

**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

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

на тему «**Менеджмент бізнес-процесів підприємства в умовах  
динамічного середовища**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Ковтунович Геннадій Петрович**

Керівник магістерської дипломної роботи

Дмитро Дячков

**Полтава – 2023 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутність і зміст бізнес-процесів підприємства.....	8
1.2. Особливості менеджменту бізнес-процесів підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	24
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	29
2.3. Оцінка менеджменту бізнес-процесів підприємства.....	35
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	45
3.1. Вдосконалення управлінської діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів у підприємстві.....	45
3.2. Формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.....	52
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діяльність суб'єктів господарювання можна розглядати як систему бізнес-процесів, від ефективності реалізації яких залежить успіх функціонування підприємства загалом. Тому важливою складовою управлінської роботи є відслідковування «вузьких місць» в бізнес-процесах, їх корегування, запобігання перевитрати наявних та потенційних ресурсів підприємства.

Можливим є ситуації, коли оптимізація бізнес-процесу є неможливою із-за невідповідності вимогам зацікавлених груп чи підприємства. Тому у таких випадках як варіант покращення діяльності слід розглядати концептуальний підхід до їх повної заміни, тобто реінжиніринг бізнес-процесів.

Актуальність теми визначається необхідністю аналізу суб'єкта господарювання та розробкою пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту бізнес-процесів підприємств.

Дослідженню питань щодо процесного підходу до організації підприємницької діяльності присвячені наукові праці: В. Єфремова, І. Іртищевої, О. Заріченої, О. Кавтиш, В. Кравченка, Г. Крижановської, Д. Коваленко, Н. Ілюхіна, Т. Москаленко, Т. Стройко та інших.

**Метою** магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо менеджменту бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити сутність і зміст бізнес-процесів підприємства;
- визначити особливості менеджменту бізнес-процесів підприємства;
- здійснити загальну характеристику підприємства;
- провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку менеджменту бізнес-процесів підприємства;

вдосконалити управлінську діяльність шляхом оптимізації бізнес-процесів у підприємстві;

сформуванню концепції реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

**Об'єктом** дослідження є менеджмент бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища.

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо менеджменту бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища.

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо менеджменту бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити сутність і зміст бізнес-процесів підприємства; визначити особливості менеджменту бізнес-процесів підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; провести оцінку менеджменту бізнес-процесів підприємства.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища, зокрема пропозиції вдосконалення управлінської діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів у підприємстві та формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VII Міжнародній науково-практичній конференції

«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [13; 16-17].

1. Ковтунович Г.П. Модель бізнес-процесів підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 510-512.

2. Ковтунович Г.П., Костенко О.М. Бізнес-процес як елемент механізму управління підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023.

3. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Ковтунович Г.П., Костенко О.М. Теоретичні підходи дослідження сутності поняття «бізнес процеси». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 210-214.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність і зміст бізнес-процесів підприємства

Сучасні умови диктують підприємствам їх орієнтацію, спрямовану на бізнес-процеси. У сучасному бізнес-середовищі важливості набуває адаптація бізнес-процесів у відповідність до вимог зовнішнього середовища, які постійно змінюються, а не лише їх організація як одного з напрямків діяльності з внутрішнім середовищем. На даний момент не існує єдиного підходу до дефініції поняття, категорії, типології бізнес-процесів, а також до визначення взаємозв'язків та їх ролі. Тому проблема формування методології менеджменту бізнес-процесів та отримання практичних результатів є актуальною.

Бізнес-процеси та їх активне вивчення почали завойовувати увагу науковців лише в 90-ті рр. ХХ ст. Методи управління процесами та нові технології потребували їх стандартизації та структуризації разом з метою автоматизованого управління. Результати цих досліджень дали змогу дослідникам опублікувати наукові праці про теорію бізнес-процесів.

В аспекті визначення меж бізнес-процесів М. Портер [63; 64] зробив вагомий внесок. Він зазначав, що межі (кінцеві точки) бізнес-процесів – це ті бізнес-дії, за результатами виконання яких формується додана вартість та витрачаються «організаційні ресурси». Звідси констатуємо, що унікальним є кожне підприємство за комплексом бізнес-процесів, які його формують. Адже всі організаційні фактори та специфіка діяльності зміщують межі поділу бізнес-процесів у кожному конкретному випадку.

В.Е. Демінг зауважив, що бізнес-процеси – будь-які види дій у процесі розвитку підприємства [53]. Незважаючи на його доробок в теорію бізнес-процесів та методологію дотримання якості, таке трактування є занадто

загальним, а інколи й помилковим, оскільки не кожна дія в підприємстві є бізнес-процесом як уже зазначалося.

Група науковців [49; 54; 62] вважають, що бізнес-процеси – це послідовний, логічний, взаємопов'язаний перелік заходів, який використовує ресурси постачальника, створює цінність та формує результат для споживача. Значимість результатів даних науковців полягає в тому, що вони сформували ієрархію бізнес-процесів, виокремивши основний бізнес-процес (в рамках однієї організаційної структури об'єднує кілька функцій), підпроцес (частина основного процесу, яка виконує специфічну роль у функціонуванні підприємства), захід (дії, які передбачають виконання в рамках підпроцесу). Поняття структури є загальним і, відповідно, не дає чіткого розуміння сутності кожного елементу структури бізнес-процесів, однак відображає їх ієрархію, а це є важливим аспектом у розумінні принципів функціонування бізнес-процесів.

Інші автори [9; 23; 37] зауважують, що бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Таким чином, аналізовані підходи та дефініції до визначення поняття «бізнес-процеси» дали можливість сформулювати ключові характеристики, які подано у табл.1.1.

Враховуючи вищезазначене, констатуємо, що підходів до трактування «бізнес-процесів» є багато, це спричинене у першу чергу тим, що в управлінському аспекті самі бізнес-процеси є базою економічної системи підприємства, а їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: «виробництво», «управління (менеджмент)», «якість», «оптимізації витрат», «ефективність і результативність», «бізнес-модель» тощо. Саме тому це передбачає розширення та поглиблення, визначення даного поняття.

## Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів» [3, 17; 24; 38; 40; 52]

№ з/п	Характеристика бізнес-процесів	Опис
1	2	3
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконуватися в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватися основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.
2	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій / заходів / операцій / процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
3	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості. Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої в сукупності дає бажане та заплановане значення «виходу» бізнес-процесів.
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок, то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
5	Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»)	Згідно визначення М. Портера кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначаються затратами організаційних ресурсів («вхід») та «формуванням споживчої цінності» («вихід»). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо.
6	Існування мети здійснення бізнес-процесів	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів / потреб ринку. «Виходи» одних бізнес-процесів є «входами» наступних, які використовують результати попередніх. Результатом «кінцевих» бізнес-процесів є товари / послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.
7	Безперервність бізнес-процесів	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожен дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
8	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.
9	Керованість бізнес-процесів	Використання організаційних ресурсів та виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва, що в практичному аспекті означає наявність менеджера, який має владу і повноваження змінювати конфігурацію процесу та затрачувані на його виконання ресурси, а також відповідає за його результативність і ефективність.

Чорнобай Л. запропонувала під бізнес-процесами 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, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [46].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження сутності категорії бізнес-процеси, в еволюції наукового бачення слід виокремити технічний (зорієнтований на автоматизацію та стандартизацію) та економічний (управлінський) напрям визначень поняття. У самому економічному підході, своєю чергою, можна виділити спрямованість на внутрішнє (зорієнтоване на підвищення ефективності управління та формування важелів управління) та зовнішнє середовище (зорієнтоване на взаємодію із зовнішнім середовищем і, відповідно, підвищення гнучкості). Комплексний поділ наукових підходів авторів-дослідників згідно спрямованості їх бачення категорії «бізнес-процеси» наведено в табл. 1.2.

Взаємозв'язки між спрямованістю щодо визначення бізнес-процесів, їх управлінськими підходами та ключовими характеристиками містить запропонована типологія. Найбільш оптимальним серед розглянутих є трактування бізнес-процесів як економічної категорії, запропоновані

Б. Андерсеном, Д. Харрінгтоном та К.С. Есселінгом, М. Портером, Є.З. Зіндером, Т. Дейвенпортом та Дж. Шортом.

Таблиця 1.2

**Типологія наукових визначень сутності бізнес-процесів  
за цільовою спрямованістю [5; 9; 28; 29; 41; 44; 49-66]**

Цільова спрямованість визначення бізнес-процесів	Автори	Відповідність ключовим характеристикам	Управлінський підхід
Стратегічна (орієнтована на взаємодію із зовнішнім середовищем та підвищення гнучкості)	Хаммер М., Чампі Дж.	1, 5, 8	Процесний, ситуаційний
	Т. Дейвенпорт	2, 4	Системний, ситуаційний
	М. Портер, В. Міллар	1, 3, 4, 5, 7	Системний, ситуаційний
	Харрінгтон Дж., Есселінг К.С.	1, 2, 6, 8	Процесний, системний, ситуаційний
	Хартмут Біннер	1, 2, 3, 6	Системний, ситуаційний
	Ойхман Е.Г., Попов Є.М.	1, 5, 6	Процесний, поведінковий
Внутрішня (орієнтована на підвищення ефективності управління та формування важелів управління)	В. Демінг	8	Процесний
	Бьорн Андерсен	2, 3, 4, 6, 7, 8	Процесний, системний, ситуаційний
	ISO / ІЕС	2, 5	Процесний
Технічна (орієнтована на автоматизацію та стандартизацію)	Август-Вільгельм Шеєр	2, 5, 7, 8	Процесний
	Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт	2, 3	Процесний
	Tele Management Forum	3, 7	Процесний
	Зіндер Є.З.	2, 3, 4, 7, 8	Системний, процесний

В економічній науці більшість науковців категорії бізнес-процесів визначають їх результатом виробництва продукції / надання послуг. Однак зазначені процеси не є метою реалізації бізнес-процесів. Фінальною метою бізнес-процесів є формування споживчої цінності, яка дасть можливість задовольняти потреби споживача за меншу вартість, аніж вартість у конкурентів, або більш якісно, ніж конкуренти.

Сукупність оцінювання бізнес-процесів, що передбачає порівняння ефективності діяльності підприємств, дасть можливість відповісти на запитання: «В кінцевому результаті яке з підприємств буде лідером на ринку,

або, принаймні, буде вагомим конкурентом іншому / іншим підприємствам?». Адже можливість задовольнити на ринку потребу споживача більш повно та більш якісно за короткий термін і з меншими витратами буде мати неабияку цінність для власників бізнесу, менеджерів та інвесторів.

Підсумовуючи сучасні теоретичні та прикладні дослідження у сфері управління процесами, можна виокремити такі основні характеристики процесу (рис. 1.1) [21, 30, 64]:



Рис. 1.1. Основні характеристики бізнес-процесів підприємства

Систематизація видів бізнес-процесів є важливим аспектом моделювання бізнес-процесів підприємства. Узагальнюючи існуючі підходи до поділу процесів на види, пропонується їх прокласифікувати наступним

чином [21, 26, 30, 38, 46, 57, 66] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Класифікація процесів підприємства [21, 26, 30, 38, 46, 57, 66]**

Класифікаційна ознака	Види процесів
Участь у створенні цінності	основні; допоміжні (обслуговуючі); управлінські.
Рівень деталізації	процеси верхнього рівня; підпроцеси; операції.
Характер протікання в часі	циклічні (постійно повторюються); періодичні; однократні.
Функції виконання	міжфункціональні (наскрізні); внутрішньофункціональні
Види робіт, що становлять процес	перелік процесів, що визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності й управління.
Вид споживача	процеси для зовнішнього споживача; процеси для внутрішнього споживача.
Характер та споживач цінності	процеси, що створюють цінність для клієнта [10]; процеси, що створюють цінність для підприємства [10]; процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів; процеси, що не створюють цінності (непродуктивні) [10].
Вихід процесу	виробничі; торговельні; сервісні; інформаційні.

Так, залежно від участі у створенні цінності (доданої вартості) виділяють [21, 26, 38, 46, 57] основні, допоміжні та управлінські процеси. Основні бізнес-процеси у формуванні доданої вартості безпосередньо беруть участь та є основою на шляху руху продукції (послуги) і відповідають життєвому циклу: від етапу створення до етапу реалізації. М. Портером був запропонований такий поділ процесів уперше в розробленій ним моделі ланцюга створення цінності; науковець зауважив, що підприємство створює цінність, за яку готові платити споживачі. Тому необхідно досліджувати послідовність процесу створення цієї цінності з метою визначення конкурентних переваг [63; 64].

Допоміжні (обслуговуючі) процеси, у свою чергу, безпосередньо не

генерують доданої вартості, а лише забезпечують можливість здійснення основних процесів. Вони пов'язані із забезпеченням документообігу, як правило, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, сервісним обслуговуванням устаткування охороною праці тощо. Окрім виділених М. Портером основних та допоміжних процесів, сучасні дослідники [63; 64] пропонують виділяти процеси управління, що вважаємо є слушним з огляду на важливий вплив на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства та їх специфічні результати.

Не беруть безпосередньої участі також і управлінські процеси у створенні доданої вартості, тобто прямо не пов'язані з основною діяльністю підприємства. Адже вони з однієї сторони забезпечують реалізацію основних процесів, а з іншої – задовольняють інтереси основних зацікавлених груп (стейкхолдерів: власників, споживачів, постачальників, персоналу, кредиторів, держави) та пов'язані з фінансовим менеджментом, управлінням персоналом тощо.

