-процесів підприємства і має ієрархічну структуру. Тобто процес може бути простим або складатися з набору підпроцесів [18; 20; 92].

У результаті на підприємстві існує незліченна кількість бізнес-процесів, кожен із яких має свою мету та результат. Неможливо впливати і змінювати бізнес-процеси, не розуміючи їх походження. У будь-якому випадку, досліджуючи ефективність існуючих бізнес-процесів підприємства, найкраще вибрати відповідну методологію, яка потім стане ефективним механізмом розвитку підприємства.

Науковий метод класифікації сутності бізнес-процесу враховує особливості бізнес-процесу. Інтеграція характеристик групи визначає управлінський підхід, яким керуються автори при визначенні економічної категорії (Додаток Б).

Розвиток ієрархії бізнес-процесів дасть змогу розділити підприємство на зони контролю менеджерів в організаційній структурі та підвищити

ефективність управління в цілому, але за рахунок поліпшення узгодженості бізнес-процесів на підприємстві (рис. 1.2).



Рис.1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства [27; 42; 52; 73]

Тому класифікація бізнес-процесів базується на чотирьох основних категоріях [93]:

– основні бізнес-процеси;

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

Основні бізнес-процеси – це ті, які зосереджені на виробництві продуктів або наданні послуг, які представляють цінність для споживача та забезпечують прибуток для бізнесу. Як правило, підприємство має порівняно небагато основних бізнес-процесів.

Допоміжний бізнес-процес – це допоміжний процес, призначений для забезпечення виконання основного бізнес-процесу. Загалом кажучи, вони забезпечують ресурси та послуги для всіх бізнес-процесів підприємства.

Бізнес-процес управління – це бізнес-процес, який охоплює всю функцію управління на рівні кожного бізнес-процесу та всієї бізнес-системи.

Розвиток бізнес-процесів – це вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, інновація бізнес-процесів. Тому не існує жорстких і простих правил для опису обсягу та вузькості процесу, тому компанії можуть описувати подібні процеси по-різному. Кожен бізнес-процес відіграє певну роль у загальному функціонуванні організації [97].

Підсумовуючи, важливо зазначити, що підприємство – це загальна система, в якій існує незліченна кількість взаємопов'язаних процесів, дії яких визначають загальний стан усієї організаційної системи. Але стан, у якому перебуває система, викликаний якоюсь дією в результаті процесу. Ці стани, у свою чергу, призводять до подальших дій, які закуті в логічну послідовність процесів. Ресурси, задіяні в процесі, трансформуються та знаходять іншу форму. Процеси, що відбуваються на підприємстві, являють собою безперервні ланцюги взаємопов'язаних функцій, від яких залежить загальний стан усієї системи.

1.2. Економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами

Результатом історичної диверсифікації управління в цей час є процесно-орієнтований підхід до управління. Науковою основою цього підходу є концепція бізнес-процесу, який є елементом цілеспрямованої організаційної діяльності, спрямованої на досягнення корисних для бізнесу результатів. Зауважимо, що будь-який бізнес-процес [34] необхідно розглядати як «механізм отримання доданої вартості», тобто отриманий продукт задовольнить матеріальні/нематеріальні потреби клієнта, забезпечуючи тим самим підприємство прибуток. Важливо, однак, зазначити, що величина доданої вартості не може перевищувати величину споживчої вартості [26; 50].

Термінологія процесного підходу ще не до кінця сформована, і існують численні визначення або тлумачення поняття «бізнес-процес». Найбільш вірогідним можна вважати визначення, яке включає не лише виконання будь-якої функції, але й досягнення цілей споживача та створення вартості.

Бізнес-процес підприємства повинен являти собою єдину систему, метою якої є не тільки отримання прибутку, але й задоволення потреб споживачів і створення споживчої вартості готової продукції. Узагальнення теоретичних напрацювань у галузі управління процесами дає змогу уточнити зміст поняття «бізнес-процес», що розуміється як безперервна сукупність технічно взаємопов'язаних операцій із використанням планових ресурсів визначених галуззю, відповідно до завдань, рішень організації, дій і принципів контролю надходження, які відіграють стратегічну роль у суспільному житті та представляють споживчу цінність [98].

Встановлено, що бізнес-процеси, незалежно від їх ролі в ланцюжку створення вартості підприємства, мають фундаментальні елементи [91]. Будь-який бізнес-процес має власників, відповідальних за його виконання, а також такі елементи, як входи, виходи, ресурси та результати (рис. 1.3).

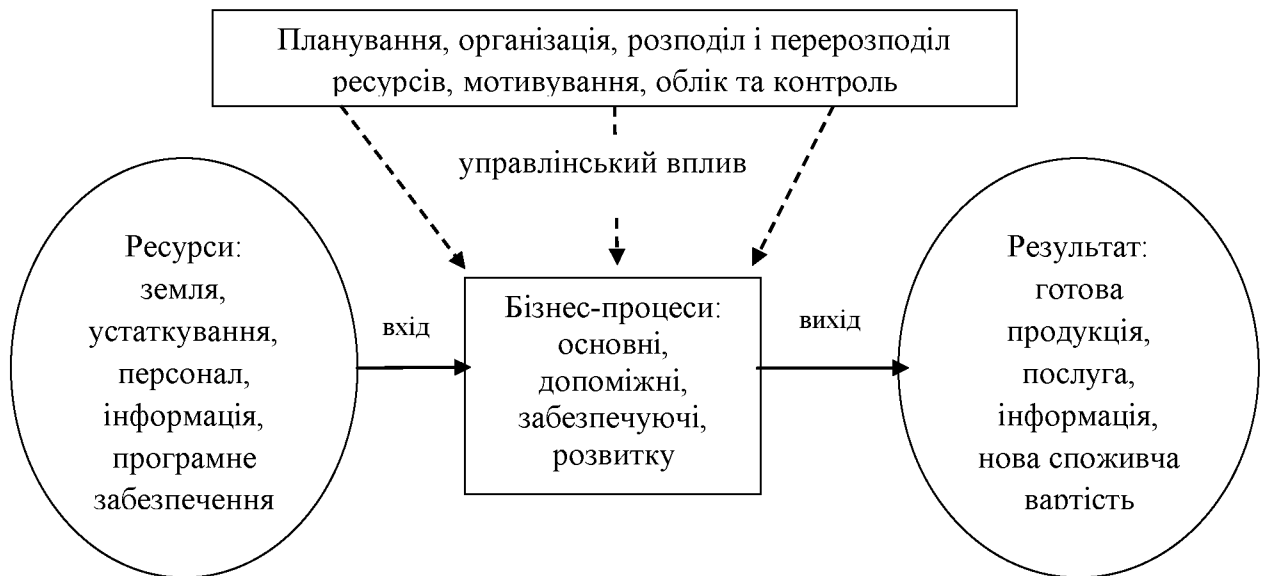


Рис. 1.3. Структура бізнес-процесу [3; 8; 31]

