

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 23 ПЗ

БИЧА ОЛЕКСІЯ ПЕТРОВИЧА

2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 656.073:631.11

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету аграрного менеджменту

_____ (назва факультету (ННІ))

Анатолій ОСТАПЧУК

_____ (підпис)

_____ (ПІБ)

“ ___ ” _____ 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ (назва кафедри)

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

_____ (ПІБ)

“ ___ ” _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління логістичними бізнес-процесами аграрної компанії»

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент»
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми:

к.е.н., доцент

_____ (науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН

_____ (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент

_____ (науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

_____ (ПІБ)

Виконав:

_____ (підпис)

Олексій БИЧ

_____ (ПІБ студента)

КИЇВ – 2023

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД**

д.е.н. професор _____ **Віталій ЛУЦЯК**
(підпис) (ІПБ)

“ _____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Бичу Олексію Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління логістичними бізнес-процесами аграрної компанії»

затверджена наказом ректора НУБіП України від “29” грудня 2022 р. №1916“С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2023.11.03 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ГРУПИ КОМПАНІЙ LIDEA
3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГРУПІ КОМПАНІЙ LIDEA

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання “30” грудня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ **Наталія КОВАЛЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Олексій БИЧ**
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Такі сучасні інформаційні технології, як системи підтримки рішень, експертні системи, управлінські програми та інші забезпечують можливість для ефективного аналізу техніко-економічних та управлінських логістичних процесів; їх моделювання, підготовки та подання інформації для наступного прийняття рішення. При цьому визначено, що основним завданням логістики в аграрних підприємствах є отримання максимального прибутку шляхом оптимізації логістичних витрат. Для забезпечення надійності логістичної системи господарства потрібно проводити оцінку за всіма елементами, що її складають, а саме систем постачання, виробництва, збуту, транспортування і запасів виділяючи основні показники ефективності та надійності.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних аспектів системи управління логістичними бізнес-процесами підприємства, оцінці сучасного стану управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA та виокремленні шляхів оптимізації цих процесів в подальшому.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- розглянути сутність, принципи та класифікація бізнес-процесів на підприємстві;
- виявити особливості механізму управління та оптимізації бізнес-процесів в процесі діяльності підприємства;
- проаналізувати напрямки діяльності та фінансовий стан групи компаній LIDEA;
- дослідити конкурентні переваги та бізнес-процеси, які відбуваються в групі компаній LIDEA;
- оцінити механізм управління логістичними бізнес-процесами у групі компаній LIDEA;
- навести напрямки удосконалення роботи групи компаній LIDEA;

- запровадити інноваційні напрямки управління логістичними процесами групи компаній LIDEA.

Об'єкт дослідження: процес оптимізації механізму управління логістичними бізнес-процесами з врахуванням існуючої стратегії розвитку групи компаній LIDEA.

Предмет дослідження: науково-теоретичні і методичні засади формування оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві.

Методи дослідження: У роботі були використані загальні та спеціальні методи дослідження. Серед загальних методів при написанні роботи використовувалися наступні методи: під час розгляду теоретичних аспектів системи управління логістичними бізнес-процесами підприємства були застосовані метод індукції та дедукції; при оцінці сучасного стану управління логістичними бізнес-процесами групи компанії LIDEA – методи аналізу та синтезу; при виокремленні шляхів оптимізації цих процесів – методи узагальнення та структурного аналізу. Також були використані специфічні методи дослідження, зокрема методи спостереження, порівняння, статистичний метод, графічний та ін. Методологічною базою дослідження стали напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених в напрямку розгляду напрямків оптимізації логістичними бізнес-процесами на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в розробці напрямків удосконалення та запровадження інноваційних напрямків оптимізації механізму управління бізнес-процесами на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження будуть впроваджені в компанії LIDEA.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 26 жовтня 2023 р.).

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Бич О.П., Коваленко Н. О. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (25 жовтня 2023 р.), К : НУБіП України, 2023.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ, ЛОГІСТИЧНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність, принципи та класифікація бізнес-процесів на підприємстві... 11	
1.2. Особливості механізму управління та оптимізації бізнес-процесів в процесі діяльності підприємства..... 18	
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ГРУПИ КОМПАНІЙ LIDEA.....	26
2.1. Аналіз напрямків діяльності та фінансового стану групи компаній LIDEA..... 26	
2.2. Дослідження конкурентних переваг та бізнес-процесів, які відбуваються в групі компаній LIDEA..... 36	
2.3. Оцінка механізму управління логістичними бізнес-процесами у групі компаній LIDEA..... 44	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГРУПІ КОМПАНІЙ LIDEA.....	54
3.1. Напрямки удосконалення діяльності групи компаній LIDEA..... 54	
3.2. Запровадження інноваційних напрямків управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA..... 61	
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що враховуючи реалії сучасного світу та бізнесу можемо стверджувати, що важливе значення займає оптимізація логістичних бізнес-процесів у будь-якому напрямку діяльності, яка спрямована на процес задоволення будь-якої потреби споживачів. Процес розробки та подальшого запровадження заходів оптимізаційного характеру в суб'єктах господарювання може зводиться до проєктної роботи, яка має чітко визначену мету, закріплені терміни та умови обмеженості ресурсів. Проте науково-практичні підходи до загальної системи управління заходами оптимізаційного характеру відрізняються від тих підходів, які використовуються до проєктів в більш звичних областях. Тому потрібно акцентувати увагу на особливостях втілення оптимізаційних заходів на підприємстві.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних аспектів системи управління логістичними бізнес-процесами підприємства, оцінці сучасного стану управління логістичними бізнес-процесами групи компанії LIDEA та виокремленні шляхів оптимізації цих процесів в подальшому.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

1. розглянути сутність, принципи та класифікація бізнес-процесів на підприємстві;
2. виявити особливості механізму управління та оптимізації бізнес-процесів в процесі діяльності підприємства;
3. проаналізувати напрямки діяльності та фінансовий стан групи компаній LIDEA;
4. дослідити конкурентні переваги та бізнес-процеси, які відбуваються в групі компаній LIDEA;
5. оцінити механізм управління логістичними бізнес-процесами у групі компаній LIDEA;
6. навести напрямки удосконалення роботи групи компаній LIDEA;

7. запровадити інноваційні напрямки управління логістичними процесами групи компаній LIDEA.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації механізму управління логістичними бізнес-процесами з врахуванням існуючої стратегії розвитку групи компаній LIDEA.

Предметом дослідження є науково-теоретичні і методичні засади формування оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі були використані загальні та спеціальні методи дослідження. Серед загальних методів при написанні роботи використовувалися наступні методи: під час розгляду теоретичних аспектів системи управління логістичними бізнес-процесами підприємства були застосовані метод індукції та дедукції; при оцінці сучасного стану управління логістичними бізнес-процесами групи компанії LIDEA – методи аналізу та синтезу; при виокремленні шляхів оптимізації цих процесів – методи узагальнення та структурного аналізу. Також були використані специфічні методи дослідження, зокрема методи спостереження, порівняння, статистичний метод, графічний та ін. Методологічною базою дослідження стали напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених в напрямку розгляду напрямків оптимізації логістичними бізнес-процесами на підприємстві.

Інформаційна база дослідження є монографії та статті вітчизняних та міжнародних вчених в напрямку розкритті механізму управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві.

Наукова новизна роботи полягає в розробці напрямків удосконалення та запровадження інноваційних напрямків оптимізації механізму управління бізнес-процесами на підприємстві.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 73 сторінок, в т. ч. 9 таблиць, 20

рисунків. Список використаних джерел містить 52 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та класифікація бізнес-процесів на підприємстві

В сучасних умовах ведення господарської діяльності, яка в першу чергу зумовлюється конкуренцією на ринку та запровадженням ринкових засад для роботи підприємства головним завданням є можливість суб'єкта господарювання, що здійснює виробництва товарів або надає відповідні послуги адекватно та своєчасно реагування на зміни в оточуючому середовищі свого існування, як зовнішнього, так і внутрішнього. Зазначимо, що такі зміни торкаються проведення організації з будь-якої сторони, зокрема може змінюватися попит споживачі, тренди, з'являтися на ринку інноваційні зміни, проводитиметься зміна демографічного та чисельного складу персоналу підприємства. Тому для того, щоб підприємства мали б змогу утримувати конкурентні позиції та виділятися своїми конкурентними перевагами, перед підприємством може поставати питання щодо в потребі розробки та подальшої реалізації проектів, а також необхідність оптимізації всіх бізнес-процесів підприємства [42, С. 79-80].

Дослідженням цієї теми займалися такі вчені, як Борисов А., Глухов С., Гордєєв М., Коршак Н., Попова М. Скрипнюк І., Тягненко В. У своїх роботах вони детально приділили увагу проблем оптимізації логістичних бізнес-процесів підприємств різних напрямків діяльності для того, щоб допомогти їм вийти з найменшими витратами з фінансової кризи. Здебільшого, оптимізація логістичних бізнес-процесів здійснювалася в напрямку управління персоналом та продажами з відповідними технології оптимізації. При цьому були виявлені помилки та наведені стратегії для їх ефективного використання. Ринкові умови господарювання, а саме висока конкурентність та наявність різних невизначеностей вимагають від вітчизняних підприємств формування

нових інструментів з використанням різних методів управління на базі процесного підходу, які впливають на збільшення ефективності діяльності підприємства та поступового зростання її конкурентних переваг.

Розглядаючи наукові підходи до сутності бізнес-процесів на підприємстві варто виокремити наступних вчених:

– Х. Біннер, М. Хаммер, Дж. Чампі, М. Портер, Дж. Харрінгтон акцентують увагу на розгляді особливостей доданої вартості при впровадженні бізнес-процесів;

– Т. Дейвенпорт, К. Екселінг, А. Шеєр та Дж. Харрінгтон досліджують взаємну залежність та взаємозв'язок процесів в бізнесовій структурі, іншими словами формують бачення підприємства як налагодженого механізму процесів, які взаємопов'язані між собою, що в комплексі можуть формувати споживчу цінність для кожного окремого клієнта підприємства. Однак ґрунтовних підходів до оцінки сутності оптимізації бізнес-процесів на підприємстві та виокремлення їх як окремої економічної категорії поки що немає, більшість вчених все ж таки приділяють увагу сутності бізнес-процесів. Саме оптимізація всіх бізнес-процесів, які притаманні конкретному підприємству являється основним аспектом для його подальшого розвитку. При цьому менеджер або керівник підприємства може прийняти відповідні заходи у разі потреби по кожному із процесів, для того, щоб виявити можливі помилки, проаналізувати ефективність діяльності підприємства та удосконалити вже існуючі бізнес-процеси. В такому випадку потрібно враховувати поставлені цілі та завдання суб'єкта господарювання, можливості збільшення продуктивності або прибутку, а також зниження поточних чи капітальних витрат. Крім цього поліпшення бізнес-процесів являється одним із способів зміни вже тих бізнес-процесів, які існують і дають можливість поліпшити якість продукції та послуг, для їх відповідності визначеним потребам споживачів та клієнтів [11, С. 24-25].

Незважаючи на те, що бізнес-процес не має єдиного визначеного поняття, проте він має ряд властивостей, які притаманні кожному бізнес-процесу, що проходить на підприємстві.

Основними характерними рисами бізнес-процесів являється наступним чином:

1. він окреслений множинними логічними діями та роботами, які взаємопов'язані між собою та кожен бізнес-процес має свої входи та виходи, а також конкретні межі;
2. всі бізнес-процеси має необхідні ресурси та конкретних постачальників, тобто результати;
3. бізнес-процес включає в себе внутрішні та зовнішні клієнти;
4. бізнес-процес являється механізмом для того, щоб отримати додаткову вартість та задовольнити потреби підприємств;
5. повторюваність цього процесу у часі [3].

Можемо виокремити основні принципи оптимізації бізнес-процесів підприємства, а саме:

1. відповідність оптимізаційних заходів бізнес-процесів у відповідності до поставлених стратегічних цілей;
2. орієнтація суб'єкта господарювання на всіх внутрішніх та зовнішніх споживачів;
3. наявність чітких критеріїв для того, щоб оцінити напрямки оптимізації бізнес-процесів та спроможність менеджерів підприємства оптимізувати всі бізнес-процеси;
5. наявність параметрів кількісного та якісного характеру, що піддається аналізу, контролю, виміру та впливу;
6. зв'язок кожного процесів організації між собою [16].

Досліджуючи критерії, які використовуються для оцінки оптимізації бізнес-процесів, можемо відзначити, що їх можна проаналізувати за відповідними параметрами: якість очікуваного результату бізнес-процесу, зміст проміжних результатів та взаємопов'язаних дій виконавців при

здійсненні операцій, узгодженість схем таких бізнес-процесів, час та вартість виконання процесу, а також загальна ефективність управління. Напрямки оптимізації бізнес-процесів на підприємстві можна розділити на такі групи (рис. 1.1).

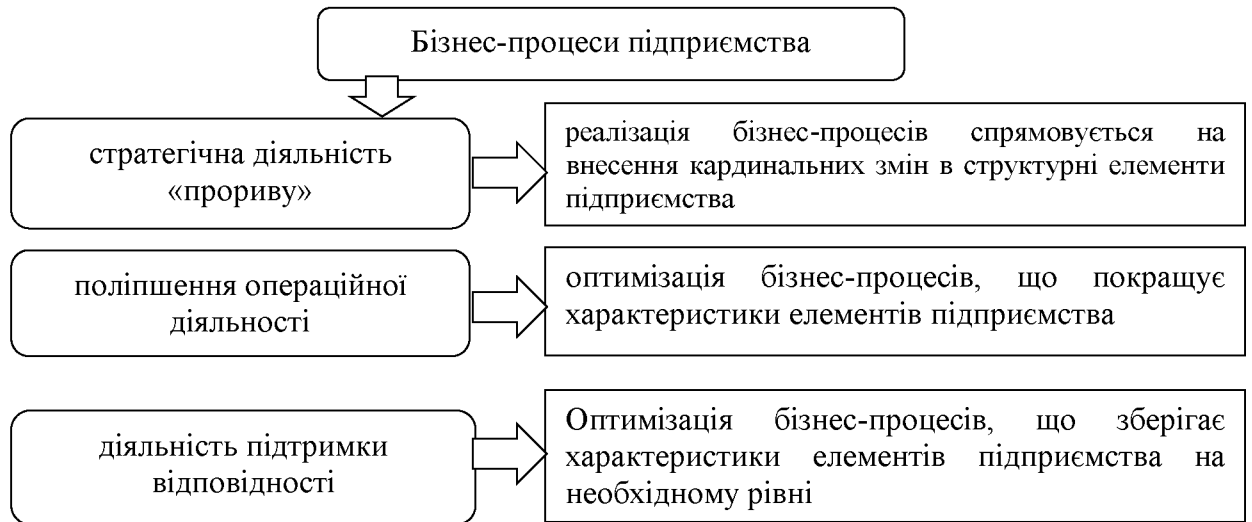


Рис. 1.1. Класифікація оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі джерел [11].

Крім наведеної класифікації виокремлюють багато інших видів розподілу, які можна об'єднати в конкретні групи саме з врахуванням характерних рис бізнес-процесів, а саме вони поділяються за ознакою можливого результату, за орієнтованістю, за місцем формування вартості, за характером продукту, за рівнем деталізації, за відношенням до кожного клієнта, за видами діяльності та напрямком руху, за напрямком діяльності та рівнем складності, за функціональною ознакою, за рівнем деталізації, за характером впливу на успіх підприємства, за рівнем реалізації та пов'язаності окремих частин, за ступенем впливу на результат та ознакою часу, за фокусом управлінської роботи, за рівнем стійкості та видами бізнес-процесів розвитку. Розглянемо більш детально деякі із наведених ознак. Для прикладу, за ознакою створення результату:

1. основні – процеси, які мають орієнтуватися на процес виробництва продукції або надання тих послуг, які становлять певну цінність

для клієнта, при цьому забезпечуючи отримання конкретного доходу для подальшої діяльності підприємства;

2. обслуговувальні – процеси, призначення який спрямовується на виконання конкретних бізнес-процесів та роботу інфраструктури через можливе забезпечення ресурсами бізнес-процесів підприємства, саме такі процеси можуть додавати продукту вартості;

3. бізнес-процеси, які орієнтовані на управління, вони охоплюють взаємоузгоджений комплекс всіх функцій управління на кожному рівні та в цілому;

4. процеси, які дозволяють забезпечити подальший розвиток та вдосконалення роботи, завдяки чому можна сформувати ланцюг цінності на більш новому рівні показників, зокрема це можна зробити внаслідок вдосконалення інфраструктури та продуктів, втілення нових технологій та інноваційних напрямків, які зосереджені на те, щоб отримати прибуток в довгостроковому періоді [35].

Досить цікавою класифікацією бізнес-процесів є поділ в залежності від їх орієнтованості, в цьому аспекті вони можуть бути розподілені наступним чином:

1. Процеси, які орієнтуються на конкретного клієнта – вони спрямовані на конкретне виконання продукту, які окреслюють вимоги клієнтів до способу виробництва, доставки, дизайну та сервісу. Такі процеси мають більший рівень для взаємодії із споживачами. Процеси групи COP's, вони включають продажі, маркетинг, розробку, доставку, упакування продуктів, гарантії та сервіс, а також процеси, які спрямовані на формування споживчої цінності для кожного окремого клієнта.

2. Процеси, які в переважній більшості орієнтуються на своєчасну підтримку (Support Oriented Processes (SOP's)), вони дозволять забезпечити необхідні ресурси для тих процесів, які орієнтуються на конкретного клієнта. Зазначимо, що вони мають високий рівень взаємної дії з певним рівнем процесів, які в першу чергу орієнтуються на кожного окремого клієнта. Такі

процеси об'єднують в собі різні лабораторні дослідження, кадри, інформаційні технології, сам процес закупівлі необхідної сировини, виготовлення запасних частин, підтримку головних процесів та управління інфраструктурою.

3. Процеси, які базуються на системі управління (Management Oriented Processes (MOP's)) – вони окреслюють процес формування управлінських ресурсів, лідерства, зобов'язань, моніторингу та затвердження рішень управлінського характеру на рівні загальної системи менеджменту. Завдяки цим процесам здійснюється планування як ресурсів, так і якості та комунікації, а також моніторинг рішень управлінського характеру [38, С. 14-15].

Важливою класифікацією логістичних бізнес-процесів на підприємстві посідає поділ за місцем у конкретному ланцюгу створення вартості, відповідно до цього вони розподіляються наступним чином:

1. Вхідна логістика – включає процеси із отримання, розподілення та складування всіх ресурсів між «входами» конкретних бізнес-процесів.

2. Виробничі процеси – процеси трансформації тих ресурсів, які зосереджені на вході у конкретні результати з використання інноваційних технологій виробництва.

3. Вихідна логістика включає в себе процеси можливої доставки продукції до конкретного клієнта організації, включає процеси дистрибуції та складування вже готової продукції.