Бізнес-процеси спрямовані на реалізацію різних видів діяльності підприємства та забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції. В залежності від властивостей та характеристик, неоднорідності, що визначають їх умови, місце та час реалізації науковці пропонують поділяти бізнес-процеси у групи за відповідними ознаками. Зведену класифікацію бізнес-процесів наведено у Додатку А.

Таким чином, на будь-якому підприємстві відбуваються взаємозалежні бізнес-процеси. Вищезазначене дає можливість стверджувати, що через диференційований функціональний напрям підприємства відсутня універсальна класифікація бізнес-процесів. Однак у підприємствах слід приділяти увагу основним бізнес-процесам, на базі яких розробляється набір допоміжних та управлінських бізнес-процесів й реалізується стратегія підприємства.

## 1.2. Особливості менеджменту бізнес-процесів підприємства

Визначення варіантів класифікацій бізнес-процесів підприємства для забезпечення практичної цінності є лише науковим підґрунтям. Формування цілісного представлення про менеджмент бізнес-процесів в системі структуровано-процесного управління передбачає формування системної структури бізнес-процесів підприємств, що може бути для керівництва практичним інструментом. Таку структуру можна представити у вигляді «дерева процесів», що в сукупності і формують сам суб'єкт господарювання. «Дерево процесів» є ієрархією, яка включає в себе групи універсальних процесів.

Формування ієрархічної структури бізнес-процесів дасть можливість підприємству поділити його в організаційній структурі на сфери контролю керівників та за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів у межах підприємства підвищити ефективність управління загалом (рис. 1.2).

Із запропонованої моделі в межах кожного бізнес-процесу реалізується управлінський цикл Едгара Демінга [53] PDCA. Всі процеси передбачають планування, реалізацію планів, контроль та регулювання.

Варто зазначити, що врахування всіх аспектів в процесі управління та вдала їх сукупність гарантує керівництву прийняття оптимальних за певних умов управлінських рішень.

Відзначаємо, що ієрархія бізнес-процесів може бути розширена аж до рівня окремої операції, оскільки не обмежується двома рівнями. Однак при переході на слідуючий рівень зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності та втрачається універсальність схеми. Тому нами було здійснена декомпозиція системи менеджменту підприємства, де за основу взято бізнес-процеси у межах загальних сфер управління. У подальшому дана модель може бути розширена безпосередньо менеджментом підприємства, що володіють інформацією про подальші елементи ієрархії та специфіку діяльності.



Рис. 1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства [58]

Єдину систему повинні складати бізнес-процеси підприємства, яка спрямована на створення споживчої цінності виробленого товару, задоволення потреб споживачів, а не лише на одержання прибутку.

Узагальнення теоретичних аспектів у сфері процесного менеджменту дало можливість уточнити сутнісну характеристику «бізнес-процесу», який трактується як комплекс послідовних технологічно взаємопов'язаних дій, що застосовують на вході процесу планування ресурсів, зумовлених специфікою

галузі, організацію дій за рішенням завдань, а, відповідно, на виході, спираючись на принципи контролінгу, створюють продукцію, яка представляє цінність для споживачів і відіграє стратегічну роль в життєзабезпеченні суспільства [36].

На основі дослідження [37] визначено, що бізнес-процесу притаманні основні елементи, незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінностей підприємства. У кожного бізнес-процесу є власник, який несе відповідальність за його виконання і результати (рис. 1.3).

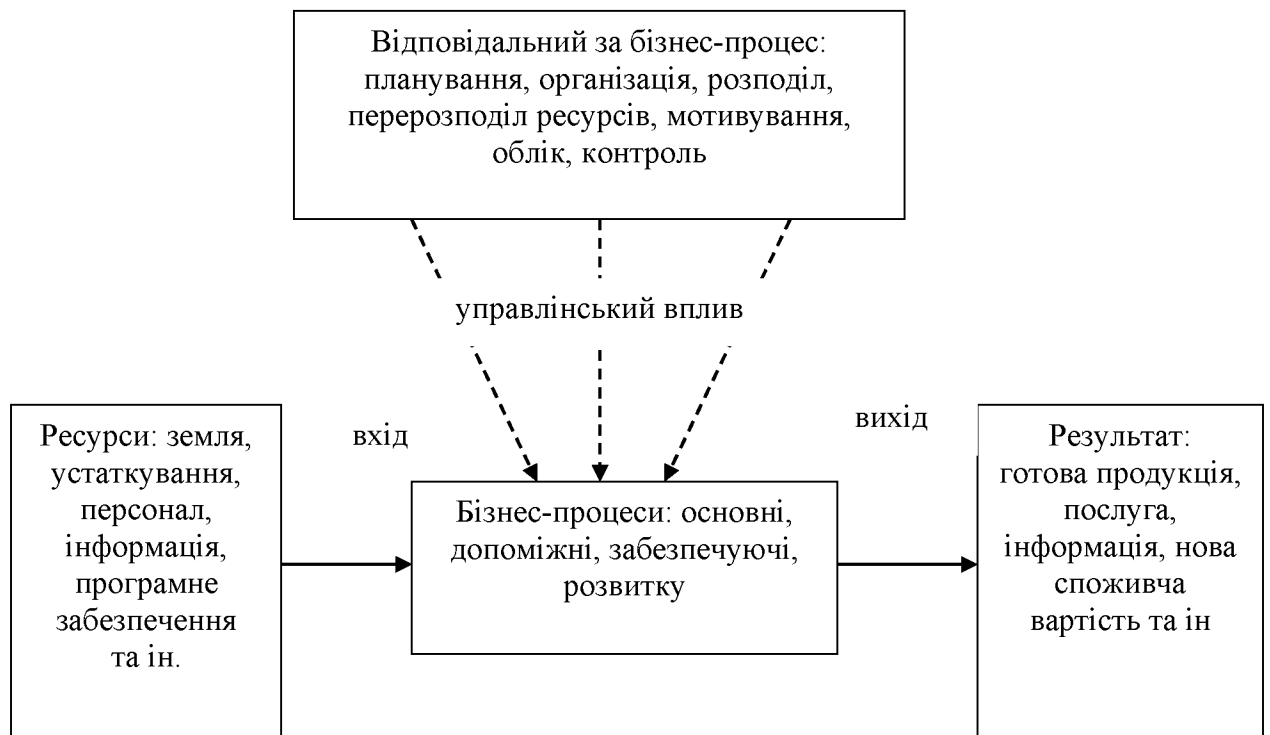


Рис. 1.3. Структура бізнес-процесу [37]

Таким чином, бізнес-процес трактуємо як сукупність послідовних, регламентованих і цілеспрямованих видів діяльності, де за допомогою впливу менеджерів і ресурсів входи бізнес-процесу трансформуються у виходи, тобто результати процесу, які є цінними для споживачів. У свою чергу процесний підхід – це менеджмент підприємства на основі описаних та регламентованих бізнес-процесів, які перебувають під постійним контролем і при виявленні відхилень від результатів або ж помилок виконання піддаються коригуванню.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство має формувати власні бізнес-процеси, в основі яких буде організація збалансованого, активного і стабільного управлінського механізму. На даний момент існує велика різноманітність видів і типів бізнес-процесів. Для класифікації бізнес-процесів основу складають чотири базові їх категорії: основні, допоміжні, забезпечуючі і бізнес-процеси розвитку [22, 28, 36, 58] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

№ з/п	Групи бізнес-процесів	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 весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому
4	Розвитку	процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Управління за принципом «так завжди було» спостерігається на більшості підприємств. У такому випадку відсутній, як правило, ефективні цілі, документообіг, критерії оцінки, то з метою зміни чогось у процесах необхідно зрозуміти «як є», щоб зробити «як треба». Виявити відхилення і проблеми, які можуть існувати у бізнес-процесах, а після цього їх удосконалювати й змінювати є основним завданням діагностики. Вона потрібна у тому випадку, коли виникають періодично наступні проблеми у функціонуванні підприємств:

зриви термінів поставки товару або надання послуги;

обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж заробітна плата;  
 продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості;  
 конфлікти інтересів між працівниками і структурними підрозділами;  
 собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану;  
 надмірна завантаженість працівників;  
 при зростанні ринку збуту обсяги продажів падають тощо.

Метою даної діагностики є одержання загальної картини про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті на момент дослідження в підприємстві. Це уявлення про існуючі бізнес-процеси дає можливість визначити вимоги до результату діяльності кожного елемента в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції.

Дослідження у сфері менеджменту бізнес-процесів свідчить про відсутність єдності у підходах до системи і оцінки показників ефективності бізнес-процесів підприємств. Основні показники, які використовуються з метою оцінки ефективності бізнес-процесів подано у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

#### **Показники ефективності бізнес-процесів підприємств**

№ з/п	Джерело	Показники
1	[22]	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
2	[28]	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
3	[58]	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
4	[27]	Результативність, тривалість, вартість, якість, фрагментованість (організаційна складність)
5	[61]	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоемність, урегульованість

Система показників, запропонована О. Нищенко [30], на нашу думку є найбільш ємною. Класифікаційні підходи більшості авторів виділяють два напрями їх формування:

визначення показників, що описують бізнес-процес в цілому, а також

тих, за допомогою яких оцінюються окремі складові – продукт, ресурси, клієнт тощо;

поділ показників на кількісні і якісні.

Необхідність проведення попередньої діагностики зумовлена великою кількістю процесів на підприємстві, описувати кожен з них не завжди доцільно, оскільки вартість і ресурсоемність досить велика, проте аналіз не завжди може дати той ефект, який покрив би ці витрати. Саме тому за пріоритетністю оптимізації процесів та проведення опису існує необхідність ранжирування.

При проведенні діагностичного аналізу виділяють [58, 59, 61,] кілька основних етапів (рис. 1.4).

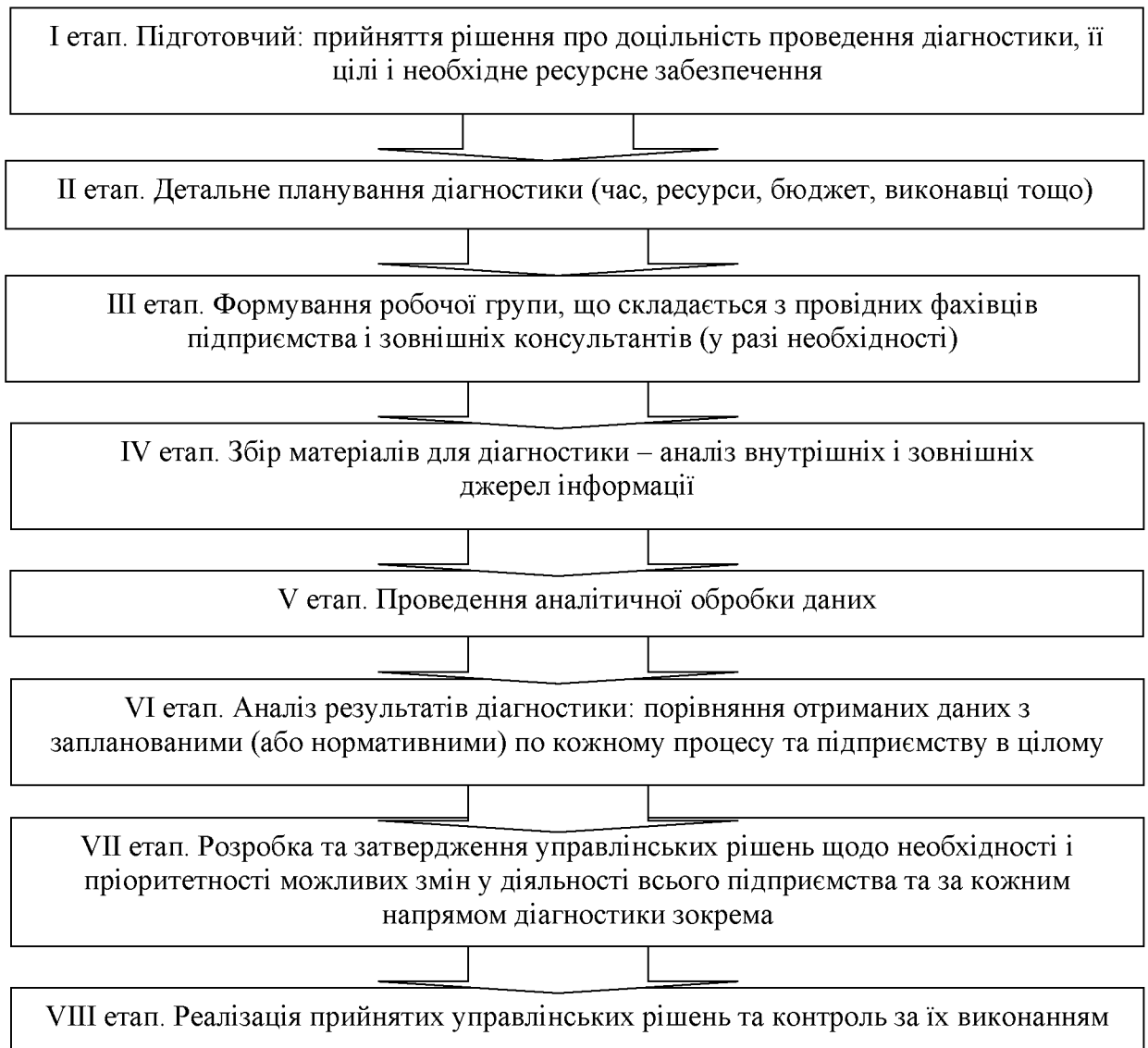


Рис. 1.4. Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства [9]

На перших етапах діагностики формалізуються стратегічні цілі та проблеми, які виникають у діяльності підприємства, а також визначаються пріоритети: які проблеми мають першорядне значення для досягнення стратегічних цілей, які – другорядне; які із стратегічних цілей мають більшу вагу; наскільки важливі інші вимоги до діяльності підприємства тощо.

