

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,**  
**д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **О.П. Величко**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ**  
**ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Діана ЯКОВЕНКО**

**Науковий керівник,**  
**к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**

**Дніпро – 2023**



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2022- Грудень 2022	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2022 квітень 2023	
4.	Аналітика існуючої економічної діяльності господарства та процесів виробництва аграрної продукції. Робота над другим аналітичним розділом.	Травень-Серпень 2023	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Діана ЯКОВЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління бізнес- процесами підприємства в системі аграрного виробництва»

**Кваліфікаційна робота містить:** 90 с., 25 рис., 12 табл., 2 додатки, 62 літературних джерела.

**Об'єктом** аналізу кваліфікаційної роботи є процес операційного управління бізнесом сільськогосподарського підприємства- СФГ «Сонячне»

**Предметом** який аналізується в роботі є найважливіші складові комплексної системи управління бізнес-процесами, вивчення її специфіки та формування обґрунтованих рекомендацій для практичного впровадження з метою досягнення ефективного розвитку підприємства.

**Мета** досліджень кваліфікаційної роботи відображається в розкритті та детальному опрацюванні сутнісного значення керування процесами бізнесу, як стратегічного засобу для забезпечення результативного розвитку підприємства за існуючих умов, розробці практичних рекомендацій з удосконаленням управління бізнес-процесами селянського фермерського господарства «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області.

**Методи** які були використані в роботі. Вирішення встановлених завдань кваліфікаційної роботи було реалізовано за допомогою застосування комплексу наукових та специфічних аналітичних методів, в тому числі здійснювалось діагностичне вивчення з використанням економіко-математичних, економіко-статистичних, розрахунково-конструктивних, індексних, індуктивних та дедуктивних методів

Результати досліджень проведених в кваліфікаційній роботі впроваджено в виробничу діяльність селянського фермерського господарства «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, бізнес-середовище, бізнес-процеси, комерційна діяльність, система управління, аграрне виробництво, напрямки вдосконалення, ефективність.

### KEYWORDS

Management, business environment, business processes, commercial activity, management system, agricultural production, areas of improvement, efficiency.

## ЗМІСТ

## РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ .....	9
1.1. Сутність і значення управління бізнес-процесами в ефективному розвитку підприємства .....	9
1.2. Особливості та сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів в сфері аграрного виробництва .....	20
1.3. Основні концептуальні та методичні підходи до управління бізнес-процесами .....	28
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	39
2.1. Характеристика організаційно-економічного устрою підприємства .....	39
2.2. Особливості та сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів в сфері аграрного виробництва .....	47
2.3. Дослідження ефективності, проблем та перспектив виробничої бізнес-системи підприємства .....	52
Висновки до розділу 2 .....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ .....	63
3.1. Розробка пропозицій з удосконалення процесного управління бізнес-системою підприємства .....	63
3.2. Оптимізація витрат пов'язаних з управлінням бізнес-процесами .....	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....	74
Висновки до розділу 3 .....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	83
ДОДАТКИ .....	90

## ВСТУП

**Актуальність досліджень теми кваліфікаційної роботи.** В сучасних динамічно мінливих умовах сфери бізнесу важливим завданням будь-якого комерційного підприємства є адекватна та швидка відповідь на зміни та належне застосування відповідних дій з організації та розвитку власної виробничо-комерційної діяльності. Дослідження ринку і існуючих потреб потенційних покупців, святкування змін споживацьких смаків і відповідної реакції стали ключовими, стратегічно важливими складовими бізнес-процесів кожної комерційної організації, які визначають майбутні перспективи його функціонування щодо продукування товарної продукції, її оформлення, доставки до покупця і отримання фінансового зиску.

Зростання ефективності та фінансової результативності аграрного виробництва споживчої продукції вважається головною метою функціонування кожного сільськогосподарського підприємства. Відповідно, формування надійного фундаменту для забезпечення фінансової результативності виробничої діяльності через використання якісного та високоосвіченого кадрового складу дозволить забезпечити стабільне покращення в цілому аграрного кластеру держави. Це, зокрема дасть поштовх до соціального та науково-технічного розвитку, а поряд з цим до завоювання відповідної ринкової ніші сільського господарства на світовому рівні.

Сучасні методи керівництва повинні бути націлені на формування та укріплення конкурентних позицій підприємств в ринковій системі та безперервне їх функціонування в майбутньому на стратегічному рівні.

Серед багатьох, існуючих в економіці проблем, з огляду на кризові процеси та події, які відбуваються в Україні та світі, чільне місце в аграрній сфері займає розробка та запровадження оптимальних підходів та принципів керування бізнес з процесами, пов'язаних з операційною діяльністю сільськогосподарських організацій. При цьому ринок потребує виробництва та пропозиції товарів сільського господарства згідно з оперативними запитами та з огляду на обмежену можливість використання ресурсів.

В зазначеному сенсі, дослідження існуючої теорії за вказаною темою дозволяє констатувати, що методики та практичні концепції, які до управління сільськогосподарськими підприємствами на основі раціоналізації бізнес-процесів ще недостатньо вивчені. Не дивлячись на суттєвий обсяг наукових робіт, питання які розглядають видовий розподіл та теорії удосконалення керування бізнес-процесами аграрних підприємств залишаються недослідженими. Для забезпечення розв'язку вказаних проблем необхідно системно досліджувати існуючі в аграрній сфері процеси бізнесу та сформувані раціональні теорії і практики удосконалення управління ними.

Теоретичним та методичним питанням визначення змісту та удосконалення управління бізнес-процесами, концептуальним основам побудови їх моделей, встановленню результативності та кращих підходів до раціоналізації були присвячені праці таких відомих вчених як: Андрейчинков О.О., Л.О. Денисенко, Л.Д. Дрюченко, М.М. Климчук, І.О. Ковшова, П.П.Маслянюк, О.М. Костіна, А.Ю. Кунаїв, Л.В.Соколова, М.В.Тарасюк та ін. Досліджуючи їх роботи, можна відзначити те що загальної, спільної думки чи концептуальної методики керування бізнес-процесами на даний час не сформовано. Відповідно виникає потреба у дослідженнях та структуризації наукових досліджень в цій сфері.

**Мета** досліджень наявної кваліфікаційної роботи відображається в розкритті та детальному опрацюванні сутнісного значення керування процесами бізнесу, як стратегічного засобу для забезпечення результативного розвитку підприємства за існуючих умов, розробці практичних рекомендацій з удосконаленням управління бізнес-процесами селянського фермерського господарства «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області.

**Об'єктом** аналізу кваліфікаційної роботи є процес операційного управління бізнесом сільськогосподарського підприємства- СФГ «Сонячне».

**Предметом** який аналізується в роботі є найважливіші складові комплексної системи управління бізнес-процесами, вивчення її специфіки та формування обґрунтованих рекомендацій для практичного впровадження з метою досягнення ефективного розвитку підприємства.

**Методи** які були використані в роботі. Вирішення встановлених завдань кваліфікаційної роботи було реалізовано за допомогою застосування комплексу наукових та специфічних аналітичних методів, в тому числі здійснювалось діагностичне вивчення з використанням економіко-математичних, економіко-статистичних, розрахунково-конструктивних, індексних, індуктивних та дедуктивних методів.

**Інформаційним підґрунтям аналітичних досліджень** стали розглянута та досліджена методична та Наукова література, що відповідає темі і питанням які вивчаються в кваліфікаційній роботі, матеріали господарської, економічної, бухгалтерської та управлінської звітності селянського фермерського господарства «сонячне», первинні та консолідовані статистичні дані державного статистичного управління в Дніпропетровській області, тощо.

**Новизна отриманих під час дослідження результатів** на основі виконаних в кваліфікаційній роботі аналітичних досліджень відбивається в системному використанні засобів та сучасних моделей створення так комбінування бізнес -процесів в сфері управління підприємством, яке базується на застосуванні новітніх форм економіко-математичного аналізу різних факторів внутрішнього середовища підприємства.

Практичне значення результатів отриманих під час здійснення дослідницького аналітичної роботи полягає в тому, що обґрунтовані та запропоновані шляхи оптимізації управління бізнес-процесами в досліджуваному сільськогосподарську підприємстві були використані в його операційні діяльності, так як через використання відповідних заходів можливо зменшити розмір загальних затрат господарства.

Апробація в даній кваліфікаційній роботі результатів аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних вишукувань та можливостей їх практичного втілення були викладені в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», місто Дніпро, 2023р.

Обсяг та структурування роботи. Дана кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції перелік літературних джерел та додатки. Загальний зміст роботи відображено на 90 сторінках, вона охоплює 12



таблиць, двадцять п'ять рисунків та два додатки. Перелік застосованих джерел літератури включає 62 одиниці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

#### **1.1. Сутність і значення управління бізнес-процесами в ефективному розвитку підприємства**

В умовах нині існуючого середовища бізнесу, коли ринкове суперництво зростає, а вимоги покупців підвищуються, особливої ваги набувають реальні засоби і методики керування бізнес-процесами, які здатні забезпечити ефективний розвиток організації.

Управління процесами бізнесу- - це безперервний, комплексний підхід до загального керування функціонуванням підприємства, що націлений на конкретизацію комара цивілізацію та безперервне вдосконалення найважливіших бізнес-процесів. Необхідно зазначити що бізнес-процеси пронизують практично всі сфери функціонування підприємства, починаючи від формування товару або послуги доставки та сервісного обслуговування споживачів. Керування зазначеними процесами дає змогу підприємство забезпечити кращу адаптивність, ефективність та можливість динамічної реакції на виклики мікро- та макросередовища.

Керівництво бізнес-процесами можна вважати стратегічним шляхом та метою в сучасному керівництві бізнес-системами, націленими на раціоналізацію та поліпшення найважливіших параметрів функціональних процесів організації.

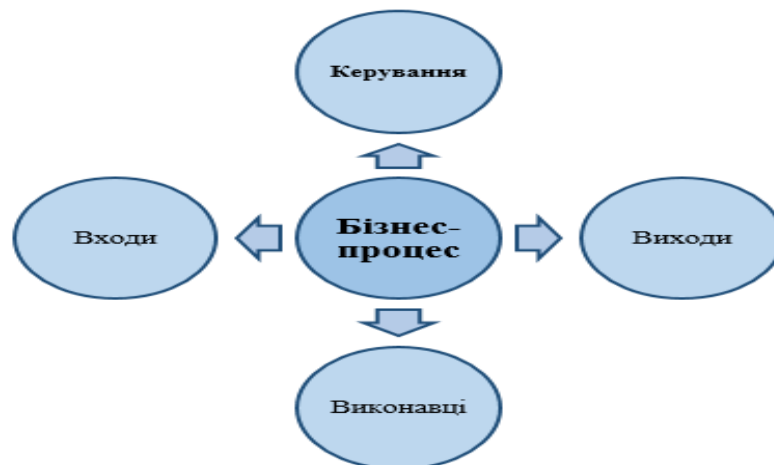
Бізнес-процес уособлює консолідований склад бізнес операцій, визначений обсяг внутрішніх форм діяльності, які виходять одного чи великої кількості базових входів і завершується формуванням товарної продукції, потрібної споживачеві (який може виступати як в ролі зовнішнього по відношенню до організації, так і бути власним підрозділом чи певним робітником). Мета будь-якого бізнес-процесу відображається в тому, щоб забезпечити споживача товаром, Який задовольняє його за ціною, строком використання, якістю та

обслуговуванням. В такому випадку під терміном "товар" можна розуміти конкретний результат бізнесу, який має певну цінність для визначеного споживача.

Процеси бізнесу також визначаються як потік робіт, який трансформуючись, переходить від одного працівника до іншого, а для масштабних процесів - від одного підрозділу до наступного.

Процеси бізнесу можливо охарактеризувати на будь-якому етапі, Та вони обов'язково мають певний початок, конкретний перелік етапів та чітко визначене закінчення. В бізнесі немає усталеного набору процесів і кожне підприємство має сформулювати той який буде підходити конкретно йому. Не зайвим буде зазначити, що це також відбувається і завдяки тому, що це забезпечує для певного підприємства більш повне розуміння власного стану, коли його характеризують через побудову ланцюга процесів.

При цьому, варто зазначити, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю маючи конкретні входи (забезпечення ресурсами, формування бізнес-ідей, ідеї створення нових товарів, сервісних послуг та ін.) та виходи у формі товарів, які задовольняють запити покупців. Відповідно загальний бізнес-процес охоплює все підприємство, починаючи зверху Та спускаючись донизу. Тому бізнес-процес без деталізації його внутрішніх особливостей можна охарактеризувати як певний об'єкт чи їх групу, які описуються поняттями та властивостями, окресленими на рис. 1.1.



## Рисунок 1.1. - Схема взаємозв'язку складових, які забезпечують бізнес-процес

Бізнес-процес - це комплекс взаємопов'язаних функцій, що націлені на продукування товарів чи послуг для забезпечення запитів споживачів [12].

Розглядаючи елементи бізнес-процесу можна виділити: входи (inputs), тобто необхідні ресурси які застосовуються в процесі; управління (management), тобто дії які забезпечують координацію бізнес-процесу; виконавці (performers), тобто безпосередні учасники процесу які виконують певні дії для обробки входів; виходи (outputs), результати, які формуються після закінчення процесу.

Розглядаючи сутність бізнес-процесу доцільно звернути увагу на те що це лише один із різновидів існуючих процесів. Узагальнюючі поняття «процес» можна визначити його як певну систему (набір взаємопов'язаних і взаємодіючих складових) функціонування, яка застосовує ресурси для трансформації «вхідних» потоків у «вихідні», а підсумком такого процесу виступає продукція, яка забезпечує заздалегідь встановлені і очікувані запити споживача.

Фактично процесом є всяка діяльність, через яку різноманітні «вхідні» потоки трансформуються у «вихідні» товарні потоки через застосування ресурсів і запровадження контрольованої управлінської дії (рис. 1 .2).



Рисунок 1.2 - Універсальна модель процесу

Вхідними потоками тут виступають різноманітні матеріально-сировинні та інформаційні ресурси, що перетворюються процесом задля формування продуктивних вихідних потоків.

Тоді, вихідний потоки розглядаються як підсумок перетворення будь-яких вхідних потоків. Відповідно вихідні потоки можуть включати:

- матеріальні елементи, які відповідають запитам чи потребам;
- матеріальні елементи, які не відповідають запитам чи потребам;
- робочу інформацію про сутність процесу (нематеріальні елементи).

Але перш за все будь-які процеси організуються з метою досягнення найкращих результатів при найменшому використанні (мінімальному) ресурсів.

За процесного підходу, а саме такий застосовується системним менеджментом, як уже зазначалось, підсумок результативної діяльності окремо робітника чи функціонального підрозділу вважається вхідним потоком для реалізації відповідних дій іншим робітникам чи певним виробничим підрозділом. В сфері аналітичного вивчення поведінки процесів науковцями часто здійснюється їх поділ в залежності від галузі застосування, так їх поділяють на чотири великі групи:

- організаційно-керівні;
- життєвого циклу товарної продукції (які є основними чи головними);
- комплексного постачання необхідних ресурсів;
- дослідження, аналізу та удосконалення.

З метою детального вивчення та зовнішніх характеристик процесів бізнесу розглянемо геометричне зображення організаційного розвитку Є. Флаггольда у вигляді піраміди (рис. 1.3.).



**Рисунок 1.3 - Піраміда організаційного розвитку бізнесу Є. Фламгольца**

Описана методична послідовність організаційного розвитку бізнес-системи детально характеризує кроки формування бізнес-ідеї та відповідних процесів бізнесу в організації. Пірамідальна модель висвітлює особливості бізнес-системи та процесів, які є її наповненням, зокрема:

1. Моделювання ефективності організаційного розвитку підприємства є не суто теоретичною, а прикладною розробкою. Воно в реальному застосуванні довело наявність статистично вагомого взаємозв'язку між параметрами моделі та економічними підсумками діяльності підприємства, що дозволило перевірити та підтвердити доцільність використання моделі. Зображена піраміда включає шість основних, складових блоків, які мають стратегічну вагу для створення можливостей (плато) довготривалого успіху підприємства.

2. Моделювання життєвого циклу підприємства розглядає шість ступенів її росту. Модель сформована за підсумками досліджень діяльності та розвитку підприємств. Границі кожної із стадій визначених моделлю встановлюється обсягом річного прибутку підприємства. При цьому в даній моделі існує два етапи, що умовно називаються «стадія розквіту».

3. Виявлення проблем, що називаються «хвороби росту» підприємства. Згідно з теорією встановлено дві основні причини виникнення даного ефекту (проблеми):

а) відображається в тому, що на підприємстві не сформовано базове інфраструктурне забезпечення (що утворюють чотири верхні надбудови піраміди), що має бути співвідносним з обсягами бізнес -системи;

б) відображається у невідповідності на підприємстві між обсягами бізнес-системи та стадією її розвитку (система операційного менеджменту та стратегічного менеджменту) [18].

В тому випадку, коли система внутрішнього забезпечення, або система управління не дозволяють підтримувати необхідний рівень розвитку, то підприємство діє «по інерції», що часто створює умови для зменшення прибутку. Обсяги розвитку бізнесу за даної методики встановлюється з узгодженням з обсягом сукупних річних прибутків.

Економічні результати діяльності підприємства (зокрема загальний прибуток, прибуток до оплати податкових зобов'язань та відсотків за кредитними позиками, а також доходів від інвестиційних вкладень) знаходяться в прямій залежності від показників які описують піраміду.

В цілому варто зазначити, що бізнес процес не може протікати незалежно, він координується (відповідно організовується, прогнозується та здійснюється моніторинг) і забезпечується певними виконавцями (або їх колективом). При цьому, як правило, у самому бізнес-процесі приймає участь ряд фахівців, спеціалістів або їх колективу. На вхідному етапі процесу первинним його членом є постачальник, тобто саме той, Хто забезпечує вхідну систему необхідними ресурсами (ресурси на вході також можуть бути продуктом передуючого процесу).

Ключовим завданням задля якого здійснюється організація бізнес-процесу є забезпечення потреб споживачів, яких доцільно розподілити на п'ять різних категорій:

1) первинні споживачі, тобто ті які отримують первинний вихідний продукт;

2) вторинні споживачі, які не є безпосередніми учасниками процесу і отримують вторинний вихідний продукт;

3) непрямі споживачі, які не отримують первинних вихідних продуктів, але є черговими в ланцюгу покупців, а відтак черговий за часом вихідний продукт відбивається на них;

4) зовнішні споживачі (які знаходяться поза системою організації) але отримують вихідний продукт конкретного процесу, такими є агенти, гуртові реалізатори, дистриб'ютори, спеціалізовані підприємства та інші;

5) зовнішні, непрямі покупці.

Такі категоріальні типи не завжди існують відокремлено, трапляються ситуації в яких вони поєднуються чи комбінуються [24].

Взагалі у виробничій організації може відбуватись багато різноманітних бізнес-процесів, іноді це десятки і навіть сотні, серед яких більше 20 може бути базовими, від реалізації яких безпосередньо залежить її ринкове положення. При цьому немає чітких загальних настанов щодо того, наскільки повною чи стислою має бути характеристика процесів, тому організації можуть на свій розсуд характеризувати навіть подібні процеси. За однією з поширених теорій диференціації бізнес-процесів наведено їх схематичний поділ на рис. 1.4.





**Рисунок 1.4. - Диференціація бізнес-процесів організації**

Головними термінологічними категоріями бізнес-процесів, які найбільш широко зустрічаються на підприємствах є наступні:

Розробка товарних продуктів- включає процеси опрацювання запитів, характеристики і вимог клієнтів та формування товарів і послуг, які відповідають таким характеристикам.

Маркетингове управління і реалізація- оповіщення потенційних покупців та застосування інших засобів просування продукції, формування цін, упаковка та оформлення необхідної документації. Реалізаційні процеси охоплюють нових та надання сервісних послуг існуючим клієнтам, в тому числі всі процеси, які пов'язані з реалізацією продукції.

Комплектування (постачання)- відображається в закупівлі необхідних матеріалів, товарів та послуг.

Виробничо-господарська діяльність- - це процеси, які трансформують вхідні потоки, одержані під час процесу забезпечення у вихідні, які

пропонуються для реалізації. В сервісних підприємствах операційна діяльність охоплює процеси з використанням яких для клієнта виконуються послуги.

