

15
04.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



БОНДАР Дарина Сергіївна
(студентка групи МО-61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

(на прикладі Фермерського господарства «Чорноус М. Л.»)
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

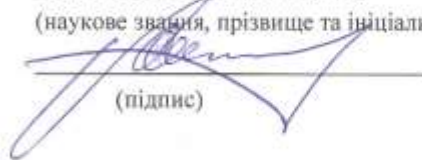
Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Осташиук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н. доц. Лагута Я. М.

(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Пашенко О. П

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2021

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства</i>	6
1.1. Реінжиніринг бізнес-процесів фермерського господарства як основа ефективного менеджменту.....	6
1.2. Основні цілі, завдання, принципи та види реінжинірингу бізнес-процесів. Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції.....	14
1.3. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у інноваційній діяльності підприємства	28
Висновки до розділу 1.	32
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення реінжинірингу бізнес-процесів ФГ «Чорноус М. Л.»</i>	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ФГ «Чорноус М. Л.»	40
2.3. Оцінка системи управління виробничим потенціалом підприємства	51
2.4. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства	57
Висновки до розділу 2	64
<i>Висновки</i>	66
<i>Список використаних джерел:</i>	68
<i>Додатки</i>	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному світі ринкової економіки виникають проблеми пов'язані з пошуком доступних шляхів активізації процесоорганізаційного управління та забезпечити стійкості розвитку на сучасних підприємствах. Однією з нових, сучасних концепцій розвитку процесоорганізаційного управління є формування системи реінжинірингу бізнес-процесів. На даний час саме цей підхід широко використовується навіть провідними підприємствами по всьому світу. Він являє собою багато різних заходів, методів та відповідних інформаційних технологій, потрібних для удосконалення основних показників діяльності підприємства. Впровадження інструментів реінжинірингу бізнес-процесів як інноваційний метод управління стратегічними змінами є дуже актуальним в сучасних умовах діяльності підприємств, які перебувають в сучасних нестабільних умовах.

Вагомий внесок в дослідження теоретичних та практичних засад реінжинірингу бізнес-процесів здійснили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Г.В. Осовська, В.М. Осовський, М.Д. Шапот, Е.Б. Кісель, М.Б. Шинкарьов, та інші.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси Фермерського господарства «Чорноус М.Л.»

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів фермерського господарства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета дипломної роботи – дослідження особливостей та недоліків існуючих бізнес-процесів досліджуваного фермерського господарства та розробка пропозицій щодо використання інструментів реінжинірингу з метою підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначено та виконано **наступні завдання:**

- 1) досліджено теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів;

- 2) визначено основні цілі, принципи, види реінжинірингу та виділено функції учасників діяльності;
- 3) досліджено практичні аспекти реінжинірингу;
- 4) проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у інноваційній діяльності підприємства;
- 5) проведено організаційно- управлінський аналіз підприємства;
- 6) проведено діагностику фінансово-економічного стану ФГ «Чорноус М. Л.»;
- 7) охарактеризовано існуючий стан суб'єкта бізнесу «Фермерське господарство «Чорноус М.Л.»»;
- 8) оцінено технічні процеси та проаналізовано умови догляду тварин в умовах фермерського господарства;
- 9) розроблено шляхи удосконалення бізнес-процесів фермерського господарства з використанням інструментів Х-інжинірингу.

Методологічною основою дипломної роботи є такі **методи дослідження**:

- теоретичні методи: узагальнення, графічний, математичний методи;
- логічні методи: методи аналізу, порівняння, синтезу, систематизації;
- методи збору інформації: контент-аналіз, аналіз вторинної інформації на підприємстві (звіти, внутрішні документи).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексу заходів підвищення ефективності бізнес-процесів досліджуваного підприємства з використанням інструментів Х-інжинірингу. Найбільш важливими науковими результатами, що відображають отримання наукової новизни, є такі:

– розвинено теоретичну сутність дефініції «реінжиніринг бізнес-процесів». Запропоновано під реінжинірингом бізнес-процесів розуміти наступне: сучасний метод управління змінами та менеджменту на підприємстві, що має на меті докорінну перебудову діяльності підприємства або окремих її бізнес-процесів, що здійснюється через зміну стратегії діяльності, технології виробництва, технічне переоснащення,

зміну організаційної структури, системи управління та ін., з метою досягнення значного економічного ефекту, підвищення рівня якості продукції чи послуг та конкурентоспроможності на ринку;

- запропоновано оцінювати ефективність заходів X-інжинірингу бізнес-процесів фермерського господарства через призму трьох аспектів: економічного, технологічного та соціального;

- здійснено конструкторські розробки реконструкції цеху опоросу фермерського господарства, які дозволять значно скоротити показники падежу порослят та полегшать умови догляду за ними;

- розроблено макет сайту фермерського господарства, що сприятиме поширенню інформації про підприємство та розвитку відносин зі стейкхолдерами;

- розроблено макет логотипу Фермерського господарства «Чорноус М.Л.», використання якого сприятиме зростанню рівня впізнаваності та запам'ятовуваності;

- розроблено та запропоновано ряд заходів PR, які можуть бути застосовані фермерськими господарствами.

Теоретичне значення дослідження представлене в розробці процесу використання інструментів X-інжинірингу в діяльності фермерського господарства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що представлені ідеї можуть бути використані для удосконалення бізнес-процесів фермерських господарств.

Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на сторінках 74 друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Реінжиніринг бізнес-процесів фермерського господарства як основа ефективного менеджменту

Сучасні умови діяльності фермерських господарств характеризуються зростанням конкурентного тиску та швидкими змінами на макро- та мікроекономічному рівнях. Тому їх менеджерам необхідно постійно працювати над пошуком варіантів удосконалення та розвитку бізнесу і застосування спеціальних методів і засобів щодо налаштування бізнес-процесів. Під бізнес-процесом розуміють певну послідовність робіт, що виконуються на підприємстві.

Науковці пропонують два варіанти підвищення ефективності бізнес-процесів:

1) передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, що призводить до помітного підвищення ефективності, зокрема приросту існуючого рівня ведення бізнесу;

2) перепроєктування бізнес-процесів та їх реінжиніринг, що передбачає здійснення радикальних змін, перебудову підприємства в цілому або окремих його процесів, а також відносин з постачальниками та зі споживачами.

Реінжиніринг є одним із методів, що дозволяє оптимізувати систему бізнес-процесів підприємства, зокрема зменшити кількість неефективних операцій, які не приносять бажаного ефекту. Реінжиніринг націлений на те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система їх взаємодії була націлена на отримання максимального ефекту, тобто такого ефекту, який неможливо отримати кожному окремо, але можливо досягнути за рахунок сумісних зусиль, організованих оптимальним чином [11, с. 5].

Можна з впевненістю стверджувати, що реінжиніринг – це засіб виживання підприємств у сучасних умовах, оскільки його варто застосовувати як підприємствам, у яких значно погіршились результати діяльності, підприємствам, які мають задовільний стан діяльності, так і підприємствам, які займають міцні позиції на ринку, оскільки якщо довгий час нічого не змінювати, то можна залишитися позаду конкурентів. Тобто реінжиніринг передбачає відмову від застарілих технологій, правил і підходів ведення бізнесу, що дає можливість змінити чи зміцнити конкурентне становище.

Основоположники концепції реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі визначають реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [52, с. 56].

Виноградова О. стверджує, що «Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності» [9, с. 37].

Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють широкий підхід, що включає здійснення корінних змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і для швидкої реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо). Реінжиніринг не застосовується в тому разі, коли необхідно отримати поліпшення або збільшення деяких показників діяльності підприємства на 10-20%.

Реінжиніринг доцільно проводити тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого поліпшення показників діяльності підприємства шляхом зміни старих методів управління на нові [11, с. 39].

На основі проведених досліджень нами сформовано таблицю 1.1, в якій узагальнено основні підходи до визначення дефініції «реінжиніринг», представлені вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Основні визначення дефініції «реінжиніринг»

Автор	Визначення
1	2
Хаммер М.	Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів з метою досягнення різких покращень таких сучасних показників діяльності компанії, як: вартість, якість, сервіс і темпи.
Попов Є., Шапот М.	Реінжиніринг – кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації”.
Робсона М., Уллаха Ф.	Реінжиніринг – це інструмент спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі”
Страссман П.	Реінжиніринг – це новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації”.
Шейн Л.	Реінжиніринг означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку “проривну” перебудову основ внутріфірмової організації та керування.
Виноградова О.	Реінжиніринг – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності”.

Джерело: складено автором за джерелами [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9].

Отже, в таблиці 1.1 ми розглянули визначення поняття «реінжиніринг». Як можемо бачити, всі ці поняття між собою мають схожий сенс, адже показують, що ми отримаємо в результаті його використання.

Дослідження практичного досвіду та теорії реінжинірингу бізнес-процесів дозволили виявити низку ключових понять, які його характеризують. Зокрема реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:

- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;
- об’єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- спеціально розроблений інструмент для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;

- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;
- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт.

Узагальнюючи проведені дослідження пропонуємо від реінжинірингом бізнес-процесів розуміти наступне: сучасний метод управління змінами та менеджменту на підприємстві, що має на меті докорінну перебудову діяльності підприємства або окремих її бізнес-процесів, що здійснюється через зміну стратегії діяльності, технології виробництва, технічне переоснащення, зміну організаційної структури, системи управління та ін., з метою досягнення значного економічного ефекту, підвищення рівня якості продукції чи послуг та конкурентоспроможності на ринку.

На основі цих визначень можна сформулювати такі ознаки реінжинірингу бізнес- процесів як:

- інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи управлінського техніко-технологічного плану;
- складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;
- ієрархічність, як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- цілісність, як властивість системи виконувати задану цільову функцію в повному обсязі;
- структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;
- рухливість або гнучність, що закладається у системі планування,

організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

- унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;
- адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Вважаємо, що основною метою реінжинірингу є пристосування діяльності підприємства до реальних та потенційних потреб споживачів, швидке пристосування до змін потреб споживачів або до змін інших складових кон'юнктури ринку.

Тобто можна з впевненістю стверджувати, що процес реінжинірингу спрямований на зменшення термінів задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня якості їх обслуговування, мінімізація використання різних видів ресурсів, оптимізація виробничих процесів, спрощення організаційної структури управління.

Для забезпечення найбільш повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів варто використовувати інституційний, процесний та системний підходи.

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

Основними етапами процесного підходу є:

- формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача;
- визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур;
- створення ефективної організаційної структури управління;
- організації праці персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи

комунікацій;

- розробка системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів; забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій;

- удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства;

- розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників.

Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дозволяє забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Критерієм доцільності та ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є отримання довготермінових конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що реінжиніринг зосереджується в основному на внутрішніх процесах. Дещо інші масштаби має Х-інжиніринг, який передбачає можливість перебудови процесів своїх клієнтів, постачальників і партнерів. Вірно організований і проведений Х-інжиніринг не дозволить гальмуватися процесам в ланцюжку «постачальник - компанія - клієнт». Х-інжиніринг відповідає на питання, де і як шукати нові нестандартні ідеї для бізнесу. Перебудова повинна відбуватися в головах керівників.

Така перебудова – це не поліпшення того, що погано працює, а пошук того, що працюватиме добре, а потім – вибудовування навколо цієї ідеї «потрібних» процесів, «потрібних» постачальників і «потрібних» клієнтів. Починати такі зміни потрібно з побудови так званого «трикутника Х-інжинірингу».

Трикутник Х-інжинірингу представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Трикутник Х-інжинірингу

Джерело: узагальнено автором за результатами дослідження.

Важливо спочатку окреслити мету Х-інжинірингу, тобто чітко розуміти, що саме компанія хоче отримати після його впровадження. Погоджуємося з пропозицією Дж. Чампі весь процес змін проводити за такою формулою: Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку.

Застосування інструментів Х-інжинірингу для фермерських господарств має теж важливе значення. З усієї сукупності категорій бізнес-процесів для фермерських господарств доцільно вибрати такі:

- 1) процеси, які безпосередньо забезпечують закупівельно-збутову діяльність;
- 2) процеси планування й управління;
- 3) технологічні процеси;
- 4) процеси перетворення.

Пропонуємо Х-інжиніринг проводити за наступними етапами (рис. 1.2).

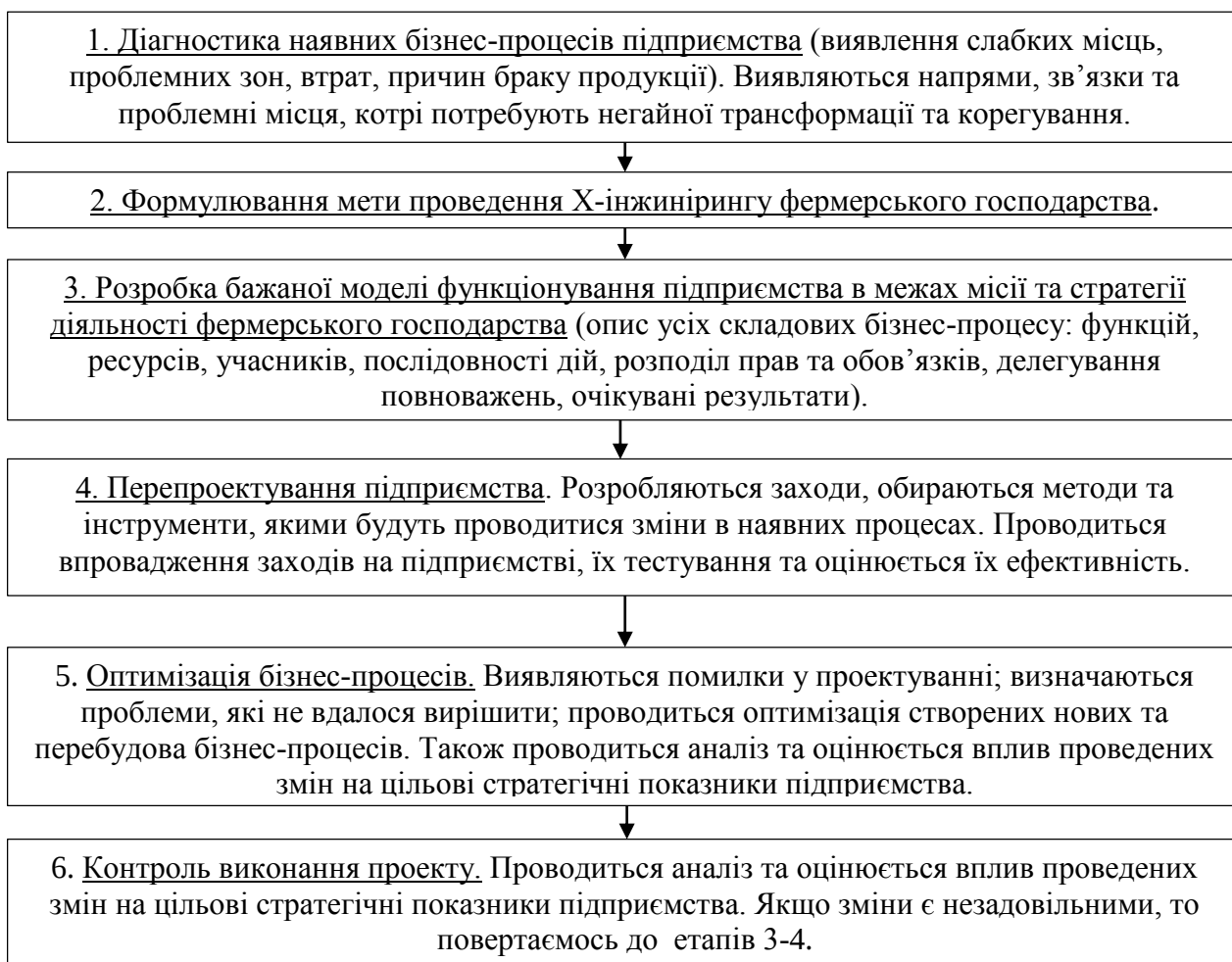


Рис. 1.2. Етапи процесу X-інжинірингу фермерського господарства

Джерело: розроблено автором.