4. Маркетинг та продажі передбачає реалізацію процесів, які спрямовуються на можливе переконання клієнта на придбання конкретного товару на основі його зіставленні із конкурентними фірмами.

5. Сервіс є підтримкою саме споживчої цінності виробленої для кожного клієнта, після проведення покупки.

6. Управління персоналом передбачає своєчасний пошук, найм, мотивацію, навчання, нагородження та звільнення конкретних працівників підприємства.

7. Інфраструктура організації є системою підтримки щоденних операцій організації. До такої групи бізнес-процесів можна віднести фінансове забезпечення та ефективний облік на підприємстві, взаємоузгоджену роботу юридичної служби, служби охорони та обслуговуючих служб, а також адміністрування підприємства.

8. Технологічний розвиток або інноваційна робота є певною сукупністю процесів, які зосереджені на пошук нових ідей, їх реалізацію, тестування та комерціалізації. Такі процеси акцентуються на формування потрібних конкурентних переваг за рахунок конкретної зміни конфігурації бізнес-процесів.

9. Техніки та методи для забезпечення процесів потрібними ресурсами, які включають в себе сукупність процесів для своєчасного пошуку постачальників та підприємств, які займаються обслуговуванням за оптимальну ціну, що можуть забезпечити потрібну кількість інструментів та ресурсів для функціонування бізнес-процесів. Процеси такої групи можуть формувати цінність за рахунок зниження вартості ресурсів та збільшення якісних характеристик ресурсів, за рахунок постачальників [50].

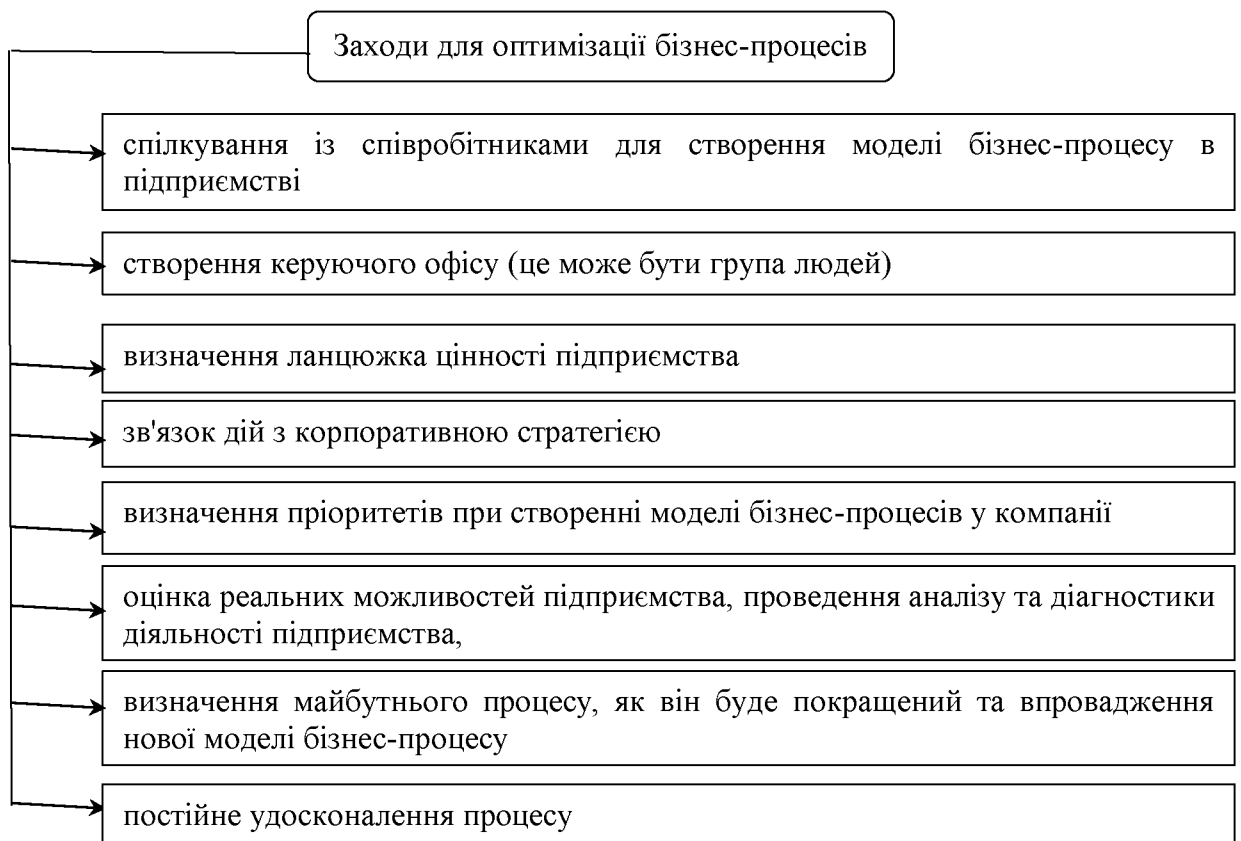


Рис. 1.2. Заходи для оптимізації бізнес-процесів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі джерел [4].

В додатку А на рис. 1 розглянемо детально класифікацію бізнес-процесів за напрямком руху, видами та напрямком діяльності, а на рис. 2 – за характером впливу на успіх підприємства, деталізацією та ступенем взаємопов'язаності окремих частин.

Для того, щоб оптимізувати процеси на підприємстві висуваються конкретні заходи, які відобразимо на (рис. 1.2.).

Завдяки формуванню більш цілісного уявлення управління бізнес-процесами варто віднести в загальний механізм процесного структурованого управління, яка передбачає формування цілісної структури бізнес-процесів підприємств та може бути практичним інструментом для керівництва. На базі заходів, які спрямовані для поступової оптимізації бізнес-процесів варто розглянути більш детальніше її характерні риси в наступному підрозділі.

1.2. Особливості механізму управління та оптимізації бізнес-процесів в процесі діяльності підприємства

Оптимізація логістичних бізнес-процесів, що достатньо обмежена в часі та має життєвий цикл. В такому випадку оптимізація повинна проходити такі етапи:

1. Ініціація – формування ідеї оптимізації бізнес-процесу на підприємстві – на цьому етапі створюється сам процес оптимізації, формуються цілі, команда та можливості кінцевого результату.

2. Планування – окреслення термінів для впровадження процесу оптимізації підприємства, його бюджету, визначення відповідальних працівників та можливих ризиків, проведення розрахунку потрібних бюджетних коштів на ці цілі. Також на цій стадії може визначатися загальний порядок та окреслюватися взаємна пов'язаність робіт для подальшої

оптимізації загального бізнес-процесу, здійснюється планування контрольних точок та формуються вичерпні критерії визначення ефективності.

3. Реалізація, він є етапом, який закріплений наступним за етапом плануванням та передбачає виконання необхідних робіт щодо оптимізації загального бізнес-процесу у відповідності до визначених бюджетів, зон відповідальності та графіку.

4. Завершення – на цьому етапі здійснюється загальне керівництво діяльністю підприємства, при цьому передбачається підведення загальних підсумків, певна формалізація знань та передумов для подальшої розробки загального оптимізаційного плану [48].

Отже, можемо узагальнити та зазначити, що загальний процес оптимізації логістичних бізнес-процесів суб'єкта господарювання є формою управління, яка здебільшого може локалізуватися в часі та матиме свій унікальний результат.

При оптимізації логістичних бізнес-процесів у практичній роботі підприємства виокремлюють такі два підходи: процесний та інноваційний підхід, які розглянемо більш детально. Прихильники процесного підходу виокремлюють наступні переваги його використання, а саме:

1. високий мотиваційний рівень дозволяє врахувати важливі бізнес-процеси підприємства, оскільки орієнтується на розробку кінцевого продукту, зацікавленість виконавця в системі підвищення якості кінцевого виробництва та зацікавленість якісного виконання своєї роботи;

2. зниження загального навантаження на керівників, що проявляється розподілом відповідальності між виконавцями кожного бізнес-процесу;

3. адаптивність та гнучкість механізму управління, що зумовлюється здатністю системи до природною орієнтацією та само орієнтації на споживача;

4. динамічність механізму та її процесів всередині підприємства, що передбачає інтеграцією вертикального напрямку всіх ресурсних потоків та зацікавленістю в збільшенні швидкості взаємного обміну між ресурсами;

5. зниження сили та впливу дії бюрократичного механізму, що надає можливість економити фінансові ресурси;
6. прозорість механізму управління та спрощення загальної процедури організації, контролю та координації;
7. можливість проведення комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві [28].

Проведеними дослідженнями в цьому напрямку було встановлено, що в сучасних умовах існує декілька підходів інноваційного характеру до загальної системи управління бізнес-процесами, зокрема:

- запровадження механізму ефективного управління якості;
- використання практичних засад бенчмаркінгу бізнес-процесів;
- удосконалення бізнес-процесів ВРІ на безперервній основі;
- реінжиніринг всього комплексу бізнес-процесів;
- поєднання процесного та функціонального підходів.

У деяких підприємствах застосовують технологію вдосконалення логістичних бізнес-процесів ВРІ, яка базується на своєчасному процесі оптимізації виробництва та управління через якісне їх удосконалення за рахунок забезпечення точності та повноти їх впровадження, а також автоматизації загальних функцій управління [5].

Основними структурними елементами бізнес-плану в діяльності суб'єкта господарювання, враховуючи його особливості є:

1. Наведення детальної характеристики варіанта подальшої оптимізації загального бізнес-процесу підприємства з можливим відображенням нагальної потреби в одержанні фінансування та розпису основного графіку повернення коштів у формі кредитів.

2. Окреслення повної характеристики суб'єкта господарювання, що включає в себе наступні параметри:

- проведення організаційно-економічного аналізу суб'єкта господарювання та історії його розвитку та подання даних щодо персоналу підприємства, власників та управлінського апарату;

- наведення загального переліку послуг та товарів підприємства;
- оцінка виробничих потужностей конкретного підприємства;
- аналіз існуючої системи збуту та маркетингу підприємства;
- дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання;
- обґрунтування висновків із виокремленням переваг та недоліків підприємства, а також подальших перспектив її розвитку.

3. Проведення загальної оцінки ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство та включає в себе такі характеристики:

- визначення товарних та територіальних меж ринку, на якому працює підприємство, його місткості, загального рівня цін та можливі їх зміни;
- проведення аналізу майбутніх замовників виробленої продукції та їх подальша сегментація та проведення оцінки оптимізаційних заходів із виділенням характерних недоліків;
- проведення опису конкурентного середовища.

4. Презентація загального проєкту оптимізації логістичних бізнес-процесів суб'єкта господарювання, при цьому в його опис включаються:

- формування та подальша оцінка більш удосконаленого логістичного бізнес-процесу, його основних переваг перед конкурентами, а також планового рівня собівартості та попиту;
- проведення оцінки зберігання, виробництва та транспортування, потрібних матеріалів для подальшої оптимізації існуючих бізнес-процесів та основних можливостей для їх закупівлі;
- наведення загального механізму збуту та удосконаленої системи маркетингу для оптимізації існуючих бізнес-процесів;
- виокремлення джерел одержання фінансових ресурсів, які спрямовуються на реалізацію бізнес-процесу;
- наведення умов надання фінансових ресурсів з різних кредитних організацій та визначення предмета застави;
- розрахунок загальних показників ефективності проєкту оптимізації через наступні показники, а саме термін окупності,

рентабельності, NPV, IRR та визначення межі міцності оптимізованого бізнес-процесу шляхом розрахунку точки беззбитковості;

- окреслення можливих ризиків для подальшої оптимізації бізнес-процесів в суб'єктах господарювання та основних засобів для їх зниження.

5. Окреслення календарного плану для реалізації основних логістичних бізнес-процесів із конкретними етапами, вартістю та відповідальними особами.

6. Розгляд додаткових даних, які можуть формуватися на базі резюме управління підприємства, основних копій фінансових звітів, формування рекомендаційних листів від кредиторів, в яких суб'єкт господарювання вже отримував кредити; наведення копій договорів, які безпосередньо пов'язані з подальшою реалізацією проекту, а також оформлення авторських посвідчень та копії ліцензій [38].

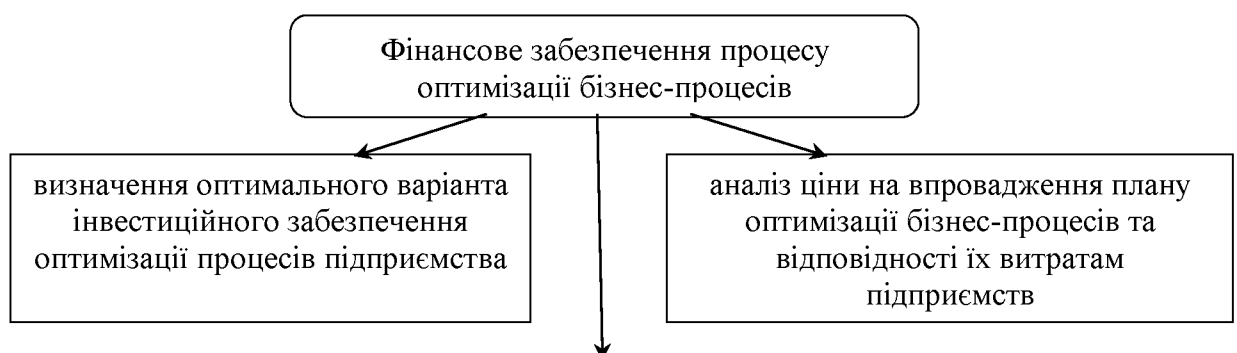
При формуванні стратегічних цілей під час запровадження та реалізації оптимізаційних процесів суб'єкта господарювання варто дотримуватись наступних методологічних принципів:

- на кожному із сформованих етапі повинні бути свої цілі, завдання та підцілі, які визначаються та виконуються загальними обсягами у визначені терміни та відсутність суперечностей між сформованими цілями, що перебувають на різних рівнях «дерева цілей»;

- проведення декомпозиції місії та мети підприємства на всіх рівнях із застосуванням єдиного методичного підходу;

- окреслені цілі на всіх рівнях мають виражатися в чітко визначених термінах та обсягах з визначеними відповідальними виконавцями.

Фінансове забезпечення логістики бізнес-процесів у підприємстві передбачає виконання наступних заходів (рис. 1.3).



розроблення варіантів фінансування процесу оптимізації бізнес-процесів з урахуванням можливих джерел таких, як: власні кошти підприємства (чистий прибуток та амортизаційні відрахування); інвестиційна допомога; бюджетне фінансування; банківські довгострокові кредити; державні позики; цільові надбавки до тарифу

Рис. 1.3. Заходи, які варто здійснити для належного фінансового забезпечення бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі джерел [30, С. 169-170].

Варто зазначити, що оптимізація бізнес-процесів підприємства пов'язана із створенням, освоєнням та прибутковим використанням нових ідей, продуктів, послуг тощо. Враховуючи те, що діяльність підприємства спрямовується на загальний процес оптимізації бізнес-процесів та має чітку логічну послідовність і включає в себе комплекс заходів на її здійснення може виникати потреба в з'ясуванні послідовності та складових компонентів розробки та запровадження загального механізму оптимізації.

Для цього варто навести структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів для підприємства у вигляді «дерева процесів», які можуть в комплексі формувати конкретне підприємство. На базі впровадження такої ієрархічної структури можна в підприємстві розподілити сфери контролю різних керівників в загальній організаційній структурі та підвищити загальну ефективність управління через узгодженість кожного окремого бізнес-процесу в межах одного підприємства. Цю модель відобразимо на рис. 1.4.

У межах кожного із запропонованих бізнес-процесів має виконуватися управлінський цикл PDCA Едгара Демінга. Всі зазначені процеси можуть підлягати плануванню, реалізації планів, контроль та регулювання. Врахування в загальному процесі управління всіх аспектів та їх поєднання може гарантувати команді менеджерів затвердження більш оптимальних умов для прийняття управлінських рішень. Відзначимо, що така ієрархія наявних бізнес-процесів, що не обмежується декількома рівнями та може бути розширеною до рівня окремої операції.

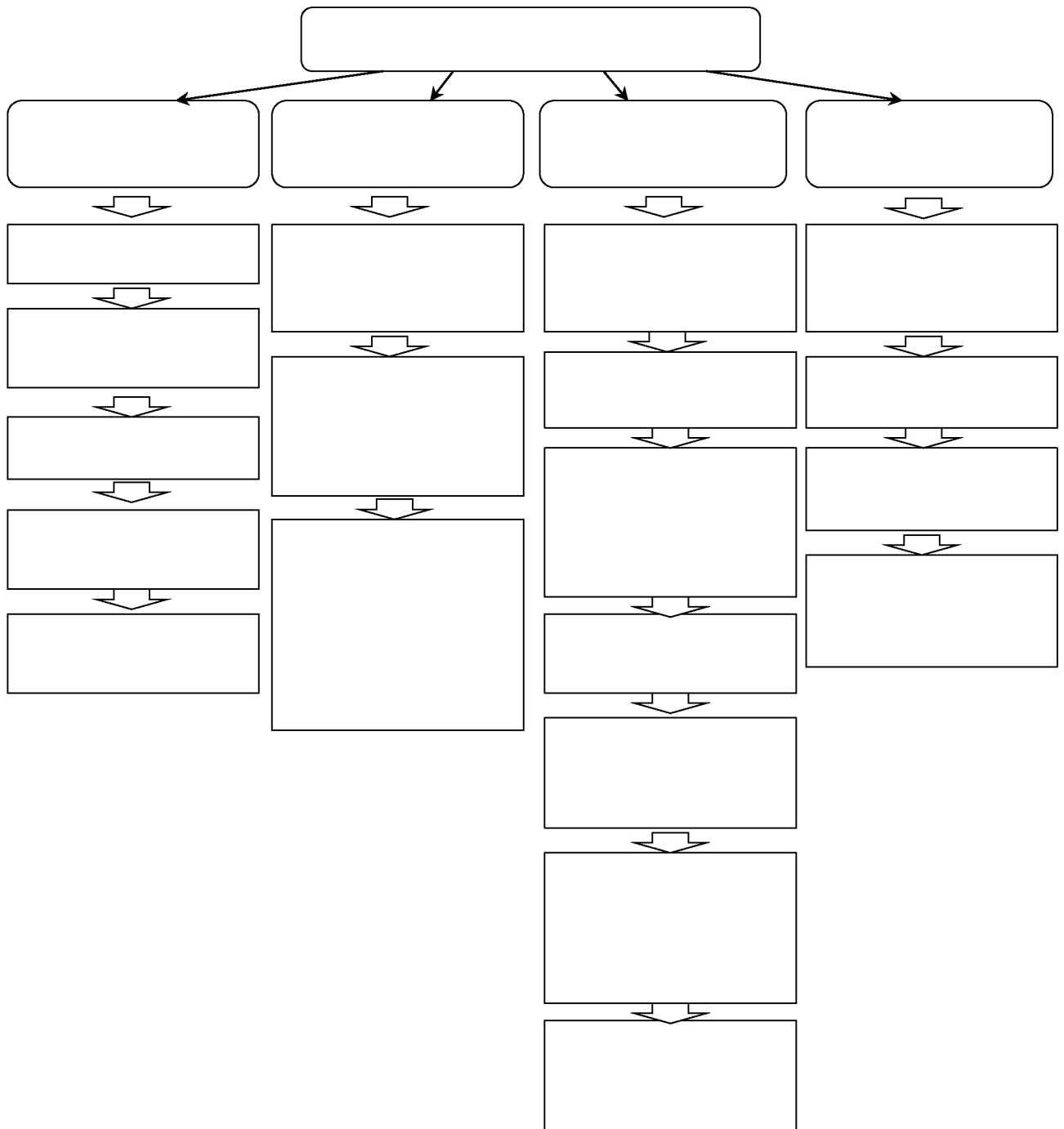


Рис. 1.4. Узагальнена модель логістичних бізнес-процесів для підприємства
Джерело: побудовано автором на основі джерел [6].

