

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Анастасія ЄСИПЧУК

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту,
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.н., професор**
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2023 р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи **ЄСИПЧУК АНАСТАСІЇ ЯРОСЛАВІВНІ**

- 1. Тема роботи:** «Управління бізнес-процесами в діяльності підприємства»
Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** _____ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** звітність ФГ "Пролісок-17", плани виробництва продукції, загальні регламентуючі документи, контракти
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Вивчення теоретичних основ управління бізнес-процесами підприємства.
 2. Аналіз стану діяльності у ФГ "Пролісок-17"
 3. Розробка напрямів удосконалення управління бізнес-процесами в діяльність досліджуваного підприємства**Висновки і пропозиції**
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** 1. Загальна схема управління бізнес-процесами 2. Інформація про діяльність ФГ "Пролісок-17". 3. SWOT-аналіз виробничої діяльності в ФГ "Пролісок-17". 4. Проект удосконалення бізнес-процесів і його фінансування 5. Показники ефективності запропонованого проекту. 6. Очікувана ефективність заходів удосконалення бізнес-процесів у ФГ "Пролісок-17" на 2024-2025 роки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання

12.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ розроблювання управлінських рішень. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження організації і та стану рішень на підприємстві. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка і реалізація управлінських рішень на підприємстві Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Анастасія ЄСИПЧУК

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	6
1.1. Сутність категорії «бізнес-процес»	6
1.2. Поняття та методи управління бізнес-процесами	10
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ “Пролісок-17”	17
2.2. Дослідження тенденцій та аналіз результатів діяльності в фермерському господарстві	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ФГ “Пролісок-17”	31
3.1. Управління як фактор удосконалення бізнес-процесів	31
3.2. Обґрунтування та оцінка нових бізнес-процесів в рослинництві	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки, коли конкуренція змушує підприємства підтримувати задоволеності клієнтів на високому рівні, безперервно нарощувати ефективність бізнес-процесів та їх рентабельність. До управління бізнес-процесами висувається вимога адаптувати організації до змінних умов середовища, протистояти конкурентному тиску, тримати високу якість продукції та раціонально використовувати ресурси.

Отже, сьогодні важливо підприємствам орієнтуватися на удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізацію і адаптацію до мінливого зовнішнього середовища.

Виходячи з вище сказаного, розуміння сутності бізнес-процесу дає можливість організаціям вдосконалювати і оптимізувати діяльність з метою досягнення бажаних результатів і відповідати змінам бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження: процес управління бізнес-процесами в діяльності підприємства.

Предмет дослідження: процеси реалізації управління бізнес-процесами, як комплекс заходів, направлених на удосконалення виробничої діяльності фермерського господарства

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення теоретично-практичних складових управління бізнес-процесами в діяльності аграрного підприємства.

Для досягнення визначеної мети до виконання поставлені завдання:

- узагальнити теоретично-методичні основи управління бізнес-процесами в діяльності аграрного підприємства;
- провести аналіз виробничої діяльності суб'єкта дослідження;
- дослідити вплив виявлених тенденцій на ефективність діяльності;
- обґрунтувати заходи з удосконалення управління бізнес-процесами підприємства для підтримки ефективної діяльності;
- розробити проект з вирощування сорго та обґрунтувати можливі перспективи діяльності малих промислів.

- оцінити ефект від впровадження запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів в діяльності ФГ “Пролісок-17”.

Методи дослідження. Для вирішення зазначених вище завдань були використані наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; SWOT-аналіз. При обробці даних було використано програмне забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційною базою в проведених дослідженнях стали: законодавчі акти, науково-методичні публікації в періодичних виданнях, звітність ФГ “Пролісок-17” за період з 2021 по 2023 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в застосуванні SWOT-аналізу та бізнес-планування в проектуванні заходів розширення бізнес-процесів в діяльності ФГ “Пролісок-17” підвищення ефективності діяльності. Результати дослідження прийняті до реалізації у ФГ “Пролісок-17” Дніпровського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були направлені в господарство для обґрунтування управлінських рішень в удосконаленні бізнес-процесів в діяльності ФГ “Пролісок-17” .

Структура роботи. Представлена кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 49 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 51 сторінки тексту та включає 24 таблиці, 14 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

1.1. Сутність категорії «бізнес-процес»

В умовах ринкової економіки підприємствам важливо удосконалювати, оптимізувати і адаптувати бізнес-процеси до змін в зовнішньому середовищі.

Сьогодні конкуренція змушує підприємства якісно задовольняти потреби споживачів, постійно підвищувати рентабельність бізнес-процесів. Тому основні вимоги до управління бізнес-процесами: адаптація до мінливого ринкового середовища, протидія тиску конкурентів, висока якість продукції і ощадливе використання ресурсів.

Отже, висвітлення сутності бізнес-процесу - це можливість вдосконалення і оптимізації діяльності для досягнення результатів, які відповідають змінам у бізнес-середовищі.

Бізнес-процеси – це дії компанії з метою створення цінностей для своїх споживачів [1]. Компанія повинна чітко розуміти бізнес-процеси в своїй діяльності, щоб бути конкурентоспроможною. Знання змісту і сутності бізнес-процесів забезпечує їхню ефективність та узгодженість зі стратегією розвитку компанії. Розуміння сутності бізнес-процесів дає можливість організації визначити напрями удосконалення та оптимізації діяльності, що веде до підвищення ефективності діяльності та задоволеності споживачів. Уміння ефективно управляти бізнес-процесами – вирішальний крок на шляху до довгострокового успіху та стабільності.

Дослідження бізнес-процесів почалося в кінці ХХ століття після публікації праці М. Хаммера та Дж. Чампі «Реінжинірінг корпорацій: маніфест революції бізнесу» (1993 р.). В сучасній літературі існує безліч тлумачень поняття «бізнес-процес», наприклад у Великому тлумачному словнику сучасної української мови [2], бізнес – це економічна, комерційна,

або підприємницька діяльність, направлена на отримання прибутку. Процес – сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Поєднання вказаних визначень формує сутнісне значення категорії «бізнес-процес», як сукупність послідовних дій, що направлені на отримання результату. Але сьогодні це визначення втратило актуальність через поверхневу характеристику та відсутність тлумачення стратегічного аспекту функціонування підприємства.

М. Хаммер і Дж. Чампі трактують бізнес-процес як об'єднання різних видів діяльності, у рамках якого перетворюють ресурси «на вході» в на продукт, що ціннішим для споживача «на виході». Автори не виділяють взаємопов'язаність процесів у визначну характеристику [3].

Дослідники Т. Дейвенпорт та Дж. Шорт внесли свій вклад в теорію бізнес-процесів, визначивши бізнес-процес як множину дій з виробництва визначеного продукту для конкретного споживача, що вказує на технічну спрямованість процесу [4].

Визначальним є тлумачення бізнес-процесу надане дослідниками М. Портером і В. Міллером – це сукупність видів діяльності, яка визначає точки «входу» і «виходу» та використовує управлінські ресурси для створення цінності для споживача [5].

Бізнес-процес, як будь-які види дій у функціонування організації тлумачить В.Е. Демінг [6], що є дуже загальним трактуванням. Також свої трактування сутності бізнес-процесу давали зарубіжні (Д. Харрінгтон, К.С. Есселінг, Е.Г. Ойхман, Х. Біннер, А.Шеєр) та вітчизняні (Л.І. Чорнобай, О. І. Дума, О.В. Тур, А.С. Матусевич, В. В. Нетерчук, О. М. Гончарова, Є. Л. Осипова, С. С. Ткачова, О.В. Ольшанський, В. О. Гурова) дослідники.

Результати опрацювання різних літературних джерел з метою систематизації різних тлумачень сутності категорії «бізнес-процес» на основі наведених найпоширеніших трактувань цього поняття представлені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Наукові визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор	Зміст визначення
Дейвенпорт Т., Шорт Дж. [4]	Множина дій, що спроектовані для виробництва продукту для конкретного споживача і включає роботи впорядковані в просторі та часі з визначеними «входами» та «виходами»
Х. Біннер [7]	Бізнес-процеси – це система пов’язаних дій, кінцевою ціллю яких є створення продуктів, які мають цінність для споживачів
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова [8]	Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, що починаються з входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту
Л.І. Чернобай, О. І. Дума [8]	Бізнес-процес – система безперервних, пов’язаних, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом процесу перетворення ресурсів підприємства та ефективності організації та забезпечення споживчої цінності на цільовому ринку.
О.В. Тур, А.С. Матусевич[9]	Бізнес-процеси - це види діяльності підприємства, орієнтовані на створення продукції, що задовольняє потреби споживачів
В. В. Нетерчук [10]	Перетворення «вхідних» потоків у «вихідні». Результат процесу – продукція
О. М. Гончарова [11]	Сукупність етапів, які починаються з «входів» і завершуються створенням продукції «виходів», що потрібна клієнтам
Є. Л. Осипова [12]	Сукупність операцій, впорядкованих у часі та просторі... для економічної вигоди підприємства
С. С. Ткачова [13]	Реалізація функцій з визначенням послідовних дій
Н.Нурланкизи[14]	Осередок бізнесу з керуючими і допоміжними процесами

Детально проаналізувавши нароби вчених з визначення поняття «бізнес-процес», підсумовуємо що у всіх визначеннях можна виділити основні ознаки досліджуваної категорії:

- наявність «входів» і «виходів», тобто початок і кінець;
- споживча цінність продукції;
- взаємопов'язаність різних видів діяльності ;
- послідовність і вимірюваність бізнес-процесів;
- мета - виробництво і постачання продуктів, які задовольняють споживачів;
- зосередженість на стратегічних цілях підприємства.

Схематично поняття бізнес-процесу представимо на рис. 1.1



Рис. 1.1. Схема бізнес-процесу

Можемо узагальнити термін «бізнес-процес» як послідовність дій у визначеному виді діяльності, яка охоплює життєвий цикл об'єкту діяльності (від формування ідеї до її втілення та отримання результату (передача об'єкту в роботу, реалізація продукції і завершення кожної фази діяльності). [15].

Оскільки мета бізнес-процесу - це задоволення вимог споживачів і формування споживчої цінності, що відповідає потребам у вартості і якості для клієнтів. Опис діяльності підприємства через перелік бізнес-процесів дає можливість отримати краще розуміння внутрішніх процесів та їх прихованих аспектів, що сприяє керуваності та контролюванню діяльності [16].

Виділимо основні цілі створення бізнес-процесів в діяльності (рис. 1.1).

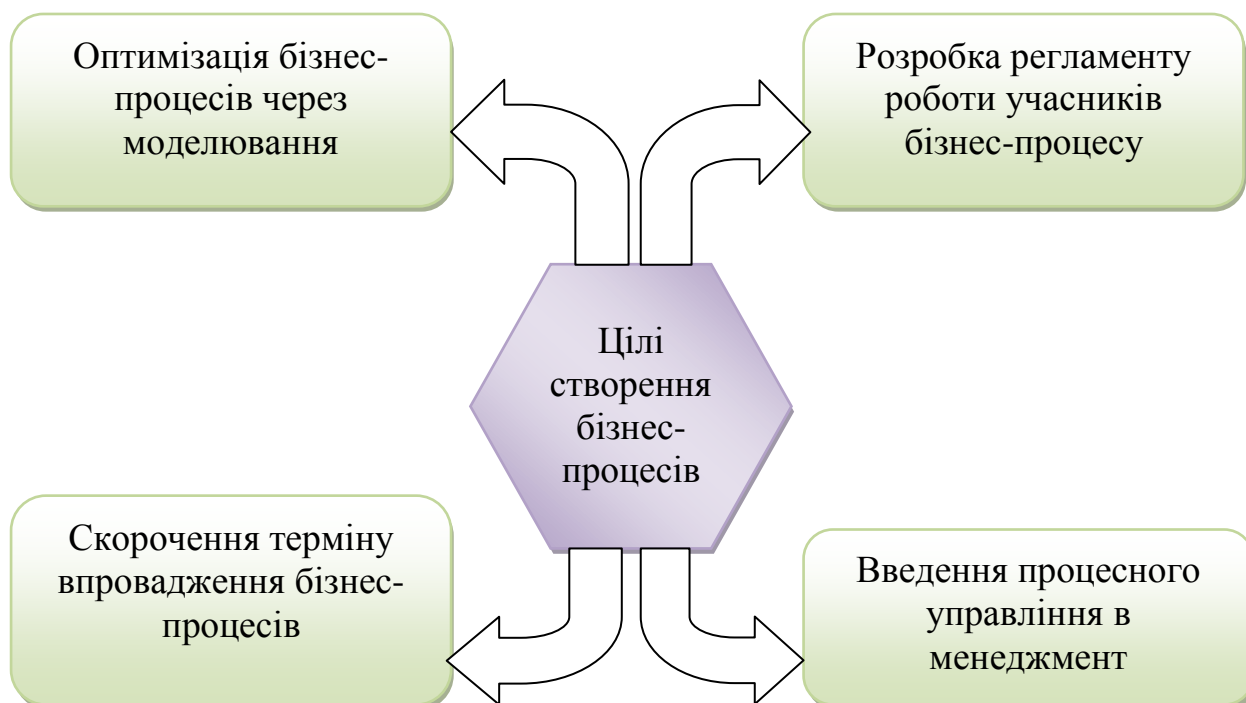


Рис. 1.2. Основні цілі створення бізнес-процесів.