Вважаємо за необхідне розрізняти економічний, технологічний та соціальний аспекти X-інжинірингу бізнес-процесів фермерського господарства.

Економічний аспект проявляється в досягненні наступних результатів:

- приріст чистого прибутку та рентабельності фермерського господарства;
- зростання частки ринку;
- зростання рівня конкурентоспроможності та впізнаваності торгової марки фермерського господарства;
- збільшення обсягів реалізації продукції фермерського господарства.

Технологічний аспект X-інжинірингу пов'язаний з наступним:

- зменшення простоїв обладнання, підвищення рівня його продуктивності;

- збільшення обсягів виробництва продукції;
- підвищення якості продукції та зменшення браку, втрат при виробництві продукції;
- зменшення витрат часу на підготовку та реалізацію бізнес-процесів фермерського господарства;
- зростання рівня продуктивності праці, забезпечення зайнятості усіх учасників бізнес-процесів;
- збільшення урожайності сільськогосподарських культур;
- збільшення продуктивності тваринного комплексу фермерського господарства, зменшення рівня захворюваності та падежу тварин;

Соціальний аспект Х-інжинірингу має на меті:

- забезпечення споживачів якісною екологічно чистою продукцією;
- зменшення рівня забрудненості навколишнього середовища;
- відновлення ґрунтів та підвищення їх урожайності;
- ознайомлення споживачів з особливостями виробництва продукції через проведення екскурсій, дегустацій.

Завдяки чому зростатиме рівень прихильності споживачів до продукції підприємства.

Отже, як свідчать проведені дослідження, Х-інжиніринг має важливе значення для фермерського господарства. Використання його інструментів допоможе вивести діяльність на новий рівень розвитку. Тому потрібно продовжувати проводити дослідження саме практичних аспектів та особливостей застосування Х-інжинірингу в діяльності діючих фермерських господарств.

1.2. Основні цілі, завдання, принципи та види реінжинірингу бізнес-процесів. Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції

Цілями проведення реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути:

- впровадження інформаційних технологій;
- сертифікація системи менеджменту якості;
- незадовільне функціонування підприємства та невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів;
- перевантаження вищого керівництва та необхідність у перерозподілі прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації;
- відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління;
- неефективність організаційної структури та системи організації праці;
- зростання масштабу або диверсифікація діяльності, що робить організацію некерованою;
- реорганізація;
- техніко-технологічні зміни;
- загрози зовнішнього середовища та зростання конкуренції тощо.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку.

Також здійснення РБП дозволяє забезпечити досягнення таких цілей, як:

- суттєве підвищення ступеню задоволення споживача, включаючи роботу з ним у режимі 24 x 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- зростання масштабу або диверсифікація діяльності, що робить організацію некерованою;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- різке зниження кількості працівника;

- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- забезпечення прискорення впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (або бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів;
2. Формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат;
3. Формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування.

Принципи проведення РБП представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика принципів реінжинірингу бізнес-процесів

№	Принцип	Характеристика
1	2	3
1	Декілька робіт поєднуються в одну	Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
2	Виконавці самостійно приймають рішення	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до керівника і відповідно гальмувати процес, має повноваження та відповідну підготовку щодо прийняття окремих рішень
3	Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку	Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, в обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією

Продовження табл 1.2

1	2	3
4	Робота виконується там, де це доцільніше	Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес реінжинірингу. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від раніше закріплених обов'язків. Якщо, наприклад, працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому, варто активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за межами проекту; такі рішення часто застосовуються в межах методики «точно в термін»
5	Процеси мають різні варіанти виконання	Замість «твердих і неадаптованих» процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації; кожен варіант процесу здійснюється залежно від наявної ситуації
6	Необхідно зменшувати кількість входів у процеси	Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання подібної інформації. Так, заяви на відпустку зіставляються уз відгулами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу з бюлетенями тощо. Отже, необхідно багато звіряти, створюється плутанина в процесі
7	Зниження частки робіт з перевірки та контролю	Операції з перевірки та контролю не додають вартості. Тому, необхідно знизити частку таких операцій
8	Зниження частки узгодження	Узгодження – це ще один варіант робіт, що не додають вартості, потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього (стосовно процесу) контакту
9	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних із процесом, для цього менеджер повинен мати доступ у всіх інформаційних системах, які використовуються в цьому процесі, до всіх виконавців
10	Поєднання централізованих та децентралізм операцій	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізовувати і децентралізовувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї, децентралізація може підтримуватися

Джерело: [10]

Досягнення поставлених цілей та завдань забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу:

- стратегія організації, орієнтована на перспективні потреби споживача;
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;

- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;
- новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг класифікується залежно від масштабів проведення, від ситуації, в якій знаходиться організація, за предметом змін.

Найчастіше зустрічаються проекти разового поліпшення документування. Це пояснюється двома основними причинами:

- по-перше, більшість українських керівників підприємств віддають перевагу починати реінжиніринг з невеликих проектів, можливий провал яких не викличе великого резонансу;
- по-друге, витрати фінансових ресурсів мінімальні саме при проведенні реінжинірингу вказаних типів.

Види реінжинірингу представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види реінжинірингу

№з/п	Вид	Характеристика
1	2	3
Залежно від масштабів проведення		
1	Разові поліпшення	опис деяких локальних процесів (частіше всього в рамках 1-2 структурних підрозділів) у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій з метою провести аналіз і запропонувати заходи щодо їх поліпшення
2	«Лоскутне документування»	опис деяких ключових процесів і процедур компанії з метою стандартизувати порядок їх виконання
3	Тотальне моделювання	опис більшої частини «наскрізних» бізнес-процесів компанії з метою аналізу, оптимізації, регламентації та наступної їх автоматизації
4	Комплексне впорядкування діяльності	опис і регламентація діяльності (процесів) структурних підрозділів, налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження процесного управління
Залежно від ситуації		
5	Кризовий реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів)	рекомендується для використання в ситуації глибокої кризи організації (втрати конкурентоспроможності, відмови споживачів від товарів тощо)

Продовження табл. 1.3

1	2	3
6	Реінжиніринг розвитку (удосконалення бізнес-процесів)	рекомендується для використання в ситуаціях: задовільного поточного стану організації за наявності небажаних тенденцій та несприятливих прогнозів; за умов благополучної ситуації в організації при бажанні прискорити та збільшити відрив від конкурентів
За предметом змін		
7	Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів	передбачає розробку та впровадження методів управління фінансовими потоками та бізнес-процесами в цілому
8	Інноваційний реінжиніринг	передбачає використання інноваційних методів в процесі управління змінами в організації

Джерело: [10]

Найчастіше зустрічаються проекти разового поліпшення документування. Це пояснюється двома основними причинами:

- по-перше, більшість українських керівників підприємств віддають перевагу починати реінжиніринг з невеликих проектів, можливий провал яких не викличе великого резонансу;
- по-друге, витрати фінансових ресурсів мінімальні саме при проведенні реінжинірингу вказаних типів.

Серед видів реінжинірингу, визначених залежно від ситуації, найбільш актуальним для вітчизняних організацій у теперішній час, є кризовий реінжиніринг.

За предметом змін виділяють реінжиніринг фінансових бізнес-процесів, інноваційний, будівничий, технологічний, соціальний, організаційний, зв'язаний види реінжинірингу.

Характеристику учасників реінжинірингової діяльності та їх функції подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика учасників реінжинірингової діяльності

Учасники	Функції
1	2
Лідер проекту – один з топ-менеджерів організації	очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію

1	2
Лідер проекту – один з топ-менеджерів організації	очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію
Управляючий комітет – топ-менеджери, лідер проекту, менеджери процесів	розробляє загальну стратегію реінжинірингу та контролює хід її виконання, погоджує цілі та стратегії, інтереси робочих команд, розв'язує конфлікти
Команда з реінжинірингу	група фахівців, які здійснюють діагностику існуючого процесу та займаються його перебудовою та впровадженням нових правил
Менеджери оперативного керівництва	розробляють методики та інструменти реінжинірингу, проводять навчання, координують, допомагають у формуванні команд
Менеджери процесів	відповідають за оновлення окремих процесів, формують команди, забезпечують умови для їх роботи, здійснюють нагляд та контроль

Джерело: [10]

Отже, підсумувавши все вищесказане, ми визначили основні цілі, завдання, принципи та види реінжинірингу. Також охарактеризували учасників діяльності реінжинірингу та зазначили, що основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку.

1.3. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів передбачає наявність таких передумов:

- стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активність лідерство на всіх етапах;
- донесення суті та вигод до колективу шляхом активного обговорення;
- ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;

- окреме та достатнє фінансування;
- чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей його учасників;
- розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультування;
- усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес-процесах, їх новій якості.

Названі передумови дозволяють сформулювати низку проблемних моментів, пов'язаних з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, зокрема, відсутність або недостатність кваліфікованих фахівців з реінжинірингу, опір змінам, брак коштів тощо; консервативність працівників підприємства та низький рівень мотивації забезпечення їх лояльності до змін; складність методичних і технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Наслідком невдалих спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації.

До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів варто віднести такі:

- організація намагається поліпшувати існуючий процес замість того щоб перепроєктувати його;
- для більшості підприємств основною причиною невдач РБП є прагнення до поступальних поліпшень, а не до радикальних перетворень;
- організація не концентрується на бізнес-процесах;
- організація концентрується тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи все інше;
- РБП припускає перебудову всього підприємства, а не оптимізацію окремих показників або рішення конкретних проблем;
- недооцінювання ролі цінностей і переконань виконавців;
- менеджери повинні не тільки вимовляти відповідні промови про нові цінності, але і підтверджувати прихильність до них своїм поведінням;

- передчасне завершення реінжинірингу;
- початковий успіх часто стає приводом для повернення до традиційного способу ведення бізнесу;
- обмежена постановка завдання;
- існуюча корпоративна культура і прийняті в компанії принципи управління перешкоджають реінжинірингу;
- здійснення реінжинірингу не «згори вниз», а «знизу нагору»;
- лідер проекту має недостатньо високий авторитет або представляє не відповідний завданню рівень управління;
- вище керівництво не забезпечує необхідну активну підтримку процесу перетворень;
- виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;
- РБП-проект проводиться на тлі безлічі інших заходів;
- кількість РБП-проектів занадто велика;
- організація не повинна здійснювати реінжиніринг через велику кількість процесів, тому, що час і увага управлінського апарату обмежені, а при проведенні реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно переключалася на різні процеси;
- організація концентрується винятково на бізнес-ініціативах без створення умов для реалізації.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний РБП включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування.

Успішний РБП потребує:

- єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;
- якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін;
- бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і бізнесу;

- інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати РБП-ініціативу.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у наступному:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

- змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності її виконувати. У нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника службі й ефективність його роботи;

- відбувається зростання розмаїтості роботи виконавця, що може стати значним фактором мотивації його праці;

- замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і обирають можливі варіанти досягнення цілей;

- виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в межах своїх значно розширених повноважень;

- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійних освіти;

- у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів з метою навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але й про безперервну і широку освіту своїх працівників;

- просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

- детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;

- просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

- змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату. Після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі організація може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

- робота виконавця стає багатоплановою;
- метою виконавця стає задоволення потреб споживача. Реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для споживача, а не для керівника;

- змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських. Ускладнення робіт виконавців призводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають під час виконання процесу;

- організаційна структура стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

- змінюються адміністративні функції; одним з наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і споживачів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, які сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців;

- упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та організацією загалом;

- керівництво отримає оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів представлені на рисунку 1.3.

Очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів:

- зменшення витрат і тривалості циклу на 60–90%;
- зменшення рівня помилок на 40–70%.

