

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА
РОБОТА**

НУБІП України

11.13 - КМР. 1787 «С» 2020.11.13. 011. НЗ

БОРИСЕНКО НАТАЛІЇ ПЕТРІВНИ

НУБІП України

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА
РОБОТА

11.13 - КМР. 1787 «С» 2020.11.13. 011. ПЗ
БОРИСЕНКО НАТАЛІЇ ПЕТРІВНИ

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

УДК 005.93:334

ПОГОДЖЕННЯ ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
Декан економічного факультету ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

_____ Діброва А.Д.

_____ Байдала В.В.

(підпис)

(підпис)

« » 2021р. « » 2021р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему
«Рейнжиніринг бізнес – процесів підприємства»
Спеціальність 051 – «Економіка»

Освітня програма

Економіка підприємства

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ Єрмаков О.Ю.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи
к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ Степасюк Л.М.

(підпис)

(ІПБ)

Виконала

_____ Борисенко Н.П.

(підпис)

(ІПБ студента)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки підприємства
ім. проф. Романенка

д.е.н., проф. _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
_____ 2020р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентки

Борисенко Наталії Петрівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність

051 «Економіка»

(код і назва)

Освітня програма

Економіка підприємства

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської роботи «**Реінжиніринг бізнес – процесів підприємства**»
Затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» листопада 2020 р. №1787 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру **2021.11.12**

Вихідні дані до магістерської роботи: законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, річні звіти СВК «Райдуга» Сновського району Чернігівської області, підручники, навчальні посібники, монографії, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства
2. Аналіз існуючих бізнес-процесів в підприємстві СВК «Райдуга» Сновського району Чернігівської області
3. Моделювання найоптимальнішого варіанту реінжинірингу основного бізнес-процесу

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання 13.11.2020р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання

Борисенко Н.П.
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

РЕФЕРАТ

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій. Викладена на 66 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 9 таблицями та 10 рисунками. Список використаної літератури складає 49 джерел.

Метою магістерської роботи є аналіз сучасного стану бізнес-процесів підприємства, визначення шляхів та методів їх оптимізації, мінімізації витрат, підвищення якості та ефективності основного бізнес-процесу шляхом проведення його реінжинірингу за допомогою використання CASE-засобів.

Для виконання поставленої мети були встановлені такі завдання:
✓ встановити економічну сутність, напрями, принципи реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та проаналізувати алгоритми його проведення;

✓ здійснити комплексний аналіз ефективності діяльності досліджуваного підприємства та середовища його функціонування за допомогою інструментів PEST- та SWOT-аналізу;

✓ розробити стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку досліджуваного підприємства з використанням CASE-засобу CA ERwin Process Modeler.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів СВК «Райдуга».

Об'єктом дослідження є економічні механізми формування ефективної системи оптимізації внутрішніх бізнес-процесів розвитку сільськогосподарського підприємства за допомогою проведення реінжинірингу основного бізнес-процесу.

Інформаційною базою теоретичні, методичні розробки вітчизняних вчених, нормативні довідники, звітність виробничої діяльності та дані СВК «Райдуга».

Ключові слова : реінжиніринг, бізнес-процес, ефективність, реорганізація, CASE-засоби, модель, ресурси, управління, аналіз.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів	9
1.2. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів	16
1.3. Методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ПІДПРИЄМСТВІ СВК «РАЙДУГА» СНОВСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Комплексний аналіз середовища функціонування підприємства	38
2.3. Побудова AS-IS моделі обраного бізнес-процесу та його функціонально-вартісний аналіз	46
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ НАЙОПТИМАЛЬНІШОГО ВАРІАНТУ РЕІНЖИНІРИНГУ ОСНОВНОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ	54
3.1. Побудова та фінансово-вартісний аналіз прогностичних показників моделі TO-BE основного бізнес-процесу підприємства	54
3.2. Моделювання та прогноз результатів додаткового бізнес-процесу економіко-аналітичного контролю та планування	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

У сучасних умовах виникає необхідність пошуку шляхів активізації процесу орієнтованого управління. Аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

На сьогоднішній день ринок дуже нестабільний та багато підприємств зазнає втрат і опиняються в кризових ситуаціях. Тому, зважаючи на необхідність розробки антикризових заходів і створення антикризових умов, великого значення набуває пошук варіантів ефективних антикризових інноваційних інструментів управління підприємством [1].

Однією з форм інноваційного антикризового управління, зокрема на підприємствах аграрної галузі, є реінжиніринг як елемент інноваційного бізнес-процесу [2].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це спеціальний інструмент, суть якого полягає в зміні підходу до управління організацією, задля оптимізації бізнес-процесів діяльності, підвищення їх ефективності та покращення загальних результатів діяльності всього підприємства. За допомогою використання реінжинірингові процесів підприємство має змогу скоротити процесний шлях і невиробничі витрати при досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей та підвищити показники діяльності підприємства [3].

Серед дослідницьких праць, у яких зосереджено увагу саме на проблемах інноваційного бізнес управління на підприємствах аграрної сфери, можна відзначити роботи: Бродського Б.Е., Жарковської О.П., Волосовина А.Е., Ткаченко І.С., Крутика А.Б. та ін.

Ефективність функціонування організаційної структури, вимагає розробки та реалізації методологічних основ реінжинірингу, спрямованих на

перепрофілювання бізнес-процесів, які б забезпечували поєднання функціонального і процесного підходів до управління підприємством. Правильне використання інструментів системного реінжинірингу дає змогу підприємству

зробити свою економічну діяльність більш гнучкою до змін зовнішнього середовища і більш стійкою в жорсткій конкурентній боротьбі (4).

Об'єктом дослідження є економічні механізми формування ефективної системи оптимізації внутрішніх бізнес-процесів розвитку

сільськогосподарського підприємства за допомогою проведення реінжинірингу основного бізнес-процесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів СВК «Райдуга».

Метою роботи є аналіз сучасного стану бізнес-процесів підприємства, визначення шляхів та методів їх оптимізації, мінімізації витрат, підвищення якості та ефективності основного бізнес-процесу шляхом проведення його реінжинірингу за допомогою використання CASE-засобів.

Для виконання поставленої мети були встановлені такі завдання:

✓ встановити економічну сутність, напрями, принципи реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та проаналізувати алгоритми його проведення;

✓ здійснити комплексний аналіз ефективності діяльності досліджуваного підприємства та середовища його функціонування за допомогою інструментів PEST- та SWOT-аналізу;

✓ розробити стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку досліджуваного підприємства з використанням CASE-засобу CA ERwin Process Modeler.

Інформаційною базою теоретичні, методичні розробки вітчизняних вчених, нормативні довідники, звітність виробничої діяльності та дані СВК «Райдуга».

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів

Сучасний ринок надзвичайно динамічний і потребує постійного розвитку та змін, через це важливе місце у функціонуванні кожного підприємства займає його управління. Для того щоб виробити певний продукт чи послугу потрібно здійснити сукупність взаємозалежних процедур, що являють собою бізнес-процес. Ефективне функціонування підприємства, а саме його бізнес-процесів здійснюється за допомогою впровадження на підприємствах передових методів управління. Одним з таких методів є реінжиніринг бізнес-процесів, що виник у США в 90-х роках ХХ ст. та активно використовується і досі, зокрема завдяки розвитку CASE-технологій [5].

Термін «реінжиніринг» вперше в своїх працях застосував М. Хаммер, даючи цьому поняттю таке визначення: «Реінжиніринг - це істотне переосмислення та нове проектування чинних бізнес-процесів з метою покращення якості їх функціонування». Основою трансформування функціонування підприємства згідно методу реінжинірингу є новий підхід до бізнес-процесу.

Згідно трактувань М. Хаммера: «Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача». До ресурсів бізнес-процесів можна віднести інформацію, матеріали, персонал, технологію, фінанси, устаткування, інфраструктуру, програмне забезпечення, тощо. Всі бізнес-процеси разом утворюють механізм, який є основою функціонування і має на меті створення кінцевого результату – надати споживачу продукцію чи послугу [6].

Бізнес-процеси є об'єктом реінжинірингу та є основою діяльності підприємства. Для того, щоб виокремити конкретний бізнес-процес, необхідно визначити послідовність операцій, який між ними зв'язок та чи можна їх вважати одним цілим процесом.

Загалом бізнес-процеси можна так класифікувати за роллю в діяльності підприємства:

- основні – створюють кінцевий продукт (поєслугу), забезпечують отримання прибутку;

- допоміжні – забезпечують внутрішні потреби підприємства;

- бізнес-процеси розвитку – підтримують розвиток компанії в довгостроковій перспективі;

- бізнес-процеси управління – здійснюють управління усіма бізнес-процесами та відповідають за їх результативність та ефективність [7].

Метод реінжинірингу полягає в перетворенні функціонально орієнтованих підприємств у процес орієнтовані та створенні більш ефективних абсолютно нових процесів бізнесу та виробництва.

Для того щоб впроваджувати даний метод на певному підприємстві необхідно гарно розуміти процеси діяльності конкретного підприємства, особливо це стосується аграрного сектору, адже дана галузь має ряд особливостей, зокрема:

- залежність від природно-кліматичних умов;

- сезонний характер виробництва;

- низька еластичність попиту;

- високі ризики;

- залежність від водних ресурсів;

- необхідність в пересувних засобах виробництва;

- робочий період не збігається з періодом виробництва

- та інші [8].

На сьогоднішній день, в умовах коронакризи багато фірм повністю змінюють свій підхід до ведення бізнесу. Менеджери переоцінили стару структуру виробництва та надання послуг та почали впроваджувати нові методи,

що дозволили продовжити роботу під час пандемії, удосконалити, підвищити ефективність наявних структур, надавати споживачам товари та послуги, використовуючи при цьому кардинально нові підходи. Все це є гарним прикладом використання методу реінжинірингу в сучасності [9].

Розвиток інформаційних технологій відіграють важливу роль у впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів, адже цей метод вимагає швидку обробку та аналіз великих обсягів інформації, представлення її в зручному форматі для легкості та швидкості реагування менеджерів на вимоги, зміни

ринку. Саме технології дозволили роботу багатьох фірм в період загального карантину, допомагали та допомагають автоматизувати багато виробничих процесів, задля збільшення ефективності господарської діяльності. Такі технології ми можемо зустріти і в аграрному секторі, зокрема це можуть бути

дрони які облітають поля та збирають необхідні дані для аграріїв та багато іншого. Також при застосуванні методу реінжинірингу використовують CASE-технології, за допомогою яких будуються діючі та нові моделі [10].

Загалом метод реінжинірингу бізнес-процесів полягає в докорінній зміні всієї діяльності підприємств, тобто це не є частковими змінами лише певних сферах управління. Особливістю методу є те, що він передбачає відмову від вертикальної організаційної структури на користь горизонтальної, що є більш гнучкою, дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни, організувати кращу координацію робочих процесів всієї структури.

Зрозумівши сутність методу реінжинірингу бізнес-процесів можна виділити такі основні його принципи:

- поєднання декілька процесів в один;

НУБІП України

- збільшення повноважень співробітників, що дозволяє приймати їм самостійні рішення;
- кроки процесу виконуються в природному порядку;

НУБІП України

- декілька варіантів виконання процесу, для можливості оперативного реагування на конкретну ситуацію;
- зосередження роботи в конкретних місцях без зайвого переміщення;
- зменшення впливу управління та частоти контролю;

НУБІП України

- мінімізація узгоджень завдяки зменшенню кількості зовнішніх точок контакту;
- призначення відповідальної особи, як основну точку контакту [11].

Впровадження методу реінжинірингу на практиці означає використовувати зовсім нові методи і підходи, що раніше не використовувалися для вирішення завдань управління. Нові методи потребують нових знань, тому необхідно проводити навчання персоналу та залучати нових спеціалістів [12].

Дуже цікавим прикладом проведення реінжинірингу є компанії IBM Credit.

Дана компанія займається продажем програмного забезпечення, комп'ютерів і надає послуги кредитування покупок клієнтів. Один з менеджерів компанії під виглядом клієнта вирішив отримати кредит та вияснив чому процес оформлення угод займає так багато часу. Вияснилося що організаційна система компанії надто розгалужена та недосконала. В процесі цього аналізу було прийнято рішення розробити нові моделі бізнес-процесу, для простих і складних заявок на кредитування. Дані дії дозволили скоротити час на обслуговування адже прості заявки тепер міг обробити один спеціаліст, а складні - експерти конкретного відділу. Застосований реінжиніринг дав компанії можливість досягти позитивного ефекту та зробити бізнес-процеси ефективними [13].

НУБІП України

НУБІП України

В Україні також можна знайти приклади застосування реінжинірингу бізнес-процесів, при чому використання даного методу можна зустріти як в комерційних організаціях так і в державних структурах. Зокрема можна виділити

автоматизовану систему Monobank та впровадження електронного документообігу в додатку «Дія». На прикладі Monobank ми можемо побачити як технології та зовсім новий підхід дозволив досвідченим банкірам створити

високоприбутковий та конкурентний на ринку України онлайн банк, що стало

новинкою та має гарний відгук у клієнтів. Держава також стала на бік діджиталізації та прагне зробити державні послуги, документи та інше простішим та доступнішим для громадян. За останні роки бізнес та держава

зрозуміли, що на меті має стояти сучасні бажання та потреби людей, а саме

просто, швидко та зручно отримати якісні товари чи послуги [14].

Реінжиніринг набирає популярності, проте даний метод має певні недоліки.

Якщо не виділити ключові процеси, перерозподілити повноваження в процесі

реорганізації бізнес-процесів реінжиніринг може не дати очікуваних результатів,

а через те, що цей метод потребує високих вкладень, при невдачі компанія може

зазнати значних збитків. Тому до цього методу вдаються компанії що зазнають

значних конкурентних утисків та не можуть залишатися конкурентними на ринку

без запровадження інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці

та скорочення витрат, втрат за рахунок реорганізації бізнес-процесів.

Згідно зазначеного вище, можна виділити три типи компаній, що

потребують використання методу реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Компанії з високою ціною, але поганою якістю продукції, послуг, в порівнянні з конкурентами.

2. Бізнеси, що знаходяться на ринку де активно з'являються нові гравці, постійно змінюються вимоги ринку та клієнтів.

3. Компанії, що не мають певних загроз, проте мають великі потужності та прагнуть на довго втримати лідерські позиції [15].

Впровадити реінжиніринг в компанії дозволяють нові інформаційні технології. Метод розглядає технології не як спосіб покращення наявних

процесів, а проведення за допомогою ІТ нововведень, які дозволять утримувати конкурентні переваги та зацікавленість споживача [16].

При проведенні реінжинірингу потрібно врахувати вплив таких факторів:

1. Мотивація. Мотив застосування методу реінжинірингу має бути чітко визначений і зафіксований керівництвом. Має бути чітко розуміння всієї структури компанії для чого відбуваються зміни та що вони мають дати в результаті.

2. Керівництво. Має бути менеджер який розробив нову модель та буде очолювати перебудову бізнес-процесів, адже йому потрібно знати стару систему та побудувати нову, при цьому довести всім колективу необхідність певних дій, взяти на себе основну відповідальність.

3. Співробітники. При реорганізації компанії, співробітникам потрібно буде освоїти нові завдання, процеси, розширити знання, бути готовими до складнощів та проблем що можуть виникати в процесі. Вони мають розуміти процеси та надавати зворотній зв'язок керівництву. Як показує практика найважче зрозуміти нововведення вдається менеджерам, особливо середньої ланки, основні причини цього можна зрозуміти розглянувши класифікацію таких менеджерів американського дослідника Б.Віллоха. Він поділяє їх на:

- «Тигри» - це менеджери, що захоплені кар'єрою та зосереджені на власних завданнях, не враховуючи загальні цілі реорганізації.

- «Віслюки» - це досвідчені менеджери, які побудували успішну кар'єру в компанії та не хочуть нічого змінювати, тим самим не дозволяють провести реінжиніринг.

- «Акули» - фахівці які створювали існуючі бізнес-процеси, вважають їх найкращими та не визнають нових [17].

4. Комунікації. Це один з найважливіших факторів, адже правильно побудова комунікацій в компанії це запорука її ефективного функціонування.

Необхідно донести до кожного працівника нові завдання, цілі та методи їх досягнення.

5. Бюджет. Реінжиніринг потребує додаткових вкладів та інвестицій, зокрема зовнішніх, що потрібно врахувати при прийнятті рішення впроваджувати цей метод.

6. Технологічна підтримка. Компанія має розуміти, що метод реінжинірингу передбачає побудову нової інформаційної системи для підтримки функціонування нових бізнес-процесів. Важливо дослідити власні ІТ можливості та ринок ІТ компаній що можуть надати необхідні послуги, при цьому співпраця має бути безпечною для даних та іміджу компанії.

7. Консультації. Необхідно звертатися до експертів що зможуть підказати правильні дії в проведенні реінжинірингу, зможуть надавати підтримку співробітникам в нових незрозумілих їм процесам та допоможуть менеджерам правильно організувати новий бізнес, врахувавши всі деталі. Керівний менеджер має свідомо підбирати таких консультантів, враховуючи їх досвід та потреби компанії.

8. Ризики. Перед початком впровадження нового бізнес-процесу потрібно врахувати всі можливі ризики та їх суттєвість, тобто визначити чи дійсно ці ризики варті запланованого ефекту [18].