Оскільки бізнес-процеси є робочими потоками, вони мають свої межі, іншими словами, початок і кінець. Для будь-якого окремого процесу ці обмеження встановлюються початковим або первинним входом, з якого він починається (рис. 1.4).

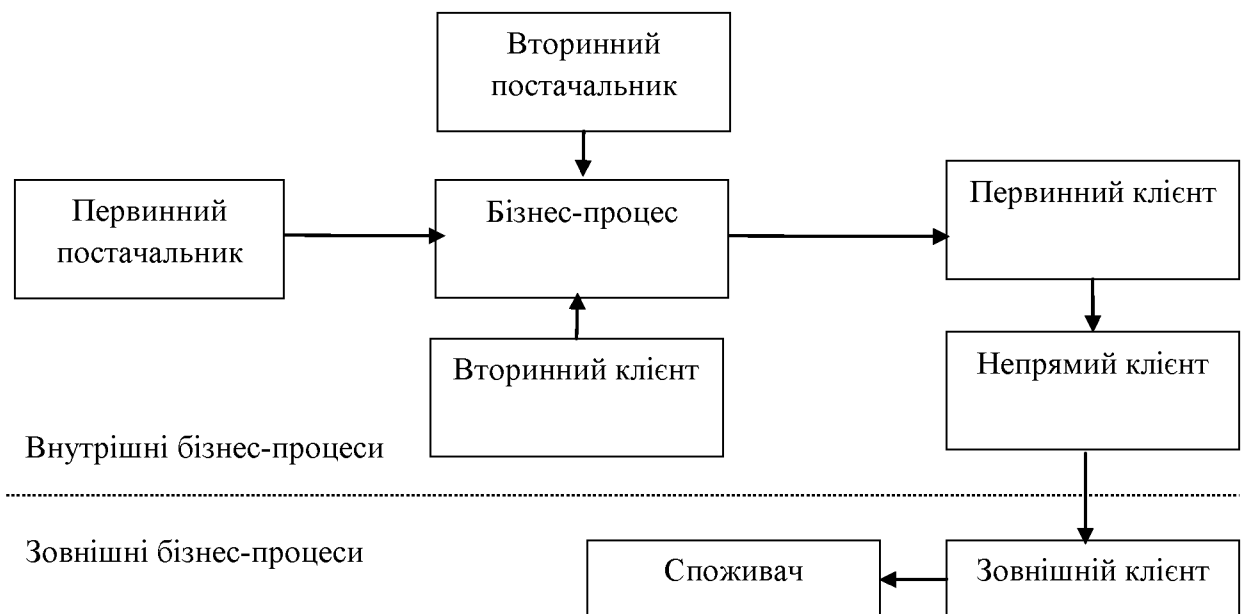


Рис. 1.4. Межі бізнес-процесів [60; 64; 74; 93]

Ці входи відкриваються основним постачальником процесу. Вхідними ресурсами або процесами можуть бути матеріали та технології, енергія, робоча сила, інформація.

Під бізнес-процесом у широкому розумінні розуміють структуровану послідовність дій, яка виконує певний вид діяльності на всіх етапах життєвого циклу суб'єкта діяльності (від створення концепції до проектування до реалізації та результатів), тобто замкнутий в системі процес.

До основних бізнес-процесів відносяться: розробка, виробництво, маркетинг, збут, постачання, обслуговування продукції.

Поняття «бізнес-процес» неоднозначне, і на даному етапі немає загальноприйнятого визначення. Усі визначення в основному зосереджені на підкресленні того, що бізнес-процеси є безперервними, з певними входами (постачання ресурсів, поява бізнес-ідей, ідей для нових продуктів, послуг тощо) і продуктами у формі виходів, які відповідають потребам споживачів. Таким чином бізнес-процеси охоплюють всю організацію зверху вниз.

Стандартного списку процесів немає, і організації повинні розробляти свій власний. Насправді організації мають аж 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить їх успіх 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. 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 [38; 47].

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 [3; 52; 90]

№	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

Усвідомлення співвідношення між доданою вартістю та споживчою вартістю є необхідною умовою ведення бізнесу. Сьогодні управління бізнес-процесами дозволяє менеджерам визначати свої процеси, організовувати їх виконання та радикально покращувати якість та ефективність управління, налаштовуючи кожен процес таким чином, щоб його результати призводили до наступної цілі.

Практичний досвід показує, що дебати щодо забезпечення якості та підвищення якості продукції посилюються. Важливо відзначити, що найдоцільніше розглядати якість бізнес-процесів підприємства з мікро- та макроекономічної точки зору. Тут продукція надходить у результаті бізнес-процесів [96]. Таким чином, як частина бізнес-процесу збуту підприємства, якість процесу встановлюється з моменту відвантаження продукції та її перевірки на безпеку відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO.

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 [87]:

- 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) [50; 67]. Послідовність дослідження управління ефективністю бізнес-процесів має загальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки соціально-економічної форми. Важливою умовою проведення вищезазначених заходів з управління ефективністю бізнес-процесів є послідовне виконання кожного наступного етапу.

Сформована професійна команда визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства, координує роботу функціональних підрозділів, оцінює показники ефективності бізнес-процесів, перевіряє їх відповідність стандартам і несе відповідальність за весь результат (додаток В).



