

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр


(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі
ТОВ «К-Агроінвест Трейд»)

Виконав: студент 6 курсу, групи ППМ-61
спеціальності 076

«Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

	 (підпис)	<u>Околіта С.-М. І.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	 (підпис)	<u>Мариненко Н.Ю.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	 (підпис)	<u>Крупка А.Я.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	 (підпис)	<u>Ланухник О.В.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	 (підпис)	<u>Піняк І. Л.</u> (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ

Олена ПАНУХНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«25»

12

2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Околіті Світлани-Марії Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «К-Агроінвест Трейд»)

Керівник роботи д.е.н., проф. Мариненко Н.Ю.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «30» вересня 2024 року № 4/7-958

2. Термін подання студентом завершеної роботи 20.12.2024

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність ТОВ «К- Агроінвест Трейд»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

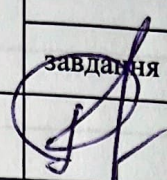
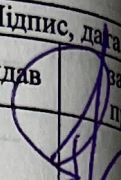
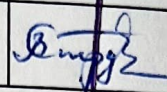

Таблиця 1.1. Основні підходи до визначення дефініції «бізнес-процеси»;

Рисунок 1.1. Схема бізнес-процесів підприємства відповідно до теорії М. Портера про

ланцюжок цінностей; Рисунок 1.2. Підходи до сутності управління бізнес-процесами на

підприємстві

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання виконав
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

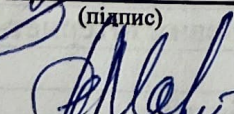
№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	30.09.2024	виконано
2	Робота над планом, затвердження плану	08.11.2024	виконано
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затверженого плану	15.11.2024	виконано
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	22.11.2024	виконано
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	29.11.2024	виконано
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	06.12.2024	виконано
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях».	13.12.2024	виконано
8	Підписання розділу в консультантів		
9	Проходження нормоконтролю	14.12.2024	виконано
10	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	15.12.2024	виконано
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	16.12.2024	виконано
	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	27.12.2024	виконано

Студент


(підпис)

Околита С.-М. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Мариненко Н. Ю.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Околіта С.-М. І. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «К-Агроінвест Трейд»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2024.

Об'єктом дослідження є основні бізнес-процеси, що реалізуються на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», їх організація, функціонування та взаємодія між собою.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів, а також їх вплив на загальну результативність діяльності підприємства.

Метою даного дослідження є аналіз та вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на підприємстві для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, емпіричних досліджень, моделювання бізнес-процесів, прогнозування та експертного оцінювання.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до управління якістю бізнес-процесів на підприємстві, проаналізовано практичні аспекти реалізації управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», запропоновано механізми удосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд».

Ключові слова: бізнес-процеси, операційна система, логістична система, маркетинговий інструментарій, моделювання бізнес-процесів, стратегія диверсифікації.

ANNOTATION

Okolita S.-M. I. Quality Management of Business Processes at an Enterprise (LLC «K-Agroinvest Trade» as a case study) – Manuscript.

Research for obtaining the “Master” educational level in specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2024.

The object of the research are the main business processes implemented at the LLC «K-Agroinvest Trade», their organization, functioning and interaction with each other.

The subject of the research is the methods and tools of quality management of business processes, as well as their impact on the overall performance of the enterprise.

The aim of the research is to analyze and improve the quality management of business processes at the enterprise to increase its efficiency and competitiveness in a strategic perspective.

Research methods: analysis, synthesis, comparison, empirical research, modeling of business processes, forecasting and expert evaluation.

The theoretical approaches to business process quality management at the enterprise, analysis of practical aspects of implementing business process quality management at the LLC «K-Agroinvest Trade», and proposed mechanisms for improving business process quality management at the LLC «K-Agroinvest Trade» are studied in the qualification work.

Keywords: business processes, operating system, logistics system, marketing tools, business process modeling, diversification strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	13
1.1 Бізнес-процеси підприємства: сутність, характерні риси й особливості.....	13
1.2 Класифікація та типологія бізнес-процесів підприємства.....	19
1.3 Особливості реалізації управління якістю бізнес-процесів на підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»	36
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2 Напрями діяльності та особливості реалізації управління бізнес-процесами підприємства.....	44
2.3 Оцінка ефективності управління основними бізнес-процесами на ТОВ «К-Агроінвест Трейд».....	53
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»	64
3.1 Моделювання стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства в умовах диверсифікації.....	64
3.2 Розробка та реалізація заходів підвищення ефективності управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд».....	71
3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	77

Висновки до розділу 3.....	81
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД».....	83
4.1 Охорона праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд».....	83
4.2 Безпека учасників бізнес-процесів на агропромисловому підприємстві.....	86
Висновки до розділу 4.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що управління якістю бізнес-процесів є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно спрямоване на оптимізацію та покращення всіх операцій, що відбуваються в межах організації.

Сучасні ринки характеризуються високою конкуренцією та швидкими змінами, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої процеси. Якість бізнес-процесів безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, задоволення потреб споживачів, а також на стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

Одним із основних завдань управління якістю є виявлення слабких місць у бізнес-процесах та їх подальша оптимізація, що дозволяє знижувати витрати, покращувати продуктивність і підвищувати якість продуктів чи послуг.

Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві включає використання інструментів і методологій дослідження, таких як стандарти ISO, система контролю якості (TQM), методи Lean та Six Sigma. Вони допомагають систематизувати основні бізнес-процеси, зменшуючи дефекти та оптимізуючи ефективне використання різних видів ресурсів підприємства.

Питанням реінжинірингу бізнес-процесів підприємств присвячено праці [2, 23, 33, 43, 47], управлінню та удосконаленню управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора, їх якістю описано у наукових роботах [3, 22, 25, 27, 48, 54], управління бізнес-процесами як складовою процесного підходу розглянуто науковцями у [8, 21, 45], класифікацію бізнес-процесів подано, зокрема, у джерелах [10, 11]. Методологію організації та проектування, а також моделювання бізнес-процесів запропоновано у [20, 35, 41], а особливостям використання систем ланцюгів постачання в управлінні підприємствами та питанням перепроєктування

логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок присвячено науковій праці [29, 53].

Особливе значення управління якістю набуває у контексті цифрової трансформації підприємств. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів і використання аналітики великих даних дозволяють не лише підвищувати ефективність бізнес-процесів, але й краще прогнозувати результати та адаптуватися до змінних умов ринку. Важливим аспектом також є залучення персоналу до процесу покращення якості, адже ефективність бізнес-процесів залежить не лише від технологій, але й від компетенцій і мотивації працівників.

Таким чином, управління якістю бізнес-процесів спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства через постійне вдосконалення та підтримку стабільної ефективності всіх операцій.

Метою даного дослідження є аналіз та вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на підприємстві для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження, **завданнями даної роботи** є вивчення таких питань:

- дослідження сутності, характерних рис та особливостей реалізації основних бізнес-процесів підприємства;
- з'ясування класифікації та типології різних видів бізнес-процесів підприємства;
- визначення особливостей реалізації управління якістю бізнес-процесів на підприємстві;
- організаційно-економічна характеристика ТОВ «К-Агроінвест Трейд»;
- узагальнення ключових напрямів діяльності й особливостей реалізації управління бізнес-процесами ТОВ «К-Агроінвест Трейд»;
- здійснення оцінки ефективності управління основними бізнес-процесами на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»;

- розгляд основних аспектів моделювання стратегії розвитку бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»;
- пропонування розробки та реалізації заходів підвищення ефективності управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»;
- обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів;
- дослідження особливостей охорони праці та безпеки життєдіяльності на ТОВ «К-Агроінвест Трейд».

Об'єктом дослідження є основні бізнес-процеси, що реалізуються на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», їх організація, функціонування та взаємодія між собою.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління якістю бізнес-процесів, а також їх вплив на загальну результативність діяльності підприємства.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра були застосовані наступні **методи дослідження**, зокрема:

- для дослідження теоретичних підходів до управління якістю бізнес-процесів на підприємстві – методи аналізу та синтезу наукової літератури, а також порівняння різних концепцій і моделей управління якістю, що дозволило систематизувати знання в даній сфері;
- для аналізу практичних аспектів реалізації управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» використовувалися методи емпіричних досліджень, зокрема, аналіз документів, статичної та внутрішньої звітності підприємства, а також проведення опитувань серед персоналу, що дозволило виявити ключові проблеми та сильні сторони існуючих бізнес-процесів на підприємстві;
- для розробки та пропонування механізмів удосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» були використані методи моделювання бізнес-процесів, а також методи прогнозування та експертного оцінювання, що дозволило обґрунтувати запропоновані заходи й

оцінити їх потенційний вплив на ефективність підприємства.

Практичне значення основних результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені на підприємстві для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та покращення якості продукції або послуг.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, нормативно-правові акти, внутрішня документація підприємства, а також дані, отримані в результаті проведених досліджень та аналізу діяльності підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в моделюванні стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства в умовах диверсифікації, що дозволяє адаптуватися до нових ринкових умов і потреб споживачів, підвищуючи ефективність виробництва та розширюючи асортимент продукції.

Апробація результатів дослідження. Основні результати, представлені в кваліфікаційній роботі, висвітлені у матеріалах конференцій:

1. Околіта Світлана-Марія. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 114-115.

2. Околіта Світлана-Марія. Суперечливі погляди на трансформацію аграрної сфери в Україні. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 63-64.

3. Околіта Світлана-Марія. Класифікація бізнес-процесів підприємства.

Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 59-61.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра представлена на 96 сторінках друкованого тексту. Структура роботи включає вступ, чотири розділи основної частини, висновки до кожного розділу, загальні висновки, а також список використаних джерел, що складається із 58 найменувань та 7 додатків. Для ілюстрації ключових результатів дослідження в роботі наведено 16 таблиць та 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Бізнес-процеси підприємства: сутність, характерні риси й особливості

Підприємство є складною системою, всередині якої відбувається безліч взаємозалежних процесів, що своєю діяльністю визначають стан всієї організаційної системи. Зазначені процеси виступають основою функціонування підприємства, оскільки кожен стан системи є наслідком певних дій у межах процесу. Водночас, самі стани зумовлюють подальші дії, утворюючи логічно послідовний ланцюг. Ресурси, що залучаються до процесів, трансформуються та змінюють свою форму, що забезпечує досягнення організаційних цілей.