Далі відбувається опис поточного ланцюжка бізнес-процесів, який представляється у вигляді діаграм. Потім формується загальна схема процесу діяльності підприємства в цілому, де кожен елемент є теж самостійним бізнес-процес і, який деталізується на іншій схемі.

Компоненти одержаних схем також описуються більш детально до найпростіших операцій. Сформовані діаграми бізнес-процесів демонструють «вхід» і «вихід» кожної операції, а також ресурси, які застосовуються даним процесом і, відповідно, результати. Таким чином досліджується взаємозв'язок усіх бізнес-процесів підприємства. Потім консультанти розробляють систему показників ефективності, визначають вимоги до продукту кожного процесу і здійснюють вимірювання та проводять аналіз причини, що є потенційним джерелом виникнення кризових ситуацій і призводять до низького рівня таких показників.

Розробка ефективної системи менеджменту бізнес-процесів передбачає формування процесно-орієнтованої моделі управління. Процесно-орієнтований підхід до менеджменту підприємства можливий за умови об'єднання систем стратегічного управління і менеджменту бізнес-процесів, яка може бути забезпечена шляхом створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення.

Через призму процесного управління визначення критичних параметрів діяльності підприємства вимагає постійного моніторингу показників, які безпосередньо пов'язані із створенням вартості. Її максимізація може бути досягнута шляхом проведення ефективної процесної реструктуризації [27].

## Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних основ менеджменту бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища можна зробити наступні висновки:

1. Підсумовуючи результати проведеного дослідження сутності категорії бізнес-процеси, в еволюції наукового бачення слід виокремити технічний (зорієнтований на автоматизацію та стандартизацію) та економічний (управлінський) напрям визначень поняття. У самому економічному підході, своєю чергою, можна виділити спрямованість на внутрішнє (зорієнтоване на підвищення ефективності управління та формування важелів управління) та зовнішнє середовище (зорієнтоване на взаємодію із зовнішнім середовищем і, відповідно, підвищення гнучкості).

2. З метою підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, з метою виявлення проблемних місць, скласти план реорганізації процесів для їх удосконалення. Розробка ефективної системи діагностики та управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії дає можливість сформувати процесно-орієнтовану модель управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство, яке досліджується у даній роботі – це одне із потужних у Сумській області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами товариства (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Метою діяльності підприємства є обробіток землі, вирощування і виробництво рослинницької продукції для задоволення суспільних потреб, насичення внутрішнього ринку високоякісною сільськогосподарською продукцією та послугами, одержання прибутку і використання його в інтересах учасників товариства, членів трудового колективу та розвитку підприємства у цілому.

Товариство має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак.

Загальні збори учасників є вищим органом даного суб'єкта господарювання. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників призначаються на певний термін або ж можуть бути постійними. Учасник в будь-який час у зборах учасників може змінити свого представника, повідомивши про це інших учасників. Учасник має право передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники підприємства мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі.

Згідно статуту товариство має право продавати і передавати іншим

підприємствам, організаціям та установам, обмінювати, здавати в оренду, надавати в тимчасове користування або в позику належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

Відносини підприємства з іншими суб'єктами ринку, здійснюються на основі договорів. Товариство самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва і капітального будівництва через систему прямих угод. Джерелом формування фінансових ресурсів є прибуток та амортизаційні відрахування.

Для досліджуваного товариства характерна лінійно-функціональна структура управління, яка ґрунтується на таких принципових положеннях як: чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність формальних правил і процедур. При цьому, в середині товариства використовується лінійний та функціональний тип владних відносин, який базується на системі конкретних законів та положень, які визначають хто, кому і в якій мірі підпорядковується. Така влада носить бюрократичний характер. Перевагою даної структури є те, що існує чіткий розподіл функцій як між підрозділами, так і в їх середині між працівниками.

У товаристві в рамках загальної організаційної системи, існують наступні підсистеми:

соціальна (працівники, які входять до складу персоналу та вступають в поділ спільної праці, в певні взаємозв'язки).

економічна (єдність економічних процесів та зв'язків);

організації виробництва та управління (сукупність підрозділів і ланок, які займаються управлінням і організацією сільськогосподарського виробництва на підприємстві;

технологічна (базується на розподілі процесу сільськогосподарського виробництва на стадії і етапи);

технічна (взаємообумовлений комплекс механізмів, приборів, обладнання, що забезпечує рішення завдань систем);

Суб'єкт управління – елемент або група елементів системи, який своїми свідомим або неусвідомленими активними діями здійснює вплив на об'єкт управління. Суб'єкт управління (керуюча підсистема), аналізуючи інформацію про процеси господарської діяльності, приймає рішення, що забезпечують вплив на об'єкт управління.

Об'єкт управління – елемент або група елементів системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта. Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів.

Управління в узагальненому розумінні трактують як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, якій змінює режим існування системи в якій вони діють.

Соціальні системи виступають одночасно як об'єкт і суб'єкт управління, що, в свою чергу, визначає необхідність розглядати їх як дві підсистеми – керуюча (суб'єкт) та керована (об'єкт).

Керована підсистема (об'єкт) є провідною, визначальною, оскільки являє собою ту частину системи, з- за якої і для якої виникають відносини управління. Об'єкт управління – структурована соціальна спільність, що функціонує під направляючим впливом суб'єкта для досягнення спільних цілей системи управління.

Керуюча підсистема і є система управління. Однак такий погляд не дозволяє всебічно, комплексно досліджувати управління, так як в цьому випадку розриваються органічно зв'язані частини системи - те, чим управляють, і те, що управляє. Суб'єкт управління повністю залежить від об'єкта.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією (рис. 2.1). Керуюча система складається з

управлінських органів і працівників, а керована система представляє соціально-економічні відносини, пов'язані з управлінням.



Рис. 2.1. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистем управління

З метою визначення виробничих завдань господарства варто провести аналіз виробництва та реалізації основної продукції товариства. Для визначення виробничого напрямку та спеціалізації господарства використано дані табл. 2.1, рис. 2.2.

Таблиця 2.1

### Склад і структура товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця	4436,5	9362,7	9735,5	11169,3	8274,8	42978,8	16,1	3
Кукурудза на зерно	25214,5	27099,2	17431,3	21153,6	32345,6	123244,2	45,9	1
Ячмінь	-	631,7	399,0	-	-	1030,7	0,4	5
Боби сої	5302,6	3659,2	-	-	-	8961,8	3,3	4
Насіння соняшнику	21272,5	17172,7	16312,3	20744,5	16436,5	91938,5	34,3	2
Разом по рослинництву	56226,1	57925,5	43878,1	53067,4	57056,9	268154,0	100,0	x
Всього по господарству	56226,1	57925,5	43878,1	53067,4	57056,9	268154,0	100,0	x

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 45,9 %, друге – виробництво насіння соняшнику – 34,3 %, третє – пшениця 16,1 %. Ячмінь

вирощувався лише у 2019 р. та 2020 р. А боби сої – у 2018-2019 роках.

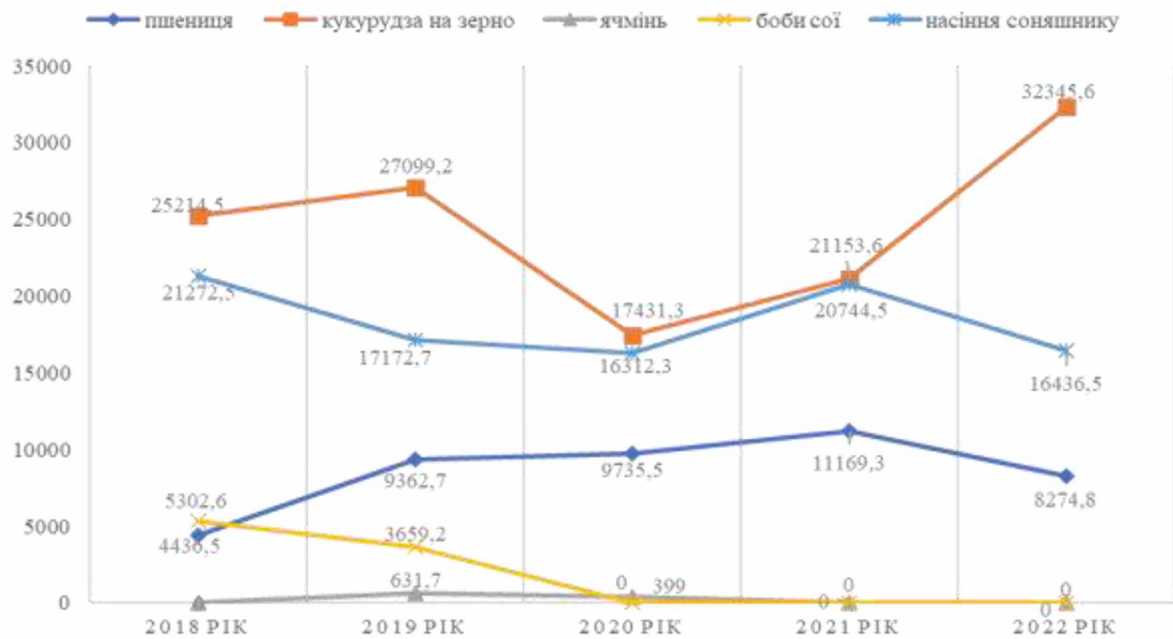


Рис. 2.2. Динаміка товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Розміщення сільськогосподарського виробництва тісно пов'язане з його спеціалізацією, яка є формою суспільного поділу праці і перебуває в постійному взаємозв'язку. Спеціалізація характеризує якісну сторону суспільного поділу праці та показує, яких видів продукції (культур) вирощують на даній території у процесі виробництва. Розміщення ж вказує, які види продукції, на яких площах та в якій кількості вирощуються та характеризує кількісний бік суспільного поділу праці.

Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний.

Товариство можна вважати вузькоспеціалізованим, оскільки воно має одну галузь - рослинництво, продукція якої в структурі товарної продукції становить 80-90 %. Вузька спеціалізація притаманна для виробництва таких видів сільськогосподарської продукції, технологія яких дає змогу рівномірно протягом року використовувати робочу силу і засоби виробництва.

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де  $K_c$  – коефіцієнт рівня спеціалізації;

$V$  – питома вага товарної продукції;

$N_i$  – питома вага товарної продукції;

$i$  – місце продукції за питоною вагою.

$$K_c = 100 / [45,9 * (2 * 1 - 1) + 34,3 * (2 * 2 - 1) + 16,1 * (2 * 3 - 1) + 3,3 * (2 * 4 - 1) + 0,4 * (2 * 5 - 1)] = 100 / 256,0 = 0,39.$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків  $K_c = 0,39$ . Значення даного коефіцієнта свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед, спеціалізацією підприємства на галузі рослинництва.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Усі працівники, які своєю працею беруть участь у господарській діяльності товариства на основі трудового договору, а також інших форм, які регулюють їх трудові відносини з підприємством, складають його трудовий колектив. Тому, проведемо аналіз динаміки загальної структури персоналу підприємства за даними у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб

Категорія зайнятих	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	25	23	20	18	18	(7)	(28,0)
У тому числі: Керівники	11	11	10	9	9	(2)	(18,2)
Спеціалісти	12	11	9	8	8	(4)	(33,3)
Технічні працівники	2	1	1	1	1	(1)	(50,0)
Виробничий персонал	86	71	45	37	43	(43)	(50,0)
Разом	111	94	65	55	61	(50)	(45,1)

Отже, у досліджуваному підприємстві загалом у 2018 р. персонал налічував 111 осіб, а у 2022 р. – 61 особу, що на 45,1 % менше. Таке значне зменшення чисельності персоналу відбулося за рахунок пандемії Covid-19 та залучення сезонних працівників. Так чисельність управлінського персоналу зменшилася на 28,0 % протягом досліджуваного періоду і становить 18 осіб, у тому числі 9 керівники, 8 спеціалістів та 1 технічний працівник.

Виробничий персонал підприємства у 2022 році становив 61 особу, що менше від значення 2018 року вдвічі.

Основні засоби мають важливе значення для розвитку підприємства, оскільки основні виробничі засоби – це фінансовий вираз знарядь праці, які беруть участь у процесі виробництва протягом тривалого часу, тим самим зберігають натурально-речову форму.

За характером участі у виробництві основні засоби поділяються на виробничі і невиробничі основні засоби та виробничі основні засоби несільськогосподарського призначення. За сучасних умов інтенсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємств потребують постійного удосконалення їхньої технічної бази, що сприяє підвищенню ефективності використання основних виробничих засобів. Підвищення якості управління пов'язане з опануванням сучасних методів оцінювання стану основних виробничих засобів, аналізу та планування їхнього розвитку, формування комплексного підходу до оцінювання взаємовпливу показників фінансово-господарської діяльності підприємств та показників використання основних виробничих засобів.

Дослідження активів досліджуваного підприємства подано у табл. 2.3.