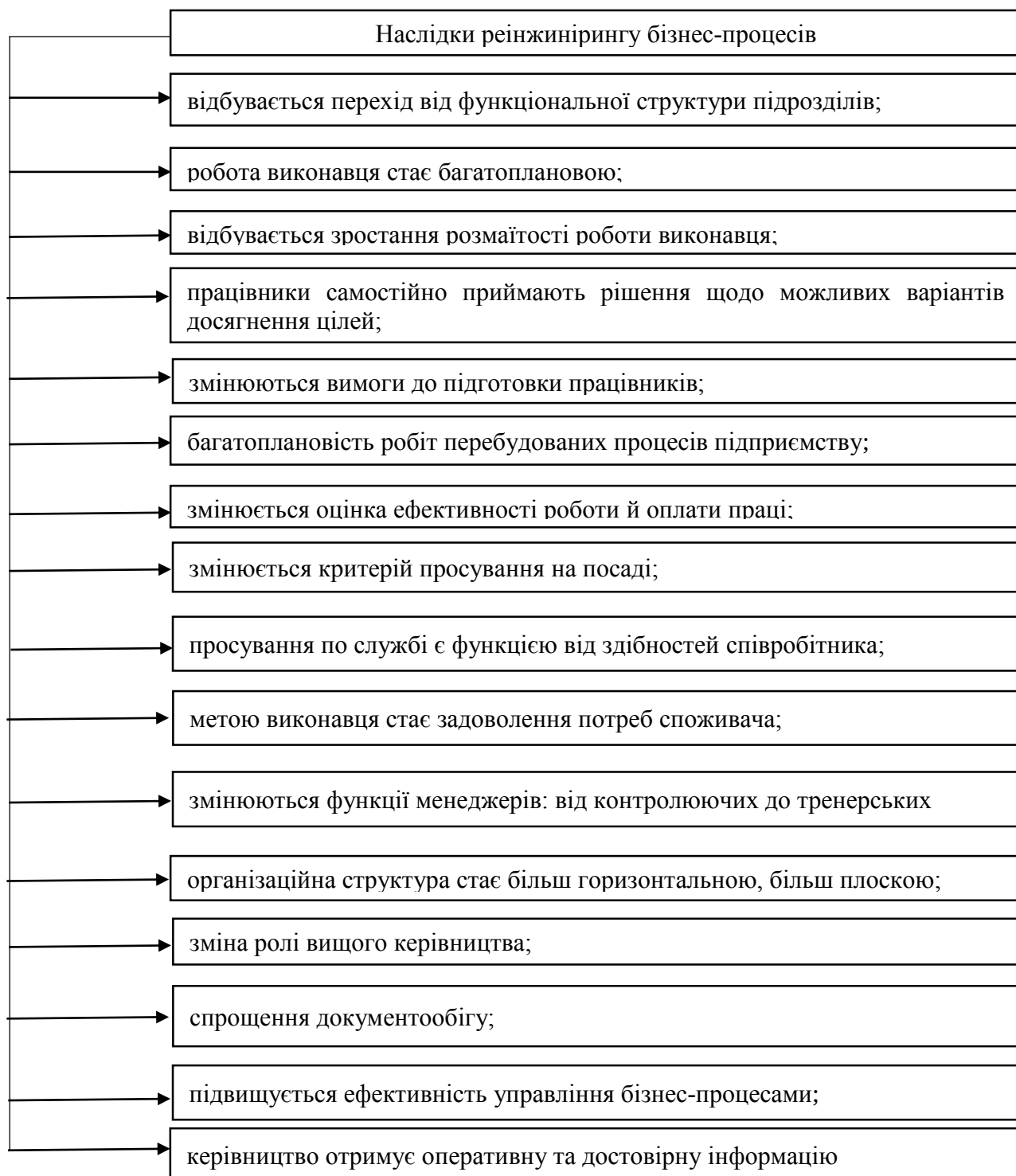


Рис. 1.3. Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: складено автором за джерелом [10]

Визначені передумови, принципи та наслідки застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволяють докорінно змінити систему менеджменту підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу.

Також бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Здібності якими повинні володіти учасники команди реінжинірингу представлені на рисунку 1.4.

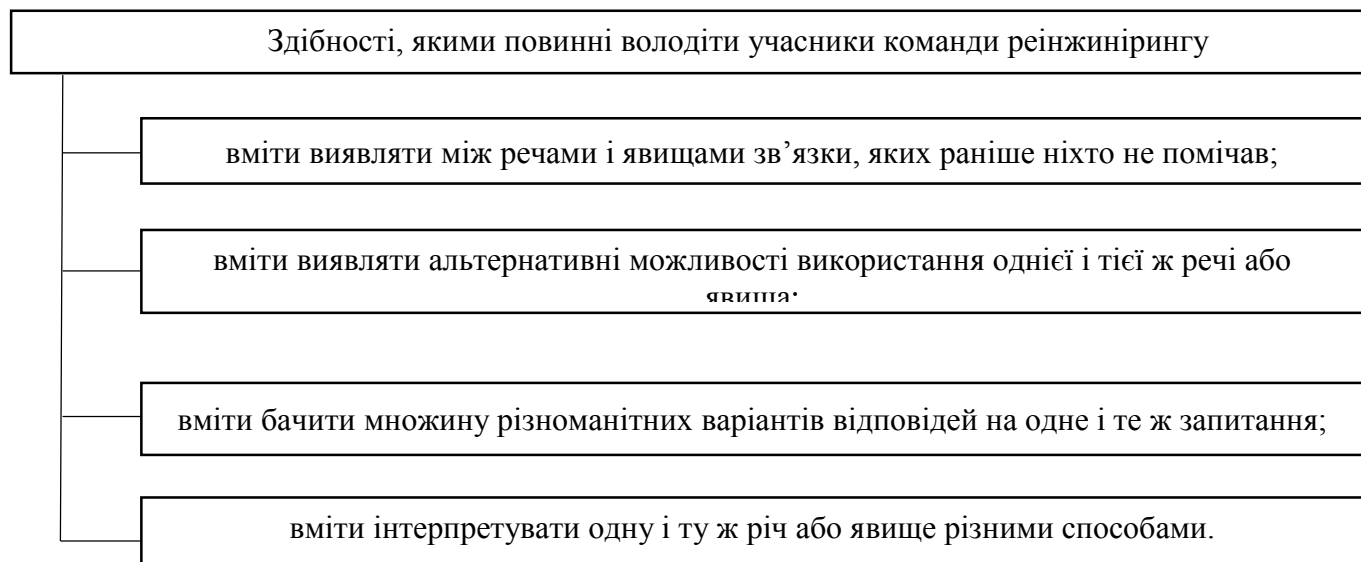


Рис. 1.4. Здібності, якими повинні володіти учасники команди реінжинірингу

Джерело: складено автором за [26]

Узагальнюючи досвід використання північноамериканської технології реінжинірингу визначено, що основними етапами, що дозволить реалізувати економічний механізм постіндустріального реінжинірингу повинні бути такі:

- 1) встановлення цілей постіндустріального реінжинірингу та вибір об'єктів реінжинірингу;
- 2) вибір керівника і команди виконання реінжинірингу;

- 3) розробка процедури постіндустріального реінжинірингу;
- 4) впровадження постіндустріального реінжинірингу.

Лідер – головна особа, як правило керівник операційної сфери, який бере на себе ініціативу започаткування і реалізації комплексу дій з реінжинірингу. Лідером реінжинірингу повинен бути один з менеджерів вищого рівня управління. Крім виконання організаційних обов'язків, він повинен відповідати за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

В процесі реінжинірингу його виконавці повинні активно використовувати всі названі вище вміння та якості, запозичати нові ідеї з інших процесів, які на перший погляд нічим не пов'язані з об'єктом реінжинірингу, генерувати нові способи використання наявних людських, фінансових, технічних і сировинних ресурсів, відкривати і знаходити нові, кращі можливості та шляхи задоволення потреб регіональної спільноти, держави і суспільства загалом.

Технологія реінжинірингу одночасно повинна поєднувати інтегруючі процеси кластеризації на мезорівні та класичне перепроєктування окремих бізнес-процесів на мікрорівні. Постіндустріальний реінжиніринг на мезорівні полягає у реалізації мережевого підходу шляхом застосування галузевих і територіальних принципів організації підприємницької діяльності з метою найбільш повного використання інфраструктурного потенціалу регіону та ефектів синергізму.

Створення об'єднань має відбуватись шляхом комбінування суб'єктів підприємництва малого і великого бізнесу, що дозволить також використати переваги малих форм підприємництва та великого бізнесу. Водночас об'єднання підприємств має бути достатньо демократичним щоб повною мірою скористатись гнучкістю, адаптивністю та мобільністю малого підприємництва. Що стосується реінжинірингу на мікрорівні, то тут перепроєктовуються окремі бізнес-процеси, створюються більш ефективні робочі процедури, визначаються відповідні завдання і технології, у тому числі інформаційні, і способи їх застосування.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у інноваційній діяльності підприємства

Нормативно-правове забезпечення є системою державних органів, суспільних інституцій з підтримки підприємництва, фінансового забезпечення, утримання належного рівня економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності. Ця система повинна бути належним чином організована через сукупність формальних та неформальних зв'язків, яка формує та активізує реальні економічні відносини між господарськими суб'єктами, розробляє та впроваджує організаційні заходи щодо реалізації процедури реінжинірингу, здійснює методичне та інформаційне забезпечення і моніторинг усіх заходів.

Найважливішим завданням у підвищенні конкурентоздатності реінжинірингу є належне забезпечення інноваційного розвитку. Належне управління інноваційною діяльністю з метою реалізації нормативного реінжинірингу повинне забезпечити досягнення наступних ефектів і результатів: мобілізації креативного потенціалу населення регіону, активізації процесів пошуку, виявлення і ефективного використання внутрішніх резервів інноваційності економіки регіону, загального пожвавлення господарської діяльності виробничих, підприємницьких і комерційних структур та бюджетних організацій, вилученню коштів з тіньового сектора економіки, збільшенню надходжень до державного і місцевого бюджетів, формуванню тривалих і надійних партнерських взаємостосунків між учасниками інноваційного процесу в рамках моделі „влада – бізнес – громада”, нівелюванню інноваційних ризиків в малому та середньому підприємстві та залученню останнього до активного впровадження вітчизняних інноваційних розробок, технологій, технічних рішень тощо, виникненню новітніх форм полегшеного трансферу інноваційних технологій для підприємств і організацій.

Аграрне виробництво має досить велике значення для суспільства не лише з економічної точки зору, але й з соціальної значимості даної галузі для забезпечення

життєдіяльності населення країни. Галузь агропромислового виробництва є незамінним виробником продуктів харчування і сировини для промисловості, крім того, завдяки агропромислому виробництву організовується певна кількість робочих місць. Ця галузь має можливість розвиватись спираючись, в основному, на досягненнях науково-технічного прогресу, а саме на результати досягнень науки, і відповідно, до стану її сучасного розвитку завдяки прискоренню інноваційної діяльності.

Сучасна нормативно-правова база України (Закони, Укази Президента, підзаконні акти у виді постанов Уряду, наказів та розпоряджень центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів. Провідне місце займають передусім норми Конституції України, Господарського кодексу, а також Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів.

Основні закони, які визначають напрями розвитку регіонів та засади їх правового регулювання представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні закони, які визначають напрями розвитку регіонів та засади їх правового регулювання

Назва	Зміст
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність»	дає визначення поняттям «інновація» та «інноваційна діяльність».
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	дає визначення інноваційної діяльності як засобу реалізації інвестицій.

1	2
Закон України «Про енергозбереження»	здійснює правове регулювання відносин у сфері функціонування енергетичного господарства України, проектування, створення та впровадження наукових та конструкторських розробок, пов'язаних з підвищенням ефективності використання палива та енергії.
Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів»	визначає й правовий порядок забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються.
Закону України «Про ветеринарну медицину»	здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду в процесі виробництва і обігу продуктів тваринного, а на агропродовольчих ринках і рослинного походження, ветеринарних препаратів, субстанцій, кормових добавок, преміксів, кормів, штамів мікроорганізмів, репродуктивного і патологічного матеріалу
Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»	створення правової бази для забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Джерело: складено автором за джерелами [1], [19]

Закон України «Про інноваційну діяльність» дає визначення поняттям – «інновація» та «інноваційна діяльність». Так, інноваційна діяльність - це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Інновації - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» дається визначення інноваційної діяльності як засобу реалізації інвестицій. Зокрема, у ст.3 Закону вказано, що інноваційною діяльністю є сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» з метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, вкладених в об'єкти

інноваційної діяльності. В цьому ж Законі містяться загальні положення щодо здійснення інноваційної діяльності шляхом внесення інвестицій, так як об'єктами інвестиційної діяльності може бути будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, а так і в галузі агропромислового виробництва.

Закон України «Про енергозбереження» здійснює правове регулювання відносин у сфері функціонування енергетичного господарства України, проектування, створення та впровадження наукових та конструкторських розробок, пов'язаних з підвищенням ефективності використання палива та енергії, інформаційного забезпечення народного господарства та населення з проблем енергозбереження, а також у сфері управління та контролю за використанням паливно-енергетичних ресурсів.

Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» визначає порядок застосування до впровадження інноваційних технологій в сфері харчової промисловості та продовольчої безпеки країни. Цей Закон крім іншого визначає й правовий порядок забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються. Адже необхідно враховувати, що з розвитком технологічних засобів виробництва безпечність харчових продуктів виступає на перше місце, а застосування інноваційних технологій безумовно повинно забезпечувати пріоритети держави в зазначених напрямках.

Необхідним є визначення Закону України «Про ветеринарну медицину» серед завдань щодо інноваційного спрямування за яким можна зазначити правові засади здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду в процесі виробництва і обігу продуктів тваринного, а на агропродовольчих ринках і рослинного походження, ветеринарних препаратів, субстанцій, кормових добавок, преміксів, кормів, штамів мікроорганізмів, репродуктивного і патологічного матеріалу та здійснення державного ветеринарно-санітарного нагляду під час обігу засобів ветеринарної медицини та засобів догляду за тваринами та сприяння

впровадженню у практику та широкому застосуванню досягнень наукової і практичної ветеринарної медицини.

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» Його основна мета - це створення правової бази для забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках [1].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи проведені дослідження було розроблено власне визначення сутності дефініції «реінжиніринг», під яким запропоновано розуміти засіб виживання підприємств у сучасних умовах, оскільки його варто застосовувати як підприємствам, у яких значно погіршились результати діяльності, підприємствам, які мають задовільний стан діяльності, так і підприємствам, які займають міцні позиції на ринку, оскільки якщо довгий час нічого не змінювати, то можна залишитися позаду конкурентів. Тобто реінжиніринг передбачає відмову від застарілих технологій, правил і підходів ведення бізнесу, що дає можливість змінити чи зміцнити конкурентне становище.

Досліджено основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів зокрема: зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну; формування системи мотивації до самостійної роботи; ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів

Визначено передумови, принципи та наслідки застосування реінжинірингу бізнес-процесів, які дозволяють докорінно змінити систему менеджменту підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу.

Встановлено, що бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів

діяльності, урамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Досліджено та проаналізовано основні нормативні документи, що регламентують реалізацію реінжинірингу в умовах підприємства, зокрема Закони України: «Про інноваційну діяльність»; «Про інвестиційну діяльність»; «Про наукову і науково-технічну діяльність»; «Про наукову і науково-технічну експертизу»; «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФГ «ЧОРНОУС М. Л.»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» – одне з підприємств, яке працює в зерново-тваринницькій сфері в Житомирській області. Фермерське господарство було засноване в 18.03.2013 р., організаційно-правова діяльність – фермерське господарство.