Проте з переходом на наступний рівень поступово втрачається універсальність механізму та зростає його спеціалізація під окремий вид роботи. Тому в варто проводити зміни в існуючому стані механізму управління підприємством з використанням бізнес-процесів в межах універсальних напрямків управління. В подальшому така модель може розширюватися керівниками підприємств, які володіють даними відносно

особливостей інформацією про особливості роботи та подальші елементи ієрархії [2].

Отже, процес організації та управління оптимізацією бізнес-процесів в суб'єкті господарювання являється невід'ємною складовою частиною її роботи, це пояснюється тим, що саме бізнес-процеси впливають на подальший розвиток та загальну ефективність підприємства. Від правильності розробки та подальшої реалізації оптимізаційних процесів залежить реалізація визначеної стратегії подальшого розвитку підприємства. Робота комерційної структури здійснюється в певному конкурентному середовищі. Конкуренція примушує суб'єкт господарювання займатися подальшим збором та аналізом значної кількості даних про ринок, галузь та інші чинники. Враховуючи це факт кожне підприємство має на меті оптимізацію свої бізнес-процеси, тому потрібно обрати відповідну стратегію, яка орієнтується на загальні потреби клієнтів та можливу швидку адаптацію до основних вимог ринку. Це можна здійснити при умові ефективної організації реалізації заходів оптимізаційного характеру в конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ГРУПИ КОМПАНІЙ LIDEA

2.1. Аналіз напрямків діяльності та фінансового стану групи компаній LIDEA

Для того, щоб розглянути систему управління логістичними процесами на прикладі аграрної компанії було обрано відомий бренд LIDEA, який являє собою інноваційний мультикультурний бренд, що надає вітчизняним сільськогосподарським виробникам значний асортимент сортів та гібридів наступних культур: озимої пшениці, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сої, озимого ріпаку та сорго. Зазначимо, що насіння групи компаній LIDEA відповідає всім потребам фермерів та володіють такими біологічними характеристиками як високий вміст цінних речовин, білку та олії. Крім цього компанія проводить активну міжнародну політику. Основними стратегічними цілями групи компаній LIDEA є наступні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні стратегічні цілі групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Основними факторами успіху групи компаній LIDEA є взаємоздлагоджене партнерство між структурними підрозділами,

спрямування фокусу на аграрні компанії та використання передового міжнародного досвіду. Зазначимо, що саме група компаній LIDEA в Україні є вертикально інтегрованою компанією, в якій працює понад 450 працівників і включає в себе наступні структурні підрозділи (рис. 2.2.).

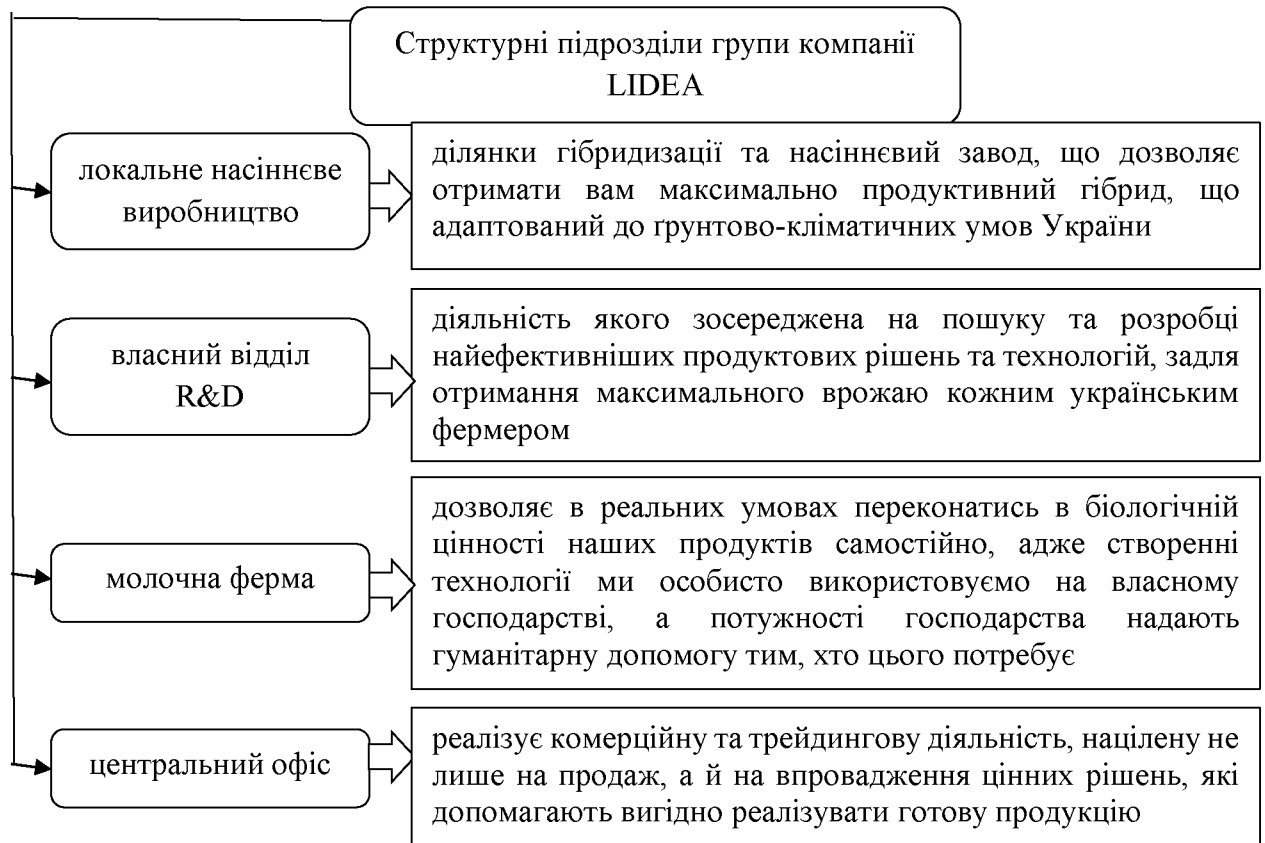


Рис. 2.2. Структурні підрозділи групи компанії LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Перейдемо до розгляду груп компаній, які входять до бренду LIDEA. Так, основне виробництво зосереджене в насінневому заводі ТОВ «Черлис», який розташований в с. Білозір'я. В компанії знаходяться всі гібриди для посіву та проходить процес агровиробництва на базі ТОВ «Маяк-Худяки» та СТОВ «Ломовате», які орендують землі у власників і надають певні послуги. В компанії працює близько 300 працівників, воно має 4000 га, з них 3600 га іде на зрошення. ТОВ «Черлис» займається вирощуванням насіння кукурудзи, сої та соняшника, має парк агротехніки, насінневий завод та молочну ферму на 450 дійних корів.

Процес виробництва та реалізації насіння в досліджуваній компанії проходить в декілька етапів:

1. проведення доробки основних культур, зокрема зернових, соняшника, кукурудзи, ріпаку, сорго;
2. проходження стадії доробки, зокрема проведення сортування та сушіння культур, обмолоту кукурудзи, калібрування всіх культур, упаковка та зберігання культур, проведення обробки насіння фітопрепаратами.

ТОВ «Черлис» має наступні потужності: приймання кукурудзи близько 500 т/добу, приймання соняшнику понад 80 т / добу, упаковка –700 мішків у рік, зберігання – 5500 м³. ТОВ «Черлис» має сертифікати у сфері гігієни та безпеки праці ISO45001:18 від компанії SGS. На кожному етапі виробництва проводиться аналіз якості продукції, зокрема, на ділянці пакування здійснюється контроль на відповідність ESTA. Крім цього компанією запроваджено систему візуального менеджменту міжнародної компанії ECOLE POP, яка є ключовим елементом на виробництві.

СТОВ «Ломовате» одне із товариств з групи компаній LIDEA, що розташоване в Черкаському регіоні. Основним видом діяльності СТОВ «Ломовате» являється вирощування насіння кукурудзи соняшнику та сої. На території товариства розташована молочно-товарна ферма, що налічує 450 голів корів. У 2022 році середній надій на одну корову складає понад 34,5 л молока, в 2023 році компанія планує підняти до 40 л. На території господарства знаходиться пасіка котра налічує 72 бджолосім'ї Товариство здійснює реалізацію молока не лише на молочні заводи «Волошкове поле» та «Молочний Альянс», а і для працівників та жителів села. Крім того, під час війни компанія надає допомогу жителям м. Черкаси та Черкаського регіону, а саме малозабезпеченим та внутрішньо-переміщеним особам, у вигляді безкоштовного молока.

Наступною компанією, що входить до бренду LIDEA є компанія «Маяк-Худяки», яке територіально розташоване в с. Худяки. Це головний офіс операційного відділу Agro-production, саме тут знаходиться техніка, за

допомогою якої проводяться всі важливі польові роботи. Тут працює основна Agro-team ТОВ «Черлис», до якої відносяться:

- відділ механізації – головний інженер, головний механік, трактористи-машиністи с.-г. виробництва, які безпосередньо керують технікою та проводять її діагностику перед польовими роботами;
- агрономічний відділ (агрономи);
- відділ зрошення (система поливу);
- фінансовий відділ (працівники бухгалтерії);
- відділи закупівель та охорони праці.

В компанії відбувається весь процес планування посівів та роботи Agro-production. Нині маємо 50 рухомих одиниць техніки таких фірм, як John Deer, Case, Kuhn, Claas, Bourgoin, Vermande, Hardi, Berthoud, MONOSEM, Vaderstad, Franke тощо. Головним завданням Agro-team є правильна та детальна підготовка до сезону й чітка, злагоджена робота протягом нього. У 2021 році ТОВ «Маяк-Худяки» (територія агровиробництва) пройшов сертифікацію ISO45001:18, компанією SGS та в 2022 році пройшов повторну сертифікацію. Запроваджено роботу з програмою Cropio, що забезпечує супутниковий моніторинг всіх полів одночасно завдяки системі NDVI.

Перейдемо до оцінки фінансового стану групи компаній LIDEA. Компанія функціонує на основі статуту, дотримується вітчизняних вимог до складання та подання фінансової звітності та сплачує всі вчасно податкові зобов'язання.

На рис. 2.3. наведемо основні показники діяльності групи компаній LIDEA за 2020-2022 роки. Дохід від реалізації у групі компаній LIDEA у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 1331,36 млн. грн. до 1488,66 млн. грн. (на 11,81 %), прибуток скоротився з 86,88 млн. грн. до 28,73 млн. грн. (67%) за аналізований період, розмір оборотних засобів скоротився також з 1098,68 млн. грн. до 1060,71 млн. грн., а основні засоби зросли 19 млн. грн., тобто на 104,38 %.

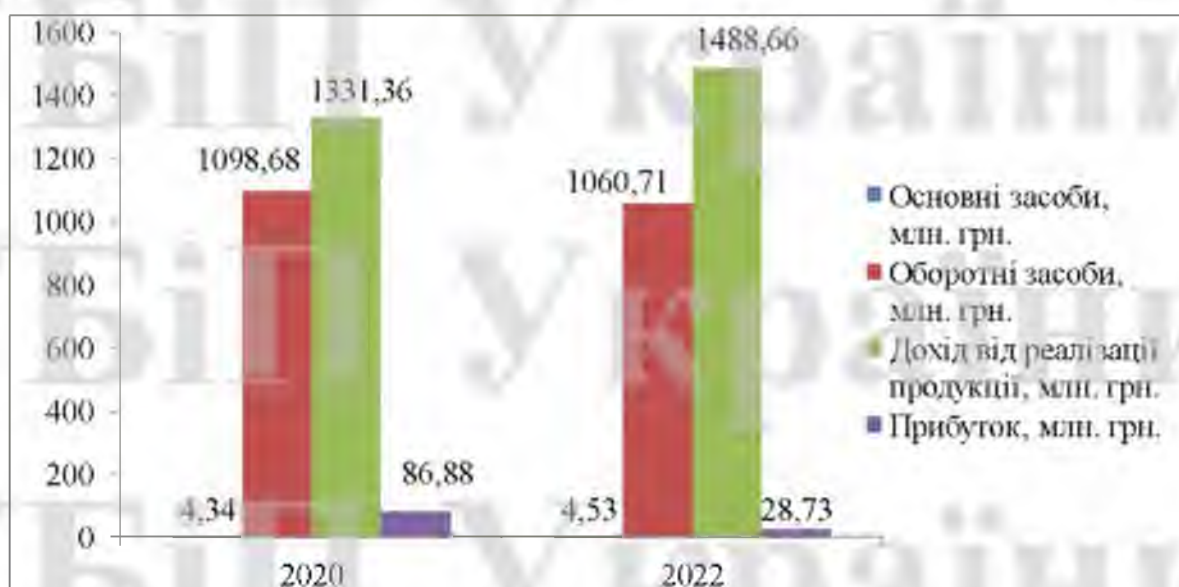


Рис. 2.3. Зміна показників діяльності групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

На рис. 2.4 наведемо структуру доходів групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках.

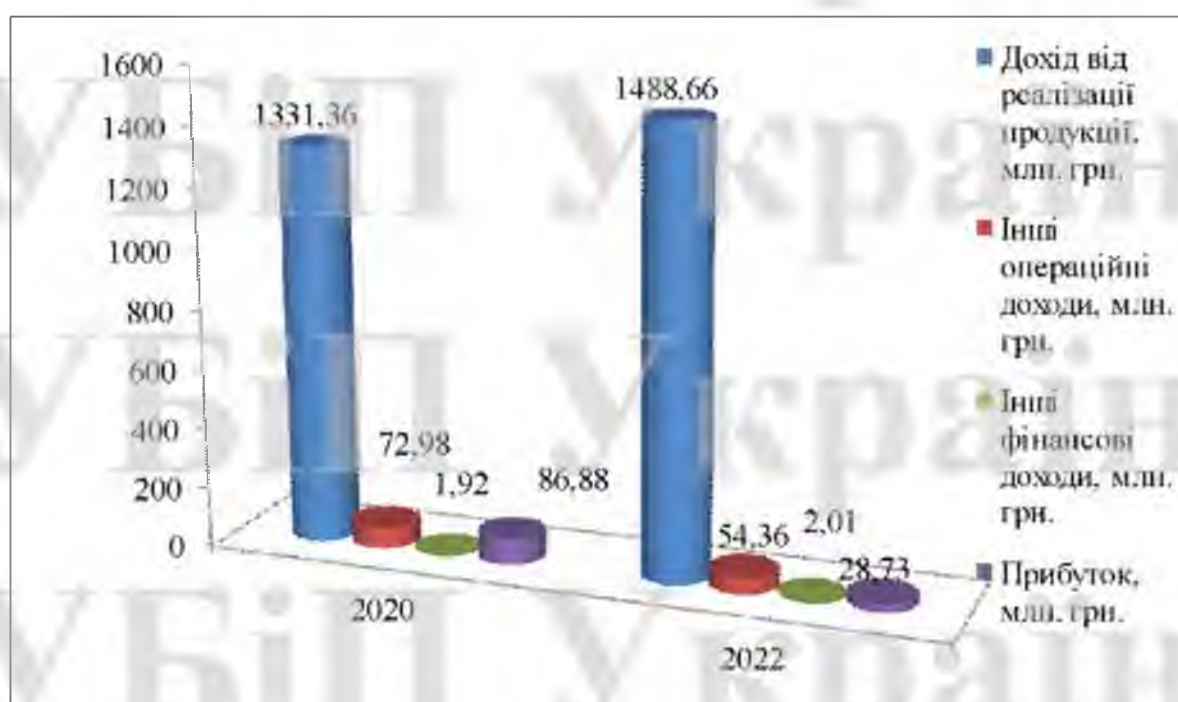


Рис. 2.4. Зміна структури доходів групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

За цей період дохід від реалізації продукції збільшився на 157,3 млн. грн., а інші фінансові доходи – на 0,09 млн. грн. Натомість інші операційні доходи скоротилися на 18,62 млн. грн., а прибуток на 58,15 млн. грн.

На рис. 2.5. відобразимо витратну частину діяльності групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках.