Процеси, які функціонують всередині підприємства, являють собою послідовні функціональні ланцюги, що перебувають у тісній взаємодії між собою. Від ефективності їхньої взаємодії безпосередньо залежить загальний стан корпоративної системи та її продуктивність.

Кожна система має свої унікальні характеристики, такі як реакція на управлінські дії, можливі відхилення від заданої програми або плану, та здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх впливів. Це зумовлює необхідність використання специфічних підходів до управління операційними системами, таких як системний, ситуаційний, функціонально-орієнтований підходи.

Одним із найперспективніших підходів у сучасному управлінні підприємством є процесний підхід, що набуває все більшого поширення. Основна перевага цього підходу полягає в його орієнтації на задоволення потреб замовника продукції або послуг, що виробляються підприємством.

Процесний підхід розглядає діяльність підприємства як сукупність

взаємодіючих бізнес-процесів, які відбуваються всередині організаційної структури та спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Застосування процесного підходу передбачає глибше розуміння поняття бізнес-процесу. Хоча термін «бізнес-процес» ще не має нормативно закріпленого визначення, він активно використовується в сучасній науковій літературі та бізнес-практиці для позначення послідовності взаємозалежних операцій, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

На сьогоднішній день поняття бізнес-процеси не є новим. В сучасних наукових публікаціях намагаються дати широке та найбільш повне визначення бізнес-процесів. Проте думки науковців-дослідників не завжди сходяться (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення дефініції «бізнес-процеси»

Автор	Визначення
Біннер Х.	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Дейвенпорт Т., Шорт Дж.	Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»
Чорнобай Л. І., Дума О. І.	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід
Командровська В.Є., Морозенко О.Ю.	Сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача

Джерело: складено автором на основі [9; 19; 51]

Узагальнюючи результати аналізу різних підходів до визначення поняття «бізнес-процеси», можна зробити висновок, що бізнес-процеси є ключовим елементом функціонування підприємства, який об'єднує взаємозалежні дії, спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача. Згідно з визначеннями різних авторів, бізнес-процес можна розглядати як систему структурованих, вимірюваних і керованих дій, що здійснюються у певній послідовності з метою виробництва продукту або надання послуги, які мають цінність як для внутрішніх, так і для зовнішніх споживачів.

Так [51], Біннер Х. підкреслює важливість взаємопов'язаності дій, результатом яких є продукти або послуги, що представляють цінність для споживачів. Дейвенпорт Т. і Шорт Дж. акцентують увагу на структурованості дій та їх вимірюваності, що забезпечує цілеспрямоване створення продукту чи послуги для конкретного ринку або споживача. Чорнобай Л. І. і Дума О. І. додають, що бізнес-процеси є елементом механізму формування доданої вартості шляхом перетворення ресурсів підприємства та спрямовані на забезпечення високої ефективності організації загалом [52, с.79]. Визначення ISO 9001 [9, с.81] акцентує увагу на технологічній складовій процесу перетворення входів у виходи, а Командровська В.Є. і Морозенко О.Ю. [19] додають, що результатом цього процесу є продукт, який має цінність для споживача.

Отже, бізнес-процеси можна визначити як сукупність взаємопов'язаних та керованих видів діяльності, які мають на меті ефективно перетворення ресурсів у кінцевий продукт або послугу з метою задоволення потреб споживача, забезпечення доданої вартості та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Бізнес-процес підприємства трактується як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри, що витікають з виробничої мети (ресурси, інформація), перетворюються у вихідні (продукція, роботи, послуги, управлінське рішення) для отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить

задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб відповідно до стандартів та норм природокористування. Варто також звернути увагу на цілі побудови бізнес-процесів, серед яких можна виділити такі [24]: регламентування роботи учасників бізнес-процесу; впровадження процесного управління на підприємстві; оптимізація бізнесу; моделювання бізнес-процесів з метою їх автоматизації; опис бізнес-процесів; зменшення часу реалізації бізнес-процесів.

В нашій країні, сьогодні, практично відсутня загальноприйнята класифікація бізнес-процесів, і тому українські підприємства самостійно здійснюють дослідження промислового виробництва та визначають основні бізнес-процесів, які є найбільш впливовішими на кінцеві результати його діяльності. Слід відмітити, що групою зацікавлених організацій (Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркетингової інформації в Х'юстоні та Європейський фонд управління якістю (EFQM)) була зроблена спроба класифікувати бізнес-процесів промислового підприємства з більш загальних позицій. Так, спочатку з'явилася ієрархія бізнес-процесів, яка складається з п'яти рівнів, а процеси діляться на три основні групи: «виробництво», «управління», «підтримка» [12], які включають основні фактори виробництва на сучасному етапі. Прикладний підхід був запропонований при створенні структурної схеми бізнес-процесів відповідно до теорії М. Портера (рис. 1.1).

На думку науковця [18, с. 111], наведена структура не виокремлює головні функціональні процеси щодо управління, але були виділені бізнес-процесами розвитку, що також має досить вагоме значення для суб'єкта господарювання в ринкових умовах та жорсткої конкуренції. Щодо проблеми управління бізнес-процесами, то усі бізнес-процеси зорієнтовані на опис та змістовність послідовності операцій процесу перетворення вхідних параметрів на вихідні, а відповідний результат виступає у формі закритого процесу (на думку вчених і фахівців: А. Бьорн, Г-Е. Еріксон, М. Пенкер, В. Репін, М. Хамер, Д. Чампі).