З наведених показників помітно, що за весь досліджуваний період в підприємстві переважають оборотні активи, але помітний поступовий спад їхньої відсоткової частки з 96,9 % у 2018 році до 54,3 % у 2022 році. Причинами зменшення даного показника можуть бути переоцінка об'єктів активів, погашення кредитів чи продаж основних засобів.

Необоротні активи становлять 45,7 % у 2022 році, що в 38 разів більше,

ніж у 2018 році. Дане явище можна пояснити збільшенням вартості нематеріальних активів та основних засобів.

Таблиця 2.3

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів  
підприємства за 2018-2022 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	93692,6	96,9	89529,0	80,8	113874,7	71,5	133041,2	62,2	143273,7	54,3	49581,1	52,9
Необоротні активи	3014,2	3,1	21206,5	19,2	45484,3	28,5	80881,5	37,8	120341,1	45,7	117326,9	в 38 разів
Разом	96707,8	100,0	110735,5	100,0	159359,0	100,0	213922,7	100,0	263614,8	100,0	166907,0	x

Загалом активи збільшилися майже втричі, їх значення у 2022 році становило 263614,8 тис грн. Наглядно динаміку структури розміщення активів підприємства протягом досліджуваного періоду демонструє рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка розміщення активів підприємства за 2018-2022 рр., %

Складовою активів товариства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.4.

Основну частину оборотних активів складає дебіторська заборгованість – 60,4 %. Її значення у 2018 р. було 51309,6 тис. грн, тобто 54,8 %. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про наявність та зростання

підприємницького ризику та зменшення поточної ліквідності.

Таблиця 2.4

### Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.,	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	40766,9	43,5	16725,4	18,7	12489,4	11,0	35741,9	26,9	48502,0	33,9	7735,1	18,9
готова продукція	30421,2	32,5	6511,6	7,3	1319,6	1,2	19229,1	14,4	1148,4	0,8	(29272,8)	(96,2)
Дебіторська заборгованість	51309,6	54,8	72698,1	81,2	92703,7	81,4	90916,4	68,3	86748,9	60,4	35439,3	69,1
Гроші та їх еквіваленти	1163,2	1,2	5,5	0,01	3416,5	3,0	12,3	0,01	119,7	0,1	(1043,5)	(89,7)
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	209,2	0,2	213,2	0,2	94,8	0,1	94,8	-
Інші оборотні активи	452,9	0,5	100,0	0,1	5055,9	4,4	6157,4	4,6	7808,3	5,5	7355,4	в 16 разів
Разом	93692,6	100,0	89529,0	100,0	113874,7	100,0	133041,2	100,0	143273,7	100,0	49581,1	х

Запаси теж складають значну частину оборотних активів з питомою вагою 33,9 % у 2022 р., її значення збільшилося на 18,9 % порівняно з 2018 р., що є не дуже позитивною тенденцією для прискорення ділової активності.

Наступним етапом аналізу досліджуваного підприємства є дослідження його основних показників виробничо-фінансової діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

Зміст операції	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	64944,1	121105,2	123918,5	85607,5	82997,6	27,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	35596,5	91264,4	60467,5	38485,7	47173,0	32,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	15102,1	17850,4	20323,9	13197,0	16265,2	7,7
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	23,3	14,7	16,4	15,4	19,6	-

Здійснивши аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр., можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим, хоча у 2022 р. чистий прибуток збільшився на 7,7 % відносно базового року.

Собівартість реалізованої продукції постійно збільшувалась протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. показник становив 47173,0 тис. грн, що на 32,5 % більше у порівнянні з 2018 р. Це явище спричинене здорожчанням сировини та комунальних послуг в країні.

Наглядно динаміку показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр. демонструє рис. 2.4.

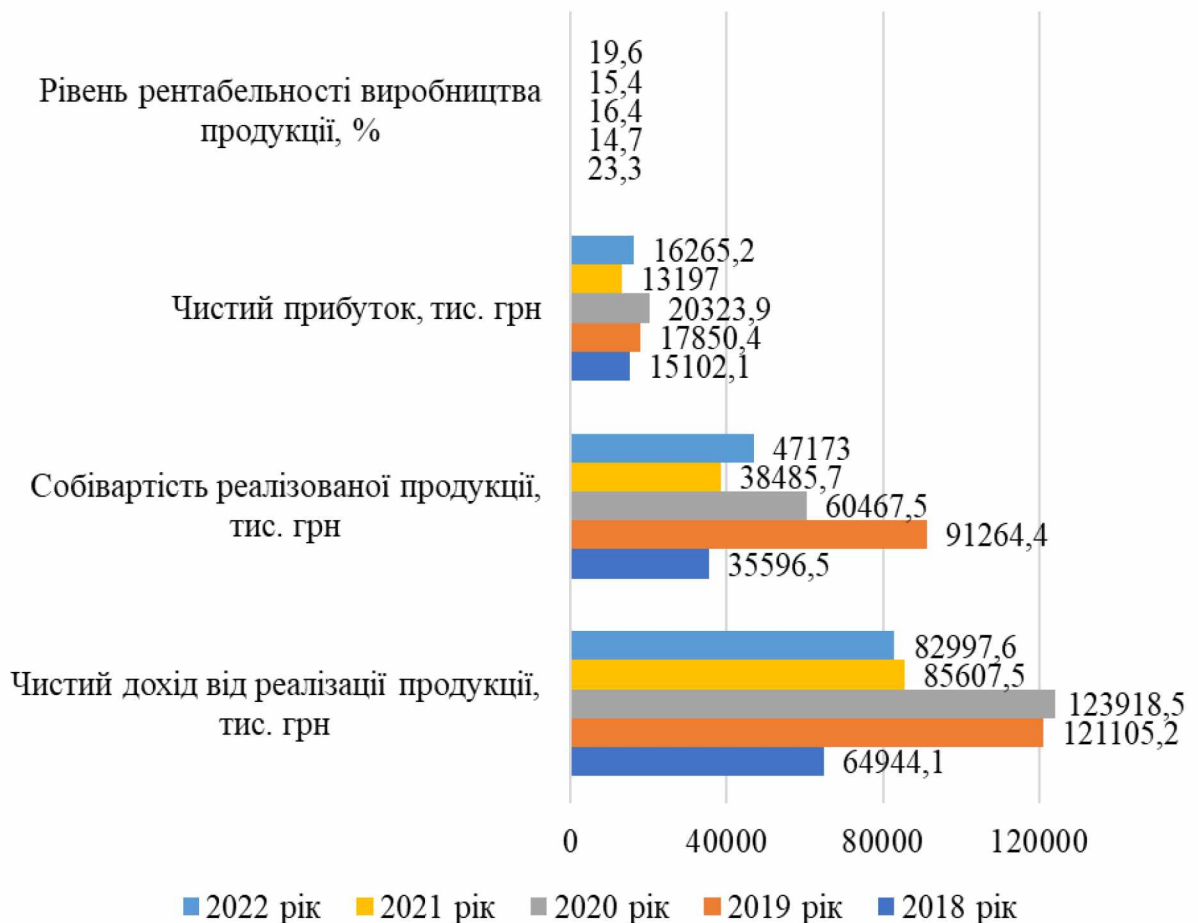


Рис. 2.4. Динаміка показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр., тис. грн

Також для визначення фінансового стану досліджуваного товариства варто розрахувати показники платоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники платоспроможності підприємства за 2018-2022 роки**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,01	0,07	0,00	0,01	0,06	0,2 – 0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	0,5 – 1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2,29	3,20	2,56	2,30	1,97	1,5 – 2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,30	0,32	0,24	0,30	0,27	> 0, збільшення

Дані про значення показників платоспроможності дають змогу зробити наступні висновки:

коефіцієнт забезпечення власними коштами, в свою чергу, показує дещо негативну тенденцію. Так, у 2018 році коефіцієнт становив 0,30, а у 2022 році – 0,27, що свідчить про достатню кількість коштів для покриття зобов'язань.

коефіцієнт абсолютної платоспроможності характеризує рівень забезпечення невідкладних фінансових зобов'язань підприємства наявними платіжними засобами на певну дату. Даний показник збільшується протягом звітного періоду і у 2022 році на 0,14 менше від нормативного значення, що є негативним явищем для досліджуваного підприємства;

Наступним кроком вважаємо за доцільне здійснити розрахунок і аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники фінансової стійкості підприємства за 2018-2022 роки**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	> 0,5, збільшення
Коефіцієнт фінансування	1,5	1,07	1,33	1,38	1,64	< 1, зменшення
Коефіцієнт заборгованості	0,60	0,52	0,57	0,58	0,62	< 1, зменшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,94	0,75	0,73	0,61	Більше 1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,50	1,07	1,33	1,38	1,64	< 0,5, критичне -1

За результатами розрахунків у табл. 2.7 констатуємо:  
значення коефіцієнту заборгованості протягом досліджуваного знаходиться в межах нормативного значення;

коефіцієнт фінансування вище в порівнянні з нормативним значенням. Зростання цього показника у 2022 році порівняно з 2018 роком обумовлює збільшення частки позичених коштів фінансування досліджуваного підприємства;

коефіцієнт автономії збільшувався з 2018 по 2021 рік, а у 2022 році зменшився до 0,38. Даний показник показує те, що чим більше його значення, тим менша залежність товариства від зовнішніх джерел фінансування.

Здійснивши техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності досліджуваного товариства можна стверджувати, що підприємство щорічно збільшує обсяги власної діяльності, що в свою чергу спричиняє зростання показників валового й чистого прибутку та обсягу виробітку. У той же час це призводить до необхідності залучення позичкових коштів, що у свою чергу знижує ліквідність та платоспроможність. Загалом констатуємо незначне покращення результативних показників діяльності товариства.

### **2.3. Аналіз менеджменту бізнес-процесів підприємства**

Для того, щоб більш детально розкрити суть управління бізнес-процесами які відбуваються у підприємстві пропонується поділити їх на три категорії: управлінські процеси; виробничі процеси; господарські процеси.

Необхідно дослідити кожну категорію процесів окремо, а після проведення дослідження категорій згрупувати отримані дані, виконати їхній аналіз та надати відповідні висновки.

У підприємстві існує головний бізнес-процес – рослинництво. Всі системи спрямовані на ефективне функціонування задля забезпечення безперебійності виробництва. Розглянемо більш детально основні складові

основного бізнес-процесу – рослинництва.

Для досліджуваного підприємства характерне переважання бізнес-процесів виробничого характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинен бути критерій – галузь / продукт (рис. 2.5).

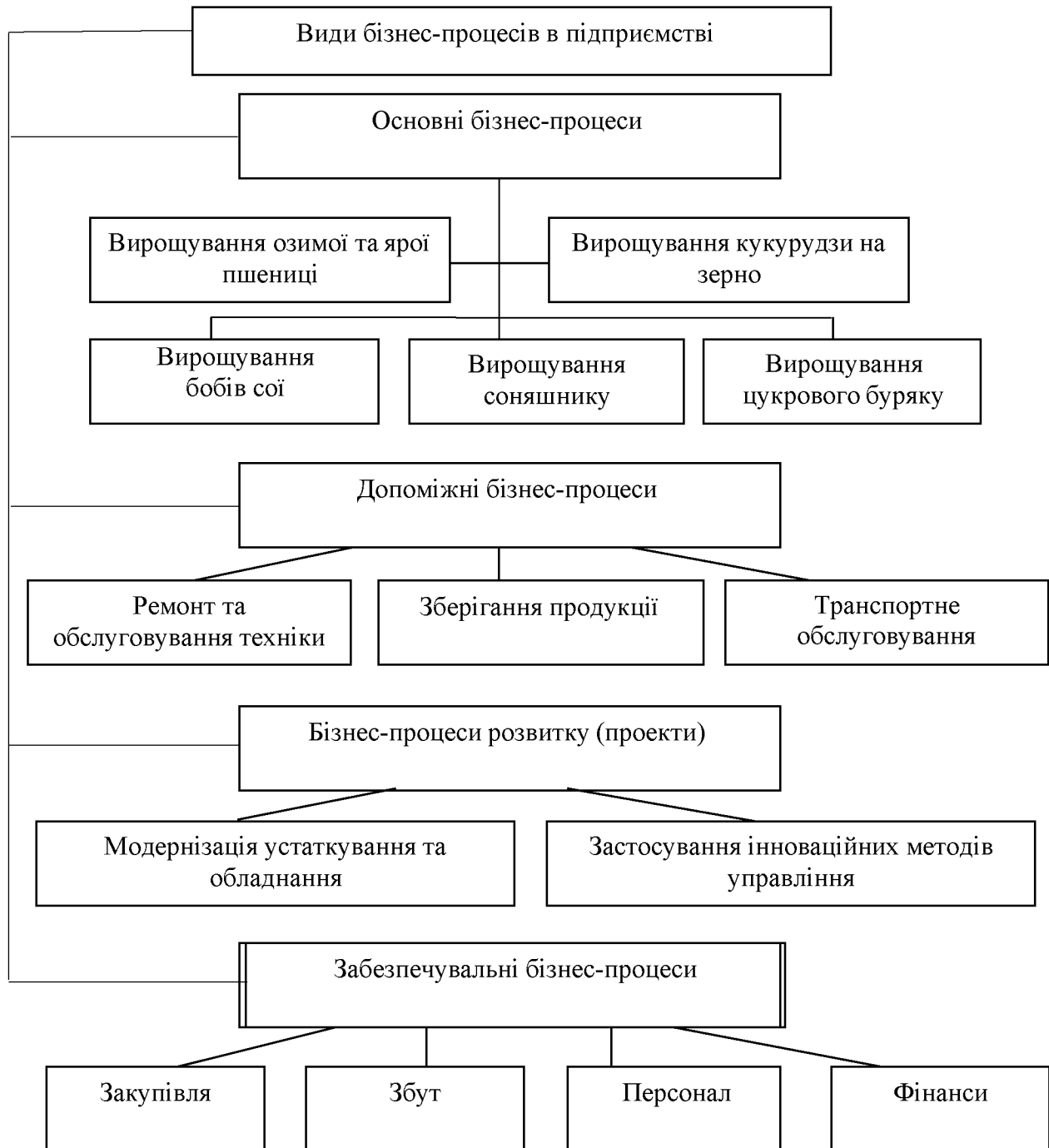


Рис. 2.5. Класифікація бізнес-процесів у підприємстві

Управління підприємством здійснюється керівником за допомогою розпоряджень та наказів як в письмовій, так і в усній формі. Вони

доставляються адресату напряму або через проміжних співробітників підприємства. До проміжних співробітників відносяться особи які працюють в відповідному структурному підрозділі чи мають з адресатом вертикальні чи горизонтальні зв'язки. Кожне розпорядження керівника у підприємстві набуває юридичного статусу після його підписання (не враховуючи поточних усних розпоряджень).