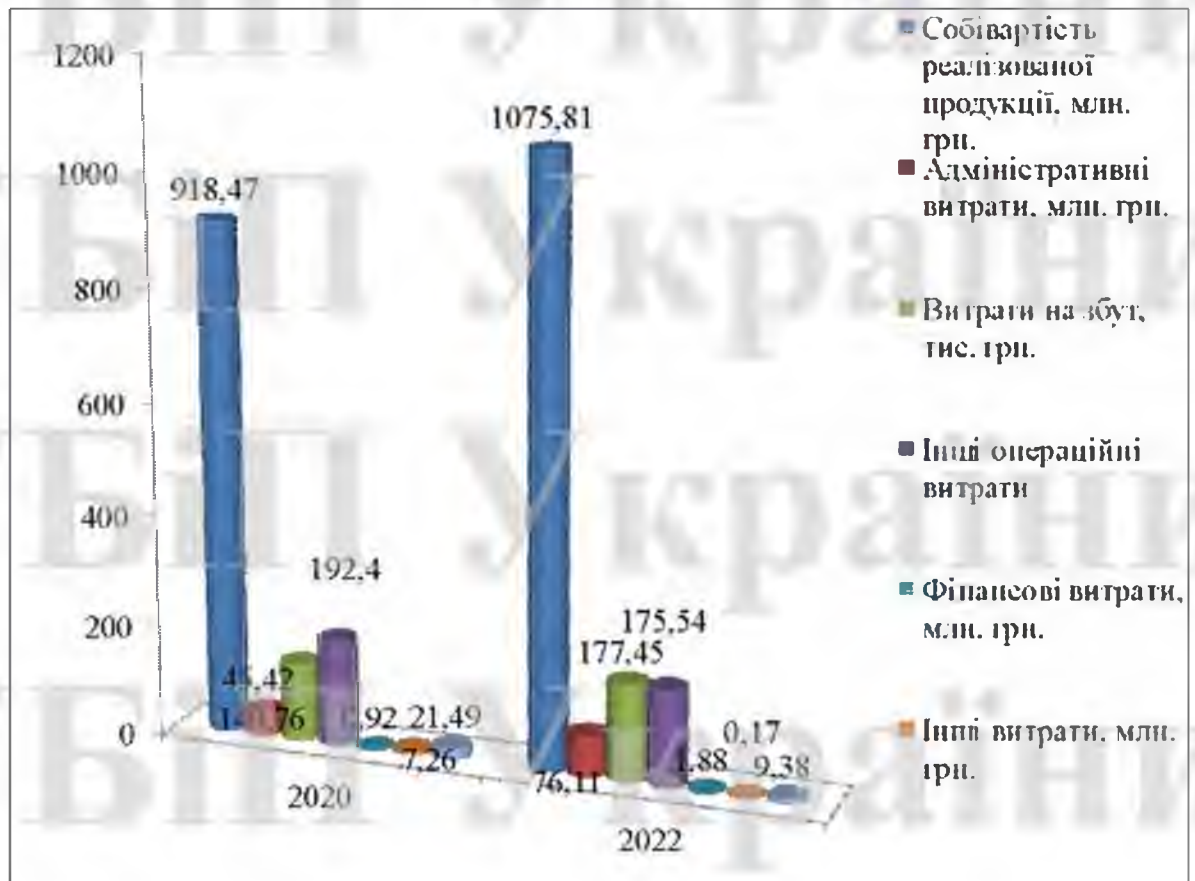


Рис. 2.5. Зміна структури витрат групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках
Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

За цей період по всіх статтях витрат, крім інших операційних витрат, інших витрат та податку на прибуток, спостерігається збільшення, собівартість зростає у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 17,13%, адміністративні витрати – на 67,55%, витрати на збут – на 26,07% та фінансові витрати – на 102,80%.

На рис. 2.6 наведемо зміну власного капіталу групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках за досліджуваний період.

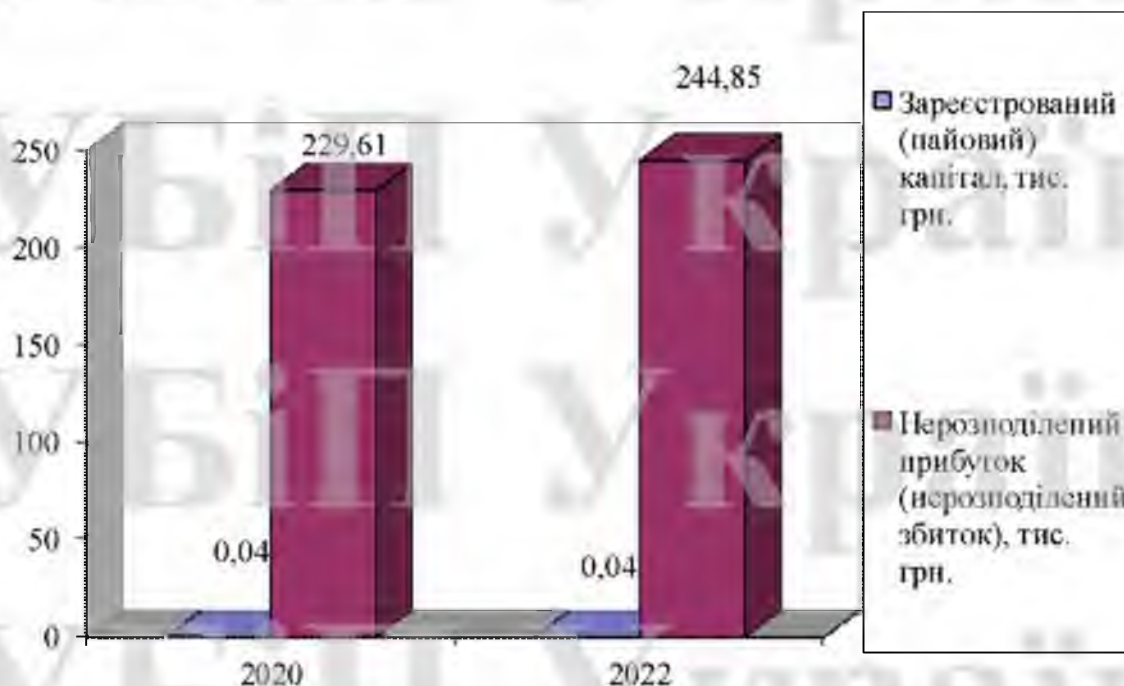


Рис. 2.6. Зміна власного капіталу групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

Основну частину власного капіталу групи компаній LIDEA складає нерозподілений прибуток, який коливається від 229,61 млн. грн. у 2020 році до 244,85 млн. грн. у 2022 році, розмір статутного капіталу незмінний і становить 0,04 млн. грн. за досліджуваний період.

Щодо зобов'язань групи компаній LIDEA зазначимо, що компанія довгострокових зобов'язань немає, а поточні зобов'язання складаються із поточної кредиторської заборгованості за товари і послуги, за розрахунками з бюджетом, зі страхуванням і оплатою праці, за одержаними авансами, із внутрішніми розрахунками, за поточним забезпеченням та за іншими поточними зобов'язаннями. Зміну поточних зобов'язань розглянемо у табл. 2.1.

Найбільшу питому вагу поточних зобов'язань у 2022 році становила поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – 86,50 % та поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків – 11,23%. У

2022 році в порівнянні з 2020 роком загальна вартість поточних зобов'язань скоротилася на 3,32%, по їх складовим частинам також спостерігається тенденція до скорочення.

Таблиця 2.1

Зміна поточних зобов'язань у групі компаній LIDEA у 2020-2022 роках, млн. грн.

№ з/п	Поточні зобов'язання	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. у %
1	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7,78	9,67	124,29
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>0,84</i>	<i>1,09</i>	-
2	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12,53	0,378	3,03
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>1,36</i>	<i>0,04</i>	-
3	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхуванням	0,05	-	-
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>0,005</i>	-	-
4	Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	0,05	0,06	120,00
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>0,005</i>	<i>0,007</i>	-
5	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	787,48	769,20	97,68
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>85,61</i>	<i>86,50</i>	-
6	Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	97,47	99,84	102,43
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>10,60</i>	<i>11,23</i>	-
7	Поточні забезпечення	13,85	9,35	67,51
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>1,51</i>	<i>1,05</i>	-
8	Інші поточні зобов'язання	0,59	0,74	125,42
	<i>Питома вага від загального підсумку</i>	<i>0,06</i>	<i>0,08</i>	-
Всього поточних зобов'язань		919,80	889,23	96,68

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

Для того, щоб розуміти напрямки проведення оптимізації бізнес-процесів в компанії спочатку необхідно дослідити його фінансовий стан на основі таких показників як коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансової

стійкості, коефіцієнта фінансової заборгованості та коефіцієнта маневрування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміна показників фінансової стійкості групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

№	Показники	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. у %
1	Коефіцієнт автономії	0,20	0,22	110,00
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	0,78	97,50
3	Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,25	0,28	112,00
4	Коефіцієнт маневрування	4,78	9,12	190,79

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

З розрахованих показників можемо зробити висновок, що стан компанії в фінансовому плані абсолютно стійкий. Довгострокових зобов'язань немає, значення коефіцієнтів автономії становить у 2022 р. 0,22, а коефіцієнт фінансової стійкості – 78%, тобто на 22% компанія може покрити свої зобов'язання власним капіталом. Коефіцієнт фінансової заборгованості у 2021 році складає 28%, тобто компанія залежить від постачальників та кредиторів. Коефіцієнт маневрування свідчить про ступінь маневреності власного капіталу, він складає у 2022 році 9,12, тобто компанія гнучка у використанні власних коштів.

В табл. 2.3 розрахуємо показники ліквідності групи компаній LIDEA.

Таблиця 2.3

Зміна показників ліквідності групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

№	Показники	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. у %
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,13	61,90
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,77	0,80	103,89
3	Коефіцієнт покриття	1,19	1,19	100,00

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

Показники ліквідності показують, що компанія немає можливості виплатити свої короткострокові зобов'язання швидко, про що свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт покриття у 2022 році становив 1,19. Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 0,21 у 2020 році до 0,13

у 2022 році, а коефіцієнт швидкої ліквідності зріс від 0,77 у 2020 році до 0,80 у 2022 році.

Розрахуємо основні показники рентабельності за останні три роки, оскільки у попередніх чистий прибуток має від'ємне значення у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Зміна показників рентабельності групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

№	Показники	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. у %
1	Рентабельність активів, %	0,08	2,53	303,26
2	Рентабельність власного капіталу, %	0,38	0,12	31,58
3	Рентабельність продажів, %	0,07	0,02	28,57

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

Значення показника рентабельності активів у 2022 році становить 2,53, це означає, що підприємство досить ефективно використовує своє активи. Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів даної компанії, це показник становить 12%, що є досить низьким для підприємства. Аналіз ділової активності варто здійснити з використанням відповідних коефіцієнтів оборотності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зміна показників ділової активності групи компаній LIDEA у 2020-2022 роках

№	Показники	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. у %
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,21	1,31	108,26
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,81	2,93	76,90
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,45	1,67	115,17
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,80	6,08	104,83

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності діяльності компанії.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан групи компаній LIDEA дійшли висновків, що компанія достатньо забезпечена власними коштами, повністю відповідає своїм зобов'язанням, має можливості залучення додаткових позикових засобів без ризику втрати фінансової стійкості. Також має змогу

вчасно ліквідувати свої борги та сплачувати зобов'язання. Значення показників рентабельності не досить високі, тому потрібно проводити відповідні заходи для підвищення цих показників.

2.2. Дослідження конкурентних переваг та бізнес-процесів, які відбуваються в групі компаній LIDEA

З метою проведення оцінки характерних ознак з питань оптимізації загальних бізнес-процесів у групі компаній LIDEA потрібно її розглянути з позицій конкурентних переваг через те, що вони формуються довгий період, а також мають постійно доопрацьовуватися та відображати якісну сторону для загальної ефективності роботи компанії. Група компаній LIDEA є передбачуваним та надійним партнером, яка може володіти конкурентними перевагами, взаємна співпраця компанії з клієнтами являється довгостроковою та взаємовигідною. Розглянемо наступні конкурентні переваги компанії:

1. Замовник є для компанії важливим, оскільки для неї актуальними являються замовлення від малого та середнього бізнесу, а також великих компаній. З замовниками компанія співпрацює у відповідності до загальних принципів персонального обслуговування та клієнтоорієнтованого підходу. Всім клієнтам групи компаній LIDEA пропонується ряд переваг, основні з яких полягають в персональному супроводі для кожного замовлення. Всі працівники компанії мають уважно відноситися до кожного замовника та надають більш кваліфіковані послуги.

2. Група компаній LIDEA для кожного замовника пропонує кращу цінову пропозицію, при потребі може гнучко реагувати на суттєві умови, які висуває замовник. Компанія застосовує всі належні можливості, щоб зробити пропозиції більш привабливим за ціною, у зв'язку із цим замовникам немає прямої потреби у тому, що проводити пошук дешевих пропозицій. Щодо

загальної політики управління групи компаній LIDEA ставить в першу чергу зручність для всіх клієнтів, в тому випадку коли компанія готова розглядати нестандартні умови для укладання договорів, а також притримуватися більш ефективної та оптимальної схеми для співпраці.

3. Оптимальні терміни здійснення – компанія дуже цінує всіх замовників, при цьому на професійному рівні та швидко проводить підготовку комерційних пропозицій, формує більш оптимальні графіки для здійснення робіт. Це в комплексі дає можливість ефективно взаємодіяти з замовниками та іншими компаніями. В цьому аспекті доцільно відзначити, що управлінці, які приймають участь в процесі реалізації продукції досліджують всі документи та приймають виважені рішення. [7].

4. Прозорість та безпека, вони є основними принципами для здійснення роботи компанії, що дає можливість забезпечити безпеку в затвердженні управлінських рішень та формує надійність в інноваційних технологій в процесі виробництва та реалізації продукції. Додержання встановлених принципів безпеки є базою для виробничого процесу. Компанія може запроваджувати та приймати виважені рішення, при цьому виключаючи всі елементи для надлишкової безпеки, які призводять до виникнення додаткових витрат [10].

5. Врахування всіх оптимальних можливостей компанії, що дозволяє компанії надавати пропозицію клієнтам на базі комплексного підходу, що формується з різних можливостей інноваційних технологій в процесі виробництва та реалізації продукції. Такий підхід має переваги перед іншими, оскільки весь процес поділений на відповідні частини, це призводить до того, що замовнику доводиться спілкуватися із значною кількістю виконавців, а також залучати працівників для контролю та координації [23].

6. Орієнтованість на подальший розвиток бізнесу різними замовниками та подальше збільшення доходів, в цьому випадку компанія може розцінювати кожне таке звернення як основну частину загальної програми подальшого розвитку замовників. Інноваційні технології, які можуть

застосовуватися в роботі досліджуваної компанії забезпечує більш якісне збільшення основних показників виробництва та конкурентних переваг.

7. Масштабність діяльності – в цьому аспекті компанія планує збільшувати обсяг реалізації продукції як по території України, так і на міжнародному ринку. При цьому загальний досвід роботи з регіонами може забезпечити компанію більш швидку мобілізацію всіх необхідних ресурсів для впровадження проєктів в різних регіонах [8].

Для того, щоб оптимізувати бізнес-процеси у групи компаній LIDEA та збільшити економічну ефективність її роботи компанія проводить загальну політику просування проєктів на обласний та регіональний рівні. Здійснення такої політики потрібно розділити на декілька етапів (рис. 2.7.), впровадження кожного з яких дасть відповідні результати.

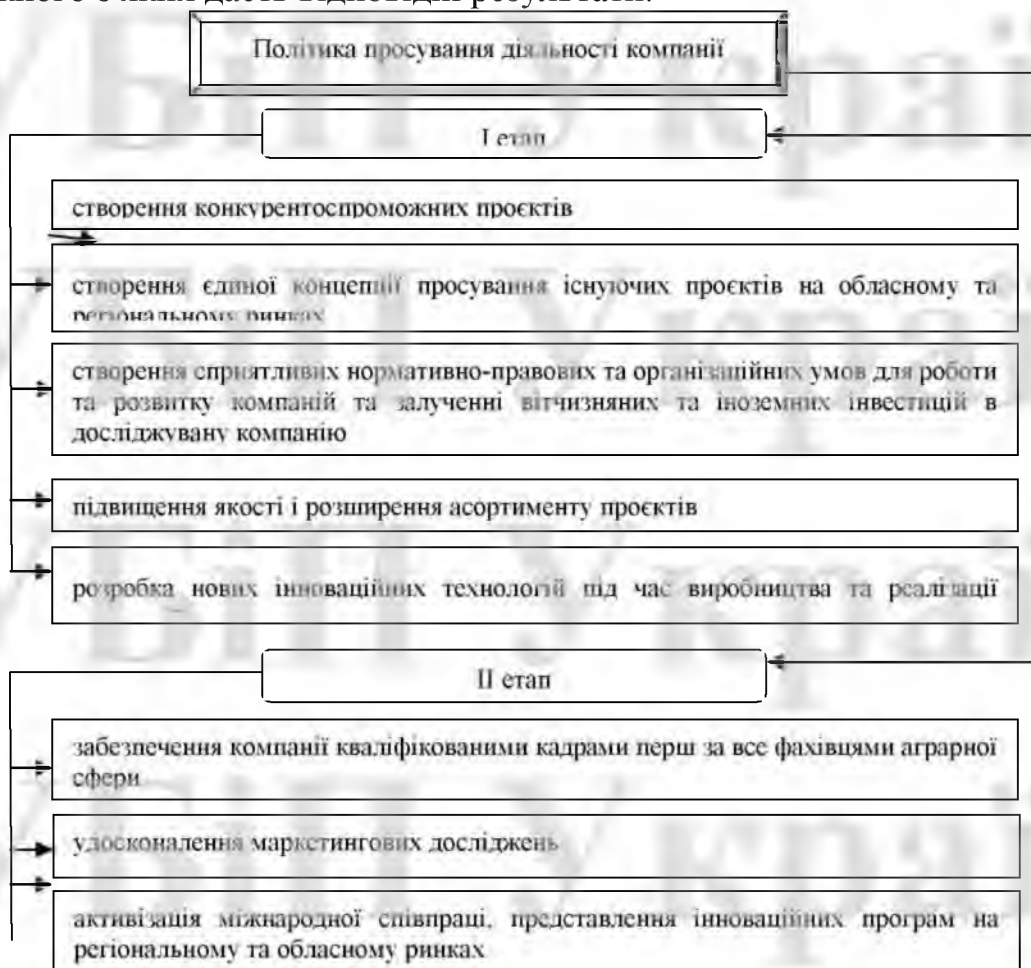


Рис. 2.7. Етапи оптимізації бізнес-процесів групи компаній LIDEA на регіональний та обласний рівень

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Більше того доцільно застосовувати належне та відповідне програмне

забезпечення, зокрема мобільного додатку для планшетів та смартфонів та планшетів, в якому відображаються відповідні актуальні новини в напрямку інноваційних технологій та послуг по виробництву та реалізації продукції, які безпосередньо відображають асортимент виробленої продукції компанії, створення відповідних фото і аудіо контент для мобільного додатку з відповідною технічною підтримкою та можливістю оновлення. Здійснення всіх планових заходів дасть можливість пропагувати та просувати роботу компанії на території країни та за її межами [12].

Основними оптимізаційними ідеями, які закладені в бізнес-процеси компанії є консолідація рекламно-інформаційної роботи групи компаній LIDEA, а також розробка та просування виробленої продукції компанії по регіону. Завданнями політики оптимізації бізнес-процесів групи компаній LIDEA в регіоні є (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Стратегічні цілі політики оптимізації бізнес-процесів групи компаній LIDEA в регіоні

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Для того щоб досягти зазначені цілі, які лежать в основі політики оптимізації бізнес-процесів на регіональному та обласному рівні, потрібно впровадити в життя наступну систему дій:

1. Формувати, просувати та розвинути інноваційні технології та відповідні послуги, які стосуються виробництва та реалізації продукції в досліджуваній компанії.
2. Подальший розвиток та поліпшення загальної процедури формування проєктів з метою зацікавлення потенційних клієнтів та інвесторів.
3. Активізація співробітництва на міжнародному рівні та впровадження транскордонних проєктів в насінневій індустрії.
4. Формування загального механізму взаємодії між органами місцевого самоврядування, виконавчої влади з компанією.
5. Залучення додаткових інвестицій на підтримку та подальший розвиток інноваційних технологій та послуг по реалізації продукції компанії.
6. Зростання загальної кількості замовників за рахунок внутрішнього потенціалу.
7. Подальша підтримка створення сприятливого середовища з метою залучення необхідних інвестицій в насінневу сферу та можливість формування необхідних інвестиційних пропозицій в цьому напрямку.
8. Збільшення загальних обсягів реалізації інноваційних технологій, послуг по реалізації продукції компанії та надходжень до бюджетів на всіх рівнях.
9. Подальше підвищення професіоналізму працівників компанії [17].