Обслуговування- - це всі після реалізаційні форми послуг, що здійснюється для сервісу, виконання ремонту, відновлення та оновлення реалізованих раніше товарів.

Транспортування (доставка)- це операційні процеси з транспортування та доставки товарів до споживача.

Менеджмент - це процеси стратегічної координації, бізнес прогнозування та фінансового моніторингу.

Організаційне забезпечення- - це системні процеси які доповнюють організаційний менеджмент кадрового складу, юридичної відповідності співвідносність з вимогами охорони оточуючого природного середовища, техніки безпеки та охорони праці робітників, а також підтримка в належному стані будівель, навчання кадрів та інші внутрішні організаційні процеси.

При цьому всі процеси можуть бути розподілені на основні (головні) та допоміжні. Головними вважаються процеси операційної діяльності організації, підсумков яких є випуск вихідних продуктів, в яких є потреба в зовнішніх споживачів. Допоміжні ж процеси дозволяють здійснювати результативний збут первинних, вихідних продуктів.

Процеси також поділяються на зовнішні та внутрішні по відношенню до системи. До зовнішніх відносять процеси, які оперують входом і/чи виходом поза межами організації. Як внутрішній характеризуються процес, який здійснюється повністю в межах одного підприємства [41].

В кожній організації можна виділити два ключових взаємодіючих та взаємопідпорядкованих мета процеси. При цьому, з одного боку мета процес керування бізнес-системами чітко виділяється на підприємствах, який зрозуміли потребу і переорієнтувались на чітко націлений менеджмент через власні бізнес-процеси. Такий метапроцес направлений на реалізацію безвідмовного функціонування підприємства, для чіткої (годинникової) роботи.

Під безвідмовністю функціонування підприємства мається на увазі її можливість реалізовувати власні дії по системі 24/7 на 365, тобто протягом всіх календарних днів року, і бути стійкою до ймовірних відмов окремого або групи елементів його системи. В фундаменті такої концепції покладене розуміння того, що підприємство має здійснювати притаманний йому комплекс дій, Який співвідносяться з її цілями, за будь-яких умов та в будь-яку пору року чи час доби (тобто рахунки будуть оплачуватись, товар відвантажуватись, матеріали замовлятися і таке ін.

Така концепція базується на відпрацьованій, чіткій та самоорганізованій структурі підприємства та менеджменту бізнес-процесів. Не дивлячись на той факт, що не у кожного підприємства є потреба функціонування по системі 24/7 на 365, ключові твердження цієї концепції мають особливу практичну вагу і за звичайної системи функціонування підприємства.

З іншого боку, метапроцес покращення процесної бізнес-системи, в більшості організацій хоч і виконується під впливом зовнішніх умов, але часто реалізується неорганізовано (хаотично). Тільки ті підприємства, які включають оптимізацію бізнес-процесів у власний стратегічний план, формують методику і технологію реалізації змін, здійснюють моніторинг їхнього втілення та вдало борються з перешкодами в організаційних змінах, мають змогу використання менеджменту цього ключового метапроцесу. А реалізуючи такий метапроцес, підприємство, так як це роблять живі істоти, через еволюцію та розвиток знаходить свій визначений напрямок у конкурентних змаганнях.

Керування бізнес-процесами в операційній діяльності підприємства історично стало першою галуззю вдалого використання комплексу інструментів, які через певний час отримали нове наукове визначення «процесний підхід». Підхід до управління з точки зору керування бізнес-процесами вимагає певної зміни уявлень про те до якої галузі менеджменту організації це має відноситись.

По суті система керування бізнесом- - це комплекс бізнес-процесів, Який реалізуються окремі підрозділами та посадовцями організації, яких стимулюють

для реалізації завдань організації, та яким делегують потрібні права, а також на яких покладено відповідальність за підсумки реалізації бізнес-процесів.

В разі якщо необхідно сформувати стратегічну структуру менеджменту організації на тривалу перспективу та сформувати результативний механізм керування, який дав би змогу не тільки прогнозувати з огляду на підсумки функціонування організації, але і раціонально здійснював би розподіл функції та повноважень між безпосередніми виконавцями та найбільш доцільним методом здійснював мотивацію кадрового складу, варто застосовувати процесне управління.

Для ефективного розвитку організації керування бізнес-процесами має особливе значення, яке полягає в:

1. Підвищення результативності: керування бізнес-процесами дає змогу встановити та ліквідувати зайві стадії, раціоналізувати застосування ресурсів та забезпечити необхідним найбільш результативну операційну ланку.

2. Пристосування до змін: організації, які вдало керують власними бізнес-процесами, мають змогу простіше та швидше пристосуватися до викликів економічному операційному, соціальному та інших середовищах.

3. Поліпшення якості товарів та сервісу: стандартизація та безперервна удосконалення процесів дають змогу досягти суттєвої якості товарної продукції та найкращим чином задовольнити запити покупців.

4. Зростання конкурентоздатності: керування бізнес-процесами головним елементом конкурентоздатності, підтримуюча організації прагнення стати більш гнучкими та інноваційними.

5. Інноваційні зміни та розвиток: організації, які здійснюють динамічне керівництво власними бізнес-процесами, знаходять нові можливості для раціоналізації та інновацій, що сприяє їх безперервному розвитку.

За існуючих економічних та політичних умов бізнес-середовища є рухливим та непередбачуваним. Стрімкі зміни в операційних технологіях, потреб ринку а також масштабні чи часткові кризи створюють необхідність дослідження сучасних стратегій керування, зокрема керування бізнес-процесами.

Найбільш актуальні моменти даного питання можна розглянути за наступною структурою:

1. Підвищення конкуренції та динамічні зміни ринкового середовища викликані такими факторами: а) глобалізація, яка в свою чергу є наслідком росту загальносвітової економічної взаємозалежності та підвищенням конкурентного суперництва на ринку. Організації мають швидко адаптуватись та динамічно відповідати змінам в загальносвітовій економіці, а керування бізнес-процесами дозволяє їм забезпечити таку адаптивність; б) динамічні операційно-технологічні зміни: науково-технологічні досягнення мають високу динаміку, що веде до виникнення як нових можливостей так і загроз. Керування бізнес-процесами дозволяє організаціям динамічно оновлювати свої технології та пристосовуватись до них.

2. Зростання вимог клієнтів: а) особистий, індивідуальний підхід все більш поширеним в продуктових організаціях, а вимоги клієнтів все вищими. Керування бізнес-процесами дає можливість організаціям пристосувати свій сервіс та товари до унікальних Запитів кожного споживача.; б) очікування клієнтів з ростом рівня життя постійно зростають, сьогодні клієнти очікують від організації не тільки якісної продукції чи сервісу, але і значної швидкості виконання замовлень, надання додаткових послуг, тощо. Керування бізнес-процесами дозволяє раціоналізувати процеси для забезпечення таких очікувань.

3. Адаптивність та динаміка виробництва: а) сучасні організації в більшості бажають зменшити запаси та раціоналізувати систему постачань. Керування бізнес-процесами має вирішальне значення у застосуванні таких концепцій як Just in Time, що дає змогу забезпечити адаптивність та результативність операційної діяльності підприємства.

4. Відгук на екологічні проблеми: керування бізнес-процесами Може краще забезпечити результативне застосування ресурсів та виконання різноманітних екологічних програм, що є суттєвим для організації через зростання еколого-соціальної свідомості.

Таким чином, керування бізнес-процесами формується як ключова складова вдалої стратегії організації в умовах існуючого бізнес-середовища. Забезпечуючи адаптивність, результативність та сучасність вона визначає конкурентоздатність організації та її можливість пристосовуватися до безперервних змін.

## **1.2. Особливості та сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів в сфері аграрного виробництва**

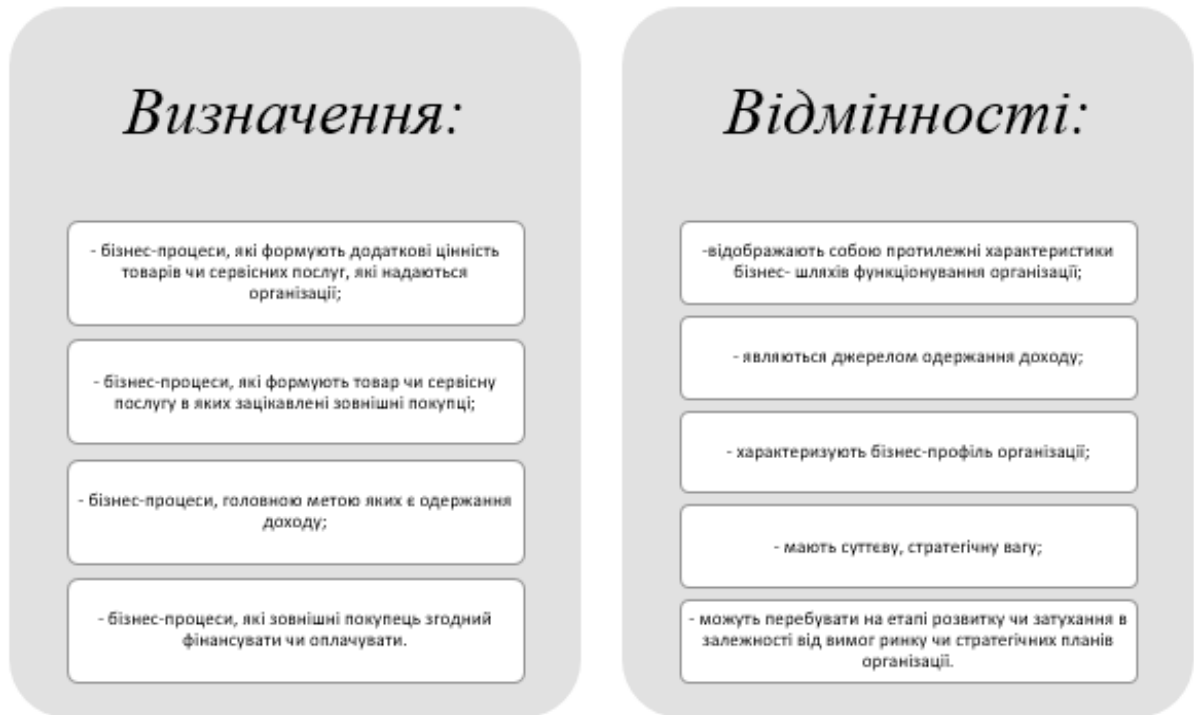
Для реалізації власних стратегічних завдань організації потрібно чітко окреслити особливо значущі бізнес-процеси, здійснити їх бізнес-діагностику та встановити особливо проблемні для майбутнього запровадження змін та раціоналізації.

Бізнес-процес організації можна диференціювати за наступними класами:

- ключові процеси бізнесу;
- допоміжні процеси або забезпечуючі;
- процеси менеджменту;
- процеси направлені на ріст та розвиток організації.

Як ключові, характеризують бізнес-процеси, підґрунтям яких є формування доданих цінностей організації. Їм також властивий ряд описів та характеристик які наведені на рисунку 1.5.

Згідно з даним описом ключові бізнес-процеси формують додану вартість товарів чи сервісних послуг, які продукує організація, формує товари які мають вартість для сторонніх клієнтів, їх основною метою є одержання доходу, самі вони прямо не займаються реалізацією виробничої діяльності організації, мають стратегічну вагу та є найбільш суттєвими забезпечені прибутковості та конкурентоздатності організації



**Рисунок 1.5. Опис ключових процесів бізнесу організації**

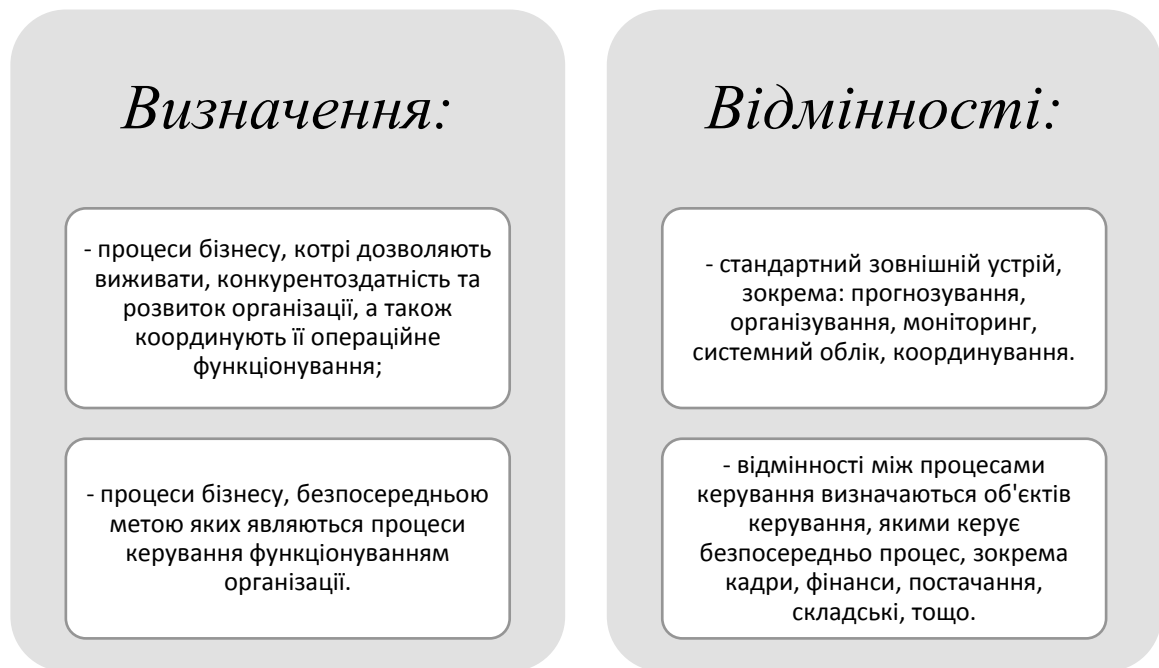
Наступною, другою категорією відокремлюють допоміжні або, як їх ще називають забезпечуючі процеси бізнесу організації, що підтримують функціонування інфраструктура організації (рис. 1.6).



**Рисунок 1.6. Опис допоміжних процесів бізнесу організації**

Користувачами чи клієнтами допоміжних процесів бізнесу являються структурні підрозділи організації, персонал та ключові процеси бізнесу.

Третьою категорією процесів бізнесу є керівні процеси (рис. 1.7.). Керівні процеси в той же час можна включити в групу допоміжних процесів бізнесу, які не створюють цінностей, але задовольняють потреби бізнес-системи в реалізації ключових бізнес-процесів. Вони дають змогу керувати організацією, в той же час забезпечують його конкурентоздатність, стійкість та динамічність, а також координують операційне функціонування організації.



**Рисунок 1.7. Опис керівних процесів бізнесу організації**

Четвертою категорією процесів бізнесу являються бізнес-процеси, які відносяться до розвитку і головною метою яких є забезпечення системного розвитку організації в стратегічній перспективі та створення доданих цінностей.

Інколи називають центрами народження інвестицій або формування венчурного капіталу. Нерідко процеси бізнесу які передбачають Розвиток підприємства визначаються як бізнес-проекти, які включають окремі дії організації по здійсненню автоматизації, реструктуризації, реінженірингу, ринкових нововведень або подібних проектів, які є супутніми в довгостроковому розвитку організації.



Керівні процеси здійснюють менеджмент як ключових так і допоміжних процесів бізнесу і являються центрами витрат організації. Відповідно тому вони і забезпечують її стратегічний розвиток.

За такої диференціації процесів бізнесу організації можна створити комплексну модель бізнес-процесів де будуть конкретно встановлені можливі варіанти взаємодії та частка кожної з категорій процесів бізнесу на підсумковий результат функціонування організації- дохід (рис. 1.8).



**Рисунок 1.8. Диференціація процесів бізнесу організації**

Будь-який процес бізнесу описується визначеною структурою, а відповідно охоплює визначений, властивий тільки йому комплекс під процесів.

Варто зазначити що розрізняють якісні та кількісні характеристики процесів бізнесу. Зокрема до якісних характеристик процесу як правило відносять ефективність, гнучкість та результативність

Ефективність свідчить про те, наскільки якісно реалізуються процеси. Краща ефективність відповідно може бути отримана виключно через вдосконалення процесів. Ключовим параметрами оцінювання ефективності процесів бізнесу вважають:

- обсяг проданої за визначений термін часу товарної продукції з конкретними якісними параметрами;
- обсяг покупців товарної продукції;
- обсяг стандартних операцій, котрі потрібно здійснити за випуску товарної продукції у встановлений термін часу;
- обсяг витрат на випуск товарної продукції.

Результативність в даному випадку характеризує порівняльне співвідношення одержаного в підсумку результату і планових очікувань чи запитів покупців. Показники ефективності можливо покращити через покращення параметрів якості товарів чи послуг (тобто виходів), котрі організація реалізує на ринку. Також, в залежності від обставин які складаються, результативність може бути покращена через перепрофілювання чи перепроєктування процесів, товарів чи сервісних послуг.

В сучасних умовах базуючись на дослідженнях існуючих підходів до характеристики і перепроєктування бізнес-процесів часто виокремлюють два досить різних поняття процесного підходу до керування які сформувалися в Україні:

- вивчення функціонування організації, як ланцюга безперервних процесів, які проходять на підприємстві починаючи від входу і закінчуючи виходом, найчастіше характеризується за допомогою графічних методів та стандартизації;
- в організації комплексної мережі процесів і трансформація керівної системи, що базується на принципах процесного підходу.

Таким чином, керівні бізнес-процеси необхідні для управління, як елемент раціонального керівництва організацію, що забезпечують його стійкість, конкурентоздатність та розвиток. Диференціація керівник процесів бізнесу може бути пояснена особливостями об'єкту. Обсяг керівних процесів бізнесу в організації немає кількісних границь і часто встановлюється обсягом критичних керівних об'єктів, які має організація і якими потрібно управляти, при цьому комплекс керівник процесів бізнесу знаходиться в прямій залежності від особливостей об'єкту. Сьогодні кожен результативний бізнес безпосередньо

пов'язаний з інформаційними технологіями (it), великими базами даних (Big Data), цифровізацію комерційної діяльності, аналітичними бізнес-дослідженнями та технологіями комплексної автоматизації процесів бізнесу. Створення і втілення в управлінську сферу програмних продуктів в основному визначається програмами які відповідають за керівництво процесами бізнесу. Їх неперервний розвиток дає змогу вибудовувати Новий рівень конкурентного захисту таких ключових тактичних цілей підприємства як підвищення ефективності праці, мінімізація операційних витрат, безупинність операційного та соціального розвитку, які часто характеризуються визначенням «оперативність бізнес-системи».

Відштовхуючись від зазначених понять, стверджувати що бізнес-процес це система чи комплекс робіт які направлені на отримання економічних результатів. Відзначимо, що в той же час бізнес-інжиніринг охоплює комплекс методів для розробки та формування бізнес-процесів. Відповідно, реінжиніринг процесів бізнесу є ключовим напрямком оптимізації виробничого менеджменту. Керування бізнес-процесами через використання інформаційних технологій часто характеризується як керівництво потоковою системою робіт.

Технологічні потоки робіт, інформації, сировини чи будь-чого іншого повинні бути пов'язані в єдину систему з персоналом, бо в протилежному випадку існує ризик зупинок, простою, іммобілізації, перевантаження складів, необґрунтоване, довготривале відволікання активів чи будь-які інші кризові, технологічні явища. Процеси бізнесу дозволяють використання технологічних границь, певних правил та визначених обов'язків і взаємовідносин. Реалізацією сучасних комаринкових бізнес-процесів займаються різноманітні фахівці та спеціалісти, зокрема: дослідники, дизайнери, архітектори, контролери, експерти, маркетингологи менеджери та інші. Для забезпечення керівництвом процесами бізнесу як однієї з головних складових кожної операційної діяльності необхідне слідування певним вимогам:

- запровадження певних технічних вимог до створених товарів як шаблону якісних характеристик при запуску, відхиленнях чи удосконалення товару, вони

повинні бути узгоджені з маркетинговими показниками задоволеності покупців властивостями вироблених товарів;

- результативна метрологія для формування системи технічного моніторингу у межах зазначених процесів при прогнозуванні та здійсненні вибіркового моніторингу;

- моніторингові карти для встановлення відхилень процесу за певні границі;

- прогнозування дій при відхиленні процесів за зазначені границі;

- навчання кадрового складу (керівників, спеціалістів, операторів, майстрів та ін.);

- документальна фіксація та періодична перевірка операційних процесів та їх взаємодії.