Отже, проведене дослідження сутності поняття «бізнес-процес» та його цілей підтверджує, що головною метою бізнес-процесу є задоволення вимог споживачів тому зупиняємо свою увагу на визначенні бізнес-процесу як структурованого, вимірюваного набору видів діяльності підрозділів та підприємств, що впроваджується з метою досягнення намічених прибутків підприємства та задоволення очікуваних потреб споживачів

1.2. Поняття та методи управління бізнес-процесами

Діяльність організації це сукупність пов'язаних бізнес-процесів виконання окремих функцій. Сучасне підприємство має біля двадцяти основних бізнес-процесів, від яких залежить результативність, а загальна їх кількість може бути декілька сотень.

Основний етап побудови організації орієнтованої в управлінні діяльністю на бізнес-процеси – це виділення й класифікація бізнес-процесів. Фундамент в класифікації бізнес-процесів створюють чотири категорії: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку, які представлені в табл. 1.2 [17].

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Сутність бізнес-процесів
Основні	Орієнтовані на виробництво продукції, що є ціннісними для клієнта та забезпечують одержання прибутку підприємства (таких бізнес-процесів на підприємстві небагато)
Забезпечуючі (допоміжні)	Призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів (забезпечують ресурсами та послугами всі бізнес-процеси підприємства)
Управлінські	Охоплюють комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу і в цілому бізнес-системи
Бізнес-процеси розвитку	Вдосконалення, освоєння нових напрямів і технологій (інновацій)

Класифікація бізнес-процесів допомагає обирати стратегії розвитку, встановлювати цілі та здійснювати контроль результатів. Різні підприємства мають різноманітні бізнес-процеси. Сучасний метод опису бізнес-процесів та організації бізнесу є Workflow. Впровадження цієї технології на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах дозволить упорядкувати їх діяльність, підвищити ефективність господарських операцій та покращити конкурентоспроможність [17].

Кожен бізнес-процес має зовнішнього або внутрішнього споживача [18]. Схематично управління бізнес-процесами представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами включає наступні заходи:

- визначення керуючого бізнес-процесом;
- забезпечення ресурсами;
- регламентація виконання бізнес-процесу;
- побудова системи збору інформації про хід бізнес-процесу.

Щоб досягти цілей підприємству потрібно визначити основні бізнес-процеси, проаналізувати їх і виокремити критичні для впровадження змін.

Оцінка і аналіз ефективності бізнес-процесів включає етапи:

- діагностика ефективності бізнес-процесів;
- Визначення основних і проблемних бізнес-процесів;
- оцінка можливостей для удосконалення;
- вибір форми удосконалення бізнес-процесів;
- оцінка намічених заходів удосконалення;
- контроль впровадження заходів удосконалення.

Управління бізнес-процесами - важлива складова операційної діяльності підприємства. Зростання конкуренції ставить перед підприємствами завдання ефективного керування бізнес-процесами, висока якість продукції та врахування потреб клієнтів. В сучасному бізнесі є потреба в оптимізації бізнес-процесів шляхом аналізу підприємства та бізнес-процесів для діагностування слабких місць, визначення значимих бізнес-процесів і оптимізації бізнес-процесів [19].

Формування бізнес-систем діяльності сучасного підприємства характеризується великою кількістю динамічних процесів, які взаємодіють між собою. Для діагностики бізнес-системи використовуються методи, що дозволяють провести глибоке дослідження та своєчасно виявити проблеми в бізнес-процесах підприємства.

Методи вдосконалення бізнес-процесів ділять на два види по тривалості виконання і ступеню змін в бізнес-процесі. В зв'язку з цим виділяють короткотермінові і довготермінові методики заявленого процесу управління вдосконаленням бізнес-процесів (рис.1.4.).



Рис.1.5. Методи удосконалення бізнес-процесів [20, 21].

Метод швидкого аналізу – це виявлення перепон, що можуть завадити реалізації конкретних бізнес-процесів. Для застосування методу залучаються експерти, які займаються пошуком альтернативних рішень для виявлених слабких ланок та впровадженням заходів для їх усунення.

Метод доведення бізнес-процесів до ідеалу ґрунтується на використанні методу ідеальної системи в межах системного підходу. Концепція методу лежить у створенні ідеальних бізнес-процесів та виокремлення аспектів, які можна впровадити на практиці.

Мета управління процесами на статистичному аналізі – визначення факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів та їх класифікація як чинників, що призводять до постійної зміни процесу.

Метод структурування функції якості - побудова так званого "будинку якості" для визначення зв'язків між вимогами і засобами їх задоволення.

Аналіз робочих груп включає чітке формулювання технічних вимог до продукції, які необхідні для задоволення всіх потреб споживача.

Зміна проєкту бізнес-процесів – це стратегія удосконалення, яка ґрунтується на детальному аналізі діючих бізнес-процесів і не передбачає створення нового процесу. Вона зосереджується на модифікуванні існуючого для кращої відповідності стратегічним цілям підприємства.

Реінжиніринг – це радикальна перебудування та кардинальна зміна бізнес-процесів з ціллю досягнення значних покращень у ключових показниках результативності. Цей підхід дає змогу заново переглядати мету бізнес-процесу, оминаючи фактичні процеси і структуру підприємства [22].

Реінжиніринг несе високий ризик, але причини невдач полягають не в його складності, а у порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі зазначають, що величину результату нереально гарантувати. Основне в управлінні реінжинірингом – уникати великих помилок [23, 24].

Бенчмаркінг – це сучасний підхід до удосконалення, який спрямовується на визначення, вивчення і оцінку кращих практик управління бізнесом конкурентів. Цей метод не витратний і не ризикований, але лише за умови вільного доступу до інформації про діяльність інших компаній, що на практиці не завжди є можливим [25].

Benchmarking – це процес, при якому одна компанія здійснює аналіз показників іншої успішнішої в досягнутих результатах організації. Роблять це для збільшення ефективності бізнесу, оптимізації поточного стану справ і впровадження позитивного досвіду конкурентів в діяльність [26].

Показники аналізу під час проведення бенчмаркінгу:

- продукт або послуги (характеристики товару, широта асортименту, конкурентоспроможність продукту на ринку);
- ціноутворення (цінова політика конкурентів, витрати на виробництво і збут, реакція ринку на зміни цін);
- організаційна частина робочого процесу (плинність кадрів, соціальні гарантії, робочі місця);

- оригінальний стиль компанії (дизайн продукту, якість товару, робота зі споживачами, рейтинг компанії та відгуки).

Етапи проведення бенчмаркінгу:

1.Розробка плану (планування). Починають зі створення покрокової стратегії аналізу. Визначають ключові показники (ті, що слугують орієнтирами і які визначені як досяжні). Потім обирають компанію-еталон, результати діяльності якої можуть мотивувати. Можливо вибрати 2-3 еталонні організації для порівняльного аналізу.

2.Збір необхідної інформації. Використовуються два способи збору інформації для бенчмаркінгу:

- Добровільний обмін інформацією: у відповідності з «Кодексом бенчмаркінгу», організації обмінюються інформаційними базами, взаємно відвідують підприємства, отримують можливість спілкування зі співробітниками через проведення інтерв'ю або онлайн-анкетування.

- Дослідження: цей варіант передбачає моніторинг інтернет-порталів, рекламних майданчиків і соціальних мереж. Аналіз інформації про майбутні заходи компаній, робота над статтями в їх блогах і вивчення контент-стратегії в Instagram та Facebook. Використання аналітичних інструментів для детального вивчення ключових запитів конкурентів, найбільш відвідуваних сторінок сайтів, зворотних посилань та інше.

3.Аналіз зібраних даних. На цьому етапі аналізуються зібрані дані для виявлення недоліків та визначення способів їх покращення до рівня показників конкурентів [27].

Завдання, які можна вирішити за допомогою бенчмаркінгу:

- покращити привабливість продукту для споживачів;
- впровадити нові методи ведення бізнесу;
- розробити план розвитку компанії на перспективу;
- виявити нові стратегії, цілі та способи їх досягнення.

В табл. 1.3 представлені розповсюджені недоліки та труднощі застосування бенчмаркінгу в організаціях

Таблиця 1.3.

Недоліки та труднощі застосування бенчмаркінгу [28].

Недоліки	Зміст недоліків
Пошук відповідного партнера	аналіз різних сторін діяльності конкурента можна здійснити через онлайн-сервіси в інтернеті та через доступні аналітичні портали, але для відвідування офісу, оцінки фактичних виробничих процесів та особистісного спілкування з співробітниками потрібен час і треба прикласти зусилля на пошук компанії
Відсутність універсальних правил	При проведенні бенчмаркінгу, те що працює для однієї компанії, може не підійти іншій
Негативний відгук у внутрішньому середовищі	Результатами бенчмаркінгу, можуть викликати негативну реакцію співробітників через зміни в робочому процесі
Потреба в зовнішніх консультаціях	Послуги фахівців дорогі, але необхідні через відсутність досвіду в бенчмаркінгу
Тривалий термін очікування результату	Бенчмаркінг не здатен дати миттєве рішення проблем компанії
Глибинний аналіз діяльності партнера	Потреба вивчити всі особливості та нюанси цієї стратегії щоб уникнути складнощів під час проведення бенчмаркінгу

В Україні більшість компаній у пошуках прикладів для порівняння нехтують вітчизняними підприємствами, надаючи перевагу закордонним. Така практика не завжди приносить бажані результати через відмінності між країнами та специфіку національних економік [29].

Через об'єктивні причини розвитку та становлення компаній в сучасних економічних умовах є необхідність переходу до провесно-орієнтованої моделі управління підприємствами. Важливо розглядати організації виробничої діяльності як сукупності пов'язаних бізнес-процесів. Значимим є визначення і групування методів удосконалення бізнес-процесів та своєчасного їх впровадження, з урахуванням змін у виробничих умовах та у зовнішньому середовищі підприємства.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ “Пролісок-17”

Об’єктом дослідження визначеної проблеми в кваліфікаційній роботі є Фермерське господарство “Пролісок-17”, відноситься до Миколаївської сільської ради з адміністративним центром у с. Миколаївка [31, 32] (додаток А).

У виробничій діяльності аграрне підприємство керується чинним законодавством України: Господарським кодексом; Статутом; Розпорядженням Засновників.

Підприємство було засноване в 1999 р. на підставі заснування статуту ФГ “Пролісок-17”. В табл. 2.1. представлені відомості про реєстрацію в ЄДР.

Таблиця 2.1

Відомості про реєстрацію ФГ “Пролісок-17” в ЄДР [33]

Повне найменування	Фермерське господарство “Пролісок-17”
Скорочена назва	ФГ “Пролісок-17”
Код ЄДРПОУ	30597831
Дата реєстрації	15.10.1999
Уповноважені особи	Калелій Володимир Вячеславович — керівник з 21.06.2017 Буцьк Іван Іванович — представник
Розмір статутного капіталу	600,00 грн
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Адреса	52064 Україна, Дніпропетровська область, Дніпровський район, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34

Мета заснування підприємства - задоволення потреб споживачів сільськогосподарської продукції в товарах і послугах та отримання прибутку.

Зазначені в ЄДР види діяльності підприємства:

1. Вирощування зернових і технічних культур в галузі рослинництва;
2. Гуртова торгівля вирощеним зерном;

Виробнича діяльність підприємства направлена на культивуацію наступних культур: озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю та соняшнику.