Рис. 1.6. Послідовність стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів підприємства [13; 73; 80; 97]

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім оцінити ефективність усіх бізнес-процесів підприємства, пов'язаних із

цілями, керуючи їх реалізацією. Виконавець певного процесу відповідає за ефективність кожного бізнес-процесу та звітує перед вищим керівництвом. До його компетенції входить розробка метрик для оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними метриками, звітність за процесні процеси та результати своєї діяльності.

Одним із інструментів управління є розробка та впровадження комплексних метрик оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, які описують весь спектр діяльності. Урізноманітнення показників, з одного боку, підвищує складність розрахунку, а з іншого покращує рівень управління інформацією [7; 28; 55].

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; 83]

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 і інформаційне забезпечення	Рівень інфляції
Рівень техніки і технології	Реальні доходи населення
Система мотивації і заохочення	Сезонність попиту
Кваліфікація персоналу	Конкурентні переваги

Наведені в аналізі фактори є передумовами для оцінки показників ефективності бізнес-процесів підприємств, оскільки сучасне бізнес-середовище є динамічним та багатогранним, що впливає на діяльність підприємств. Компоненти, що складають фактори зовнішнього середовища, мають динамічну структуру та зумовлені контекстом. Фактори внутрішнього середовища саме впливають на потенціал бізнесу, розкриваючи можливості для забезпечення його пріоритетів [2; 18; 100].

Тому проблема стратегічного управління бізнес-процесом є дуже актуальною на підприємстві. 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 прямий спосіб оптимізації господарської діяльності. Механізм коригування співвідношення витрат і результатів на основі оцінки ефективності бізнес-процесу продовжує діяти.

Висновки до розділу 1

1. Під бізнес-процесами необхідно розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), які, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, орієнтовані на досягнення комплексної мети, призначеної для забезпечення продуктивності та ефективності всієї організації та забезпечення доставки доданої вартості (споживчої вартості) через бізнес до цільового ринку.

2. Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в узагальненні та порівнянні результатів товарообігу та загальноекономічної вигоди від активної діяльності підприємства та його позиціонування в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат.

3. При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфічні обставини такої діяльності, а саме їх подвійність.

4. Оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, такими як збільшення прибутку і продуктивність, зниження витрат тощо.

5. Найбільш радикальним підходом є реінжиніринг бізнес-процесів, який спрямований на радикальну зміну організаційних та економічних механізмів, за допомогою яких працює бізнес. Але такий підхід дає можливість підприємствам вийти на абсолютно новий етап еволюції, принципово оновивши виробництво шляхом зміни технології, яка реалізує бізнес-процеси.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство є базовим господарством і було створено в 1956 році для організаційного та фінансового забезпечення виробничих випробувань науково-дослідних інститутів та умов впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює та здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами та розпорядженнями.

Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток Д) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток Е). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє місцевий та регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Для аналізу забезпеченості земельними ресурсами у підприємстві використаємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2017–2021 рр., га

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349	3349	3306	3306	3306	-43	98,7
в т.ч. рілля	3326	3326	3287	3287	3287	-39	98,8
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	19	19	15	15	15	-4	78,9

Проаналізувавши дані табл. 2.1 видно, що територія землекористування підприємства є власністю господарства. У порівнянні 2021 р. з 2017 р. сільськогосподарські угіддя зменшилися на 43 га (1,3 %) за рахунок скорочення ріллі на 39 га (1,2 %) та багаторічних насаджень на 4 га (21,1 %).

Компетентний персонал, його структурне, раціональне та просторове розміщення, культура управління ним у системі менеджменту підприємства і є запорукою досягнення успіху діяльності. Без кваліфікованих та мотивованих працівників не у змозі жодне господарство створити результативні системи маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку тощо. Ефективне управління персоналу особливо вагоме у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, тоді коли продукти, операційні методи, технології і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички працівників стають основним джерелом тривалого розквіту підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів у підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2017–2021 рр., осіб**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	224	227	229	230	230	6	102,7
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	197	198	200	200	200	3	101,5
у т. ч. в рослинництві	94	99	103	90	90	-4	95,7
тваринництві	103	99	97	110	110	7	106,8

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2017 роком середньорічна кількість працівників підприємства збільшилась на 6 адміністративних осіб (2,7 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то чисельність працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 3 особи (1,5 %), таку динаміку спричинила чисельність працівників у тваринництві, яка збільшилась на 7 осіб (6,8 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 4 особи (4,3 %).

Створення і постійне підтримання конкурентних переваг як національної економіки, так і конкретного підприємства, можливе переважно за умови ефективного формування та результативного використання персоналу. Практика діяльності підприємств підтверджує, що застосування результативних принципів, методів залучення і використання людського капіталу дає можливість отримати належну віддачу від його використання, збільшити прибутковість підприємства, рівень отримання певного соціально-економічного ефекту.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфічний характер перенесення вартості на

продукт. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. За призначенням основні засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи.

Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними
виробничими засобами та ефективність їх використання, 2017–2021 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	4294	7515	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	6536	8374	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	1657	2165	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	399	587	775	963	311	147,7
Разом	20220	12886	18641	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	3,4	5	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	68,8	85,4	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,87	0,73	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	262,1	247,3	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9			6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	7	6,5	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.3, спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та

обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2021 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2021 р. порівняно з 2017 р. зросли такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається зниження забезпеченості основних фондів оборотними та збільшення фондомісткості на 6,9 % та 25,9 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 40,6 %. Зменшення фондовіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Таким чином, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його визначальних факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва суспільнокорисної продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати на життя та фізичну працю, а з іншого боку – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов його ведення. Раціональне використання коштів і ресурсів, використання нових технологій дозволяє досягти високої вигоди у виробництві сільськогосподарської продукції, знизити собівартість, безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами.

Основною галуззю є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2017-2021 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2017	2018	2019	2020	2021			
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
Велика рогата худоба	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

Як свідчать дані табл. 2.4 значення коефіцієнта спеціалізації становить 0,25, що аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок діяльності досліджуваного господарства – молочно-технічний.