Заключною стадією є сама раціоналізація керівної системи виробничими бізнес-процесами, яка здійснюється базуючись на проведеному аналітичному дослідженні і сформованому плану організаційних дій щодо оптимізації, які відображаються в часовому порядку з зазначенням працівників, які відповідають за реалізацію визначених виробничих процесів бізнесу.

При цьому доцільно сформулювати рекомендації та регламенти про відповідні дії з належної реалізації технології в діяльності підприємства. В той же час варто розуміти те, що процес оптимізації системи керування процесами бізнесу має певний перелік правил та обмежень:

- потреба чіткого і конкретно визначення стратегічних завдань організації;

- беззаперечне переконання в потребі оптимізації керівної системи, так як будь-які трансформації в системі призводять до психологічного дискомфорту персоналу організації;

- процес оптимізації системи керування процесами бізнесу не закінчується після завершення планових заходів, так як має довготривалий вплив.

Для вірного закінчення розпочатої роботи з оптимізації часто є сенс знову здійснити аналіз організаційної системи з перспективою проходження всіх дій з оптимізації заново. Тільки в такому разі організація зможе простіше і швидше

приспосуватись до змінених умов функціонування та покращить власну конкурентоздатність. Варто враховувати, що в процесі розвитку чи зміни кожної багатоелементної керівної системи Великого підприємства можливе тимчасове зменшення результативності роботи, в той час як економічна результативність може залишатися на відповідному рівні. Відповідна тенденція, в більшості випадків, має короткотерміновий характер.

При цьому, варто вказати, що навіть бездоганно сформований і реалізований бізнес-процес з плином часу може доповнюватись інколи непродуктивними функціями, що у підсумку веде до зменшення його результативності. Але, в будь-якому разі, варто періодично покращувати результативність процесів бізнесу. Терміни, через які діючі процеси бізнесу мають бути проконтрольованими, встановлюється безпосередньо менеджерами організації і зазвичай не регламентуються.

Сучасний розвиток керування процесами в організаціях характеризується потребою керування адаптивними процесами бізнесу, націленими на споживача і гнучкими на основі розуміння теорії діяльності організації. Процеси бізнесу з гнучкою структурою дозволяють здійснювати оптимізаційні заходи в гарячому стані, тобто без зупинки.

Трансформація бізнес-процесів націлена на покращення їх результативності, базується на комплексі заходів з оптимізації керівної системи і операційного функціонування підприємства та спрямована на стратегічний розвиток організації. Відповідні бізнес-процеси з адаптивною структурою управління володіють складним, багатоелементним набором складових, серед яких найважливішими є: технологічні ресурси; методика виконання бізнес-процесів в певній черзі; а розуміння взаємозалежності процесів, персоналу, постачальників, клієнтів, що інтерпретується у вигляді принципів та правил.

Цикл процесів бізнесу дозволяє здійснювати їх постійну оптимізацію через часті і багаторазові повтори стадії дослідження підсумків реалізації бізнес-процесів. В сучасному бізнес-середовищі крім аналітичних досліджень часто здійснюється ще й перевірка бізнес-процесів на відповідність.

Складність структури адаптивних бізнес-процесів потребує створення стандартизованих підходів до їх формалізації, досліджень та перевірки сприяє їх стандартизації в межах окремих галузей та видів функціональної діяльності.

### **1.3. Основні концептуальні та методичні підходи до управління бізнес-процесами**

Проблема менеджменту виробничо-господарських процесів в нашій державі пояснюється нестабільністю та відображенням загальносуспільних, економічних наслідків для суб'єктів виробництва, які мають функціонувати за умов постійної та складної боротьби.

В таких умовах принциповий інтерес мають питання координування керівництва бізнесом, могли забезпечити високу ймовірність гнучкого пристосування до змін, які відбуваються в нестабільній економічній сфері, а також створення алгоритму дій для збільшення адаптивності економіки, який дозволяв би внесення коректив навіть під час його реалізації.

Стратегічне управління процесами бізнесу здійснюється через застосування наступних методів:

- дерево цілей (прогнозоване і наявне в);
- карта оцінювання результативності процесів бізнесу;
- комбінування методів і систем моделювання бізнесу;
- настанови та рекомендації для інноваційного формування процесів бізнесу;
- методична характеристика черговості робіт або процесів (графік Ганта);
- принципи і методики формування сценарію;
- методичне використання «дерева рішень».

Метод «дерево цілей» характеризує взаємоузгоджену систему залежних між собою цілей, яка показує розбиття ключової мети організації на цілі нижчого порядку (під цілі), а завдання на конкретні дії.

За будь-яких умов ключовою метою, найчастіше, є місія організації в якій детально описані шляхи та маяки діяльності організації відповідно до визначених нею напрямками функціональної діяльності.

Дивлячись на складову інноваційного розвитку, «дерево цілий закритий лапки організації має охоплювати найбільш бажані шляхи розвитку підприємства та його поведінку на ринку в довгостроковій перспективі.

Виділяють прогностні і наявні види «дерева цілей» організації. Прогностні- мають форму адміністративних, а наявні- встановлюють існуюче положення підприємства з точки зору діяльності, яку воно на даний час здійснює. Перехід від існуючого до прогностного «дерева цілей» часто описується як складне завдання, яке розв'язує стратегічний менеджмент. Ціль використання такого методу- це визначення в рамках економіко-статистичних параметрів загальних результатів діяльності організації, які очікуються від функціонування окремого операційного чи адміністративного підрозділу.

«Карта оцінювання результативності бізнес-процесів» організації розробляється базуючись на визначеній системі кількісних та якісних параметрів. Методика досліджень, як елемент основи для оцінювання та вивчення керування процесами бізнесу, має бути встановлена і адаптована ще до початку оцінювання, так як вона використовується на двох стадіях:

- на стадії вивчення існуючі моделі організації, тобто сучасного стану;
- на стадії оцінювання результативності після реалізації необхідних змін.

Методика оцінювання результативності керування процесором бізнесу може бути розподілена за такими наборами параметрів:

1. Набір параметрів процесів бізнесу. Для вирішення завдання оцінювання результативності процесів бізнесу потрібно встановити:

- головний об'єкт оцінювання (загальний процес, окрема операція чи елементи процесу);
- параметри оцінювання результативності процесу;
- методи аналізу та порівняння параметрів результативності процесу з показниками результативності.

2. Набір параметрів організаційного устрою керування процесами бізнесу в сфері інноваційного розвитку. Тут варто застосовувати комплекс стандартних показників оцінювання система керування:

- продуктивність при обробці інформаційних потоків;
- швидкість ухвалення керівних рішень;
- надійність керівної системи;
- здатність до змін, яка описується можливістю своєчасно виділення проблем в організаційній системі та належною реакцією.

В межах розглянутого набору доцільним є використання додаткових методів та процедур оцінювання результативності процесів бізнесу.

На поточному етапі розвитку ринкової економіки та динамічних змін в оточуючому середовищі, ключовим завданням організації є оперативна відповідь на зміни і належна організація реакційних заходів у сфері комерційної діяльності.

Базовим фундаментом функціонування будь-якого підприємства є її операційні або бізнес-процеси, які характеризуються метою і завданнями функціонування суб'єкта господарювання. Такі процеси дозволяють виконання будь-яких видів функціональної діяльності організації які торкаються виробництво продукції або надання послуг, котрі господарюючий суб'єкт виробляє, реалізує чи постачає, або ж виконує все це разом.

Бізнес-процес уособлює набір операцій бізнесу, визначений обсяг внутрішніх напрямків виробництва, які беруть початок з одного чи декількох входів і завершуються формуванням товарів у відповідності з запитом споживача. Керування процесами бізнесу в продуктово-товарній системі історично було першою галуззю вдалого використання комплексу технологічних методів, які пізніше отримали визначення- «процесний підхід». Підхід до управління з точки зору керування процесом бізнесу вимагає зокрема сталих принципів та теорій, незалежно якого напрямку керування організацією це стосується.



Базуючись на цілях аналізу та вивчивши різноманітні принципи диференціації та поєднання методів удосконалення процесів бізнесу, можна запропонувати наступний їх поділ: дослідницькі методи, загальні методи, системні методи безперервної оптимізації, технологічні методи, аутсорсинг та бенчмаркінг.

Домінуюча кількість із перелічених методів не мають безпосереднього відношення до питань удосконалення процесів бізнесу та широко описані у відповідній економічній літературі. Так, зокрема, набір дослідницьких методів виступає допоміжним інструментом для висвітлення негараздів, недоліків процесів бізнесу задля їх оптимізації. На нашу думку, окремо, додатково варто розглянути ті, які прямо пов'язані з питаннями удосконалення процесів бізнесу і були сформовані або одержали поштовх саме при вирішенні питань оптимізації бізнес-процесів. Всі засоби удосконалення бізнес-процесів з цієї точки зору можна розподілити на три потужні частини:

1. Стандартизовані (формальні), універсальні інструменти, які базуються на використанні вдалого попереднього досвіду і стандартних базових принципів для створення результативних процесів бізнесу. Такі методи є стандартними і вони можуть використовуватись для удосконалення різноманітних процесів бізнесу в будь-якій галузі та сфери і фактично не залежать від його особливостей.

2. Бенчмаркінгові методи. Дані методи базуються на дослідженні, аналізі і подальшому повторюванні складових процесів вдало функціонуючих підприємств, які працюють на виробництві подібних видів продуктів. Кандидатами на дослідження і повторювальне відтворення вдалого досвіду перш за все являються конкуренти, лідери відповідної галузі. Практичний досвід вказує на те, що нині велика кількість підприємств достатньо результативно застосовують у власних виробничих системах сучасні технологічні досягнення, скопіювавши їх у підприємств, які функціонують навіть в інших сферах бізнесу.

Так, велика кількість результативних методів удосконалення якості, що застосовується різними організаціями були скопійовані зі сфери автомобільного виробництва.

3. Методи колективного виконання робіт. Цей набір методів поєднав декілька різноманітних технологій колективного співробітництва, як метод мозкової атаки, методи колективного розв'язку завдань та ін.

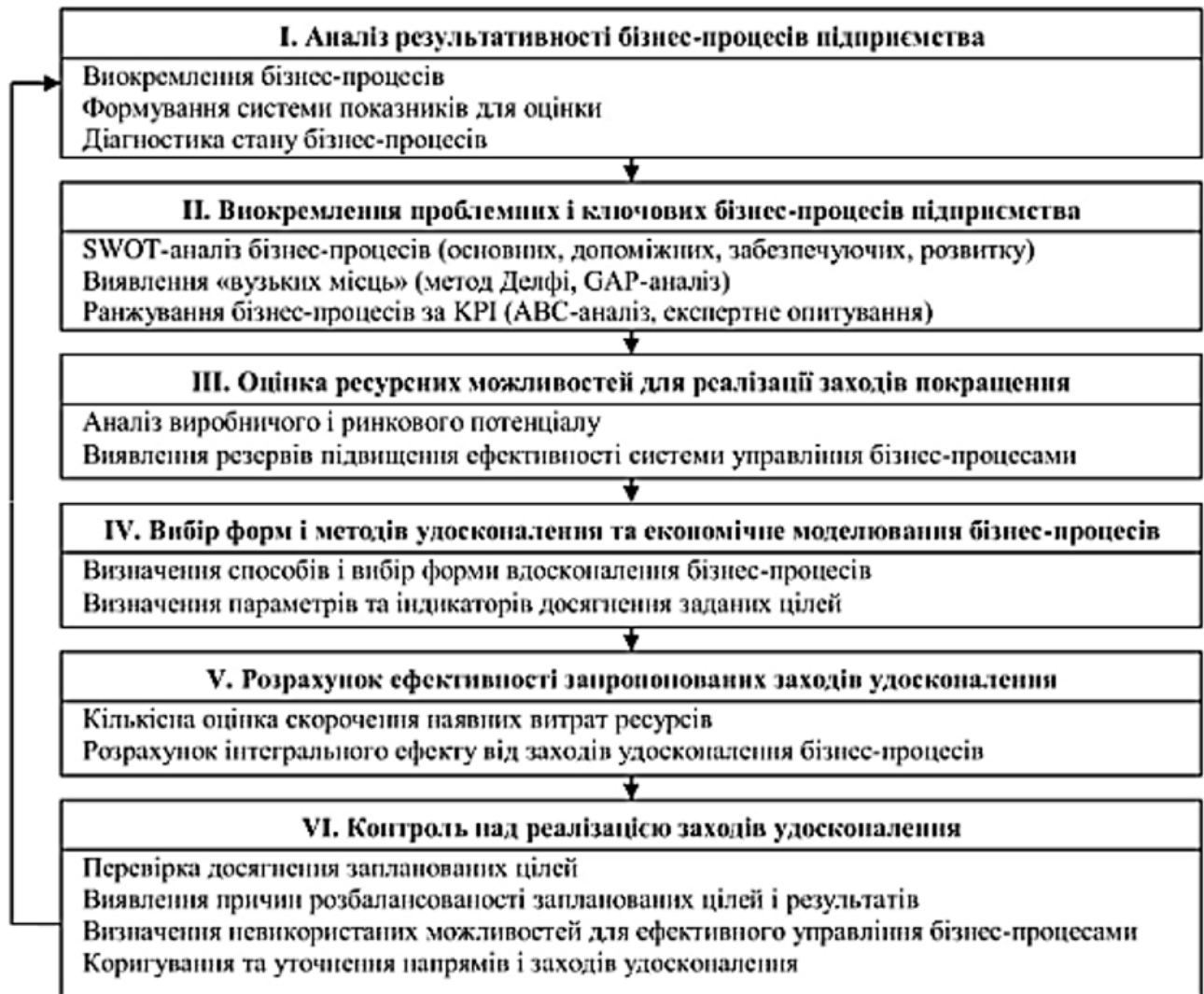
За поточної ринкової ситуації динаміка трансформації конкурентного середовища суттєво підвищилась, що підштовхує підприємства швидше реагувати на ринкові зміни. Підвищення конкуренції, розвиток технологій, державний контроль, зменшення життєвого циклу багатьох продуктів та нарощування необхідності в кваліфікованому персоналі примушують менеджерів українських підприємств застосовувати все більш сучасні методики і інструменти керівництва.

Такі умови потребують дослідження функціональних резервів, так як для забезпечення належного рівня конкурентоздатності організація повинна володіти сталою та безперервною системою керування процесами бізнесу, яка б дозволила довготермінове та стабільне нарощування результативності на швидкозмінному та хаотичному ринку, Чого можливо досягти тільки при використанні існуючих резервів.

Система керування організацією має бути націлена на зростання результативності та прибутку, що потребує формування аналітичної системи оцінки діяльності та управлінських рішень, що не тільки встановлює але і ліквідує причини існуючих системних проблем, та вишукує причини їх формування. Тому при організації керування процесами бізнесу доцільно виконати оцінку та дослідження бізнес-процесів такий дослідницький процес реалізується у декілька стадій у (рис 1.9).

Методика оцінювання керування бізнес-процесами організації охоплює шість стадій. Так, на початковій стадії виконується наскрізна діагностика системи бізнесу. Після одержання якісних і кількісних параметрів результативності керування встановлюються зони в яких виникають недоліки та

досліджуються Перспективна здатність організації оптимізувати наявну технологію за існуючих ресурсів. На відповідних стадіях застосовуються певний перелік аналітичних методів, які дають змогу приймати оптимальні керівні рішення щодо створення моделей та раціоналізації процесів бізнесу.



**Рисунок 1.9. Стадії оцінювання керування бізнес-процесами організації**

Бізнес-модель демонструє те, що виступає зовнішнім середовищем організації і як організація реагує на це оточення. Під терміном оточення розглядають все, з чим організація вступає в контакт під час реалізації власних процесів бізнесу, в тому числі покупців, контрагентів, постачальників, тощо.

Бізнес-модель слугує орієнтиром для персоналу кожного рівня проте- де, коли, що, як і в які терміни має бути виконане. В цілому ж часто потрібна не одна а кілька комплексних і синхронізованих моделей бізнесу зокрема для того щоб керувати розвитком підприємства структуровано і системно.

Формуючи устрій організації, як правило не враховують ні взаємозалежну роботу складових, ні те, що вони виконують в конкретній ситуації або ж як вони співпрацюють для того щоб реалізувати ціль свого існування. Функції та прийняті рішення, що формують ряд системних дій, є складовими кожного відокремленого процесу. Таким чином, часто необхідно охарактеризувати розвиток бізнесу і врахувати це при побудові моделі (рис. 1.10.).



**Рисунок 1.10. Схема формування функціональної бізнес-моделі**

Для того щоб зрозуміти як функціонує організація необхідно здійснити аналіз її діяльності використовуючи обернений (зворотній) інжиніринг. Як правило це робиться з метою одержання міцної бази для докорінного покращення різноманітних складових організації в перспективі. Функціонує підприємства має значення і в тому випадку, коли необхідно з'ясувати та описати як працює організація чи окремий її бізнес-процес.

Створення бізнес-моделі підприємства охоплює декілька складових-формування функціональних бізнес-моделей, створення орієнтовних моделей процесів бізнесу та розробку організаційної бізнес-моделі. Формування функціональної бізнес-моделі охоплює встановлення цілей та завдань підприємства (компанії). Вони характеризують що має бути виконане, не деталізуючи питання способів і методів виконання.

Після формування процесно-відповідальної системи (моделі) підприємство вона вже є в більшій частині горизонтальною або мережевою системою. Робота щодо створення моделі вже діючих процесів бізнесу націлена на формування загального образу сучасного стану процесів бізнесу, тобто побудову моделі «того що є». Вона охоплює наступні види робіт:

- інформації про діючі процеси;
- формування структурної моделі бізнес-процесів;
- по-елементне формування системної моделі процесів;
- аналіз бізнес-процесів.

В цілому принципи формування моделей процесів бізнесу, які покладені майже у всі діючі технології моделювання та які потрібно розуміти як під час їх застосування, так і під час формування процесних моделей на основі індивідуальних методик, відображається в функціональній системній декомпозиції операційних процесів починаючи від цілого і до кожного елемента.

Як правило всі дії з керування проектом з самого початку представляють у формі декількох мегапроцесів. При цьому суттєве значення має встановлення організаційних границь проекту і базуючись на цьому, мегапроцеси визначаються як зовнішні чи внутрішні. Після цього всі мегапроцеси проходять ретельне дослідження, переформатуванню та розподілу на дрібні процеси. В подальшому, за потреби процеси бізнесу можуть бути розподілені на конкретні види робіт чи дії. Як правило, з метою такої диференціації застосовують наступні параметри:

- наявність рекламацій або скарг з боку зовнішніх споживачів;
- наявність рекламації або скарг з боку внутрішніх споживачів;
- суттєві затрати на процес;
- значний термін виконання процесу;
- існує більш результативний метод виконання процесу;
- можливість застосування сучасної технології реалізації процесу;
- стратегічні цілі менеджменту.

Найбільш суттєвим стимулом хронометражного запису процесу є те, що для оптимізації кожного об'єкта необхідно попередньо знати його теперішній стан.

Таким чином для раціоналізації процесу необхідно розуміти його нинішні параметри. В цілому будь-яке управління і сам процес ухвалення рішень по великому рахунку мають залежність від даних про теперішню ситуацію і про динаміку її розвитку.

Дослідження- є найкращим методом отримання такої інформації. Під час обмірковування варіантів оптимізації процесів бізнесу, вивчення стану параметрів процесу є першочерговою і найбільш потрібною складовою. Воно повинно забезпечити менеджмент даними про те як добре чи погано даний процес виконується і наскільки позитивний ефект він дає.

Консолідація важливої інформації яка характеризує реалізацію процесу дозволяє встановити початкову точку для реалізації процесу оптимізації, Який в свій час дає змогу:

- визначити процеси або галузі, що потребують оптимізації;
- сформувати уяву про стратегічні перспективи розвитку, тобто динаміку параметрів динаміку параметрів;
- порівняти стан параметрів своєї організації зі станом параметрів інших підприємств;
- визначити, чи дозволяють початі чи вже закінчені проекти отримати якусь ефективність та чи можлива вона в перспективі, базуючись на цьому встановити, якими методами доцільно скористатись в перспективі для оптимізації.