На рис. 2.1 представлена фактична структура управління сільськогосподарським підприємством ФГ “Пролісок-17”.

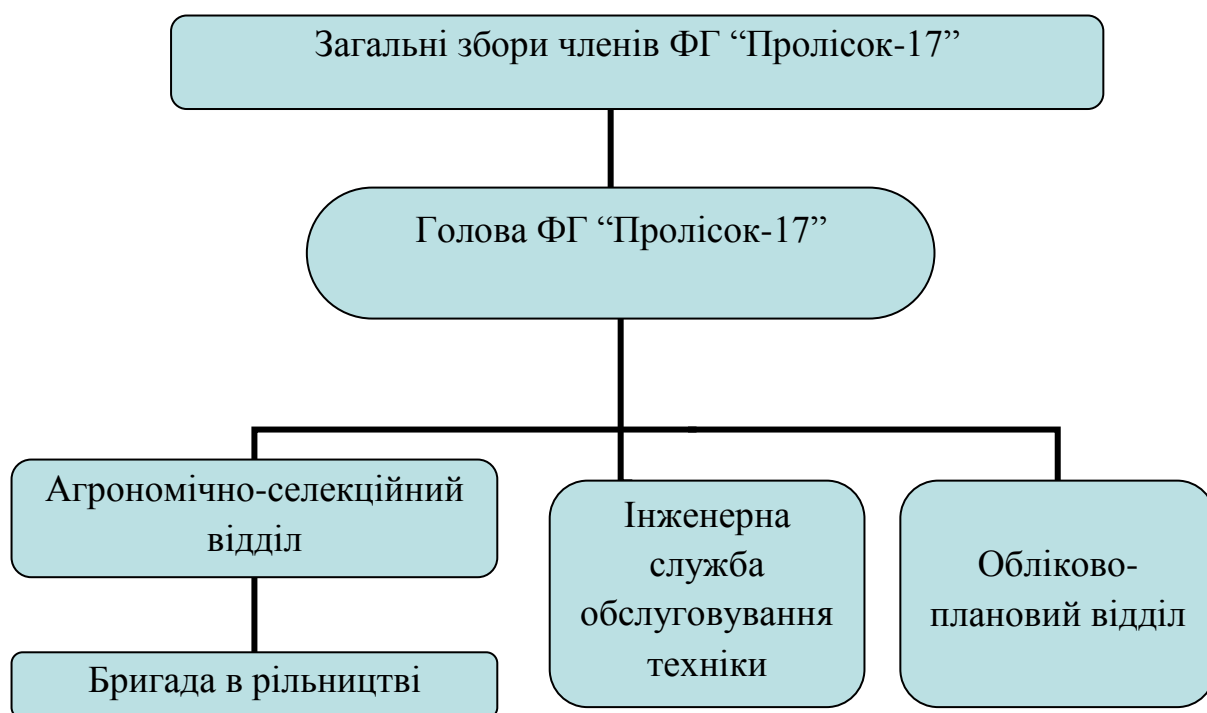


Рис.2.1. Структура управління ФГ “Пролісок-17”

В додатку В представлені відомості про засновників ФГ “Пролісок-17” та розміри їх внесків до статутного фонду підприємства.

Підприємство має самостійний баланс і стоїть на обліку як суб'єкт облікової політики в фіскальних органах як платник єдиного податку 4 групи (табл. 1.2)

Таблиця 2.2

Відомості з реєстрів Державної податкової служби України [33]

Індивідуальний податковий номер	305978304172
Податковий борг:	Відсутній
Борг по ЄСВ:	Відсутній
Платник єдиного податку:	Є в реєстрі Група: 4. Ставка: 0 Дата переходу: 01.01.2015
Дата реєстрації платником ПДВ:	18.11.1999
Платник ПДВ: (станом на 06.02.2022)	Анульоване свідоцтво платника ПДВ Дата ануляції свідоцтва: 16.02.2001

Фермерське господарство територіально розміщується в Дніпровському районі Дніпропетровської області на правобережжі Дніпра у південно західному куту Дніпровського району на берегах Мокрої й Сухої Сури. Район відповідно до зонування України відноситься до зони північного Степу в межах Сурсько-Дніпровського фізико-географічних району який має складну рельєфну будови території. Клімат помірно-континентальний:

- температура повітря: середньорічна + 8°C, абсолютний мінімум – 34 °C, абсолютний максимум + 40 °C;
- опади: середньорічна 477 мм, середньодобовий максимум 36 мм;
- штильові погодні умови (17%).

Визначальним є те що у північній частині зони за рік випаровується 700-800 мм вологи [34]. Наявність поблизу великих міст і промислових виробництв I-III класу шкідливості створювати високий потенціал забруднення міського середовища, а тумани і слабка аерація перешкоджають його самоочищенню.

Отже регіон розташування підприємства характеризується помірно посушливим кліматом, з можливими весняними заморозками в 1 декаді травня, з першими осінніми заморозками в 2 декаді жовтня» [34].

Така природна ситуація несе в собі несприятливі для вирощування культур явища погоди, а саме зимові відлиги, весняні суховії, літні гради та зливи, сильні вітри та бурі з пилом. В зоні розташування господарства чорноземні ґрунти, що є перевагою для виробництва.

Для сільськогосподарського виробництва земля є головним ресурсом для господарської діяльності в аграрному секторі економіки, тобто земельні ресурси - основа матеріального виробництва. Від ефективності використання цих ресурсів залежать масштаби виробництва [35].

«Під земельними угіддями слід розуміти ділянки землі, що систематично використовуються або придатні до використання для конкретних господарських цілей і які відрізняються за природно-історичними ознаками. Головною ознакою, що покладена в основну розділення окремих видів угідь є характер їх використання» [15].

Рівень використання сільськогосподарських угідь у ФГ “Пролісок-17” представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Сільськогосподарські угіддя ФГ “Пролісок-17” та їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Площа с/г угідь, га	210	220	220	104,8
в т. ч. рілля, га	210	220	220	104,8
Посівна площа сільськогосподарських культур, га	197	210	220	111,7
Коефіцієнт розораності угідь	1,00	1,00	1,00	100,0
Коефіцієнт використання ріллі	0,94	0,95	1,00	106,4

З даних табл. 2.3 видно, що за рахунок розширення оренди земельних паїв площа угідь у ФГ “Пролісок-17” в 2023 році збільшилася і становила 220 га і це на 4,8 % більше ніж 2021 році. Орендовані паї земельні є тільки ріллею, отже коефіцієнт розораності земельних угідь 1,0. Спостерігаємо невелике зростання коефіцієнту використання ріллі на 6,4%, що вказує на використання земельних угідь у сільськогосподарському виробництві.

Основні фонди та рівень їх використання характеризують матеріально-технічну базу виробництва, як основу для його удосконалення та розвитку [36]. В табл. 2.4 представлені показники інтенсивності використання основних фондів в ФГ “Пролісок-17”

Таблиця 2.4

Рівень забезпеченості основними фондами ФГ “Пролісок-17”

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Площа угідь, га	210	220	220	104,8
Кількість працівників, чол.	7	8	7	100,0
Вартість основних фондів, тис. грн..	4517	4995	5962	132,0
Фондозабезпеченість, тис. грн..	2151,0	2270,5	2710	126,0
Фондоозброєність, тис. грн..	564,6	624,4	851,8	151,9

З даних табл. 2.4 бачимо, що за період з 2021 по 2023 роки фондозабезпеченість зросла на 26%, що говорить про зміцнення оснащення виробництва у господарстві, що свідчить про інтенсифікацію виробництва, але дає зростання собівартості продукції. Фондоозброєність за три роки зросла 1,5 рази при майже стабільній чисельності працівників.

Ефективність використання фондів представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання фондів в ФГ “Пролісок-17”

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Вартість основних фондів, тис. грн..	4517	4995	5962	132,0
Вартість оборотних фондів, тис. грн..	5128	5691	6488	126,5
Виручка від реалізації, тис. грн..	5994	6119	5290	88,3
Собівартість продукції, тис. грн..	2851	3293	4345	152,4
Фондовіддача, тис. грн..	1,33	1,23	0,89	66,7
Фондомісткість, тис. грн..	0,75	0,82	1,13	150,3

За досліджуваний період забезпеченість підприємства основними фондами змінилася, так за рахунок оновлення техніки середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 1445 тис. грн.. (132 %), а середньорічна вартість оборотних фондів зросла з меншими темпами – на 26,5%. Фондовіддача зменшилася на 33,3%) і як наслідок збільшилася фондомісткість на 50,3%. Причина зменшення виручки від реалізації, що свідчить про спад ефективності використання фондів.

Спеціалізація та її рівень – визначальний показник в раціональній організації сільськогосподарського виробництва, тому що вказує на пропорції між галузями. Завдяки спеціалізації нарощується концентрація виробництва продукції по регіонах, які мають найсприятливіші умови для діяльності. Визначення спеціалізації сільського підприємства говорить, що це переважаючий розвиток галузей у виробництві товарної продукції, які визначають виробничий напрям підприємства.

В табл. 2.6 наведений склад і структура товарної продукції в ФГ “Пролісок-17”, а на рис. 2.2 ще й унаочнена структура товарної продукції

Таблиця 2.6

Склад і структура товарної продукції ФГ “Пролісок-17”

Культури	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%	
Оз. пшениця	929,9	15,5	750,9	12,3	535,0	10,1	57,5
Кукурудза на зерно	1090,1	18,2	1155,3	18,9	914,9	17,3	83,9
Ярий ячмінь	589,0	9,8	651,0	10,6	350,0	6,6	59,4
Соняшник	3385	56,5	3561,8	58,2	3490,1	66,0	103,1
Всього	5994,0	100	6119,0	100	5290,0	100	88,3

За даними таблиці 2.6 спеціалізація зазначена при реєстрації підприємства в ЄДР підтверджується - підприємство спеціалізується на виробництві соняшнику і зернових культур. Значних змін в структурі по окремих культурах не відбулося, а от загальна виручка від реалізації зменшилася на 11,7% за три роки, а саме в 2023 пішов спад через воєнний стан, який відобразився на

аграрному виробництві зниженням цін на сільськогосподарську продукцію та здорожчанням виробничих ресурсів. Структура товарної продукції неухильно змінюється в сторону збільшення частки соняшнику на 10 в. п., що підтверджує високій рівень товарності цієї культури. Частки кукурудзи на зерно, озимої пшениці і ячменю зменшуються (рис. 2.2).

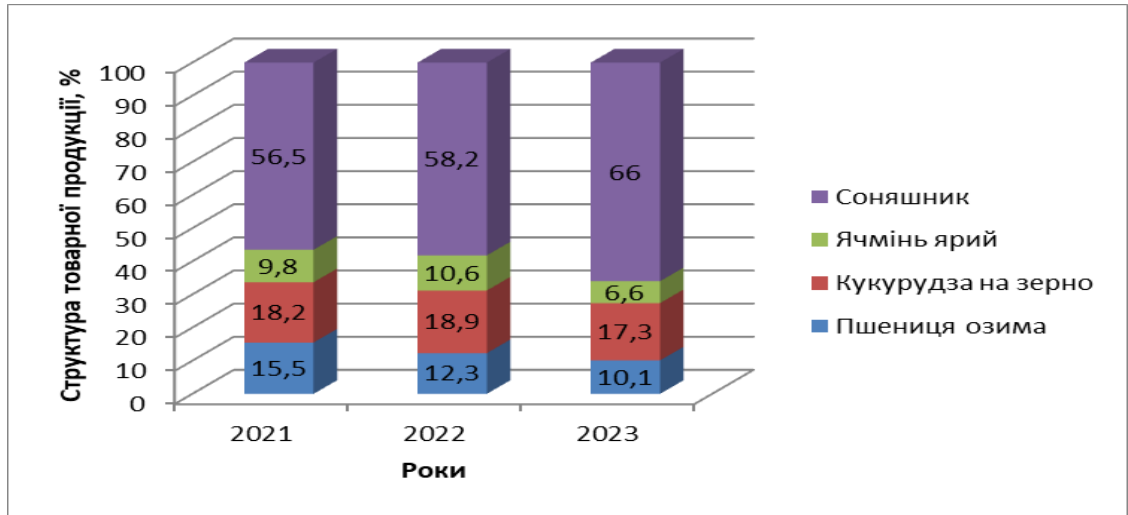


Рис. 2.2. Структура товарної продукції за період 2021-2023 роки

Рівень спеціалізації підприємства оцінюється по коефіцієнту спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} = 0,466 \quad (2.1)$$

де Y_m – частка кожної галузі в товарній продукції, %;

n – номер галузей в ранжованому ряду по зниженню питомої ваги [37].