Підсумовуючи описане вище, бачимо що метод реінжинірингу має багато факторів впливу, так само як багато факторів впливають на саму компанію, зокрема сучасна коронакриза, що залишила та продовжує залишати свій слід на всій економіці. За допомогою реінжинірингу бізнес-процесів, підприємства зможуть підвищити ефективність діяльності, досягти нових цілей, переорганізувати бізнес-процеси, відкрити нові можливості та розкрити наявний потенціал, підвищити конкурентоспроможність підприємства, запровадити організаційні, маркетингові, продуктові інновації, вийти та зайняти конкурентні позиції на нових ринках, протистояти викликам коронакризи [10].

1.2 Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів – це спосіб радикальної перебудови бізнес-процесів, з метою збільшення ефективності діяльності, підвищення потенціалу, покращення результативності та протидії економічним кризам. Проведення реінжинірингу передбачає перепроєктування виробництва, ресурсів, інформації, фінансів та інших складових діяльності підприємства, їх адаптація до змін зовнішнього середовища [19].

Загальними цілями застосування реінжинірингу є підвищення якості виробленої продукції, збільшення продуктивності, зниження вартості виробництва, його трудомісткості, часу виконання операцій, тощо. Досягнення цілей реінжинірингу, відбувається шляхом аналізу можливостей збільшення ефективності, дослідження причин втрат, пошук шляхів оптимізації, їх впровадження та контроль. Покращення якості бізнес-процесів відбувається за рахунок аналізу, оцінки та впровадження більш ефективних технологій [20].

Для досягнення ефективності проведення реінжинірингу та досягнення його цілей, необхідно систематично підійти до планування та організації всіх етапів проведення, від підготовки до втілення. Загалом можна виділити 12 етапів реінжинірингу бізнес-процесів.

1 етап. Розробка завдань та цілей. На цьому етапі відбувається постановка завдань та конкретних цілей, відповідно до потреб досліджуваного підприємства, визначаються показники оцінки реінжинірингу бізнес-процесів та фактори впливу на досягнення цілей.

2 етап. Обрання керівника реінжинірингу бізнес-процесів. Відбувається обрання та призначення компетентної людини для реалізації проекту, позиція має чіткі часові межі та обмежені ресурси .

Керівник реінжинірингу має бути наділений такими якостями:

- вміти виконувати унікальні завдання пов'язані з виконанням кожного конкретного реінжинірингу;

НУБІП України

- здатність дотримуватись часових дедлайнів;
- володіти навиками управління тимчасовою командою, зокрема підлеглими, що мають подвійне підпорядкування;

НУБІП України

- бути орієнтованим на результат, оскільки при реінжинірингу важливо досягти саме запланованого результату;
- вміти організувати роботу команди відповідно до завдань реінжинірингу;

НУБІП України

- здатність бачити перспективи реінжинірингу та вносити пропозиції за необхідності;
- вміти відстоювати та представляти проєкт та колектив [21].

3 етап. Проведення комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення бізнес-процесу що першочергово потребує реінжинірингу.

НУБІП України

Для того, щоб здійснити аналіз та виявити основний бізнес-процес, необхідно провести SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

НУБІП України

SWOT-аналіз полягає в оцінці сильних та слабких аспектів внутрішнього середовища, можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства. В результаті аналізу, необхідно визначити як підприємство може скористатися можливостями та сильними сторонами, аби мінімізувати або знищити слабкі сторони та загрози, та який бізнес-процес найбільше потребує реінжинірингу для проведення даних змін.

НУБІП України

PEST-аналіз полягає в оцінці впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та на реалізацію реінжинірингу. Даний аналіз передбачає дослідження політичного, економічного, технологічного та соціального напрямків. Результати аналізу, дозволяють визначити основні тенденції ринку, перспективи подальшого розвитку та можливі його перепони. Такі дані варто використати для планування нової моделі реінжинірингу, а саме розгляд варіантів впровадження передових технологій у виробництво та оцінки ризиків проведення реінжинірингу за даної ситуації на ринку. Рекомендується проводити

спочатку Pest-аналіз, оскільки на його основі можна легко сформулювати можливості та загрози для SWOT-аналізу.

4 етап. Визначення основних аспектів бізнес-процесу. Даний етап передбачає постановку цілей, завдань реінжинірингу обраного бізнес-процесу, визначення підрозділів, учасників, виконавців, що будуть брати участь в реінжинірингу та оцінка необхідних для цього фінансових, матеріальних, технічних, інформаційних та інших ресурсів [22].

5 етап. Підбір команди виконавців проекту реінжинірингу. Команда має бути тимчасовою, створена на час проведення реінжинірингу та мати певну організаційну структуру. Оскільки для такої команди характерне подвійне підпорядкування, тобто працівник підпорядковується керівнику реінжинірингу та своєму постійному функціональному керівнику, то найдоцільніше використовувати для них матричну організаційну структуру. Також задля уникнення конфліктних ситуацій між керівниками, необхідно офіційним документом розмежувати робочий час персоналу на виконання посадових обов'язків та реалізацію проекту.

Важливим є також підбір учасників команди, оскільки це мають бути кваліфіковані, компетентні у потрібних питаннях працівники, що згодні взяти участь в додатковому проекті та здатні виконати його вчасно та ефективно. Для варто провести консультацію з відділом кадрів, чи компетентним у справі кадрів спеціалістом, провести співбесіди, аналіз працівників та обрати підходящі кандидатури. Оскільки проект особливо націлений на результат, а також щоб більше заохотити працівників до участі в реорганізації бізнес-процесу, необхідно розробити різні мотивації учасників команди [23].

6 етап. Збір та систематизація даних про бізнес-процес над яким проводиться реінжиніринг. На цьому етапі проводиться збір інформації про обраний бізнес-процес, його структуру, функції, результати, необхідні ресурси, постачальників та споживачів результатів діяльності цього процесу. Всі ці дані

необхідні для аналізу бізнес-процесу та оцінки ефективності його впровадження. Саме тому джерелом інформації є документація підприємства та дані проектною командою, що слідкує за станом реалізації реінжинірингу.

7 етап. Побудова моделі AS-IS та її аналіз. Даний етап передбачає побудову функціональної моделі існуючого бізнес-процесу за допомогою CASE-засобу на основі зібраних попередньо даних. Модель має вигляд графіку та певні рівні деталізації, побудова відбувається з використанням нотації UDF3, UDF0, DFD та інших. Метою побудови такої моделі є виявлення слабких місць існуючих бізнес-процесів, нераціонального використання ресурсів, простоїв, неефективних робіт, дублювання дій, помилки в організації процесів та інших недоліків функціонування системи [24].

8 етап. Оцінка ефективності існуючого бізнес-процесу та розробка пропозицій його реінжинірингу. На цьому етапі проводиться аналіз створеної графічної моделі, який в свою чергу передбачає проведення фінансово-вартісного аналізу, виявлення найвагоміших статей витрат, можливості їх оптимізації, та визначання ефективності досліджуваного бізнес-процесу, факторів що на неї впливають. Розглядаються можливості покращення ефективності за рахунок використання сильних сторін та можливостей підприємства. Проводиться загальний аналіз конкурентів, їх та власних переваг, варіанти застосування методів конкурентів та ринкових інновацій на власному виробництві. На основі даних досліджень та аналізів розробляються рекомендації реінжинірингу бізнес-процесу [25].

9 етап. Розробка моделі TO-BE та прогнозування результатів її застосування. Створення графічної моделі бізнес-процесу «як має бути» відбувається на основі попередніх пропозицій та за допомогою CASE-засобу. Визначаються завдання реінжинірингу, перелік процесів що піддаватимуться перепроєктуванню та формується ціль проекту, його кінцевий результат.

Для ефективного функціонування створеної моделі, варто застосувати цикл PDCA, що полягає в таких послідовних цілях: планування, виконання, перевірка показників, коригування бізнес-процесу. Також обов'язковим є аналіз

та контроль використання ресурсів, необхідних для проведення реінжинірингу [26].

10 етап. Аналіз ефективності реінжинірингу. Цей етап передбачає проведення функціонально-вартісного аналізу складових операцій

реорганізованого бізнес-процесу та визначення ефективності діяльності шляхом порівняння витрат і економічного ефекту від реалізації реінжинірингу. Даний

етап є тестуванням реінжинірингу, результати якого базуються на порівняльному аналізі показників, результатів функціонування бізнес-процесу до проведення

реінжинірингу та після його реалізації. Якщо ефект є позитивним, тоді даний проект впроваджується, замінюючи діючий бізнес-процес, якщо ж ефект

негативний, то новий бізнес-процес припиняється та модель відправляється на доопрацювання командою реінжинірингу [27].

11 етап. Реалізація реінжинірингу. Після усіх перевірок та тестувань, новий бізнес-процес впроваджується. Впровадження нового бізнес-процесу передбачає

психологічну та професійну підготовку персоналу, ознайомлення з новими цілями усіх керівників, розробку етапів послідовного впровадження враховуючи

особливості конкретного підприємства та його діяльності [28].

12 етап. Порівняльний аналіз планових та фактичних показників реінжинірингу бізнес-процесу. Після певного періоду функціонування нового

процесу утвореного проведенням реінжинірингу, отримуються фактичні показники, які порівнюються з плановими показниками, оцінюється

ефективність діяльності, розробляються пропозиції щодо подальшого поліпшення бізнес-процесу та усунення можливо виявлених на практиці

недоліків, пов'язані зі значними непередбачуваними змінами зовнішнього середовища [29].

1.3 Методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів

Для того щоб забезпечити ефективну роботу підприємства та збільшити його конкурентоспроможність на ринку, необхідно проводити систематичний контроль показників ефективності виробництва та збуту продукції, оцінити вплив факторів макро- та мікросередовища [30].

Ефективність означає результативність певного бізнес-процесу та діяльності підприємства загалом. Кожен бізнес-процес передбачає витрачання ресурсів і отримання результатів. Ефективність таких результатів залежить від їх корисності, оскільки при використанні однакової кількості ресурсів на різних підприємствах ми можемо отримати в кінцевому результаті різну кількість споживчих вартостей. На ефективність діяльності підприємства впливає багато факторів, які визначають її результативність та визначають тенденції подальшого розвитку та функціонування [31].

За твердженнями Л.Шваб: «Ефективність виробництва визначається оцінкою його результатів та співставлення їх із витратами, понесеними на досягнення таких результатів, адже одні й ті ж результати можуть бути отримані за різного рівня використання ресурсів». Згідно висловлювань автора, результатами виробництва є обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному вираженні, або прибуток. До витрат Л.Шваб відносив усі ресурси, що приймали участь у процесах виробництва продукції. Також він вважав, що на ефективність діяльності підприємства значний вплив мають управлінські, організаційні, технологічні, інші внутрішні та зовнішні фактори, які також варто враховувати при оцінці [32].

Розрахувати ефективність можна за такою формулою:

$$E_{\phi} = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати (ресурси)}} \quad (1.1)$$

Під економічною ефективністю розуміють мінімізацію витрат на одиницю результату, або отримання максимального отриманого результату на одиницю

виграти. В сільськогосподарському виробництві це отримання максимальної кількості продукції від голови худоби або з 1 га при мінімальних витратах фінансових, матеріальних, людських ресурсів на виробництво одиниці продукції [33].

Економічна ефективність характеризує зв'язок між кількістю отриманого результату та кількістю витрачених ресурсів. Тобто отримання більшого результату при використанні сталого об'єму ресурсів означає підвищення ефективності і навпаки. Отже, для збільшення ефективності діяльності підприємству необхідно максимально збільшити виробничі об'єми та прибуток, за рахунок підвищення продуктивності виробництва [34].

На виробничих кооперативах, зокрема на досліджуваному СВК «Райдуга», для оцінки та аналізу економічної ефективності, використовують систему показників. До таких показників належать: валовий та чистий дохід на 1 грн витрат виробництва, одержаний прибуток на 1 га, 1 ц продукції, 1 працівника, виробництво валової продукції, затрати праці на виробництво 1 ц продукції, продуктивність праці, урожайність, собівартість 1 ц, рівень рентабельності, капітал віддача, капіталомісткість, норма прибутку [35].

Результати описаних вище показників є підставою для прийняття управлінських рішень. Через це, важливо дотримуватися певних принципів при їх обчисленні та аналізі. До них відносять:

- дослідження значимості впливу критерію на конкретні показники ефективності;
- аналіз та розрахунок ефективності для всіх видів ресурсів підприємства;
- можливість використання отриманих даних показників ефективності для прийняття управлінських рішень;
- застосування показників, як контролюючу та стимулюючу функцію покращення ефективності робочих процесів [36].

В сучасності функціонування кожного підприємства складається з певної кількості бізнес-процесів. Бізнес-процес – це сукупність організаційно-ділових та технологічних процесів, які здійснюються в межах певної організаційної

структури. Досліджуючи бізнес-процеси підприємства, можна більш детально дослідити роботу підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових та інших), виявити приховані недоліки організації процесів та управління ними.

Отже, аналіз бізнес-процесів підприємства є одним з методів оцінки ефективності його діяльності. За результатами такого аналізу, управління підприємства, приймає рішення щодо необхідності внесення змін в існуючі процеси та визначає методи їх проведення, що є передумовою підвищення ефективності функціонування господарства [37].

Зміни бізнес-процесів відбуваються шляхом реконструкції та реорганізації їх структур. Реорганізацію визначають як безперервне удосконалення бізнес-процесів, проте на сьогоднішній день існує більш ефективна концепція реінжинірингу. При застосуванні методу реінжинірингу, відбувається аналіз організаційних принципів роботи, перегляд технологічної бази та створення радикально нових більш ефективних бізнес-процесів. Сучасні науковці зазначають, що для успішного ведення господарської діяльності, необхідно чергувати методи реорганізації та реінжинірингу, задля досягнення максимального ефекту та підтримки постійного розвитку підприємства.

Методика дослідження бізнес-процесів підприємства складається з таких послідовних операцій:

1. Збір актуальної інформації щодо діяльності підприємства;
2. Виокремлення бізнес-процесів діяльності та створення їх функціональної моделі;
3. Проведення функціонально-вартісного аналізу, виявлення передумов та можливостей застосування реінжинірингу бізнес-процесів;

4. Розробка сучасної більш ефективної моделі діяльності, її аналіз та заходи впровадження на підприємстві [38].

Отже, для отримання уявлення про функціонування підприємства та виявлення недоліків, слабких місця в її структурі, необхідно провести аналіз та моделювання існуючих бізнес-процесів. Оцінивши ефективність існуючої структури, варто створити нові або провести інжиніринг діючих бізнес-процесів. Здійснюють ці всі заходи, за допомогою використання інформаційних систем, зокрема в нашому випадку за допомогою CASE-технологій [39].

CASE-технологія — це методологія проектування інформаційних систем, що полягає у визначенні методів, засобів моделювання бізнес-процесів, аналізі моделей на всіх етапах розробки. Метою використання CASE-технологій є максимальна автоматизація аналізу наявних систем, проектування на його основі нових більш продуктивних систем та їх реалізація.

Стандартом, методологією розробки програмного забезпечення для аналізу та проектування є SADT (Structured Analysis and Design Technique). Дана методологія була створена програмістами в кінці 60-х років, як спосіб полегшення створення, розуміння, структурного аналізу різних за складністю систем. Використання даної методології дозволило моделювати об'єкти системи, або її функції, характеризувати зв'язок між її складовими. SADT-моделі поділяються на функціональні, ті що моделюють функції системи, та моделі даних, ті що моделюють об'єкти системи, залежно від орієнтації моделювання на функції або об'єкти використовуються пакети програм CA ERwin Process Modeler або CA ERwin Data Modeler [40].

Для дослідження бізнес-процесів в СВК «Райдуга» було прийнято розробити функціональні моделі, на основі методології SADT, CASE-технологією CA ERwin Process Modeler. Даний інформаційний засіб має три методології: функціональне модулювання (IDEFO), моделювання потоків даних

(DFD), моделювання потоків робіт (IDEF3). Вони можуть використовуватися окремо, або сукупно, для більш широкого аналізу [41].

CA ERwin Process Modeler дозволяє будувати систему функцій з необхідної деталізацією, відображаючи взаємозв'язки між об'єктами системи. Модель має вигляд взаємопов'язаних діаграм, які відображають певні підсистеми, або їх компоненти. Починається робота з побудови загального опису системи, який в подальшому на наступних рівнях декомпозиції деталізується. Метою побудови такої графічної моделі є отримання інформації, яка є відповіддю на запитання, поставлені на вихідному етапі проектування [40].

Для визначення найбільш витратних процесів моделі використовують методіку ABC. Функціонально-вартісний аналіз ABC – це метод, за допомогою якого визначають вартість та характеристики бізнес-процесів, що використовують для свого функціонування ресурси та функції, які задіяні в діяльності підприємства та забезпеченні якості.

Особливостями методу ABC є те, що він зображає інформацію в зрозумілій формі для усіх внутрішніх користувачів, відображає витрати та їх вплив на собівартість відповідно до використаних ресурсів конкретного процесу. Найчастіше даний метод використовується для виявлення джерела витрат, аргументації вибору моделі при реінжинірингу.

Використання методу ABC, забезпечує управління підприємством важливою інформацією, зокрема визначає вартість виробництва та найбільш затратні процеси, як необхідно оптимізувати, або взагалі змінити, що в свою чергу дозволяє ефективніше та швидше приймати управлінські рішення.

Загалом, проведення організаційно-економічної характеристики, побудова моделі та її функціонально-вартісного аналізу, є основою для застосування реінжинірингу бізнес-процесів, що має на меті покращення продуктивності, якості продукту, зменшення її собівартості та відповідно збільшення прибутку [42].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ПІДПРИЄМСТВІ СВК «РАЙДУГА» СНОВСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуваним підприємством є СВК «Райдуга». Даний кооператив було створено відповідним рішенням установчих зборів учасників та зареєстровано Сновською райдержадміністрацією 06.10.1992 року. До нормативних документів, які регулюють діяльність сільськогосподарських кооперативів відносяться: Податковий Кодекс, Закон України про сільськогосподарську кооперацію і Закон України про кооперацію, а також інші нормативно-правові акти.