Код ЄДРПОУ: 38541985. Юридична назва: ФГ "ЧОРНОУС М. Л.". Юридична адреса: 13376, Житомирська область, Бердичівський район, селище Кикишівка, вулиця Ватутіна, будинок 2. Керівник: Чорноус Віктор Миколайович. Чисельність персоналу на 31.12.2019 р. складає – 11 чол.

Основною сферою діяльності підприємства є розведення свиней (01.46), розведення великої рогатої худоби молочних порід (01.41), розведення свійської птиці (01.47), розведення інших тварин (01.49), виробництво м'яса (10.11).

Фермерське господарство Чорноус М. Л. має багато інших видів діяльності, які також посідають важливе місце в роботі та розвитку підприємства. До них належать: оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21), оптова торгівля живими тваринами (46.23), розведення овець і кіз (01.45), допоміжна діяльність у рослинництві (01.61), допоміжна діяльність у тваринництві (01.62) післяурожайна діяльність (01.63), виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (10.61), оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками (46.38).

Підприємство знаходиться на центральній ґрунтово-кліматичній зоні, рівнинному рельєфі з невеликою кількістю мікровпадин.

Оскільки, Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» знаходиться в населеному

пункті, який розташований доволі далеко від міста, то на підприємстві основну частину працівників складають жителі селища Кикишівка. Таким чином, Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» створює робочі місця для жителів селища, офіційно працевлаштовує та виплачує гідну зарплату.

Пріоритетними завданнями подальшого розвитку агропромислового комплексу України є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування тваринного походження, підвищення конкурентоспроможності тваринницької галузі та гарантування продовольчої безпеки держави, зростання економічної ефективності виробництва свинини є пріоритетним завданням агропромислового комплексу України. Тому керівництво фермерського господарства приділяє його розвитку велику увагу. Основними споживачами свинини є заклади громадського харчування, м'ясопереробні підприємства. Розпорядок роботи свиноферми представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Існуючий розпорядок роботи Фермерського господарства

Робота	Початок год, хв	Кінець год, хв	Тривалість год/хв
Початок роботи	05.20	05.30	00.10
Огляд тварин та приміщення	05.35	06.10	00.35
Годування та напоювання тварин	06.10	07.00	00.50
Прибирання відходів	07.10	08.30	01.20
Інша робота	08.35	09.50	01.25
Перерва для працівників	10.00	11.20	01.20
Чистка приміщення та обладнання	11.35	13.30	01.55
Приймання кормів	13.30	14.20	00.50
Виконання іншої роботи, участь в ветобліку	14.30	15.30	01.00
Перерва для працівників	15.35	16.25	00.50
Огляд тварин та приміщення	18.20	19.00	01.40

Джерело: розробка автора за даними підприємства

Працівники працюють 3/2 тобто, 3 дні вони працюють, а 2 дні мають змогу відпочити, в цей час інша група людей працює на фермі.

Площі, зайняті вирощуванням зернових культур фермерським господарством представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Площі, зайняті вирощуванням зернових культур Фермерським господарством
«Чорноус М. Л.» у 2018-2020 рр.

Культура	Площа, га			2020 р. до 2018 р., +/-
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Зернові	16,0	16,0	13,0	-3,0
• Ячмінь;	10,0	8,0	8,0	-2,0
• Пшениця	6,0	8,0	5,0	-1,0
Кукурудза на зерно	6,0	5,0	8,0	2,0
Соняшник	2,0	3,0	3,0	1,0
Багаторічні трави	1,0	1,0	1,0	-

Джерело: складено автором за даними фермерського господарства.

Як бачимо з таблиці 2.2, найбільшу площу займають зернові культури, зокрема ячмінь та пшениця. Проте протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення площ посіву цих культур. Зростає виробництво кукурудзи та соняшника. Усі наведені культури використовують для виробництва кормів.

Показники врожайності вирощуваних культур представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Врожайність зернових культур, що вирощуються Фермерським господарством
«Чорноус М. Л.» у 2018-2020 рр.

Культура	Врожайність, ц/га			2020 р. до 2018 р., +/-
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Зернові	39,3	41,15	46,4	7,1
Ячмінь	37,2	38,2	44,1	6,9
Пшениця	42,7	44,1	50,1	7,4
Кукурудза на зерно	57,1	54,1	57,2	0,1
Соняшник	80,2	76,2	81,1	0,9
Багаторічні трави	42,0	47,0	49,5	7,5

Джерело: складено автором за даними фермерського господарства.

Незважаючи на скорочення площ посіву зернових культур, спостерігається у 2018-2020 рр. зростання врожайності по всіх культурах.

Таблиця 2.4

Обсяги виробництва зернових культур, що вирощуються Фермерським господарством «Чорноус М. Л.» у 2018-2020 рр.

Культура	Продукція, ц/га			2020 р. до 2018 р., +/-
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Зернові	628,2	658,4	603,3	-24,9
• Ячмінь;	372,0	305,6	352,8	-19,2
• Пшениця;	256,2	352,8	250,5	-5,7
Кукурудза на зерно;	171,3	270,5	457,6	286,3
Соняшник	160,4	228,6	243,3	82,9
Багаторічні трави	42,0	47,0	49,5	7,5

Джерело: складено автором за даними фермерського господарства.

Враховуючи скорочення площ посіву, відбулося зменшення обсягів виробництва зернових культур протягом аналізованого періоду.

Фермерському господарстві «Чорноус М. Л.» притаманна функціональна структура (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Функціональна структура Фермерського господарства «Чорноус М. Л.»

Джерело: розробка автора

Існуюча структура фермерського господарства представлена на рисунку 2.2.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

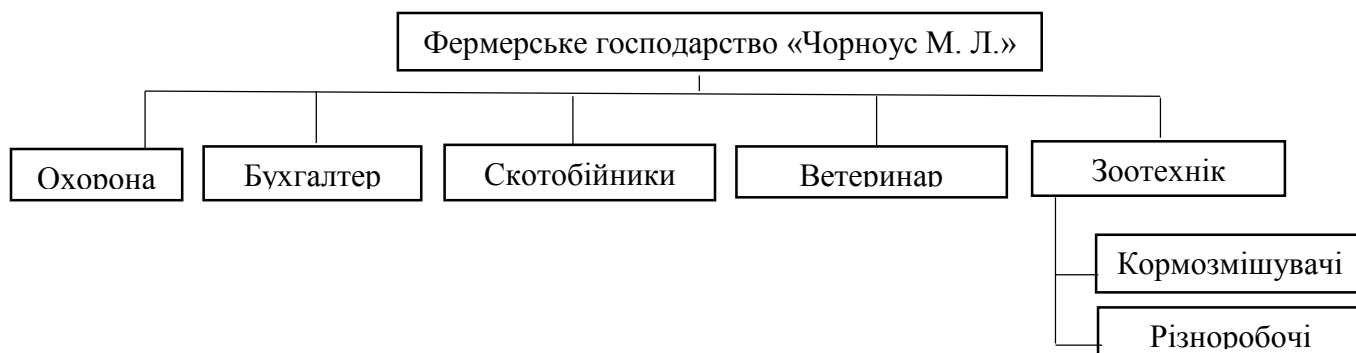


Рис. 2.2. Існуюча організаційна структура Фермерського господарства
«Чорноус М. Л.» в 2020 році

Джерело: розробка автора

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Основні бізнес-процеси фермерського господарства представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні бізнес-процеси та операції Фермерського господарства «Чорноус М. Л.»

Бізнес-процес	Операція
1. Закупівля ремонтного молодняку (породистих та рідкісних видів)	1.1. Здійснення обрахунку кількості закупівлі; 1.2. Визначення якості ремонтного молодняку; 1.3. Розроблення плану залежності показників продуктивності нового стада та збільшення кількості його закупівлі в майбутнього.
2. Вирощування тварин	2.1. Створення плану годування тварин; 2.2. Підготовка кормів для різних вікових категорій тварин; 2.3. Удосконалення системи утримування тварин згідно норм; 2.4. Розробка плану ветеринарного огляду.
3. Виробництво м'яса	3.1. Здійснення поглибленої та первинної переробки тварини; 3.2. Визначення вологості повітря та кількості діб зберігання згідно різновиду продукції; 3.3. Розроблення ефективності технології забою та економічна оцінка;
4. Закупівля кормів	4.1. Визначення кількості закупки; 4.2. Розроблення аналізу ефективності та якості даної продукції; 4.3. Урізноманітнення кормів різними сортами; 4.4. Тестування нових закупок та аналіз ефективності їх кількості.

1	2
5. Продаж м'яса	5.1. Визначення необхідної кількісної частки на ринку; 5.2. Вибір потенційних споживачів; 5.3. Оброблення замовлень споживачів
6. Вирощування рослинної продукції	6.1. Визначення кількості зони посіву продукції; 6.2. Розробка аналізу яка саме продукція потрібна; 6.3. Складання календарного плану посіву та вирощування планового періоду її переробки.
7. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	7.1. Управління фінансовими ресурсами; 7.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності; 7.3. Управління податками; 7.4. Управління основними засобами.
8. Удосконалення якості роботи	8.1. Визначення показників діяльності підприємства; 8.2. Удосконалення оцінки якості, та процесів; 8.3. Введення нової системи управління якістю.

Джерело: складено автором за даними фермерського господарства.

SWOT-аналіз Фермерського господарства «Чорноус М. Л.» представлений на рисунку 5.

Сильні сторони	Слабкі сторони
• надання робочих місць місцевому населенню; • зручне розміщення недалеко від озера; • господарство здійснює декілька видів діяльності; • використовуються тільки якісні корми для відгодівлі тварин; • продукція високої якості; • велика обгороджена територія для вигулу та випасу тварин.	• слабе технічне оснащення фермерського господарства; • не використовуються інструменти маркетингової комунікаційної політики; • недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва.
Можливості	Загрози
• створення власного сайту з метою налагодження комунікаційних зв'язків зі стейкхолдерами; • створення логотипу для кращої запам'ятовуваності та ідентифікації фермерського господарства з поміж конкурентів; • використання інструментів X-інжинірингу технічних процесів з метою зменшення відсотку падежу поросят в перші тижні життя.	• відкриття нового господарства в даному регіоні з більш прогресивним підходом до ведення господарства; • зростання цін на закупівлю кормів.

Рис. 2.3. SWOT-аналіз Фермерського господарства «Чорноус М. Л.»

Джерело: розробка автора

Таким чином, провівши SWOT-аналіз Фермерського господарства «Чорноус М. Л» ми встановили, що незважаючи на ряд сильних сторін, мають місце слабкі сторони, зокрема: слабе технічне оснащення фермерського господарства; недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва; не використовуються інструменти маркетингової комунікаційної політики.

Враховуючи обмеженість власних коштів підприємства, пропонуємо використати наступні можливості: створення власного сайту з метою налагодження комунікаційних зв'язків зі стейкхолдерами; створення логотипу для кращої запам'ятовуваності та ідентифікації фермерського господарства з поміж конкурентів; використання інструментів Х-інжинірингу технічних процесів з метою зменшення відсотку падежу поросят в перші тижні життя.

Використання можливостей в діяльності підприємства дозволить подолати слабкі сторони та зменшити вплив загроз.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ФГ «Чорноус М. Л.»

Визначення всіх фінансово-економічних даних про діяльність необхідне для повного і ґрунтовного аналізу ефективності роботи, прибутку компанії, фінансового стану, платоспроможності та рентабельності продукції. А також дані значення відіграють вагомую роль для керівництва компанії, в момент прийняття управлінських рішень, співпраці з інвесторами, кредиторами чи майбутніми партнерами.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності Фермерського господарства «Чорноус Л. М.», а також їхню зміну протягом 2018 -2020 рр.

З наведених, у таблиці 2.6, даних можна зробити висновок, що у 2020 році чистий дохід від реалізації на ФГ «Чорноус Л. М.» збільшився у порівнянні з 2018 роком на 3765,20 тис. грн. чи на 78,62%. Цьому сприяло збільшення та на балансі фермерського господарства біологічних активів та їх вибуття шляхом продажу, а

також зміцнення позицій на ринку. Валовий прибуток у 2020 році зріс у порівнянні з 2018 роком на 24,20 тис. грн., чи на 33,89%. Він характеризує ефективність діяльності виробничих підрозділів. Зростання валового прибутку свідчить про підвищення ефективності виробництва - ефективність операційної діяльності.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності Фермерського господарства
«Чорноус Л. М.»

№з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис грн.	1023,70	3355,60	4788,90	3765,20	78,62
2	Валовий прибуток, тис. грн.	47,20	58,00	71,40	24,20	33,89
3	Чистий прибуток, тис. грн.	41,00	28,60	34,30	-6,70	-19,53
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4758,00	5360,00	5838,35	1080,35	18,50
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн.	231,20	673,00	1085,95	854,75	78,71
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9,00	11,00	11,00	2,00	18,18
7	Фондовіддача, тис. грн/ос	4,43	4,99	4,41	-0,02	-0,41
8	Фондомісткість, тис. грн/ос	0,23	0,20	0,23	0,00	0,40
9	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	25,69	61,18	98,72	73,03	73,98
10	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	113,74	305,05	435,35	321,61	73,87
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,22	0,63	0,82	0,61	73,77

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства у 2020 році скоротився у порівнянні з 2018 роком на 6,70 тис. грн., чи на 19,53 %. Причиною цього стало збільшення витрат на наросування біологічних активів (витрати на корми, добавки до кормів, ветеринарні препарати, заробітна плата працівників, що доглядають за біологічними активами і т. д.).

Фондовіддача фермерського господарства в незначній мірі зменшилася у 2020 р. порівняно з 2018 р. Відповідно, відхилення становить 0,02 тис. грн. Це зумовлено неефективним використанням основних фондів, зокрема: простої обладнання,

недовикористання виробничих потужностей, наявність невведеного в експлуатацію обладнання тощо.

Фондомісткість у 2020 р. порівняно з 2018 р. залишилася незмінною. Хоча у 2019 р. порівняно з 2018 р. ми спостерігаємо незначне зменшення її на 0,03 тис. грн. – це також свідчить про неефективне використання основних фондів. Позитивні тенденції спостерігались стосовно фондоозброєності, розмір якої у 2020 році у порівнянні з 2018 роком збільшився на 73,03 тис. грн., чи на 73,98%.

Збільшення фондоозброєності свідчить про покращення оснащення працівників основними фондами, про достатню забезпеченість підприємства основними фондами. На збільшення фондоозброєності праці здійснили позитивний вплив збільшення вартості основних фондів. Зазначена зміна фондоозброєності позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності фермерського господарства.