Рисунок 1.1 – Схема бізнес-процесів підприємства відповідно до теорії М. Портера про ланцюжок цінностей

Джерело: складено автором на основі [26, с. 192]

Разом з цим виокремлюється підхід, згідно з яким бізнес-процес формують ланцюжок цінностей (відповідно до досліджень М. Портера та В. Міллера), що відзначено у розглянутих роботах щодо класифікації бізнес-процесів. Сутність перелічених підходів до бізнес-процесів відображено на рис. 1.2.

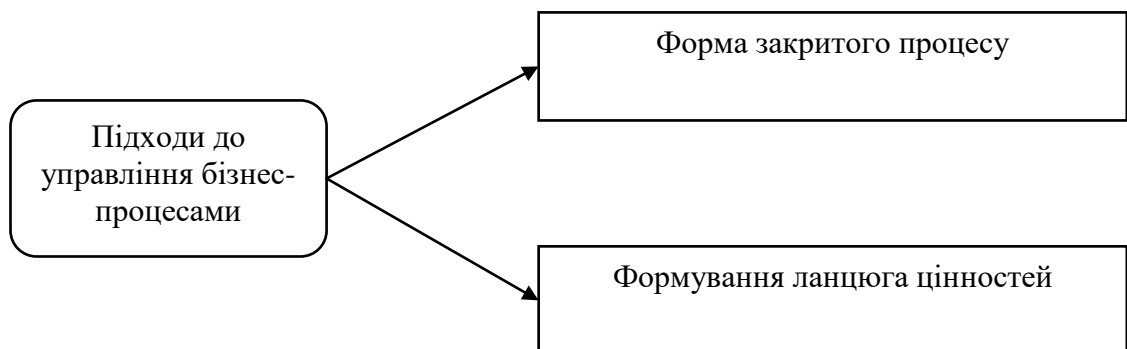


Рисунок 1.2 – Підходи до сутності управління бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [12]

Підсумовуючи визначення поняття, слід відзначити, що бізнес-процеси обумовлюють сукупність різновидів діяльності підприємства (організація), у

рамках яких «на вході» використовується декілька видів ресурсів, в результаті використання яких на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для кінцевого споживача.

Узагальнюючи представлені дефініції та підходи до визначення сутності і змісту бізнес-процесів, а також орієнтуючись на цілі наукового дослідження, нами представлено її ключові характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»

Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	2
Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Кожен бізнес-процес спрямований на створення кінцевого продукту або послуги, що має цінність для споживача, забезпечуючи конкурентну перевагу підприємства на ринку
Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Усі бізнес-процеси підприємства є взаємопов'язаними та впливають один на одного, утворюючи єдину організаційну систему, де успішність одного процесу залежить від належного виконання інших процесів
Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	Бізнес-процеси на підприємстві реалізуються з метою досягнення спільної кінцевої мети, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування підприємства та задоволення потреб споживачів
Вимірність результату кожного бізнес-процесу	Кожен бізнес-процес повинен мати конкретні, вимірювані результати, що дозволяють оцінити його ефективність та продуктивність, а також встановити критерії для оцінки досягнення мети
Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»)	Бізнес-процеси мають чіткі межі, з визначеними точками початку (входом) і закінчення (виходом), які визначають хід виконання процесу та його завершення з отриманням певного результату
Існування мети здійснення бізнес-процесів	Кожен бізнес-процес має чітко визначену мету, яка полягає в досягненні конкретних результатів, необхідних для загального функціонування підприємства та задоволення споживачів
Безперервність бізнес-процесів	Бізнес-процеси реалізуються постійно та безперервно, що дозволяє підтримувати сталий розвиток підприємства та забезпечувати своєчасне виконання завдань на кожному етапі
Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів	Для реалізації бізнес-процесів підприємство використовує всі доступні ресурси, включаючи фінансові, матеріальні, людські та інформаційні, які сприяють ефективному функціонуванню
Керованість бізнес-процесів	Бізнес-процеси повинні бути керованими, що означає, що підприємство може впливати на їхню реалізацію, коригувати й оптимізувати для досягнення найкращих результатів у відповідності до встановлених цілей

1	2
Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів вимагає використання гнучких технологій, що дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, потреб ринку та інноваційних тенденцій.
Системність бізнес-процесів	Бізнес-процеси є елементами єдиної системи, що забезпечує комплексний підхід до їхнього виконання, узгодженість дій на різних рівнях організації та координацію між усіма процесами для досягнення загальної ефективності.
Зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства	Бізнес-процеси є відображенням бізнес-моделі підприємства, яка визначає, як саме організація створює та надає цінність споживачам, і як бізнес-процеси інтегруються в реалізацію цієї бізнес-моделі для забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [52, с.128-129]

Таким чином, бізнес-процеси є ключовими елементами ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони формують додану вартість, інтегруються в бізнес-модель та впливають на конкурентоспроможність. Взаємозалежність і взаємопов'язаність процесів забезпечують системність і безперервність їх виконання, що сприяє досягненню загальної мети підприємства. Гнучкість, керованість і вимірність результатів кожного процесу дозволяють оперативно адаптуватися до ринкових змін і оптимізувати використання ресурсів [56].