Місце розташування підприємства: Україна Чернігівська обл., Сновський район, село Тихоновичі, вулиця Леніна, будинок 72. СВК «Райдуга» розташований на відстані 25 км від районного центру, 27 км від залізничної станції «Сновськ», 93 км від обласного центру міста Чернігова, та 230 км від міста Києва. Господарство забезпечене дорогами I та 2 класів. По території підприємства велику розгалуженість мають польові шляхи та дороги.

Сновський район розташований на півночі Чернігівської області. Межує з Корюківським, Менським, Городнянським районами Чернігівської області та Климівським районом Брянської області Росії. Географічне розташування на межі інших держав, природні можливості, розгалужена мережа автомобільних шляхів, доступ до ринків України та інших країн створюють можливості для розширення ринків збуту.

Клімат Сновського району помірно-континентальний, характеризується теплим і вологим літом і м'якою хмарною зимою. Середньорічні температури: січня -7°C , липня $+19^{\circ}\text{C}$. Середньорічна кількість опадів: 550–660 мм. В районі тече річка Снов, права притока річки Десна. Повітряні маси переважно вологі, що зумовлюють підвищену кількість атмосферних опадів. Майже половину

площі Сновського району займають зв'язно-піщані ґрунти, для яких характерний більш низький рівень природної родючості, решта є 6 дерново-підзолисті ґрунти переважно сушішаного гранулометричного складу [43].

СВК «Райдуга» розташоване в зоні мішаних лісів з помірно-континентальним кліматом, північно-східній частині Чернівецької області. Середньорічна температура становить +6 С. Сума щорічних опадів становить 600 мм. Дані кліматичні умови є сприятливими для вирощування озимих і ярих культур, цукрових буряків, розведення тваринництва.

Зокрема на даному підприємстві вирощують продукцію рослинництва, ВРХ на м'ясо та молоко, а основним видом діяльності за КВЕД є 0141 «Розведення молочних порід худоби». Додатковими видами діяльності за кодами КВЕД є: 0111 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», 0113 «Вирощування овочів і багачанних культур, коренеплодів і бульбоплодів», 0142 «Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів», 0161 «Допоміжна діяльність у рослинництві», 0162 «Допоміжна діяльність у тваринництві», 0322 «Прісноводне рибицтво (аквакультура)».

Таблиця 2.1.

Структура земельних угідь СВК «Райдуга»

Угіддя	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Всього с.-г. угідь, га	1774	100	1826,5	100	1969,6	100	111,03
у тому числі:							
рілля	1499	84,50	1668	91,32	1766	89,66	117,81
сіножаті	116	6,54	45	2,46	52	2,64	44,83
пасовища	14	0,79	X		X		X

Оскільки СВК «Райдуга» займається аграрним виробництвом, то основним та особливим його ресурсом є земля. Для аналізу земельних ресурсів підприємства варто розглянути структуру земельних угідь (табл.2.1.).

Проаналізувавши дані табл.1.1, можна зробити висновок, що в 2020р. загальна площа господарства збільшилася на 11,03 %, порівняно з 2018р. Такі зміни відбулися за рахунок збільшення кількості орендованих земель під рілля.

СВК «Райдуга» в 2019 році відмінив використання пасовищ у тваринництві, через не сприятливі для трав погодних умов та неефективність їх підтримки, тому було прийнято рішення віддати 14 га на рілля під вирощування зернових культур. Зменшення сіножатей, було спричинено меншою необхідністю в сіні на корм, оскільки було зменшено поголів'я стада.

Загалом видно, що підприємство збільшило площі під рілля на 17,81 %, що пов'язано з новою стратегією керівництва СВК «Райдуга», яка полягає в орієнтації підприємства на розвитку рослинництва. Тваринництво планується розвивати, проте не за рахунок збільшення поголів'я, а за рахунок оптимізації наявних процесів, збільшення продуктивності та надоїв.

Також протягом досліджуваних років була певна кількість вільних земель, які не використовувалися, зокрема в 2018 році- 145 га, 2019 році – 113га, 2020 році – 151,6 га . Такі заходи були проведені для відновлення виснажених земель за рахунок відпочинку від обробітку, тобто це був ПАР.

Керівництво СВК «Райдуга» орієнтується на покращенні ефективності виробництва, активно займається відновленням та покращенням стану ґрунтів, орендує ще більше земель та планує нарощування об'ємів виробництва продукції рослинництва. Проте, головне чим керується підприємство при розподілі ресурсів це попит на ринку сільськогосподарської продукції, цінова політика та можливість збуту продукції, з чим пов'язана націленість на виробництво продукції рослинництва. Підприємство намагається максимально забезпечити потреби споживачів та власного виробництва, виготовляючи продукцію як на продаж так і на насіння, корми, органічні добрива та інше.

Загалом в період 2018-2020 роки в СВК «Райдуга» відбулися зміни в виробництві та реалізації продукції, зокрема змінилися обсяги та структура товарної продукції. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції СВК «Райдуга»

Вид продукції	Вартість товарної продукції					ранжирований ряд
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	середня за 3 роки		
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	
1. Продукція рослинництва	7020,38	5732,41	27887,49	13546,76	69,13	
в тому числі						
зернові та зернобобові	2332,40	5484,91	14117,03	7311,45	37,31	
З них: озима пшениця	98,11	1513,98	5836,99	2483,02	12,67	3
кукурудза на зерно	0,00	0,00	6349,02	2116,34	10,80	4
жито	514,11	1190,40	0,00	568,17	2,90	7
Ячмінь	0,00	796,80	0,00	265,60	1,36	8
гречка	634,23	0,00	0,00	211,41	1,08	10
овес	61,42	172,32	535,46	256,40	1,31	9
Просо	1024,53	1811,42	1395,56	1410,50	7,20	5
Соняшник	4687,98	247,50	13770,46	6235,31	31,82	1
2. Продукція тваринництва	4979,92	5148,22	8021,33	6049,82	30,87	
в тому числі						
приріст ВРХ	1349,05	955,26	1070,89	1125,06	5,74	6
молоко	3630,88	4192,96	6950,44	4924,76	25,13	2
Разом по рослинництву і тваринництву	12000,31	10880,63	35908,82	19596,58	100,00	

Згідно даних зображених в табл. 2.2., вартість всієї товарної продукції рослинництва і тваринництва збільшилася з 12 000,31 тис грн у 2018 році до 35908,82 тис. грн у 2020 році. Найбільше збільшилися обсяги продажів

соняшнику, молока та пшениці. Таке зростання обсягів реалізації продукції рослинництва пов'язане зі зміною структури земель та структури посівів. СВК «Райдуга» почав вирощувати в 2020 році кукурудзу на зерно, збільшив об'єми посівів під пшеницею та інші культури, проте припинив вирощувати жито, ячмінь та гречку.

Найбільшу частку в товарній продукції має соняшник - 31,82%, на другому місці знаходиться реалізація молока - 25,13%, тобто СВК «Райдуга» спеціалізується на виробництві соняшнику та молока. Серед зернових культур які теж займають значну частку в обсягах виробництва та реалізації підприємства, найбільшу частку в структурі товарної продукції займають озима пшениця (12,67%) та кукурудза на зерно (10,80%).

На основі даних таблиці 2.2. також було визначено коефіцієнт спеціалізації для СВК «Райдуга»:

$$K_c = \frac{100}{(31,82 * 1) + (25,13 * 3) + (12,67 * 5) + (10,8 * 7) + (7,2 * 9) + (5,74 * 11) + (2,9 * 13) + (1,36 * 15) + (13,1 * 17) + (1,08 * 19)} = 0,148$$

Отже, на досліджуване господарстві $K_c = 0,148 < 0,35$, тобто підприємство має низький рівень спеціалізації.

Важливу роль в збільшенні обсягів виробництва мають людські ресурси. Зважаючи на важкість та специфіку роботи в сільськогосподарському виробництві, персонал має бути спеціальної кваліфікації, зокрема від компетенції агронома, технолога та ветеринара, залежать кінцеві результати діяльності.

Оскільки не зреагувавши та не виявивши вчасно певну проблему в робочому процесі, підприємство може отримати значні втрати, зокрема це пов'язано з високою ризиковістю галузі.

В сучасних умовах розвитку техніки та технологій, постає питання важливості набуття сільськогосподарського персоналу специфічних навичок та знань. Всі працівники, мають проходити тренінги з техніки безпеки, ознайомитися з інструкціями експлуатації засобів праці та розумітися на технологічних картах, нормативах, технологіях та інших внутрішніх та зовнішніх нормах. Від рівня підготовки людських ресурсів залежить ефективність робочих процесів та якість виробленої продукції.

В СВК «Райдуга» до підбору, підготовки та контролю діяльності персоналу ставляться з високою відповідальністю. Загалом стан та зміну людських ресурсів в досліджуваному підприємстві пропонуємо розглянути в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Людські ресурси СВК «Райдуга»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	45	42	40	88,89
у тому числі: рослинництва	18	16	21	116,67
тваринництва	27	26	19	70,37
Річний фонд оплати праці, тис. грн:	2602,3	2919,4	2902,7	111,54
у тому числі: у рослинництві	1009	1492,1	2056,5	203,82
у тваринництві	1593,3	1427,3	846,2	53,11
Заробітна плата одного працівника за рік, грн	57 829	69 510	72 568	125,49
у тому числі: у рослинництві	56 056	93 256	97 929	174,70
у тваринництві	59 011	54 896	44 537	75,47

Виходячи з розрахункових даних табл.2.3, ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до скорочення середньорічної чисельності працівників, зокрема в 2018 році в штаті було 45 осіб, в 2019 році 42 особи, а в 2020 році вже було 40 осіб. Проте таке зменшення відбулося передусім за рахунок скорочення кількості працівників що зайняті в тваринництві, що пов'язано зі зменшенням стада ВРХ. Загалом в тваринництві в 2020 році було

зайнято на 8 працівників менше ніж в 2018 році. В рослинництві навпаки відбулося збільшення кількості працюючих в 2020 році на 17%, порівняно з 2018 роком. Такий ріст зайнятості пов'язаний зі збільшенням рослинного виробництва, збільшенням посівних площ, що потребують додаткової людської праці.

Річний фонд оплати праці в досліджуваній період зріс на 11,5%, що свідчить про підвищення заробітної плати, яка в загальному по підприємстві зросла на 25,5%. Проте позитивна динаміка присутня лише в рослинництві, де фонд оплати праці зріс на 104%, а заробітна плата одного працівника на зросла на 75%. В тваринництві зовсім інша ситуація, загальний фонд оплати праці зменшився майже в половину, а заробітна плата зменшилася 24,5%.

Середня заробітна плата одного працівника в місяць в 2020 році становила 6047 грн, коли мінімальна зарплата в Україні була від 4723 грн в період 01.01.2020-31.08.2020, до 5000 грн в період 01.09.2020-31.12.2020 [44].

Такі дані свідчать про зацікавленість підприємства в своїх працівниках та їх добробуті. Проте все ж керівництву в СВК «Райдуга необхідно підвищувати рівень заробітної плати, особливо в тваринництві, оскільки це дуже трудомістка робота, але не високооплачувана, тому щоб зберегти продуктивні та якісні робочі кадри, необхідно показувати свою зацікавленість в них, зокрема завдяки підвищенню матеріальної вигоди, покращення умов праці та піднятті загального робочого духу колективу. Така підтримка людських кадрів дозволить покращити їх продуктивність та якість праці, збільшить їх зацікавленість в роботі саме на даному підприємстві.

Ще одним ресурсом, що забезпечує функціонування підприємства є основний капітал. До нього належать засоби праці, будівлі, незавершене будівництво та інші необоротні активи. Для ефективного функціонування підприємства важливо щоб усі робочі процеси були забезпечені достатньою кількістю основного капіталу та максимально ефективно його використовували.

Необоротні активи потребують періодичного огляду, ремонту, оновлення, а від їх стану та функціональності залежить час на виконання певних операцій. Задля контролю та аналізу ефективності використання основного капіталу

підприємством проводяться розрахунки рівня капіталовіддачі, капіталомісткості та норму прибутку.

Капіталовіддача показує кількість валової продукції, що припадає на 1 грн основного капіталу. Капіталомісткість навпаки, відображає вартість основного капіталу з розрахунку на 1 грн валової продукції. Норма прибутку характеризує відношення прибутку отриманого за звітний період до середньорічної вартості оборотного та основного капіталу. Оборотний капітал – це активи підприємства, що в процесі виробництва перетворюються в готову продукцію та входять до складу собівартості продукції [45]. Динаміка забезпеченості основним капіталом досліджуваного підприємства відображена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка забезпеченості підприємства основним капіталом і його використання в СВК «Райдуга»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Вартість валової продукції, тис. грн	7223,68	5093,73	8717,93	120,69
Вартість основного капіталу, тис. грн	6066,5	6691,50	13141,40	216,62
на 1 га с.-г. угідь	3,42	3,66	6,67	195,11
на 1 середньорічного працівника	134,81	159,82	328,54	243,70
Капіталовіддача, грн	1,19	0,76	0,66	55,71
Капіталомісткість продукції, грн	0,84	1,31	1,51	179,49
Норма прибутку, %	12,69	13,61	33,02	X

Згідно даних відображених в табл.2.4. вартість валової продукції має змінну динаміку, зокрема з 2018 по 2019 відбулося зменшення на 30%, але вже 2020 році відбулося значне збільшення виробництва. Вартість основного

капіталу має постійну зростаючу динаміку, оскільки СВК «Райдуга» націлений на оновлення обладнання та техніки задля підвищення продуктивності праці та збільшення потужностей господарства, а саме в досліджуваний період його вартість зростає на 117%, що є досить високим показником.

Оскільки вартість основного капіталу зростає значно більше та швидше ніж вартість валової продукції, то капіталовіддача протягом аналізованого періоду зменшилась, а капіталомісткість – зростає, що є негативним показником. Норма прибутку зростає з 13% в 2018 році до 33,02% що є досить високим ростом та свідчить про позитивні зміни в способі ведення господарської діяльності.

Основний капітал забезпечує виробництво ресурсами для здійснення процесів, а оборотний капітал це ресурси над якими здійснюються робочі процеси та які забезпечують безперерйну діяльність. Обидва цих капітали мають є обов'язковими для виробництва продукту, а зміна кожного з них має свій ефект.

Пропонуємо розглянути динаміку зміни вартості основних та оборотних активів СВК «Райдуга» на рис.2.1

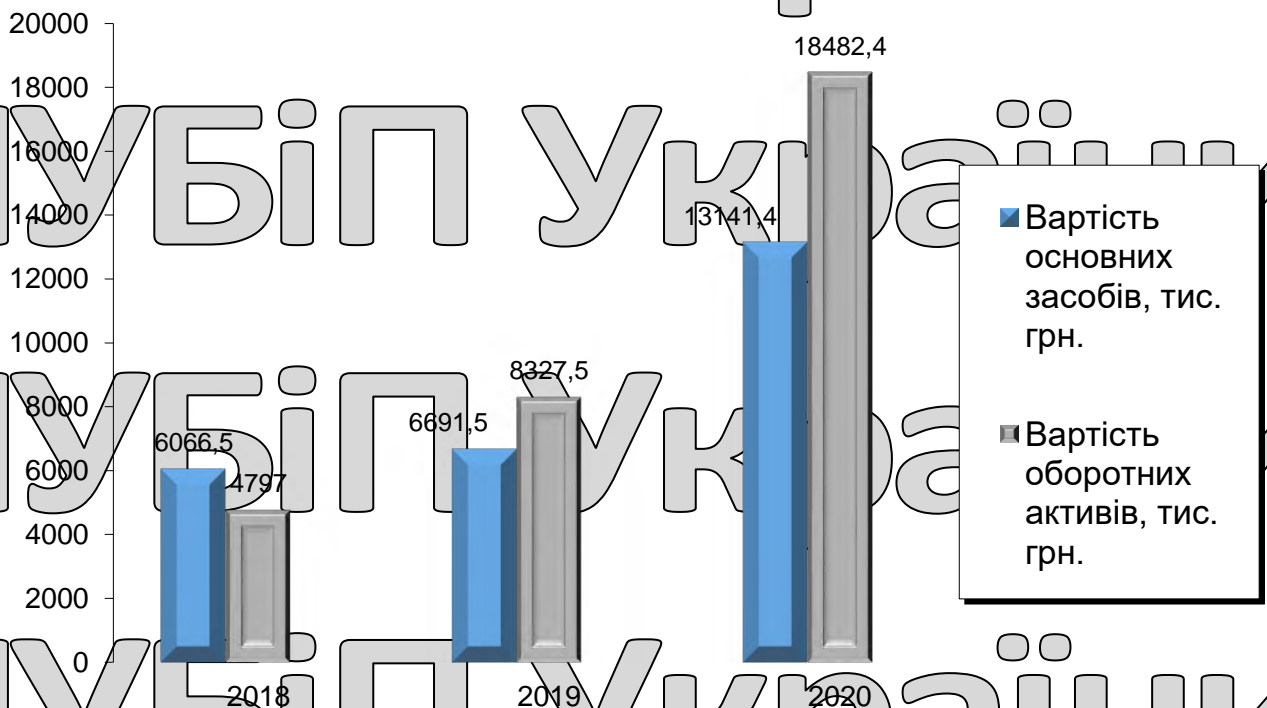


Рис. 2.1. Динаміка вартості активів СВК «Райдуга»

На рис.2.1. видно позитивну динаміку росту вартості як основних, так і оборотних активів. Вартість оборотних активів за період 2018-2020рр. зросла в 4 рази, що зокрема пов'язано з розвитком виробничої діяльності та використанням

більшої кількості ресурсів. Вартість основних засобів також збільшилася, проте

в 2 рази з 6066,5 тис грн в 2018 році до 13141,4 тис грн в 2020 році, що спричинено оновленням застарілої техніки, модернізацією стійла, доільних апаратів, купівлею нового трактора. На графіку чітко видно, що також відбулася зміна

структури активів в СВК «Райдуга», і якщо в 2018 році більшу частку займали

основні засоби, то в 2019-2020 році оборотні засоби мали більші об'єми.