Середньооблікова кількість робітників у 2020 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 2 людини ,чи на 18,18%, цьому сприяло збільшення кількості біологічних активів, які необхідно доглядати для подальшого продажу. Це сприяло зростанню продуктивності праці фермерського господарства. У 2020 р. вона збільшилась на 321,61 тис. грн. у порівнянні з 2018 р., а це на 73,87% більше.

Проаналізуємо структуру і характер змін, що відбулися в складі майна Фермерське господарство «Чорноус Л. М.» (табл. 2.7).

У цілому за 2019-2020 рр. придбано основних засобів на суму 825,9 тис. грн. Вибуття основних засобів не спостерігалось. Їх питома вага у вартості активів підприємства складала на кінець 2020 року 18,99%.

У структурі необоротних активів є лише основні засоби. Відповідно їх частка у складі необоротних активів становить – 100 %.

На кінець 2018 р. у складі майна підприємства оборотні складала 4552,3 тис. грн. За 2019-2020 рр. вони збільшилися на 130,6 тис. грн. А їх питома вага у вартості активів підприємства станом на кінець 2020 року склала 81,01%.

Характеристика майна ФГ «Чорноус Л. М.» та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2018 р.		На 31.12.2019 р.		На 31.12.2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	питома вага до валюти баланс у, %	тис. грн.	питома вага до валюти балансу , %	тис. грн.	питома вага до валюти баланс у, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
I Необоротні активи:	271,7	5,63	1074,3	18,22	1097,6	18,99	825,9	75,25
в т. ч. основні засоби	271,7	5,63	1074,3	18,22	1097,6	18,99	825,9	75,25
II Оборотні активи:	4552,3	94,37	4821,9	81,78	4682,9	81,01	130,6	2,79
в т. ч. запаси	684	14,18	550	9,33	347,2	6,01	-336,8	-49,24
поточні біологічні активи	3866,3	80,15	4091,9	69,40	3897,7	67,43	31,4	0,81
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0,00	175	2,97	13,1	0,23	13,1	100,00
грошові кошти та їх еквіваленти	2	0,04	5	0,08	366,6	6,34	364,6	99,45
Баланс	4824	100,00	5896,2	100,00	5780,5	100,00	956,5	16,55
Пасив								
I Власний капітал	4818,4	99,88	5691,2	96,52	5725,5	99,05	907,1	15,84
в т. ч. зареєстрований капітал	1	0,02	1	0,02	1	0,02	0	0,00
додатковий капітал	4495,9	93,20	5340,1	90,57	5340,1	92,38	844,2	15,81
нерозподілений прибуток	321,5	6,66	350,1	5,94	384,4	6,65	62,9	16,36
II Поточні зобов'язання:	5,6	0,12	205	3,48	55	0,95	49,4	89,82

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
в т. ч. короткостроков і кредити банків	0	0,00	205	3,48	55	0,95	55	100,00
поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	0,02	0	0,00	0	0,00	-1	-100,00
поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	4,6	0,10	0	0,00	0	0,00	-4,6	-100,00
Баланс	4824	100,00	5896,2	100,00	5780,5	100,00	956,5	16,55

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Ознайомившись з даними, наведеними у таблиці 2.7, охарактеризуємо зміни, що відбулися в структурі майна підприємства за звітний період (рис. 2.3).

Аналіз структури і динаміки майна підприємства дозволив встановити, що вартість майна ФГ «Чорноус Л. М.» у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 956,5 тис. грн. Основна причина цього - збільшення необоротних активів, зокрема основних засобів.

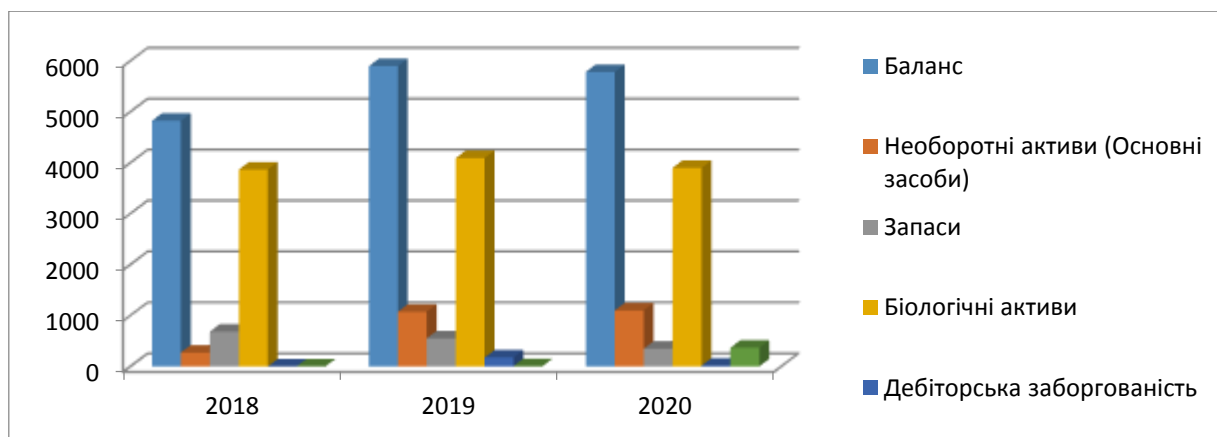


Рис. 2.3. Зміна показників майна ФГ «Чорноус Л. М.» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором за фінансової звітності підприємства

Найбільшу питому вагу у вартості оборотних активів мають поточні біологічні активи, у вартості активів станом на 2020 р. вона склала 67,43%, а порівняно з 2018 р. поточні біологічні активи зросли на 31,4 тис. грн.

Також у структурі оборотних активів ФГ «Чорноус Л. М.» відбулися за 2018-2020 рр. такі зміни:

- величина запасів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 336,8 тис. грн.;
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 175 тис. грн., а в 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 161,9 тис. грн.;
- гроші та їх еквіваленти збільшилися у 2020 р. порівняно 2018 р. на 364,6 тис. грн.

Таким чином, результати аналізу показали, що активи ФГ «Чорноус Л. М.» збільшилися за звітний період на 956,5 тис. грн. за рахунок збільшення необоротних активів, зокрема основних засобів, а також оборотних активів, зокрема грошових коштів. Слід відмітити, що зменшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги і збільшення грошових коштів є для підприємства позитивним чинником і свідчить про хорошу організацію розрахунків з покупцями і замовниками.

Поряд з дослідженням структури і динаміки майна підприємства при оцінці його фінансового стану необхідно здійснювати аналіз фінансових ресурсів, тобто капіталу, вкладеного в активи. Для вивчення джерел формування майна підприємства використовують дані пасиву балансу. Оцінюючи ці джерела необхідно розрахувати частку власних і позикових коштів у загальній сумі джерел.

Власні кошти ФГ «Чорноус Л. М.» за 2019-2020 рр. збільшилися на 907,1 тис. грн. Аналізуючи стан власного капіталу ми бачимо, що збільшення відбулося за рахунок додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку. На кінець 2020 р. додатковий капітал склав 5340,1 тис. грн., а нерозподілений прибуток підприємства склав 384,4 тис. грн. Так додатковий капітал у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 844,2

тис. грн., а нерозподілений прибуток зріс на 62,9 тис. грн.. Питома вага додаткового капіталу до валюти балансу станом на кінець 2020 р. становить 92,38 %, що на 15,81 % більше ніж у 2018 р., а питома вага нерозподіленого прибутку - 6,65 %, що на 16,36 % більше ніж 2018 р., відповідно, основну частину власних коштів займає додатковий капітал.

Протягом 2019-2020 рр. ФГ «Чорноус Л. М.» частково фінансувалося за рахунок позикових коштів. Відповідно у 2019 р. порівняно 2018 р. короткострокові кредити банків збільшились на 205 тис. грн., а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшились на 150 тис. грн. Проаналізувавши вищенаведені дані, можна побачити динаміку зменшення позикових коштів протягом 2020 року. А це означає, що у ФГ «Чорноус Л. М.» ситуація стала кращою у 2020 р. порівняно з 2019 р., адже підприємство нарешті має змогу власними силами розраховуватись з кредиторами, вчасно погашати зобов'язання з бюджетом та страхування. Про це і свідчить відсутність у 2020 р. кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та страхування, порівняно з 2018 р., а також збільшення грошових коштів ФГ «Чорноус Л. М.».

Господарська діяльність будь-якого підприємства передбачає постійне співставлення доходів і витрат та визначення фінансового результату.

Позитивний фінансовий результат (прибуток) характеризується перевищенням доходів над витратами, які були понесені для їх одержання, а негативний (збиток) - навпаки.

Проаналізуємо механізм формування фінансових результатів Фермерського господарства «Чорноус Л. М.» (табл. 2.8).

Ознайомившись із даними таблиці, ми спостерігаємо динаміку зростання чистого доходу, який у 2020 р. зріс на 3765,2 порівняно з 2018 р. на 3765,2 тис. грн., це на 78,62% більше, що свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, зміцнення позицій на ринку. Собівартість продукції також збільшилася і у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 3741 тис. грн., це на 79,30% більше. Зміни у собівартості, зокрема її підвищення, на пряму свідчать про збільшення кількості біологічних

активів (призначених для подальшого продажу) та подорожчання одиниці продукції, що позначається на збільшенні прибутку.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів ФГ «Чорноус Л. М.»

№з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	1023,7	3355,6	4788,9	3765,2	78,62
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	976,5	3297,6	4717,5	3741	79,30
3	Валовий прибуток (збиток)	47,2	58	71,4	24,2	33,89
4	Інші операційні доходи	0	0	0	-	-
5	Адміністративні витрати	1,5	7,4	9,3	7,8	83,83
6	Витрати на збут	0	19,1	24,1	24,1	100,00
7	Інші операційні витрати	0	3,0	3,7	3,7	100,00
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	45,7	28,6	34,3	-11,4	-33,24
9	Фінансові витрати	0	0	0	0-	-
10	Інші витрати	4,7	0	0	-4,7	-
11	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	41	28,6	34,3	-6,7	-19,53
12	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	41	28,6	34,3	-6,7	-19,53

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток також зріс у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 24,2 тис. грн., його зростання свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

Витрати ФГ «Чорноус Л. М.» складаються з:

- адміністративних витрат;
- витрат на збут;
- інших операційних витрат.

Усі вони зросли у 2020 р. порівняно з 2018 р., зокрема адміністративні витрати на 7,8 тис. грн., витрати на збут на 24,1 тис грн., інші операційні витрати на 3,7 тис. грн.

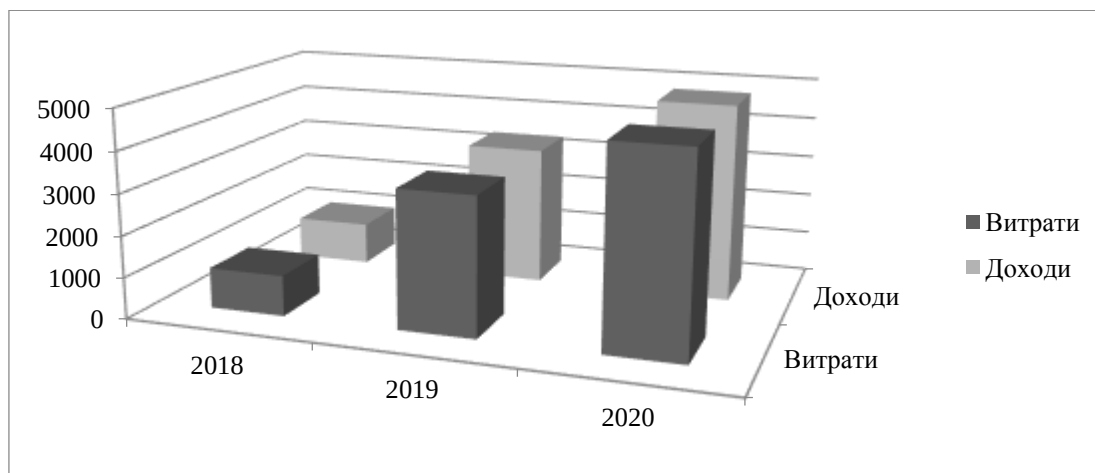


Рис. 2.4. Зміна показників доходів та витрат ФГ «Чорноус Л. М.» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результатом діяльності підприємства вже третій рік поспіль став прибуток, який у 2020 р. становив 34,3 тис. грн., проте він на 6,7 тис. грн. зменшився порівняно з 2018 роком.

Динаміка росту чистого прибутку відображена на рисунку 2.5.

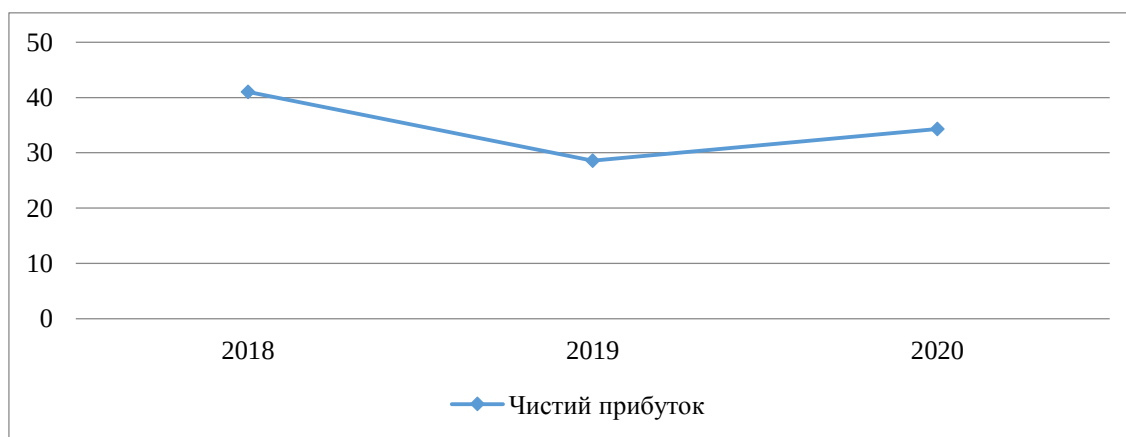


Рис. 2.5. Динаміка росту чистого прибутку на ФГ «Чорноус Л. М.» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Розглянемо динаміку основних показників фінансового стану Фермерського господарства «Чорноус Л. М.» протягом 2018 -2020 рр., яка представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану ФГ «Чорноус Л. М.»