Основним критерієм для здійснення процесу управління бізнес-процесами у групі компаній LIDEA являються юридичний та економічний відділи компанії. Фахівці у цій сфері повністю здійснюють супроводження процесу надання послуг. Перед здійсненням управління оптимізацією бізнес-процесів в компанії доцільно акцентувати увагу на розгляді основних питань, які стосуються етапів організації самого процесу створення продукції, тобто життєвого циклу інноваційної програми, які покажемо на рис. 2.9.

Як бачимо, загальний процес управління бізнес-процесів з метою їх оптимізації проводиться після формування інвестиційного плану проєкту

компанії, вибору основних джерел забезпечення фінансовими ресурсами та створення бізнес-плану.

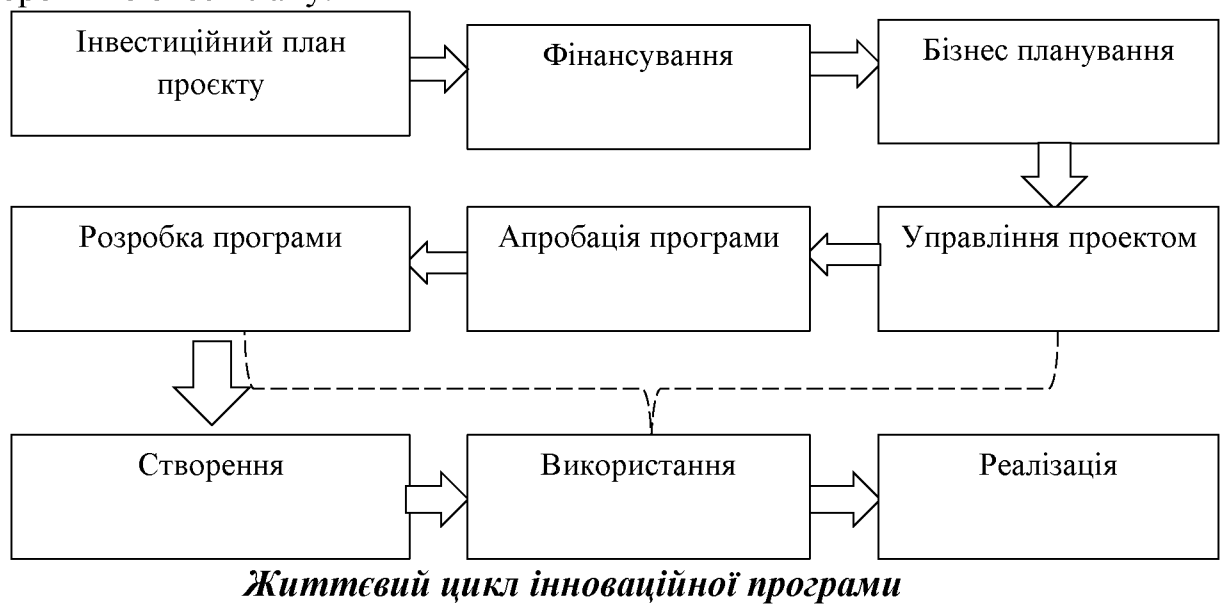


Рис. 2.9. Етапи організації проекту інноваційної програми для реалізації продукції у групі компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Зауважимо, що інвестиційний план може створюватися на основі окресленої мети, тактичних заходів та стратегічних цілей. Мета такого плану полягає в обґрунтуванні характерних рис, до яких прагне конкретний об'єкт дослідження та на втілення яких спрямовується його робота, яка є відправною точкою для систематичного планування та затвердження управлінських рішень, яка є основним критерієм для проведення оцінки загальної ефективності роботи об'єкту. Для того, щоб досягнути стратегічну мету формують стратегію розвитку, що охоплює напрями розвитку та планові результати роботи [20].

При побудові стратегічних цілей при впровадженні проєктів досліджуваної компанії потрібно дотримуватись певних методологічних принципів, а саме:

- на кожному етапі сукупність завдань, цілей та під цілей повинна відповідати визначеним обсягам та виконуватися у окреслені терміни;
- відсутність певних суперечностей між визначеними цілями, які перебувають на різних рівнях «дерева цілей»;

- декомпозиція мети та місії компанії на всіх рівнях з використанням єдиного методичного підходу;
- визначені цілі усіх рівнів повинні виражатися в конкретних обсягах, термінах з відповідальними виконавцями.

Фінансове забезпечення інноваційної програми для реалізації продукції у групи компаній LIDEA передбачає виконання наступних заходів (рис. 2.10.).



Рис. 2.10. Заходи, які необхідно виконати для отримання необхідного фінансового забезпечення реалізації інноваційного проекту у групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

З метою досягнення окреслених цілі, що включаються в політику просування у групи компаній LIDEA на відповідний обласний і регіональний рівень варто впроваджувати наступний механізм дій:

1. Створювати, розвивати та просувати нові інноваційні програми та надання нових послуг для реалізації продукції компанії.
2. Сприяти розвитку та подальшому вдосконаленні IT інфраструктури з метою зацікавлення потенційних клієнтів та інвесторів.
3. Сформувати відповідну системи координації між органами виконавчої, місцевого влади та компаніями.
4. Залучати інвестиції для підтримки та подальшого розвитку інноваційних проєктів.
5. Збільшити загальну кількості замовників за рахунок внутрішнього потенціалу.

Однак, враховуючи той факт, що проблеми виявляються систематично доцільно їх вирішувати за рахунок таких заходів:

1. Створити більш сприятливе середовище для подальшого розвитку компанії та можливої активізації інвестицій з дотриманням встановлених міжнародних вимог.

2. Подальший розвиток інфраструктури, а також зростання якості обслуговування та покращення існуючого сервісу.

3. Формування синергічного зв'язку між бізнесовими структурами, владою, громадськістю та науки в більш пріоритетних проєктах компанії, який спрямований на загальне підвищення ефективності системи маркетингу.

4. Важливою складовою загальної політики просування проєктів бізнесових структур є формування іміджу компанії та її просування на ринки.

Важливою складовою загального процесу активізації цього питання є формування сприятливого клімату для залучення замовників. Для того, щоб виконати такі плани варто здійснити наступні заходи:

- проводити відповідні дії у сфері інноваційних технологій та послуг для реалізації продукції компанії;
- прийняття участі в конференціях, семінарах та міжнародних виставках;
- проведення та організація нарад, семінарів, форумів та науково-практичних конференцій, які стосуються питань подальшого розвитку проєктної роботи із залученням іноземних та вітчизняних експертів;
- організація масових заходів в досліджуваній сфері [30].

На наступному етапі варто дослідити особливості механізму управління логістичними бізнес-процесами з урахування можливих внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть виникати під час діяльності компанії.

2.3. Оцінка механізму управління логістичними бізнес-процесами у групи компаній LIDEA

Для того, щоб оцінити механізм управління логістичними бізнес-процесами спочатку варто його розглянути (рис. 2.11).

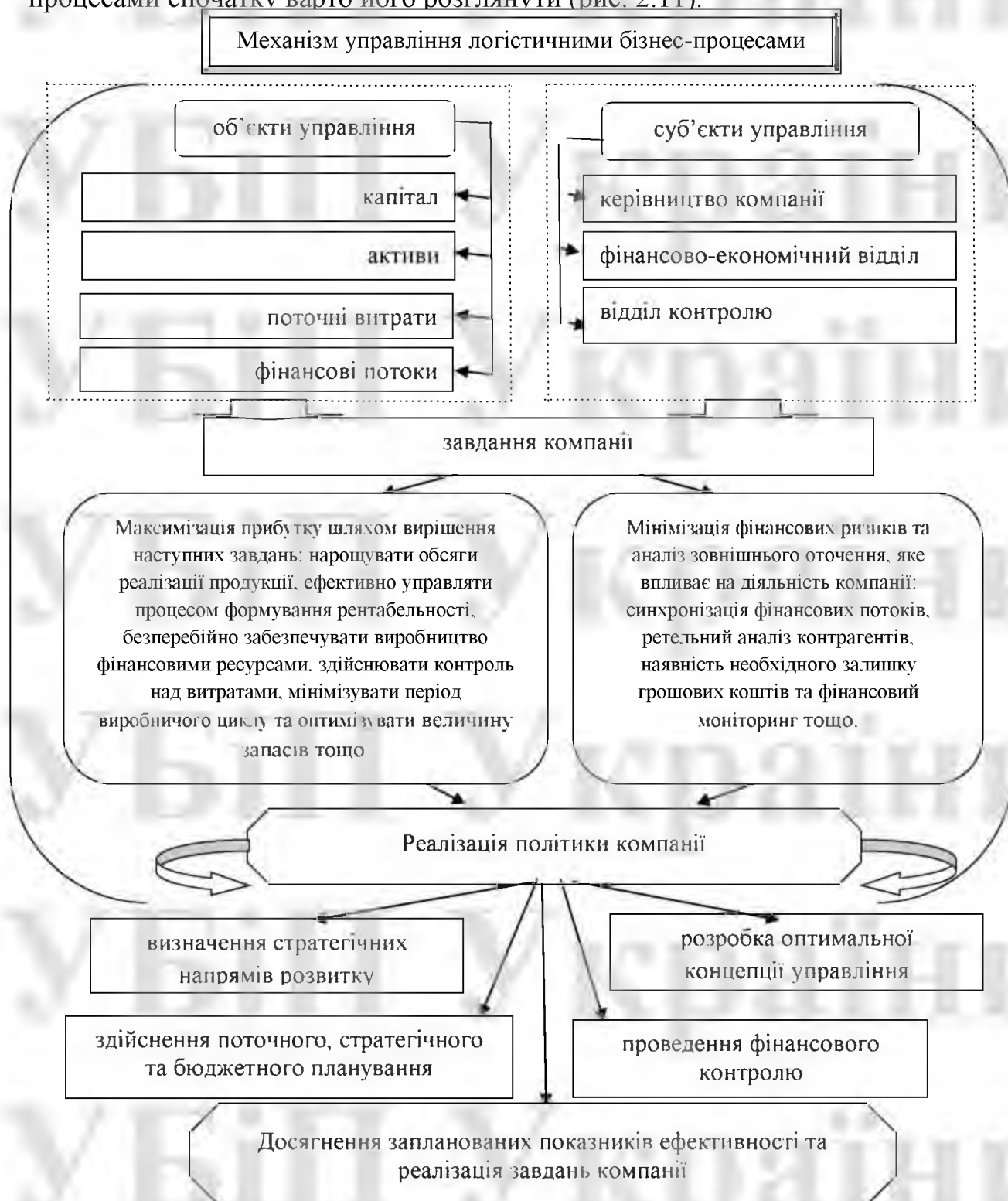


Рис. 2.11. Механізм управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA

До проблем, які виникають перед компанією на етапі розроблення та впровадження механізму управління логістичними бізнес-процесами можна віднести такі (рис. 2.12.).

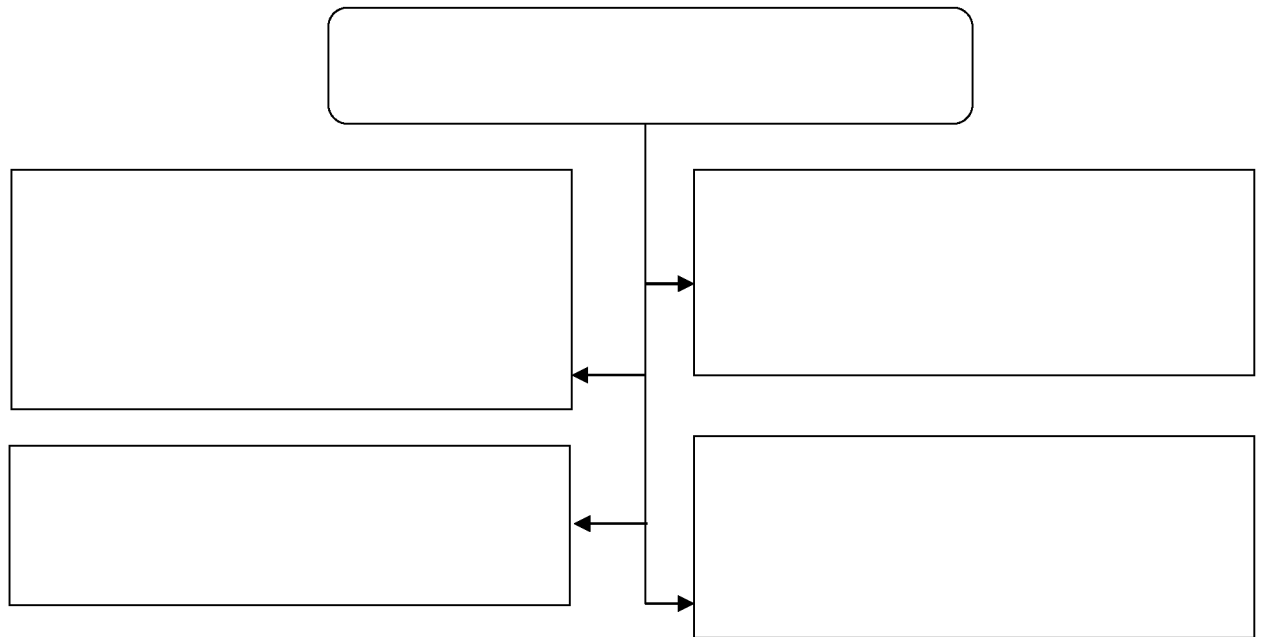


Рис. 2.12. Основні проблеми при реалізації системи управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Щодо негативного впливу на можливість реалізації загальної системи управління логістичними бізнес-процесами компанії зазначимо, що він може мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Відносно об'єктивного відзначимо, що він виникає не за волею компанії та працівників, а суб'єктивний може виникати внаслідок неефективної роботи компанії, його керівників та менеджерів. Основними джерелами такого впливу на діяльність суб'єкта господарювання є: дії свідомого або несвідомого характеру осіб та суб'єктів господарювання, а саме державних органів або компаній, які є конкурентами; збіг об'єктивних обставин, зокрема виникнення форс-мажорних обставин та інновацій [10].

Зазначимо, що спостерігають причини від яких залежати загальна ефективність фінансової політики компанії. Так, такими факторами можуть виступати кризові явища в економіці, стихійні лиха, війна та надзвичайні події, зміни в кон'юнктурі ринку, які передбачити неможливо, соціальна напруженість, управлінська некомпетентність та невиконання своїх обов'язків замовниками, клієнтами, партнерами та постачальниками за своїми

обов'язками, які стосуються оплати контрактів, постачання продукції або зміни затверджених умов договору.

Отже, на реалізацію системи управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA впливають різні фактори, які є об'єктивними і суб'єктивними, економічними та позаекономічними, внутрішніми та зовнішніми. Можна виокремити головні загрози зовнішнього характеру для групи компаній LIDEA:

1. Несприятлива та неефективна економічна політика державних органів – вони можуть суперечать стратегії виробничого, фінансового та комерційного характеру суб'єкта господарювання з використанням різних методів, важливими серед них є: поступова зміна ставок податкових ставок та митного тарифу; можливе коливання загального валютного курсу. Крім цього загрозу для кожної компанії зі сторони державних органів представляють дії пов'язані із обмеженням різних економічних зв'язків. Економічні санкції зі сторони держави мають негативний вплив та можуть призводити до поширення недовіри з метою дестабілізації безпеки в економічній сфері на міждержавному рівні [18].

2. Відповідні дії суб'єктів господарювання та їх конкуренція несумлінним способом. В цьому питанні відзначимо, що компанії-конкуренти мають методи, які мають можливість негативно вплинути на безпеку та роботу компанії, до них відносять:

– можливе порушення правових прав конкурентів на конкретну власність, зокрема може бути промислове шпигунство, поступове відтворення всієї продукції компанії-конкурента несанкціонованим шляхом, розкриття різних секретів в процесі виробництва конкурента;

– дезорганізація процесу виробництва різних конкурентів, що проводиться шляхом заманювання та підкупу їх працівників та службовців для заволодіння різними секретами процесу виробництва та здійснення торгівлі;

– підрив репутації конкурента, це може проводитися шляхом поширення неправдивих та хибних зведень, поширенням невідповідної

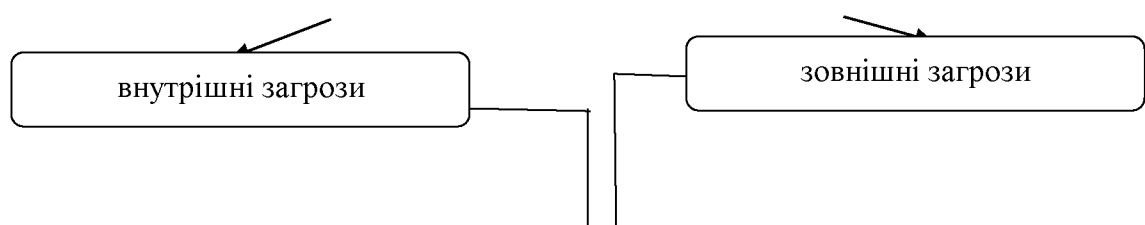
реклами, що в комплексі дискредитують суб'єкт компанії та інші, це може бути бойкот та демпінг [39].

3. Кризові явища, які поширюються в економіці в інших країнах, відзначимо, що вони надходять із країни в країну через відповідні канали зв'язків, що мають зовнішньо економічний характер. Зазначимо, що явища, що сприяють скороченню попиту та рівня цін на необхідні енергоносії, можлива структурна перебудова дозволяє породжувати залежність національних суб'єктів господарювання від тих процесів, які відбуваються у світовій спільноті.

4. Війна, яка не лише унеможлиблює ефективно працювати компанії, а й знищує багато компаній-партнерів, вбиває людей, які потенційно можуть бути працівниками компаній та призводить до фінансової кризи в країні.

До інших внутрішніх та зовнішніх проблем реалізації фінансової політики групи компаній LIDEA можна віднести наступні (рис. 2.13). Всі наведені загрози можуть створювати проблеми для економічної стабільності компанії та порушувати його функціонування на ринку. У зв'язку із цим управлінському персоналу потрібно проводити на постійній основі своєчасний пошук напрямків забезпечення безпеки для компанії.

Відзначимо, що виділяють такі складові елементи безпеки компанії для проведення ефективної боротьби із загрозами внутрішнього характеру, це може бути техніко-технологічна – дозволяє проводити аналіз ступеня раціонального використання всіх наявних основних засобів; фінансова складова частина може відповідати за ефективне застосування даних, капіталу та прав компанії та належна кадрова складова, що дозволяє забезпечувати формування потрібних умов для праці та більш ефективного управління працівниками. Варто відзначити, що основні напрямки запобігання загрозам внутрішнього та Система управління логістичними бізнес-процесами безпеці можуть відрізнитися між собою.