Отже, СВК «Райдуга» активно розвиває свою технічну базу та намагається нарощувати об'єми виробництва, для того щоб збільшувати власні потужності та отримувати більші прибутки.

Для того, щоб перевірити наскільки результативно підприємство використовує ресурси, необхідно дослідити економічну ефективність виробництва, тобто прорахувати та проаналізувати такі показники:

- вартість валової продукції на 1га сільськогосподарських угідь, на 1 середньорічного працівника, на 1 грн основного капіталу, на 1 грн виробничих витрат;

- об'єми виручки від реалізації, валового та чистого прибутків в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та на 1 працівника;

- норма прибутку

- рівень рентабельності підприємства [46].

Дані показники дають можливість порівняти результати з витратами, та оцінити якість використання наявних ресурсів, їх результативність. Для більш

глибшого та змістовного аналізу варто оцінювати дані показники в динаміці, порівнюючи дані декількох років, що дозволить відслідкувати вплив певних змін та зрозуміти чи правильна стратегія, технології були обрані для здійснення діяльності, такий аналіз було проведено для СВК «Райдуга» в табл. 2.5.

НУБІП України

Таблиця 2.5.
Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва
в СВК «Райдуга»

Показник	Рік		Звітний рік у % до базисного
	Базисний	Звітний	
	2018	2020	
Вихідні дані			
Площа с.-г. угідь, га	1774	1969,6	111,03
Чисельність працівників, осіб	45	40	88,89
Вартість основного капіталу, тис. грн	6 066,50	13 141,40	216,62
Витрати на основне виробництво, тис. грн	14 962,70	29 809,10	199,22
Вартість валової продукції, тис. грн	7 223,68	8 717,93	120,69
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	12 670,00	39 863,40	314,63
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10 905,00	26 628,60	244,19
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1 765,00	13 234,80	749,85
Чистий прибуток, тис. грн	1 379,00	10 462,20	758,68
Розрахункові показники			
Вартість валової продукції, грн.:			
на 1 га с.-г. угідь	4071,97	4426,24	108,70
на 1 середньорічного працівника	160 526,27	217 948,23	135,77
на 1 грн. основного капіталу	1,19	0,66	55,71
на 1 грн. виробничих витрат	0,48	0,29	60,58
Виручка від реалізації продукції, грн.:			
на 1 га с.-г. угідь	7 142,05	20 239,34	283,38
на 1 середньорічного працівника	281 555,56	996 585,00	353,96
Валовий прибуток, грн.:			
на 1 га с.-г. угідь	994,93	6 719,54	675,38
на 1 середньорічного працівника	39 222,22	330 870,00	843,58
Чистий прибуток, грн.:			
на 1 га с.-г. угідь	777,34	5 311,84	683,34
на 1 середньорічного працівника	30 644,44	261 555,00	853,52
Норма прибутку, %	12,69	33,02	X
Рівень рентабельності підприємства, %	12,65	39,29	X

Згідно даних відображених в табл. 2.5. керівництву СВК «Райдуга» вдалося значно покращити основні економічні показники діяльності, що є результатом ефективного планування та організації виробництва.

Завдяки підвищенню ефективності ведення господарської діяльності СВК «Райдуга» вдалося збільшити вартість валової продукції на 20% протягом аналізованого періоду. Також через збільшення обсягів виробництва вдалося підвищити виручку в 3 рази. Незважаючи на те, що собівартість реалізованої продукції була збільшена в 2,4 рази, підприємству вдалося збільшити валовий прибуток аж 7,5 разів. Такі показники свідчать про збільшення ефективності виробничих процесів діяльності підприємства.

Щоб перевірити це, пропонуємо розглянути результати розрахунків, згідно яких збільшився показник чистого прибутку та виручки від реалізації продукції в перерахунку на 1 га с.-г. угідь чи на середньорічного працівника.

Вартість валової продукції в перерахунку на 1 грн виробничих витрат в 2020 році на 39% менше ніж в 2018 році. При розрахунку на 1 грн основного капіталу вартість валової продукції зменшилась на 45 % в порівнянні з 2018 роком.

Показники норма прибутку та рентабельність мають досить позитивну динаміку, що свідчить про зростання прибутку в звітному році в порівнянні з базовим. Зокрема норма прибутку збільшилась з 12,69% до 33,02%, а рівень рентабельності зріс з 12,65% до 39,29%. Тобто рівень прибутковості збільшився в більше ніж 3 рази.

Отже, розглянувши офіційні дані за 2018 -2020 роки та розрахувавши показники ефективності виробництва, можна підсумувати, що СВК «Райдуга» дійсно підвищив ефективність діяльності, зміг збільшити прибутки та прибутковість за 2 роки в 3 рази, що свідчить про ефективну стратегію та політику управління. Проте через не стабільність даних показників підприємство потребує подальшого розвитку, аналізу процесів та їх реінжинірингу.

2.2. Комплексний аналіз середовища функціонування підприємства

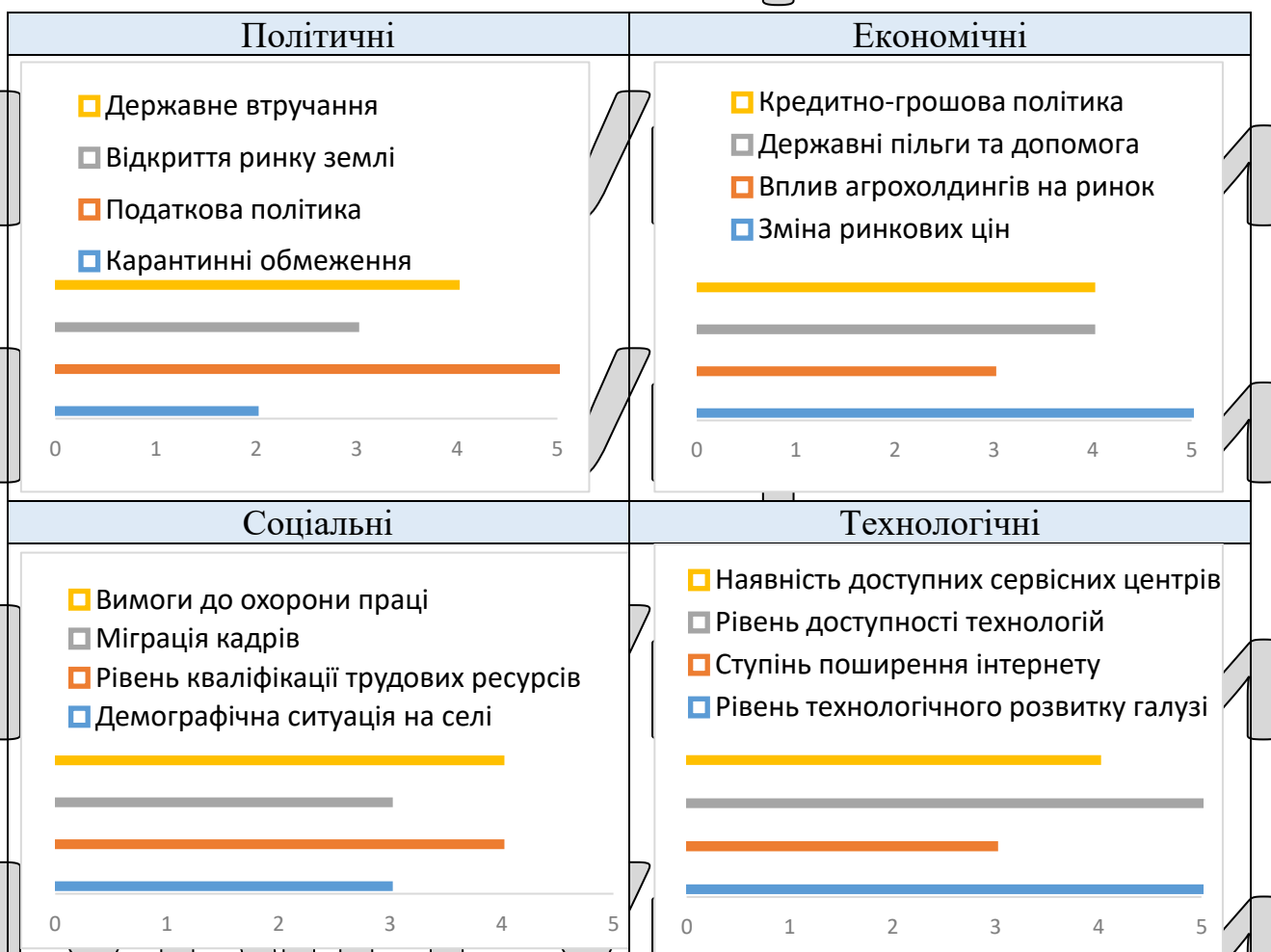
Загалом діяльність СВК «Райдуга» можна поділити на два основних процеси. Першим є виробництво продукції рослинництва, другим являється виробництво продукції тваринництва. Для того, щоб обрати бізнес-процес, який буде піддаватися реінжинірингу, необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, за допомогою інструментів стратегічного аналізу. Такими інструментами є PEST- та SWOT-аналіз, які дозволяють виявити фактори впливу середовищ в СВК «Райдуга» та оцінити їх. На основі отриманої інформації обирається бізнес-процес, який потребує реорганізації, має високий потенціал, можливості розвитку та розробляються рекомендації покращення ефективності діяльності підприємства.

Для початку найкраще проводити PEST-аналіз. Він передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища та оцінку їх впливу на підприємство за 5-бальною шкалою. Така оцінка відбувається з урахуванням можливого впливу факторів в перспективі на 3-5 років, особливо в сільськогосподарському виробництві, адже воно є сезонним. Оскільки СВК «Райдуга» проводить свою діяльність та реалізує продукцію тільки локально на території України, а саме в Чернігівській та сусідніх областях, то аналіз також проводитиметься з урахуванням цього, аналізуючи показники сільськогосподарського ринку України. Оцінка кожного фактору залежить від ступеня впливу на підприємство, враховуючи внутрішню політику підприємства, рівень його розвитку, стан ресурсів та інших внутрішніх факторів. Просумувавши оцінки впливів по кожній сфері, ми зможемо визначити який з них має найвагоміший вплив на діяльність досліджуваного підприємства та який з бізнес-процесів виробництво рослинництва чи тваринництва найбільш залежний від впливу аналізованих факторів [47].

В таблиці 2.6. відображено PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність СВК «Райдуга» та їх оцінка :

НУБІП України

Таблиця 2.6.
PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на бізнес-процеси СВК «Райдуга»



Згідно PEST-аналізу найбільш вагомим фактором впливу серед політичних факторів є податкова політика, тому що на даний час підприємство не платить податок на прибуток 20%, оскільки господарства, які закупляють основні та оборотні засоби отримують податковий кредит відповідно 20% від витрачених грошей, тобто це є повернення податку. В середньому за рік СВК «Райдуга» витрачав коштів на закупівлю основних та оборотних засобів в обсязі, якого було достатньо для повного перекриття суми податків. Тому у випадку зміни цього пункту в законодавстві, СВК «Райдуга» доведеться повністю сплачувати податок на прибуток, що вплине на загальний дохід та призупинить темпи оновлення

основних та оборотних засобів, що тягне за собою зменшення ефективності та скорочення обсягів виробництва.

Державне втручання отримало оцінку 4, адже зазвичай держава втручається для врегулювання певного ринкового процесу, тому вплив від фактору є опосередкованим і може бути як позитивним так і негативним.

Відкриття ринку землі оцінено на 3, оскільки це новий законопроект, який тільки нещодавно вступив в дію та який поки що не має значного впливу на діяльність

СВК «Райдуга». Проте в підприємства з'явилася можливість закупити землі, що дозволить економити на оренді та в подальшому економити на добривах, оскільки землі будуть під постійним контролем та доглядом.

Карантинні обмеження було оцінено на 2, оскільки більшість робочих процесі сільськогосподарського виробництва відбуваються на свіжому повітрі з дотриманням дистанцій між працівниками, а вимоги карантину більш стосуються соціальних факторів. Загалом оцінка політичних факторів становила 14 балів.

Серед економічних факторів найбільшу оцінку отримав фактор зміни ринкових цін, адже від ціни безпосередньо залежить обсяг виручки від реалізації продукції. Оскільки при сталому показнику собівартості та об'ємів продажу, якщо ціна виросте, то підприємство отримає більше прибутку, і навпаки.

По 4 бали отримали фактори кредитно-грошова політика, державні пільги та допомога. Дані фактори можуть мати позитивний чи негативний ефект, та мають значний вплив на результати діяльності. СВК «Райдуга» має певну кредиторську заборгованість, через що залежний від політики НБУ та банків України, а державна допомога надасть конкурентні переваги підприємству в разі її отримання.

На 3 бали оцінено вплив Агро холдингів на ринок, оскільки досліджуване підприємство через свої невеликі об'єми не конкурує з великими гравцями на ринку, тому значного впливу не відчуває, проте Агро холдинги завдяки вагомій

частці ринку, можуть диктувати тенденції виробництва, які впливають на попит. Загальна оцінка економічних факторів становила 16 балів.

Для соціальних факторів найбільшою оцінкою виявилася 4, проте її отримали два фактори, вимоги до охорони праці та рівень кваліфікації людських ресурсів. Це пов'язано з тим, що дані фактори мають важливий вплив на персонал підприємства, проте не на результати його діяльності. Безпека праці завжди

посідала важливе місце в організації робочих процесів, через особливість, важкість, інколи небезпечність трудових процесів. З настанням карантинів підприємство ще більше почало слідкувати за охороною праці, щоб забезпечити

максимально безпечні робочі умови для всіх працівників, зокрема було придбано захисні маски, антисептики та адміністративний персонал перейшов на частково

віддалену роботу. Кваліфікація людських ресурсів також відіграє важливу роль в

діяльності підприємства, особливо зараз, коли СВК «Райдуга» прагне оновити засоби праці, збільшити ефективність робочих процесів та провести їх реінжиніринг.

По 3 бали отримали міграція кадрів та демографічна ситуація на селі. На найближчий час дані фактори не мають значного впливу, оскільки підприємство має сформований персонал та достатню кількість кандидатів, проте щоб

забезпечити трудову стабільність в майбутньому, СВК «Райдуга» активно бере студентів для проходження практики, підтримує молодих та досвідчених фахівців, запрошує спеціалістів з різних регіонів, намагається створити

максимально привабливі умови праці. Загальна оцінка впливу соціальних факторів становила 14 балів.

Технологічні фактори, навпаки отримали декілька максимальних оцінок 5, до них належать рівень технологічного розвитку галузі та рівень доступності

технологій. Дані фактори мають такий значний вплив, оскільки технології активно розвиваються, зокрема і в аграрному секторі, що робить підприємства, які їх використовують більш продуктивними та ефективними. СВК «Райдуга»

на жаль має в більшій мірі застарілі засоби праці, що відображається на результатах діяльності. Через високу вартість техніки підприємству приходится брати зовнішні займи щоб оновити хоча б їх частину. Тому доступність

технологій впливає на можливість та швидкість оновлення робочих процесів, що впливає на загальні економічні показники ефективності виробництва.

Фактор наявність доступних сервісних центрів отримав бал 4. Виробниками сільськогосподарської техніки є переважно іноземні країни, а в

Україні вони мають лише декілька представництв, або взагалі лише центри продажу посередників, через що у разі поломки, додаткового сервісу чи купівлі запчастин, потрібно пройти довгу процедуру контакту з сервісним центром, що є причиною простоїв, втрат продукції, а отже і збитку. Доступні центри підтримки

зазвичай у великих компаній, техніка яких має завищену ціну, на жаль СВК «Райдуга» не має можливості закупляти дорого вартісну техніку для виробництва, з чим і пов'язана важливість знаходження сервісних центрів до яких можна було б швидко звернутися та вирішити проблему.

Найменший вплив з оцінкою 3 має фактор ступінь поширення інтернету.

Його суть полягає в додаткових можливостях автоматизації процесів, завдяки новітнім системам та технологіям. Проте на разі даний фактор не є вагомим, оскільки через невеликі обсяги не потребує значної автоматизації роботи. Та все ж поширення Інтернету дозволило спростити передачу робочої інформації між

відділами, дозволило зробити роботу частково дистанційною для деяких працівників та проводити у зручному режимі частину переговорів з партнерами та покупцями, навіть в період карантинів. Загалом технологічні фактори отримали оцінку 17 балів. Даний показник найвищий та свідчить про високий

рівень впливу показників технічного оснащення на результати діяльності та функціонування робочих процесів в СВК «Райдуга».

Дослідивши зовнішнє середовище, варто більш детально дослідити його загрози та можливості для досліджуваного підприємства, оцінити сильні та слабкі його сторони, провівши SWOT-аналіз (табл.2.7.).