Часто вищезазначене можна відобразити в такому виразі: «не можна управляти тим, чого ти не знаєш». Це означає, що в багатьох випадках на тих функціональних ділянках де здійснювався контроль і були проведені дослідження, перш за все надавались ресурси, а відповідно «вивчення формувало поведінку».

Це також означає, що вивчення параметрів в більшості випадків веде до трансформації в системі до її адаптації до нових умов.

Переважає напрямок контролю параметрів - це визначення фінансових показників, які найчастіше отримуються безпосередньо з бухгалтерської звітності. Головна проблема тут відображається в тому, що зазначені Методи контролю можуть конфліктувати з самою теорією процесу оптимізації і впливають на реалізацію певних заходів. Питання в тому що великий обсяг робіт з оптимізації інколи досить складно реально оцінити за допомогою традиційного інвестиційного аналізу.

Часто затрати необхідні як для навчання, так і відповідно для реалізації проекту. А самі плоди оптимізації суттєвою мірою характеризується виробничим характером. Таким характеристикам інколи досить складно дати оцінку в економічних показниках, так як результат таких удосконалень може бути відображений через суттєвий термін часу, тобто в перспективі.

В цілому процес формування та керування процесами досить складне завдання, тому для спрощення в організаціях використовують програмне забезпечення, фундаментом яких виступають такі методи і моделі як CIDT, IDIF, BPMN та Irgis, які дають змогу автоматизувати формування та керування процесів бізнесу базуючись на універсальних моделях, а також дозволяють вивчити бізнес-систему незважаючи на структуру та види її бізнес-процесів, діагностувати проблеми та скасувати процеси, які повторюються.

Таким чином, в ринкових економічних умовах в сфері конкуренції дослідження перебігу бізнес-процесу прогнозування в організації дає змогу визначити проблемні місця бізнес-процесу що створює можливість швидкої їх ліквідації. Базуючись на цьому перехід до процесного підходу керування організацією є ключовим елементом стратегії розвитку, так як майбутній стабільний розвиток організації за функціонально ієрархічного принципу керування стає неможливим, а в підсумку це веде до суттєвого погіршення конкурентоздатності організації.

## **Висновки до розділу 1**

1. Управління бізнес-процесами формується як ключова складова успішної стратегії організації в умовах існуючого бізнес-середовища. Забезпечуючи адаптивність, результативність та сучасність вона визначає конкурентоздатність організації та її можливість пристосовуватися до безперервних змін.

2. В ринкових економічних умовах в сфері конкуренції дослідження перебігу бізнес-процесу прогнозування в організації дає змогу визначити проблемні місця бізнес-процесу що створює можливість швидкої їх ліквідації. Базуючись на цьому перехід до процесного підходу керування організацією є ключовим елементом стратегії розвитку, так як майбутній стабільний розвиток організації за функціонально ієрархічного принципу керування стає неможливим, а в підсумку це веде до суттєвого погіршення конкурентоздатності організації.

3. Складність структури адаптивних бізнес-процесів потребує створення стандартизованих підходів до їх формалізації, досліджень та перевірки сприяє їх стандартизації в межах окремих галузей та видів функціональної діяльності.

Економічні результати діяльності підприємства (зокрема загальний прибуток, прибуток до оплати податкових зобов'язань та відсотків за кредитними позиками, а також доходів від інвестиційних вкладень) знаходяться в прямій залежності від багатьох інших економічних показників.



## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Характеристика організаційно-економічного устрою підприємства

Селянське фермерське господарство «Сонячне» знаходиться в селищі Петриківка, Дніпровського (Солонянського) району Дніпропетровської області. Зазначене господарство займає достатньо вигідне адміністративно-економічне положення, адже за 12 кілометрів знаходиться залізнична станція, яка дозволяє здійснювати як постачання СФГ «Сонячне» запчастинами, будівельними матеріалами, сільськогосподарською технікою, паливно-мастильним матеріалами, мінеральними добривами та ін. Так і здійснювати реалізацію вирощеної продукції.

Для регіону в Дніпропетровській області, де розміщене селянське фермерське господарство «Сонячне» властиві досить сприятливі ґрунтово-кліматичні умови. І хоч варто зазначити, що тут іноді випадає недостатній обсяг опадів, проте розподіл їх протягом року відповідає основним біологічним потребам більшості сільськогосподарських рослин, вирощуванням яких займається зазначене господарство. Природно-кліматичні умови дають змогу вирощувати багато різноманітних сільськогосподарських культур, які підприємства часто реалізує своїм постійним роздрібним покупцям. Так найбільшими, постійними шляхами (пунктами) збуту товарної продукції СФГ «Сонячне» є: ТОВ «Буштрук» (виробництво хлібобулочних, макаронних виробів та борошна), Дніпропетровська область Дніпровський район; ТОВ «Алан» (виробництво м'ясної продукції), місто Дніпро; корпорація «Агро-Овен", м. Дніпро. Постійними постачальниками запчастин та необхідної сировини для фермерського господарства являються: ТОВ «Дніпро-запчастина», ТОВ «Агро Дніпро», ТОВ «Агро-мир», м. Дніпро. Для більшої наглядності розглянемо структуру посівних площ господарства в динаміці по рокам (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

## Структура посівної площі господарства

Показники\Роки	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	Зібрана площа	%	Зібрана площа	%	Зібрана площа	%	
Зернові та зернобобові - всього	2215	38,82	1797	36,11	1954	36,83	94,87
З них: пшениця озима	1369	23,99	1152	23,15	859	16,19	67,48
Гречка	-	-	30	0,60	-	-	-
Кукурудза на зерно	204	3,58	284	5,71	399	7,52	210,33
ячмінь озимий	46	0,81	25	0,50	-	-	-
Ячмінь ярий	464	8,13	271	5,45	644	12,14	149,26
Горох	132	2,31	35	0,70	-	-	-
Овес	-	-	-	-	52	0,98	-
Соняшник	1252	21,94	1380	27,73	1398	26,35	120,08
ріпак озимий	24	0,42	-	-	-	-	-
кормові коренеплоди і кормові баштанні	-	-	3	0,06	-	-	-
Загальна посівна площа	5607	100	4987	100	5307	100	100

Можна помітити, що по зазначеному господарству найбільший обсяг та частину площі займають зернові та зернобобові а також соняшник. Так, у 2020 році площі соняшника займали Близько 22% від всієї зібраної господарством площі, а зернові та зернобобові складали- майже 39%. В 2021 році на площі соняшника припадало близько 28% в цілому зібраної площі, а на зернові та зернобобові- 36%. У 2021 році зернові та зернобобові займали площу близько 37% від загального обсягу жнивварських угідь, а соняшник складав- трошки більше 26%. Відштовхуючись від даного аналітичного опису, можна зробити висновок, що в 2022 році в порівнянні з 2020 роком виробництво зернових та зернобобових знизилось на 5,13%, а загальний збір соняшника зріз на 20,05%. Зазначена тенденція має позитивний вплив на сукупний економічний результат діяльності господарства в поточному році, але несе за собою погіршення якості ґрунтів. Звичайно ж це викликано дорозивною паливно-мастильних матеріалів,

мінеральних добрив, зокрема дефіцит азотних, тощо. Як бачимо, в таблиці 2.1, в 2022 році, якщо порівнювати з 2019-2020 роком, структура посівних площ мала деякі зміни, а саме: з неї були вилучені такі види сільськогосподарських рослин, як горох та озимий ріпак, які були засіяні в 2020 році в якості дослідного експерименту, але виявилися більш високозатратними при вирощуванні та збиранні, а відповідно менш рентабельними в даному господарстві ніж вирощування інших видів культур.

Для забезпечення повноцінного циклу вирощування сільськогосподарських культур, їх доробки та підвищення якісних характеристик в СФГ «Сонячне», як і в багатьох інших господарствах аграрної сфери, широко застосовується електроенергетичні засоби, пристрої та устаткування. Виходячи з цього, розглянемо електрозабезпеченість та електроозброєність господарства за останні роки (табл. 2.2)

**Таблиця 2.2**

**Електрозабезпеченість праці в господарстві**

Показники\Роки	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Використано електроенергії всього, кВт/г	130311	124682	138953	106.63
Електро-забезпеченість: використано енергії на 100га сільськогосподарських угідь	3589,83	3434,77	3897,70	108.58
Електро-озброєність: використано електроенергії на одного середньорічного робітника.	2326,38	2226,46	2672,17	114,86

Як бачимо, в 2021 році показники електрозабезпеченості та електроозброєності мали тенденцію до зростання. Зміна основних показників відбулася внаслідок зменшення обсягу земельних угідь підприємства та зростання в 2022 році кількості зайнятих працівників. При цьому, на зміну параметрів мало вплив утримання інкубатора, який був побудований та експлуатувався з 2021 року.

Для глибокого розуміння можливостей та потенціалу підприємства варто проаналізувати забезпеченість СФГ «Сонячне» основними засобами.

**Таблиця 2.3**

**Наявність та забезпеченість господарства основними виробничими фондами**

Показники\Роки	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Загальна середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	6381	9830	13712	214.89
Площа с-г угідь, га	3630	3630	3565	98.18
Середньорічна чисельність робітників, осіб	52	56	56	107.69
Фондооснащеність	1.64	2.71	3.85	234.76
Фондоозброєність	114.25	175.54	244.86	214.32

Для розуміння параметрів таблиці охарактеризуємо основні її складові, серед яких:

1. Фондооснащеність - це загальна вартість основних виробничих фондів (*Осф*) в розрахунку на 1 га наявних сільськогосподарських угідь.

$$F_{осн.} = \frac{ОсФ}{I_{с-г}} \quad (2.1)$$

2. Фонду озброєність- - це вартість виробничих основних фондів (*Осф*), яка приходиться на одного середньорічного робітника.

$$F_{озбр} = \frac{ОсФ}{P} \quad (2.2)$$

Зі зростанням рівня фонду оснащення операційної системи господарства та фонду озброєності праці зростає продуктивність, підвищується ефективність в цілому всіх в сільськогосподарських процесів. Виходячи з зазначеного аналізу, можна помітити, що в порівнянні з 2020 роком середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2021 році збільшилась на 114,89%, площа сільськогосподарських насаджень зменшилась на 1,82%, загальна середня чисельність працівників зросла на 7,69%, фондооснащеність збільшилась на 34,76%, а фондоозброєність- на 14,32 %. Це було можливо через запровадження

у виробництво сучасних сортів та нових інтенсивних технологій при вирощуванні зерна.

Проведемо дослідження рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, з цією метою порахуємо основні параметри та показники (табл.2.4).

**Таблиця 2.4**

**Рівень забезпеченості господарства та використання ним трудових ресурсів**

Показники\Роки	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна кількість робітників, всього	52	56	56	107,69
в рослинництві	45	47	47	104,44
в тваринництві	7	9	9	128,57
Площа с/г угідь, га	3 630	3 630	3 565	98,21
затрати праці всього, тис. люд.-год.	131031	136445	136445	104,13
в рослинництві	113392	114 516	114516	100,99
в тваринництві	17639	21 929	21 929	124,32
Трудозабезпеченість	1,43	1,54	1,57	109,66
Відпрацьовано одним робітником за рік всього люд.-год.	2519,83	2436,52	2436,52	96,69
в рослинництві	2519,82	2436,51	2436,51	96,69
середньорічна кількість робітників всього	52	56	56	107,69
в рослинництві	45	47	47	104,44
в тваринництві	2 519,86	2 436,56	2 436,56	96,69
Нормативний запас праці, тис. люд.- год.	100100	107800	107 800	107,69
коефіцієнт використання робочого фонду часу	1,31	1,27	1,27	96.69
співвідношення робітників:	1	1	1	100
в рослинництві	0,87	0,84	0,84	-
в тваринництві	0,13	0,16	0,16	-

Для кращого розуміння інформації наведеній в таблиці охарактеризуємо методичну сутність окремих розрахункових параметрів наведених в ній:

1. Трудо-забезпеченість- - це відношення загальної середньорічної кількості працівників до площі сільськогосподарських насаджень, в розрахунку на 100 га.

2. Відпрацьовано одним працівником за календарний рік- це відношення затрат праці до загальної середньорічної кількості працівників.

3. Коефіцієнт не співвідношення робітників зайнятих в в сфері рослинництва та тваринництва- - це відношення загальної середньорічної кількості працівників рослинництва (або тваринництво) до середньорічної кількості працівників.

4. Коефіцієнтом використання фонду робочого часу є співвідношення загальної суми фактичних витрат часу в рослинництві та у тваринництві до нормативного запасу праці.

Норматив запасу праці- - це добуток сукупної середньорічної кількості працівників на 1925 людино-днів (це загальна річна норма виробітку одного працівника, за умови, що він відпрацює в календарному році 275 робочих днів, тобто 365 днів у році за виключенням святкових і вихідних днів, 30 днів відпустки та лікарняних) з розрахунку восьмигодинної тривалості робочого дня.

Базуючись на даних розрахунках, можна зробити висновок, що порівняно з 2020 роком середньорічна загальна кількість працівників зросла орієнтовно на 8%. Це перш за все було викликано відкриттям птахівничого напрямку у 2021 році, обслуговування якого вимагало найму додаткових фахівців і спеціалістів, деякі зміни в структурі випуску, вирощування в сфері рослинництва, що було реалізовано за рахунок найму молодих спеціалістів, таким чином площа сільськогосподарських угідь скоротилась на 2%, Причиною чого стало закінчення термінів контрактів з орендодавцями земельних паїв та вихід їх із складу земель оброблювальних господарством. Виходячи із попередніх даних, ми визначили, що затрати праці зросли на 4%, працезабезпеченість- на 6% відповідно нормативний запас праці зріз майже на 8%, а коефіцієнт застосування (використання) робочого часу скоротився, що склало майже 4%.

Для розуміння існуючих та перспективних шляхів розвитку господарства розрахуємо коефіцієнт спеціалізації (додаток А), та відповідно для цього визначимо спеціалізацію виробництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Переважаюча спеціалізація селянського фермерського господарства

Види продукції\Роки	2020		2021		2022	
	Товарн.продукц.		Товарн.продукц.		Товарн.продукц.	
	тис_грн	%	тис_грн	%	тис_грн	%
1.Зернові та зернобобові з них:	3550,8	32,57	6444,2	39,20	6318,5	35,34
Пшениця озима	2156,1	19,78	3750,9	22,82	4646,2	25,99
Жито	385,3	3,53				
кукурудза на зерно	467,1	4,28	1422,4	8,65	329,9	1,85
Ячмінь озимий	93,8	0,86	-	-	-	-
Ячмінь ярий	404,7	3,71	729	4,43	1342,4	7,51
Горох	43,8	0,40	541,9	3,30	-	-
2. Соняшник	6691,7	61,38	9288,7	56,50	10877,2	60,83
3. Ріпак озимий	83	0,76		-	-	-
4. Велика рогата худоба	2,2	0,02	5,2	0,03	9,9	0,06
5. Свині	450,3	4,13	507,5	3,09	490,3	2,74
6. Птиці	1 15,9	1,06	168,9	1,03	145,3	0,81
7. Молоко	7,6	0,07	25,8	0,16	39,1	0,22
Всього	10901,5	100	16440,3	100	17880,3	100

З розрахунків проведених в додатку А, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації розрахований за даними, відображеними в таблиці знаходиться в проміжку 0,75- 0,85, Тобто можна вважати що це моноспеціалізоване підприємство.

Досягнення раніше відображених та проаналізованих параметрів діяльності підприємства, а також для їх покращення необхідно розуміти параметри ефективності функціонування трудового колективу та окремих працівників господарства. Для цього проведемо дослідження існуючої продуктивності праці працівників господарства в динаміці по рокам (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналітичне дослідження продуктивності праці в сільськогосподарському виробництві за кінцевими показниками діяльності СФГ «Сонячне»**

Показники\Роки	2020	2021	2022	Відхилення	2022 у % до 2020
				(+;-)	%
Валова продукція, всього, тис. грн.	11364,7	16 666	17 972	6607,30	158,14
в т.ч. рослинництво	10474,2	719,7	17249,8	6775,6	164,69
Тваринництво	579,2	15804,8	700,4	121,2	120,93
Середньорічна чисельність робітників, всього, чол.	52	56	56	4	107,69
в т.ч. рослинництво	45,00	47,00	47,00	2,00	104,44
Тваринництво	7,00	9,00	9,00	2,00	128,5-7
Відпрацьовано в с-г, всього, тис. люд.год.	102,96	1 10,88	110,88	7,92	107,69
в т.ч. рослинництво	89,10	93,06	93,06	3,96	104,44
Тваринництво	13,86	17,82	17,82	3,96	128,57
Продуктивність праці на середньорічного працівника, всього грн.	218,55	297,61	320,93	102,38	146,84
в т.ч. рослинництво	232,76	354,60	367,02	134,26	157,68
Тваринництво	82,74	1851,78	77,82	-4,92	94,05
продуктивність праці на 1 люд.год., всього грн.	110,38	150,31	162,09	51,71	146,84
в т.ч. рослинництво	117,56	1 79,09	185,36	67,81	157,68
Тваринництво	41,79	935,24	39,30	-2,49	94,05

Як показують дані таблиці 2.6, в умовах демократичного типу управління та відповідної ринкової системи збуту, вартість валової продукції зросла з 11364700 грн у 2020 році до 17972000 грн у 2022 році (тобто на 58,14%).

На це, незважаючи на суттєвий вплив негативних параметрів економіки, викликаних пандемією та війною, вплинуло позитивно розширення в докризовий



період галузі тваринництва, інтенсифікація та покращення механізації в галузі рослинництва, якісне управління кадровим складом, тощо.

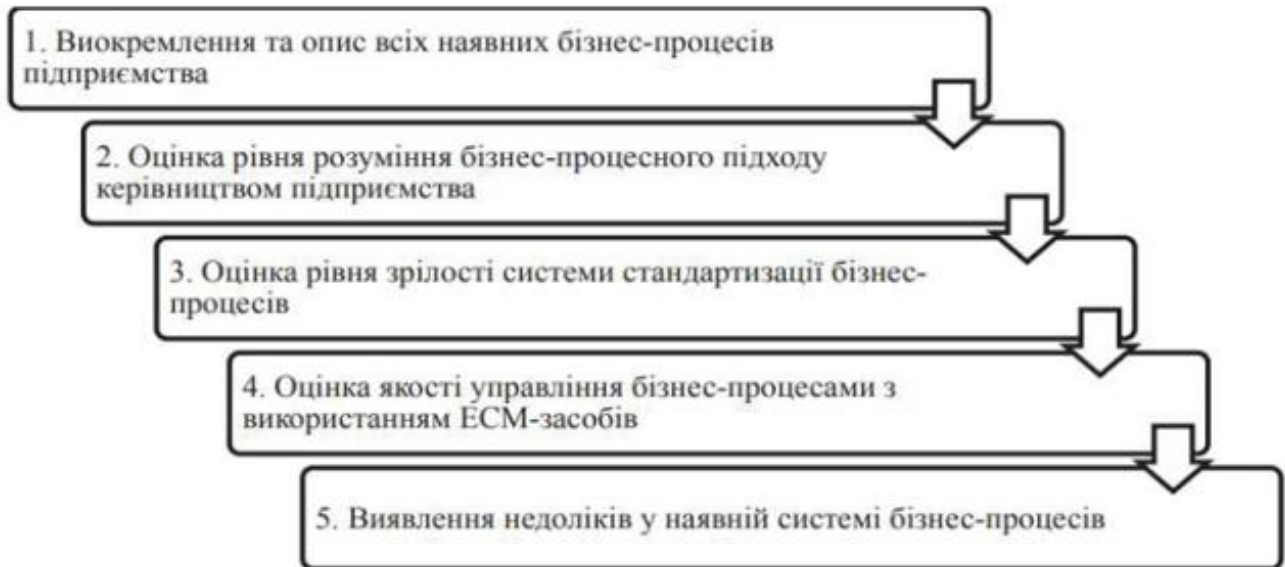
## **2.2. Особливості та сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів в сфері аграрного виробництва**

Вивчення процесів бізнесу у сфері сільського господарства має особливе значення для розуміння ефективності операційних ланцюгів, оптимізації управлінської систем та втілення сучасних, інноваційних технологій. Розвиток аграрної сфери в умовах повсюдної комп'ютеризації і цифрової трансформації, зміни в клієнтських перевагах та неминучого впливу екологічних факторів сприяють актуалізації дослідження стратегії, що можуть забезпечити безперебійний розвиток аграрного сектору.