1.2 Класифікація та типологія бізнес-процесів підприємства

Класифікація та типологія бізнес-процесів підприємства є важливими аспектами для їх ефективного управління та оптимізації. Правильна класифікація дозволяє краще розуміти структуру та взаємозв'язок процесів, що допомагає підвищити продуктивність та досягати стратегічних цілей підприємства.

Бізнес-процеси можна класифікувати за різними ознаками, такими як функціональна належність, рівень складності, сфера застосування тощо. Кожен тип бізнес-процесу виконує окрему роль в загальній діяльності підприємства, сприяючи досягненню певних результатів.

Виділення основних категорій процесів також дозволяє виявити найбільш критичні елементи, що потребують особливої уваги та оптимізації. Крім того, типологія бізнес-процесів допомагає краще інтегрувати їх у загальну бізнес-модель підприємства.

Таким чином, правильне розуміння та управління бізнес-процесами забезпечує стабільний розвиток організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів, які широко використовуються в сучасній бізнес-практиці. Однією з найбільш розповсюджених є поділ за функціональною ознакою на наступні типи: основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Різновиди бізнес-процесів підприємства за функціональним призначенням

Джерело: складено автором на основі [39, с. 545]

Розглянемо більш детально досліджувану класифікацію. В даному контексті, слід відзначити те, що основні бізнес-процеси спрямовані на

створення доданої вартості для продуктів або послуг, які мають реальну цінність для клієнтів. Вони формують результати та характеристики, за які споживачі готові платити, зосереджуючись на забезпеченні прибутковості підприємства. Ці процеси включають в себе такі етапи, як дослідження і розробка, виробництво, маркетинг та продаж, які спільно працюють над досягненням кінцевої мети – задоволення потреб клієнтів.

Основні бізнес-процеси є критично важливими для успішного функціонування підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на якість продукції, рівень обслуговування клієнтів та репутацію компанії на ринку. Ефективне управління цими процесами дозволяє оптимізувати витрати, покращити продуктивність і підвищити конкурентоспроможність.

В результаті основні бізнес-процеси забезпечують стійке зростання та розвиток підприємства, формуючи його конкурентні переваги на ринку.

Допоміжні бізнес-процеси виконують важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи підприємства, надаючи внутрішні продукти та послуги, необхідні для підтримки основних напрямів діяльності. Вони включають в себе функції, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, фінансами, інформаційними технологіями, обслуговуванням та логістикою.

Ці процеси не лише підтримують основні бізнес-процеси, але й сприяють оптимізації витрат, підвищенню ефективності та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Завдяки своєму внеску в функціонування інфраструктури компанії, допоміжні процеси створюють умови для успішної реалізації стратегічних цілей організації. Вони також забезпечують гнучкість та адаптивність підприємства до змінюваних умов ринку, що є критично важливим для його довгострокового розвитку. Отже, якісне управління допоміжними бізнес-процесами є запорукою стабільного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки [36, с. 31].

Процеси розвитку орієнтовані на довгострокове забезпечення прибутковості, фокусуючись не на поточній діяльності, а на вдосконаленні та

модернізації організаційних процесів у майбутньому. Вони включають в себе стратегічне планування, інноваційні ініціативи, дослідження і розвиток нових продуктів та послуг, а також удосконалення бізнес-моделей.

Ці процеси націлені на виявлення нових можливостей для зростання та розвитку, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища.

Важливо, що процеси розвитку не тільки підвищують конкурентоспроможність підприємства, але й сприяють формуванню гнучкої організаційної структури, здатної реагувати на зміни в запитах споживачів і нові технологічні тенденції. Вони також передбачають інвестиції у навчання та розвиток кадрів, що дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників. Таким чином, процеси розвитку є критично важливими для забезпечення стабільного зростання підприємства та підтримки його довгострокової успішності.

Процеси управління, у свою чергу, виконують функцію координації та контролю всіх зазначених груп бізнес-процесів [30, с. 115]. Вони забезпечують ефективну інтеграцію між основними, допоміжними та процесами розвитку, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Зокрема, управлінські процеси включають в себе планування, організацію, моніторинг та оцінку результатів діяльності, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вживати необхідні коригуючі заходи.

Крім того, ці процеси сприяють оптимізації використання ресурсів, покращенню комунікації між різними підрозділами компанії та забезпечують адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Управлінські процеси також відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури та сприянні розвитку персоналу, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність бізнесу.

В результаті, без належного управління бізнес-процеси можуть стати неефективними, що негативно позначиться на загальних результатах діяльності підприємства.

Таким чином, на будь-якому підприємстві відбувається сукупність різних бізнес-процесів, проте на сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів, оскільки підходи до їх визначення можуть варіюватися залежно від галузі та специфіки діяльності.

Відмінною від попередньої є класифікація бізнес-процесів, які мають розвиваючі характеристики та підтримують неперервний цикл виробництва та не включили процеси управління, концентруючи свою увагу безпосередньо на реалізації виробництва продукції.

Ця класифікація зосереджується на процесах, які стимулюють інновації, вдосконалення технологій та підвищення ефективності виробництва, що сприяє створенню нових продуктів або послуг, що відповідають змінам на ринку.