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз діяльності СВК «Райдуга»

Сильні сторони	Слабкі сторони
забезпеченість власними кормами та насінням	збільшення кредиторської заборгованості
наявність постійних покупців	застаріла більшість використовуваної техніки та обладнання
забезпеченість кваліфікованими кадрами	недостатня кількість власної техніки
висока якість продукції	природна низька родючість ґрунту
дотримання сівозмін та оновлення ґрунтів	
Загрози	Можливості
зміни в податковому законодавстві та грошово-кредитній політиці	впровадження нових технологій виробництва
ризик поширення корона вірусу серед персоналу	оновлення та збільшення технічного забезпечення
поширення хвороб серед культур та тварин	використання більш продуктивних сортів культур та порід тварин
зміна попиту на ринку	купівля землі
падіння ринкових цін	
швидкий ріст інфляції	

Згідно показників SWOT-аналізу в табл.2.7., СВК «Райдуга» пропоную оцінити фактори впливу за останні 2-3 роки та в перспективі. За період 2018-2020 роки, СВК «Райдуга» значно змінив свою стратегію, що пов'язано зі зміною виконавчого директора господарства. Новий управлінець оцінив технологічний стан виробництва та почав оновлювати техніку та обладнання, яке є значно застарілим, проте задля цього протягом 2019-2020 рр. було залучено 6,5 млн грн у вигляді, короткострокових кредитів банків та близько 9 млн грн довгострокових запозичень з інших джерел. Саме через появу значного обсягу кредиторської заборгованості, підприємство стало більш залежним від грошово-кредитної

політики Національного банку України. Оскільки залучені кошти пішли на оновлення та покращення основних засобів, то СВК «Райдуга» отримав податкову знижку від держави, яка допомогла зменшити навантаження на

бюджет підприємства та полегшити виплату кредитів, проте при зміні податкового законодавства, підприємство може навпаки залишитися в незручному фінансовому становищі.

На сьогоднішній день СВК «Райдуга» не забезпечений повністю власною технікою, а тому орендує її частину, що є не вигідним та несе за собою ризик невчасного оброботку, неування продукції. Дивлячись на рівень розвитку

науково-технічного прогресу та досвід передових аграрних компаній, керівництво підприємства прагне оновити та збільшити технічне забезпечення, намагається знайти найбільш продуктивні технології виробництва для мінімізації ризиків, збільшення ефективності та обсягів виробництва.

Незважаючи на технічну недосконалість СВК «Райдуга» випоговляє якісну продукцію для продажу, має постійних покупців, а також забезпечує власні потреби в насінні, кормах, добривах. Проте довготривале використання лише

власних ресурсів не може забезпечувати їх високої продуктивності, через загрозу поширення хвороб серед культур та тварин. Оскільки підприємство збільшує свої виробничі об'єми, то важливими факторами є зміна попиту та пропозиції, рівень

ринкових цін та інфляції, бо не коректність плану виробництва та його структури може коштувати значних фінансових втрат. Тому управлінню підприємства варто проводити своєчасний та глибокий аналіз ринку, а також враховуючи

особливості розташування та тенденцій ринку, проводити закупівлю більш продуктивних сортів культ та порід тварин.

В Сновському район, де розташоване підприємство нажаль дуже незадовільний стан ґрунтів, з чим пов'язана їх низька родючість. Агрономи СВК «Райдуга» постійно планують сівозміни вирощуваних культур та проводять різні заходи для покращення стану земель, що дозволило покращити показники

в урожайності. Такі дії мають гарний результат, але потребують значної кількості ресурсів. Оскільки підприємство орендує землі, то нажаль не може забезпечити повний контроль та постійне покращення стану ґрунтів, проте відкриття ринку

землі дає можливість підприємству закупити землі для постійного користування

та здійснювати на ньому необхідні операції для покращення показників ефективності виробництва.

Персонал підприємства має достатньо робітників з потрібним рівнем кваліфікації, що забезпечує злагоджену роботу усіх процесів, дозволяє

впроваджувати нові технології, реформувати діяльність підприємства та проводити якісний аналіз показників виробництва. За останні роки також

відбувалися деякі зміни в структурі та складі працівників, проте вони мають позитивні результати. На сьогоднішній день, незважаючи на переважку кількість

робочих процесів на свіжому повітрі та заходи запобігання поширення корона вірусу, все одно є загроза поширення хвороби серед працівників. Тому

управління СВК «Райдуга» слідкує за станом здоров'я своїх працівників та заохочує до вакцинації.

Результати PEST- та SWOT- аналізу свідчать про високий потенціал підприємства та можливості росту. Зовнішні та внутрішні фактори мають певний

вплив на загальну ефективність діяльності кожного бізнес-процесу. Проте найбільший потенціал має бізнес-процес виробництва продукції рослинництва,

адже він здійснює значний вплив на ведення тваринництва, оскільки забезпечує його кормами, а також має більше можливостей для розвитку, потребує зміни

технології виробництва, оновлення техніки, розробки більш ефективної стратегії забезпечення стабільного росту виробництва та його прибутковості.

Кваліфікований склад спеціалістів процесу дозволить сформувати ефективну команду реінжинірингу та здійснити якісну реалізацію проєкту. Згідно вище

перерахованого, даний бізнес-процес рекомендується для проведення реінжинірингу.

2.3 Побудова AS-IS моделі обраного бізнес-процесу та його функціонально-вартісний аналіз

Основним бізнес-процесом, в результаті досліджень та аналізу показників ефективності та факторів впливу, було обрано виробництво продукції рослинництва. Для його моделювання використовується CASE-засіб CA ERwin Process Modeler. Головними складниками моделі є діаграми, вони можуть бути: контекстними, дерева вузлів, діаграми декомпозиції, GEO-діаграми. Кожна діаграма включає в собі блоки діяльності, які відображають певний процес, задачу або функцію, та стрілки які являють собою об'єкти, ресурси, що відображають взаємодію блоків та зв'язок між ними.

Між блоками та стрілками є чітко визначені відношення та їх зображення в моделі, тобто з якої сторони зв'язуються об'єкти з процесами. До таких відношень належать: вхід (ліва сторона), управління (верхня сторона), механізм (нижня сторона), вихід (права сторона) [40]. Схематичне зображення відношень відображено на рис.2.2.

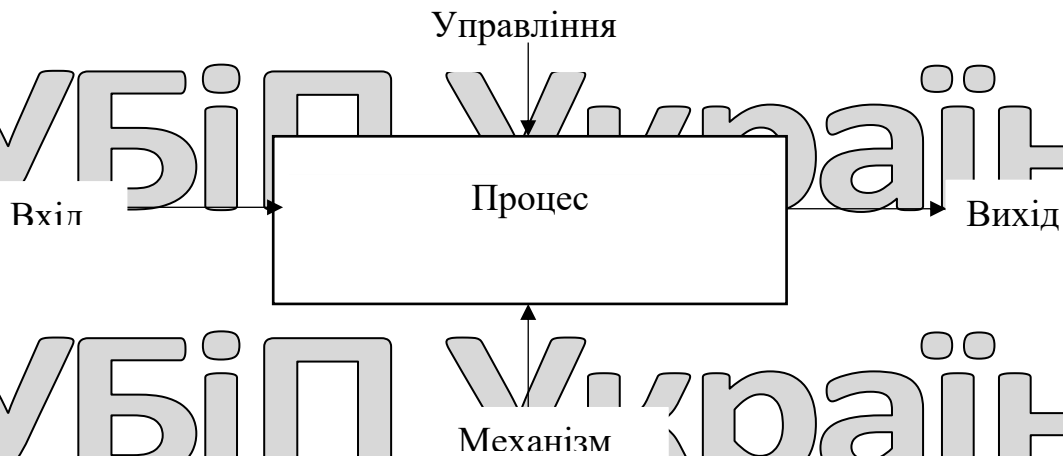


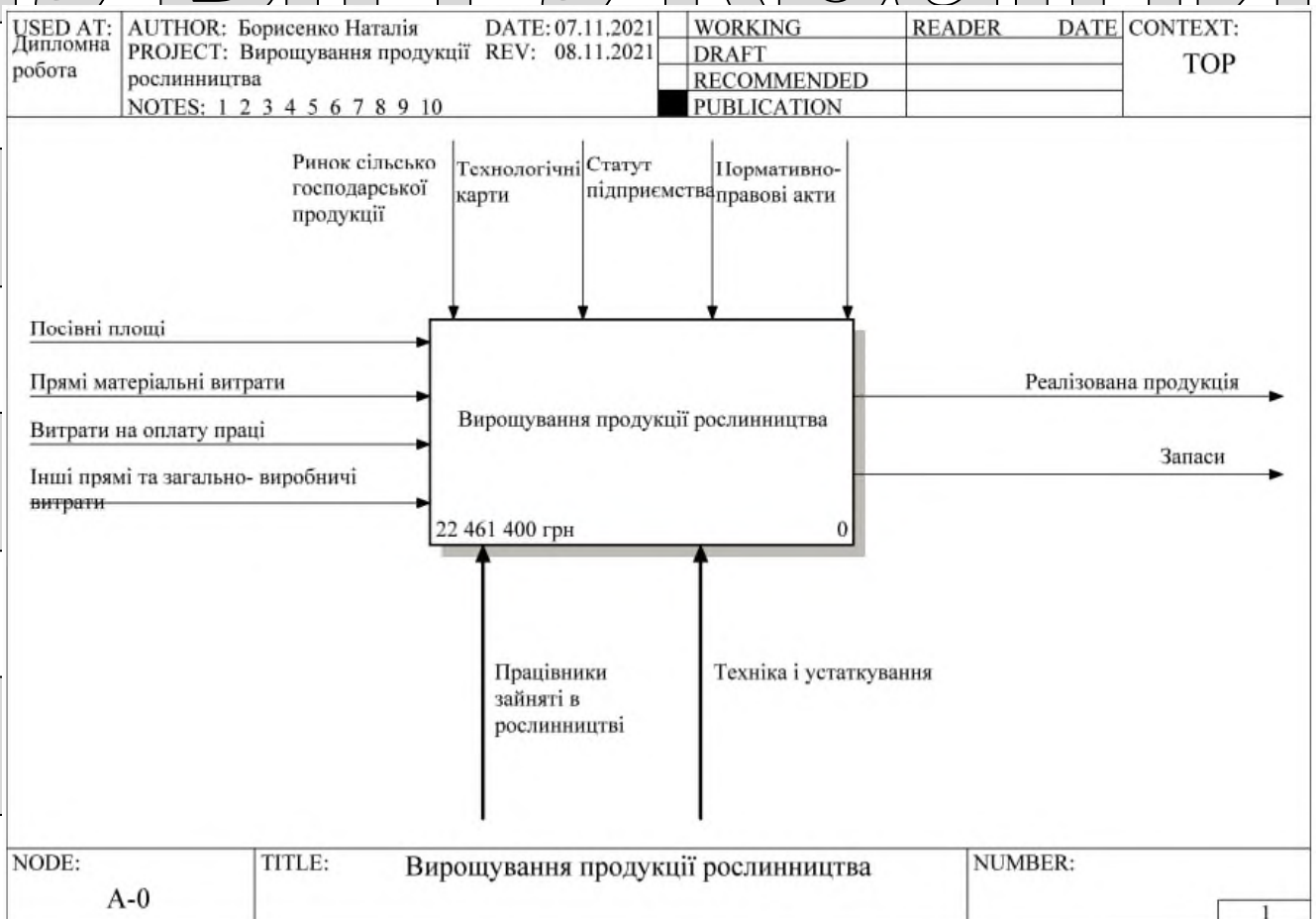
Рис.2.2. Модель діяльності в стандарті IDEF0

Вхідні стрілки позначають об'єкти, які використовуються та перетворюються в даному процесі. Стрілки управління відображають інформацію, яка контролює процес, тобто це різні інструкції, нормативи, правила, стандарти та інші об'єкти управління. До механізмів відносяться певні

фізичні ресурси, що використовуються в процесі, проте не перетворюються. На виході зображуються об'єкти, що стали результатом перетворення входів [40].

Для побудови діаграм в СА ERwin Process Modeler використовуються різні методології, в залежності від мети моделювання. IDEF0 будується для відображення загальної взаємодії задач та функцій, DFD відображає потоки інформації між процесами, а IDEF3 дозволяє описати процеси що мають спільний процес та певну послідовність [48].

Для дослідження бізнес-процесу вирощування продукції рослинництва було побудовано модель за стандартом IDEF0 у вигляді контекстної діаграми на основі даних 202 року (рис.2.3.).



Джерело : складено автором на основі власних досліджень

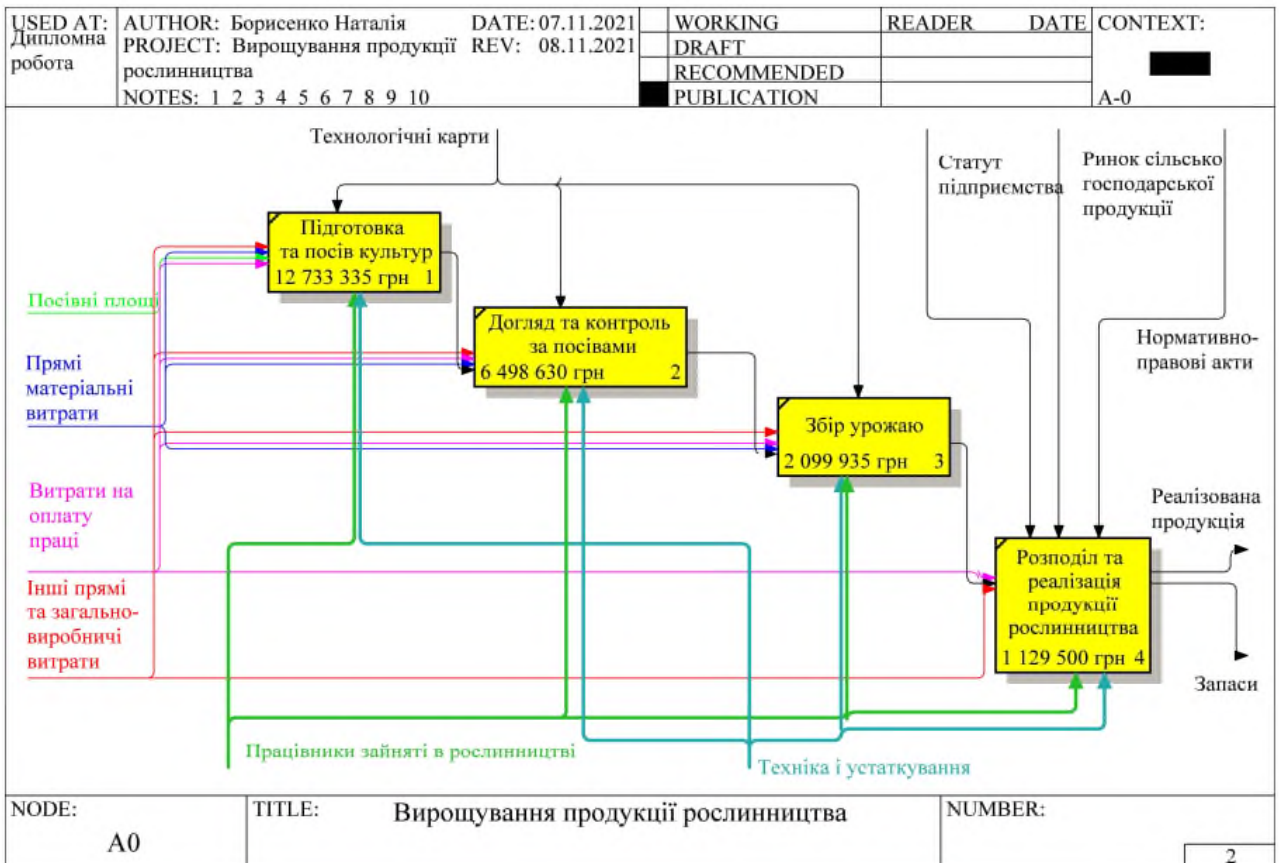
Рис.2.3. Модель функціонування процесу вирощування продукції рослинництва в СВК «Райдуга»

Згідно рис. 2.3. вхідними ресурсами для вирощування продукції рослинництва є посівні площі, прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці, інші прямі та загально-виробничі витрати. Механізмами, за допомогою яких здійснюється процес є працівники зайняті в рослинництві, техніка і устаткування, від цих об'єктів залежить якість та час здійснення операцій, що безпосередньо впливає на результати та ефективність процесу.

Контроль даної функції здійснюють внутрішні та зовнішні об'єкти. До зовнішніх належать нормативно-правові акти, які включають ЗУ «Про підприємництво», ЗУ «Про сільськогосподарську кооперацію», Податковий Кодекс України та інші регулюючі акти, а також ринок сільськогосподарської продукції, який диктує свої тенденції виробництва та ціни на продукцію. До внутрішніх відносяться технологічні карти, що розробляються агрономами СВК «Райдуга» та статут, згідно якого здійснюється управління всіма процесами підприємства.

В результаті вирощування продукції рослинництва вхідні ресурси перетворюються на виході в реалізовану продукцію, що була продана переробним підприємствам в розмірі 38 307 ц на суму 27 887 502 грн без ПДВ та запаси, до яких входять корма 3933 ц та насіння 896 ц для власного використання в рослинництві та тваринництві. Загальна вартість процесу вирощування продукції рослинництва становила 22 461 400 грн.

Отже, згідно функціональної матриці вартість процесу нижчий за суму отриманих доходів, а оскільки СВК «Райдуга» використовує частину виробленої продукції на власні потреби, то це дозволяє ще компенсувати майбутні витрати процесу. Зважаючи на це бізнес-процес є прибутковим, проте варто дослідити, чи дійсно використання власних ресурсів є більш вигідним, чим їх закупівля, враховуючи витрати на зберігання. Для більш детального аналізу процесу вирощування продукції рослинництва в СВК «Райдуга», розроблено діаграму першого рівня декомпозиції на рис 2.4.