З цієї точки зору аналітичні дослідження, націлені на вивчення специфіки та існуючих тенденцій бізнес-процесів сільськогосподарському виробництві, набувають особливого значення для формування керівних стратегій, які забезпечують зростання конкурентоздатності бізнесу аграрних підприємств.

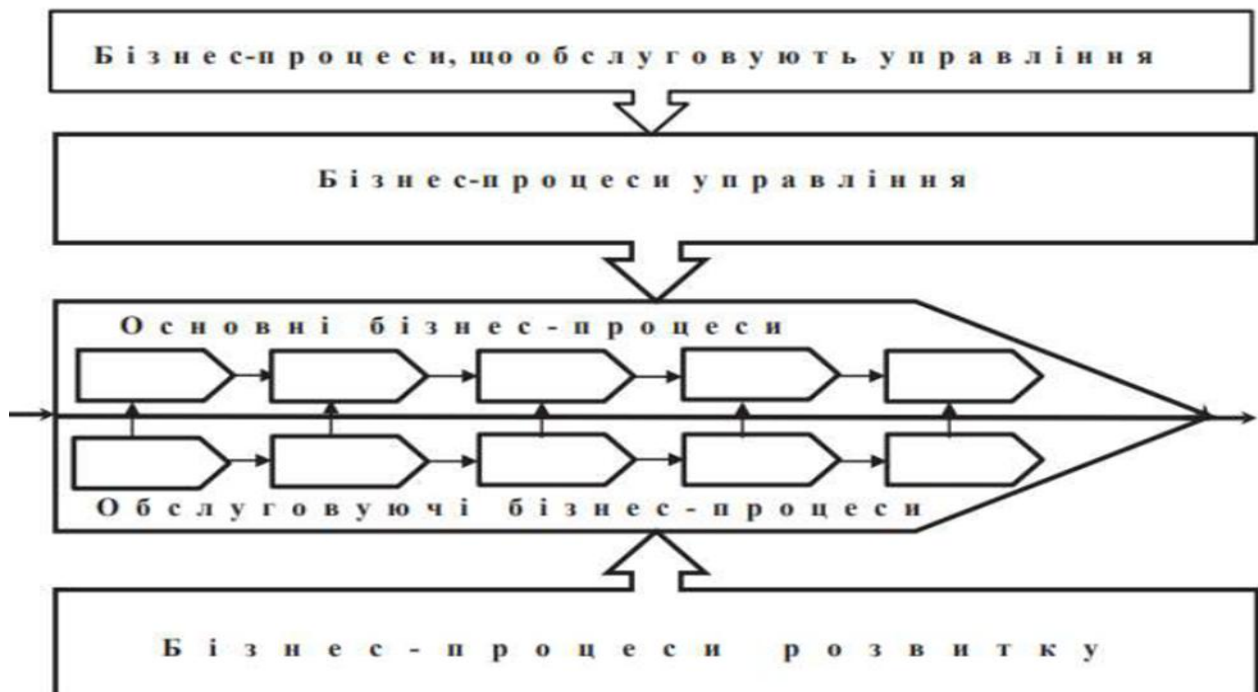
Дослідження є комплексним вивченням, діагностикою та оцінкою результативності функціонування бізнес-системи взагалі, та її елементів і частин. За підсумками аналізу робиться Висновок про те, які параметри і характеристики має організація, чи є в її системі «проблемні Ланки», які необхідно покращувати для кращої результативності, які плани необхідно створити або вдосконалити і таке ін. Аналіз дозволяє з'ясувати в якому напрямку варто здійснювати пошук, щоб покращити існуючий станції.

Отже, з огляду на висвітлений в першому розділі кваліфікаційної роботи матеріал, пропонуємо дослідження процесів бізнесу фермерського господарства «Сонячне» реалізувати базуючись на методиці оцінки економічної результативності процесів бізнесу в аналітичній системі через використання наступної моделі (рис.2.1).



**Рисунок 2.1.- Модель діагностики економічної результативності процесів бізнесу організації**

Зазначена модель передбачає виявлення всіх існуючих процесів, які відбуваються в бізнес-системі підприємства, різнобічно їх оцінити і на основі такої оцінки виокремити проблемні ділянки та раціоналізувати чи ліквідувати їх. В той же час, в наших дослідженнях нами пропонується Власне бачення системного підходу до керування підприємством (рис. 2.2).



**Рисунок 2.2 - Комплексна система підходів до керівництва підприємством**

З цієї точки зору маємо виокремити п'ять ключових категорій процесів бізнесу: ключові процеси бізнесу; сервісні бізнес-процеси; процеси бізнес розвитку; керівні процеси бізнесу; процеси бізнесу, які формують відповідне забезпечення для ухвалення та виконання керівних рішень.

Базуючись на такій диференціації в дослідженнях було виділено найбільш ряд класичних бізнес-процесів для організації (Рис. 2.3).



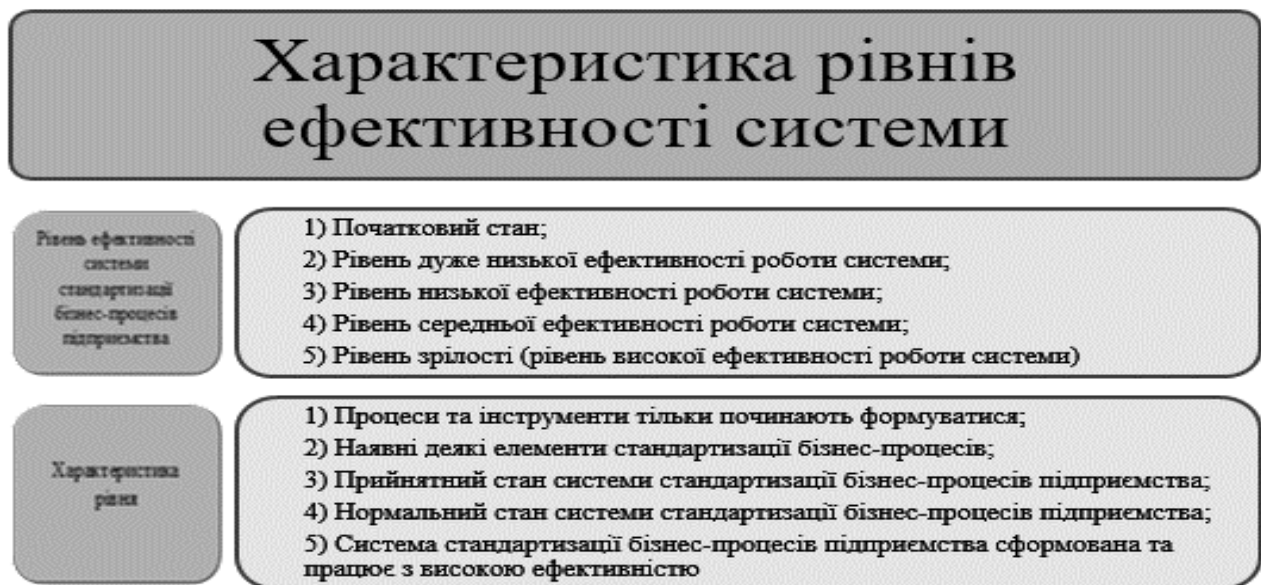
**Рисунок 2.3. Комплекс бізнес-процесів характерних для організації**

Всі характерні чи класичні процеси керування бізнесом можна також розподілити на два види: 1) довгострокове та операційне прогнозування,

організування, стимулювання, обґрунтування; 2) операційне керівництво, моніторинг та послідовний контроль.

Виходячи з вище описаної системи комплексної оцінки процесів бізнесу організації, базуючись на первинних даних та сучасних засобах наукового аналізу проведемо відповідні дослідження. З цією метою в селянському фермерському господарстві «Сонячне» було реалізовано вибіркове анкетування, яке дозволило встановити загальний рівень залученості в реалізацію бізнес-процесів менеджменту господарства та виявити ступінь досконалості та зрілості комплексної системи оптимізації процесів бізнесу (Додаток А, Б).

З позицією аналізу даних анкет можна виділити декілька ступенів результативності системи оптимізації процесів бізнесу господарства (рис. 2.4).

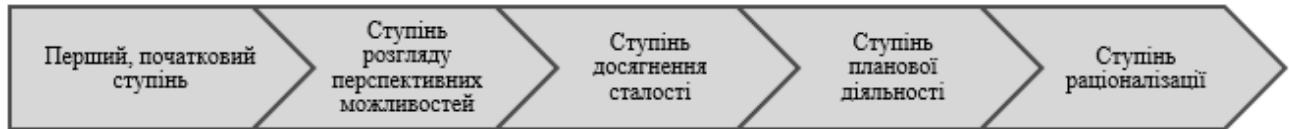


**Рисунок 2.4. Підсумкова характеристика ступеню результативності системи оптимізації процесів бізнесу**

Анкетування дозволило встановити, базуючись на відповідях респондентів, що в цілому рівень системи оптимізації процесів бізнесу є достатнім. Та відповідно, рівень залученості в реалізацію процесних принципів управління менеджменту господарства та ступінь досконалості системи оптимізації процесів бізнесу фермерського господарства є достатньо невисоким, задовільним.

Черговим етапом діагностики результативності процесів бізнесу господарства буде визначення якісних параметрів керування процесами бізнесу та побудови на цій основі відповідної моделі оптимізації.

Згідно з теорією такої моделі можна виокремити п'ять ключових ступенів досконалості в сфері організаційного менеджменту (рис. 2 .6).



**Рисунок 2.5 - Ступені досконалості підприємства у сфері організаційного менеджменту**

Для встановлення параметрів якості менеджменту в процесі бізнесу для СФГ «Сонячне з застосуванням організаційних засобів управління, виокремимо три ключові шляхи, які визначають послідовність та дієвість моделі, - це: 1) дослідження технологічних параметрів; 2) дослідження менеджменту; 3) дослідження оточуючого середовища.

Господарству в процесі досліджень було запропоновано пройти анкетування за відповідною системою оцінки організаційної досконалості. При цьому відповідь за кожним параметром бути у формі трьох значень- «1- ні»; «2- так, з певними умовами»; «3- так, цілком». За результатами, було одержано такі висновки (рис. 2 .6).



## **Рисунок 2.6. Оцінка досконалості організаційної системи господарства за підсумками анкетування**

Найбільш високі оцінювання значення в той же час одержали параметри технологічного спрямування, всі параметри досліджень в сфері менеджменту та оточуючого середовища одержали середні оцінки, що говорить про доцільність та потребу підвищення кваліфікації, в першу чергу менеджерського складу для застосування сучасних технологій організаційного управління в системі менеджменту господарства [31].

Таким чином, СФГ «Сонячне» можна охарактеризувати як таке, що досягнуло другого ступеню розгляду перспективних можливостей, та поступово рухається в напрямку третього- досягнення сталості. Існуючі системи, якими користуються керівництво господарства, мають риси сучасних, зокрема застосовуються багато нових методів управління, що базується на використанні інформаційних технологій. В той же час відсутня системність в застосуванні керівництвом принципів процесного підходу в управлінні ключовими бізнес-процесами.

### **2.3. Дослідження ефективності, проблем та перспектив виробничої бізнес-системи підприємства**

Будь-яка бізнес-система може бути детально досліджена через вивчення витрат пов'язаних з її діяльністю та безпосередньо управлінням. Так для фермерського господарства ключовими видами затрат є - затрати на операційне виробництво товарної продукції, витрати на адміністрування (управління) та затрати пов'язані з реалізацією виробленої (вирощеної) продукції.

Коли справа стосується операційної діяльності підприємства та її оцінки з точки зору витрат, то їх найчастіше розподіляють на: безпосередні (прямі)

затрати на матеріали; затрати на заробітну платню, що співвідноситься з обсягом виробленої продукції (пряма); загальні змінні та загальні постійні операційні затрати та інші витрати.

До затрат на адміністрування відносять сукупні затрати, які спрямовані на забезпечення функціонування керівної системи підприємства. Найчастіше їх розподіляють на три великі групи:

1. Затрати, що співвідносяться безпосередньо з керуванням підприємством, як і в свою чергу включають: заробітну плату робітників керівного апарату підприємства (в умовах даного господарства вони практично відсутні); затрати на забезпечення транспортних переміщень (виробничі підрозділи господарства віддалені від населеного пункту де проживає як обслуговуючий персонал так і керівництво, що вимагає витрат на транспортування); затрати на компенсацію представницьких та службових витрат робітників керівного складу (фактично відсутні); затрати на інформаційно-технічне забезпечення виробничо-господарської та адміністративної діяльності, інтернет телефонний зв'язок, інші комунікаційні системи; затрати на компенсацію юридичних послуг в адміністративних та судових органах (ці витрати не постійні і в окремі роки фактично відсутні).

2. Затрати на збереження, та відновлення основних засобів та інших необоротних фондів загального підприємницького спрямування: затрати на обслуговування, які виконуються для утримання об'єктів в працездатному стані (такі витрати як правило зростають зі збільшенням терміну використання різноманітних видів техніки, зокрема офісної); затрати на охорону господарських об'єктів (як правило пов'язані з супроводом технічних охоронних систем; витрати на забезпечення робітників загальногосподарського кадрового складу необхідним робочим одягом та взуттям (витрат на це не передбачається, тому робітники самостійно забезпечують себе необхідним взуттям та одягом за власний рахунок; затрати на безпеку та страхування основних засобів господарства загальновиробничого призначення (за бухгалтерськими звітами

витрат не виявлено, що пояснюється відсутністю страхування та відповідних страхових внесків).

3. Витрати, викликані спеціалізованим навчанням чи перепідготовкою кадрового складу вищого рівня управління та інших працівників господарства (затрати на це відсутні, так як в господарстві поширена політика самостійного розвитку, навчання та вдосконалення).

Всі адміністративно-господарські витрати зведено до таблиці 2.7, яка буде представлена нижче.

**Таблиця 2.7**

**Адміністративні затрати селянського фермерського господарства  
«Сонячне» в динаміці по рокам**

Статті витрат	2020		2021		2022		2022 в %до 2020
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Витрати на транспортне обслуговування	1260	75	1800	47,56	2520	61,53	200
Витрати на придбання літератури для інформаційного забезпечення	120	7,14	135	3,57	215	5,25	179,17
Доступ до Інтернету	-	-	240	6,34	360	8,79	-
Телефонний зв'язок	300	17,86	360	9,51	420	10,26	140
Витрати, пов'язані з професійною підготовкою або перепідготовкою	-	-	1250	33,03	580	14,16	-
Разом	1680	100	3785	100	4095	100	838,99

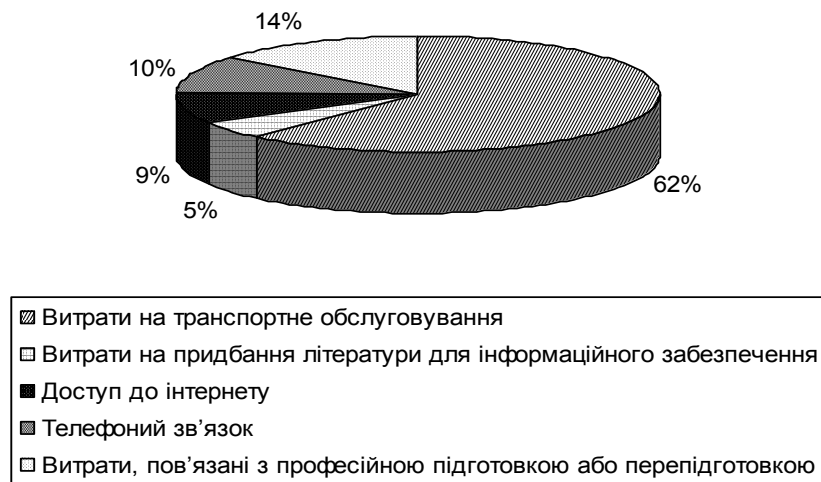
З таблиці бачимо, що адміністративні витрати значно зросли, цьому сприяє підвищення цін за цей період та періодичність статей:

- доступ до Інтернету – який з'явився лише у 2021 році;
- витрати, пов'язані з професійною підготовкою або перепідготовкою - які залежать від складу та професій персоналу.



Тому бачимо що у 2022 році всі витрати присутні і мають значну зміну.

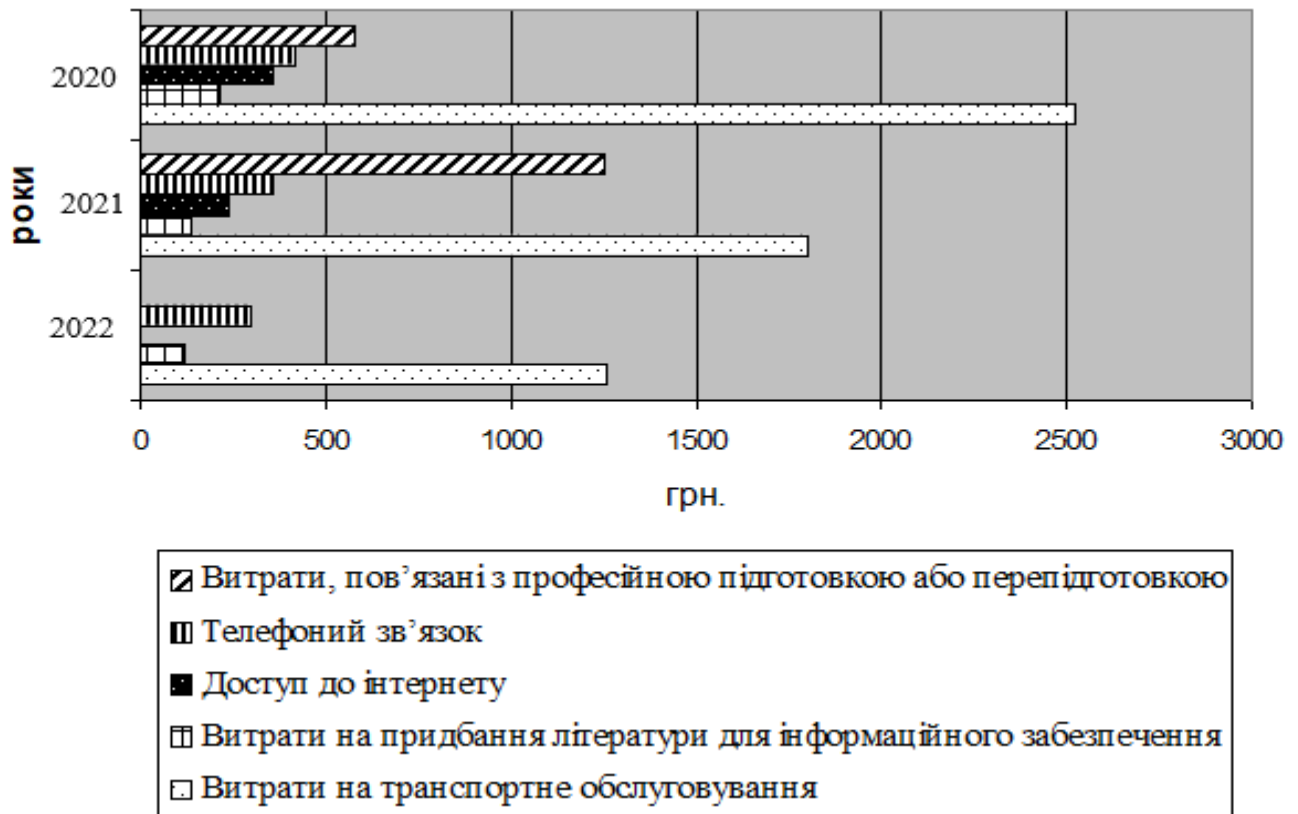
Розглянемо структуру адміністративних витрат за 2022 рік.



**Рисунок 2.7. Структура адміністративних витрат СФГ**

З рисунку 2.7 бачимо, що за досліджуваний період витрати значно змінювалися, та зростали. Тому на підприємстві треба значно вести контроль та аналіз на здійснювані витрати, так як адміністративні витрати з кожним роком зростають і з наступними роками можуть займати значну питому вагу в собівартості продукції.

Розглянемо зміну витрат за 2020-2022 роки.