Коефіцієнт спеціалізації в 2023 році по ФГ “Пролісок-17” склав 0,466, що вказує на середній рівень спеціалізації виробництва.

Показники ефективності виробництва представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Економічна ефективність діяльності у ФГ “Пролісок-17”

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Виручка від реалізації, тис. грн..	5994	6119	5290	88,3
Собівартість продукції, тис. грн..	2851	3293	4345	152,4
Чистий прибуток, тис. грн..	3143	2826	945	30,1
Рівень рентабельності, %	110,2	85,8	21,8	- 88,4 в. п.

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить про зниження ефективності виробництва, особливо за останні два роки. Так виручка від реалізації продукції зменшилася на 11,7% (704 тис. грн.), чистий прибуток впав на 2198 тис. грн. (69,9 %). Ситуація погіршилася з початком воєнного стану в Україні, через що зросла собівартість реалізованої продукції на 52,4% і знизилася виручка від реалізації через низькі закупівельні ціни. Як наслідок спад рівня рентабельності на 88,4 в. п., але виробництва в господарстві все ще є прибутковим, не дивлячись на складну економічну ситуацію. Але рівень рентабельності вказує на те що є потреба в подальшому дослідженні проблем і прийняття ряду управлінських рішень, які б вплинули на удосконалення бізнес-процесів.

2.2. Дослідження тенденцій та аналіз результатів діяльності в фермерському господарстві

Ефективна діяльність підприємства базується на оптимальному використанні внутрішніх виробничих можливостей та раціонального використання ресурсів. Важливе значення в діагностиці стану діяльності належить економічному аналізу, який дозволяє вивчити фактори середовища, визначити стратегію і тактику підприємства, обрати оптимальний варіант розвитку для отримання максимального результату при мінімумі витрат.

Економічний аналіз – це основа для прийняття виваженого управлінських рішень. Ефективність діяльності залежить від компетентності менеджерів, які володіють методами системного аналізу і на їх базі розробляють шляхи вирішення проблем, надають рекомендації для прийняття оптимальних управлінських рішень [38].

Специфічні статистичні методи основа процесу статистичного дослідження соціально-економічних явищ. Для кількісного вимірювання досліджуваних зв'язків статистика має багато засобів, одним з яких є трендовий аналіз, що дає можливість провести перенесення існуючих

тенденцій діяльності в майбутнє. Використаємо цей метод для подальших економічних розрахунків прогнозних показників ФГ “Пролісок-17” (рис. 2.3.)

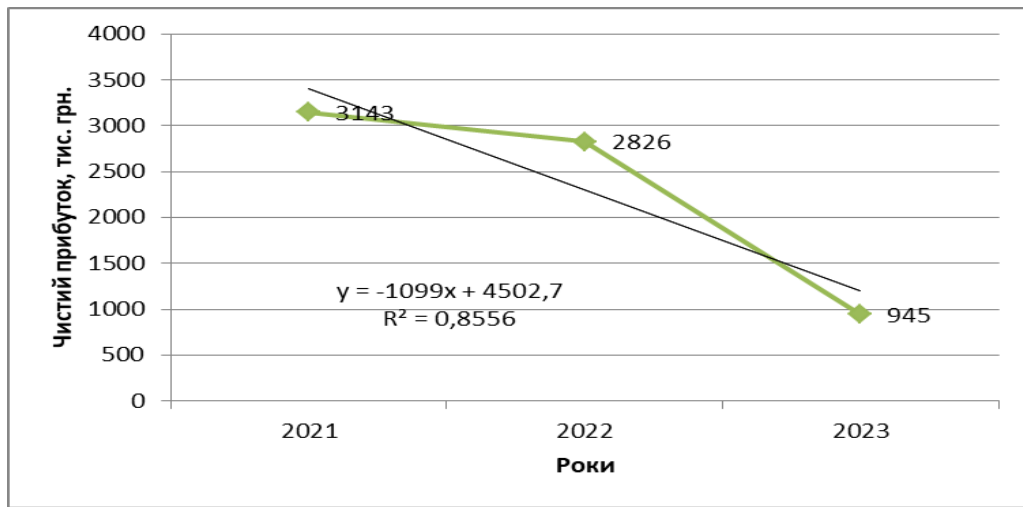


Рис. 2.3. Тренд чистого прибутку в ФГ “Пролісок-17”

Вирівнювання за лінійним рівнянням тренду $Y = -1099x + 4502,7$. Коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,8556$ підтверджує точність рівняння і достовірність тенденції. Зробимо прогноз зміни показника на 2024-2026 рр.:

$$Y_{2024} = 4502,7 - 1099 \times 4 = 106,7 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 4502,7 - 1099 \times 5 = -992,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 4502,7 - 1099 \times 6 = -2091,3 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо тенденцію ряду динаміки виручки від реалізації продукції та собівартості продукції за період 2021-2023 рр. (рис. 2.4 та 2.5).

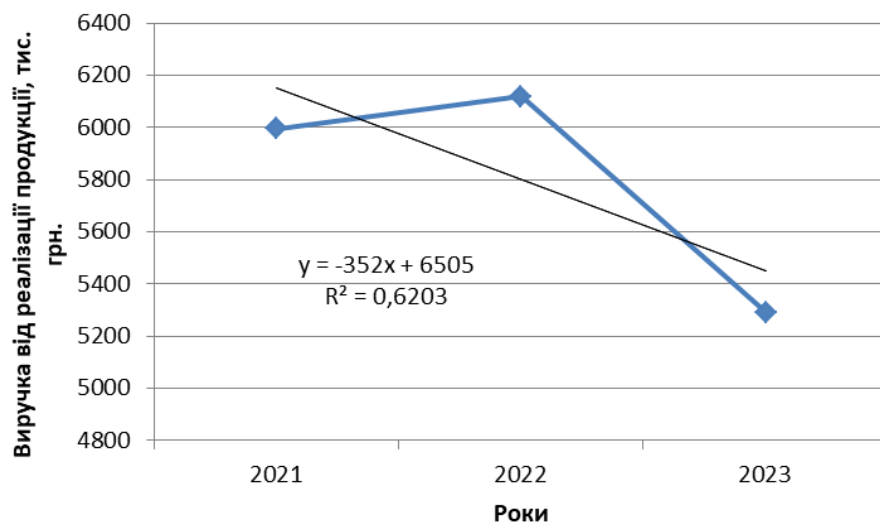


Рис. 2.4. Тренд виручки від реалізації продукції

Отримали лінійне рівняння виручки від реалізації - $y = -352x + 6505$, коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,6203$. Обчислимо прогноз зміни показника на наступні періоди за визначеним лінійним трендом:

$$Y_{2024} = 6505 - 352x \times 4 = 5097 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 6505 - 352x \times 5 = 4745 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 6505 - 352x \times 6 = 4393 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз виручка від реалізації у ФГ “Пролісок-17” негативний.

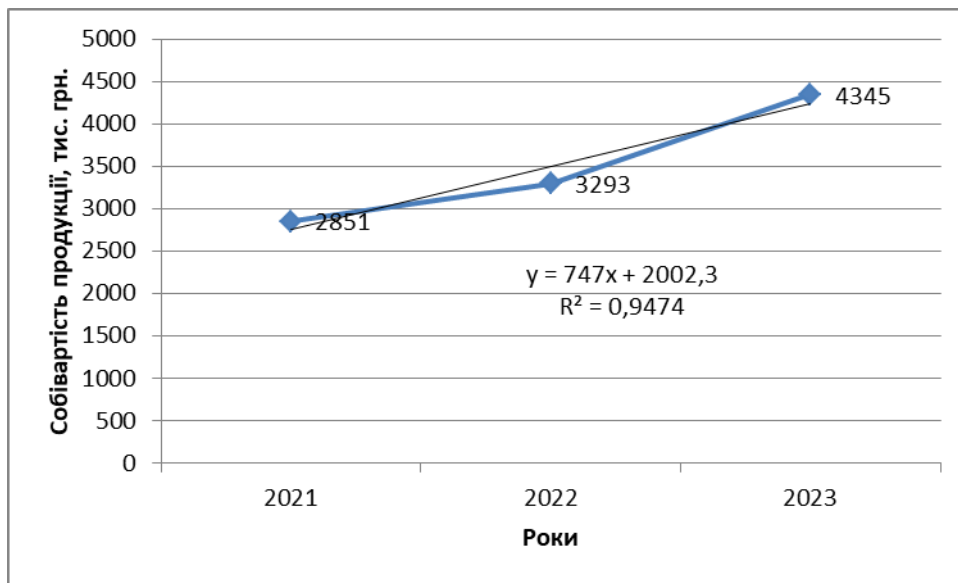


Рис. 2.5. Аналіз тренду собівартості продукції за 2021-2023 рр.

Отримано лінійне рівняння аналізу собівартості продукції - $y = 747x + 2002,3$ з коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,9474$, що вказує на тісний зв'язок. Розрахуємо прогноз рівня собівартості реалізованої продукції підприємства:

$$Y_{2024} = 2002,3 + 747 \times 4 = 4990,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 2002,3 + 747 \times 5 = 5737,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 2002,3 + 747 \times 6 = 6484,3 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що прогноз собівартості реалізованої продукції у ФГ “Пролісок-17” має тенденцію збільшення, що наряду з попередніми тенденціями говорить про збитковість в найближчі роки, якщо в господарстві не буде зміни в бізнес-процесах, які призвели до такого становища. Отже необхідно використати можливості для розширення виробництва поки ще зберігається прибутковість і є кошти для інвестиції у виробництво.

Проведемо діагностику середовища підприємства для виявлення негативних явищ та ключових аспектів діяльності для розробити стратегію розвитку в прийнятті управлінських рішень.

Сучасні матриці аналізу діяльності SWOT, PEST та BCG лежать в основі передбачень для розробки стратегічної карти підприємства. Представлені матриці доповнюють одна одну інформацією для формулювання положень удосконалення діяльності і розвитку.

SWOT-аналіз – це оцінка середовища функціонування підприємства, яка допомагає визначити ключові чинники впливу через дослідження чотирьох елементів SWOT– S – сили; W – слабкості; O – можливостей; T – загроз. Щоб застосувати матрицю SWOT-аналізу треба розуміти основні фактори впливу на результативність аспекту, який оцінюється. В SWOT-аналізі є сенс оцінювати недоліки, переваги, можливості та загрози з урахуванням їх значення для окремого підприємства. Така оцінка дозволяє співставляти елементи матриці та створити базу для управлінських рішень.

В зовнішньому середовищі оцінюють шість факторів: економічні фактори; політичні фактори; соціально-демографічні фактори; науково-технічні фактори; фактори конкуренції; природно-географічні фактори [39].

Виокремлюються два рівні зовнішньогосередовищі:

1. макросередовище – загальні умови опосередкованого впливу на підприємство;
2. мікросередовище – чинники безпосереднього впливу на підприємство:..

У внутрішньому аналізі оцінюють чинники, що піддаються управлінню за функціональними напрямками діяльності: маркетинг, виробництво, персонал, фінанси. В SWOT-аналізі чинники внутрішнього середовища порівнюють підприємства з потенційними зовнішніми обставинами з метою пошуку позитивної або усунення негативної синергії.

Аграрні підприємства розглядаємо як відкриту систему, що дотична до зовнішнього середовища і для ефективного функціонування підприємств потребує пристосування до цих мінливих умов.

Процес оцінки сильних і слабких сторін підприємства лежить в площині виявлення резервів для розвитку і усунення потенційних загроз.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні і слабкі сторони діяльності ФГ “Пролісок-17”

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Функція	Аспект	Бали	Функція	Аспект	Бали
Маркетинг	1.Канали збуту продукції	2	Маркетинг	1.Не повний маркетинг	2
	2.Географічне розташування	3		2.Вузкий асортимент продукції	3
Виробництво	1.Придбання основних фондів	1	Виробництво	1.Застаріла техніка	2
	2.Чорноземні ґрунти	2		2.Не дотримання сівозмін	3
Персонал	1.Низька плинність кадрів	2	Персонал	1.Сезонна зайнятість	3
				2.Немає підвищення кваліфікації	2
Управління	1.Швидко приймають рішення	3	Управління	1.Не повний менеджмент	1
Фінанси	1.Фінансова стійкість.	1	Фінанси	1.Сезонність в надходженні доходів	2
				2.Тенденція до зниження доходів	3
Загальна оцінка		14	Загальна оцінка		21

Сильні сторони ФГ “Пролісок-17” - географічне розташування та швидка реакція на прийняття рішень.