Джерело : складено автором на основі власних досліджень
Рис. 2.4. Перший рівень декомпозиції

Згідно рис 2.4. процес вирощування продукції рослинництва складається з таких під процесів : підготовка та посів культур, догляд та контроль за посівами, збір урожаю, розподіл та реалізація продукції рослинництва. Зважаючи на зв'язок між об'єктами та процесами, видно що в даних процесах беруть участь усі механізми, проте більшість процесів здійснюються згідно технологічних карт, даний об'єкт не впливає лише на розподіл та реалізацію, та ним управляють статут підприємства, ринок сільськогосподарської продукції та нормативно-правові акти.

Згідно отриманих даних, найбільший вплив на результати виробництва продукції рослинництва має технологія, продуктивність праці людських ресурсів, рівень забезпеченості технікою та її потужність. На розподіл та

реалізацію продукції впливають в більшості зовнішні фактори, проте від них залежить кінцевий результат та ефективність всіх цих процесів.

Для покращення ефективності рекомендується переглянути технології виробництва для кожної культури, також варто додатково розробляти детальні плани виробництва. На сьогоднішній день підприємство орієнтується більше на наявні ресурси, не проводячи глибокого дослідження ринку, що збільшує ризики пов'язані із змінами на ринку та впливає на кінцеві результати процесу. Отже,

варто призначити відповідальну людини, пропонується відкриття позиції економіста, для здійснення аналізу ринку сільськогосподарської продукції, розробки прогнозів, дослідженні вартості ресурсів, зокрема використання власних та можливостей розширення каналів збуту. Такі дії дозволять зменшити вплив зовнішніх факторів на результати та збільшити вплив внутрішніх, що в свою чергу є позитивною зміною, оскільки СВК «Райдуга» зможе управляти всіма під процесами процесу вирощування продукції рослинництва, а отже матиме більший вплив на вихідні об'єкти та загальну прибутковість підприємства.

Для того, щоб детальніше дослідити вхідні ресурси для кожного під процесу, варто здійснити фінансово-вартісний аналіз. Такий аналіз здійснюється також в інформаційному засобі CA ERwin Process Modeler, проте на діаграмах відображається лише загальна вартість процесів, а більш детальний опис відображається в спеціальному звіті, що формується в даній програмі. На основі такого звіту визначають, який із під процесів містить найбільше витрат, які найбільш вагомні ресурси кожного під процесу, з чим це пов'язано та яким чином можна оптимізувати понесені витрати в майбутніх періодах.

Відображення звіту відбувається у вигляді певної таблиці-списку, відображаючи статті витрат по кожному під процесу та по основному процесу загалом [49]. Результати проведеного фінансово-вартісного аналізу вирощування продукції рослинництва в СВК «Райдуга» відображено в табл.2.8.

Відображення звіту відбувається у вигляді певної таблиці-списку, відображаючи статті витрат по кожному під процесу та по основному процесу загалом [49]. Результати проведеного фінансово-вартісного аналізу вирощування продукції рослинництва в СВК «Райдуга» відображено в табл.2.8.

Таблиця 2.8.

Фінансово-вартісний аналіз основного бізнес-процесу та його складових

№	Name	Activity Cost	Cost Center	Cost Center Cost			
0	Вирощування продукції	22 461 400,00	Амортизація	1 320 900,00			
			Витрати на оплату праці	2 056 500,00			
			Засоби захисту рослин, органічні добрива	4 713 600,00			
			Мінеральні добрива	4 957 100,00			
			Насіння	1 976 300,00			
			Оплата послуг сторонніх організацій	1 099 500,00			
			Оренда землі, проведення ремонту техніки	3 700 000,00			
			Паливно-мастильні матеріали	2 185 100,00			
			Соціальні відрахування	452 400,00			
			1	Підготовка та посів культур	12 733 335,00	Амортизація	330 225,00
Витрати на оплату праці	616 950,00						
Мінеральні добрива	4 957 100,00						
Насіння	1 976 300,00						
Оплата послуг сторонніх організацій	274 875,00						
Оренда землі, проведення ремонту техніки	3 700 000,00						
Паливно-мастильні матеріали	764 785,00						
Соціальні відрахування	113 100,00						
2	Догляд та контроль за посівами	6 498 630,00				Амортизація	330 225,00
						Витрати на оплату праці	411 300,00
			Засоби захисту рослин, органічні добрива	4 713 600,00			
			Оплата послуг сторонніх організацій	274 875,00			
			Паливно-мастильні матеріали	655 530,00			
			Соціальні відрахування	113 100,00			
			3	Збір урожаю	2 099 935,00	Амортизація	330 225,00
Витрати на оплату праці	616 950,00						
Оплата послуг сторонніх організацій	274 875,00						
Паливно-мастильні матеріали	764 785,00						
Соціальні відрахування	113 100,00						
4	Розподіл та реалізація продукції рослинництва	1 129 500,00	Амортизація	330 225,00			
			Витрати на оплату праці	411 300,00			
			Оплата послуг сторонніх організацій	274 875,00			
			Соціальні відрахування	113 100,00			

Згідно даних, відображених в звіті на рис.2.8., загальна вартість процесу вирощування продукції рослинництва за 2020 рік склала 22 461 400 грн. Серед підпроцесів, 57% загальної вартості основного процесу становить підготовка та посів культур , 29% - догляд та контроль за посівами, 9% - збір урожаю та 5 % - розподіл та реалізація продукції рослинництва.

Для наочного розуміння структури вартості основного процесу побудовано діаграму на рис.2.5.

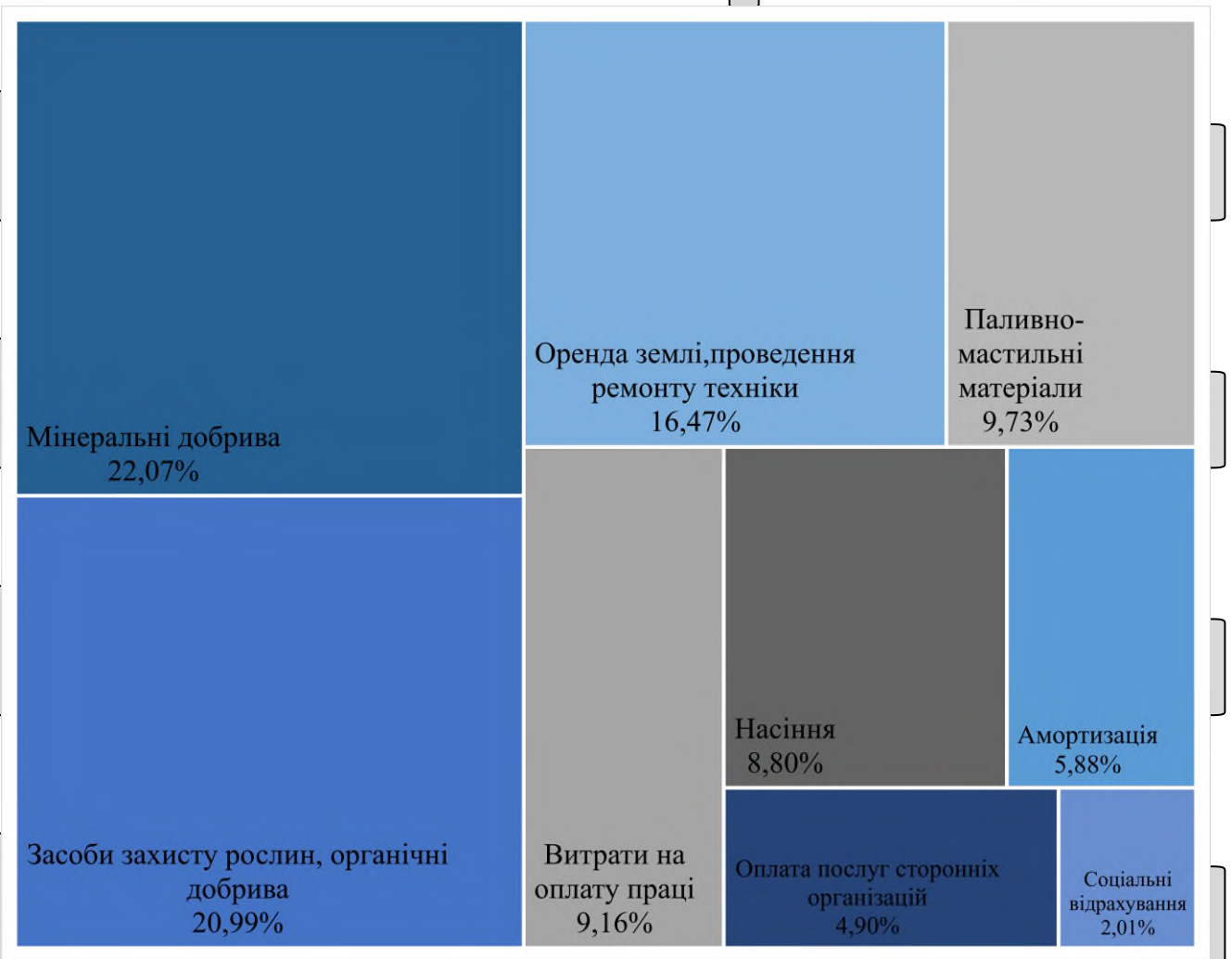


Рис.2.5. Структура вартості процесу вирощування продукції рослинництва

Згідно вище зображених даних, найбільшу частку в структурі вартості процесу вирощування продукції рослинництва займають мінеральні добрива 22,07%, засоби захисту рослин, органічні добрива 20,99%, оренда землі, проведення ремонту техніки 16,47%. Такі витрати пов'язані з природньо низькою

родючістю ґрунтів, необхідністю підвищення врожайності вирощуваних культур, а також з відсутністю власних земель в СВК «Райдуга» та з високим рівнем зношеності техніки. Описані витрати понесені на виконання процесів:

підготовка та посіву культур, догляд та контроль за посівами, і також займають більшу частину вартості цих підпроцесів.

Паливно-мастильні матеріали складають 9,73% вартості основного процесу та приблизно рівномірно розподілені по 30-35% між першими трьома підпроцесами. В розподілі та реалізації продукції рослинництва дані ресурси не беруть участь, оскільки цей процес відбувається за рахунок послуг сторонніх організацій, так як власна техніка не витримує навантаження пов'язане з транспортуванням великої кількості товару на необхідну відстань.

Витрати на оплату праці становили 9,16% всіх витрат на вирощування продукції рослинництва. При тому їх більшість припадає на процеси підготовки та посівів культур, збір урожаю. Така структура пов'язана з особливістю виробництва сільськогосподарських культур. Дані підпроцеси передбачають збільшення кількості задач робітників, виконання робіт майже цілодобово та позмінний графік роботи працівників, з чим і пов'язано збільшення оплати праці.

Насіння використовується лише в підпроцесі підготовки та посіву культур, а в загальній структурі його вартість складає 8,8%. Скоротити вартість цього ресурсу дозволяє використання власних культур вироблених в минулих періодах, проте це не завжди є ефективним, оскільки зменшується продуктивність та якісні властивості виробленої продукції. Оскільки СВК «Райдуга» не достатньо забезпечений технікою та устаткуванням для здійснення усіх необхідних підпроцесів вирощування продукції рослинництва, то використовуються послуги сторонніх організацій, які загалом становили 4,9% вартості основного процесу.

Дані фінансово-вартісного аналізу свідчать про необхідність оптимізації витрат понесених на здійснення основного бізнес-процесу за рахунок його реінжинірингу.

РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ НАЙОПТИМАЛЬНІШОГО ВАРІАНТУ РЕІНЖИНІРИНГУ ОСНОВНОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

3.1. Побудова та фінансово-вартісний аналіз прогрозних показників

моделі TO-BE основного бізнес-процесу підприємства

На основі комплексного дослідження функціонування СВК «Райдуга» побудованої моделі AS-IS та проведеного фінансово-вартісного аналізу, було

визначено та досліджено основний бізнес-процес над яким буде проводитися

реінжиніринг. Ціллю його здійснення є оптимізація витрат, виправлення недоліків, збільшення ефективності виробництва продукції рослинництва.

Для відображення реінжинірингу процесу, будується модель TO-BE, тобто моделюється покращений бізнес-процес таким яким він має бути, зважаючи на

поставлені цілі та завдання реорганізації. Зазвичай будуються декілька варіантів

такої моделі, та через те, що СВК «Райдуга» вже значно покращив протягом 2018-2020 рр. економічну ефективність процесу виробництва продукції

рослинництва, а також зважаючи на досить не великі об'єми виробництва СВК

«Райдуга» та неактивну зовнішню політику, доречніше розробити одну модель оновленого процесу та детально її спрогнозувати.

Розроблено завдання реінжинірингу виробництва продукції рослинництва.

які полягають в збільшенні посівних площ, рості обсягів реалізації, припиненні

використання виробленої продукції на насіння для майбутніх посівів та

збільшенні закупівлі насіння від спеціалізованих селекційних центрів, що

дозволить покращити якість та продуктивність культур. Також планується

проведення контролю за станом ґрунтів за допомогою зовнішніх спеціалістів та

підбір на основі цього найбільш продуктивних сортів культур головним

агрономом.

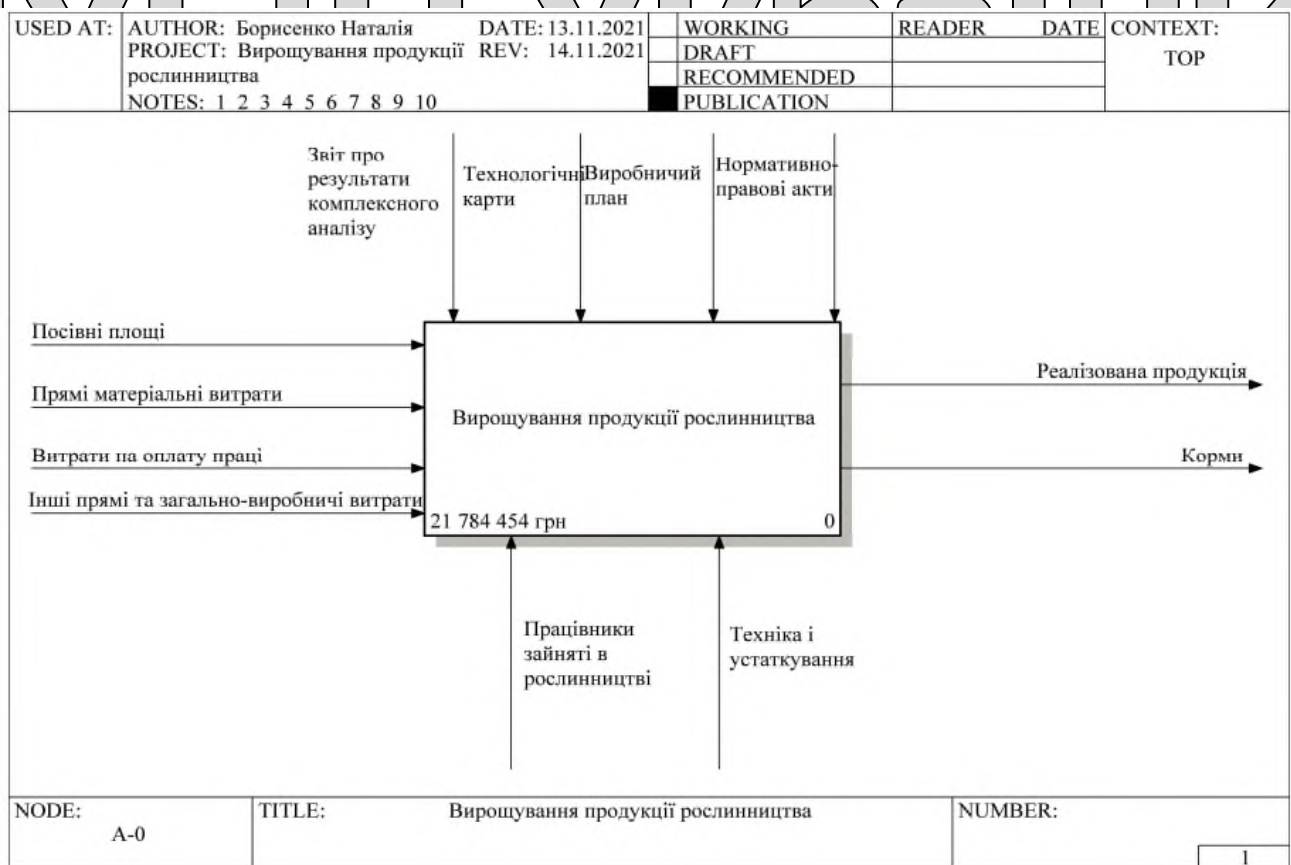
Для більш ефективного управління побудова оновленої моделі передбачає

створення нового бізнес-процесу економіко-аналітичного контролю та

планування. Така модель дозволить покращити управління основним бізнес-процесом та збільшити ефективність робіт.

Побудову моделі TO-BE реінжинірингу процесу вирощування продукції рослинництва було здійснено за допомогою CASE-засобу в програмі CA ERwin

Process Modeler, за стандартом IDEF0 (рис.3.1)



Джерело : складено автором на основі власних досліджень

Рис.3.1. Модель TO-BE, як відображення реінжинірингу основного бізнес-процесу в СВК «Райдуга»

Згідно розробленої моделі TO-BE, прогнозується, що загальна вартість процесу вирощування продукції рослинництва, завдяки його реінжинірингу у 2022 році, має зменшитися на 3% та становити 21 784 454 грн. Вхідними ресурсами для здійснення даного бізнес-процесу є посівні площі, прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці, інші прямі та загально-виробничі витрати.