У підприємстві застосовується досить рідко процес надання письмових розпоряджень, оскільки займає досить багато часу. Письмові накази та розпорядження у переважній більшості застосовуються у тих випадках, коли вони дотримання законодавства. Процес надання усних розпоряджень набув більш поширеного використання, оскільки на них затрачається менше часу та можуть бути доведеними до адресата за допомогою засобів зв'язку. Часто надаються безпосередньо адресату усні розпорядження, що в свою чергу дає можливість отримати відповідь на розпорядження, пересвідчитись у досягненні розпорядження, оцінити правильність розуміння змісту розпорядження, обговорити додаткові питання з цього приводу, отримати коментарі з питання на яке спрямоване розпорядження.

Ієрархія управління підприємства є досить розгалуженою, саме ієрархічність визначається одним з принципів побудови структури організації – визначення ліній влади. Професійні відносини в підприємстві встановлені документалізованими правилами та інструкціями. Статус кожної посадової особи є чітко визначеним, передбачені функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків.

Організаційна структура досліджуваного підприємства складається з виробничих ділянок та органів управління. Товариство очолює директор, який підзвітний з усіх питань своєї діяльності наглядовій раді та зборам акціонерів.

Аналізована організаційна структура управління, дає можливість

констатувати, що товариство при даній структурі управління функціонує ефективно та стабільно.

Підприємство самостійно визначає напрямок своєї господарської діяльності і розпоряджається виробленою продукцією (роботами, послугами) та одержаним доходом відповідно до чинного законодавства та договором оренди. Забезпечує виробництво, зберігання і реалізацію в торгову мережу міста своєї продукції.

Підприємство веде бухгалтерську і статистичну звітність, здійснює облік результатів своєї діяльності, в порядку, встановленому державою, несе відповідальність за їх достовірність.

Наступним фактором, який впливає на процес управління підприємством, виступає формування внутрішньої звітності. Внутрішня звітність формується безпосередньо працівниками підприємства та використовується керівником при виконанні управлінських функцій. Також внутрішню звітність використовують підрозділи товариства при: формуванні бухгалтерської звітності, планів виробництва, продажу, в статистичних цілях.

Процес формування звітності починається з найнижчих виробничих ланок (оформлення виконаних норм) та передається на вищі структурні підрозділи, де вона обробляється чи передається адресату.

Процес розробки управлінського рішення є наступним процесом, на якому варто зупинити увагу.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Загальні управлінські рішення на підприємстві приймаються як індивідуально керівником так і груповими, способами, такими як метод мозкового штурму, обговоренням, та дебатами. Остаточне винесення рішення покладено на директора підприємства. Управлінські рішення в підрозділах підприємства приймаються їхніми керівниками, якщо вони стосуються лише поточної роботи підрозділу. Рішення які приймаються в

організаційних підрозділах та мають зв'язки з іншими підрозділами, приймаються лише після проведення консультації з керівником.

При оцінці процесу управління діяльністю підприємства нами визначено недоліки даної роботи: товариство покладається на нинішні свої ринки діяльності і не виявляють ринкові можливості; пошуки нових можливостей іноді здійснюються, але не систематично або час від часу, використовуючи різні джерела вторинної інформації і методи збору первинної інформації, не використовується сучасний інструментарій при здійсненні маркетингової діяльності.

В цілому, система управління підприємства відповідає потребам виробничої діяльності підприємства. Її ефективність залишається високою, проте, з метою вдосконалення управління на підприємстві, керівництво має забезпечити більш високий рівень матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищити стабільність персоналу підприємства та сформувати необхідний рівень висококваліфікованого персоналу.

Дослідження господарських процесів у підприємстві.

Господарська діяльність – будь-яка діяльність, яке передбачає виробництво та обмін матеріальних і нематеріальних благ у формі товару.

Господарський процес – це логічна сукупність дій, які пов'язані з виробництвом та обміном матеріальних і нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

З метою забезпечення логічної послідовності реалізації діяльності, проаналізуємо такі господарські процеси як збут та транспортування продукції.

Рішення логістичної системи підприємства є прерогативою відділу збуту та постачання. Дана система є багатоаспектною і реалізовує наступні логістичні функції: визначення строків і обсягів поставок; планування потреби в матеріальних і сировинних ресурсах; вибір типу транспорту й визначення маршруту перевезень; керування процедурою замовлень; регулювання й контроль рівня запасів у збутовій системі і т.і. У підприємстві

загалом існує сукупність логістичних операцій, які є взаємозалежними відповідно до єдиної мети – керування товарно-матеріальними потоками.

У свою чергу заготівельна логістика спрямована на своєчасне забезпечення потрібними сировиною та матеріалами. Прийом товарів за кількістю і якістю здійснюється відповідно до умов, які зазначені в укладених договорах купівлі-продажу, контрактах, договорах поставки товарів та інших видів угод. На складах при зберіганні товарів велику увагу приділяють технології розміщення. Товари, які надійшли на склад, розміщують у встановлені місця для зберігання. При цьому визначається список із переліком товарів, які потребують з врахуванням специфічних властивостей товару спеціальних приміщень (вологість, здатність сприймати сторонні запахи), черговість відпуску, товарне сусідство.

Що стосується транспортної логістики, то вона забезпечує у логістичному ланцюзі переміщення продукції певним транспортним засобом. Якщо великий обсяг замовлення, то товариство доставляє продукції власним транспортом. При перевезенні невеликого обсягу продукції іноді керівництво користується послугами сторонніх підприємств, тобто дані послуги надають приватні перевізники. Це перш за все пов'язано з транспортними витратами. При організації системи збуту у товаристві використовується непрямий вид збуту, що передбачає участь торгових посередників, ускладнюється додатковими ланками з елементами обміну інформацією. Відповідно канали будуються на використанні досвіду посередників і різних форм праці з торговою мережею.

В останні роки, керівництво підприємства поступово впроваджує систему управління якістю, основними цілями якої є забезпечення рівня і стану якості продукції з урахуванням економічних інтересів споживача і виробника, а також вимог безпеки продукції. При цьому виникають питання доступності ціни для споживача, ефективності виробництва і споживання, рівень собівартості і прибутковості продукції для її виробника. Контроль якості забезпечує виявленні відхилень. Проте, система управління якістю у

досліджуваному підприємстві є недосконалою, керівництво не намагається розробляти основні документи, нормативи з управління якістю, також не має чіткого органу в ієрархії управління, хто б досліджував проблеми пов'язані з якістю. Крім того, повинна існувати політика щодо навчання персоналу. Тому потрібно працівників направляти на навчання з метою отримання сертифікації за якістю.

В свою чергу, слід відмітити, що відділ кадрів підприємства розробляє політику щодо управління персоналом. Працівники відділу вивчають ділові якості й інші індивідуальні особливості спеціалістів з метою відбору кадрів на суміщення посад, приймають участь в організації підвищення кваліфікації спеціалістів, визначають спеціалістів, що потребують в атестації; організують підготовку матеріалів для представлення працівників до заохочень і нагород і т.д.

Проведемо оцінку бізнес-процесів підприємства за допомогою методики CSF (Critical Success Factors) – це система аналізу критичних чинників успіху підприємства, яка дає змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, що виражаються у: пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві; доступі до диференційованих ринків; створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими підприємствами вже самим фактом свого існування.

Оцінка бізнес-процесів за допомогою методики CSF (табл. 2.8) є найкращим методом виявлення важливості бізнес-процесів, її варто застосовувати для того, щоб обрати процеси, що вимагають реінжинірингу, процес якого буде запропонований у третьому розділі дипломної роботи.

Результати проведеної методики CSF дали можливість визначити наступні критичні чинники успіху досліджуваного підприємства: CSF<sub>1</sub>: високий рівень задоволення споживачів; CSF<sub>2</sub>: висока якість продукції; CSF<sub>3</sub>: кваліфіковані працівники; CSF<sub>4</sub>: можливості для ведення інноваційних форм бізнесу; CSF<sub>5</sub>: постійні клієнти.

Під час реалізації методики CSF розглядається кожен бізнес-процес та

окремо визначається показник CSF.

Таблиця 2.8

**Оцінка бізнес-процесів підприємства відповідно до методики CSF**

№з/п	Бізнес-процес	CSF <sub>1</sub>	CSF <sub>2</sub>	CSF <sub>3</sub>	CSF <sub>4</sub>	CSF <sub>5</sub>	Кількість чинників успіху	Оцінка
1	БП1 – реклама послуг та продукції	+		+	+	+	4	IV
2	БП2 – підвищення кваліфікації працівників		+		+	+	3	III
3	БП3 – визначення характеристики нових продуктів та послуг	+	+	+	+	+	5	V
4	БП4 – розробка нових продуктів	+		+	+		3	III
5	БП5 – визначення цільової аудиторії	+	+		+	+	4	IV
6	БП6 – дослідження ринку	+	+	+	+	+	5	V
7	БП7 – визначення рівня конкурентоспроможності	+	+	+	+	+	5	V
8	БП8 – удосконалення якості продуктів та послуг	+		+		+	3	III
9	БП9 – цільовий маркетинг			+		+	2	II
10	БП10 – складання планів		+	+		+	3	III
11	БП11 – формування бюджету	+		+	+	+	4	IV
12	БП12 – оснащення спеціальним сучасним обладнанням		+	+		+	3	III
13	БП13 – побудова виробничих структур	+		+	+	+	4	IV
14	БП14 – використання інноваційних технологій	+		+		+	3	III
15	БП15 – удосконалення технологічного процесу	+	+		+	+	4	IV

Пізніше підприємством визначається кількість CSF, на які здійснює вплив кожен бізнес-процес, потім це число вноситься до табл. 2.7, остання колонка якої демонструє оцінку бізнес-процесу за шкалою від I до V, де I – погана робота, II – задовільна робота, III – посередня робота, IV – гарна робота, V – відмінна робота.

З метою визначення бізнес-процесів, які потребують реінжинірингу їх розділяємо на три групи, де 3-я група – найкраща робота, 2-а – середня робота, 1-а – найгірша робота. Так, Процеси БП1, БП2, БП4, БП5, БП8, БП10,

БП11, БП12, БП13, БП14, БП15, що входять до колонок III-IV (зона 2) не забезпечують належних можливостей для впливу на діяльність підприємства. БП9 є важливий процес, однак наразі його робота є незадовільною, тому над ним треба працювати. БП3, БП6, БП7 знаходяться у третій зоні і здійснюють незначний вплив, оскільки на даний момент добре працюють. За ними достатньо лише спостерігати з метою подальшої позитивної реалізації.

Після реінжинірингу бізнес-процесів, які знаходяться у зоні 1, вони можуть покращитися і перейти у зону 2, що значно допоможе досягненню поставленої мети.

Важливо відзначити, що результативність всієї діяльності підприємства буде залежати від результату бізнес-процесу. Важливим параметром будь-якого бізнес-процесу буде його ефективність, тому основне завдання управління у досліджуваному підприємстві полягає в постійному удосконаленні показників кожного бізнес-процесу з метою підвищення ефективності функціонування товариства в цілому.

Досягнення високих результатів бізнес-процесів – це один з інструментів покращення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання якості виробничих, управлінських та інших процесів, а також виробленої продукції.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Для досліджуваного товариства характерна лінійно-функціональна структура управління, яка ґрунтується на таких принципових положеннях як: чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність формальних правил і процедур.

Перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 45,9 %, друге – виробництво насіння соняшнику – 34,3 %, третє – пшениця 16,1 %. Ячмінь вирощувався лише у 2019 р. та 2020 р. А боби сої – у 2018-2019 роках. Тобто виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний.

2. Підприємство щорічно збільшує обсяги власної діяльності, що в свою чергу спричиняє зростання показників валового й чистого прибутку та обсягу виробітку. У той же час це призводить до необхідності залучення позичкових коштів, що у свою чергу знижує ліквідність та платоспроможність. Загалом констатуємо незначне покращення результативних показників діяльності товариства.

3. Управління бізнес-процесами підприємства поділяється на три категорії: управлінські, виробничі та господарські процеси.