Отже, підприємство завдяки цілеспрямованій діяльності досягло значних економічних показників та має доцільні засоби та вагомі можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності у 2021 році підвищилися відносно з 2017 роком. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники діяльності. Головним завданням підприємства має бути контроль за співвідношенням витрат і доходів, що дозволяє виявити оптимальність використання сукупних ресурсів і, у разі прибутковості, надає можливість здійснювати розширене відтворення та сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства.

2.2.Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства

Основною метою стратегічного управління та ефективної роботи будь-якого бізнесу є якісний аналіз бізнес-середовища та бізнес-систем в цілому. Бізнес-процеси тісно пов'язані з функціональністю, потенціалом і життєвим циклом виробничих бізнес-систем. Виявлення проблем і вузьких місць, оцінка реального стану виробничо-господарської діяльності є передумовами реалізації заходів щодо вдосконалення процесів управління бізнесом. Тому вважаємо доцільним здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що підприємство вважається ефективним у господарській діяльності, якщо воно: раціонально використовує наявні активи, вчасно повертає борги, працює прибутково. Основним показником, що відображає результативність господарської діяльності та результативність фінансово-господарської діяльності, є розмір прибутку.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	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

Динаміка фінансових результатів з 2017 по 2021 рік мала змінну тенденцію, хоча діяльність підприємства була прибутковою протягом усього

аналізованого періоду. Така динаміка зумовлена зовнішніми чинниками діяльності суб'єкта господарювання, а саме зниженням купівельної спроможності споживачів та їх реальних доходів через погіршення економічної ситуації в країні.

Враховуючи, що підприємство займається різними видами діяльності: операційною, фінансовою, інвестиційною, то з точки зору стабільності подальшого розвитку найбільш перспективним є щоденний прибуток. Якщо прибуток основного бізнесу не є домінуючим у джерелі прибутку, можна говорити про низьку якість прибутку цього підприємства.

Для детальнішого аналізу проведемо оцінку елементів операційних витрат підприємства за 2017-2021 рр. та відобразимо її в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка операційних витрат підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	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

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 %).

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток означає, що не враховується абсолютний ефект від використання ресурсів, а рентабельність є одним із основних вартісних показників ефективності

виробництва, що характеризує рівень фондovіддачі та ступінь використання капіталу в процесі. Він безпосередньо пов'язаний з отриманням прибутку і показує ефективність діяльності та інтенсивність роботи підприємства. Рентабельність показує відношення прибутку до понесених витрат. Це відносний показник з порівняльними властивостями.

Таблиця 2.7

Динаміка рентабельності підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
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

Можна зробити висновок, що показники рентабельності є задовільними, однак спостерігаються різкі коливання, які потребують підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

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 є необхідною умовою належної платоспроможності. У короткостроковій перспективі такого прямого зв'язку немає. Підприємство з непоганою прибутковістю може мати низьку платоспроможність унаслідок великих виплат власникам, ненадійності дебіторів тощо.

Тому забезпечення задовільної платоспроможності потребує певних управлінських зусиль та оптимізації фінансово-економічних рішень. Найбільш розповсюджені показники ліквідності досліджені в таблиці. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
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

З наведеної таблиці оцінки коефіцієнтів ліквідності видно, що підприємство не відчуває загрози нестачі власних оборотних коштів необхідних для розрахунку з поточними зобов'язаннями. Усі показники ліквідності значно перевищують встановлені нормативні значення.

Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності є одним з основних показників ліквідності підприємства. Частина поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно, складає у 2017 році – 0,08 (8 %) та 0,31 (31 %) у 2021 році. Показник відповідає нормативному значенню, яке становить 0,07-0,2 для вітчизняних підприємств.

Допустиме значення коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,7-0,8. Даний коефіцієнт на підприємстві складав 4,10 у 2017 році та зменшився до 3,76 у 2021 році. Проте, незважаючи на це, значення даних коефіцієнтів значно перевищує нормативне значення, що свідчить про спроможність підприємства у разі потреби розрахуватися із своїми поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної ліквідності найбільшого значення набуває у 2017 році діяльності підприємства і складає 4,27, що майже у два рази перевищує норматив даного показника. У 2021 році даний показник трохи скорочується до 4,03, проте все ж залишається на досить високому рівні. Значення даного показника свідчить, що у досліджуваного суб'єкта господарювання власні оборотні активи майже у чотири рази перевищують його поточні зобов'язання.

Ефективність управління підприємством визначається темпами прискорення обертання ресурсів, що має знаходити своє відображення у зростанні відповідних показників. Такий аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ділової активності підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
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 2017 році та 2,1 разів у 2021 р., це і призвело до відповідного ефекту у вигляді зростання прибутку підприємства. Коефіцієнт

оборотності оборотних активів показує, що швидкість обороту усіх мобільних засобів підприємства протягом 2017-2021 рр. діяльності підприємства зростає, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності запасів показав, що у 2021 році запаси підприємства зробили більше 32,7 оборотів, що на 0,9 обороту більше ніж у попередньому році.

Тривалість обороту запасів показує, що протягом 2021 року запаси перетворюються в реалізовані послуги за менший час, про це свідчить зменшення коефіцієнту на 0,03 пунктів, тобто тривалість обороту запасів протягом 2021 року зменшилась на третину дня. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, що протягом 2017 року дебіторська заборгованість перетворюється у кошти приблизно 2,4 рази, а протягом 2021 року – 3 рази, тобто підприємство дає менший строк для розрахунку своїм партнерам.

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 досить 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

Діяльність підприємства є апіорною, неможливо визначити точну стратегічну мету, яка б забезпечувала розвиток. Водночас перед керівниками постають завдання, пов'язані з визначенням пріоритетних цілей та узгодженням бізнес-процесів підприємства для досягнення цих цілей.

За словами керівництва досліджуваного суб'єкта господарювання, пріоритетними цілями є максимізація прибутку, задоволення попиту клієнтів, розширення сегменту ринку, на що і спрямовані бізнес-процеси.

Також слід зазначити, що хоча керівництво підприємства орієнтоване на прибутковість, однак мало уваги приділяється модернізації технологій, вдосконаленню бізнес-процесів та участі інновацій у діяльності.