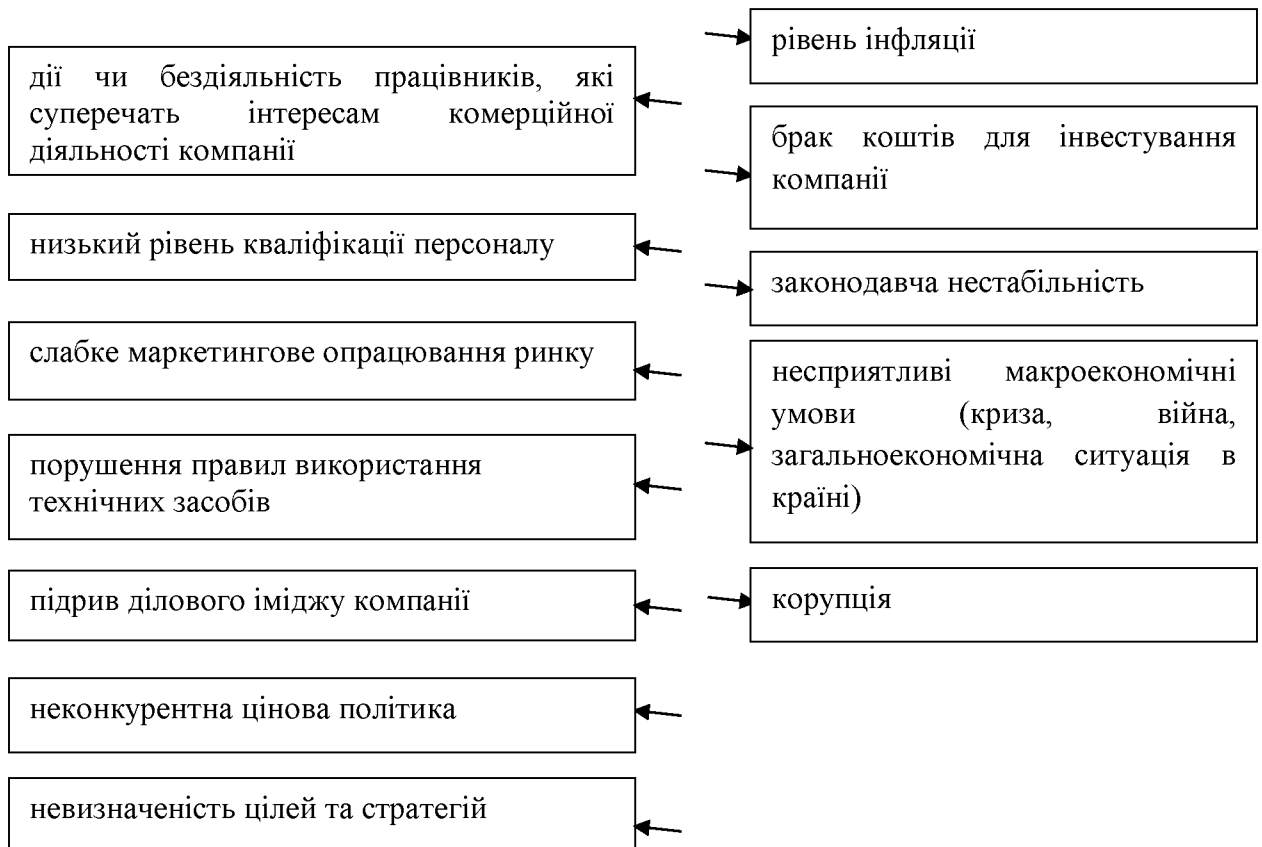


Рис. 2.13. Поділ загроз, які впливають на систему управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Основні заходи для реалізації ефективної системи управління групи компаній LIDEA полягають у запобіганні як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Щодо загроз зовнішнього характеру, зазначимо, що техніко-технологічній складовій вагоме значення має запровадження та застосування різних інноваційних технологій в загальному виробничому процесі. Це дозволяє покращити загальну якість послуг та продуктів, а й дозволить зробити компанію конкурентоспроможним, що дасть можливість вийти на нові більші ринки. запровадження технологій енергозбереження дає можливість компанії скоротити загальну собівартість продукції та певну залежність від постачальників енергоресурсів [48, С. 14-15].

Фінансова ланка дозволить активізувати маркетингову роботу групи компаній LIDEA. Так, нова реклама дає можливість індивідуалізувати загальну продукцію, яка позитивно впливає на процес формування громадської думки про товари та фірму. Процес диверсифікації загальних

ринків збуту та можливого освоєння деяких видів продукції дає можливість вийти суб'єкту господарювання на нові торговельні ринки та збільшити розмір прибутку. Кадрова ланка дозволяє активізувати роботу в напрямку посилення соціального захисту працівників.

Забезпечення впровадження ефективної системи управління групи компаній LIDEA також можливе за рахунок здійснення наступних заходів: проведення аналізу фінансового стану на системній основі та виділення основних перспектив його подальшої роботи; виявлення збитків та витрат в компанії, їх основних причин, та переорієнтація організаційної структури так, щоб суб'єкт господарювання міг отримати максимальний прибуток; впровадження інноваційних технологій та нових інвестиційних проєктів; а також оцінка можливостей суб'єкта господарювання, враховуючи вартість та якість продукції, її конкурентоспроможність [15].

Головними резервами для підвищення ефективності системи управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA є:

1. Оптимізація загальної структури капіталу суб'єкта господарювання – цей напрям полягає у безпосередньому окресленні оптимального відношення власного та позикового капіталу суб'єкта господарювання, оскільки формування більш оптимальної структури капіталу для належного фінансування витрат та забезпечення планового рівня доходів є важливим завданням в компанії.

2. Підвищення загальної ефективності застосування активів через збалансовану організацію необоротних та оборотних активів, що мають вплив на ефективність та результативність діяльності компанії та його фінансову стійкість.

3. Застосування фінансового планування через забезпечення ефективної роботи суб'єкта господарювання через розробку бізнес-плану, фінансового плану, своєчасний аналіз та контроль цих планів, а також вживання заходів відносно фінансово-господарської стабілізації [20].

Формування стратегії розвитку логістичних бізнес-процесів потребує вирішення завдань (рис. 2.14.).

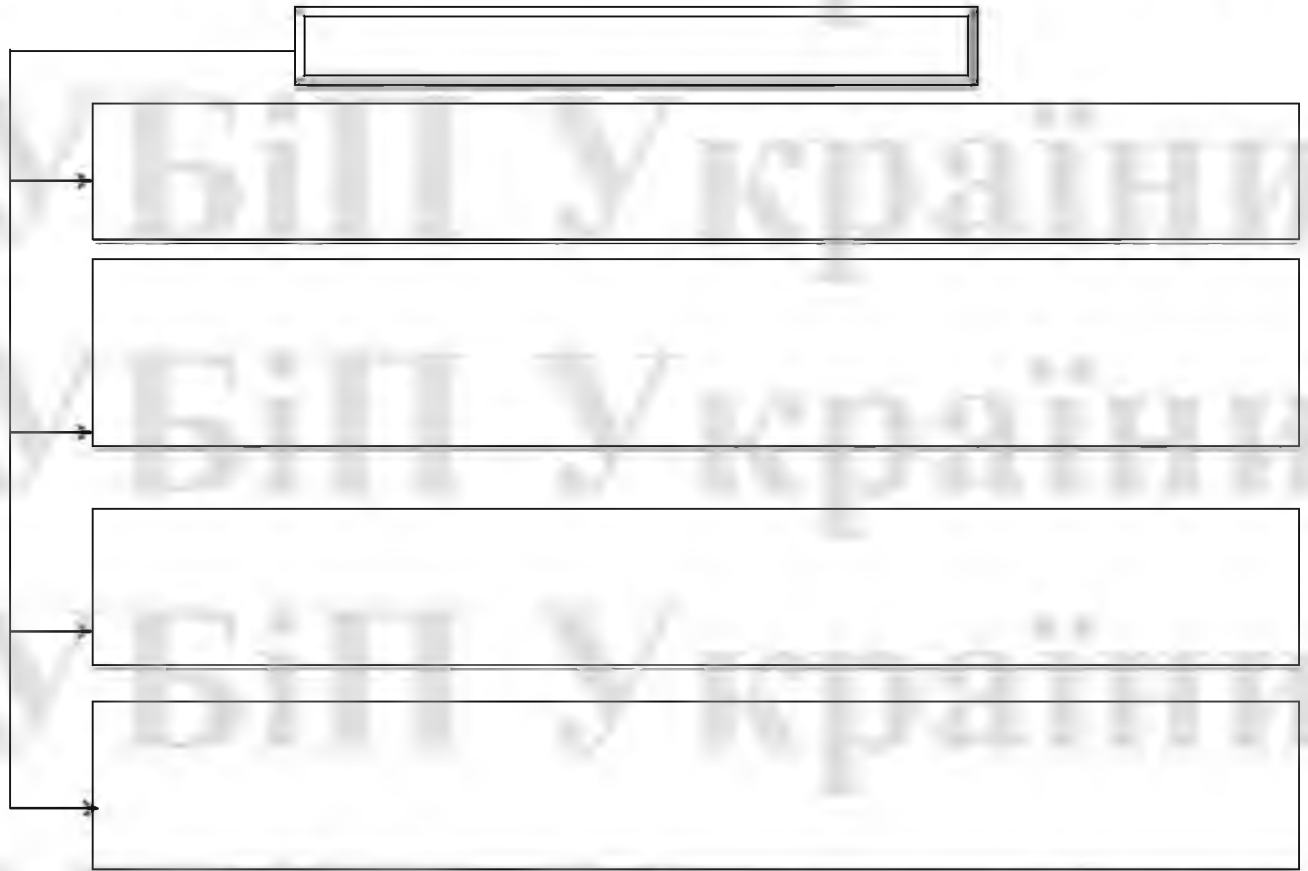


Рис. 2.14. Формування стратегії розвитку логістичних бізнес-процесів групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Окреслення основних джерел та різних засобів через акумулювання фінансових ресурсів групи компаній LIDEA для можливого здійснення заходів з метою реалізації потенціалу розвитку відповідно до окресленої фінансової стратегії. Відносно запровадження фінансової стратегії в систему управління групи компаній LIDEA з наявними фінансовими ресурсами варто зазначити, що умови господарювання, які формуються в Україні вимагають від керівників кожної компанії використання ефективних інструментів для управління та планування процесами впровадження фінансової стратегії. Спочатку варто проводити аналіз ситуації, яка формується навколо компанії, а також внутрішніх факторів на основі якого можна планувати напрямки вдосконалення його роботи з відповідною фінансовою стратегією. Для цього

використовують SWOT-аналіз діяльності групи компаній LIDEA , виокремивши наступні сильні та слабкі сторони компанії. Результати такого аналізу можна систематизувати в одній таблиці за допомогою матриці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз групи компаній LIDEA

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - достатня сировинна база, що сприяє наданню послуг; - висококваліфікований кадровий потенціал; - новітні технології в галузі; - професійно організований процес від пропозиції послуг до їх надання; - добре розвинута внутрішня інфраструктура. 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконала робота структурних підрозділів з маркетингу; - нерівномірне отримання доходу протягом року; - військові дії на території країни та знищення багатьох сільськогосподарських компаній.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку збуту послуг; - нарощування товарообігу супутніх послуг компаній; - створення дилерської мережі; - створення маркетингового підрозділу; 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція в галузі; - недостатнє фінансування.

Джерело: побудовано автором на основі інформаційних даних щодо діяльності компанії.

Виходячи з представленої SWOT-матриці інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії можемо визначити стратегічні цілі діяльності групи компаній LIDEA можна виділити такі основні групи його стратегічних цілей:

1. збільшення розміру прибутку;
2. розширення ринку збуту та збільшення обсягів виробництва;
3. збільшення темпів росту компанії.

Виходячи з наведених стратегічних цілей встановлюються наступні тактичні цілі, а саме:

1. оптимізація прибутку;
2. подальше ефективне існування компанії за рахунок надання якісних послуг;
3. розширення частки ринку за рахунок збільшення обсягів надання охоронно-пожежних послуг та супутніх до них послуг.

Враховуючи специфіку надання послуг групи компаній LIDEA можемо зробити висновок, що для того, щоб досягти визначеної стратегії потрібно:

1. Збільшити обсяги високоякісних послуг у сфері охоронно-пожежної безпеки та забезпечити відповідними коштами діяльність компанії із залученням державної підтримки.
2. Удосконалити роботу служби маркетингу та дилерської мережі.
3. Сприяти подальшому оновленню технічного забезпечення та розширювати наявні ринки збуту, сприяти виходу на ринки регіонів країни.

Отже, механізм функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання та його ефективна стратегія повинна включати стратегічні підсистеми, які спрямовані на формування, своєчасний аналіз та перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх чинників, формування стратегій розвитку, що в комплексі передбачають розробку та можливе корегування заходів, які спрямовуються на формування стійкого середовища. Головним чинником подальшого успішного розвитку компанії є закінчення війни, відновлення сільськогосподарських компаній, які зазнали ушкодження або були повністю зруйновані, розмінування сільськогосподарських земель, направлення міжнародних інвестиційних ресурсів на відновлення пріоритетних компаній галузі, до яких входить і досліджувану компанію. Це в комплексі дасть можливість розвиватися компанії в майбутньому.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГРУПІ КОМПАНІЙ LIDEA

3.1. Напрямки удосконалення діяльності групи компаній LIDEA

Перед тим, як обґрунтувати напрямки удосконалення роботи досліджуваної компанії спочатку потрібно визначити основні проблеми та розглянути алгоритм їх вирішення. Основними проблемами компанії на сучасному етапі, як вже зазначалося в попередньому розділі, і які можна вирішити скоригувавши обрану стратегію є військові дії на території країни, обмеженість фінансування для подальшого розвитку діяльності компанії, слабка система менеджменту, стратегічного планування та недосконала маркетингова стратегія компанії.

В результаті удосконалення системи управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA найбільший вплив мають економічний та соціальний ефект, оскільки збільшуючи обсяг виробництва та реалізації продукції, забезпечується безперебійна діяльність компанії, можна досягнути вищої продуктивності праці, збільшити якість продукції, які реалізовується компанією, полегшити характер праці, збільшити задоволеність працею та скоротити плинність кадрів [24].

Всі шляхи поліпшення основних, оборотних та трудових ресурсів безпосередньо впливають на систему управління групи компаній LIDEA в кризових ситуаціях та фінансовий стан в цілому. Важливим напрямком для покращення загального фінансового стану компанії є збільшення його загального прибутку. Це можна здійснити за рахунок багатьох чинників. Для прикладу, можна збільшити загальну ціну за вироблену продукцію. Однак такий варіант може не пройти, враховуючи той факт, що компанія не має достатньої суми фінансових ресурсів, щоб оплатити більшу суму за надані послуги, роботи та товари [27].

Тому резервами зростання прибутку являються кількісними

можливостями збільшення прибутку завдяки:

1. зростанню загального обсягу виробництва продукції;
2. скороченню загальних та додаткових витрат;
3. постійному зниженню позареалізаційних збитків.

Ще одним напрямом у пошуку резервів виходу з кризової ситуації за рахунок зростання прибутку у групи компаній LIDEA є проведення аналізу застосування ресурсів компанії та собівартості послуг, які надані. Зниження витрат на реалізацію послуг є основним резервом для зростання прибутку компанії. Враховуючи загальну специфіку роботи компанії можливо скоротити витрати на послуги завдяки технічним і технологічним заходам.

Зменшення ризиків виникнення кризових ситуацій можна досягти шляхом покращення загального фінансового стану компанії через зменшення рівня дебіторської та кредиторської заборгованості у компанії. Основною причиною росту кредиторської заборгованості є відсутність фінансових ресурсів по оплаті зобов'язань. Однак компанія має право штучно збільшити заборгованість. Це може відбуватися при тій умові, що в країні спостерігається ситуація, за якою відбувається ріст рівня інфляції. При цьому компанія може збільшити кредиторську заборгованість для того, щоб віддати таку ж саму суму заборгованості. Такий варіант можливий при дотриманні умови того, що ціни за якими реалізовується продукція зросли, а загальна сума заборгованості не змінилась [35, С. 53-54].

Одним із напрямків удосконалення логістичних бізнес-процесів є можливе покращення фінансового стану компанії через скорочення рівня дебіторської заборгованості. В сучасних умовах господарювання ріст дебіторської заборгованості може відбуватися шляхом здійснення взаємних не платежів між різними компаніями. Оцінюючи питання зменшення дебіторської заборгованості потрібно детально ознайомитися перспективним

методом розрахунку з покупцями, який застосовується в країнах, які мають більш розвинуті ринкові відносини.

Зростання фінансових ресурсів на розрахунковому рахунку компанії дає можливість збільшити загальний коефіцієнт абсолютної ліквідності та отримати кредитні фінансові ресурси на довго- та короткостроковий період з метою забезпечення поточної роботи. Ці ресурси надаються лише платоспроможній компанії, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає встановленому нормативному значенню. Зростання фінансових ресурсів можна забезпечити шляхом реалізації виробничих та невиробничих фондів з можливістю здачі їх в оренду. Перспективним шляхом для покращення фінансового стану компанії з метою удосконалення логістичних бізнес-процесів може стати процес виробництва та розробка нових видів послуг та одержання ліцензій на подальше виробництво товарів, що дає можливість стабілізувати та покращити фінансовий стан компанії [43, С. 59-61].

Програма заходів для удосконалення обраної стратегії групи компаній LIDEA здійснюється протягом усього життєвого циклу конкретного проекту:

1. До затвердження рішення щодо подальшої реалізації поліпшеної стратегії – оцінка базується на потребі в формуванні прогнозу очікуваних прогнозних значень та загальних витрат, і полягає в моделюванні загальних економічних процесів та явищ на базі науково-теоретичних концепцій. Основною метою проведення такого аналізу є окреслити основні закономірності відносно формування макроекономічних показників.

2. При впровадженні удосконаленої стратегії, яка безпосередньо є інструментом проведеного контролю над додержанням бюджету у відповідності до затверджених параметрів та визначає стан макроекономічного середовища в минулому періоді. Така інформація потрібна для обґрунтування загального ступеня реалізації цілей, формування економічної політики, а також проведення своєчасного порівняльного аналізу всіх економічних потенціалів компанії [28].