№з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.
		2018	2019	2020	+/-
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	812,91	23,52	85,14	-727,77
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,02	6,67	6,31
3	Чистий оборотний капітал	4546,70	4616,90	4627,90	81,20
4	Коефіцієнт автономії	1,00	0,97	0,99	-0,01
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	860,43	27,76	104,10	-756,33
6	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,000	0,001	0,08	0,08
7	Коефіцієнт оборотності активів	0,22	0,63	0,82	0,61
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,23	0,64	0,84	0,61
9	Рентабельність господарської діяльності, %	27,33	97,28	92,45	65,12
10	Рентабельність власного капіталу, %	0,91	0,27	0,60	-0,31
11	Рентабельність продукції, %	0,04	0,01	0,01	-0,03

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У таблиці 2.10 наведені основні показники оцінки фінансового стану ФГ «Чорноус Л. М.», зокрема коефіцієнт загальної ліквідності. Протягом 2018-2020 рр. даний показник значно перевищує граничне значення 1, відповідно можна зробити висновок, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Проте у 2020 р. він значно зменшився порівняно з 2018 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. значно зріс порівняно з 2018 р., відхилення становить 6,31. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. У 2020 р. значення вище нормативного, що може вказувати на проблеми в фермерському господарстві і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими

ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Чистий оборотний капітал у 2020 р. склав 4627,90 , що на 81,2 більше ніж у 2018 р. Значення даного показника означає, що підприємство спроможне оплатити за рахунок оборотних активів своїх короткострокові фінансові зобов'язання. Зростання чистого оборотного капіталу свідчить про підвищення ліквідності ФГ «Чорноус Л. М.» і збільшення його кредитоспроможності.

Значення коефіцієнта автономії говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Станом на кінець 2020 р. такий показник на ФГ «Чорноус Л. М.» становив 0,99, а це означає що фермерське господарство здатне профінансувати 99% активів за рахунок власного капіталу. І порівняно з 2018 р. ми бачимо незначне відхилення у 0,01.

Коефіцієнт фінансової стабільності станом на кінець 2020 р. становив 104,1. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків. Порівняно з 2018 р. значення коефіцієнт фінансової стабільності зменшилося на 756,33, таке високе значення у 2018 р. може вказувати на неповне використання потенціалу компанії.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами станом на кінець 2020 р. становив 0,08. Нормативним значенням коефіцієнта забезпеченості власними коштами становить 0,1 і вище. Відповідно, значення у 2020 році є нижчим нормативного і свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Порівняно з 2018 р. ми спостерігаємо позитивну динаміку такого показника і його значення збільшилось на 100%.

Протягом 2018-2020 рр. ми спостерігаємо позитивну динаміку зростання коефіцієнта оборотності активів, у 2020 р. він зріс порівняно з 2018 р. на 0,61. Збільшення значення коефіцієнта говорить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси.

Також позитивну динаміку зростання ми бачимо і в коефіцієнта оборотності власного капіталу. У 2020 р. він зріс на 0,61 порівняно з 2018 р. Підвищення показника протягом періоду дослідження говорить про постійну оптимізацію роботи ФГ «Чорноус Л. М.».

Спостерігаються позитивні зміни у зростанні показників рентабельності діяльності підприємства. Так, у 2020 р. рентабельність підприємства зросла у порівнянні з 2018 р. на 65,12%. Така динаміка відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

У 2020 р. показник рентабельності власного капіталу склав 0,6%. Протяг 2018-2020 рр. ми спостерігаємо динаміку спадання даного показника. А це свідчить, в деякій мірі, про неефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства.

Серед показників рентабельності продукції за 2018-2020 рр. також прослідковується динаміка спадання. Відповідно, у 2020 р. такий показник зменшився на 0,03 %. Таке спадання свідчить про зменшення ефективності реалізації продукції.

Отже, провівши аналіз Фермерського господарства «Чорноус Л. М.» ми можемо зробити висновок, що в цілому ситуація на підприємстві є позитивною та стабільною. Метою створення кожного підприємства є отримання прибутку. Як ми бачимо, що ФГ «Чорноус Л. М.» позитивним результатом є те, що воно протягом трьох років отримує чистий прибуток.

Оскільки підприємство є прибутковим, його можна вважати рентабельним, з високим рівнем платоспроможності та фінансово стійким.

2.3. Оцінка системи управління виробничим потенціалом підприємства

Організація фермерського господарства доволі не легка справа, організовуючи його фермер повинен знати існування засобів вирощування свиней, їх раціон, яку

існують породи свиней і як найкраще доглядати за тваринами щоб запобігти розвитку хвороб та зберегти здоров'я свиней. ФГ є доволі поширеною формою підприємницької діяльності, а також прибутковою. Його популярність пояснюється тим, що ці тварини є плодовитими та не дуже вибагливими, тому через короткий період можна вже мати пару свиноматок, а через деякий час і поголів'я.

Охарактеризуємо основні зоотехнічні вимоги до технологій в умовах фермерського господарства «Чорноус М. Л»

Система вихулу. Вихул тварин відбувається на земельній ділянці з озелененням, де в деяких місцях густий трав'яний покрив для різноманітного раціону тварин. Ділянка, де відбувається вихул, обгороджена міцним парканом, для того, щоб тварини не могли вибратися за її межі і втекти. Паркан побудований з міцного матеріалу, товстих дерев'яних стовпів та міцних дошок, тому що дорослі свині – це доволі сильні тварини, які здатні зламати огорожу, якщо вона буде неміцною.

Раціон свиней. Раціон свиней включає в себе 18% сирого протеїну кожного дня. Годування свиней викидами зі столу та поїдання зіпсованих продуктів під час вихулу заборонено, так як це приносить шкоду людям, які потім будуть вживати м'ясну продукцію, отриману в результаті неналежного дотримання норм утримування свиней. Не менш важливу частку раціону свиней посідає рослинна продукція, овочі та кормові рослини, а ось продукти з високим вмістом білка виключають з раціону.

Денна кількість корму в раціоні складає 5 кілограм, для оптимального приросту ваги тварини. Для цього використовують вологі мішанки, які включають в себе висівки та злаки, а також варені та сирі овочі.

Водопостачання. Щодня свині отримують свіжу, чисту воду. Перерва між постачанням води і годуванням свиней складає більше 3 год вдень та 6 год вночі. Для нещодавно народжених поросят, які знаходяться біля свиноматки, температура води має складати 17-20 °C. Саме такі засоби харчування є правильними та збалансованими для забезпечення достатнього приросту маси тварини і в результаті дають можливість забезпечити бажану ефективність діяльності.

Утримування свиней. Належні умови для утримування свиней – це важлива стадія у свиновому бізнесі, це залежить і від правильного місця для створення ферми і від облаштування внутрішньої території, де будуть жити тварини, які зменшують подальші проблеми, так, як свині великі тварини.

Існують фактори, які потрібно враховувати при виборі ділянки для свиноферми:

При виборі ділянки для свиноферми керівництво ФГ «Чорноус М. Л.» врахували наступні фактори:

- достатня відстань від населених пунктів;
- рівна, відкрита місцевість;
- невелике підвищення, щоб в дощову пору не затоплювалася територія;
- достатня відстань від автодоріг та залізниці.

Здоров'я свиней. За наявності певних, навіть найменших ознак, тварину переміщують на карантин, де вона перебуває під наглядом ветеринара до повного одужання. При переміщенні тварини на карантин враховують наступні симптоми: відсутність апетиту, виділення з очей, надмірна слюзоточивість, апатія, сухість шкіри, кашель. Якщо тварина перебувала на довгому лікуванні, приймала антибіотики, то з останнього дня прийому ліків до забою тварини проходить 45 днів.

На Фермерському господарстві «Чорноус М. Л.» є план, за яким проводиться вакцинація та огляди тварин ветеринаром. Також, для запобігання хвороб, в раціон тварин включають сезонні вітамінізовані добавки.

Структура та склад кількості свиней досліджуваного фермерського господарства в 2020 році представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Структура та склад кількості свиней в господарстві в 2020 році

Група свиней	Кількість					
	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	голів	%	голів	%	голів	%
Свиноматки	150	12,45	180	12,78	225	12,61
Супоросні	95	7,88	110	7,48	130	8,2
Лактуючі	45	3,73	60	4,08	70	4,41

1	2	3	4	5	6	7
Ремонтні	10	0,83	10	0,68	25	1,57
Відлучені	45	3,73	55	3,74	50	3,16
Підсисні	380	31,53	440	29,93	460	29,02
Поросята (10-30 кг)	260	21,57	320	21,77	350	22,08
Свині (30-60 кг)	180	14,95	245	16,67	250	15,78
Свині (60-100 кг)	190	15,77	230	15,65	250	15,78
Всього	1205	100	1470	100	1585	100

Джерело: розробка автором за даними підприємства

Проаналізувавши, існуючу структуру стада свиней в Фермерському господарстві «Чорноус М. Л.» встановлено, що основну частину тварин складають групи: підсисні поросята – 29,06%, поросята (10-30 кг) – 22,08% та свині (10-60 кг; 60-100 кг) – 15,78%. Суттєвий відсоток в структурі тварин складають свиноматки – 12,61%. Свиноматки поділяються на супоросних, лактуючих та ремонтний молодняк відповідно – 8,2%, 4,41% та 1,57%.

Низький показник ремонтних свиноматок на фермі пояснюється тим, що нові породи плідників господарство закуповує з інших провідних господарств України.

Порівняльний аналіз показує, що існуючий склад поголів'я свиней ФГ «Чорноус М. Л.» відповідає необхідним вимогам, які висувають до середньогосподарських підприємств з технологією утримання свинарства. Великий відсоток складає кількість підсисних поросят та поросят (10-30 кг), але це можна пояснити тим, що господарство прагне до розширення кількості голів та до удосконалення самого виробництва.

Варто зазначити, що склад стада ферми не завжди є сталий. Він залежить від сезону року, і також від багатьох інших факторів таких як:

- кількість супоросних свиноматок;
- яка була закупівля ремонтного молодняку;
- реалізація відгодівельних тварин до забою.

У Фермерському господарстві «Чорноус М. Л.» здійснюють сезонний опорос,

як і для основних свиноматок, так і для ремонтного молодняку. Опорос для основних свиноматок проводиться з лютого по квітень та з серпня по жовтень. Для ремонтних свиноматок проводиться один опорос, який відбувається з травня по червень.

Основну частину кормів Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» закуповує. Постачальниками якого є ПП «Надія», що активно співпрацюють з господарством з 2014 року та ТОВ «АГРО-СОЯ-М», постачання яких почалося з 2016 року, після збільшення кількості голів на свинофермі, та продовжується до нині.

Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» є єдиним сільськогосподарських господарством з такою кількістю худоби та з високими перспективами розвитку в даному регіоні, тому якщо говорити про наявність конкуруючих підприємств даного формату, то Фермерське господарство має високі переваги в своєму районі місцезнаходження.

Основною проблемою всіх фермерських господарств є високий рівень падежу під час пологів. Така проблема прослідковується і на ФГ «Чорноус М. Л.».

Для визначення основних причин падежу поросят, Данський європейський флагман свинарства провів дослідження. Об'єктом дослідження стали 25 свинокомплексів, з них загалом 1254 поросяти, які загинули. Отже, дослідження показало, що 70% - померли у перші дні життя, 53% - не мали достатню масу ($>0,6$ кг), а 68% від голоду, шлунок їх був порожній. Основною причиною смерті новонароджених визначили – задушення свиноматкою (73%), всі інші (27%) померли від голоду та від неналежного за ними нагляду після народження. В результаті патанатомічного розтину доведено, що недоотримання кількості молозива і слабкість поросят заподіюють смерть упродовж перших кількох днів після народження в 57% господарств. Смерть у наслідок того, що удушила свиноматка прослідковується в 46% господарств. Саме ця проблема в основному пов'язується з оформленням місцем для опоросу, але не можна виключати проблему голоду. Ці дві важливих проблеми можна пов'язати в одну і вирішити тим, що побудувати правильний станок, з урахуванням всіх нюансів, для перебування свиноматки під час та після пологів.

Таким чином, зменшення падежу поросят можна досягти завдяки цим змінам:

- змінити дизайн та оформлення місце для опоросу;
- удосконалити підходи до годування свиноматки;
- покращити менеджмент поросят (в основному під час маніпуляцій);
- дотриманням гігієнічних норм в цехах опоросу.

Догляд за новонародженими дуже важливий. Для цього господарство має мати в своєму арсеналі «зал очікування» або «цех опоросу» куди супоросну свиноматку повинні переводити після 42-го дня після опоросу, де вона проведе час у спокої аж до 108-го дня. Спеціалісти мають робити запланований огляд свиноматок рано та ввечері, перевіривши чи немає ознак хвороби та чи добре встають на ноги, але ні в якому випадку зайвий раз не турбувати тварину. Годування має бути нормованим, тобто вага має бути сталою, якщо вага свиноматки буде меншою від необхідної, то вона може не виносити плід до лактаційного періоду, але зайва вага також буде проблемою, так як у свиноматки буде слабка молочність та і пологи будуть складними.

В період від 42-го до 85-го дня супоросні свиноматки мають вживати в середньому 3 кг корму на день. Після 85-го дня харчування зростає, тому норма на день складає до 4 кг. В цей період тварини мають отримувати також головні ветеринарні маніпуляції: дегельмінтизація та препарати проти колібактеріозу. Все це необхідно для того, щоб у свиноматок був імунітет до різного виду хвороб, який потім вони зможуть передати народженим поросят.

Після періоду очікування та недовгого дня настання пологів свиноматку мають помістити в цех опоросу. Будова даного цеху є важливим аспектом в свинопроцесі, тому що є дуже важливим щоб новонароджені поросята мали вільний доступ до молозива так, як саме він забезпечує імунітет для них в перші дні їх життя.

В останні дні очікування (здебільшого за 2 дні) кількість корму зменшують до 2,5 кг на добу. З моменту опоросу, вже після народження першого поросяти, доступ до корму для свиноматки перекривають, залишаючи тільки доступ до води, тому, що

після опоросу є дуже важливим щоб свиноматка мала змогу вдосталь напиться. Середній інтервал народжуваності поросят складає 5-20 хв, тобто, якщо свиноматка з гарним плодом і кількість народжуваних понад 16, то цей процес може тривати до 5-6 годин.

Отже, під час аналізу технологічних бізнес-процесів було виявлено наступні проблеми:

- мала кількість механізованих процесів на підприємстві;
- відсутність правильного оформлення місця для опоросу;
- високий відсоток падежу поросят в перші дні після народження;
- слабкий рівень дотримання гігієнічних норм в цеху для опоросу;
- низький рівень менеджменту поросят (в основному під час маніпуляцій).