З точки зору бізнес-процесів, які відбуваються, наближаючись до характеристик підприємства, його можна не тільки моделювати та реінжинірингувати для підвищення ефективності, а й кардинально змінити інформаційне поле підприємства. У процесі дослідження акцент переноситься з функціонального рівня на рівень бізнес-процесу. Адже інформаційна область – це складна бізнес-система, яка базується на певних бізнес-процесах і має бізнес-напрямки, організаційні структури, цільові рівні, поточний статус і функції.

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, 2017-2021 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. Це дає можливість відобразити не тільки міжпроцесні зв'язки, а й постачальників і споживачів процесів (рис. 2.1).

Головним результатом діяльності досліджуваного підприємства є сільськогосподарська продукція, яка має відповідати всім вимогам споживачів, а отже приносити прибуток для бізнесу.

Для виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції необхідні такі види ресурсів: фінансові, трудові, маркетингові, матеріало-технологічні, технологічні та інформаційні. Ці види ресурсів є основним бізнес-процесом підприємства. При цьому процеси, що гарантують залучення та відтворення цих видів ресурсів, є допоміжними бізнес-процесами, або процесами безпеки.



Рис. 2.1. Модель бізнес-процесів підприємства, 2017-2021 рр.

Отже, бізнес-процес підприємства – це сукупність процесів, які беруть участь у залученні, перетворенні та створенні конкретних видів ресурсів для задоволення індивідуальних потреб кожного споживача. Так, під час обслуговування споживача основним бізнес-процесом буде виступати безпосередньо процес виробництва сільськогосподарської продукції, під час

реалізації якого відбувається перетворення матеріально-технічних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, маркетингових ресурсів.

Бізнес-процеси, пов'язані із залученням і створенням цих видів ресурсів, є допоміжними. Наприклад, залучення матеріально-технічних ресурсів для виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Цей етап відповідає за процес матеріально-технічного забезпечення, або створення трудових ресурсів у процесі надання транспортних послуг клієнтам. При цьому допоміжним бізнес-процесом буде процес навчання та розвитку персоналу.



Рис. 2.2. Групи бізнес-процесів підприємства, 2017-2021 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, 2017-2021 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, 2017-2021 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, 2017-2021 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 насіннєвий 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,
2017-2021 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, 2017-2021 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. Виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його детермінант: людей, методів та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби для виробництва суспільнокорисної продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати на життя та фізичну працю, а з іншого боку – результати виробництва.

2. Бізнес-процеси підприємства – це сукупність процесів, які беруть участь у залученні, конвертації та створенні конкретних видів ресурсів для задоволення індивідуальних потреб кожного споживача. Так, під час обслуговування споживача основним бізнес-процесом буде виступати безпосередньо процес виробництва сільськогосподарської продукції, під час реалізації якого відбувається перетворення матеріально-технічних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, маркетингових ресурсів.

3. Основними цілями підприємства є максимізація прибутку, задоволення попиту споживачів та розширення сегменту, на що і спрямовані бізнес-процеси. Оскільки керівництво зосереджене на отриманні прибутку, та мало уваги приділяють модернізації технологій, покращенню бізнес-процесів та участі інновацій у корпоративній діяльності.

4. Керівництво зобов'язане чітко уявляти, чим щодня займаються співробітники, як організована взаємодія між внутрішніми підрозділами, як налагоджені відносини із зовнішніми контрагентами, як здійснюється документообіг на виробництві, процес автоматизації.

5. Впровадження виробничо-технічних бізнес-процесів, маркетингових та інноваційних процесів є найбільш проблемними та потребують першочергового вдосконалення. На черзі вдосконалюватимуться логістичні бізнес-процеси із середнім пріоритетом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства

Вивчення бізнес-процесів досліджуваного підприємства показало, що виробничо-технологічні, маркетингові та інноваційні бізнес-процеси, їх впровадження є основними проблемами, які потребують пріоритетності для вдосконалення. Однак оцінка всіх проблемних бізнес-процесів є досить складним завданням. Тому для практичності реінжинірингу зупинимося на базовому процесі «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції». Пріоритет вибору процесу показує, що він має найдовший час накопичення в процесі доданої вартості та має складну та розгалужену структуру функціонального процесу, що є головним аспектом аналізу.

CASE-інструменти AllFusion Process Modeler використовуються для вивчення та аналізу бізнес-процесу «виробництво сільськогосподарської продукції» з метою виявлення слабких місць та визначення можливих покращень.

Модель відображає трирівневу ієрархію впорядкованих і взаємопов'язаних діаграм, що характеризують існуючий порядок бізнес-процесів, і має стани «AS-IS» – «Як є». Розглянемо бізнес-процес з використанням моделі IDEF0 SADT. У цій моделі зв'язки між бізнес-процесами визначають технічні процеси або комунікаційні структури всередині підприємства.

IDEF0 – це модель SADT, яка розкладає складний об'єкт на складові частини та допомагає організувати цільові операції для оптимізації. На даний момент бізнес-процес операційної діяльності підприємства можна

представити у вигляді серії діаграм у Додатку Ж, де розглянуто поетапну декомпозицію структури процесу на підпроцеси та операції.

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.

Кожен підпроцес має кілька операцій, які в певному порядку виконання призводять до відповідних результатів діяльності. Удосконалення бізнес-процесів має починатися з вивчення потреб клієнтів та їх задоволення результатами надання послуг, оскільки орієнтація на задоволення потреб споживачів є одним із основних принципів діяльності. Опитування споживачів виявили розбіжності між очікуваннями та реальним задоволенням.

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 залежить від співвідношення між їхніми очікуваннями та фактичним станом. 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.