Пріоритетні напрямки удосконалення роботи групи компаній LIDEA спрямовані на удосконалення програмного забезпечення компанії та оптимальної системи планування ресурсів. Для цього варто запровадити наступні заходи, які відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрямки удосконалення роботи групи компаній LIDEA

Напрямок стратегічного розвитку	Основна характеристика	Переваги використання
1. Збільшення оперативності оброблення даних	Реалізується за допомогою інформаційної технології просування послуг OLAP, яка виділяється у формі підходу до обробки інформації через появу спеціальних засобів для аналізу та збереження накопичених облікових даних. OLAP-програми формують собою загальну сукупність засобів для проведення аналізу даних, накопичених у сховищі даних.	Ця система створена на основі OLAP дає можливість менеджерам компанії досягти більш розуміння загальних процесів, які можуть відбуватися у компанії, через інтерактивний доступ до інформації у сховищі та виконання різних аналітичних операцій, а саме розгортки, зрізів, проєкцій та поворотів.
2. Проєктування та подальше супроводження більш складних механізмів програмного забезпечення	Застосовується під час впровадження загальних технологій аналітичного оброблення інформації з використанням CASE-технології, що підтримується загальним комплексом засобів автоматизації. CASE надає аналітикам, програмістам та проєктувальникам інструменти для того, щоб автоматизувати загальне проєктування та розробити необхідне програмне забезпечення. Головна мета CASE технології у виокремленні проєктування програмного забезпечення від наступних етапів розробки та його кодування.	Процес формування програмного забезпечення із використанням CASE-засобів має наступні переваги: підвищення загальної якості програмного забезпечення через застосування засобів для проведення автоматичного контролю проєкту, прискорення загального процесу розробки та проєктування, позбавлення розробника звичайної роботи, при цьому надаючи йому безпосередню можливість зосередитись на більш творчій частині розробки.

<p>3. Планування ресурсів за допомогою синхронізовани покупцем</p>	<p>Використання інформаційної системи управління CSRP, яка доповнює функції систем ERP можливостями швидкого врахування основних вимог клієнта при управлінні виробництвом в реальному часі. Ідеологія CSRP розглядає програмні продукти та методики, які використовуються для удосконалення системи реалізації послуг, що модифікуються під кожного окремого клієнта.</p>	<p>Основою процесу керування є інформація про клієнтів і послуги. Планування не лише розширюється, а й змінюється та віддаляється в залежності від запитів клієнтів, які передані із підрозділів компанії та орієнтовані на ефективну роботу з клієнтами. Формування системи CSRP включає в себе інтеграцію всіх підрозділів компанії, пов'язаних із наданням послуг та обслуговуванням клієнтів, із планувальними та іншими підрозділами.</p>
--	--	--

Призначення наведених напрямків удосконалення стратегії групи компаній LIDEA проявляється у сприянні конкретності та оперативності управлінської роботи, забезпечення виконання та високий ступінь обґрунтованості всіх розрахунків, забезпечення належного контролю за виконанням рішень управлінського характеру та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. В цьому аспекті потрібно правильно обрати програмні засоби для здійснення дослідження. Вони мають базуватися на загальній методології, що дає можливість сформувавши ефективні моделі роботи компанії та описувати загальний інформаційний простір, в якому здійснює свою діяльність компанія [36].

Впровадження пріоритетних напрямків роботи групи компаній LIDEA забезпечують прийняття рішень управлінського характеру за рахунок:

- проведення повного обліку всієї наявної інформації під час проектування та затвердження управлінських рішень, це пояснюється тим, що особи, які мають на це повноваження отримують оперативний доступ до загальної бази інформації автоматизованої системи та дозволять провести оптимізацію всіх планів робіт, заявок, виділення фінансових ресурсів та розподіл виконавців;
- скорочення загальної суми матеріальних та тимчасових витрат;
- скорочення загального розміру витрат на проведення експлуатації через реалізацію загальних функцій інтегрованої інформаційної підтримки

[13].

Також варто впровадити програму заходів для удосконалення бізнес-процесів у групі компаній LIDEA з використанням наведеної моделі на рис. 3.1.

Зазначимо, що пошук додаткових джерел для збільшення економічної ефективності компанії (визначення мети компанії) сфері є основною причиною для проведення інтеграції автоматизації роботи компанії. Подібні джерела є у всіх компаніях, завдання стоїть лише в їх пошуку, цього потрібно забезпечити аналіз, збір та обробку оперативної інформації на всіх виробничих та технологічних ділянках компанії.



Рис. 3.1. Модель впровадження інновацій в бізнес-процеси групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором на основі джерел [19].

Моделі роботи досліджуваної компанії, побудовані в процесі обстеження, дозволяють не тільки проєктувати загальну інформаційну систему, а й здійснити своєчасний аналіз структурної та організаційної роботи. При цьому загальною метою створення впровадження інновацій в бізнес-процеси є вдосконалення всієї роботи компанії. Інновації використовуються для автоматизованого вирішення економічних задач, для проведення автоматизації загальних процесів управління різного рівня. В цьому питанні еволюційного розвитку зазнав механізм планування всіх матеріальних ресурсів MRP [29].

Основні засоби для обробки даних є важливими для роботи у групі компаній LIDEA, вони забезпечують підвищення ефективності функціонування адміністративно-управлінського та керівного персоналу, належне інформаційного забезпечення тих осіб, які мають право приймати рішення, підвищення інтелектуального рівня працівників та компанії в цілому, а також забезпечення повної інформованості про основні можливості інформаційних технологій.

Отже, загальна концепція формування інформаційних систем у групі компаній LIDEA на стратегічному рівні поки що не вироблена. Існують декілька думок з цього приводу: одна базується на тому, що потрібно спочатку сформулювати стратегію та цілі її втілення, а потім пристосовувати до них загальну інформаційну систему. Інша думка полягає в тому, що компанії потрібно застосувати стратегічну інформаційну систему при здійсненні стратегічного планування та формування цілей В цьому напрямку важливим є синтез наведених підходів. Він дає можливість орієнтувати компанію на удосконалення характеристик роботи компанії, сформулювати декілька стратегій для його подальшого розвитку, підвищити адаптованість та гнучкість розроблених стратегій та інформаційних систем.

Формування ефективного механізму управління логістичними бізнес-процесами компанії вимагає в першу чергу обґрунтування основних

можливостей для його подальшого розвитку через оцінку ресурсного потенціалу компанії, рівня його застосування, визначення можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації загального складу ресурсів компанії та джерел їх формування, а також оцінка ризиків для додаткового залучення ресурсів. На наступному етапі доцільно розглянути особливості запровадження інноваційних напрямків управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA.

3.2. Запровадження інноваційних напрямків управління логістичними бізнес-процесами групи компаній LIDEA

Впроваджувати в роботу групи компаній LIDEA інноваційних напрямків оптимізації бізнес-процесів можна декількома шляхами. Одним із шляхів оптимізації бізнес-процесів, яка сприятиме просування послуг групи компаній LIDEA відбувається на базі використання MIS- і BI-технологій. Застосування їх в роботі дозволяє досягнути синергетичний ефект, узгодити та автоматизувати всі дії відділів компанії, сприяти успішному впровадженні стратегічних програм та підвищення загальних конкурентних переваг. Крім цього MIS- та BI-системи надають можливість слідкувати за циклом життя такої послуги, при цьому здійснювати обробку даних з великою швидкістю. Лише розуміючи в якому напрямку компанія може отримати максимальний прибуток можна досягти успіху.

Для проведення надійного захисту інформації компанії можуть застосовувати IBM Spectrum Protect. Він дозволяє забезпечити ефективне резервне копіювання та досить швидке відновлення фізичних, віртуальних та хмарних середовищ. Така платформа також надає можливість централізувати контроль та здійснити відновлення інформації та адміністрування резервного копіювання, а також проводить захист інформації компанії від збоїв та можливих помилок, при цьому зберігаючи архівні та резервні копії даних в різних автономних сховищах [1].

Вплив наведених інформаційних систем та обґрунтованої програми заходів щодо оптимізації бізнес-процесів у групи компаній LIDEA відобразимо в табл. 3.2.

Основними перевагами наведених інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів у групи компаній LIDEA віднесено: зниження впливу людського чинника, підвищення загального ступеню керованості системи, скорочення паперової роботи, підвищення оперативності і достовірності інформації, зниження витрат, проведення оптимізації контролю та обліку, забезпечення прозорості даних для інвесторів та можливість для зростання загальної частки ринку.

Таблиця 3.2

Вплив використання інформаційних систем MIS-, BI-технологій, IBM Spectrum Protect та обґрунтованої програми заходів щодо оптимізації бізнес-процесів у групи компаній LIDEA

Рівні управління	Завдання, які виконують у компанії
Стратегічний менеджмент	Інвестування стратегічних цільових установ, стратегічна політика, прогнозування, програма реалізації послуг, прогнозування потреб у ресурсах, стратегічна фінансова політика, оцінки стратегічної діяльності.
Логістичне управління	Постачання та оптимізація запасів, транспортування, збутова діяльність, ціноутворення, розподіл, управління процесами з надання послуг, підтримка якості обслуговування споживачів та забезпечення після наданого сервісу.
Управління персоналом	Планування штатного розпису, облік персоналу, підбір персоналу, планування та облік трудових ресурсів, розрахунки з персоналом, облік підзвітних сум, управління документами, податковий облік.
Фінансовий менеджмент	Фінансовий аналіз, планування і контроль, управління джерелами засобів, управління активами.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [48].

Відзначимо, що вплив інновацій на конкурентоспроможність продукції групи компаній LIDEA значний, оскільки він безпосередньо пов'язаний із зростанням загальної ефективності діяльності кожного менеджера та компанії в цілому. Використання інновацій в діяльності компанії передбачає

збільшення загальних витрат. Як зазначено у джерелі «з економічної точки зору інформаційні системи можуть розглядатися як засоби виробництва компанії, які можуть вільно замінювати персонал. Оскільки вартість інформаційних технологій просування послуг падає, вони замінюють найманих працівників, вартість яких зростає. Таким чином, інформаційні технології повинні призвести до зниження числа середніх менеджерів і службовців, оскільки інформаційні технології замінюють їх» [43].

Здійснення ефективного управління конкурентоспроможністю групи компаній LIDEA на основі впровадження інновацій в IT-сфері повинно формуватися на визначених потребах бізнесових структур, що конвертовані у вимоги технічного, організаційного та економічного характеру до побудови загального інформаційно-організаційного дизайну компанії. При запровадженні існуючої інформаційної системи управління потрібно спочатку оцінити рівень ризику відставання від конкурентів у результаті її старіння з часом, це пояснюється тим, що інформаційні продукти мають високу швидкість змінюваності більш новими версіями та видами. Зазначимо, що періоди змінюваності можуть коливатися від декількох місяців до одного року. В тому випадку коли процесі запровадження удосконаленої інформаційної системи загального управління цьому чиннику не приділяти уваги, можливо, що до конкретного моменту завершення такого переходу компанії на більш нову інформаційну систему управління вона застаріє і доведеться її модернізувати [44, С. 129-130].

При цьому цінність керівника групи компаній LIDEA визначається тим, наскільки оперативно він має можливість користуватися даними. Кожен керівник у своїй роботі потребує обновлювальної інформації, яка спрямована на розробку планів, затвердження поточних рішень та проведенню оперативного контролю. Зазначимо, що інформаційна насиченість не лише змогла змінила бізнесові структури, а й сформувала нові проблеми, які не були передбачені. [19].

Ще одним напрямком запровадження інноваційних напрямків

оптимізації бізнес-процесів групи компаній LIDEA є застосування інформаційно-організаційного дизайну компанії, який може формуватися із комп'ютерної системи резервування, відеосистем, проведення телеконференцій, загальної інформаційної системи управління, електронної системи пересилки коштів рухомих засобів сполучення, телефонних мереж тощо. Створення інформаційно-організаційного дизайну може підвищити загальну продуктивність праці працівників, звільнити їх від рутинних операцій, що може приводити до потреби у скороченні загальної чисельності працівників.

На рівні операційної діяльності розв'язуються наступні завдання: «обробка даних про операції; створення періодичних контрольних звітів про стан справ; зберігання даних; отримання відповідей на всілякі поточні запити та оформлення їх у вигляді паперових документів або звітів. Прикладом може послужити щоденний звіт про надходження і видачу коштів банком, що формується з метою контролю балансу готівкових коштів, чи запит до бази даних кадрів, який дозволяє одержати дані про вимоги, що висуваються до кандидатів на заняття певної посади. Нині, за яскраво вираженої невизначеності, стохастичності зовнішнього середовища, необхідною властивістю компанії виступає його здатність до адаптації» [27].

Перспективним напрямком оптимізації бізнес-процесів, які сприятимуть просуванню послуг групи компаній LIDEA є створення інфоцентру, базою для якого стана інформаційний механізм ефективного управління, що орієнтована на те, щоб досягти наступних завдань:

1. Відслідковування фінансового стану компанії та проведення оперативного аналізу.
2. Ідентифікація, виявлення та належна оцінка змін несприятливого характеру, зокрема потенційних загроз та небезпек.
3. Підтримка затвердження рішень оперативного та стратегічного

характеру, які впливають на існуючу систему управління конкурентоспроможністю компанії.

Робота такого інфоцентру спрямована на зростання загальної ефективності управління конкурентоспроможністю та повинна включати такі напрямки:

- сприяння ефективного управління кадрами та товарно-матеріальними ресурсами;
- впровадження та проведення організації інформаційних технологій різними підрозділами та службами компанії;
- сприяння роботі відділу маркетингу через своєчасний збір та обробки даних для формування рішень стратегічного характеру;
- надання допомоги фінансового відділу під час контролю, моніторингу та обробки інформації;
- формування різних форм звітів та передача інформації.

Впровадження всіх запропонованих заходів в діяльність групи компаній LIDEA дозволить досягнути наступних фінансових результатів (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Планові фінансові показники групи компаній LIDEA у 2023 році в порівнянні з 2021 роком

Показники	Роки		2023 р. до 2021 р. у %
	2021	2023	
Дохід від реалізації послуг, млн. грн.	1488,67	1546,47	103,88
Чистий прибуток, млн. грн.	28,73	32,51	113,56
Собівартість, млн. грн.	1075,81	1035,47	96,25
Рівень рентабельності, %	2,67	3,14	117,60

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

При реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії компанії очікується такі планові показники у 2023 році, збільшення загального

доходу на 57,8 млн. грн., зниження загальних витрат на 40,34 млн. грн., підвищення прибутку на 3,78 тис. грн. в порівняння з 2021 роком, при цьому рівень рентабельності становитиме на рівні 3,14%. Успішність від оптимізації стратегії у групі компаній LIDEA та отримання максимальної вигоди та його користь залежить від ефективності управління витратами протягом всього терміну роботи проєкту.

Також групі компаній LIDEA варто ефективно працювати з можливими ризиками, які можуть виникати під час діяльності компанії. Для цього доцільно використовувати наступні засоби попередження ризику:

1. підвищення якості послуг, що надаються компанією;
2. зростання питомої ваги послуг компанії, які характеризуються більш низькою чутливістю до споживачів;
3. зростання ефективності основних заходів щодо стимулювання збуту виробленої продукції;
4. орієнтація на ті послуги, які характеризуються низьким рівнем конкуренції.

Процес запобігання ризику має передбачати формування відхилення конкретного заходу, який пов'язаний з надмірним ризиком. В цьому випадку запобігання ризику у компанії означає відмову від суми прибутку, що обумовлює появу ризику невикористаних можливостей. У зв'язку з цим компанією при прийнятті управлінського рішення щодо запобігання ризику необхідно використовувати зовнішні і внутрішні фактори, що його визначають, а також оцінювати позитивні і негативні наслідки заходу, пов'язаного з даним ризиком [51, С. 79-80].

Засоби усунення ризиків компанії

вибір постачальників – прогнозування зміни цін постачальниками на основі комплексного аналізу факторів ціноутворення, своєчасне здійснення заходів щодо корегування цін

прогнозування змін кон'юнктури ринку – активізація маркетингових заходів щодо стимулювання збуту, системний підхід до використання елементів комплексу маркетингу з метою зниження цінової чутливості покупців

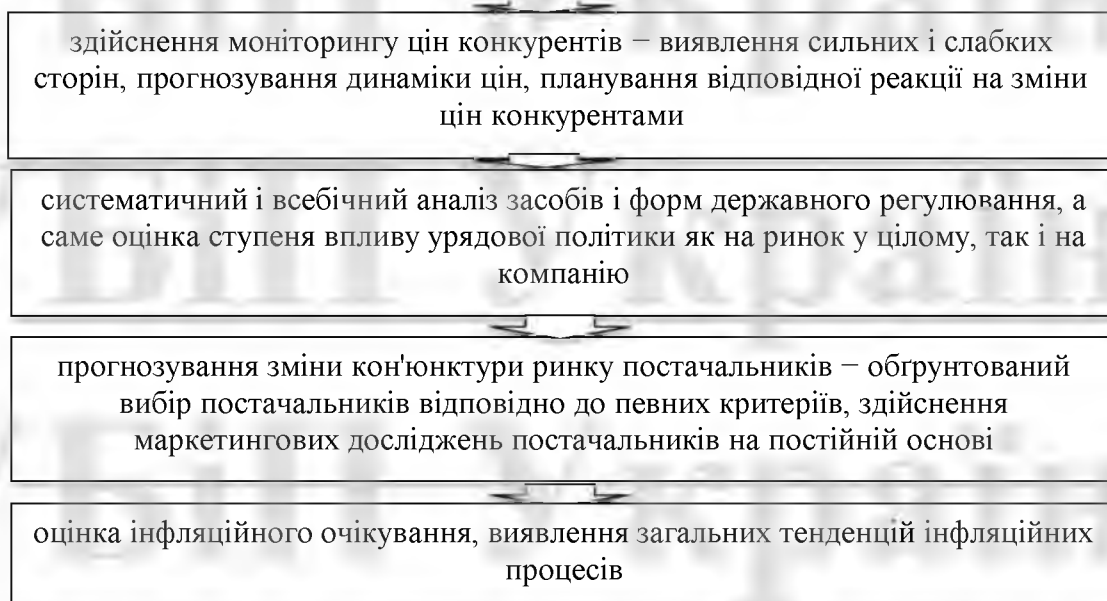


Рис. 3.2. Основні шляхи виявлення та усунення ризиків, які впливають на використання потенціалу групи компаній LIDEA

Джерело: побудовано автором.

Виділимо основні засоби зменшення негативних ризиків у групі компаній LIDEA (рис. 3.2).

Проведення більш якісної оцінки наявних ризиків в компанії передбачає здійснення порівняння позитивних результатів від можливої реалізації рішення цінової пропозиції із можливими їх наслідками. В такому разі наслідки варто класифікувати на: тимчасові, соціальні, збутові та фінансові. Визначення приналежності конкретного ризику до однієї із зон ризику дає можливість розробити ефективне управлінське рішення у групі компаній LIDEA щодо заходів відносно оптимізації даного ризику.