Обсяги орендованих земель планується збільшити до 2100 га у 2022 році з 1969,6 га в 2020 році. Також заплановано проведення аналізу та контролю стану земель, посівів, за допомогою купівлі послуг в Національному науковому центрі

"Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського". Передбачено

загальне збільшення фонду оплати праці на 10% та значне скорочення використання органічних та мінеральних добрив, засобів захисту рослин.

В результаті процесу на виході заплановано збільшення обсягів реалізованої продукції та розподіл частки виробленої продукції на потреби

тваринництва, а саме корми. Управління процесом здійснюється на основі звіту

про результати комплексного аналізу технологічних карт, виробничого плану та нормативно-правових актів. Механізми здійснення бізнес-процесу є

працівники зайняті в рослинництві, техніка та устаткування.

В період 2019-2020 рр. підприємством було оформлено довгострокові та короткострокові кредити для оновлення техніки, зокрема для вирощування

продукції рослинництва було закуплено новий трактор «Бюголер», а також було оновлено причіпну техніку. Через це в оновленому бізнес-процесі передбачено

активне впровадження в експлуатацію нової техніки, здійснення частини операцій власними силами без залучення послуг сторонніх організацій.

Середньорічна чисельність працівників в СВК «Райдуга» протягом останніх пару років значно змінила свої структуру , зокрема відбулося значне

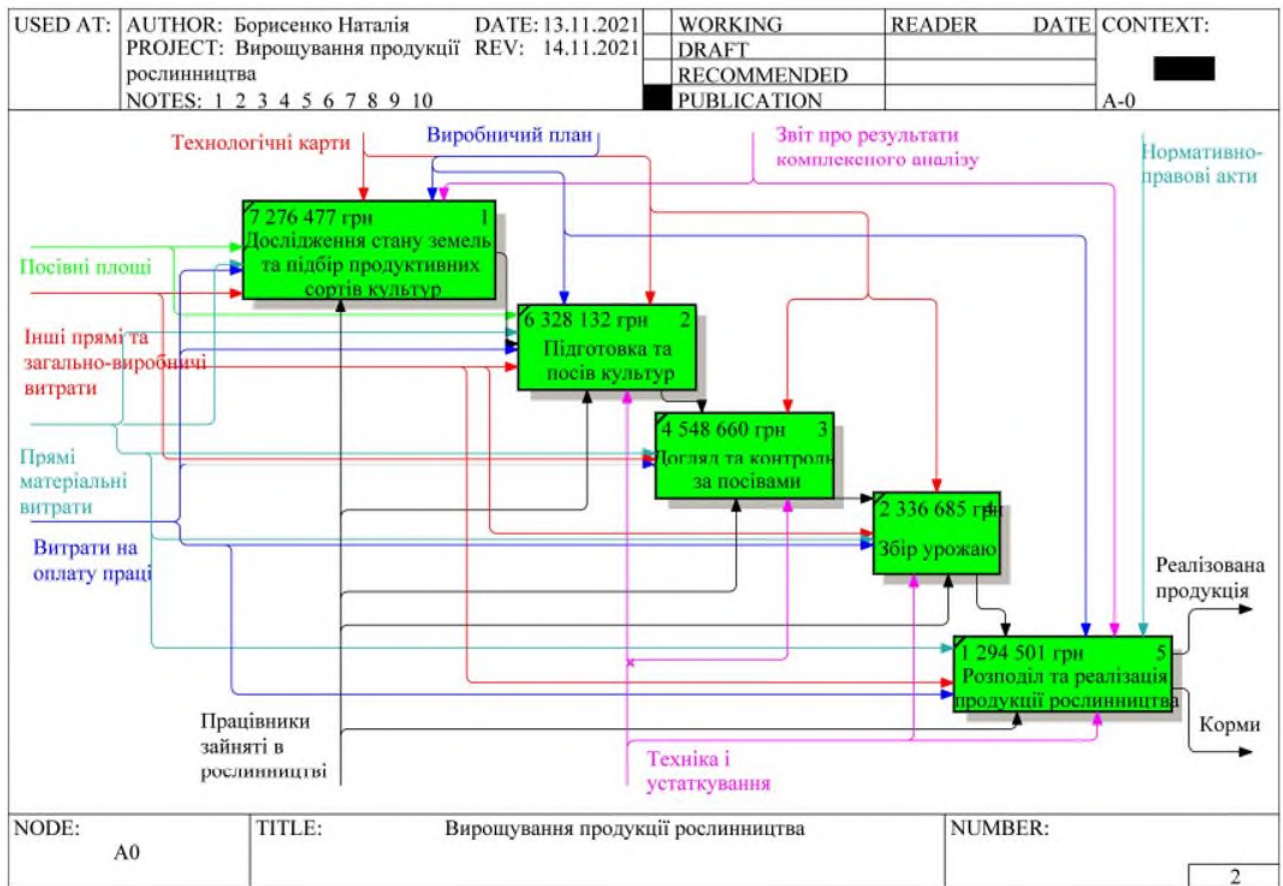
збільшення кількості зайнятих в рослинництві. В подальшому планується

залучати нових фахівців у разі потреби, а на найближчі декілька років

підприємство прагне покращувати показники наявних людських ресурсів, покращувати умови їх праці та підвищувати заробітну плату.

Всі ці зміни зможуть дозволити збільшити обсяги виробництва при загальному зменшенні вартості цього процесу, та для більш детального

розуміння реорганізації було розроблено діаграму першого рівня декомпозиції на рис 3.2.



Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Рис. 3.2. Діаграма першого рівня декомпозиції моделі TO-BE основного бізнес-процесу діяльності в СВК «Райдуга»

Згідно рис. 2.3. видно, що проведення реінжинірингу процесу вирощування продукції рослинництва, передбачає створення додаткового підпроцесу дослідження стану земель та підбір продуктивних сортів культур. Даний процес є новим досвідом підприємства, та передбачає здійснення ґрунтово-агрохімічного обстеження полів з наданням відповідної аналітичної та картографічної інформації й інформації щодо ресурсних можливостей земель за природною і ефективною родючістю.

Результати обстеження дозволять агрономам підприємства правильно підібрати культури та їх сорти для вирощування, які пристосовані до відповідних характеристик землі та клімату. Такі культури потребуватимуть меншої кількості добрив та засобів захисту, матимуть кращі показники якості та врожайності.

Завдяки таким дослідженням СВК «Райдуга» зможе оптимізувати використання добрив та на основі рекомендацій інституту досліджень покращити характеристики самого ґрунту в довгостроковій перспективі.

Згідно нової моделі буде змінено вплив управління на виробництво та реалізацію продукції. Якщо раніше управління здійснювалося в більшій мірі над підпроцесом реалізації та розподілу продукції, то зараз під значний контроль та планування підпадає кожен з підпроцесів оновленого процесу.

Згідно технологічних карт відбуваються всі підпроцеси, що полягають в дослідженні земель, їх обробітці, догляді, зборі врожаю. Виробничі плани є основою для обрання культур для вирощування агрономами, визначення об'ємів їх посіву та розподілу готової продукції по каналах збуту. Обрання культур для вирощування відбувається також з врахуванням даних Звіту про результати комплексного дослідження, адже він містить інформацію щодо факторів впливу зовнішнього середовища, а саме аналіз загроз, можливостей, тенденцій ринку, результатів діяльності самого підприємства в минулих періодах та їх ефективність. Саме тому даний звіт регулює також підпроцес розподілу та реалізація продукції рослинництва.

Прогнозування вартості підпроцесів оновленого процесу здійснювалося на основі задач реінжинірингу, інформації щодо вартості послуг від сторонніх організацій, загальних ринкових прогнозів та попередніх тенденцій зміни вартості ресурсів. Загалом планується збільшення орендної плати, що пов'язано зі збільшення обсягів оренди, передбачено приблизний відсоток подорожчання паливно-мастильних матеріалів, закладено ріст витрат на насіння та підвищення заробітної плати працівників зайнятих в рослинництві. Розміри оплати послуг сторонніх організацій, залежать від необхідності в цих послугах, і хоча завдяки частковому оновленню техніки нам вдалося зменшити цю потребу, проте не повністю, до того ж додалися послуги інституту ґрунтознавства, щодо

НУБІП України

дослідження ґрунтів. Для того, щоб краще дослідити кожен підпроцес було складено фінансово-вартісний звіт моделі, зображений в табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Прогнозний фінансово-вартісний аналіз складових оновленого бізнес-процесу

№	Name	Activity Cost	Cost Center	Cost Center Cost
1	Дослідження стану земель та підбір продуктивних сортів культур	7276477	Витрати на оплату праці	226215
			Соціальні відрахування	49764
			Оренда землі	2589300
			Оплата послуг сторонніх організацій	168000
			Насіння	3952600
2	Підготовка та посів культур	6328131,81	Амортизація	290598
			Амортизація	290598
			Витрати на оплату праці	678645
			Мінеральні добрива	2974260
			Оплата послуг сторонніх організацій	338647,5
3	Догляд та контроль за посівами	4548659,5	Проведення ремонту техніки	1017186,56
			Паливно-мастильні матеріали	879502,75
			Соціальні відрахування	149292
			Амортизація	290598
			Витрати на оплату праці	339322,5
4	Збір урожаю	2336685,25	Засоби захисту рослин, органічні добрива	3299520
			Оплата послуг сторонніх організацій	42000
			Паливно-мастильні матеріали	502573
			Соціальні відрахування	74646
			Амортизація	290598
5	Розподіл та реалізація продукції рослинництва	1294500,5	Витрати на оплату праці	678645
			Оплата послуг сторонніх організацій	338647,5
			Паливно-мастильні матеріали	879502,75
			Соціальні відрахування	149292
			Амортизація	290598
			Витрати на оплату праці	339322,5
			Оплата послуг сторонніх організацій	338647,5
			Соціальні відрахування	74646
			Паливно-мастильні матеріали	251286,5

Згідно даних таблиці 3.1., прогнозна вартість процесу дослідження стану земель та підбір продуктивних сортів культур складає 7 276 477 грн, що є найдорожчим з усіх підпроцесів основного процесу. Підготовка та посів культур

коштуватиме 6 328 132 грн, а догляд та контроль за посівами – 4 548 660 грн. Збір урожаю становитиме 2 336 685 грн, а найдешевшим буде розподіл та реалізація продукції рослинництва, що пояснюється відсутністю відділу збуту та певними рекламними заходами.

Для відображення загальної структури вартості всього оновленого бізнес-процесу було побудовано діаграму на рис.3.3.



Рис. 3.3. Структура вартості реорганізованого бізнес-процесу

Дані діаграми свідчать, що найбільшу вагу в структурі вартості становить насіння 18%, це є позитивним показником, оскільки даний ресурс є основним для здійснення виробництва рослинницької продукції, а його збільшення пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва. Засоби захисту та добрива також займатимуть вагомому частку, адже нам вдалося оптимізувати витрати по ним статтям, але їх не потрібно мінімізувати, оскільки від них залежить якість виробленого продукту, а отже і прибуток.

3.2. Моделювання та прогноз результатів додаткового бізнес-процесу економіко-аналітичного контролю та планування

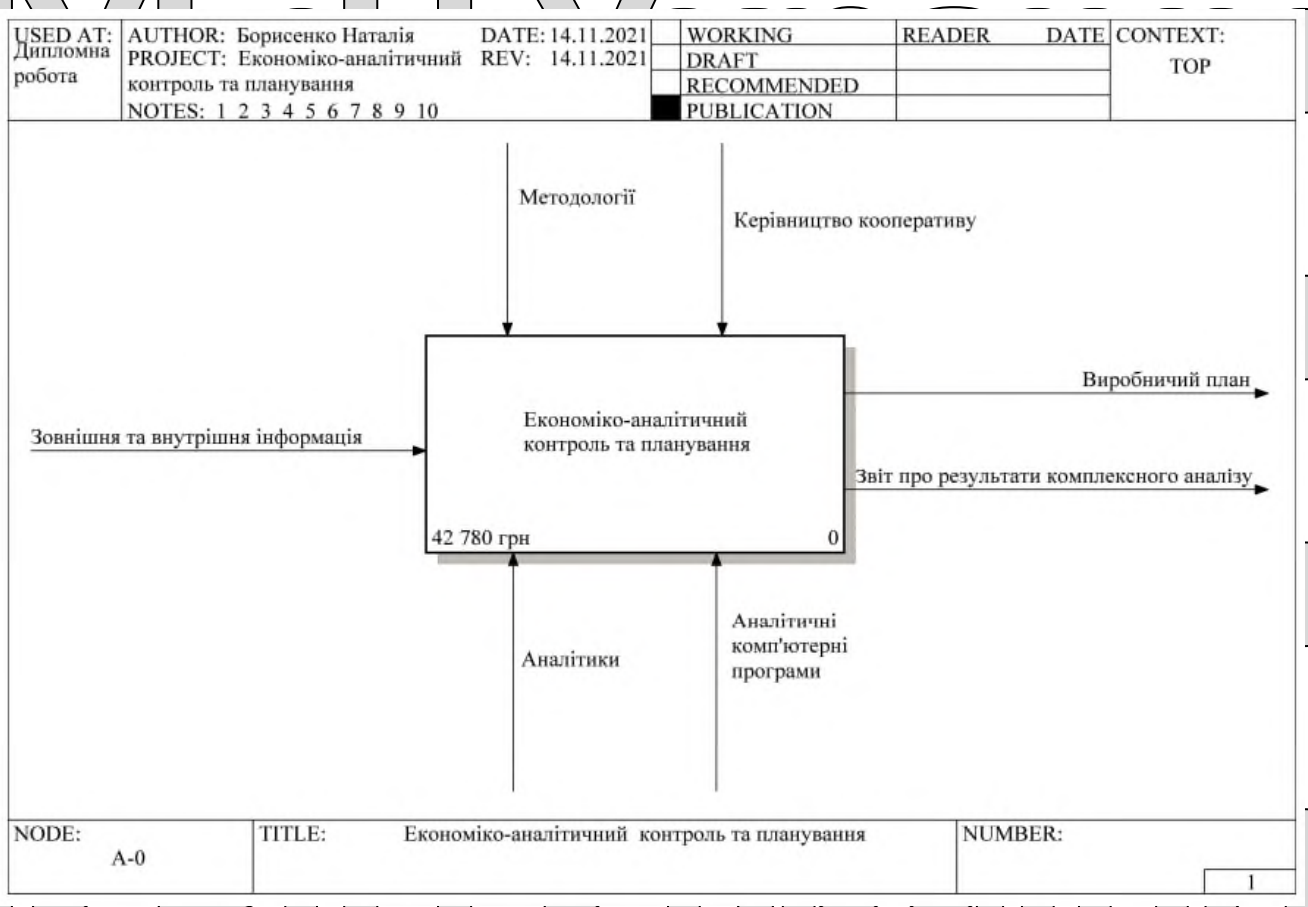
Бізнес-процес економіко-аналітичного контролю та планування – це модель, яка забезпечує перехід від моделі AS-IS до моделі TO-BE. У випадку з СВК «Райдуга», саме основним бізнес-процесом та його реінжинірингом, модель яка має бути реалізована в підприємстві потребує утворення додаткового процесу, який складає окремий бізнес-процес та є джерелом частини інформації для здійснення управління та контролю над реорганізованим основним процесом.

Розробка процесу економіко-аналітичного контролю та планування передбачає залучення до роботи двох аналітиків, які будуть здійснювати всі необхідні задачі. Це мають бути саме працівники СВК «Райдуга», оскільки, якщо аналіз діяльності господарства та його основних процесів буде здійснювати фахівець консалтингової компанії, то це не матиме потрібного ефекту. Такий спеціаліст зможе надати певні консультації для вирішення конкретної ситуації, проте для того, щоб вчасно виявляти недоліки процесів, збільшити ефективність їх функціонування на постійній основі, необхідно щоб це були працівники, які мають повний доступ до внутрішньої інформації підприємства, розуміють специфіку конкретного виробництва, вміють аналізувати та прогнозувати становище ринку, оцінювати вагомість впливу факторів і т. д.

Перевагою створення такого нового бізнес-процесу є покращення управління та планування діяльності всього підприємства, в розрізі виробництва продукції тваринництва та рослинництва. Зважаючи на дані комплексного аналізу та розробки загальних виробничих планів, можна знайти приховані шляхи оптимізації процесів та підпроцесів, забезпечити підтримку одних бізнес-процесів за рахунок діяльності інших, наприклад, спланувати об'єми та склад необхідного корму, який підприємство може забезпечити за допомогою вирощування саме цих культур. Та основне це оцінка доцільності використання кожного ресурсу та здійснення кожного процесу, як наприклад було з

використання більшості насіння власного виробництва, що з одного боку є позитивним фактором, проте містить у собі чимало ризиків, таких як зменшення продуктивності зерна, втрата якості продукції, псування та втрата зерна, втрата можливого прибутку. Своєчасна аналітика та контроль за різними показниками та процесам діяльності, дозволяють мінімізувати витрати, уникнути втрат, збільшити ефективність та покращити інші показники.