Вона акцентує увагу на процесах, які забезпечують безперервний розвиток виробничих потужностей, оптимізацію ресурсів і поліпшення якості продукції [31].

Такі бізнес-процеси включають дослідження і розробки, вдосконалення виробничих методів та імплементацію нових технологій, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Відсутність управлінських процесів у цій класифікації може бути виправдана їхньою роллю в забезпеченні стратегії та контролю, що однак є важливими, але вторинними до основних аспектів виробництва.

В даному контексті класифікацію основних бізнес-процесів підприємства за основними ознаками групування відображено на рисунку 1.4.

У відповідності до рівня деталізації вивчення виокремлюють бізнес-процеси детальні, елементарні, верхнього рівня.

Бізнес-процеси середнього підприємства класифікують за рівнем їх значимості у системі управління якістю (мета-, макро- і мікропроцеси) (рис.1.5).

Бізнес-процеси верхнього рівня характеризуються сукупність його функцій без відповідної деталізації на окремі підпроцеси.



Рисунок 1.4 – Класифікація бізнес-процесів на підприємстві за основними функціями

Джерело: складено автором на основі [12]

Складовими елементами бізнес-процесів верхнього рівня виступають детальні бізнес-процеси або під процеси, котрі згруповані частиною функцій, що беруть вагому участь у формуванні кінцевих результатів діяльності підприємства.

Основні підпроцеси мають власні атрибути, спрямовані на досягнення ключових цілей основних бізнес-процесів підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, слід відзначити, що основними бізнес-процесами визначають ті процеси, котрі слугують основою досягнення місії діяльності підприємства та основних цілей.

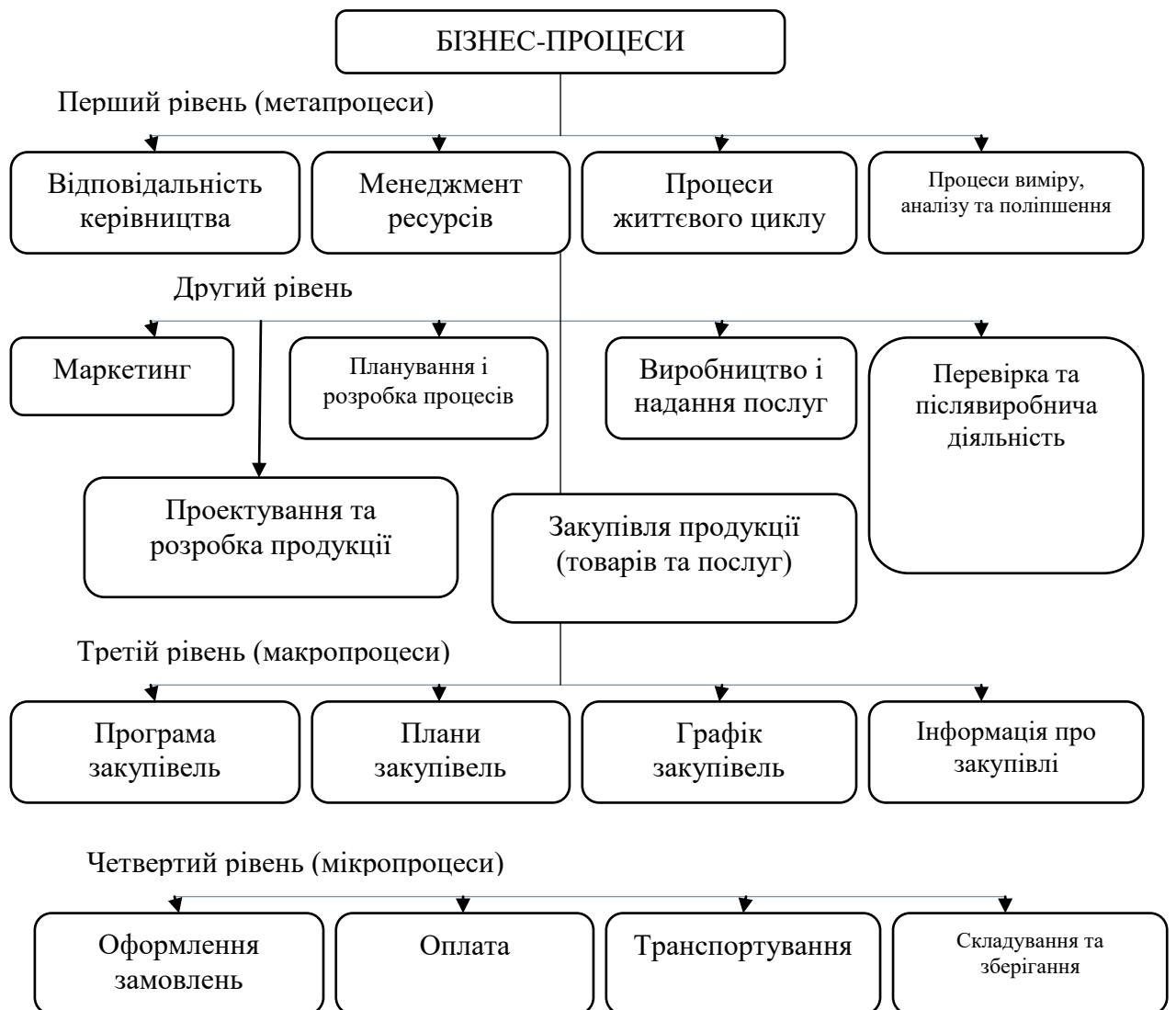


Рисунок 1.5 – Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства

Джерело: складено автором на основі [26, с. 195]

Поряд із цим, розрізняють основні бізнес процеси управління та розвитку.