Загальний процес оптимізації ризику вимагає окреслення основних внутрішніх і зовнішніх засобів для скорочення ступеня такого ризику та розробку механізмів їх реалізації у компанії. В якості внутрішніх засобів оптимізації ризиків компанії рекомендується використовувати: мінімізацію ризиків зміни, їх диверсифікацію та лімітування, а також отримання додаткових даних. Здійснення контролю в процесі управління ризиками в політиці групи компаній LIDEA передбачає ретельну і всебічну перевірку

організації роботи з оптимізації цінових ризиків, а також виявлення відхилень досягнутого рівня ризиків від їх допустимого значення. Процес управління ризиками в умовах маркетингової орієнтації є одним з основних засобів підвищення впровадження ефективності політики компанії. Впровадження в практику групи компаній LIDEA розроблених рекомендацій щодо удосконалення політики на основі маркетингу, що сприятиме досягненню конкурентних переваг компанії.

Оскільки на ефективність системи управління компанії впливає не лише ресурсна та технологічна складова, але й кадрова, розглянемо її більш детально. Кадрова політика групи компаній LIDEA має бути побудована з врахуванням сучасних тенденцій щодо підвищення ролі трудових ресурсів в ринкових умовах господарювання. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукомісткість, використання електронної техніки, інформаційних технологій, пріоритетність питань якості наданих послуг змінили вимоги до всіх працівників, підвищили роль більш творчого відношення до своєї праці та дозволити збільшити професіоналізм. Основною метою проведення кадрової політики суб'єкта господарювання полягає в можливості забезпечення кожного робочого місця працівниками з відповідними спеціальностями [27].

Керівництву групи компаній LIDEA варто інтенсифікувати всі зусилля у наступних напрямках роботи з персоналом:

1. Проведення кадрового планування – враховуючи сформовану політику та стратегію компанії, що дає можливість визначати якісну і кількісну потребу в персоналі. Зазначимо, що кадрове планування дає чіткі орієнтири, що безпосередньо стосуються приналежності в професійному плані, кваліфікації та чисельності організації працівників.

2. Проведення аналізу діяльності, нормування праці та оцінки виконання – дає можливість виробити основні критерії та вимоги у відповідності до яких обираються кандидати на вакантні посади. З іншого боку, проведена оцінка

показників працівників після деякого періоду їх діяльності в організації дає можливість визначити загальну ефективність процесу добору.

3. Система стимулювання – надає можливість сформулювати відповідну політику стимулювання, що спрямовується на можливе залучення кандидатів, які відповідають встановленим вимогам та сприяють утриманню найнятих працівників.

4. Організаційна культура – закріплення норм поведінки, порядків та трудових цінностей, які враховуються при затвердженні критеріїв, при цьому застосовуючи при пошуку працівників. Процес укомплектування компанії працівниками, які мають можливість прийняти всі ті норми та правила, які діють у компанії та володіють потрібними знаннями, навичками та досвідом. Передовий досвід успішних компаній показує, що ефективність їх організації в першу чергу залежить від вміння знайти людей з які мають бажання та готові з віддачею сил здійснювати свою діяльність.

5. Система заходів, які спрямовані на адаптацію працівників до здійснення діяльності в трудовому колективі, що є продовженням пошуку та добору трудових кадрів. В цьому питанні вагоме значення має той факт, що необхідно відібрати кращих працівників та дозволити їм швидко входити в компанію та дозволити швидкого виходу на потрібний рівень показників.

6. Навчання – передбачає створення процесу добору та подальшої адаптації працівників. Воно здійснюється для освоєння новачками потрібних навичок та проведення моніторингу загальної системи безпеки праці [11].

Поліпшення загальної системи управління кадрами у групі компаній LIDEA повинен враховувати міжнародний досвід в цій сфері. Це в першу чергу стосується запозичення та узагальнення керівниками компанії прогресивного досвіду відносно фінансування з державного бюджету та стимулювання підготовки кадрів, застосування сучасних систем оцінки персоналу, використання механізму матеріального заохочення працівників до трудової діяльності, а також залучення трудової діяльності та працівників до управління виробництвом. Крім цього варто акцентувати увагу на

міжнародний досвід використання багатоаспектного механізму матеріального заохочення працівників шляхом застосування прогресивних форм оплати праці та тарифної системи, поширення механізмів стимулювання інноваційних нововведень та системи преміювання, забезпечення вищого рівня оплати праці та забезпечення індивідуалізації заробітної праці. Зазначимо, що групі компаній LIDEA доцільно застосовувати різні напрямки покращення використання кадрового потенціалу. Продуктивні праці буде зростати, якщо ввести систему стимулювання працівників та реалізувати постійні контакти між керівництвом та працівниками. За рахунок підвищення продуктивності праці зросте і прибуток компанії, що дасть змогу підвищити ставки оплати праці, відповідно робітники будуть зацікавлені у наданні послуг, тому зросте і якість. При зростанні якості відбудеться поступове підвищення ціни і прибутків від реалізації.

Отже, удосконалена стратегія, що впливає на ефективність бізнес-процесів групи компаній LIDEA є механізмом заходів економічного та організаційного характеру. При цьому комплексний підхід до запровадження напрямків удосконалення бізнес-процесів в діяльності компанії надає можливість об'єднати структурні одиниці в інформаційний простір, здійснити організацію ефективного обліку витрат, сформувавши для керівництва важливу інформацію в потрібних напрямках.

ВИСНОВКИ

В роботі були досліджені теоретичні аспекти системи управління логістичними бізнес-процесами підприємства, оцінено сучасний стан управління логістичними бізнес-процесами групи компанії LIDEA та виокремлено шляхи оптимізації цих процесів в подальшому. На основі цього узагальнено наступні висновки:

1. Виявлено, що ґрунтовних підходів до оцінки сутності управління логістичних бізнес-процесів на підприємстві та виокремлення їх як окремої економічної категорії поки що немає, більшість вчених все ж таки приділяють увагу сутності бізнес-процесів. Саме оптимізація всіх бізнес-процесів, які притаманні конкретному підприємству являється основним аспектом для його подальшого розвитку. При цьому менеджер або керівник підприємства може прийняти відповідні заходи у разі потреби по кожному із процесів, для того, щоб виявити можливі помилки, проаналізувати ефективність діяльності підприємства та удосконалити вже існуючі бізнес-процеси. Основними характерними рисами бізнес-процесів являється наступним чином: він окреслений множинними логічними діями та роботами, які взаємопов'язані між собою; кожен бізнес-процес має свої входи та виходи, а також конкретні межі; всі бізнес-процеси має необхідні ресурси та конкретних постачальників, тобто результати; бізнес-процес включає в себе внутрішні та зовнішні клієнти; бізнес-процес являється механізмом для того, щоб отримати додаткову вартість та задовольнити потреби підприємств та повторюваність цього процесу у часі.

2. Визначено, що оптимізація бізнес-процесів, яка достатньо обмежена в часі та має чіткий життєвий цикл. Оптимізація може проходити в наступні етапи: ініціація (формування ідеї оптимізації бізнес-процесу на підприємстві – на даному етапі формується статут процесу оптимізації, формуються цілі, команда та бачення конкретного результату), планування (визначення термінів реалізації оптимізації бізнес-процесу, бюджету,

відповідальних осіб та ризиків, розрахунок необхідного бюджету), реалізація (припускає під собою виконання робіт по оптимізації бізнес-процесу відповідно до графіка, бюджетом і зонами відповідальності) та завершення (покладено на керівництво підприємства, має на увазі під собою підведення підсумків, формалізацію накопичених знань та формулювання передумов для розробки наступного оптимізаційного плану).

3. Досліджено діяльність аграрної компанії, а саме відомого бренду LIDEA, який являє собою інноваційний мультикультурний бренд, що надає вітчизняним сільськогосподарським виробникам значний асортимент сортів та гібридів наступних культур: озимої пшениці, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сої, озимого ріпаку та сорго. Насіння групи компаній LIDEA відповідає всім потребам фермерів та володіють такими біологічними характеристиками як високий вміст цінних речовин, білку та олії. Крім цього компанія проводить активну міжнародну політику.

4. Оцінено фінансовий стан компанії, на основі чого було визначено, що компанія достатньо забезпечена власними коштами, повністю відповідає своїм зобов'язанням, має можливості для залучення додаткових позикових коштів без можливого ризику втрати фінансової стійкості. Також має змогу вчасно ліквідувати свої борги та сплачувати зобов'язання. Значення показників рентабельності не досить високі, тому потрібно проводити відповідні заходи для підвищення цих показників. В цілому фінансовий стан сприятливий, високі оцінки фінансової стійкості і ліквідності, всі інші групи показників не мають низьких оцінок.

5. Передбачено, що для того, щоб оптимізувати бізнес-процеси у групи компаній LIDEA та свою економічну ефективність компанія здійснює свою політику просування своїх проектів на регіональний та обласний рівні. Проведення такої політики було розділено на два етапи, реалізація кожного з яких дасть відповідні результати. Основними оптимізаційними ідеями, які закладені в бізнес-процеси компанії є консолідація рекламно-інформаційної роботи групи компаній LIDEA, а

також реалізації виробленої продукції по регіону. Однією з головних складових процесу активізації даного питання є створення сприятливого до залучення потенційних замовників в засобах масової інформації. Для виконання цих планів передбачені наступні заходи: розробка і проведення різних заходів у сфері комп'ютерних технологій та послуг по розміщенню і переробці даних компанії, участь у міжнародних виставках, семінарах, конференціях тощо, організація та проведення форумів, семінарів, нарад та науково-практичних конференцій з питань розвитку проєктної діяльності із залученням вітчизняних та іноземних фахівців, організація проведення масових заходів на регіональному та обласному рівні.

6. Зазначено, що пріоритетними напрямками удосконалення роботи групи компаній LIDEA є наступні заходи: збільшення оперативності оброблення даних, проектування та супроводження складних систем програмного забезпечення та планування ресурсів за допомогою синхронізовані з покупцем. Призначення наведених напрямків удосконалення стратегії групи компаній LIDEA проявляється у сприянні більшій оперативності та конкретності менеджерської діяльності, забезпечення своєчасності виконання і високого ступеня обґрунтованості всіх управлінських розрахунків, забезпечення контролю за правильним виконанням управлінських рішень і зворотного зв'язку. Одним із шляхів оптимізації бізнес-процесів, яка сприятиме просуванню послуг групи компаній LIDEA відбувається на основі застосування MIS- і BI-технологій. Використання їх спричиняє: досягнення синергетичного ефекту, автоматизації та узгодження дії всіх відділів підприємства, успішної реалізації стратегічних програм та підвищення конкурентних переваг. Крім цього варто застосувати інформаційно-організаційного дизайну компанії. Перспективним напрямком оптимізації бізнес-процесів, які сприятимуть просуванню послуг групи компаній LIDEA є створення інфоцентру, ядром якого є інформаційна система

управління, орієнтована на досягнення завдань: відстеження стану компанії та ситуації, оперативний аналіз, виявлення, ідентифікація та оцінка несприятливих змін та підтримка прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління конкурентоспроможністю компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко А. М., Давиденко В. В., Гармаш О. М. Оптимізація бізнес-процесів ланцюга поставок з використанням сучасних інформаційних технологій. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. С. 48-50.
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 155-162.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2018. 288 с.
4. Баранова В. О. Розробка бізнес-плану впровадження нового виду продукції. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. URL: <https://www.hneu.edu.ua/naukovividannya/arhiv-vydan-molodizhnyj-visnyk>.
5. Бгашев М. В. Бізнес планування : навчальний посібник. Вид-во «Амір», 2018. 282 с.
6. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
7. Білик О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11-12. С. 29–36.
8. Білявський В. М., Шепуга М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 1'2018. № 38. С. 131–140.
9. Бондаренко С. А. Системне забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 563 с.

10. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407-412.
11. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 24–28.
12. Гриневич Т. С. Проектний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування. Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». 2018. С.330-333.
13. Давидюк Ю. В., Куліш Н. В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. ДУ «Житомирська політехніка». Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку». 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
14. Данченко О. Б., Бедрій Д. О., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 44. С. 20-26.
15. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>.
16. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнеспроцесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_7.
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2018. № 23. С. 347-356.
18. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнеспроцесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf

19. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнеспроцесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.
20. Козак К. Б. Дослідження проблем управління внутрішнім середовищем на сучасних підприємствах. *Економіка промисловості*. №4 (12). 2018. С. 52-55.
21. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_31.
22. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 162-169.
23. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Наукові журнали Національного авіаційного університету*. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua>.
24. Косенко А. В., Ваніна Я. А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 70-76.
25. Крамчанінова М. Д., Бурко Я. В., Воротнева М. Ю. Аналіз проблем оцінки ефективності управління та розробка шляхів їх вирішення. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 11. С. 12–16
26. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнеспроцесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57-61.
27. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 69-74.
28. Ложачевська О. М. Підходи до створення та дослідження ефективних систем управління підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 57. С. 76–79.

29. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 31-35.
30. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 169-185.
31. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 373 с.
32. Наконечна Т. В., Прокопенко К. О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 124-131.
33. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 102-111.
34. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Національний університет біоресурсів і природокористування України*. URL: <http://nubip.edu.ua>.
35. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.
36. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП «Рута», 2020. 268 с.
37. Отенко І. П., Шкробень Р. П., Харнам М. В. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 423-429.
38. Патер Франц. BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. New York, NYC, 2020. С. 14-43.

39. Погребняк О. Г. Оптимізація логістичних бізнес-процесів : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 – менеджмент / наук. кер. С. З. Весперіс. Конотоп : Конотопський інститут Сумського державного університету. 2022. 37 с.

40. Попович Т. М., Галько Л. Р. Новітні технології управління організацією Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» 15 травня 2020р. року. Тернопіль, 2020. Ч.1. С.151-154).

41. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115.

42. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84.

43. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59-65.

44. Сокол Н. А. Соціальна відповідальність бізнесу: особливості реалізації в Україні та світі. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2018. № 3. С. 129–136.

45. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Волинський інститут економіки та менеджменту*. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151.

46. Управління бізнесом : підручник / К. Є. Орлова. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

47. Філіппова С. В. Комплексне оцінювання та індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних промислових підприємств. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія; за заг. ред. Л.М. Таранюка. Суми: Видавець СНАУ. 2018. С. 229-240.

48. Чорна Л. О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Т. 1. С. 14-18.

49. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 291–297.

50. Elena M. Kuzmina, Svetlana A. Yaremko, Ruslana V. Ignatovska etc. Methods and techniques for evaluating effectiveness of information technology implementation into business processes, *Photonics Applications in Astronomy, Communications, Industry, and High-Energy Physics Experiments*, 2018. USA: Proc. of SPIE. Vol. 10808. Pp. 108081N–10N. DOI: <https://doi.org/10.1117/12.2500620>

51. Kovalenko, N., Kovalenko, V., Hutsol, T., Ievstafiiieva, Y., Polishchuk, A. 2021. Economic Efficiency and Internal Competitive Advantages of Grain Production in The Central Region of Ukraine. *Agricultural Engineering*, 51-62. DOI: 10.2478/agriceng-2021-0004.

52. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.

53. Voynarenko M.P., Dzhuliy L.V., Kuzmina O.M, Yanchuk T.V. Managing the development of innovation business processes with automated information systems. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 133–148. DOI: <https://doi.org/10.21272/MMI.2017.4-12>.

ДОДАТКИ



Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів за напрямком руху, видами та напрямком діяльності

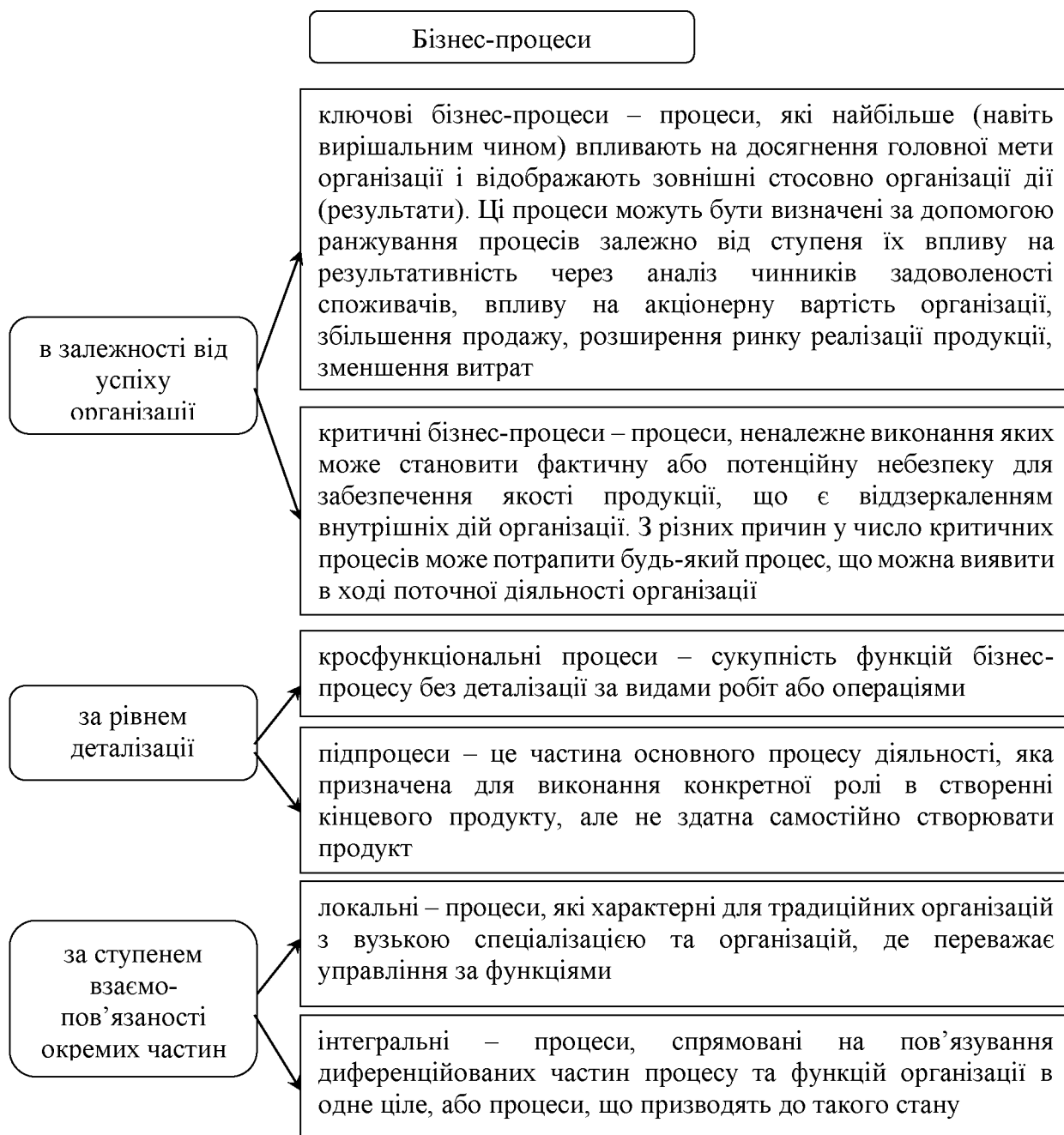


Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів за характером впливу на успіх підприємства, деталізацією та ступенем взаємопов'язаності окремих частин