Для СВК «Райдуга» модель процесу економіко-аналітичного контролю та планування була побудована за допомогою CASE-засобу CA ERwin Process Modeler. Контекстна діаграма нового бізнес-процесу відображена на рис. 3.4



Джерело : складено автором на основі власних досліджень

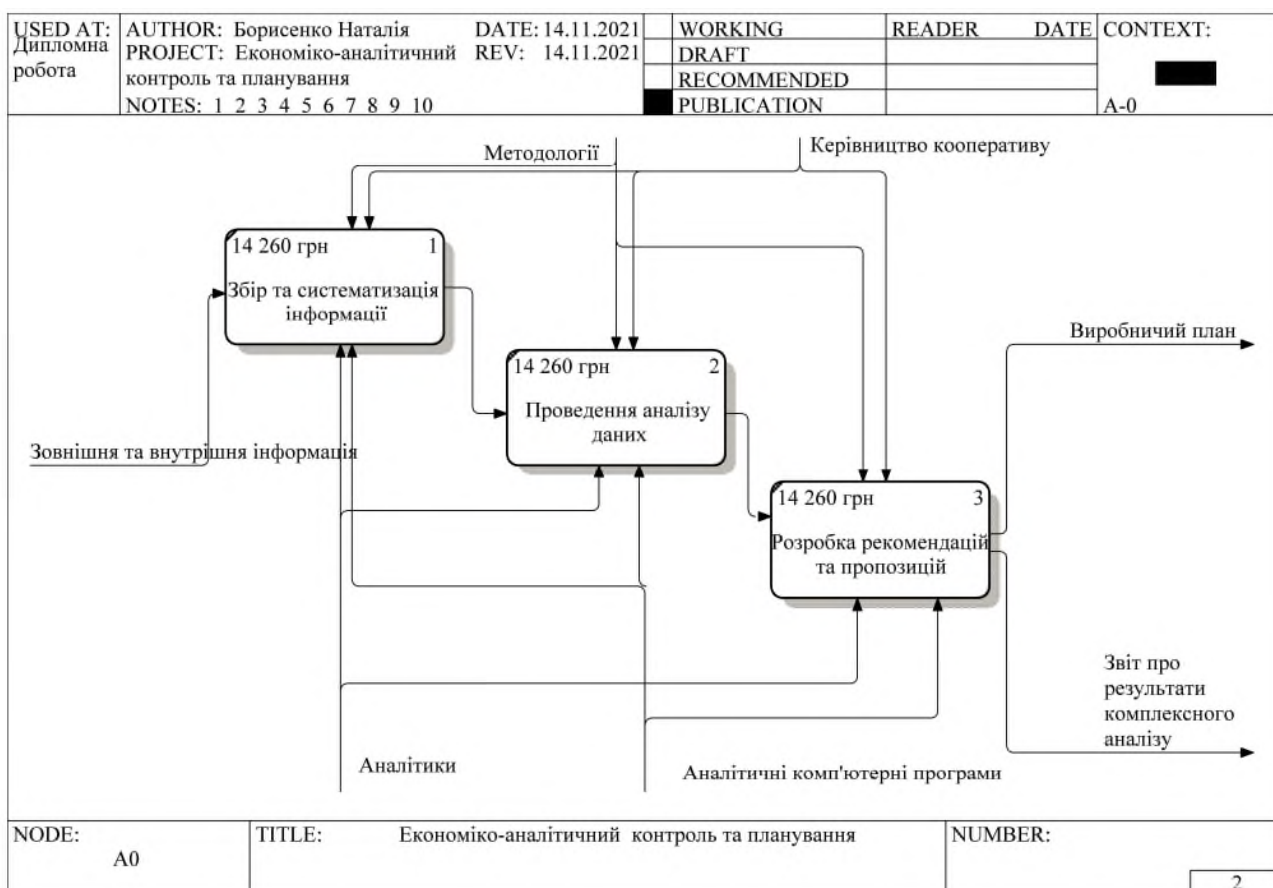
Рис.3.4. Модель процесу економіко-аналітичного контролю та планування

На рис.3.4. видно, що входними ресурсами для здійснення процесу є зовнішня та внутрішня інформація. Механізмами обробки цієї інформації є аналітики, які здійснюють всі складові процесу за допомогою іншого механізму,

аналітичних комп'ютерних програм. Економіко-аналітичний контроль та планування здійснюються згідно методології, яка передбачає різні способи методи роботи з інформацією. Також контроль за здійсненням відповідних задач

процесу здійснює керівництво СВК «Райдуга». В результаті перетворення інформації в дані, на виході з проєкту отримуємо виробничий план та звіт про результати комплексного аналізу.

Для більш детального аналізу було розроблено діаграму першого рівня декомпозиції, яка зображена на рис.3.5.



Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Рис.3.5. Перший рівень декомпозиції моделі процесу економіко-аналітичного контролю та планування

На рис.3.5. зображено три підпроцеси, які входять до складу процесу. До них належать збір та систематизація інформації, проведення аналізу даних, розробка рекомендацій та пропозицій.

Перший підпроцес передбачає збір інформації від різних відділів, процесів, спеціалістів. Вимогами до інформації є її актуальність та коректність, адже від цього залежить коректність всіх наступних дій. Зібрану інформацію систематизують за допомогою програмного забезпечення та зберігають в зручному форматі для подальшого використання.

Наступний підпроцес передбачає проведення дослідження даних, який може відбуватися за різною методикою залежно від цілей аналізу. Найчастіше проводиться загальний економічний аналіз, розрахунок показників ефективності, також здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, для того щоб вчасно виявляти та знешкоджувати недоліки процесів діяльності та загрози ринку. На основі отриманих даних, прогноуються варіанти дій та заходів, що необхідно здійснити для підвищення ефективності або вирішення певної проблеми.

Загальна вартість проєкту економіко-аналітичний контроль та планування прогнозується в розмірі 42 870 грн. Між підпроцесами вартість процесу було рівномірно розділено, оскільки час на виконання тої чи іншої операції не є фіксованим, задачі можуть мати різний рівень складності, через що важко віднести суму витрат на конкретний підпроцес.

Реалізація додаткового бізнес-процесу є обов'язковою умовою для ефективного проведення реінжинірингу основного процесу СВК «Райдуга».

Впровадження цих двох моделей дасть змогу покращити показники, не лише процесу вирощування продукції рослинництва, а дасть можливість покращити загальні показники по підприємству. Отже, згідно досліджень, розробки, аналізу та прогнозувань результатів здійснення реінжинірингу основного бізнес-процесу та впровадження нового процесу, СВК «Райдуга» зможе збільшити об'єми виробництва та реалізації продукції рослинництва, підтримувати постійний та стабільний розвиток своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Згідно проведеного в рамках даної магістерської роботи дослідження були зроблені такі висновки.

1. Реінжиніринг бізнес-процесів – це спосіб радикальної перебудови бізнес-процесів, з метою збільшення ефективності діяльності, підвищення потенціалу, покращення результативності та протидії економічним кризам.

2. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

3. CASE-технологія – це методологія проектування інформаційних систем, що полягає у визначенні методів, засобів моделювання бізнес-процесів, аналізі моделей на всіх етапах розробки.

4. Дослідження бізнес-процесів в СВК «Райдуга» відбувалося за допомогою СА ERwin Process Modeler, який дозволяє будувати систему функцій з необхідної деталізацією, відображаючи взаємозв'язки між об'єктами системи.

5. Станом на 2020 рік СВК «Райдуга» має лише орендовані землі в розмірі 1969,6 га. Загальна площа земель має тенденцію до зростання, так в 2022 році планується збільшити кількість до 2100 га. В структурі земельних угідь найбільшу частку займає рілля близько 90%, приблизно 3% відходять на сіножаті, пасовища з 2019 року не використовуються та були віддані під рілля.

6. Говарна продукція протягом 2018-2020 рр збільшилася в 3 рази, найбільшу частку в її структурі станом на 2020 рік становили соняшник (31,82%) та молоко (25,13%), тобто СВК «Райдуга» спеціалізується на виробництві цих продуктів.

7. Середньорічна чисельність працюючих загалом по підприємству має тенденцію до скорочення та станом на 2020 рік становила 40 осіб, проте річний фонд оплати праці в цьому ж році зріс на 11,5%.

8. СВК «Райдуга» має застарілу техніку та обладнання, через що відбувається періодичне оновлення основного капіталу, вартість якого в 2020 році зросла на 117%, порівняно з 2018 роком. Вартість оборотного капіталу в період 2018-2020 рр. зросла в 4 рази, що є результатом збільшення обсягів виробництва.

9. В 2020 році в порівнянні з 2018 роком, вдалося збільшити вартість валової продукції на 20% та виручку в 3 рази. Собівартість реалізованої продукції зросла в 2,4 рази, проте незважаючи на це вдалося збільшити валовий прибуток в 7,5 разів. Також збільшилися показники норма прибутку в 2,6 рази та рівень рентабельності в 3 рази.

10. Згідно проведеного PEST-аналізу найбільший вплив на результати діяльності та функціонування робочих процесів в СВК «Райдуга» мають технологічні фактори, зокрема найбільшу оцінку отримали рівень доступності технологій та рівень технологічного розвитку галузі. Також серед інших груп факторів найбільший вплив мають податкова політика та зміна ринкових цін.

11. SWOT-аналіз показав необхідність проведення реінжинірингу основного процесу, яким було визначено бізнес-процес вирощування продукції рослинництва, оскільки він має найбільший потенціал.

12. Модель AS-IS дозволила більш глибоко дослідити складові основного бізнес-процесу та розробити рекомендації для проведення реінжинірингу. Зокрема було запропоновано переглянути технології, розробляти детальні плани виробництва та проводити регулярне детальне дослідження ринку. Також запропоновано розширити штат працівників двома новими економістами з широким спектром посадових обов'язків.

13. Згідно функціонально-вартісного аналізу моделі AS-IS, найбільшу частку в структурі вартості процесу вирощування продукції рослинництва займають мінеральні добрива 22,07%, засоби захисту рослин, органічні добрива 20,99%, оренда землі, проведення ремонту техніки 16,47%. Такі витрати

пов'язані з природньо низькою родючістю ґрунтів, необхідністю підвищення врожайності вирощуваних культур та покращення технічної бази. Тобто, даний бізнес-процес потребує оптимізації витрат, за рахунок проведення його реінжинірингу.

14. Згідно визначених рекомендації була змодельована модель реінжинірингу основного процесу TO-BE. Дана модель передбачає впровадження додаткового підпроцесу, зміну управління всіх складових бізнес-процесу, оптимізацію використання ресурсів та зміну кінцевого продукту.

Загалом прогнозується збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва на продаж при зменшенні вартості даного бізнес-процесу на 3%.

15. Згідно прогнозного функціонально-вартісного аналізу моделі TO-BE, найбільшу вагу в структурі вартості становитиме насіння 18%, що є позитивним показником, Засоби захисту рослин, органічні добрива становитимуть 15%, а мінеральні добрива 14%, що свідчить про оптимізацію використання даних ресурсів.

16. Реінжиніринг основного бізнес-процесу передбачає створення та впровадження додаткового бізнес-процесу економіко-аналітичного контролю та планування, головною метою якого забезпечення постійного аналізу та контролю за основними показниками ефективності та факторами впливу, розробка детальних виробничих планів, написання звіту про результати комплексного аналізу.

17. Проведення реінжинірингу основного бізнес-процесу та впровадження додаткового бізнес-процесу дозволить покращити показники, не лише процесу вирощування продукції рослинництва, а дасть можливість покращити загальні показники по підприємству. За прогнозами, завдяки здійсненню реінжинірингу, СВК «Райдуга» зможе збільшити об'єми виробництва та реалізації продукції рослинництва, підтримувати постійний та стабільний розвиток своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Борисенко Н.П., Степасюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств. Збірник тез для 74-ї науково-практичної студентської конференції

«Концептуальні засади збалансованого розвитку аграрного сектору економіки

України в умовах глобальних викликів». НУБІП. Київ. 19.11.2020. с.10-12.

2. Костина О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Науковий журнал «Бізнес та інтелектуальний

капітал». Випуск №3. 2018.

3. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. №2. 2018. С. 2-27.

4. Гоменюк М. О. Реінжиніринг як одна з форм інноваційного бізнес управління на підприємствах аграрної сфери. Науковий журнал «Агросвіт».

Випуск №22. 2019.

5. Лінник Ю.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. Національний авіаційний

університет. Київ. 2021. 89 с.

6. Борисенко Н. П., Степасюк Л. М. Коронакриза, як причина застосування методу реінжинірингу бізнес-процесів в сільськогосподарських підприємствах.

Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". №14.(114). 2021. С 11-18.

7. Іполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Видання «Глобальні та національні проблеми Економіки».

Випуск №13. 2016. С. 264-270 .

8. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Монографія. Видавництво ДонДУЕТ. Донецьк. 2015. 196с.

9. Кифяк В.І., Водянка Л.Д. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. Науково-практичний журнал «Економіка та держава». №19-20.

2020. С.88-95 .

10. Горохова, Т. В. Вплив карантинних заходів на ведення бізнес процесів в Україні. Управлінська діяльність, досвід, тенденції та перспективи: матеріали II Всеукр. науково-практ. конф. Харків. 24 квітня 2020 р. С. 40–42.

11. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. Видання «Глобальні та національні проблеми економіки». Випуск №2. 2014. С.583-587.

12. Кузичин М.С. Особливості провадження реінжинірингу бізнес процесів на вітчизняних підприємствах. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=1795>.

13. Ковальов А.І., Шевченко В.В. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень №35.2016. 365 с.

14. Камінський О.В. Телишева Т.О. Реінжиніринг автоматизованої банківської системи при переході на міжнародний номер банківського рахунку. Магістерська дисертація. Київ. 2019. 45 с.

15. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/№6/79.pdf>

16. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Випуск №3. 2015. 146-150 с.

17. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. Науковий журнал «Актуальні проблеми економіки». Випуск №39. 2014. С.118-130

18. Кобеля З. І., Ксьондз С. В., Мельник Я. В. Реінжиніринг комунікативної та організаційно-економічної систем засобами діджиталізації за умов детермінованості зовнішнього середовища. «Економіка та держава». Випуск №8. 2021. С. 137.

19. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Збірник наукових праць «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львівська політехніка. Львів. 2013. С.125-131 .

20. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Навчальний посібник. К. 2017. 238 с.

21. Парезьк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій . Науковий журнал «Актуальні проблеми економіки». Випуск №7. 2016. С.131–138

22. Корнева М.І. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. Вісник Дніпропетровської державної машино-будівної академії. Випуск №14. 2018. С.94–98

23. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів. Навчально-практичний посібник. Харків .2019. 80 с.

24. Загоровський Л.Г. Грибков С.В. Case-технології для інжинірингу бізнес-процесів підприємств. Лабораторний практикум. Київ. 2015. 8-14 с.

25. Скнарь А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Видання «Банківська справа». Випуск №3. 2019. 81-87 С.

26. Ганьков К.М. Коцептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством. Науковий журнал «Економіка розвитку». Випуск №2. 2015. С. 90-94 .

27. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів. Підручник. Х. 2013. 244 с.

28. Жежуха В.Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Вісник «Проблеми економіки». Випуск №4. 2020. С. 155 .

29. Шилова Т.О. Ризик-орієнтований підхід до визначення бізнес-процесів на основі реінжинірингу. Вісник «Інвестиційно-інноваційна діяльність». Випуск №6. 2020. С.136 .

30. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. Підручник. К. КНЕУ. 2012. 624 с.

31. Руснак П.П., Андрійчук В.Г., Ільченко А.А. Економіка підприємств. Підручник. Біла Церква. 2013. 256 с.

32. Шваб Л.І. Економіка підприємств. Навчальний посібник. Київ. 2015. 568 с.

33. Степасюк Л.М., Суліма Н.М., Величко О.В. Практикум з економіки і фінансів підприємства Київ. «ЦП «КОМПРИНТ». 2016. 385с.

34. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, аналіз: Монографія. Київ. КНЕУ. 2015. 292 с.

35. Михайлов С.І., Степасюк Л.М., Городецько С.В. Економіка підприємства Київ. «ЦП «КОМПРИНТ». 2018. 417с.

36. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Степасюк Л.М. Економіка підприємства. Київ. «ЦП «КОМПРИНТ». 2016. 488с.

37. Манева Р. І. Моделі, методи та інформаційні технології інтелектуального аналізу бізнес-процесів. Харків. 2021. 25 с.

38. Чиркова К.С. Моделі, методи та інформаційна технологія вибору варіанта проєктного рішення реінжинірингу спеціалізованих інформаційних систем. Дисертація. Харків. 2021. 33 с.

39. Мінухін С.В., Беседовський О.М, Плоха О.Б. Технології комп'ютерного проєктування. Лабораторний практикум з навчальної дисципліни. Харків. 2015. 35 с.

40. Борисенко Н.П., Степасюк Л.М. Характеристика CASE-засобу ERWIN PROCESS MODELER та суть його використання при реінжинірингу. Збірник тез для 75-ї науково-практичної студентської конференції «Концептуальні засади розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобальних викликів». НУБІП. Київ. 25.11.2021. с.10-12.

41. М'якшило О.М., Загоровська Л.Г. CASE-технології у проектуванні інформаційних систем: Навчальний посібник для студентів. Київ. НУХТ. 2017. 190 с.

42. Загоровська Л.Г., Грибков С.В. CASE-технології для інжинірингу бізнес-процесів підприємств. Лабораторний практикум. Київ. НУХТ. 2015. 40с.

43. Сновська міська рада. Паспорт Сновської міської територіальної громади, Корюківського району, Чернігівської області. 2021.

44. Міністерство фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min>

45. Розов Д.В. Ефективність оновлення основного капіталу в інноваційній економіці. Харків. 2017. 44 с.

46. Константинов С.А. Новий підхід щодо визначення критерію ефективності сільськогосподарського виробництва. Економіка сільськогосподарських та переробних підприємств. 2016. С.18-21

47. Зайченко Р. А. Методи розробки маркетингових стратегій. Дніпро. 2020. 91 с.

48. Яковенко А. В., Коновал О. О. Управління ІТ-проектами. Методичні вказівки. Київ. 2017.

49. М'якшило О.М., Харкянець О.В. Проектування інформаційних систем. Методичні рекомендації до виконання курсового проекту для студентів. НУХТ. 2018. 31 с.