2.4. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Пропонуємо з метою підвищення ефективності діяльності використати інструменти реінжинірингу, зокрема Х-інжинірингу бізнес-процесів Фермерського господарства «Чорноус М. Л.». Наші пропозиції стосуватимуться технічних та маркетингових бізнес-процесів. Отже, основною метою удосконалення технічних бізнес - процесів є перепланування та перебудова уже наявного на фермі обладнання, щоб вийти на новий рівень розвитку при можливих менших затратах.

На нашу думку, існуюче обладнання на Фермерському господарстві «Чорноус М. Л.» потребує реконструкції та доповнення, завдяки яким можна зменшити рівень втрат тварин та їх захворюваності.

Перша конструкція, яку ми пропонуємо удосконалити – це місце для опоросу свиноматки. Запропонована будова даного обладнання допоможе зменшити проблеми з народженням та першими тижнями життя тварин, про які ми говорили раніше. Також пропонуємо реконструювати кормушки для годування тварин. Нова

конструкція зменшить проблеми з очищенням її після їжи, буде зручнішою в розташуванні свиней під час годування та дозволить автоматизувати процес годування. Розроблені нами конструкції цеху опоросу побудовані в програмі 3D моделювання Solidwoks 2014 та представлені в додатках.

Більшість керівників вважають, що дана конструкція станка опоросу не потрібна і достатньо мати просто загін або клітку для утримування тварин. Але ми наголошуємо на перевагах та необхідності використання запланованої конструкції (рис. 2.6)

Супоросну свиноматку потрібно помістити в приміщення за кілька днів до пологів. За ці дні вона має звикнути до нього та відчувати себе спокійно. Після народження поросят свиноматка перебуває з ними ще кілька тижнів, щоб вони отримали імунітет з молока від самки та набрали вагу. Основною метою верстата є збільшення продуктивності свиней та полегшення годування свиноматкою новонароджених. Спеціальні поручні обмежують свиноматку у пересуванні, що зменшує різкі повороти та приземлення на підлогу. У результаті смертність поросят зменшується до мінімуму.

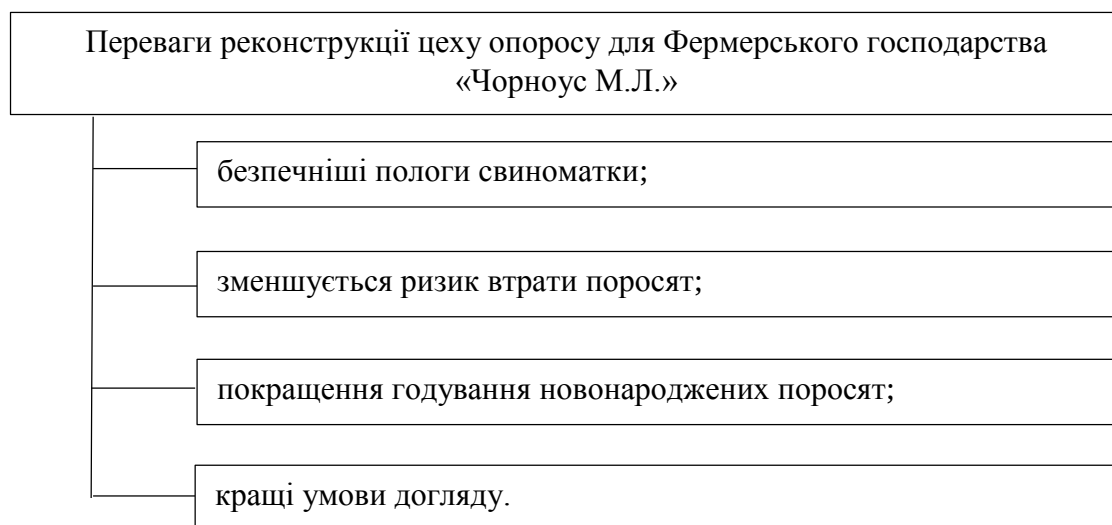


Рис. 2.6. Переваги реконструкції цеху опоросу для Фермерського господарства «Чорноус М.Л.»

Джерело: розробка автора

На нашу думку, важливим напрямком Х-інжинірингу досліджуваного підприємства є застосування інструментів маркетингового менеджменту, оскільки вони не використовуються керівництвом на практиці. Необхідність їх використання пояснюється необхідністю впровадження концепції маркетингу відносин, що передбачає налагодження довгострокових відносин зі стейкхолдерами. Це, в свою чергу, має на увазі поширення інформації про підприємство, формування відповідного іміджу на ринку, формування прихильності споживачів до підприємства, чітке формування його конкурентних переваг.

Нами уже зазначалося в роботі, що досліджуване господарство вже зарекомендувало себе на ринку як надійний партнер, що реалізує продукцію високої якості. Але коло клієнтів є обмеженим, компанія є невідомою широкому загалу.

Провівши оцінку існуючих інструментів маркетингу, ми пропонуємо застосувати наступні: створення власного сайту, розробка логотипу, використання елементів PR.

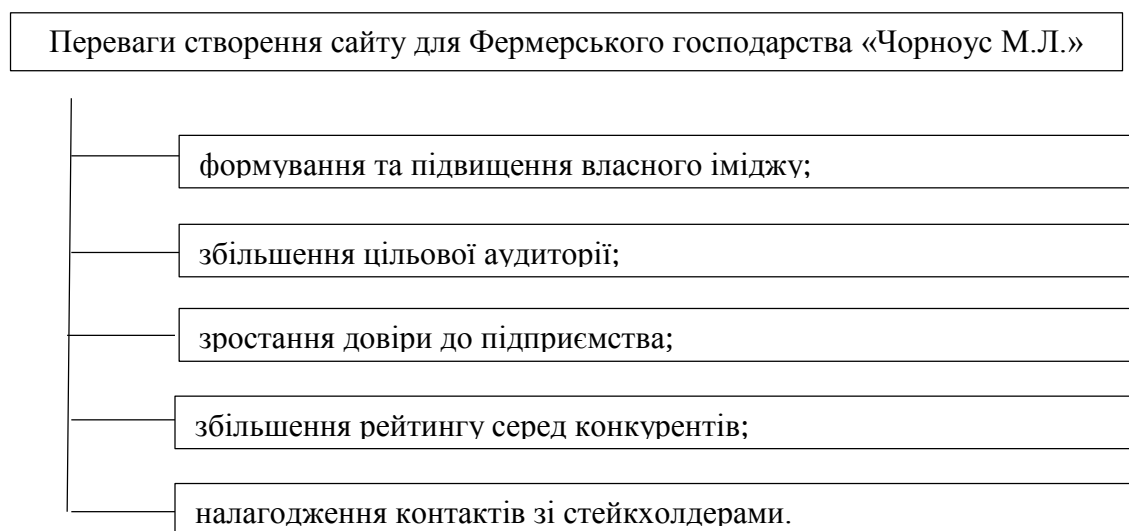


Рис. 2.7. Переваги створення власного сайту для Фермерського господарства «Чорноус М.Л.»

Джерело: розробка автора

За останні кілька років інтернет став невід’ємною частиною діяльності будь якої компанії та різного виду підприємства, саме тому зараз інтернет маркетинг набуває

неабиякої популярності.

Новим, успішним етапом для підприємства є наявність власного сайту, за допомогою якого можна збільшити кількість зацікавленої, своєю діяльністю, цільової аудиторії. Наявність сайту дає можливість у відкритому доступі дізнатися про різні види діяльності підприємства, вільно співпрацювати з партнерами з різних куточків країни та світу (Рис.2.7).

Сучасні інформаційні технології є важливим не тільки важливим в житті людини, а і в бізнес-процесах, так як друк візитівок та флаєрів, в надії розрекламувати свою фірму, є марною тратою часу та ресурсів, та скоро відійде в минуле.

Нами розроблено сайт Фермерського господарства «Чорноус М.Л.». Скріншот головної сторінки сайту представлено на рисунку 2.8.

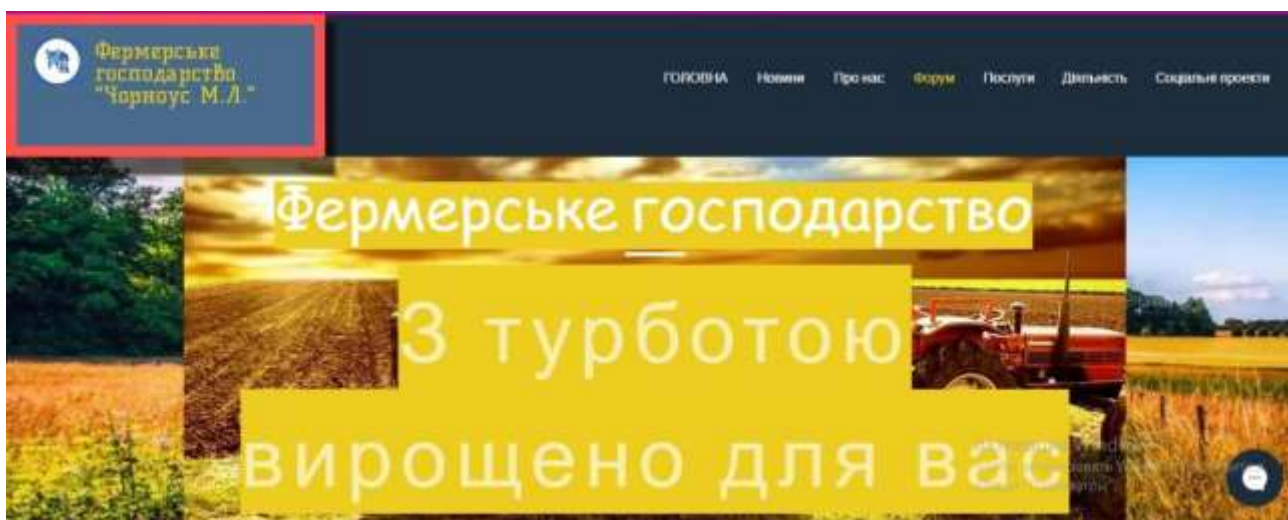


Рис. 2.8. Скріншот головної сторінки сайту Фермерського господарства «Чорноус М.Л.»

Джерело: розробка автора

Сайт буде відкритою точкою 24/7 і доступним з будь якої точки планети. Він познайомить людей з компанією і коротко пояснить чому саме ця компанія буде варта їх уваги та довіри. Наявність короткої але легко доступної інформації дасть змогу не витрачати додаткові ресурси на консультантів які будуть відповідати на однотипні

питання, а варто вказати контакти фірми щоб в разі зацікавлення була змога зв'язатися напряму та обговорити існуюче питання.

На сайті доцільним буде вказати історію створення підприємства, напрямки його бізнесу, актуальні новини, фото самого підприємства та колективу ферми.

Цікавою, на нашу думку, є пропозиція щодо створення на сайті веб-форуму, де усі зацікавлені можуть бачити фото новонароджених поросят та пропонувати цікаві ім'я для них. Автора найкреативнішої клички буде очікувати приз у вигляді індивідуальної екскурсії від операторів ферми, де він матиме змогу побачити як живуть тварини, задати свої цікаві питання та отримати на них відповіді. Найцікавішим буде те, що переможець зможе побачити тварину. ім'я якої він придумав сам та зробити фото. Такі заходи, сприятимуть формуванню позитивного іміджу господарства, зростанню довіри споживачів до нього.

Також, в ході проведених досліджень нами було розроблено логотип Фермерського господарства «Чорноус М. Л.», який є складовою фірмового стилю (рис. 2.9).

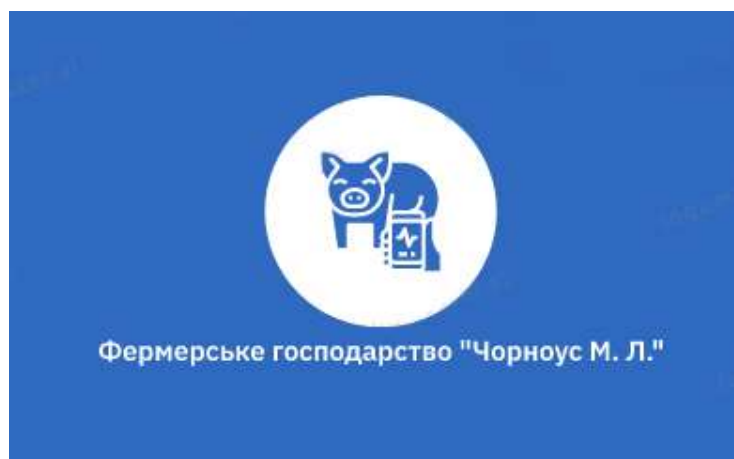


Рис. 2.9. Логотип Фермерського господарства «Чорноус М. Л.»

Джерело: розробка автора

Ми пропонуємо використовувати логотип на фірмовому сайті господарства, на рекламній продукції. Це дозволить покращити запам'ятовуваність і сприйняття стейкхолдерами не лише продукції підприємства, а й всієї її діяльності.

Вважаємо, що використання розробленого логотипу є одним із засобів формування іміджу компанії, сприятиме створенню індивідуальності компанії, відрізнятиме її від конкурентів (рис. 2.10).

Крім того, пропонуємо використати елементи PR, зокрема організовувати екскурсії усіх бажаючих на підприємство.

Перевагами запропонованого заходу є наступні: можливість познайомитись з тим, як вирощують тварин, як за ними доглядають. Крім того, пропонуємо влаштувати контактний зоопарк. Як свідчить практика, похід до контактного зоопарку – це приємна подія, що супроводжується емоціями, заради яких і дорослі, і діти ходять туди, щоб познайомитися з їх вихованцями. Візуальний контакт з твариною і спостереження за ним дає незрівнянний більш повний досвід, ніж читання довідників чи енциклопедії. Якщо врахувати, що працівники фермерського господарства займаються вирощуванням свиней різних порід, кіз, овець, свійських птахів, то відвідувачам буде на що подивитись.

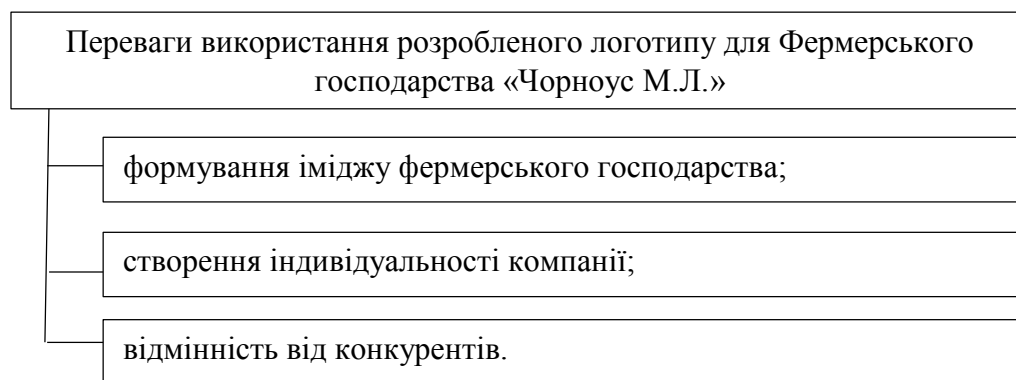


Рис. 2.10. Переваги використання розробленого логотипу для Фермерського господарства «Чорноус М.Л.»