**Рисунок 2.8 - Динаміка зміни витрат СФГ «Сонячне» за 2020-2022р.**

З рисунку 2.8 бачимо, що основна частина адміністративних витрат складають – витрати на транспортне обслуговування. Це можна пояснити значною відстанню населеного пункту Петриківка, де юридична адреса СФГ від обласного центру та підвищення цін на дизпаливо в країні. Наступні витрати незначними для підприємства, і мають незначну питому вагу в статті витрат.

До витрат на реалізацію відносять затрати які пов'язані зі товарної продукції, в тому числі: затрати на упаковочні матеріали (за даних умов в господарства не відсутні); затрати на відновлення тарних конструкцій (враховуючи, що підприємство здійснює збут своєї продукції великими обсягами, потреби в цьому воно також немає); затрати на просування товарної продукції та вивчення параметрів ринку (такі витрати господарства практично є, але їх не облічують окремою статтею); затрати на доставку товарної продукції покупцям (певна частка товарної продукції реалізується безпосередньо споживачам, а інша зберігається на спеціалізованих складах господарства у

вигляді насіннєвого матеріалу та ін.); затрати на сервісне обслуговування та надання послуг (таких витрат господарство немає).

Затрати на реалізацію не створюють додаткової вартості вирощеної та проданої товарної продукції, а відповідно забезпечується через покриття з загального валового доходу господарства.

На продукування товарної продукції в будь-якому господарстві найбільш масштабну частку затрат мають операційні, які співставляються безпосередньо з виробничою діяльністю.

Затрати, що пов'язані з операційною діяльністю, часто поєднуються в окремі види, базовою основою яких є калькуляційні статті. Необхідний склад та найменування калькуляційних статей операційної собівартості товарної продукції визначається організацією. Селянське фермерське господарство «Відкрите лапки сонячне» створює операційну собівартість виходячи з таких калькуляційних статей:

- матеріальні ресурси чи напівфабрикати;
- технологічна енергія та інше електрозабезпечення;
- основна оплата праці;
- операційні накопичення для цільових статей соціального спрямування;
- затрати на забезпечення функціонування технологічних машин чи устаткування;
- загальногосподарські затрати;
- затрати на рекламційні та інші заходи, втрати.

При аналізі виробничих витрат застосовується методика горизонтального і вертикального порівняльного аналізу. Фактичні витрати на виробництво продукції наведено в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Фактичні витрати на виробництво продукції на**

Статті витрат	2020	2021	2022	2022
---------------	------	------	------	------

	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	у % до 2020
Витрати на оплату праці	69,12	8,28	117,72	10,18	160,70	21,35	232,50
Насіння та посадковий матеріал	500,71	59,99	652,20	56,39	161,81	21,50	32,32
Паливо та мастильні матеріали.	127,30	15,25	241,36	20,87	229,75	30,53	180,48
Добрива	107,24	12,85	100,41	8,68	108,26	14,38	100,95
Засоби захисту рослин	22,31	2,67	24,94	2,16	32,10	4,27	143,81
Витрати на ремонт необоротних активів	8,00	0,96	20,00	1,73	60,00	7,97	750
Енергія на технологічні цілі (Е)	2,6	0,31	3,8	0,33	5,0	0,66	192,3
Разом	834,67	100	1156,6	100	752,60	100	90,18

На основі фактичних витрат розглянемо їх динаміку на рисунку 2.9.



**Рисунок 2.9. Структура виробничих витрат СФГ «Сонячне» за 2022 рік**

З рисунку 2.9 видно, що основна частина виробничих витрат складає паливо та мастильні матеріали. З таблиці 2.9 видно що ця стаття витрат значно зросла, але це виникає не із-за збільшення частини купівлі палива, а із-за значного подорожчання ПММ за період 2020-2022 роки. Наступна значна частина витрат – це насіння та посадковий матеріал, так як підприємство вирощує в основному сорти гібридів, які купуються майже кожного року. Залишкова частина насіння припала на покупку 2020, 2021 років, так як цього вимагає репродукція культур. Витрати на оплату праці складають на 2022 рік 21% і займають значну частку. Всі наступні витрати є основними на СФГ, але мають незначну частку в питомій вазі витрат.

Фактичні витрати на виробництво продукції наведено в таблиці 2.9.

За допомогою факторного аналізу розглянемо як зміниться витрати на виробництво продукції при зміні статей витрат на неї.

Таблиця 2.9

## Фактичні витрати на виробництво продукції за 2020 – 2022 рр.

Статті витрат	2020		2022		2022 до 2020 у%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Витрати на зароб.плату	117,72	10,18	160,70	21,35	232,50
Насіння та посадковий матеріал	652,20	56,39	161,81	21,50	32,32
Паливо та мастильні матеріали.	241,36	20,87	229,75	30,53	180,48
Добрива	100,41	8,68	108,26	14,38	100,95
Засоби захисту рослин	24,94	2,16	32,10	4,27	143,81
Витрати на ремонт необоротних активів	20,00	1,73	60,00	7,97	750
Енергія на технологічні цілі (Е)	3,8	0,33	5,0	0,66	192,3
Разом	1156,62	100	752,60	100	90,18

Факторний аналіз виробничих витрат згідно з наступною моделлю:

$$V = V_{оп} + N_{пм} + П + Д + Ззр + V_{рна} + E, \quad (2.1)$$

де:  $V_{оп}$  – витрати на зароб.плату;

$N_{пм}$  – насіння та посадковий матеріал;

$П$  – паливо та мастильні матеріали;

$Д$  – добрива;

$Ззр$  – засоби захисту рослин;

$V_{рна}$  – витрати на ремонт необоротних активів

$E$  – енергія на технологічні цілі;

$V_1 - V_8$  – стандартизовані розрахунки шляхом послідовної підміни параметрів з базової величини на фактичну величину;

$\Delta V_1$  – зміна витрат на оплату праці;

$\Delta V_2$  – зміна вартості насіння та посадкового матеріалу;

$\Delta V_3$  – зміна витрат палива та мастильних матеріалів;

$\Delta V_4$  – зміна витрат на добрива;

$\Delta B_5$  – зміна витрат засобів вартості рослин;

$\Delta B_6$  – зміна витрат на ремонт необоротних активів;

$\Delta B_7$  – зміна витрат на енергію та технологічні цілі;

$$B_1 = 160,7 + 652,20 + 241,36 + 100,41 + 24,94 + 20,00 + 3,8 = 1203,41$$

$$B_2 = 117,72 + 161,81 + 241,36 + 100,41 + 24,94 + 20,00 + 3,8 = 670,04$$

$$B_3 = 117,72 + 652,20 + 229,75 + 100,41 + 24,94 + 20,00 + 3,8 = 1148,82$$

$$B_4 = 117,72 + 652,20 + 241,36 + 108,26 + 24,94 + 20,00 + 3,8 = 1168,3$$

$$B_5 = 117,72 + 652,20 + 241,36 + 100,41 + 32,10 + 20,00 + 3,8 = 1167,6$$

$$B_6 = 117,72 + 652,20 + 241,36 + 100,41 + 24,94 + 60,00 + 3,8 = 1200,4$$

$$B_7 = 117,72 + 652,20 + 241,36 + 100,41 + 24,94 + 20,00 + 5,0 = 1161,6$$

$$\Delta B_1 = 1203,41 - 834,67 = 368,74 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta B_2 = 670,04 - 1203,41 = (-533,37) \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta B_3 = 1148,82 - 670,04 = 478,78 \text{ тис. грн.};$$

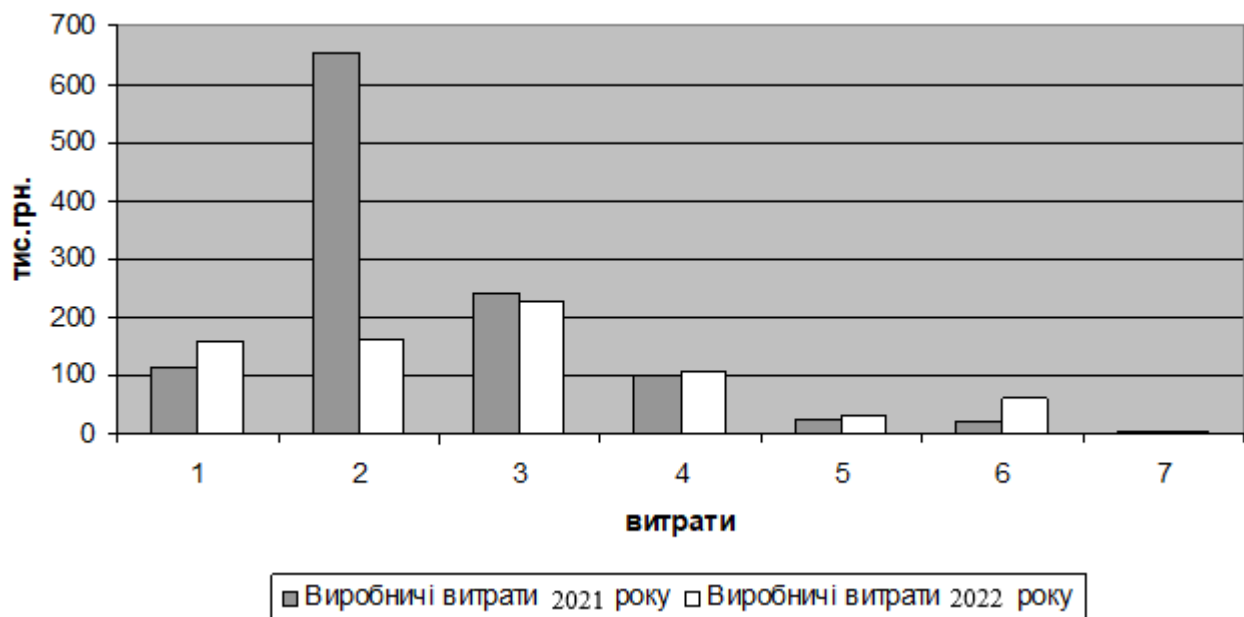
$$\Delta B_4 = 1168,3 - 1148,82 = 19,48 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta B_5 = 1167,6 - 1168,3 = (-0,7) \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta B_6 = 1200,4 - 1167,6 = 32,8 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta B_7 = 1161,6 - 1200,4 = (-38,8) \text{ тис. грн.};$$

Динаміку виробничих витрат зображено на рис. 2.4.



**Рисунок 2.10 - Динаміка виробничих витрат за 2021 – 2022 рр.**

де: - по осі Х:

- 1- витрати на оплату праці;
- 2 – витрати на насіння та посадковий матеріал;
- 3 – витрати палива та мастильних матеріалів;
- 4 – витрати на добрива;
- 5 – витрати засобів захисту рослин;
- 6 – витрати на ремонт необоротних активів;
- 7 – витрати на енергію та технологічні цілі;

Проаналізувавши витрати 2021-2022 рр. за допомогою факторного аналізу можна зробити наступні висновки. За рахунок збільшення витрат на оплату праці затрати на виробництво продукції збільшилося на 368,74 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на насіння та посадковий матеріал на виробництво продукції зменшилось на 533,37 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на добрива виробництво продукції збільшилися на 478,78 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на засоби захисту рослин виробництво продукції збільшилися на 19,48 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на ремонт необоротних активів, витрати на виробництво продукції зменшилися на 0,7 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на енергію та технологічні цілі, витрати на виробництво продукції зменшилися на 38,8 тис. грн. В цілому по витратах у порівнянні 2021 та 2022 років спостерігалися позитивне збільшення витрат на собівартість повного обсягу продукції.

## **Висновки до розділу 2**

1. З'ясовано, що в СФГ «Сонячне» найбільший обсяг та частину площі займають зернові та зернобобові а також соняшник. Так, у 2020 році площі соняшника займали Близько 22% від всієї зібраної господарством площі, а зернові та зернобобові складала- майже 39%. В 2021 році на площі соняшника припадало близько 28% в цілому зібраної площі, а на зернові та зернобобові- 36%.



2. В процесі проведених досліджень було встановлено, що кількість і параметри бізнес-процесів господарства за досліджуваний період практично не змінилися, але за рахунок ряду факторів виросла собівартість виконуваних робіт, а відповідно її виробленої продукції. Для встановлення причин виникнення такої ситуації було запропоновано в господарстві здійснити анкетування, яке дало можливість визначити та виокремити негативні тенденції. Це створили передумови для розбудови удосконаленої бізнес-моделі функціонування підприємства, що базується на економії на витратах.

3. Проаналізувавши витрати 2021-2022 рр. за допомогою факторного аналізу можна зробити наступні висновки. За рахунок збільшення витрат на оплату праці затрати на виробництво продукції збільшилися на 368,74 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на насіння та посадковий матеріал на виробництво продукції зменшилось на 533,37 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на добрива виробництво продукції збільшилися на 478,78 тис. грн. В цілому по витратах в 2021 та 2022 роках спостерігалися позитивне збільшення витрат на собівартість повного обсягу продукції.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

#### **3.1. Розробка пропозицій з удосконалення процесного управління бізнес-системою підприємства**

Будь-яке вдосконалення операційної системи управління, яке розглядається як безперервний процес, пов'язаний з застосуванням всіх існуючих резервів та найкращого пристосування до поточних умов оточуючого середовища, що дає змогу їм бути стійкими в конкурентній боротьбі з подібними організаціями, за розміром, видом та галуззю. Ключовим методом раціоналізації управління через застосування потенційних резервів є виявлення і використання існуючих, прихованих можливостей організації, які найчастіше співвідносяться з мікросередовищем. Відповідними можливостями (резервами) часто виявляється-результативність праці, раціоналізація системи організації та структури взаємодії з контрагентами, тощо.

Говорячи про розвиток підприємства та підвищення ефективності праці часто розглядають раніше не застосовані існуючі чи потенційні резерви економії ресурсів, найбільш раціональне застосування устаткування та людської праці, а також зменшення їх непродуктивного використання, застосування заощадливих технологій, використання більш результативних та оптимальних систем заробітної плати, зменшення чи усунення товарного браку та ін.

Досягнення науково-технічного розвитку суттєво відбивається на побудові планів і завдань та є ключовим аспектом, зокрема для використання таких резервів:

- нарощування обсягів виробництва товарної продукції;
- системне зменшення витрат;
- покращення результативності загального операційного виробництва;

- розв'язок будь-яких пов'язаних з виробничої діяльності підприємства соціальних завдань, тощо.

Особливо значущими для багатьох сільськогосподарських організацій, серед інших можливостей запропонованих технічним прогресом, вважаються наступні:

- системна автоматизація, комп'ютеризація та механізація операційної діяльності;
- застосування сучасних, прогресивних технологій;
- покращення підготовки персоналу організації та ін.

Така діяльність, певною мірою відображається на покращенні якісних характеристик товарної продукції, поліпшені фінансових та економічних параметрів, оптимізацію структури взаємодії з оточуючим середовищем.

Базуючись на проведених в кваліфікаційній роботі дослідженнях, зокрема з використанням потенційних можливостей СФГ «Сонячне», пропонуємо до використання комплексну, системну модель, що відображає послідовність структурно узгодження складових системи керування організаційної оптимізацією (рис. 3.1).



**Рисунок 3.1. Схема принципової моделі взаємодії складових системи організаційної оптимізації**

Така схема взаємоузгоджень дає змогу максимально ефективно використовувати принципи процесного підходу та його технологічно забезпечення для раціональної організації виробничо-господарської діяльності.

Під впливом оточуючого середовища та існуючої необхідності організації до вдосконалення операційно-технологічних та загальногосподарських процесів бізнес-системи формується потреба в трансформації ключових завдань господарства.

На першочерговому етапі організаційної оптимізації традиційно постає потреба в забезпеченні досягнення оперативних завдань організації, які формуються для реалізації нових цілей, що виникають в процесі поточної діяльності підприємства. Цим пояснюється формулювання нових операційних завдань для керівної системи, що в свою чергу розв'язується через забезпечення основних управлінських функцій. На даному етапі розглядаються такі складові системної моделі підприємства, які передбачають зміну структури та коригування цілей і пов'язаних з ними завдань. Теоретико-прикладним підсумком такої роботи є встановлення погоджених взаємозв'язків між завданнями та наявними ресурсами організації, а також детальний прорахунок їх необхідності з деталізацією за етапами життєвого циклу продукції.

Набір необхідних операційних ланок в цій системі можливо змінювати в залежності від завдань, які розв'язуються на рівні функціонального забезпечення реалізації бізнес-процесів.

Завдання керування процесами бізнесу, їх устрій та характеристики можуть вважатися безперечно важливими за тих умов, коли їх складність буде суттєвою, а різнобічність координованих елементів процесів бізнесу відповідатиме інфраструктурному забезпеченню.

У відповідності до змін параметрів, які відповідають трансформації цілей підприємства, потрібно оптимізувати і набір завдань в сфері керування.

Отже, доцільний та раціональний комплекс керівних завдань для організації, що сповідує принципи процесного управління бізнесом, може бути визначена комплексним різнобічним забезпеченням параметрів складових

елементів множинних бізнес -процесів пов'язаних з методами ухвалення керівних рішень та їх кількістю. Цей склад може бути визначений за наступною формулою:

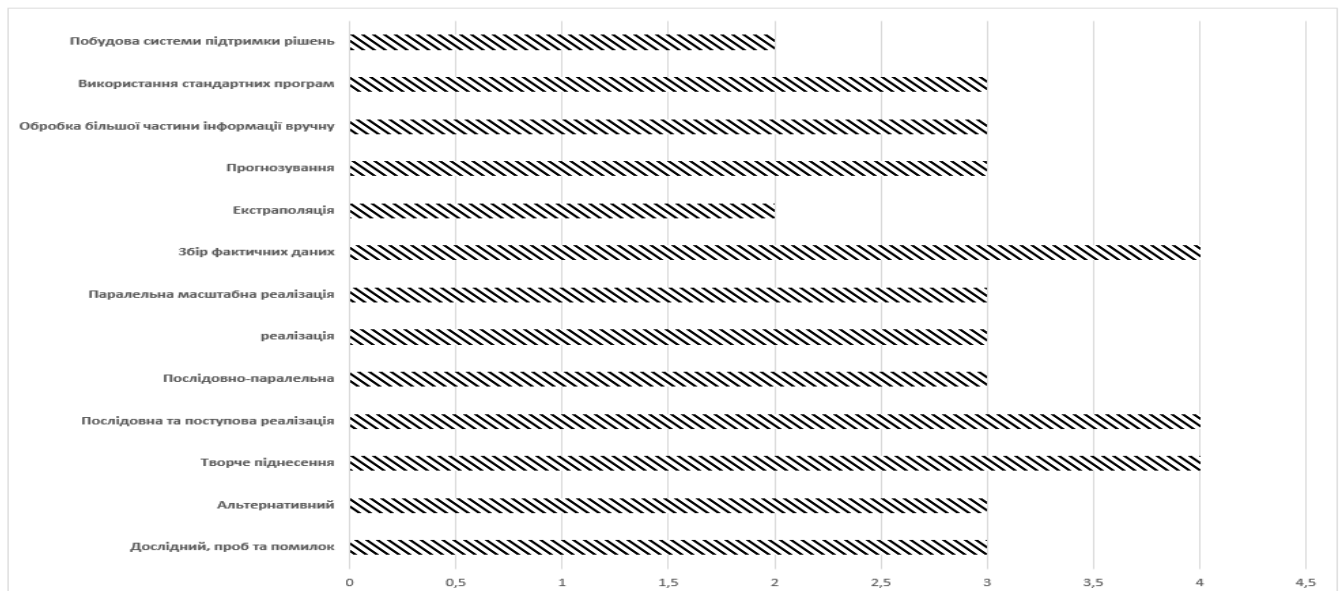
$$R = P * K \quad (3.2)$$

де: R- комплекс різноманітних видів робіт в сфері керівництва в процесі ухвалення рішень;

P = комплекс різноманітних характеристик об'єкту, що визначається елементним забезпеченням інфраструктури господарства.

Зазначимо, що для розвитку та удосконалення процесного управління, зокрема бізнес-процесів, які відбуваються в господарстві, важливе значення має дослідження потенціалу управління. Він, в свою чергу охоплює такі елементи: кадрові можливості, організаційні можливості, організаційний устрій, тобто все те, що може розглядатись як резерв чи потенційні можливості.

Потенціал персоналу (кадровий)- це досвід та вміння керівного складу персоналу, які доцільно визначати системно за ключовими напрямками діяльності керівних кадрів. Потенціал кадрового складу традиційно встановлюють за чотирма складовими видами менеджерської роботи: 1) прогнозування діяльності; 2) організаційна діяльність; 3) аналітично-дослідницька, забезпечувальна діяльність; 4) використання техніки і технологій для роботи з інформацією. Всі ці можливості і компетенції керівних кадрів для СФГ «Сонячне» можуть бути відображені та оцінені за наступною схемою та результатами (рис. 3.2).