Досягнення високих результатів бізнес-процесів – це один з інструментів покращення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання якості виробничих, управлінських та інших процесів, а також виробленої продукції.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Вдосконалення управлінської діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів у підприємстві**

З метою досягнення ефективного менеджменту бізнес-процесами, постійного їх удосконалення та оптимізації потрібно покращувати основні показники діяльності, а саме: покращувати якість, зменшувати витрати, оперативність, задоволеність споживачів тощо. Особливу увагу варто приділяти підвищенню якості та ефективності системи менеджменту підприємства; забезпеченню пришвидшення впровадження інновацій; нарощенню інвестиційної зацікавленості; забезпеченню гнучкої реакції підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища.

Процеси, що виконуються в підприємстві, є взаємопов'язаними функціональними елементами, і від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї системи менеджменту підприємства.

Кожна система має свої особливості, свою реакцію на менеджмент, свої форми можливих відхилень від програми, свою здатність реагувати на різні дії. Це спричиняє потребу застосування певних підходів у процесі менеджменту операційної системи, саме: ситуаційного, системного, функціонально-орієнтованого тощо.

Процесний підхід у системному менеджменті стає дедалі популярнішим. Його основною перевагою є пряма орієнтація на продукти чи послуги клієнтів, які виготовляє підприємство.

Для досліджуваного підприємства важливо розробити покрокову схему системи менеджменту з метою запровадження процесного підходу, після цього запровадити методи покращення, що потребують значних змін в

управлінні. Менеджмент бізнес-процесів – це набір методів та засобів впливу на управління бізнесом за допомогою планування, організації, мотивації та контролю розробки продуктів, маркетингу та продажу, закупівель, виробництва, обслуговування, доставки, доставки з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності бізнесу. Впровадження процесно-орієнтованого управління підприємству надасть наступні переваги (рис. 3.1):

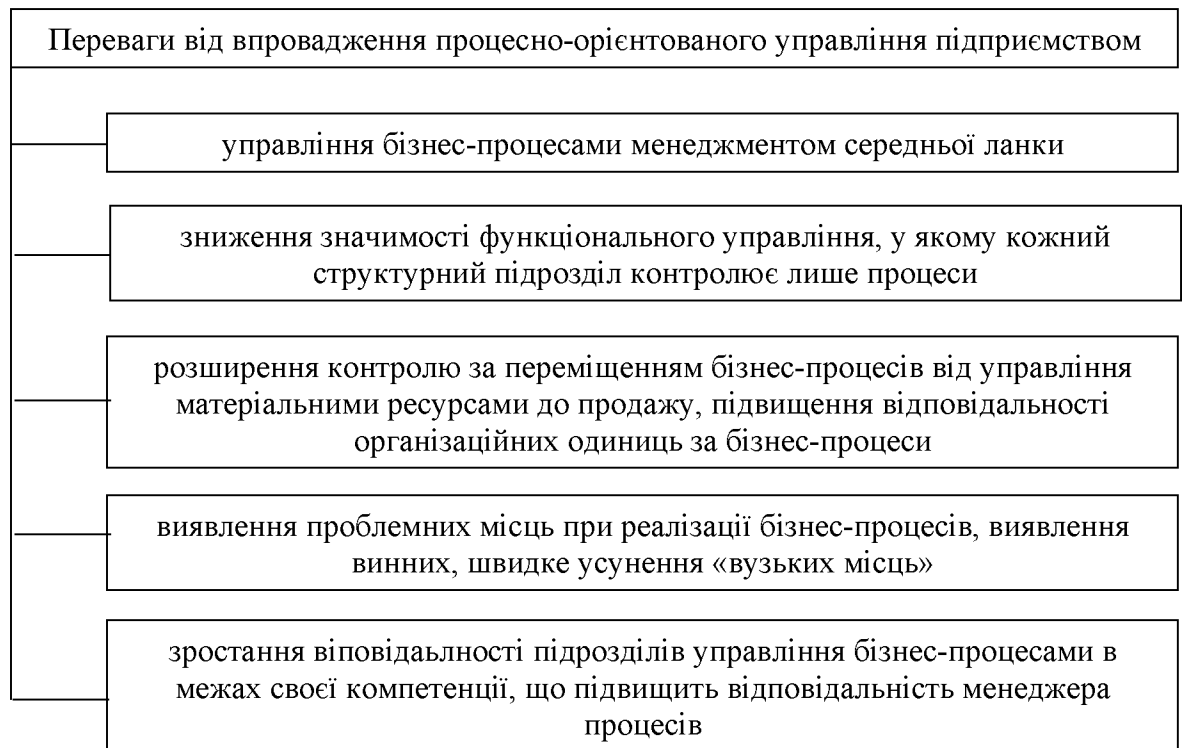


Рис. 3.1. Переваги від впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством

До побудови бізнес-процесів досліджуваного підприємства практичним підходом є схематичне представлення комплексу операцій та опис основних моментів їх реалізації, що здійснюється з метою одержання повноцінної інформації про функціональність процесу, про дії, які відбуваються в його межах, з метою визначення неефективності порядку виконання певних функцій і функціональних неузгодженостей (рис. 3.2).

Варто зазначити, що концепцію оптимізації бізнес-процесів потрібно розглядати в контексті вдосконалення, покращення діяльності підприємства. Оптимізація бізнес-процесів – це аспект організаційного розвитку, при якому

«власник» процесу здійснює певні дії з метою виявлення, аналізу та удосконалення існуючих бізнес-процесів у підприємстві на основі таких цілей, як: зниження витрат, збільшення прибутку та продуктивності та ін.



Рис. 3.2. Архітектура моделювання бізнес-процесів верхнього рівня в підприємстві [сформовано на основі 23]

Відзначимо, що багато інструментів бізнес-моделювання не можуть запропонувати статистичні процеси готові до використання або показників досягнення операційних цілей, відтак практичне застосування бізнес-процесів потребує ретельного налаштування та підлаштування під особливості діяльності кожного підприємства.

Констатуємо, що менеджмент бізнес-процесів – це лише інструмент робочого процесу, який характеризується його здатністю візуального діаграмування процесів. Що стосується його інструментів, то практично їх можна поділити на чотири категорії моделювання процесів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Інструменти менеджменту бізнес-процесів підприємств

Задля забезпечення успіху досліджуване підприємство має постійно розвиватися та змінюватися, покращувати свої бізнес-процеси відповідно до потреб споживачів та умов ринку. Звідси оптимізацію бізнес-процесів розглядаємо як серію взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних з певною технологією та спрямованих на покращення як окремих процесів, так і продуктивності підприємства загалом з метою задоволення очікувань та потреб зацікавлених сторін.

Тому з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей досліджуваному підприємству рекомендуємо реорганізувати систему управління на основі процесного підходу та приділити особливу увагу вирішенню завдань оптимізації.

При аналізі критеріїв оптимізації бізнес-процесів виявляємо, що оптимальність процесу зазвичай оцінюється з використанням наступних параметрів:

- ефективність управління бізнес-процесами;
- зміст дій виконавців під час виконання операцій;
- якість та зміст проміжних результатів (по кожній операції);
- якість кінцевого результату бізнес-процесу;

компактність та несуперечність схем бізнес-процесів.

Новітні наукові доробки пропонують декілька напрямів удосконалення механізмів менеджменту бізнес-процесів підприємства, що дає йому змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і залишатися прибутковими в конкурентних умовах (рис. 3.4).

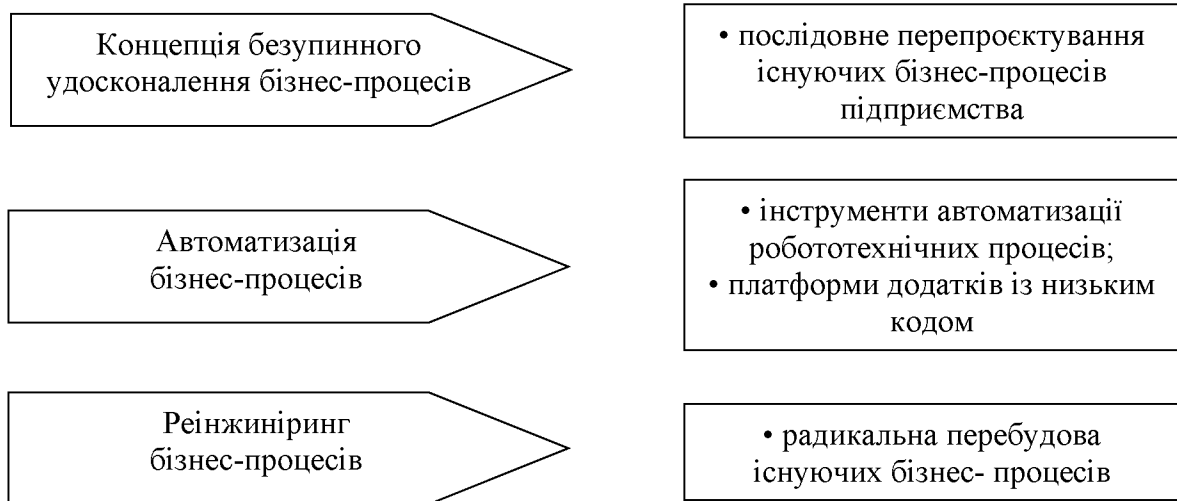


Рис. 3.4. Сучасні напрями вдосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства

У результаті застосування досліджуваним підприємством перепроєктування існуючих бізнес-процесів перерозподіляється і мінімізується використання ресурсів, зростає якість обслуговування споживачів, на порядок підвищується ефективність діяльності, спрощується організаційна структура підприємства.

Інструменти автоматизації бізнес-процесів у підприємстві – це найбільш гнучкі інструменти завдяки їх можливостям налаштування інтерфейсу користувача та можливостям інтеграції з більшістю сучасних систем.

Для підприємства важливо впроваджувати методи вдосконалення, що потребують значних змін у керівництві. Методи оптимізації бізнес-процесів можна розділити на два класи залежно від тривалості впровадження та ступеня зміни бізнес-процесу. Розрізняють короткострокові та довгострокові методи (рис. 3.5).

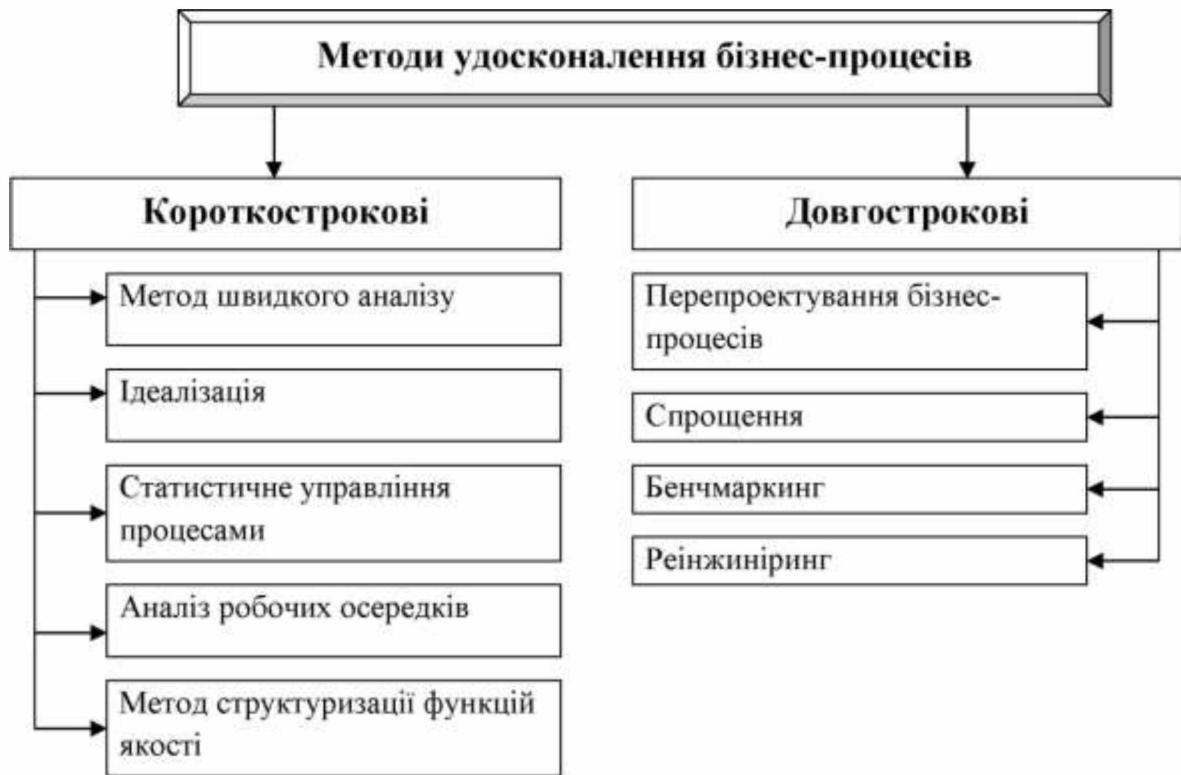


Рис. 3.5. Методи оптимізації бізнес-процесів підприємства

Ефективний менеджмент процесів у підприємстві передбачає їх постійне покращення і оптимізацію, тому дуже важливим є формування системи удосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження визначено, що на даний момент існує декілька інноваційних підходів до менеджменту бізнес-процесів: методологія безперервного удосконалення, методика швидкого аналізу рішення, реінжиніринг, грінфілд, бенчмаркінг, поєднання функціонального і процесного підходів та ін. (табл. 3.1).