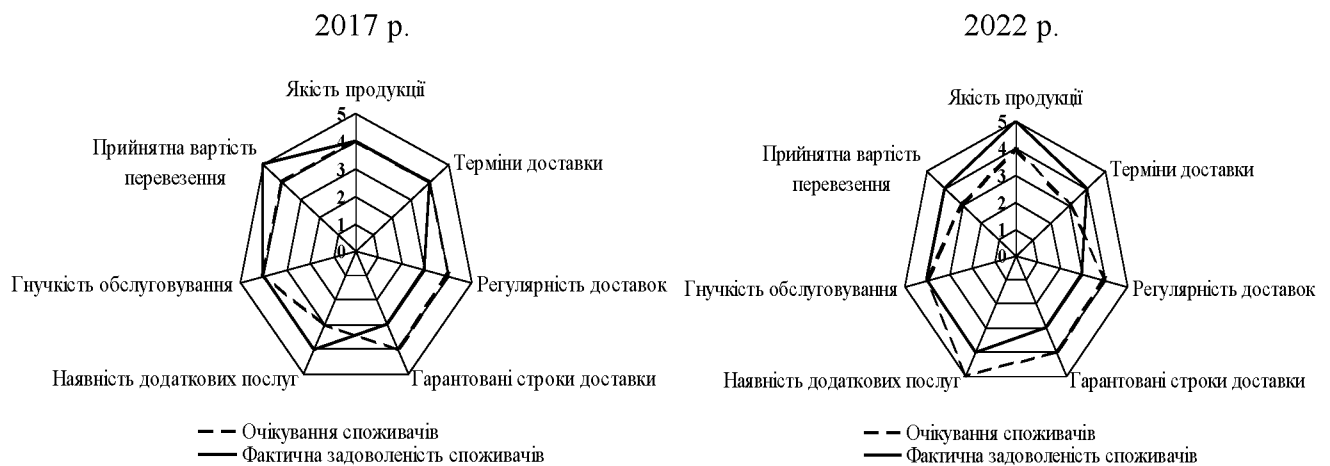


Рис. 3.1. Аналіз розривів між очікуваннями споживачів та їх фактичною задоволеністю сільськогосподарською продукцією та супровідними послугами підприємства у 2017 р. та 2022 р., бали

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».

Основне призначення цієї системи – забезпечити автоматизований збір і обробку інформації про місцезнаходження та стан рухомих об'єктів. Інформація, що надходить, з системи, дозволяє створити оптимальні організаційні умови для прийняття управлінських рішень, аналізу використання ресурсів підприємства, а також при проведенні розслідувань у разі надзвичайної ситуації, при відновленні картини розвитку подій.

Важливо розуміти, що організація систем контролю та GPS моніторингу включає в себе багато інженерних та організаційних завдань управління.

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.

Також 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.

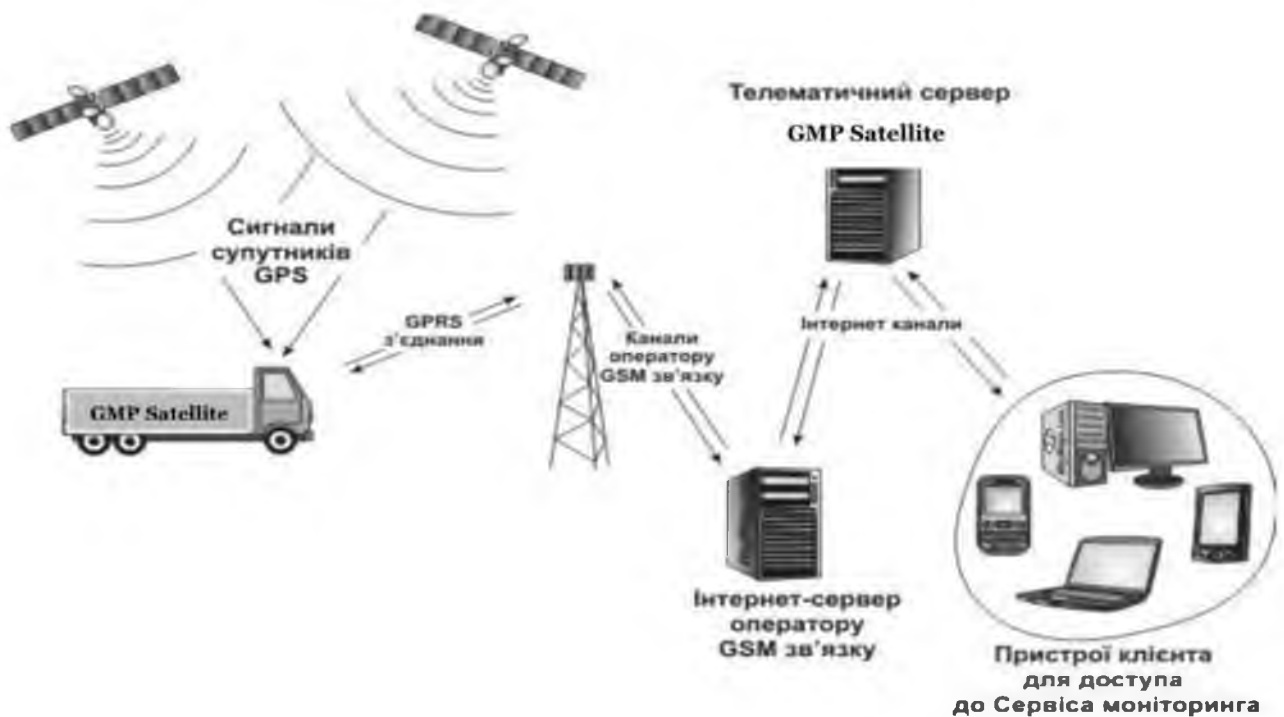


Рис. 3.2. Проектна схема функціонування системи GPS-моніторингу «GMP Satellite» для підприємства, 2023-2025 рр.

Завдяки оперативному плануванню значно скорочується не тільки час реагування транспорту, але й середня відстань до місця призначення, що в свою чергу забезпечує значну економію палива та витрат на обслуговування.

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 функціональних обов'язків;

5) консультація співробітників та керівництва;

6) технічна підтримка;

Переваги послуги GPS моніторингу «GMP Satellite»:

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

– немає необхідності організовувати 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 будь-якого 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

Відповідно до алгоритму реалізації реінжинірингу, наступним кроком є дослідження існуючих бізнес-процесів підприємства з метою порівняння моделей «як є» з моделями «як має бути». Порівняльний аналіз дозволяє виявити відхилення в окремих бізнес-процесах і усунути їх при проектуванні нових процесів.