Слабкі сторони – знижена родючість ґрунтів через не дотримання сівозмін, сезонна зайнятість та надходження доходів.

Некерований вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність ФГ “Пролісок-17” оцінений в табл. 2.9. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльності ФГ “Пролісок-17” має переважання негативних тенденцій. Можливості з найвищою оцінкою це відноситься застосування досвіду підприємств-партнерів.

Серед загроз найбільшу вагу мають: нестабільна економічна ситуація, низькі закупівельні ціни і подорожчання виробничих ресурсів. Зросло значення непередбачуваних змін природно-кліматичних умов, що посилює ризики у виробництві продукції рослинництва. В умовах військового стану загрози зовнішнього середовища посилюються.

Таблиця 2.9

Оцінка зовнішнього середовища ФГ “Пролісок-17”

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Макросередовище			
Використання досвіду підприємств	2	Погіршення кредитної політики	1
Можливість залучати висококваліфікованих фахівців	1	Нестабільна економічна ситуація через воєнний стан в Україні	3
Хороша виробнича інфраструктура	1	Низькі закупівельні ціни	3
		Ризиковане землеробство	2
Всього	4	Всього	8
Мікросередовище			
Доступ до інновацій в галузі	2	Зрушення демографічні	2
Регіон з якісними чорноземами	2	Зростання цін на ресурси	3
Доступ до нових ринків збуту	1	Нарощення конкуренції	1
Можливість орендувати землі	2		
Всього	7	Всього	6
Загальна оцінка	11	Загальна оцінка	14

Наступний етап аналізу діяльності ФГ “Пролісок-17” побудова матриці SWOT-аналізу (дод. Б). Оцінка і питома вага полів матриці для ФГ «Пролісок-17» представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Узагальнені результати матриці SWOT-аналізу ФГ “Пролісок-17”

Назва поля	Значення	Питома вага, %
Сила і Можливості	25	20,1
Сила і Загрози	28	23,1
Слабкість і Можливості	32	26,4
Слабкість і Загрози	36	29,8
Всього	121	100

Результати SWOT-аналізу свідчать що фактори поля «Слабкість і Загрози» (29,8%) мають найбільшу питому вагу, а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (20,1%). Отже в ФГ “Пролісок-17” зберігається імовірність загострення негативних тенденцій розвитку, для нейтралізації яких в діяльності підприємства є потреба в удосконаленні бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами потребує удосконалення для зменшення впливу негативних чинників через стратегічне управління і першим етапом буде розробка виваженої стратегії за напрямками представленими в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Управлінські рішення для розробки стратегії управління
бізнес-процесами в рослинництві ФГ “Пролісок-17”**

Слабкості підприємства	Управлінські рішення для зниження впливу
Не повноцінний маркетинг	Залучення зовнішніх фахівців
Обмежений асортимент продукції	Розширити асортименту товару. Запровадження проекту вирощування сорго та виробництва предметів побуту
Моральний знос техніки	Придбання або оренда техніки
Зниження родючості ґрунтів через недотримання сівозмін	Переглянути структуру посівних площ. Робота над сівозмінами
Сезонність зайнятості	Розширення видів виробництва
Неповноцінний менеджмент	Залучення зовнішніх фахівців
Сезонність надходження виручки	Доходи від виробництва нових видів продукції
Тенденція до спаду прибутків	Додаткові доходи від нових видів діяльності

Проведений SWOT-аналіз підтвердив потребу в розширенні бізнес-процесів для збільшення асортименту продукції, згладжування сезонності у використанні робочої сили та надходженні доходів. В наступному розділі кваліфікаційної роботи представлений бізнес-проект вирощування сорго і виробництво на отриманій сировині предметів побуту, що нейтралізує фактори слабких сторін наведені в табл. 2.11.

Запровадження нових бізнес-процесів, як заходу диверсифікації виробництва, дасть змогу освоїти суміжні ринки збуту. Таким чином, ФГ “Пролісок-17” має потенціал для успішного розвитку, якщо в управлінні будуть розроблені шляхи подолання загроз і слабостей через сильні сторони і можливості. Намічені заходи створять конкурентні переваги і удосконалять виробництво продукції через прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами як основного завдання менеджменту в аграрному бізнесі.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ФГ “Пролісок-17”

3.1. Управління як фактор удосконалення бізнес-процесів

Суб’єкти господарювання через військове вторгнення Росії в Україну, працюють у складних умовах: руйнування інфраструктури; зниження попиту на продукцію; скорочення імпорту та експорту, особливо це стосується традиційної сільськогосподарської продукції; зростання цін на ресурси; інфляційні процеси і т.п. В таких умовах менеджери вирішують надзвичайно складні завдання як підтримувати ділову активність з виробництва. І в цьому важливим є застосування нових інструментів та методів управління бізнес-процесами, які можуть забезпечити конкурентоспроможність та здатність пристосуватися до змін зовнішнього середовища. Управління бізнес-процесами стає значущим фактором активізації і стимулювання розвитку на основі впровадження нових бізнес-ідей у виробництво (рис. 3.1.)

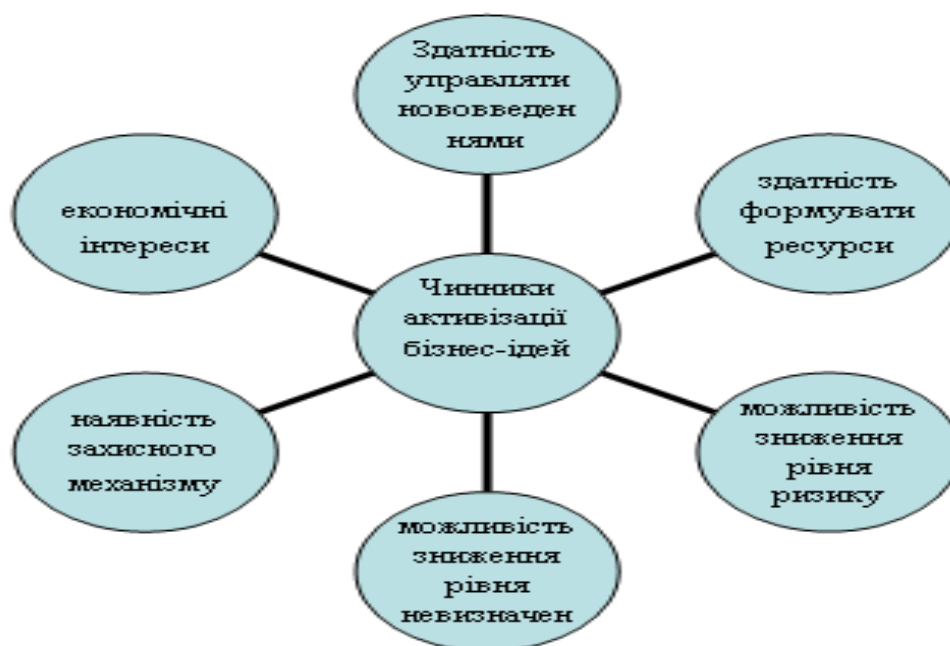


Рис. 3.1. Чинники активізації створення нових бізнес-ідей

Джерелом нових бізнес-ідей є взаємодія з зовнішнім середовищем: споживачами продукції, постачальниками ресурсів, правовими та владними органами. Успіх втілення нових бізнес-ідей залежить від навичок оцінки перерахованих елементів, які є частиною управління, а саме планування, організації, моделювання та пошуку бізнес-ідей.

На початкових стадіях пошуку, розробки, створення та втілення нових бізнес-ідей постають труднощі, викликані специфічними вимогами до менеджменту: оцінка прибутковості і перспективності справи, готовність до ризику, вміння швидко реагувати на зміни ринку, навички пошуку інвесторів, націленість на значимі результати та лідерство [24].

Пошук нових бізнес-ідей має ряд об'єктивних передумов (рис. 3.2).

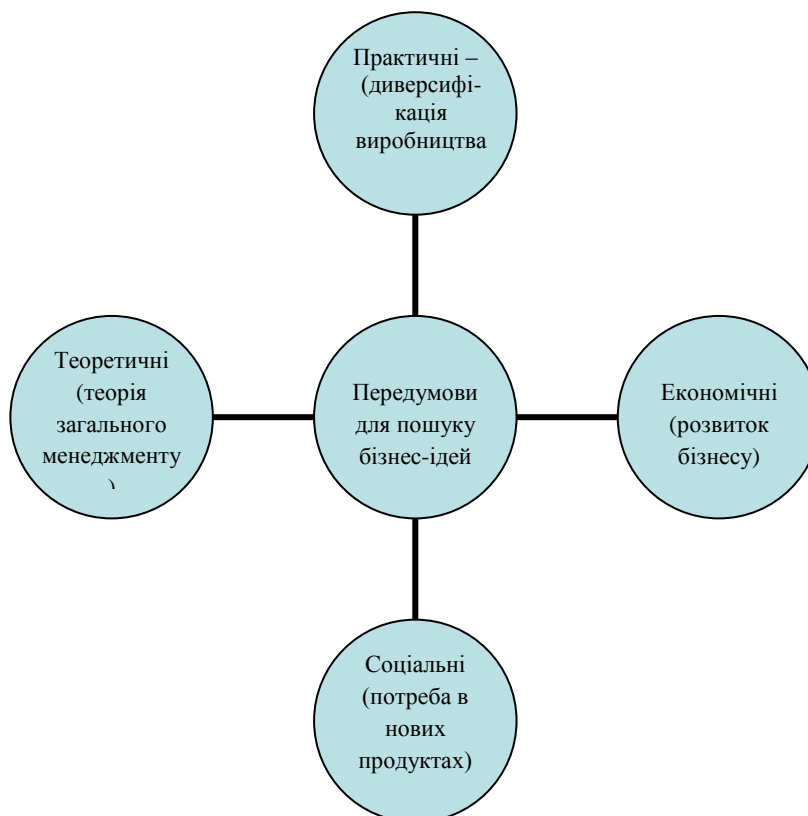


Рис. 3.2. Об'єктивні передумови для пошуку нових бізнес-ідей

Управління перспективним розвитком орієнтує зусилля на вибір бізнес-ідей, як на етап створення нових бізнес-процесів у виробництві. Томас Едісон стверджував, що хороші ідеї легше перейняти, аніж придумати і переважно

придуману нову бізнес-ідею вже хтось колись шукав [43]. Таким чином етап пошуку бізнес-ідеї для збільшення бізнес-процесів в діяльності підприємства та збору інформації про реальні ідеї дуже важливий

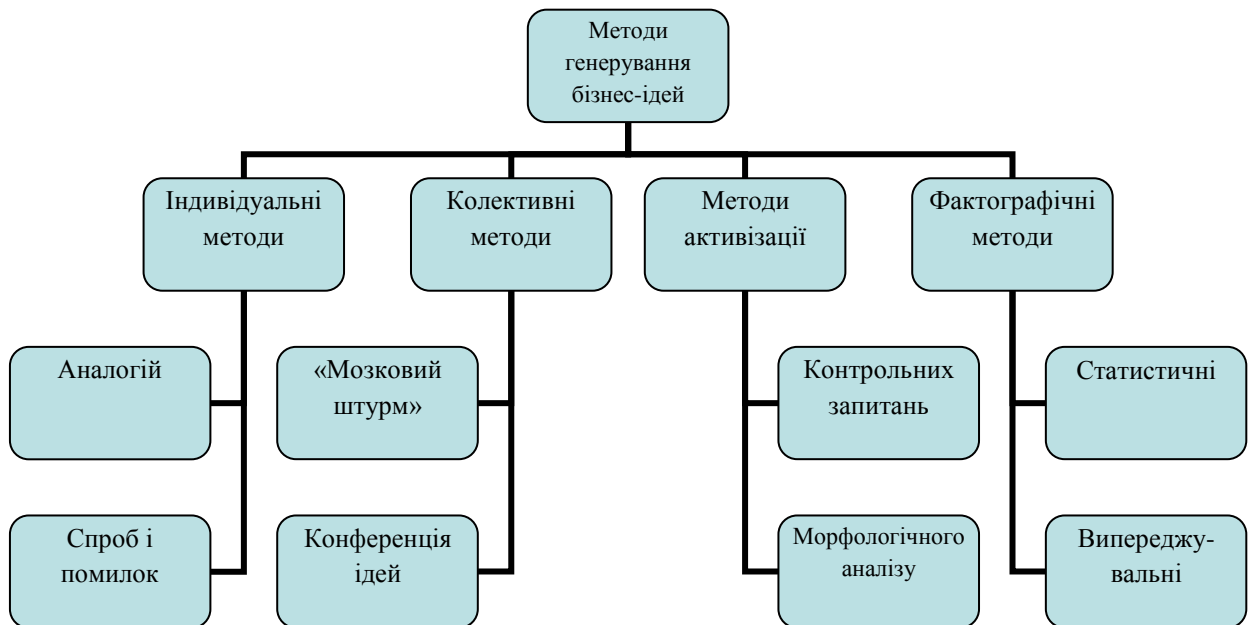


Рис. 3.3. Класифікація методів генерування бізнес-ідей [44]

Найдоцільнішою є генерація бізнес-ідей спеціалістами, які спостерігають за бізнес-процесами щоденно і пропонують шляхи їх вдосконалення за своїми спостереженнями. Загалом генерування ідеї – це процес постійного пошуку шляхів розвитку виробництва через впровадження бізнес-ідей і методів їх розробки.