Під процесами управління, необхідно розуміти основні бізнес-процеси, котрі охоплюють весь широкий спектр функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи в цілому, тобто взаємопов'язані та взаємодоповнюючі множини усіх бізнес-процесів підприємства.

1.3 Особливості реалізації управління бізнес-процесами на підприємстві

Побудова та впровадження бізнес-процесів у підприємствах агропромислового сектору національної економіки України визначає найбільш прогресивний етап їх розвитку в умовах сучасних змін та специфічних особливостей. Забезпечення ефективності функціонування цих підприємств є спільною метою для кожної організації. Як було зазначено раніше, бізнес-процеси та їх управління відіграють критично важливу роль у визначенні та підтримці загальної ефективності діяльності підприємств державного сектора в нинішніх умовах.

Водночас, слід підкреслити, що для досягнення високих показників ефективності роботи підприємства необхідно залучати широкий спектр різноманітних ресурсів. Це включає ідентифікацію різних бізнес-процесів, їх аналіз, а також розробку та впровадження різноманітних моделей бізнес-процесів. Крім того, важливо здійснювати їх оптимізацію з урахуванням структурних змін, які відбуваються як внутрішньому, так і зовнішньому середовищі функціонування підприємств [37, с. 23-24].

Досліджуване ТОВ «К-Агроінвест Трейд» здійснює свою діяльність у двох ключових напрямках: агропромислового секторі та оптовій торгівлі товарами. У зв'язку з цим, розглянемо особливості реалізації бізнес-процесів в агропромисловій галузі та організації торговельних операцій.

Сьогодні агропромисловий сектор національної економіки активно розвивається, що зумовлено впровадженням належним чином організованих і структурованих бізнес-процесів, орієнтованих на інтегровані рішення.

Світова практика використання інтегрованих системних рішень демонструє, що застосування пакета прикладних програм дозволяє підприємствам державної форми власності більш ефективно і раціонально виконувати ключові бізнес-процеси, що специфічні для конкретної галузі економіки. Це, в свою чергу, сприяє реалізації та оптимізації стратегічних аспектів розвитку бізнесу та впровадження інформаційних технологій [19].

Зазначене дозволяє виконувати основні функції та завдання підприємства, пов'язані з реалізацією як основних, так і допоміжних бізнес-процесів (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Групи бізнес-процесів у агропромисловому секторі національної економіки

Джерело: складено автором на основі [14, с.119]

На рисунку 1.6 представлені дві групи бізнес-процесів, які можна класифікувати на основні та допоміжні. До основних бізнес-процесів належать виробництво сільськогосподарської продукції, управління фінансовими ресурсами, управління запасами, формування ефективної системи збуту, а також розробка маркетингової політики підприємства. Допоміжні бізнес-процеси, у свою чергу, виконують функцію підтримки

основних процесів, забезпечуючи ефективність їх реалізації. Серед цих процесів варто виділити матеріально-технічне забезпечення основної діяльності, формування стимулів у системі управління персоналом, управління ризиками, а також реалізацію інформаційного забезпечення та юридичний супровід виробничо-господарської діяльності підприємства в агропромисловому секторі національної економіки.

Механізм управління різноманітними бізнес-процесами на підприємстві агропромислового сектору необхідно відобразити у вигляді блок-схеми бізнес-моделі, що представлена на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Графічне зображення бізнес-процесів на державних підприємствах агропромислового сектору (бізнес-модель)

Джерело: складено автором на основі [32, с. 169-170]

З наведеного опису бізнес-моделі випливає, що вона характеризується динамічною структуризацією основних бізнес-процесів підприємства, яка ґрунтується на використанні різноманітних ресурсів, зокрема трудових, матеріальних та фінансових. Це дозволяє реалізувати основні бізнес-процеси, що включають виробництво, переробку та оптову торгівлю продукцією, створюючи замкнутий цикл бізнес-процесів. Допоміжні бізнес-процеси, такі як стимулювання виробничо-господарської діяльності, матеріально-технічне

забезпечення, продаж продукції та маркетинг, також відіграють важливу роль у загальному функціонуванні підприємства.

Якісним прикладом ефективної роботи над «вузькими» місцями є політика агропідприємств в аспекті виконання поточних та стратегічних завдань управління підприємствами, зокрема: ефективне використання автопарку сільськогосподарської техніки, раціональне управління логістичними ланцюгами, вдосконалення контролю потоків грошових засобів та скорочення тривалості обороту капіталу.