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 додатку 3.

Отже, реалізація бізнес-процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» з використанням таких ресурсів, як системи GPS моніторингу мобільного транспорту значно підвищить якість послуг, які надає підприємство.

Розглядаючи сільськогосподарське моделювання як один із шляхів вирішення всіх проблем, необхідно враховувати специфіку функції, що в свою чергу призводить до специфіки моделі.

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.

Слід враховувати, що сільське господарство є відкритою системою, тому при його моделюванні слід дотримуватись системного підходу, враховуючи не лише окремі компоненти та їх взаємозв'язки, а систему в цілому. Мета й умови її функціонування визначаються системою загальноосвітнього виховання. Тому пропонується моделювання діяльності агробізнесу як моделювання бізнес-процесу в умовах конкурентного середовища, яке швидко змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. А економічне обґрунтування та впровадження гнучких систем

керування зовнішніми умовами таких процесів необхідно здійснювати за допомогою інноваційних технологій з використанням системного аналізу та інформаційних методів.

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).

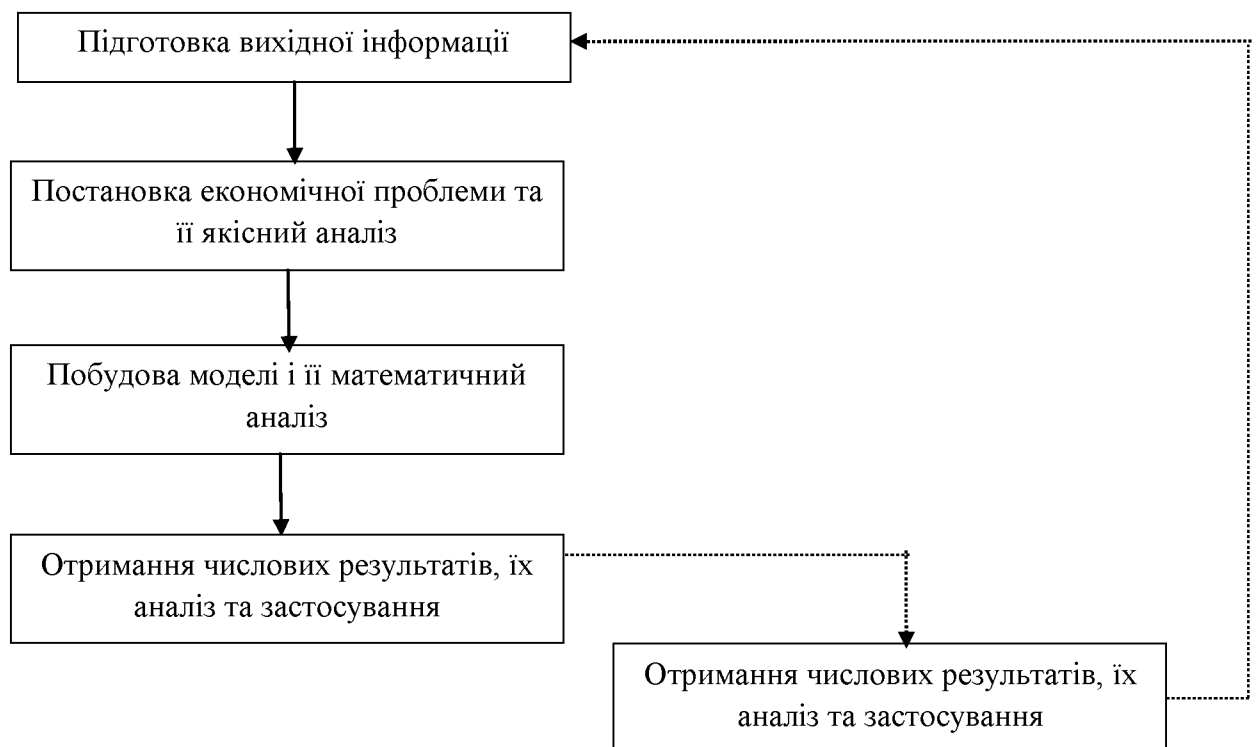


Рис. 3.3. Рекомендовані етапи моделювання економічних процесів підприємства, 2023-2025 рр.

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 ефективно та своєчасно реагувати на ризики, що виникають;
- моніторинг.

При класифікації моделей, які можуть бути використані в сільському господарстві, використовуються різні підходи. Наприклад, в залежності від об'єктного підходу розрізняють нормативні моделі, що відображають цілеспрямовані регулятивні процеси, і описові моделі, що дозволяють інтерпретувати досліджувані факти на аналітичній основі. За способом вираження зв'язку між характеристиками, що визначаються, зовнішніми умовами та внутрішніми параметрами розрізняють структурні моделі, які характеризують внутрішню організацію економічного процесу (його складові елементи, зв'язки з вхідною та вихідною інформацією), а також функціональні моделі, які імітують бізнес-процеси.

Найбільш розповсюдженими є моделі галузевого аналізу та планування сільського господарства:

- нормативні моделі загальногалузових 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 залежить від технічних можливостей виробництва та наявності якості його виробничих ресурсів. Щоб визначити детальну ефективність виробництва, необхідно застосувати виробничу функцію – модель, що описує зв'язок між обсягом споживання ресурсів і обсягом виробленої продукції.

Модель побудована на підході до розгляду економічних об'єктів як відкритих, гнучких, динамічних систем. Функція сільськогосподарського виробництва включає чотири основні елементи: землю, трудові ресурси, основні виробничі фонди та оборотні кошти, і найчастіше використовується для оптимізаційних розрахунків у моделюванні.

Для досліджуваного підприємства складемо модель з умовою зменшення витрат підприємства за рахунок оптимізації транспортування продукції. Тому доцільно розглянути економіко-математичну задачу, яка оптимізує витрати і знайде ефективні маршрути.

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.