Розглянемо деякі з представлених на рис. 3.3 методів.

Метод «Мозковий штурм» - спосіб групового обговорення для пошуку варіантів нетрадиційних рішень визначеної проблеми.

Метод аналогій. Використовують при аналізі ризиків у новому проекті, який розглядають як організм, що має життєвий цикл: розробки, виведення на ринок, зростання, зрілості і занепаду. Вивчення життєвого циклу проекту, дає можливість отримати інформацію про етапи та виділити небажані наслідки. Потрібну інформацію практично важко зібрати.

Розглянемо традиційні джерела пошуку нових бізнес-ідей (рис.3.4):

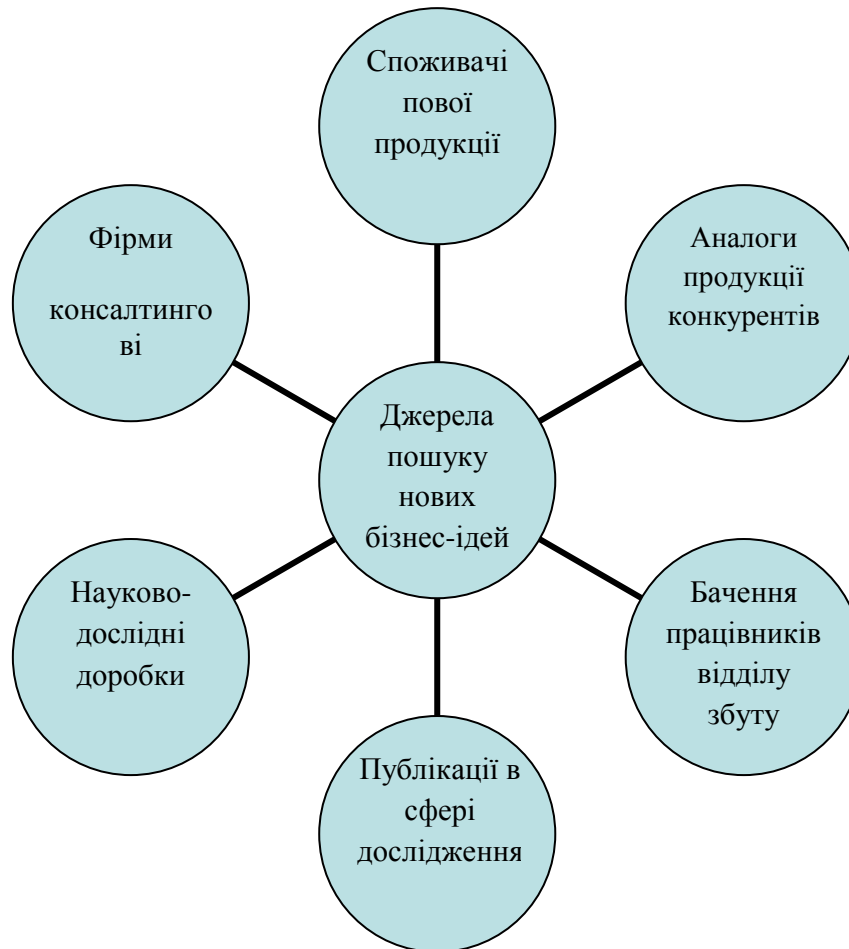


Рис. 3.4. Джерела для пошуку нових бізнес-ідей

Бізнес-ідеї напередодні бізнес-проекування перевіряють на стійкість, тобто оцінюють її потенціал. Один з методів оцінки нової бізнес-ідеї – це її сканування за моделлю RAMP (розробник Райан П. Аліс). Назва методу – це аббревіатура від слів Return – віддача, Advantages – переваги, Market – ринок та Potential – потенціал. Тобто бізнес-ідея розглядається з чотирьох позицій.

Дохід. Перше питання, яке ставиться чи принесе дохід (чистий прибуток) впровадження нової бізнес-ідеї. Також визначають обсяг інвестицій і якою буде віддача.

Переваги. Етап потребує визначення конкурентних переваг. Сканується унікальність бізнес-ідеї.

Ринок. Пошук цільового ринку. Визначається чи є реальна потреба у продукції. Треба визначити параметри ринку на етапі планування.

Потенціал нового бізнес-процесу - оцінюються можливості майбутньої діяльності через співставлення раніше визначених параметрів: доход, тенденції, напрям діяльності підприємства і т.д.

Оцінка ідеї вирощування сорго віничного з організацією виробництва з отриманої продукції предметів побуту (віників) для ФГ «Пролісок-17» має всі шанси на успіх і потребує розробки бізнес-проєкту.

Мета управління бізнес-процесами в процесі удосконалення операційної діяльності спонукати до змін активуючи внутрішні наміри.

3.2. Обґрунтування та оцінка нових бізнес-процесів в рослинництві

В результаті досліджень, проведених в другому розділі кваліфікаційної роботи, бачимо що ФГ “Пролісок-17” здійснює діяльність тільки в галузі рослинництва на невеликій площі сільськогосподарських угідь у 220 гектарах. Така діяльність має виражену сезонність використання робочої сили та отримання доходу. Пропонуємо збільшити кількість бізнес-процесів в рослинництві впроваджуючи бізнес-ідею вирощування сорго віничного з організацією виробництва з отриманої продукції предметів побуту.

Реалізація цієї бізнес-ідеї дозволить розширити асортимент продукції та вийти на нові ринки збуту продукції, збільшити прибутки підприємства та підвищити конкурентоздатність підприємства [45].

Переваги запропонованої бізнес-ідеї:

- Збільшення надходжень від реалізації продукції.
- Зменшення вираженої сезонності в рослинництві.
- Збільшення бізнес-процесів на підприємстві.
- Створення робочих місць в селі Миколаївка Дніпровського району Дніпропетровської області.

Традиційно українські аграрії вирощують на полях соняшник, пшеницю та кукурудзу, оскільки це традиційні високорентабельні культури.

Проте ситуація змінилася з початком воєнного стану в Україні та зі складнощами реалізації сільськогосподарської продукції за межі країни, які пов'язані з протестами та блокуванням пунктів пропуску польськими фермерами. Труднощі з реалізацією традиційної продукції зросли і українські аграрії в пошуку шляхів виходу з кризи. Один з таких напрямів – це вирощування культур, які не мають великих ринків збуту, але можуть приносити високий дохід варті уваги.

Наприклад, у Європі збільшуються площі вирощування сорго на насіння на 59%. До війни Україна вже посідала четверте місце серед експортерів сорго на ринки Італії, Ізраїлю та Іспанії. Звісно експортний потенціал українського сорго не вичерпаний. Внутрішній ринок сорго в Україні тільки починає розвиватися [46].

Сорго – це універсальна культура, яка може вирощуватися на зерно, на корм і як солодка культура. Насіння сорго має високий вміст поживних речовин, що дозволяє використовувати його в кормових сумішей для годування тварин, які не поступаються кукурудзяним. Крім того, сорго застосовується для виробництва біоетанолу завдяки високому вмісту крохмалю: з однієї тонни сорго отримують 38-39 дал спирту, що перевищує вихід із пшениці (35-36 дал) і приблизно дорівнює виходу з кукурудзи (38-40 дал). Також сорго використовують для виготовлення паперу та інших продуктів.

Ця культура культивується вже кілька тисячоліть, поширившись з Індії та Китаю до інших країн. В Африці, Китаї та Індії сорго довгий час вважалось хлібним злаком і перероблялося на борошно для випікання хліба. Сьогодні сорго здебільшого вирощується як фуражна культура, яка може замінити кукурудзу. Воно добре розвивається в умовах жаркого та посушливого клімату південних регіонів України.

Сорго поділяється на чотири основні групи: зернове, цукрове, трав'янисте та віничне. В Україні аграрії найчастіше вирощують технічні або зернові сорти. Ця культура також корисна для відновлення виснажених

ґрунтів, оскільки є хорошим антиоксидантом і виводить токсичні речовини. Сорго активно використовується в сівозміні, оскільки воно виводить солі з ґрунту і має фітомеліоративний вплив.

Основні переваги сорго для аграріїв є:

- Прибутковість і стабільність культури.
- Ранній початок вегетації, через що стійкість до стресових факторів вища.
- Стійкість до посухи та вилягання, хвороб та шкідників.
- Придатність для вирощування як кормової культури, гарні кормові якості.

Для промисловості сорго також має велике значення і може використовуватися у харчовій промисловості, на корм у тваринництві, для виробництва біопалива та біоматеріалів. Завдяки високій якості зерна сорго займає все більшу частку у харчуванні європейців. Ринки збуту для вирощеної цієї продукції вдається завжди знайти [47].

Переваги і недоліки вирощування сорго представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки бізнесу з вирощування сорго зіничного

Переваги	Недоліки
Прибутковість культури	Потреба в пошуку нових ринків збуту
Рання вегетація	Нерівномірний попит на продукцію
Стійкість до посухи та вилягання, хвороб та шкідників	Відсутність державної підтримки
Придатне для вирощування як кормової культури	
Можливість використовувати сухі стебла у виробництві предметів побуту	

Таким чином, переваги від впровадження нового бізнес-процесу більше, тому ідея є актуальною.

Ефективно при організації цього напрямку підприємництва застосовувати комплексний підхід, об'єднавши весь ланцюжок від вирощування до її реалізації і переробки побічної продукції.

ФГ “Пролісок-17” має вигідне розташування для здійснення такої діяльності і збуту продукції та необхідні внутрішні ресурси для виробництва.

Даний проект є новим видом діяльності для підприємства, тому використовуємо підхід вигоди-витрати. Для реалізації проекту є потреба в інвестиціях на суму 103 тис. грн., яка покриється на 80% власними коштами і на 20% - за рахунок гранту через участь в програмі ЄРОБОТА.

Очікувані обсяги виробництва сорго віничного представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікуваний обсяг виробництва сорго на 2025-26 роки

Культура	Площа посіву, га	Збір продукції, ц		
		Корені		
		зерно		Стебла
		з 1 ц/га	Всього,ц	
2024 рік	5	40	200	40000
2025 рік	10	40	400	80000

Підприємство має можливість реалізувати продукцію два види продукції зерно та сухі стебла, для виготовлення віників. На початковому етапі все буде реалізовуватися , а в перспективі буде організоване виробництво віників з власної сировини.

Ринок збуту зерна сорго в Дніпропетровській області на комбікормові заводи: ТОВ "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД" (м. Дніпро, Самарський р-н, вул. Дніпросталівська, буд. 22)

Прогнозовані обсяги реалізації продукції за перші два роки реалізації проекту складуть 80 ц зерна та 120000 стеблин в сушеному вигляді на виробництво віників. Загальна сума продажів за 2024-2025 роки складе 460 тис. грн.