Обрання конкретного інструменту оптимізації менеджменту бізнес-процесів підприємства вимагає ретельного аналізу та обґрунтування майбутньої стратегії розвитку діяльності підприємства, адже може виявитися неефективною автоматизація лише одного бізнес-процесу. Процес автоматизації бізнес-процесів на підприємстві повинен бути комплексним.

Перехід підприємства на процесний спосіб формування структур управління призведе до досягнення фундаментальних покращень основних показників діяльності підприємства, до створення більш оптимальної системи управління, підвищення її гнучкості.

Таблиця 3.1

**Цілі, принципи і методи оптимізації  
менеджменту бізнес-процесів підприємства**

ЦІЛІ	
мінімізація витрат; скорочення витрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо	
ПРИНЦИПИ	
наявність власників бізнес-процесів, відповідальних їх оптимізацію, мінімальна кількість учасників процесу; наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів, єдиний контроль за бізнес-процесом, скорочення кількості узгоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів; автономність процесів; усунення розривів у технологічному ланцюжку; створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу, погодження вдосконалення бізнес-процесів зі стратегічними бізнес-цілями, орієнтованість на внутрішнього та зовнішнього споживача тощо	
МЕТОДИ	
1. Безперервне удосконалення – детальний і системний існуючого процесу з метою пошуку можливих шляхів його удосконалення або, якщо це необхідно, кардинального перепроєктування	2. Методика швидкого аналізу рішення – увага концентрується на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи удосконалення процесу для визначення способів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів
3. Реінжиніринг BPR – радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності (витрати, якість, результативність тощо)	4. Бенчмаркінг – порівняльний аналіз процесів господарювання конкретного підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують такі самі або подібні процеси, проте функціонують краще, з метою покращення поточної діяльності
5. Грінфілд – аналіз і прийняття рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з «чистого аркуша»	6. Статистичне управління процесами – виявлення факторів, що впливають на їх ефективність та розділити їх на дві групи
7. Метод ідеалізації заснований на методі ідеальної системи, що широко використовується в системному підході, який є спробою розробки ідеальних бізнес-процесів. Після розробки необхідно ідентифікувати ті частини, які не можна безпосередньо застосувати практично	8. Аналіз робочого місця – це чітке визначення технічних вимог до продукту чи послуги, які необхідні внутрішньому чи зовнішньому споживачеві
9. Метод структурування функції якості – визначення відносин між вимогами та засобами їх досягнення, а також проаналізувати збережені відносини	

Отже, оптимізація є особливо важливою для удосконалення бізнес-процесів у підприємствах з багатьма складними процесами, оскільки вона дозволяє враховувати вплив ринку та ресурсів. Однак найкращим варіантом є комбінація реінжинірингу бізнес-процесів як перший крок в організації процесу та оптимізації процесу на другому етапі.

### 3.2. Формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Кожне підприємство є самостійним у виборі процедур при формуванні концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Сукупність цих процедур можна вважати проектуванням нового вигляду бізнес-процесів, основним завданням якого є підвищення рівня функціональності системи в цілому.

Об'єкту дослідження пропонується такий алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 3.6).

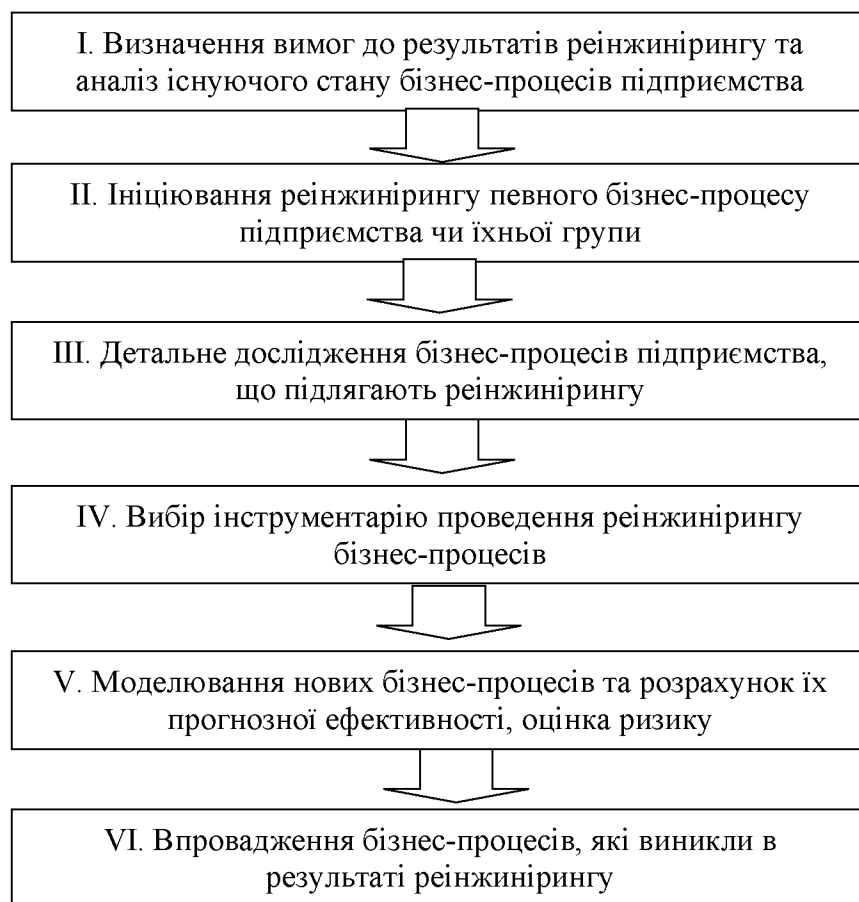


Рис. 3.6. Алгоритм формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів у підприємстві

Визначення вимог до результатів є першим елементом алгоритму формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Скласти адекватну оцінку тим бізнес-процесам, які потребуватимуть реінжинірингу дасть змогу чітко визначення вимог. Варто розуміти, що всю сукупність вимог можна

класифікувати на вимоги користувача, тобто безпосередніх виконавців бізнес-процесу, та вимоги системи, тобто вимоги інших зацікавлених у бізнес-процесі сторін.

Наступним етапом є загальний аналіз як безпосередньо самих бізнес-процесів, які реалізуються у підприємстві так і його фінансово-економічного стану підприємства.

Результат реалізації цих процедур дасть можливість ініціювати реінжиніринг окремих бізнес-процесів або й цілих їх груп. Звичайно, що якісні та кількісні показники, які вважаються менеджментом підприємства достатніми для того, щоб ініціювати реінжиніринг бізнес-процесів є різними, тому потрібно сформувати систему основних параметрів, які будуть вказувати на необхідність повної його перебудови із врахуванням цілей підприємства, а не просто вдосконалити бізнес-процес.

На етапі детального дослідження бізнес-процесів підприємства, що підлягають реінжинірингу, варто встановити взаємозв'язок цих процесів зі всіма іншими для того, щоб зрозуміти як вплине його заміна на інші бізнес-процеси. Також можна розробити систему «ідеальних бізнес-процесів», для того щоб мати їх як орієнтири при будь яких змінах.

Подальшим етапом є вибір інструментарію реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, їх моделювання і у випадку одержання прогнозних значень ефективності діяльності в діапазоні прийнятних значень для підприємства, впроваджувати їх у роботу.

Систематичний підхід, що охоплює увесь процес підготовки до реалізації є необхідні для ефективного реінжиніринг важливих бізнес-процесів.

Розроблена схема процесу реінжинірингу основних бізнес-процесів представлена на рис. 3.7.

Реінжиніринг основних бізнес-процесів відповідно до запропонованих етапів надасть можливість оцінити їх ефективність до того, як будуть внесені прямі зміни до основних бізнес-процесів, що дозволить уникнути значної

втрати фінансових ресурсів у разі неефективності. До основного бізнес-процесу та певного часу роботи після повного внесення змін здійснюється порівняльний аналіз фактичних та прогнозованих показників.

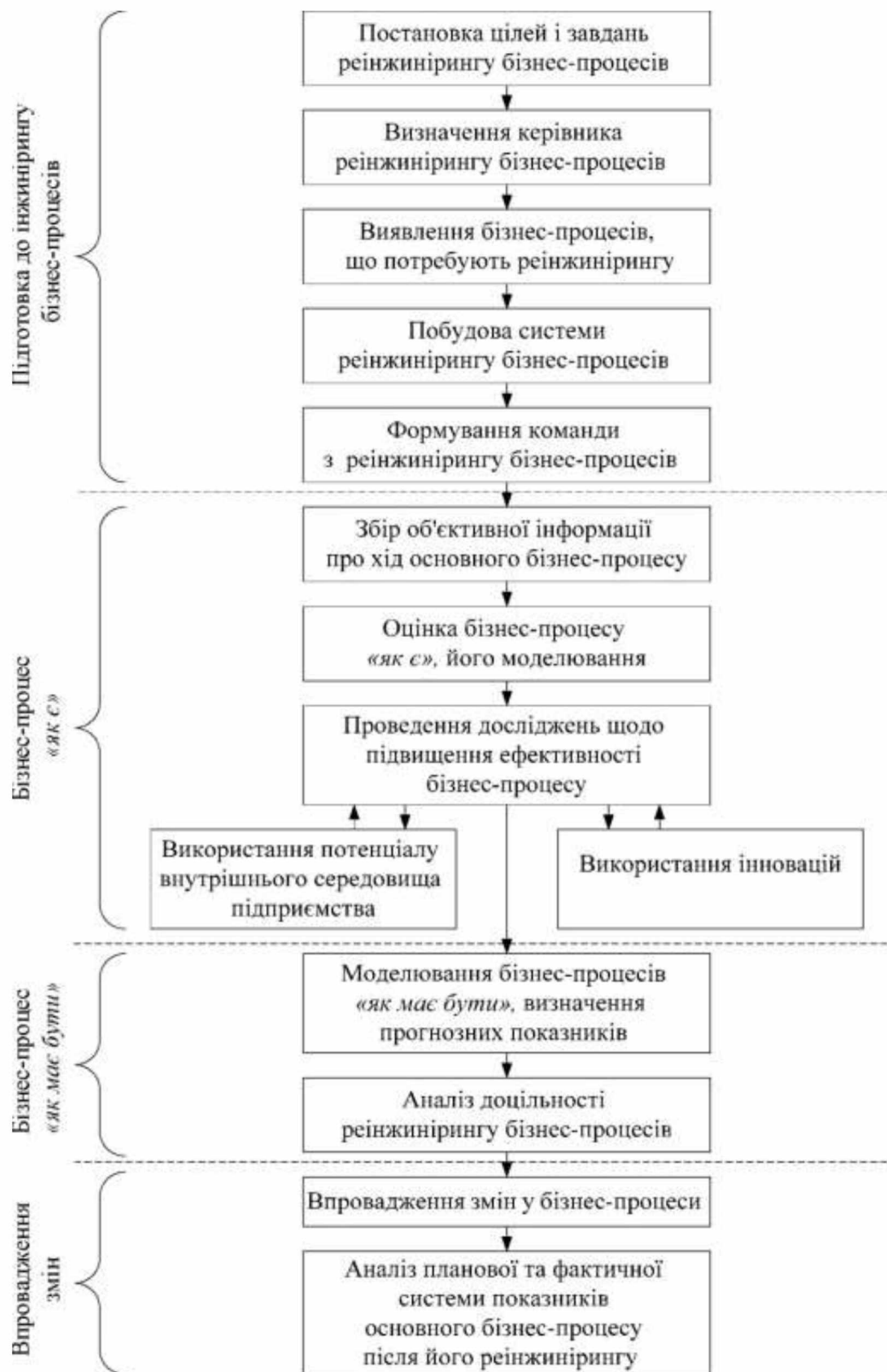


Рис. 3.7. Рекомендований алгоритм процесу реінжинірингу бізнес-процесів у підприємстві

Рішення про потребу удосконалення основного бізнес-процесу ухвалюється за результатами аналізу. У разі ефективного рішення, рекомендується слідувати основному бізнес-процесу, як показано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Процес удосконалення основного бізнес-процесу в підприємстві

Пропонований процес удосконалення основного бізнес-процесу при впровадженні інноваційних технологій та їх подальше вдосконалення дозволить досліджуваному підприємству отримати наступні результати, які подано на рис. 3.9.