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}=650; \\ x_{21}+x_{22}+x_{23}+x_{24}=800; \\ x_{31}+x_{32}+x_{33}+x_{34}=550; \\ x_{11}+x_{21}+x_{31} = 500; \\ x_{12}+x_{22}+x_{32} = 500; \\ x_{13}+x_{23}+x_{33} = 500; \\ x_{14}+x_{24}+x_{34} = 500; \\ x_{11};x_{12};x_{13};x_{14};x_{21};x_{22};x_{23};x_{24};x_{31};x_{32};x_{33};x_{34} \geq 0. \end{array} \right.$$

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

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

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):

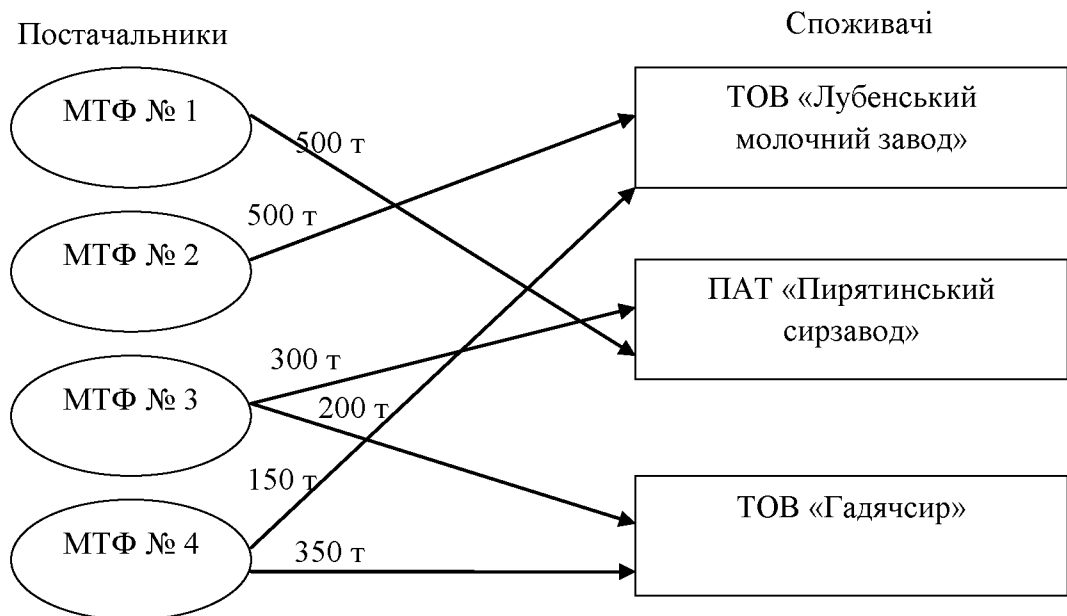


Рис. 3.4. Оптимальний план перевезення молока для підприємства

Дослідимо також детальніше осінньо-польові роботи у підприємстві за традиційною технологією за наявної кількості тракторів та допоміжного обладнання, а також змодельємо обсяги використання машинно-тракторних агрегатів.

Складемо план оптимального використання техніки для посіву технічних культур враховуючи всі відведені досліджуванім 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:

$$\left\{ \begin{array}{l} 9 \cdot 28,4x_1 + 9 \cdot 28,0x_2 \geq 1100; \\ 6 \cdot 32,7x_3 + 6 \cdot 33,6x_4 \geq 554; \\ 6 \cdot 42,8x_5 + 6 \cdot 71,0x_6 + 6 \cdot 36,6x_7 \geq 554; \\ 6 \cdot 28,0x_8 + 6 \cdot 35,5x_9 + 6 \cdot 19,0x_{10} \geq 554; \\ 6 \cdot 45,8x_{11} + 6 \cdot 55,1x_{12} \geq 554; \\ 6 \cdot 87,6x_{13} + 6 \cdot 57,5x_{14} \geq 554; \\ 18 \cdot 10,6x_{15} + 18 \cdot 6,5x_{16} + 18 \cdot 6,5x_{17} + 18 \cdot 2,4x_{18} \geq 12550; \\ 12 \cdot 19,1x_{19} \geq 474; \\ 6x_3 + 6x_5 + 6x_9 \leq 6 \cdot 4; \\ 6x_4 \leq 6 \cdot 6; \\ 6x_6 + 6x_{11} + 6x_{12} \leq 6 \cdot 2; \\ 6x_2 + 6x_{10} \leq 6 \cdot 8; \\ 6x_8 \leq 6 \cdot 4; \\ x_1 \leq 4; \\ x_2 \leq 4; \\ x_3 \leq 4; \\ x_4 \leq 6; \\ x_5 \leq 4; \\ x_6 \leq 2; \\ x_7 \leq 8; \\ x_8 \leq 4; \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_9 \leq 4; \\ x_{10} \leq 8; \\ x_{11} \leq 2; \\ x_{12} \leq 2; \\ x_{13} \leq 4; \\ x_{14} \leq 2; \\ x_{15} \leq 2; \\ x_{16} \leq 10; \\ x_{17} \leq 4; \\ x_{18} \leq 8; \\ x_{19} \leq 4. \end{array} \right.$$

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

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 2021 р. з 2017 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. За сучасних економічних умов функціонування та розвитку підприємства є об'єктивні підстави вказувати та доводити необхідність переходу до застосування та впровадження моделі процесного управління.

2. Бізнес-процес – є алгоритмом планування взаємопов'язаних дій і процесів, які зазнають систематичних змін під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси, спрямовані в напрямку попиту і доходу. Процес має початок (вхід), кількість фаз діяльності та отриманий на виході результат роботи.

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. Встановлено, що оптимізація бізнес-процесів є ефективним інструментом забезпечення ефективності та реалізації потенціалу бізнес-операцій у сучасних умовах, сприяючи збільшенню прибутків і продуктивності, зниженню витрат.

5. Виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії визначальних його факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати живої та ручної праці, а з іншого – результати виробництва

6. Керівництво підприємства зобов'язане мати чітке уявлення про роботу, яку щоденно доводиться виконувати працівникам, як організована взаємодія між внутрішніми підрозділами, як налагоджені відносини із

зовнішніми підрядниками, як Процес документування бере участь в автоматизації ведення виробничого процесу.

7. Проведено моделювання бізнес-процесу «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.

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 2 0% 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.