Технологія та особливості вирощування віничного сорго

Вегетаційний період сорго поділяється на три основні стадії, кожна з яких триває 30-35 днів:

Вегетативний ріст - від сходів до початку формування на стеблі репродуктивних органів (кисть, зерно).

Репродуктивна стадія - від появи волоті на верхівці стебла до цвітіння.

Налив зерна - від цвітіння до завершення накопичення сухої речовини в зерні.

Сорго в сівозміні розміщують після озимих та ярих культур, зернобобових, гречки, картоплі, овочевих, коренеплодів, післяукісних і післяжнивних культур. Ця культура не знижує врожайність при беззмінному вирощуванні протягом 4-5 років.

Сівба сорго проводиться у квітні-травні, коли температура ґрунту вже не нижче 12°C. Технологія вирощування сорго не вимагає специфічної техніки та обладнання, підходять ті ж засоби, що й для кукурудзи та соняшнику. Виняток становить віничне сорго, яке збирають вручну, зрізуючи верхню частину рослин (60-70 см завдовжки) на початку воскової стиглості зерна, коли стебла ще зеленуваті. Глибина сівби становить 2-4 см. Ґрунт і насінневе ложе повинні бути ретельно підготовлені.

Система захисту сорго за допомогою гербіцидів включає:

- Видалення бур'янів після посіву в досходовий період.
- Обробку гербіцидами в ранній післясходовий період у фазі 3-х листків.
- Застосування гербіцидів у післясходовий період у фазі 3-8 листків.

Найбільша потреба сорго в азоті задовольняється за рахунок природної родючості на 38%, у фосфорі - на 38%, а в калію - на 93%. Внесення добрив здійснюється в таких кількостях: N - 90-100 кг/га, P₂O₅ - 45-70 кг/га, K₂O - 30 кг/га.

Боротьба зі шкідниками:

Сорго мало схильне до хвороб і ураження шкідниками. Ураження шкідниками трапляється рідко і зазвичай не потребує втручання.

Збирання сорго:

Сорго на зерно збирають, коли зерно досягає фази повної стиглості (вологість 20-22% і менше), прямим комбайнуванням.

Віничне сорго збирають вручну, зрізуючи верхню частину рослин (60-70 см завдовжки) на початку воскової стиглості зерна, коли стебла ще зеленуваті, потім скошують стебла.

Обмолочене зерно негайно очищається від рослинних залишків, у разі необхідності підсушується (якщо на відкритому току, то шаром не більше 15-20 см) і закладається на зберігання при вологості 14%. Сировина та матеріали

Загальні витрати на сировину і матеріали включають розрахунок потреби і вартості насіння, добрив та засобів захисту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Витрати сировини і матеріалів на виробництво сорго віничкового

Види сировини і матеріалів	Площа посіву, га	Норма витрат на 1 га, ц	Загальна потреба, ц	Ціна 1 ц, грн.	Вартість, тис. грн.
Насіння	5	0,15	0,75	6000	4,5
Добрива	5	0,4	2,0	7000	14,0
Гербициди	5	0,5	2,5	9000	22,5
Всього	х	х	х	х	41,0

Розрахунок вартості паливних матеріалів (табл. 3.4) здійснюється на основі норм витрат, розрахованих в технологічній карті.

Таблиця 3.4

Потреба і вартість палива

Паливно-мастильні матеріали	Періоди за технологією вирощування				Всього
	основний обробіток ґрунту	передпосівний обробіток ґрунту та сівба	догляд за посівами	збір урожаю	
Витрати основного палива, ц	1	2	2	4	9
Вартість основного палива, тис.грн. (4,3тис. грн./ц)	4,3	8,6	4,3	17,2	34,4

Витрати коштів на перевезення вантажів при вирощуванні сорго розраховані з урахуванням обсягу вантажоперевезень за технологією та собівартістю 1 т-км транспортних робіт на підприємстві (табл.3.5).

Таблиця 3,5

Вартість транспортних перевезень 2024 рік

Види перевезень	Кількість вантажу, т	Відстань перевезень, км	Обсяг вантажоперевезень, т-км	Собівартість 1 т-км. грн.	Вартість тис. грн.
Зовнішні перевезення					
Насіння, добрив, гербіцидів	1,0	10	10	19,65	0,2
Готової продукції	20,0	15	300	19,65	5,9
Внутрішньогосподарські перевезення					
Врожаю	20,0	5	100	19,65	2,0
Разом перевезень	х	х	2156	х	8,1

Потреба в персоналі і оплата праці

Потреба в виробничому персоналі має сезонний характер в залежності від технологічного процесу. Розрахунки представлені в табл.3.6

Таблиця 3.6

Оплата праці персоналу, тис.грн.

Показники	Роки		Всього
	2024	2025	
Механізатори	2	4	6
На ручних роботах	2	4	6
Всього фонд оплати праці	4	8	12
Відрахування на соціальні заходи (22%)	0,9	1,8	2,7
Всього з відрахуваннями	4,9	9,8	14,7

Загальногосподарські (умовно-постійні) витрати представлені в табл.3,7

Таблиця 3.7

Витрати на організацію та управління, тис.грн.

Витрати	Роки		Всього
	2024	2025	
Оплата праці АУП	0,5	1,0	1,5
Відрахування на соціальні заходи (22%)	0,1	0,2	0,3
Транспортні витрати на управління	1	2	3
Всього	1,6	3,2	4,8

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН. План прибутків і збитків

Аграрні підприємства, в яких частка товарної сільськогосподарської продукції складає 75%, сплачують єдиний податок.

Таблиця 3.8

План прибутків та збитків, тис. грн.

Показник	Роки		Всього за три роки
	2024	2025	
Загальний обсяг продажу	220,0	440,0	660,0
Виробничі витрати - всього	98,2	196,4	294,6
Витрати на оплату праці	12	24	36
Відрахування на соціальні заходи	2,7	5,4	8,1
Витрати на насіння, добрива, гербіциди	41,0	82,0	123,0
Витрати на паливно-мастильні матеріали	34,4	68,8	103,2
Витрати на транспортні перевезення	8,1	16,2	24,6
Загальногосподарські витрати	4,8	4,8	9,6
Загальні витрати на виробництво	103,0	201,2	304,2
Прибуток	117,0	238,8	355,8

Визначимо строк окупності проекту, який потрібен для того, щоб сума прибутку від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності вимірюється в роках.

$\text{Сок} = \text{Початкові інвестиції} / \text{Планові надходження (Прибуток)} = 103 / 117 = 0,9$ роки.

Тобто в перший рік проект окупить вкладені фінанси. Загальні фінансові потреби для реалізації проекту складають 103 тис. грн.. Джерела фінансування: кошти аграрного підприємства 80% та 20% - грантові кошти.

Проект може бути реалізований, тому що прибуток за два роки дав позитивний результат і склав 355,8 тис. грн.

Щоб надати потенційним партнерам необхідну інформацію для прийняття рішень щодо участі у проекті та впровадження заходів для захисту від можливих фінансових втрат, треба ідентифікувати можливі ризики.

Ризик – це діяльність, яка пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації вибору, під час якої існує можливість кількісно і якісно визначити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі або можливого відхилення від цілі.

Основні ризики, що загрожують реалізації бізнес-проєкту, пов'язані як із внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Гарантією мінімізації цих ризиків є стабільний попит на продукцію галузі рослинництва та зростання закупівельних цін. У разі виникнення ризику втрати частини ринку, підприємству треба шукати нові ринки збуту і для цього важливо безперестанно підвищувати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, яку виробляє підприємство [48].

Заходи направлені на управління ризиками представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Можливі ризики та заходи їх нейтралізації

Ризики	Наслідки настання події	Заходи нейтралізації
Падіння попиту	Зменшення прибутків	Вихід за межі регіонального збуту
Низька купівельна спроможність споживачів	Зниження прибутків.	Розширення асортименту. Виважена цінова політика для утримання ринку.
Несприятливі кліматично-погодні умови	Недоотримання урожаю Зниження прибутків	Залучення фахівців агрономів, використання новітніх засобів захисту рослин
Враження рослин хворобами	Зменшення обсягів виробництва продукції. Зниження прибутків	Вчасна діагностика і профілактика захворюваності рослин

Можливим ризиком може бути також перевищення витрат над їх запланованим рівнем, один з головних ризиків для аграрного господарства є несприятливі природно-кліматичні умови та хвороби рослин, наслідки яких впливають на зниження урожайності або навіть загибель культури [49].

Для зменшення виробничих ризиків треба дотримуватися заходів:

- своєчасно звернути увагу на захворювання рослин;
- відслідковувати графіки планових обробок;
- проводити профілактичні заходи обслуговування устаткування

Уникнути фінансового ризику дозволить створення резервного фонду. Також треба згадати самий доступний та популярний спосіб зниження ризику - страхування рослин.

Розрахунки, проведені в роботі, свідчать що ФГ “Пролісок-17” не зважаючи на можливі ризики, доцільно реалізувати бізнес-проект з вирощування сорго, як культури вузького ринку.

Використавши інструменти управління бізнес-процесами, ми провели SWOT-аналіз діяльності і запропонували впровадження нового бізнес-процесу в рослинництві. Прибутковість і доцільність обґрунтованої бізнес-ідеї по вирощування сорго доведено в представлених розрахунках.

Прогнозований прибуток ФГ “Пролісок-17” до та після впровадження запропонованої бізнес-ідеї на період з 2023 по 2025 рр. доведуть його доцільність. (табл. 3.10).

Аналізувавши дані представлені в табл. 3.11, можемо зробити висновок що реалізація бізнес-плану вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті дасть можливість збільшити чистий прибуток на 2,6 в.п. або сумарно за три роки на 161313 грн. Тому запропонований бізнес-план можемо вважати доцільним.

Таблиця 3.10

Прогнозний прибуток ФГ “Пролісок-17” на 2024-2025 роки

Показники	2024 р.	2025 р.	2025. у % до 2024 р.
Очікуваний чистий прибуток за трендам, тис. грн.	106,7	-992,3	-929,8
Очікуваний чистий прибуток за проектом, тис. грн.	103,0	201,2	195,3
Сумарний очікуваний чистий прибуток, тис.грн.	209,7	-791,1	-581,4

Реалізація запропонованого бізнес-проекту для ФГ “Пролісок-17” відкриє можливості розширити виробництво продукції в галузі рослинництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В умовах ринкової економіки підприємствам важливо удосконалювати, оптимізувати і адаптувати бізнес-процеси до змін в зовнішньому середовищі. Сьогодні конкуренція змушує підприємства якісно задовольняти потреби споживачів, постійно підвищувати рентабельність бізнес-процесів. Тому основні вимоги до управління бізнес-процесами: адаптація до мінливого ринкового середовища, протидія тиску конкурентів, висока якість продукції і ощадливе використання ресурсів.

2. Площа угідь у ФГ “Пролісок-17” в 2023 році збільшилася і становила 220 га за рахунок розширення оренди земельних паїв і це на 4,8 % більше ніж 2021 році. За період з 2021 по 2023 роки фондозабезпеченість зросла на 26%, що говорить про зміцнення оснащеності виробництва у господарстві. Фондоозброєність за три роки зросла 1,5 рази при майже стабільній чисельності працівників. Підприємство спеціалізується на виробництві соняшнику та зернових культур. Аналіз даних ефективності виробництва свідчить про її зниження, особливо за останні два роки. Виручка від реалізації продукції зменшилася на 11,7%, чистий прибуток впав на 69,9 %. Рівень рентабельності на знизився 88,4 в. п., але виробництва в господарстві все ще є прибутковим, не дивлячись на складну економічну ситуацію.

3. На основі трендового аналізу ми екстраполювали існуючі тенденції діяльності в майбутнє і з’ясували що чистий прибуток та виручка від реалізації мають тенденцію до зростання, а собівартість продукції – має тенденцію до зменшення. Ми використали цей метод для подальших економічних розрахунків прогнозних показників ФГ “Пролісок-17”.

4. Результати SWOT-аналізу свідчать що фактори поля «Слабкість і Загрози» (29,8%) мають найбільшу питому вагу, а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (20,1%). Отже в ФГ “Пролісок-17” зберігається імовірність загострення негативних тенденцій розвитку, для нейтралізації яких в діяльності підприємства є потреба в удосконаленні бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами потребує удосконалення для зменшення впливу негативних чинників через стратегічне управління і першим етапом буде розробка виваженої стратегії

5. Пропонуємо збільшити кількість бізнес-процесів в рослинництві впроваджуючи бізнес-ідею вирощування сорго віничного з організацією виробництва з отриманої продукції предметів побуту. Реалізація цієї бізнес-ідеї дозволить розширити асортимент продукції та вийти на нові ринки збуту продукції, збільшити прибутки підприємства та підвищити конкурентоздатність підприємства.