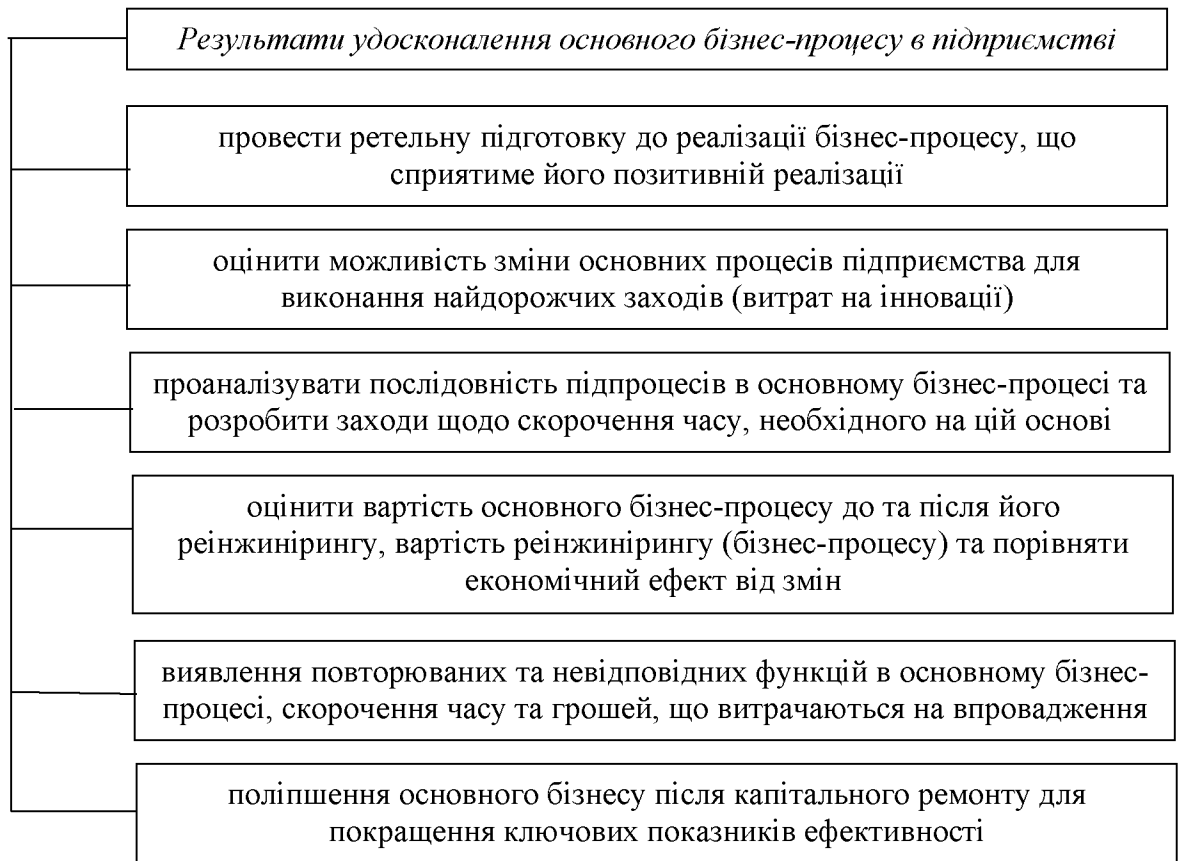


Рис. 3.9. Результати удосконалення основного бізнес-процесу в підприємстві

На рис. 3.10 показано, яким чином можна проводити порівняльний аналіз доцільності проведення реінжинірингу у оновленій формі бізнес-процесу.

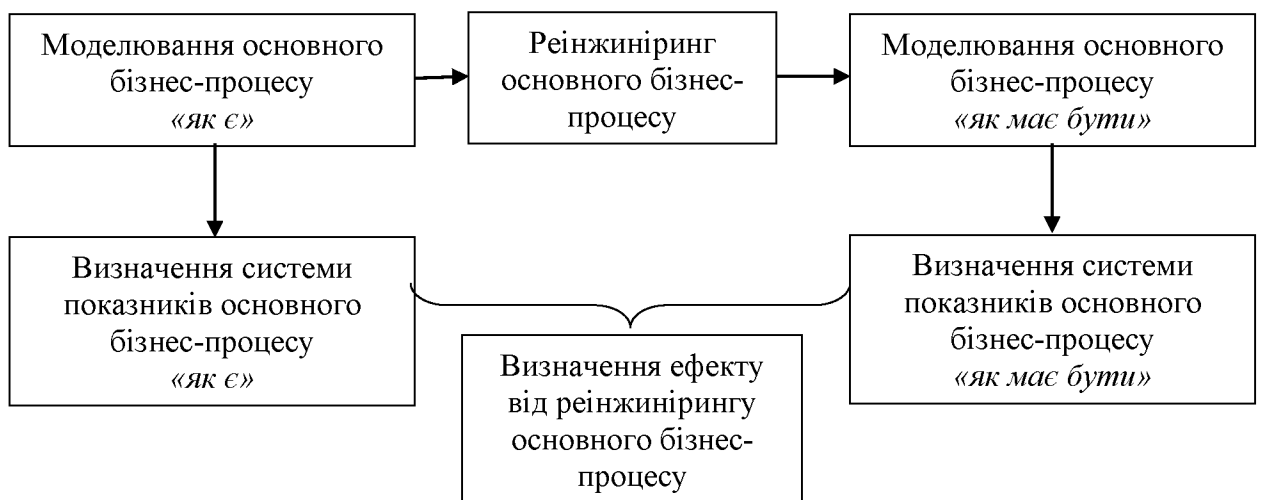


Рис. 3.10. Порядок визначення ефекту від реінжинірингу бізнес-процесу

Тобто, здійснюється постійне порівняння показників, які вказують на ефективність бізнес-процесу, що пройшов реінжиніринг, та минулих значень, які отримувалися підприємством до моменту змін.

На даному етапі важливим елементом є оцінка ризиків, які можуть проявитися в результаті реінжинірингу бізнес-процесу. Звичайно, що повністю передбачити ризики неможливо, проте, варто виокремити основні, які можуть суттєво порушити прогнозований розвиток бізнес-процесів.

Аналіз ризиків можна проводити наступним чином: ідентифікувати основні джерела можливих ризикових ситуацій та по можливості здійснити оцінювання ймовірності прояву кожного ризикового фактору. Також слід чітко виявити характер ризику, тобто причини його виникнення, можливості уникнення, періодичність прояву і т.д.

Для того, щоб аналітично обґрунтувати загрозливість або незагрозливість кожного можливого ризику необхідно встановити чіткі критерії допустимого і критично негативного рівня кожного ризикового фактору, розробити шляхи зниження рівня прояву негативних ризикових ситуацій і т.д.

Після цього здійснюється реалізація бізнес-процесу, який пройшов процедуру реінжинірингу, та відстежується його ефективність. У випадку недостатнього рівня ефективності, він знову ж може бути вдосконаленим перебудованим або підлягати новому етапу реінжинірингу.

Таким чином, моделювання та удосконалення бізнес-процесів створює великий потенціал для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Основне завдання моделювання бізнес-процесів підприємства – визначити поточний стан бізнес-процесу та виявити вузькі місця з метою уникнення загрози критичного стану бізнесу. Саме тому основне завдання удосконалення бізнес-процесів – усунення цих вузьких місць шляхом оптимізації бізнес-процесів. Найчастіше результат оптимізації проявляється у зміні старого способу управління бізнес-процесами з урахуванням використовуваних

ресурсів. Отже, розуміння складності бізнес-процесів є базою для ефективного управління, орієнтованого на результат.

В сучасних умовах нестабільної економічної ситуації сільськогосподарським підприємствам необхідно оптимально використовувати весь наявний ресурсно-виробничий потенціал. Це можливо досягти виключно застосовуючи науковий підхід при вирішенні ресурсних задач. Одним з стратегічних ресурсів сільськогосподарського підприємства є земельні ресурси, про що свідчать розміри площ придатних для вирощування сільськогосподарської продукції. Тому, використання економіко-математичних методів (додаток Д) дає можливість знаходити раціональну структуру виробництва підприємства, розраховувати оптимальну структуру його посівної площі чи площі окремої групи культур, визначити найкращий склад та використання машинно-тракторного і автомобільного парку та інші види діяльності. Порівняння фактичної та оптимальної структури виявляє значні резерви збільшення і здешевлення виробництва всіх видів продукції агропромислового комплексу.

Виходячи з цього розраховуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті обчислень необхідно отримати максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва. Необхідно використати статистичні показники підприємства за останній звітний 2022 р.

Внаслідок оптимізації посівних площ прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції складе:

озима пшениця 8921,76 тис. грн.;

кукурудза на зерно 9054,45 тис. грн.;

соняшник 5025,34 тис. грн.

Графічно представлено фактичну та оптимальну посівні площі основних сільськогосподарських культур досліджуваного аграрного підприємства як в метричній системі, так і у відсотковому значенні, 2022, 2025 рр. (Додаток Д).

### **Висновки до розділу 3**

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зробити наступні висновки:

1. Ефективний менеджмент процесів у підприємстві передбачає їх постійне покращення і оптимізацію, тому дуже важливим є формування системи удосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження визначено, що на даний момент існує декілька інноваційних підходів до менеджменту бізнес-процесів: методологія безперервного удосконалення, методика швидкого аналізу рішення, реінжиніринг, грінфілд, бенчмаркінг, поєднання функціонального і процесного підходів та ін.

Оптимізація є особливо важливою для удосконалення бізнес-процесів у підприємствах з багатьма складними процесами, оскільки вона дозволяє враховувати вплив ринку та ресурсів. Однак найкращим варіантом є комбінація реінжинірингу бізнес-процесів як перший крок в організації процесу та оптимізації процесу на другому етапі.

2. Реінжиніринг основних бізнес-процесів відповідно до запропонованих етапів надасть можливість оцінити їх ефективність до того, як будуть внесені прямі зміни до основних бізнес-процесів, що дозволить уникнути значної втрати фінансових ресурсів у разі неефективності. До основного бізнес-процесу та певного часу роботи після повного внесення змін здійснюється порівняльний аналіз фактичних та прогнозованих показників. Рішення про потребу удосконалення основного бізнес-процесу ухвалюється за результатами аналізу.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Менеджмент бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Бізнес-процеси, в еволюції наукового бачення слід визначити технічну (зорієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та економічну (управлінську) спрямованість тлумачень поняття. Своєю чергою, в самому економічному підході можна виділити спрямованість на внутрішнє середовище (зорієнтоване на підвищення ефективності управління та формування важелів управління) та спрямованість на зовнішнє середовище (зорієнтоване на взаємодію із зовнішнім середовищем і, відповідно, підвищення гнучкості).

2. З метою підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, для того, щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів з метою їх вдосконалення. Формування ефективної системи діагностики та управління бізнес-процесами в контексті реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесно-орієнтованої моделі антикризового управління.

3. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Метою діяльності підприємства є обробіток землі, вирощування і виробництво рослинницької продукції для задоволення суспільних потреб, насичення внутрішнього ринку високоякісною сільськогосподарською продукцією та послугами, одержання прибутку і використання його в інтересах учасників товариства, членів трудового колективу та розвитку підприємства у цілому.

Для досліджуваного товариства характерна лінійно-функціональна структура управління, яка ґрунтується на таких принципових положеннях як: чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність формальних

правил і процедур.

Перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 45,9 %, друге – виробництво насіння соняшнику – 34,3 %, третє – пшениця 16,1 %. Ячмінь вирощувався лише у 2019 р. та 2020 р. А боби сої – у 2018-2019 роках. Тобто виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний.

4. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність підприємства. З'ясовано, що товариство є рентабельним. Серед основних впливів на діяльність підприємства виділено: загальну нестабільну макро- та мікроекономічну ситуацію в країні; військовий стан в Україні; тривалу непрогнозованість цін на ринках сировини та енергоносіїв; зміни у чинному законодавстві, зокрема, податковому законодавстві, законодавстві у галузі корпоративного управління; відсутність сталої нормативно-правової бази та судової практики; податкове навантаження; наявність штучно створених перепон органів державної влади та органів місцевого самоврядування в отриманні документів дозвільного характеру; спад попиту та наявність значної конкуренції на ринку збуту сільськогосподарської продукції. Зазначені обставини суттєво ускладнюють реалізацію довгострокових та капіталоемних проектів.

5. Управління бізнес-процесами підприємства поділяється на три категорії: управлінські, виробничі та господарські процеси.

Досягнення високих результатів бізнес-процесів – це один з інструментів покращення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання якості виробничих, управлінських та інших процесів, а також виробленої продукції.

6. Ефективний менеджмент процесів у підприємстві передбачає їх постійне покращення і оптимізацію, тому дуже важливим є формування системи удосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження визначено, що на даний момент існує декілька інноваційних підходів до менеджменту

бізнес-процесів: методологія безперервного удосконалення, методика швидкого аналізу рішення, реінжиніринг, грінфілд, бенчмаркінг, поєднання функціонального і процесного підходів та ін.

Оптимізація є особливо важливою для удосконалення бізнес-процесів у підприємствах з багатьма складними процесами, оскільки вона дозволяє враховувати вплив ринку та ресурсів. Однак найкращим варіантом є комбінація реінжинірингу бізнес-процесів як перший крок в організації процесу та оптимізації процесу на другому етапі.

7. Реінжиніринг основних бізнес-процесів відповідно до запропонованих етапів надасть можливість оцінити їх ефективність до того, як будуть внесені прямі зміни до основних бізнес-процесів, що дозволить уникнути значної втрати фінансових ресурсів у разі неефективності. До основного бізнес-процесу та певного часу роботи після повного внесення змін здійснюється порівняльний аналіз фактичних та прогнозованих показників. Рішення про потребу удосконалення основного бізнес-процесу ухвалюється за результатами аналізу.

Таким чином, моделювання та удосконалення бізнес-процесів створює великий потенціал для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Основне завдання моделювання бізнес-процесів підприємства – визначити поточний стан бізнес-процесу та виявити вузькі місця з метою уникнення загрози критичного стану бізнесу. Саме тому основне завдання удосконалення бізнес-процесів – усунення цих вузьких місць шляхом оптимізації бізнес-процесів. Найчастіше результат оптимізації проявляється у зміні старого способу управління бізнес-процесами з урахуванням використовуваних ресурсів. Отже, розуміння складності бізнес-процесів є базою для ефективного управління, орієнтованого на результат.