**Рисунок 3.2. Анкетна оцінка досвіду та вмінь управлінських кадрів**

Визначений оціночний параметр демонструє оперативність реакції персоналу на проблеми, які виникають в організації та дозволяє визначити досвідченість та вміння керівних кадрів СФГ «Сонячне» згідно з вище зазначеними на рис 3.2 параметрами.

Характеристики потенціал у підприємства не обмежується лише кадровими параметрами. Для детального вивчення та прогнозування потенційних можливостей організації часто застосовують поняття «інтелектуального потенціалу», Який немає чітких математичних значень, але може бути визначений в результаті проведення різноманітних досліджень, тестів, анкет, опитувань, що було зроблено в СФГ «Сонячне». В анкетній формі потенціал вивчався на основі оцінки таких ключових властивостей:

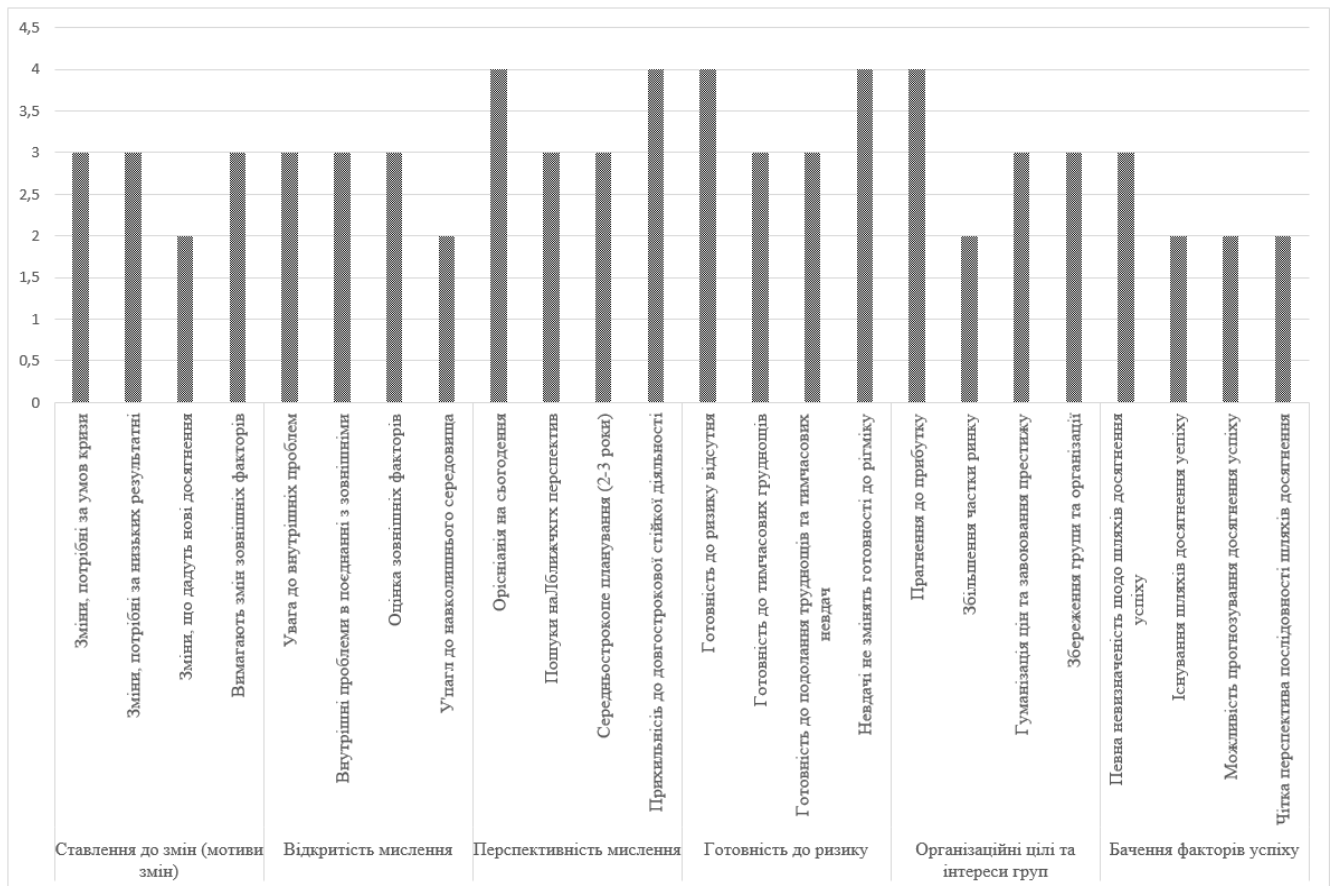
- бачення стратегічних ідей;
- сприйняття опозиційної думки;
- розуміння стратегічних перспектив;
- рівень творчості та освіченості;
- наполегливість в досягненні цілей;
- менеджерські навички та чуття.

Загальне теоретичне оцінювання інтелектуальних можливостей за анкетною пропозицією можуть бути від 0 до 10.

Для оцінювання організаційної системи підприємства традиційно розглядають шість ключових параметрів, які пов'язані парною взаємодією, впливом та розрахунками. Такими параметрами є:

- 1) відношення до трансформацій- потяг до пізнання;
- 2) горизонт стратегічного міркування- здатність та готовність до непередбачуваних змін;
- 3) загальногосподарські завдання та асоціативні інтереси- перспективне бачення досягнень.

Кожен із зазначених параметрів може бути охарактеризований декількома оцінковими показниками, які базуються на широкому ряді засобів і методів спостережень (рис.3.3).



**Рисунок 3.3. Параметрична оцінка організаційного устрою системи управління підприємством**

Користуючись системою оцінок з парними параметрами відповідних показників можемо сформуванати комплексну оцінку в балах, використовуючи десятизначну шкалу. Далі комплексні оціночні показники узагальнюємо,

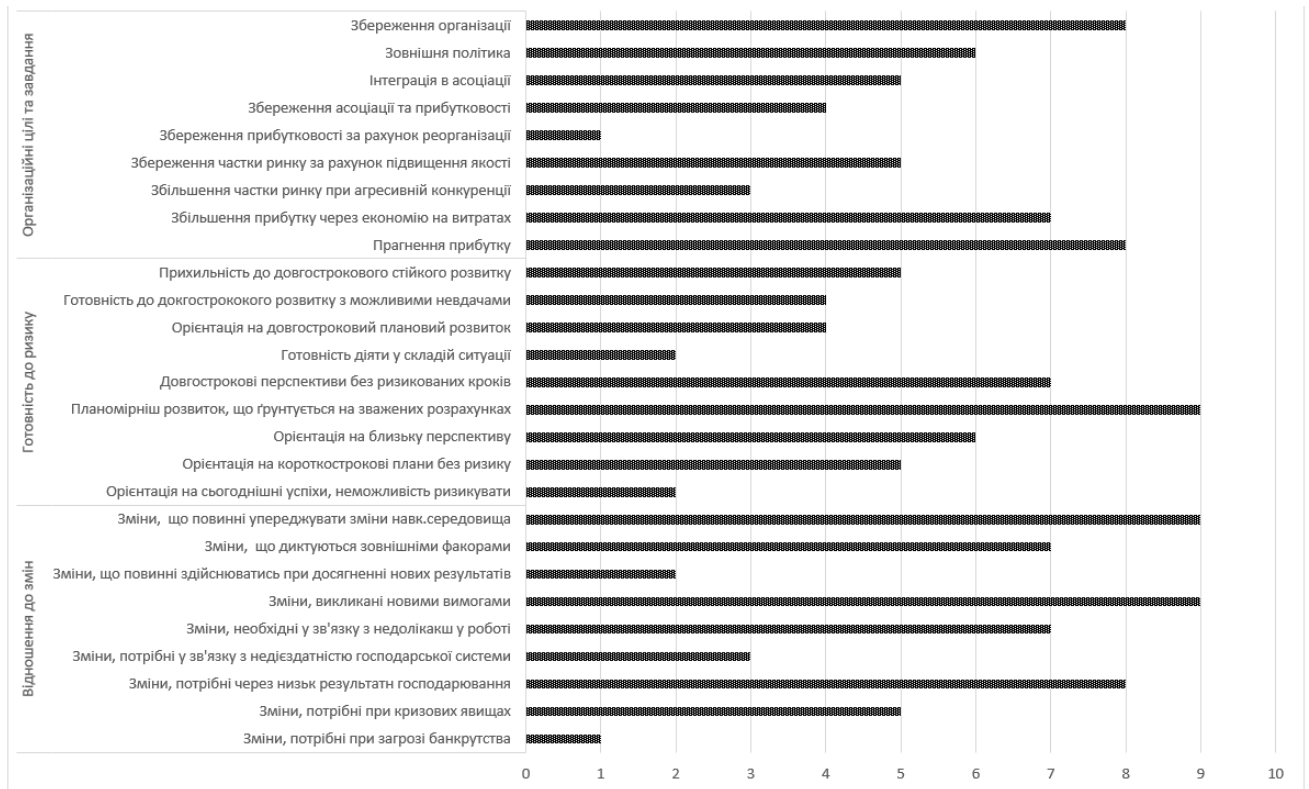
знаходимо середнє значення та розраховуємо середню зважену оцінку системи організаційного устрою (рис. 3.4). Виходячи з встановлених параметрів оцінки системи організаційного устрою можна також, на основі математичних розрахунків визначити оціночне значення потенціалу керування організацією. Потенціал керування може бути розрахований за такою формулою:

$$P_y = K * \Delta p(1 + A * c) * (1 - B * g) = K * K_i * K_{o.y} * K_{o.k}, \quad (3.2)$$

де:  $K$  - якісний потенціал кадрового складу;

$K_i$  - потенціал інтелектуального забезпечення організації;

$K_{o.y}$ ;  $K_{o.p}$  - усередині коефіцієнти, Який описують відповідно організаційний стан та характеризує внутрішнє середовище організації.



**Рисунок 3. 4. Дослідження устрою організаційної системи підприємства**

Під час проведення аналізу та вивчення системи керування було встановлено рівень необхідних параметрів потенціалу керування господарством. А виходячи з оціночних даних рисунку 3.4 можливо визначити стан існуючого



потенціалу системи керування СФГ «Сонячне» та розрахувати відмінності в потенціалах за допомогою вищезазначених даних.

Дослідження та структуризація наукових теорій та практичних розробок дозволив нам виділити і застосувати систему параметричних показників, які описують якісне керівництво господарством.

Отже, визначення параметрів якості структури керування вказує на ключові шляхи та вище зазначені принципові підходи, а також їх позитивний вплив, що відображається у швидкості ухвалення якісних керівних рішень. При цьому практичне втілення пропозицій щодо вдосконалення діяльності господарства дасть змогу використати заходи щодо підтримки діяльності всього кадрового складу, покращити результативність цих праці, в цілому результативність функціонування та покращити якісні параметри системи керування організацією.

### **3.2. Оптимізація витрат пов'язаних з управлінням бізнес-процесами**

Дивлячись на суттєвість та значення обсягу затрат для операційної та іншої виробничо-господарської діяльності, в сфері організації та управління бізнес-процесами їм варто приділити особливу увагу, зокрема плануванню, організації та контролю.

Прогнозування затрат за місцями їх виникнення виконується з метою моніторингу їх створення так для забезпечення співвідношення фактичних і прогнозних обсягів затрат за певний період часу. Цей момент прогнозування затрат торкається безпосередньо структурних відділів в організації, які з позиції бачення центральної системи керування організацією є спрямованими, плановими місцями затрат, що в свою чергу відповідає певним підрозділам чи бізнес-процесам.

Коли мова йде про планові витрати за видами бізнес-процесів чи калькуляційними статтями, тобто подібними, належним чином диференційованими частинами, воно забезпечує оптимізацію ресурсної

складової системи, що має особливо суттєве відображення на вивченні формування вартості товарної продукції та виявлення потенційних можливостей її зменшення. Як подібні типи затрат (результативних, економічних складових) відносять матеріальні затрати, оплату праці, фондові відрахування на соціальну сферу, амортизаційні накопичення для компенсації та відтворення основних засобів, амортизаційні фонди для збереження нематеріальних засобів, тощо. Такою є загальна система складових частин затрат, яка притаманна багатьом рівням керування в організаціях. В деяких структурних підрозділах в їх внутрішньому устрою є окремі особливості.

Забезпечення плану затрат відповідно до бізнес-процесів чи підрозділів яких мають дозволяє встановити реалістичний розмір собівартості певних видів товарів які виробляються виробничими відділками, що є беззаперечною умовою формування загальногосподарських, економічних взаємовідносин та характеристики їх цінових умов.

Так як при прогнозуванні традиційно розглядається затрати на перспективу, тобто майбутні затрати, то їх обсяг в деякій мірі може бути неточним, хоч і визначається з використанням статистичних та нормативних обґрунтувань. Певний перелік параметрів зумовлює розбіжність існуючого обсягу затрат від прогнозованого. Такі трансформації в розмірах операційної діяльності, формуванні цін на матеріали та інші непрогнозовані параметри дії на операційний бізнес-процес. Такі розбіжності мають детально вивчатись, і стають основою для ухвалення належних керівних рішень.

Виділення затрат по відношенню до окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів та організації взагалі, дозволяє створювати адаптивні кошториси для будь-яких комбінацій чи варіантів диференціації обсягу випуску товарів, швидко переоблічувати прогнозовані затрати в відношенні існуючого обсягу товарної продукції при проведенні аналізу функціонування підрозділів, досліджувати взаємозв'язок прибутку з операційною діяльністю господарства.

Для розрахунку планових витрат скористаємось економічно-математичне планування оптимізації посівних площ.

Процес оптимізації діяльності підприємства пов'язаний із пошуком такої організації діяльності, за якої підприємство отримувало б максимальний ефект з мінімальними витратами.

Основна діяльність підприємства полягає у виробництві та реалізації продукції (робіт, послуг).

Оптимізація операційної діяльності відбувається способом зіставлення обсягів виробництва та реалізації продукції, витрат на її виробництво й реалізацію, а також прибутку, який отримує підприємство в наслідок здійснення операційної діяльності.

Так як на підприємстві вирощується – соняшник, пшениця, ячмінь, пропонується на плановий період змінити та покращити сівозміну. Найкращим попередником для пшениці є горох для соняшника кукурудза, тому сівозміна вирощування сільськогосподарських культур варто зробити наступну: горох – пшениця – ячмінь – кукурудза на зерно – соняшник.

Земельний фонд підприємства складається з 217 паїв. З огляду на це формується мінімальна норма вирощування культур на підприємстві, та норму насіння, яке необхідне для зберігання та посадки на наступні роки функціонування підприємства.

Розглянемо початкові дані для економічно-математичної моделі оптимізації посівних площ в табл. 3.1

**Таблиця 3.1**

**Вихідні дані для розрахунку економіко-математичної моделі  
оптимізації витрат**

Культура	Пай		Насіння	Структура
	норма, кг/пай	всього, ц	норма, кг/га	%
Пшениця	450	976,5	200	
кукурудза на зерно	150	325,5	200	
Ячмінь	150	325,5	220	
Горох	50	108,5	300	
Соняшник	100	217	5	не більше

				20%=217га
--	--	--	--	-----------

З даних таблиці 3.1 бачимо, що в структурі посівних площ нема обмежень, крім соняшнику, який при сівозміні не повинен займати більше 20% всіх посівних площ. Бо надалі вирощування інших сільськогосподарських культур буде неефективне, тому що земля буде виснажена після нього.

Так як найбільшу частку питомої ваги витрат займають виробничі витрати, то розрахуємо їх економію. А питома вага виробничих витрат складається: паливо та мастильні матеріали – 31%, насіння та посадковий матеріал – 21%, витрати на оплату праці – 21%, добрива – 14%, залишок – 13% складають засоби захисту рослин, енергія на технологічні цілі, витрати на ремонт необоротних активів (рис 2.3). Тоді розглянемо оптимізаційну модель за питомими витратами при вирощуванні культур (табл.3.2.)

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для розрахунку оптимальної структури посівних площ**

Показники	Культура				
	пшениця	ячмінь	кукурудза на зерно	горох	соняшник
Урожайність, ц /га	31	13	68	19	21
Виробничі витрати на 1ц продукції, грн.	89,25	53,55	100,00	110,50	137,70
в т.ч. на посадковий матеріал	19,19	11,51	21,50	23,76	29,61
Паливо	27,25	16,35	30,53	33,74	42,04
Добрива	12,83	7,70	14,38	15,89	19,80
Витрати праці на 1ц продукції, люд.-год	2,35	1,68	2,68	2,13	2,98
Загальні витрати, грн /ц	105,00	63,00	100,00	110,50	162,00
в т.ч. витрати на реалізацію	9,75	6,14	-	-	17,10
Ціна реалізації, грн /ц	150,00	90,00	125,00	130,00	270,00

Після того, як занесли початкові дані в Excel, які були розраховані на 1 ц., побудуємо модель, де:  $X_1$  – пшениця,  $X_2$  – ячмінь,  $X_3$  – кукурудза на зерно,  $X_4$  – горох,  $X_5$  – соняшник. Тепер описуємо обмеження: по площі, по виробничим витратам, по витратам на реалізацію, по витратам праці, по технічним вимогам до структури посівних площ, по видачі зерна в рахунок паю.

За земельними ресурсами (площа) маємо нерівність:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 1086$$

За виробничими витратами маємо нерівність:

$$2766,75X_1 + 696,15X_2 + 6800,00X_3 + 2099,50X_4 + 2891,70X_5 \leq 3350000$$

В тому числі на посадковий матеріал:

$$594,85X_1 + 149,67X_2 + 1462,00X_3 + 451,39X_4 + 621,72X_5 \leq 720000$$

паливо:  $844,69X_1 + 212,53X_2 + 2076,04X_3 + 640,98X_4 + 882,84X_5 \leq 1020000$

$$\text{добрива: } 397,86X_1 + 100,11X_2 + 977,84X_3 + 301,91X_4 + 415,83X_5 \leq 480000$$

Ці дані отримали при розрахунку суми урожайності(певної культури) на норму витрат(при посадці певної культури) на га, поділивши на 100.

За витратами на реалізацію розраховували множенням урожайності на ціну реалізації культури. Маємо нерівність:

$$302,25X_1 + 79,82X_2 + X_3 + X_4 + 359,10X_5 \leq 250000$$

За витратами праці розраховували шляхом ділення витрат праці на 1ц продукції, люд-год на урожайність. Маємо нерівність:

$$72,85X_1 + 21,84X_2 + 182,24X_3 + 40,47X_4 + 62,58X_5 \leq 86000$$

По технічним вимогам до структури посівних площ маємо нерівність:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 217$$

По видачі зерна в рахунок паю маємо нерівність:

$$\text{Пшениці: } 1,8X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \geq 976,5$$

$$\text{Ячменю: } X_1 + 2,0X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \geq 325,5$$

$$\text{Кукурудзи на зерно: } X_1 + X_2 + 2,0X_3 + X_4 + X_5 \geq 325,5$$

$$\text{Гороху: } X_1 + X_2 + X_3 + 5,0 X_4 + X_5 \geq 108,5$$

$$\text{Соняшнику: } X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + 2,0X_5 \geq 217$$

Тепер на основі наданих даних, розрахунків та обмежень, за допомогою Сервіс → Пошук рішення в Excel розраховуємо модуль оптимізації посівних площ (Додаток Б).

Розглянувши (додаток В) бачимо, що оптимальні посівні площі на плановий період будуть такими: пшениця – 542,5 га, ячмінь – 162,75 га, кукурудза на зерно – 162,75 га, горох – 21,7 га, соняшник – 196,3 га.