6. Початкові інвестиції окупуються в перший рік реалізації. Очікуваний чистий прибуток за перший рік 117 тис. грн., за два роки – 355,8 тис. грн. Рентабельність продажів 120,8 %, отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного. Період окупності проекту складає 0,90 року, отже початкова інвестиція буде відшкодована в перший рік реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2012. С. 311-317.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.
3. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : HarperBusiness, 1993. – 223 p.
4. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
5. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149– 160.
6. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 с.
7. Петренко О., Юрченко М. Наукова парадигма сутності бізнес-процесів суднобудівних та судноремонтних підприємств. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка» Випуск 15(30), 2023 URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-13)
8. Волосатова М.М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf>
9. Тур О.В., Матусевич А.С.. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf
10. Нетерчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

11. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. № 2, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>.
12. Осипова Є.Л. Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів: автореф. дисертації. Київ, 2021. 221 с. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/Сайт/3_НАУКА/СПЕЦ_РАДИ/К-26-820
13. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. № 2. С. 68-75. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29840>.
14. Nurlankyzy N. A. Business Process as the Basis of the Process Approach in Enterprise Management. International Journal of Engineering and Management Research. 2019. Vol. 9, no. 2. P. 166–170. URL: <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.2.22>.
15. Врублевська К. О. Сутнісна характеристика поняття «бізнес-процес» URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8cbc2c87-14ac-4a07-86a2-2eebc08221fd/content>
16. Мартинюк Н.Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: <http://nubip.edu.ua>.
17. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
18. Салабай В.О., Кравченко М.О.. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696>
19. В.В. Нетепчук. Управління бізнес-процесами. Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

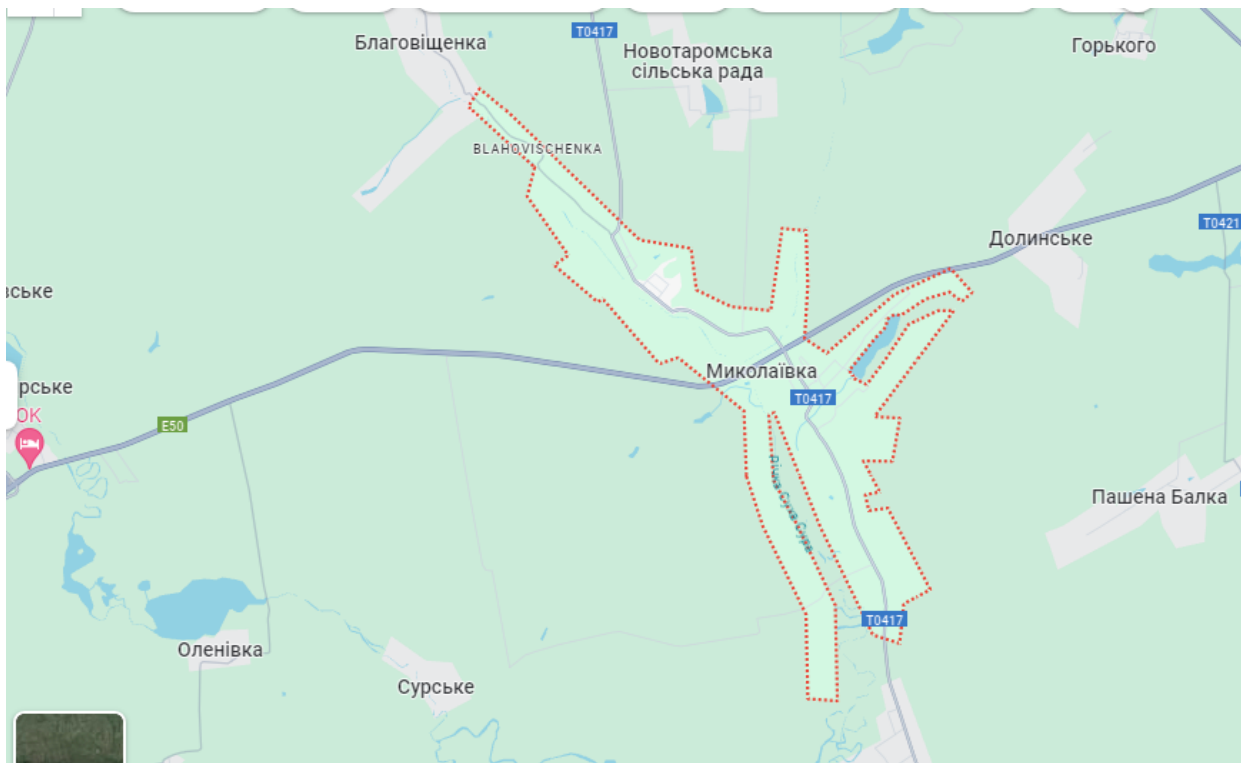
20. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146–150.
21. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Наукові журнали Національного авіаційного університету. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/>
22. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 264–270.
23. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27
24. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
25. Ветляничук І. Що таке бенчмаркінг простими словами? Інформаційне агентство «Район ін юа». <https://rayon.in.ua/news/331858-shcho-take-benchmarking-prostimi-slovami>
26. Що таке бенчмаркінг та як його використовувати для інтернет-магазину. Сайт Interkassa URL: <https://interkassa.com/blog/shho-take-benchmarking-ta-yak-jogo-vikoristovuvati>
27. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. Випуск № 19 / 2018. С. 578-581. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf
28. Попович Д.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546.
29. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с

30. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
31. Карта. Село Миколаївка, Дніпровський район Дніпропетровська область. URL: <https://www.google.com/maps/@48.3544977,34.5871583,12z/data=!5m1!1e1?entry=tu>
32. Миколаївська сільська рада (Дніпровський район). *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%>
33. ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПРОЛІСОК-17". *Сайт Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30597831>
34. Дніпровський район. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський район \(Дніпропетровська область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський_район_(Дніпропетровська_область)) (Дата звернення: 05.05.2024).
35. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/343789.html>. (дата звернення: 22.04.2024 р.)
36. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
37. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств / А.В. Череп, Р.В. Шамрін // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 6. – 61-63.
38. Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт. 2015. – 310с.
39. Бондаренко, Т. Ю., & Волков, Д. П. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. №1(55). 2011. С. 177–179. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-1\(55\)-177-179](https://doi.org/10.26642/jen-2011-1(55)-177-179) (дата звернення: 20.04.2023 р.)

40. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. Науковий Світ. Київ. 2022. 490 с.
41. Кондратенко Б.І.. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві. 2023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40761/17189.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
42. Краснокутська Н.С.. Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
43. Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.
44. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2017. 311 с.
45. Технологія вирощування сорго. Поради фахівців. URL: <https://www.cherk-consumer.gov.ua/novyny/2524-tekhnohiiia-vyroshchuvannia-sorho-porady-fakhivtsiv>
46. Сорго: користь крупи, хімічний склад, харчова цінність і можливу шкоду сорго. Mostrda Поради та сучасні технології. URL: <https://mostrda.org.ua/?p=26236>
47. Кукурудза та сорго в Україні: урожайність, насінництво та перспективи. *Сайт SuperAgronom.com.* URL: <https://superagronom.com/articles/308-kukurudza-ta-sorgo-v-ukrayini-urojainist-nasinnitstvo-ta-perspektivi>
48. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1.
49. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: <http://minfin.gov.ua/control/uk/publish>) (дата звернення: 20.05.2023 р.) .

ДОДАТКИ

Відомості про розташування ФГ «Пролісок-17»



МИКОЛАЇВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#04339758

Clarity Довідка - дослідження відкритих джерел про людину, компанію чи організацію.
Ми аналізуємо не лише 140+ реєстрів Clarity, а й згадки у ЗМІ та інших відкритих джерелах.

[Дізнатись більше](#)

Інформація з Prozorro:

Назва
Миколаївська сільська рада

ЄДРПОУ
04339758

Тип замовника
Юридична особа, яка забезпечує потреби держави або територіальної громади

Контакт

Адреса
52061, Україна, Дніпропетровська область, С. Миколаївка-1, Дніпровський район, Дніпропетровська область, С. Миколаївка-1, вул. Центральна, 31 Г

Оновлено: 10.05, 08:55

Інформація з ЄДР:

Назва
МИКОЛАЇВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Адреса
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., ДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н, С. МИКОЛАЇВКА, ВУЛ. ЦЕНТРАЛЬНА, БУД. 31-Г

Стан
✓ Зареєстровано

Дата реєстрації
21.05.1997

Оновлено: 24.01, 21:32

Всі закупівлі [Лише успішні](#)

Оголошено [570 закупівель](#).

Успішно проведено [543 закупівлі](#) очікуваною вартістю [38.36](#) млн грн

Підписано 543 договори на суму [36.48](#) млн грн

Отримано [2 скарги](#)

Процедури Статус

543

Завершено - 543
Торги не відбулися - 16
Торги скасовано - 6

Тип процедури

512

Неконкурентні - 512
Конкурентні - 55
Конкурентний діалог - 3

Додаток Б

Органи управління та засновники ФГ “Пролісок-17”

Відомості про органи управління	Загальні збори членів, голова фермерського господарства
Перелік засновників	<p>Буцяк Іван Іванович Адреса засновника: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Буцяк Людмила Леонідівна Адреса засновника: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Калелій Володимир Вячеславович Адреса засновника: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, вулиця Совхозна, будинок 46, квартира 32 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Калелій Христинва Йосипівна Адреса засновника: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, вулиця Совхозна, будинок 46, квартира 32 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Заблоцький Святослав Йосипович Адреса засновника: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вулиця Грюнвальдська, будинок 52 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Заблоцька Ольга Миколаївна Адреса засновника: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вулиця Грюнвальдська, будинок 52 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>

Матриця SWOT- аналізу діяльності ФГ “Пролісок-17”

<p>Зовнішнє/внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони 1. Канали збуту продукції 2. Географічне розташування 3. Придбання основних фондів 4. Чорноземні ґрунти 5. Низька плинність кадрів 6. Швидко приймають рішення 7. Фінансова стійкість</p> <p>Сума балів – 14</p>	<p>Слабкі сторони 1. Не повний маркетинг 2. Вузкий асортимент продукції 3. Застаріла техніка 4. Не дотримання сівозмін 5. Сезонна зайнятість 6. Немає підвищення кваліфікації 7. Не повний менеджмент 8. Сезонність в надходженні доходів 9. Тенденція до зниження доходів</p> <p>Сума балів – 21.</p>
<p>Можливості 1. Використання досвіду підприємств 2. Можливість залучати висококваліфікованих фахівців 3. Хороша виробнича інфраструктура 4. Доступ до інновацій в галузі 5. Регіон з якісними чорноземами 6. Доступ до нових ринків збуту 7. Можливість орендувати землі</p> <p>Сума балів – 11.</p>	<p>1. З метою отримання більшої частки ринку додатково вкладатися в розширення каналів реалізації продукції; 2. Впровадити проект удосконалення бізнес-процесів в рослинництві.</p> <p>Сума балів поля Си+М= 25</p>	<p>1. Ввести процесне планування в діяльність; 3. За рахунок впровадження бізнес-проекту збільшити обсяги доходу.</p> <p>Сума балів Сл+М = 32</p>
<p>Загрози 1. Погіршення кредитної політики 2. Нестабільна економічна ситуація через воєнний стан в Україні 3. Низькі закупівельні ціни 4. Ризиковане землеробство 5. Зрушення демографічні 6. Зростання цін на ресурси 7. Нарощення конкуренції</p> <p>Сума балів – 14.</p>	<p>1. Членство в асоціації фермерів області; 2. Розширення ринків збуту продукції і вихід на нові ніші; 3. Дотримуватися чередування культур в посівах для збереження родючості ґрунтів</p> <p>Сума балів Си+З = 28</p>	<p>1. За рахунок впровадження проекту удосконалення бізнес-процесів зменшити вплив конкурентів; 2. зменшити сезонність виробництва за рахунок налагодження виробництва в дрібних промислах</p> <p>Сума балів Сл+З = 29</p>