Джерело: розробка автора

І у дорослих, і у дітей враження створюються завдяки тому, що до тварин можна наблизитися, щоб погодувати, сфотографувати і навіть доторкнутися. Таким чином, відвідувачі отримують уявлення про різноманітність тваринного світу, зокрема свійських тварин.

Крім того, у відвідувачів буде можливість придбати м'ясо (свинину), молоко кіз та овець, яке має унікальні лікувальні властивості.

Оцінку ефективності запропонованих заходів проведемо в розрізі трьох аспектів: економічного, технологічного та соціального.

Впровадження в умовах досліджуваного фермерського господарства розроблених пропозицій дозволить отримати наступний економічний ефект:

- зменшення втрат, пов'язаних зі скороченням падежу молодняка (в результаті проведення реконструкції цеху опоросу);
- збільшення обсягів збуту та прибутку фермерського господарства, зростання рівня конкурентоспроможності (в середньому на 7-15%), що є наслідком поширення інформації про підприємство, зростання рівня його впізнаваності та прихильності споживачів (як результат використання власного сайту, логотипу та заходів PR). Нами розроблено під час написання наукової роботи сайт та логотип, тому господарству не потрібно на ці розробки вже витратити кошти. Лише на розкрутку та підтримання сайту.

Що стосується технологічного аспекту, то проведення реконструкції цеху опоросу дозволить забезпечити безпечніші пологи свиноматки; сприятиме зменшенню ризику втрати поросят; покращиться годування новонароджених поросят; полегшаться умови догляду за свиноматкою та поросятами. Важливо зазначити, що на виробництво цієї конструкції не потрібні значні витрати. Всі необхідні матеріали є на фермерському господарстві. Силами працівників підприємства за нашими конструкторськими розробками можна зварити цю конструкцію. Як підсумок, впровадження пропозицій сприятиме збільшенню продуктивності тваринного комплексу фермерського господарства.

Соціальний аспект полягає в ознайомленні споживачів з особливостями виробництва продукції через проведення екскурсій, дегустацій. Завдяки чому зростатиме рівень прихильності споживачів до продукції підприємства. Крім того, такі екскурсії сприяють розвитку дітей та покращенню їх психічного здоров'я,

оскільки спілкування з тваринами дає довготривалий позитивний ефект. Також дуже важливим аспектом є забезпечення споживачів якісною екологічно чистою продукцією.

Описані вище заходи сприятимуть створенню позитивного іміджу підприємства, зростанню рівня впізнаваності, запам'ятовуваності та поширенню інформації про нього.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало, що Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» – одне з підприємств, яке працює в зерново-тваринницькій сфері в Житомирській області. Підприємство є лідером в своїй області в розведенні свиней, розведення великої рогатої худоби молочних порід, розведення свійської птиці, розведення інших тварин та виробництві м'яса.

Розглянуто та досліджено існуючий розпорядок роботи підприємства, площі, зайняті вирощуванням зернових культур, показники врожайності та обсяги виробництва. Також представлено організаційну структуру підприємства та визначено, що вона є функціональною.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства та виявлено, що незважаючи на ряд сильних сторін, мають місце слабкі сторони, зокрема: слабе технічне оснащення фермерського господарства; недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва; не використовуються інструменти маркетингової комунікаційної політики.

Аналіз фінансово-економічного стану ФГ «Чорноус М. Л.» показав, що підприємство є прибутковим, фінансово-стійким та рентабельним. Чистий дохід від реалізації на ФГ «Чорноус Л. М.» збільшився у порівнянні з 2018 роком на 3765,20 тис. грн., чи на 78,62%. Цьому сприяло збільшення та на балансі фермерського господарства біологічних активів та їх вибуття шляхом продажу, а також зміцнення

позицій на ринку. Валовий прибуток у 2020 році зріс у порівнянні з 2018 роком на 24,20 тис. грн., чи на 33,89%. Він характеризує ефективність діяльності виробничих підрозділів. Зростання валового прибутку свідчить про підвищення ефективності виробництва - ефективність операційної діяльності.

Під час аналізу технологічних бізнес-процесів було виявлено основні проблеми, які прослідковуються на ФГ «Чорноус М. Л.» зокрема: мала кількість мала кількість механізованих процесів на підприємстві, відсутність правильного оформлення місця для опоросу, високий відсоток падежу поросят в перші дні після народження, слабкий рівень дотримання гігієнічних норм в цеху для опоросу, низький рівень менеджменту поросят.

Розроблено шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів діяльності досліджуваного підприємства відповідно до виявлених проблем. Після впровадження даних пропозицій очікуємо отримати наступні результати: щодо удосконалення маркетингових бізнес-процесів: підвищення прихильності та лояльності стейкхолдерів до фермерського господарства; зростання іміджу підприємства на ринку; значне підвищення впізнаваності фермерського господарства; щодо удосконалення технічних бізнес-процесів: реконструкція цеху опоросу для Фермерського господарства «Чорноус М.Л.». Як підсумок – сильні конкурентні позиції на ринку та підвищення рівня ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління реінжинірингу господарської діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

В дипломній роботі досліджено особливості використання інструментів X-інжинірингу бізнес-процесів фермерського господарства з метою підвищення ефективності діяльності. Одержані результати дозволили підтвердити гіпотезу, що використання реінжинірингу бізнес-процесів є важливою умовою для зміцнення конкурентних позицій, забезпечення лояльності споживачів та є основою ефективного менеджменту.

При дослідженні теоретичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів фермерських господарств було виявлено, що його головним призначенням є перебудова діяльності підприємства з метою усунення слабких місць та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Крім того, запропоновано власне визначення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів», розроблено етапи процесу X-інжинірингу фермерського господарства.

Охарактеризовано цілі, завдання, принципи реінжинірингу бізнес-процесів, досліджено види реінжинірингу бізнес-процесів. Описано вимоги до учасників реінжинірингової діяльності та визначено їх функції.

Досліджено практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів, визначено передумови його застосування, основні причини невдач проектів. Крім того, окреслено наслідки реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема: робота виконавця стає багатоплановою; змінюються вимоги до підготовки працівників; метою виконавця стає задоволення потреб споживача; зміна ролі вищого керівництва. Визначено здібності, якими повинні володіти учасники команди реінжинірингу.

Визначено, що врегулювання інноваційної діяльності регламентовано такими Законами України як: «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про

наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні.

Фермерське господарство «Чорноус М. Л.» – одне з підприємств, яке працює в зерново-тваринницькій сфері в Житомирській області. Підприємство є лідером в своїй області в розведенні свиней, розведення великої рогатої худоби молочних порід, розведення свійської птиці, розведення інших тварин та виробництві м'яса.

Чистий дохід від реалізації на ФГ «Чорноус Л. М.» збільшився у порівнянні з 2018 роком на 3765,20 тис. грн., чи на 78,62%. Цьому сприяло збільшення та на балансі фермерського господарства біологічних активів та їх вибуття шляхом продажу, а також зміцнення позицій на ринку. Валовий прибуток у 2020 році зріс у порівнянні з 2018 роком на 24,20 тис. грн., чи на 33,89%.

Описано бізнес-процеси діяльності фермерського господарства, окреслено основні їх недоліки та слабкі сторони. Зокрема значну увагу приділено саме технологічним процесам вирощування свиней. Виявлено, що невідповідні умови утримання свиноматок призводять до падежу молодняка. Крім того, керівництво не використовує інструменти маркетингу при здійсненні управління фермерським господарством, що має ряд негативних наслідків, наприклад підприємство є мало відомим для споживачів.

Розроблено шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів діяльності досліджуваного підприємства відповідно до виявлених проблем. Після впровадження даних пропозицій очікуємо отримати наступні результати: щодо удосконалення маркетингових бізнес-процесів: підвищення прихильності та лояльності стейкхолдерів до фермерського господарства; зростання іміджу підприємства на ринку; значне підвищення впізнаваності фермерського господарства; щодо удосконалення технічних бізнес-процесів: реконструкція цеху опоросу для Фермерського господарства «Чорноус М.Л.».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 08.09.2011 р., № 3715
2. Hammer M. and Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993
3. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів / А.В. Козаченко URL: <http://www.elitarium.ru> (дата звернення: 25.05.2021)
4. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986
5. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер с англ. С.В. Ариничева. М. : Стандарты и качество, 2010. 272 с.
6. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному: пер. с нем. М. : Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
7. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк, 2005. 195 с.
8. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. Донецьк, 2005. 195 с.
9. Глушко С. В. Управлінські інформаційні системи: навч. посібник. Львів. «Магнолія Плюс», 2006 р. 320 с.
10. Елиферов В. Г., Репин В. В.. Бизнес-процессы: регламентація и управление. М.: ИНФРА-М, 2005. 219 с.
11. Єфременко Т. М. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
12. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Харків: Бізнес Інформ, 2011. № 10. С. 65-69.
13. Колесников С. Зарисовки с натуры на тему бизнес-процессов реинжиниринга в России. URL: http://consulting.ru/econs_wp_2692 (дата звернення: 01.06.2021)

14. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKEwjolMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usg=AFQjCNffUbq7vLehBHJGRHhyfbCgVItHnw&sig2=GfCtnFw7FAAtTO9b9kM7dg&bvm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja> (дата звернення: 29.05.2021)

15. Корнева М.Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2008. № 3Е(14). С. 94-98 URL: <http://www.elitarium.ru> (дата звернення: 15.11.2020)

16. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Управління розвитком. 2011. № 21(118). С. 30-32.

17. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf> (дата звернення: 25.06.2020)

18. Крупа К.В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 10. С. 443-446.

19. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. URL: <https://minjust.gov.ua/0/13958> (дата звернення: 29.05.2021)

20. Ладонько Л.С. Х-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. Науковий вісник Полісся. 2015. № 2(2). С. 115-120.

21. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчальнопрактичний посібник у схемах і таблицях. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.

22. Любарська В.М. Правила виділення бізнес-процесів в організації : матеріали конференції «Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. систем. Управління розвитком. 2004. № 2. Спецвипуск. С. 46-48.

23. Майк Ротер, Джон Шук. Учитесь видеть бизнес-процессы - Бруклин, Массачусетс, США.
24. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. «Реинжиниринг инновационного предпринимательства» / Под ред. В.И.Ирикова. М.:ЮНИТИ, 1999. 414с.
25. Мелехов І. Підходи до управління проектом реінжинірінгу бізнес-процесів / Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства». Випуск 7/3. 2002. С. 135-138.
26. Мелехов І. Підходи до управління проектом реінжинірінгу бізнес-процесів / Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства». Випуск 7/3. 2002. С. 135-138.
27. Мельник І. Є. Агрегована методика реінжинірінгу на основі методу аналізу ієрархій / Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. Вип.. №612. Харків.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2003. С. 179-185.
28. Мельник І. Є. Реінжинірінг бізнес-процесів підприємств сфери послуг / Автореф. дисертації на здоб. наукового ступеня канд. екон. наук. Європейський університет. Київ, 2005. 17 с.
29. Мехович С. А., Розпутько Ю. М. Розвиток інформаційних технологій управління компанією при реалізації принципів реінжинірінгу бізнеспроцесів. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва, 2013. №66 (1039). С. 121-128.
30. Мирошніченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірінгу бізнеспроцесів компанії. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 203-206.
31. Момот О.І. Реінжинірінг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи / Наукова періодика. 2010. С. 140-149.
32. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 2005. 333с.
33. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій / Актуальні проблеми економіки. 2011. № 7. С. 131-138.

34. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств. URL: <http://conftiapv.at.ua> (дата звернення: 25.05.2021)
35. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. Х.:ХДУХТ, 2017. 226 с.
36. Попов О. І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів компанії харчової промисловості. Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка. 2013. Вип. 34. С. 331-337.
37. Попов Э., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Открытия системы. 1996. № 15. С. 62-69.
38. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2016. № 6 (28). С. 79-87.
39. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов, Фебер, 2013. 544 с.
40. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
41. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів. URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_84558.doc.htm (дата звернення: 26.05.2021)
42. Скарць А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнеспроцесів підприємства / Банківська справа. 2009. № 3. С. 81-87.
43. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. Вісник національного університету «Львівська політехніка»: Логістика. 2010. № 669. С. 317-322.
44. Сохнич А. Я., Виноградова О. В. Аспекти реінжинірингу компанії в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
45. Степанюк Г. С. Аналіз вітчизняного досвіду використання управлінської технології «реінжиніринг бізнес-процес / Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». 2008. № 2 (14). С. 89-93.

46. Сурженко Л. Организация управлінського обліку та бюджетування на основі бізнес-процесів (на прикладі швейної промисловості) / Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 7. С. 27-31.

47. Таньков К.М. Коцептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством / Економіка розвитку. 2005. № 2(34). С. 90-94.

48. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів компанії. Механізм регулювання економіки. 2011. № 4. С. 122-133.

49. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Механізм регулювання економіки. 2011. № 4. С. 122-133.

50. Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. URL: <http://iso.staratel.com/BPRI/ ReIngBP.htm> (дата звернення: 01.06.2021)

51. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

52. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: АЗБУКА БМикро. 2002. 314 с.

53. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация: пер. с англ. СПб. : Азбука ; БМикро, 2011. 328 с.

54. Ходова Я. О. Реінжинірінг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної, 2017. Вип. 15. С. 242-247.

55. Черчик Л. М. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. Вип. 10 (38). С. 233 - 241.

56. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси компанії: загальна характеристика та економічна суть / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2013. С. 125-131.

57. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. Л. : Львівська політехніка, 2013. С. 125-131.

58. Шараєва О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів. URL: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm. (дата звернення: 21.05.2021)

59. Шарий П.А. Застосування процесного підходу для підвищення ефективності управління підприємством : матеріали конференції «Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. систем / Управління розвитком. 2004. № 2. Спецвипуск. С. 47-49.

60. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство. 2002. № 6. С. 68–74

61. Яблочников Е.И. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства. СПб.: СПбГУИТМО, 2011. 152 с.

ДОДАТКИ