На основі моделі оптимізації для звітності даних, за допомогою функції в Excel формуємо звіт по результатам (Додаток Д), та по обмеженням.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Питання нарощування економічної результативності аграрного сектору виробництва для нашої країни традиційно виступають ключовим чинником показником соціально-економічних змін в суспільстві результативність функціональної діяльності як економічна складова відбиває вплив існуючих економічних принципів, що відображається в ефективності виробничого діяльності. Зокрема вона виступає своєрідною технологією, яка забезпечує поступовий рух до мети загальнопромислової діяльності. Економічна складова результативності демонструє підсумковий позитивний ефект від використання наявних операційних засобів та персоналу, а також результат їх взаємодії. Виходячи з цього, в економіці чітко виділяють такі категорії як ефект та одна з його економічних похідних - ефективність. В економічній теорії ефект розглядається як підсумок впливу певних дій, виконуваних, зокрема в аграрній сфері. Він може бути описаний зростанням продуктивності аграрних культур чи тварин, в рослинництві і тваринництві, відповідно.

Таким чином, можна відзначити, що зростання продуктивності культур в керуванні затратами може мати суттєве значення, так як обсяг готової продукції фактично від цього і залежить.

Економічна результативність (ефективність) операційної діяльності встановлюється як математичне узагальнення співвідношення частки отриманих підсумкових результатів до загальних затрат на застосування технології і праці. Ефективність операційної діяльності виступає підсумковим загальноекономічним параметром, якісні властивості якого відбивається у підвищенні продуктивності застосування живої праці поряд з засобами операційної діяльності.

За своєю економічною сутністю поняття ефективності операційної діяльності безпосередньо залежить від потреби якомога кращого забезпечення матеріальних і соціальних запитів споживачів. Відповідно до цього зростання результативності загальноопераційного виробництва зі зростанням кількісного показника вироблених товарів та загальнонаціонального валового доходу для забезпечення запитів ключових продуктів та суспільства взагалі за найменших загальних затрат у відношенні до одиниці товарної продукції.

Нагадаємо, що аграрна сфера володіє власними специфічними характеристиками. В тому числі в сукупності параметрів, які описують результативність та ефективність виробничо-господарської діяльності, що має безпосередню залежність від використання особливого засобу праці і головного сільськогосподарського ресурсу- землі, для рослинництва та відповідно тварин, для тваринницької галузі. Відтак В аграрній системі оцінювання позитивного ефекту практично завжди торкається посівних земельних територій або розвитку поголів'я сільськогосподарських тварин, узгоджується чи співставляється з ними.

Економічна результативність аграрної системи операційної діяльності визначає отримання максимального обсягу товарної продукції з гектара сільськогосподарських угідь чи голови сільськогосподарських тварин за мінімальних витрат робочого часу працівників та прямих фінансових вкладень у виробництво товарної одиниці. В цілому економічна результативність сільськогосподарської діяльності охоплює не тільки співставлення підсумків і затрат операційної діяльності, в ній відображаються також якісні параметри

товарної продукції та її спроможність забезпечити конкретні запити покупців. В той же час покращення якості продукції сільськогосподарського виробництва потребує часто додаткових вкладень як у вигляді матеріалів так і живої праці.

Аграрна система володіє суттєвим економічним потенціалом, перш за все суттєвий розмір активних операційних фондів. Тому покращені застосування їх вважається одним з ключових питань, вирішені якого дозволить нарощувати ефективність аграрного виробництва. Рівень економічної результативності (ефективності), що може бути розрахований як частка від порівняльних показників обсягу виробленої товарної продукції до затрат праці, безпосередньо націлений на найкращий підсумок, так як рівень вмінь і навичок кадрового складу покращується, а умови функціонування аграрної системи під дією науково-технічного розвитку безперервно поліпшуються.

Зростання економічної результативності аграрного виробництва сприяє підвищенню прибутків підприємств, що виступає базою для удосконалення та розвитку, росту заробітної плати і покращення соціально-побутових умов роботи в цій сфері. По великому рахунку сутність питання зростання результативності аграрного виробництва відображається в тому щоб на будь-яку додаткову одиницю затрат, зокрема праці матеріальних чи економічних, можливо було отримати суттєве зростання обсягів продукування товарної продукції, потрібної для забезпечення різноманітних запитів суспільства.

При встановленні параметрів ефективності управління бізнес-процесами через облік їх затратної частини, проведемо розрахунок порівняльної ефективності. Ефективність показує на скільки фактичний варіант ефективніший за плановий. (Табл. 3.3)

**Таблиця 3.3**

**Порівняльна характеристика витрат від вдосконалення системи управління**

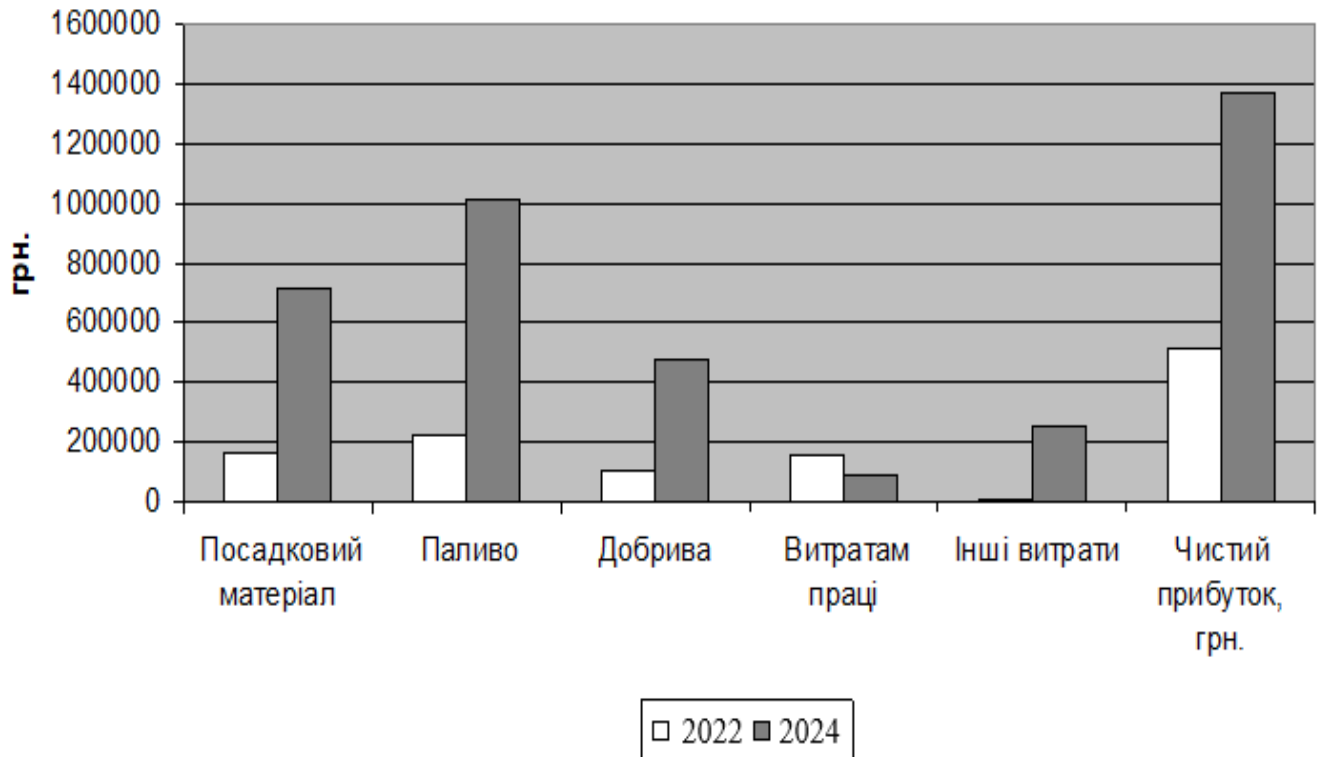
Показник	До вдосконалення	Після вдосконалення	Абсолютне відхилення + -	Відносне відхилення %
Площа с.-г угідь, га	1086,00	1086,00	0,00	100,00
Кількість працівників	18,00	18,00	0,00	100,00



Виробничі витрати всього, грн.:	673420,00	3334160,15	2660740,15	495,11
в т.ч. на посадковий матеріал	161810,00	716844,43	555034,43	443,02
- паливо	229750,00	1017919,09	788169,09	443,06
- добрива	108260,00	479452,23	371192,23	442,87
- витратам праці	160700,00	85897,80	-74802,20	53,45
- інші витрати	12900,00	249778,56	236878,56	1936,27
Виробничі витрати:				
- в розрахунку на 1 га.	620,09	3070,13	2450,04	495,11
- в розрахунку на 1 працівника,	37412,22	185231,12	147818,90	495,11
Чистий прибуток, грн.	514000,00	1369491,63	855491,63	266,44
- в розрахунку на 1 га.	473,30	1261,04	787,75	266,44
- в розрахунку на 1 працівника,	28555,56	76082,87	47527,31	266,44

З даних таблиці 3.3 бачимо, що після впровадження запропонованих заходів, а саме впровадження в сівозміну додаткових культур (горох, кукурудза на зерно) в загалом виробничі витрати збільшаться, але це збільшення не показує неефективність цих заходів, а складена на основі тенденції зміни цін та вартості продукції за роки дослідження. Також бачимо, що за період 2009 -2011 рр. виробничі витрати зростуть на 395 %, а саме посадковий матеріал, паливо, добрива та в середньому зростуть на 443 %, інші витрати, що включають витрати на реалізацію на витрати оренди землі, на витрати по технічним вимогам до структури посівних площ зростуть на 1836 %, та витрати на оплату праці зменшились на 47%. Ці зміни можна пояснити, що на плановий період прогнозується значні підвищення цін на сировину, значно збільшаться витрати на реалізацію та збут продукції, планується впровадження нової техніки та технологій, що в свою чергу збільшить витрати на паливо, добрива та посадковий матеріал та значно зменшить витрати праці. Як результат бачимо, що чистий прибуток зросте на 166,44 %.

Розглянувши дані таблиці 3.3, побудуємо діаграму змін витрат на плановий період.



**Рисунок 3.5. Зміни витрат на плановий період**

З рис. 3.5 бачимо, що від впроваджених заходів найбільше збільшення має чистий прибуток, що позитивно впливає на подальше функціонування підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. Визначено, що базуючись на проведених в кваліфікаційній роботі дослідженнях, зокрема з використанням потенційних можливостей СФГ «Сонячне», пропонуємо до використання комплексну, системну модель, що відображає послідовність структурно узгодження складових системи керування організаційної оптимізацією

2. Встановлено, що після впровадження запропонованих заходів, а саме впровадження в сівозмину додаткових культур (горох, кукурудза на зерно) загалом виробничі витрати збільшаться, але це збільшення не показує

неефективність цих заходів, а складена на основі тенденції зміни цін та вартості продукції за роки дослідження.

3. Виділення затрат по відношенню до окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів та організації взагалі, дозволяє створювати адаптивні кошториси для будь-яких комбінацій чи варіантів диференціації обсягу випуску товарів, швидко переоблічувати прогнозовані затрати в відношенні існуючого обсягу товарної продукції при проведенні аналізу функціонування підрозділів, досліджувати взаємозв'язок прибутку з операційною діяльністю господарства. Для розрахунку планових витрат доцільно скористатись економічно-математичним планування оптимізації посівних площ господарства.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

На підставі одержаних результатів відповідно до виконаних аналітичних досліджень з удосконалення управління бізнес-процесами в селянському фермерському господарстві «Сонячне» ми дійшли до певних висновків:

1. Встановлено, що управління бізнес-процесами формується як ключова складова успішної стратегії організації в умовах існуючого бізнес-середовища. Забезпечуючи адаптивність, результативність та сучасність вона визначає конкурентоздатність організації та її можливість пристосовуватися до безперервних змін.

2. Визначено, що в ринкових економічних умовах в сфері конкуренції, дослідження перебігу бізнес-процесу прогнозування в організації дає змогу визначити проблемні місця бізнес-процесу що створює можливість швидкої їх ліквідації. Базуючись на цьому перехід до процесного підходу керування організацією є ключовим елементом стратегії розвитку, так як майбутній стабільний розвиток організації за функціонально ієрархічного принципу керування стає неможливим, а в підсумку це веде до суттєвого погіршення конкурентоздатності організації.

Складність структури адаптивних бізнес-процесів потребує створення стандартизованих підходів до їх формалізації, досліджень та перевірки сприяє їх стандартизації в межах окремих галузей та видів функціональної діяльності.

Економічні результати діяльності підприємства (зокрема загальний прибуток, прибуток до оплати податкових зобов'язань та відсотків за кредитними позиками, а також доходів від інвестиційних вкладень) знаходяться в прямій залежності від багатьох інших економічних показників.

3. З'ясовано, що в СФГ «Сонячне» найбільший обсяг та частину площі займають зернові та зернобобові а також соняшник. Так, у 2020 році площі соняшника займали Близько 22% від всієї зібраної господарством площі, а зернові та зернобобові склали майже 39%. В 2021 році на площі соняшника припадало близько 28% в цілому зібраної площі, а на зернові та зернобобові- 36%.

4. В процесі проведених досліджень було встановлено, що кількість і параметри бізнес-процесів господарства за досліджуваний період практично не змінилися, але за рахунок ряду факторів виросла собівартість виконуваних робіт, а відповідно її виробленої продукції. Для встановлення причин виникнення такої ситуації було запропоновано в господарстві здійснити анкетування, яке дало можливість визначити та виокремити негативні тенденції. Це створили передумови для розбудови удосконаленої бізнес-моделі функціонування підприємства, що базується на економії на витратах.

5. Проаналізувавши витрати 2019-2022 рр. за допомогою факторного аналізу можна зробити наступні висновки. За рахунок збільшення витрат на оплату праці затрати на виробництво продукції збільшилося на 368,74 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на насіння та посадковий матеріал на виробництво продукції зменшилось на 533,37 тис. грн. За рахунок збільшення витрат на добрива виробництво продукції збільшилися на 478,78 тис. грн. В цілому по витратах в 2021 та 2022 роках спостерігалися позитивне збільшення витрат на собівартість повного обсягу продукції.

6. Визначено, що базуючись на проведених в кваліфікаційній роботі дослідженнях, зокрема з використанням потенційних можливостей СФГ «Сонячне», пропонуємо до використання комплексну, системну модель, що відображає послідовність структурно узгодження складових системи керування організаційної оптимізацією

7. Встановлено, що після впровадження запропонованих заходів, а саме впровадження в сівозміну додаткових культур (горох, кукурудза на зерно) загалом виробничі витрати збільшаться, але це збільшення не показує неефективність цих заходів, а складена на основі тенденції зміни цін та вартості продукції за роки дослідження.

8. Виділення затрат по відношенню до окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів та організації взагалі, дозволяє створювати адаптивні кошториси для будь-яких комбінацій чи варіантів диференціації обсягу випуску товарів, швидко переоблічувати прогнозовані затрати в відношенні існуючого обсягу товарної продукції при проведенні аналізу функціонування підрозділів, досліджувати взаємозв'язок прибутку з операційною діяльністю господарства. Для розрахунку планових витрат доцільно скористатись економічно-математичним планування оптимізації посівних площ господарства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект / Б. Б. Батюк, Т. Г. Пенцак // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал, 2011. - № 8. - С. 130-134
3. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. – №1.–С.27-31.
4. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
5. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві [Текст] / О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019 . – №5 . – С.104-108.
6. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах [Текст] / О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . – №3 . – С.68-72.
7. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
8. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
9. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.

10. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.
11. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
12. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.
13. Грішнова О. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності [Текст] / О. Грішнова, І. Когут// Україна: аспекти праці , 2020 . – №8 . – С.10-15.
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
15. Дмитрук, О. Я. Технічне оновлення як складова розширеного відтворення підприємств машинобудівного комплексу в умовах інтеграції / О. Я. Дмитрук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, т. 1. – С. 97 – 100.
16. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
17. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
18. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
19. Єлєтенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.

20. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
21. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
22. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
23. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.
24. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства [Текст] / М.О. Зеленська// Економіка та держава , 2019 . – №9 . – С.80-82.
25. Кархачов Ю.В. Сутність і роль контролінгу ризикових операцій на державних підприємствах та в бюджетних установах [Текст] / Ю.В. Кархачов// Держава та регіони , 2020 . – №5 . – С.129-134.
26. Карчевська Г.Г. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством [Текст] / Г.Г. Карчевська// Держава та регіони , 2019. – №5. – С.137-142.
27. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації // Наук. Вісті НТУУ «КПІ», 2008, №1. - С. 28-36.
28. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2023).
29. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. *Агробізнес сьогодні*. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).



30. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
31. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики / М.М. Климчук // Економічні науки: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 7. – С. 39-50
32. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 697с.
33. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62
34. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4.
- Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
35. Комплексна система управління агробізнесом. *Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence*. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
36. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
37. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287- 297
38. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 117-125

39. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
40. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.
41. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
42. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
43. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
44. Маркетинг: бакалаврський курс : навч. посіб. / за ред. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
45. Марковский В.А. Использование методики САР анализа для оценки эффективности логистической / В.А. Марковский // Современные исследования социальных проблем. — 2016. — № 2. — С. 4—11.
46. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
47. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf)
48. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко //

Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.

49. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.

50. Можайкіна Н. В. Конспект лекцій навчальної дисципліни «Економічна теорія». Харків: ХНАМГ, 2010. 169 с. 22. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 630 с.

51. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

52. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

53. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>

54. Пальчик, І. М. . Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

55. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>

56. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32ejj> (дата звернення: 21.10.2023).

57. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : Univest PrePress, 2015. – 212 с.
58. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233-238.
59. Melnyk O.H., Mukan O.V., Zlotnik M.L. (2019). Features of modeling business processes of the enterprise and their optimization in the context of international activities. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. Vol. 2. P. 43–52.
60. Nagpal, S.; Kumar, A.; Khatri, S.K. Relative Importance of CSF in ERP Implementation Strategy: A Multi-Participant AHP Approach. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* 2018, 27, 105–122.
61. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* 2022, 14, 1863.
62. Pererva P., Kocziszky G., VeresSomosiM. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.12. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668с.

## **ДОДАТКИ**

## Анкета "Оцінка рівня зрілості системи оптимізації бізнес-процесів"

**Інструкція:** Будь ласка, відповідайте на запитання, використовуючи шкалу від 1 до 5, де:

- 1 - Повністю не погоджуюсь
- 2 - Не погоджуюсь
- 3 - Нейтрально
- 4 - Погоджуюсь
- 5 - Повністю погоджуюсь

### Особисті дані:

1. **Ім'я та прізвище:** \_\_\_\_\_
2. **Посада:** \_\_\_\_\_
3. **Відділ/Підрозділ:** \_\_\_\_\_

### Оцінка системи оптимізації бізнес-процесів:

1. **Чи існує на вашому підприємстві система оптимізації бізнес-процесів?**

- Так
- Ні

2. **Як часто оновлюються та переглядаються плани оптимізації бізнес-процесів на вашому підприємстві?**

- Рідко (рік і більше)
- Середньо (кожні 6 місяців)
- Часто (кожні 3 місяці)
- Дуже часто (щомісяця)

3. **Як ви оцінюєте розповсюдженість та використання стандартів серед співробітників на всіх рівнях вашого підприємства?**

- Низький
- Середній
- Високий

4. **Чи забезпечується навчання співробітників щодо використання та дотримання стандартів бізнес-процесів?**

- Так
- Ні

5. **Як ви оцінюєте ефективність системи звітності та моніторингу відхилень від стандартів?**

- Незадовільно
- Задовільно
- Добре
- Відмінно

### Анкета результативності системи оптимізації процесів бізнесу

№	Особисті дані	Відповіді
1	Ім'я та прізвище	
2	Посада	
3	Відділ/Підрозділ	
4	Розуміння бізнес-процесного підходу	(Оцінка від 1 до 10)
5	Ступінь впровадження бізнес-процесного управління	<input type="checkbox"/> - Повністю впроваджено <input type="checkbox"/> - Частково впроваджено <input type="checkbox"/> - Планується впровадження
6	Участь у моделюванні бізнес-процесів	<input type="checkbox"/> - Так <input type="checkbox"/> - Ні
7	Визначення ключових бізнес-процесів	
8	Взаємодія з іншими підрозділами	<input type="checkbox"/> - Ефективно <input type="checkbox"/> - Потребує покращень <input type="checkbox"/> - Недостатньо взаємодії
9	Використання технологій для управління бізнес-процесами	
10	Моніторинг та аналіз ефективності бізнес-процесів	
11	Застосування змін у бізнес-процесах	
12	Оцінка користі від бізнес-процесного підходу	
13	Сприйняття співробітниками впровадження бізнес-процесного підходу	
14	Додаткові зауваження або пропозиції	