Взявши за основу концепцію Е. Голдратта (методології теорії обмежень), слід виділити «вузькі місця» в реалізації ключових бізнес-процесів на аграрних підприємствах, сутність якої полягає в концентрації організаційних ресурсів для усунення основних обмежень, котрі заважають забезпечити реалізацію потенціалу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні бізнес-процеси та «вузькі місця» у бізнес-процесах на підприємствах агропромислового сектору

Бізнес-процес	«Вузьке» місце бізнес-процесу
Вирощування сільськогосподарських культур	Несвоєчасний обробіток ґрунту Недостатнє внесення мінеральних та органічних добрив Обмеження, пов'язані з фізичним розташуванням земельних ділянок Недостатня кількість сільськогосподарської техніки та простої, пов'язані з ремонтом техніки Втрати, пов'язані з погодними умовами Некваліфікований агротехнічний догляд за посівами Неякісний насінневий та садивний матеріал Втрати врожаю через незадовільний стан доріг
Переробка та зберігання продукції рослинництва	Низька пропускна спроможність обладнання Незадовільний стан складських приміщень Низька якість фізіологічних властивостей сировини

Джерело: складено автором на основі [14, с.119]

Виявлення та подальший моніторинг «вузьких місць» у реалізації ключових бізнес-процесах агропідприємств є важливими для забезпечення і стимулювання ефективності їх господарської діяльності на різних етапах

розвитку.

На рисунку 1.8 подано приклад реалізації функціонального підходу до формування бізнес-процесів підприємства у сфері оптової торгівлі.

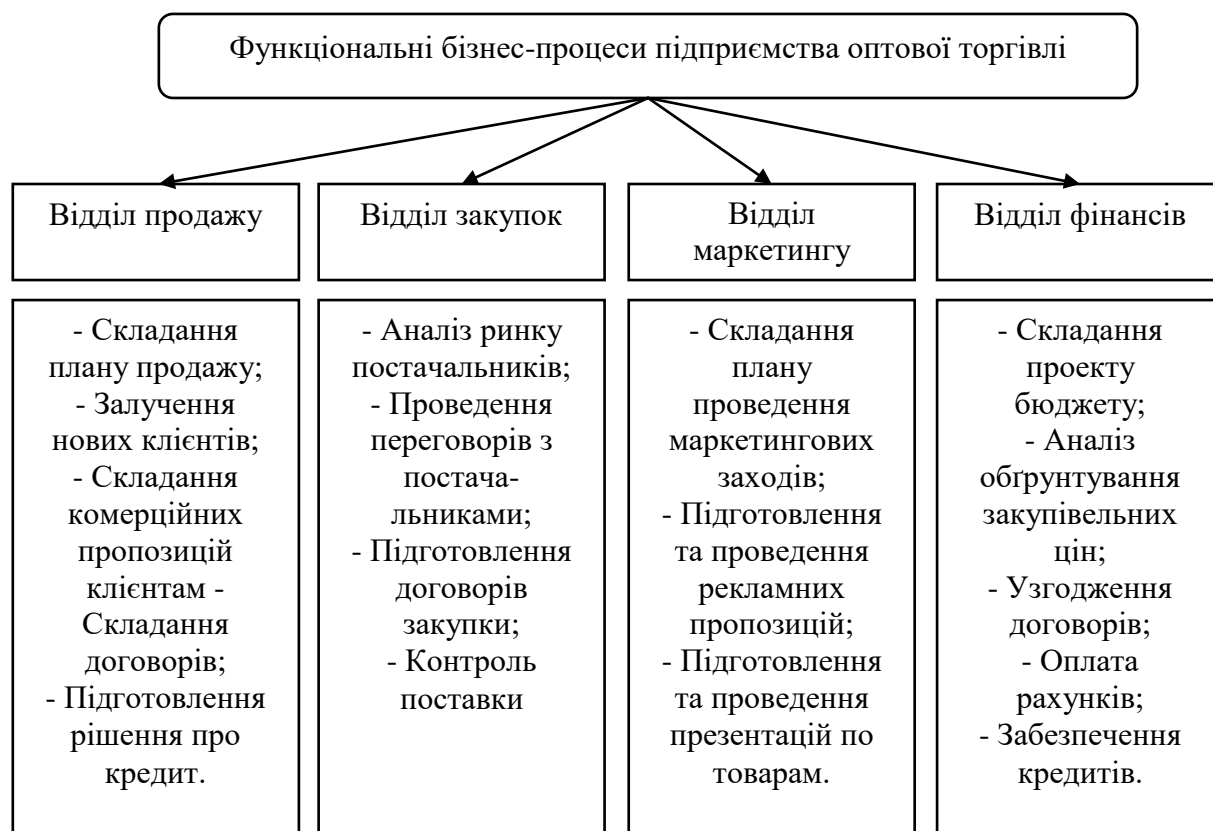


Рисунок 1.8 – Функціоналі процеси підприємств оптової торгівлі

Джерело: складено автором на основі [15, с.89]

У цьому контексті важливо відзначити, що в умовах процесного підходу виконавці отримують розширені повноваження, що веде до збільшення їхньої ролі в бізнес-процесах та підвищення самостійності, а відтак сприяє зростанню продуктивності праці та задоволеності від роботи.

У свою чергу, управлінці звільняються від вирішення поточних завдань та оперативних питань, орієнтуючи свою увагу на системні рішення і стратегічні аспекти діяльності. Для ефективного управління необхідно, щоб усі ключові бізнес-процеси основних функціональних підрозділів були чітко визначені та описані, включаючи відповідальність та різновиди ресурсів, а також процеси, відповідно до яких організовується система управління.

Важливим аспектом є визначення взаємодії між складовими частинами процесів та між самими процесами, що ілюструється на рисунку 1.9.

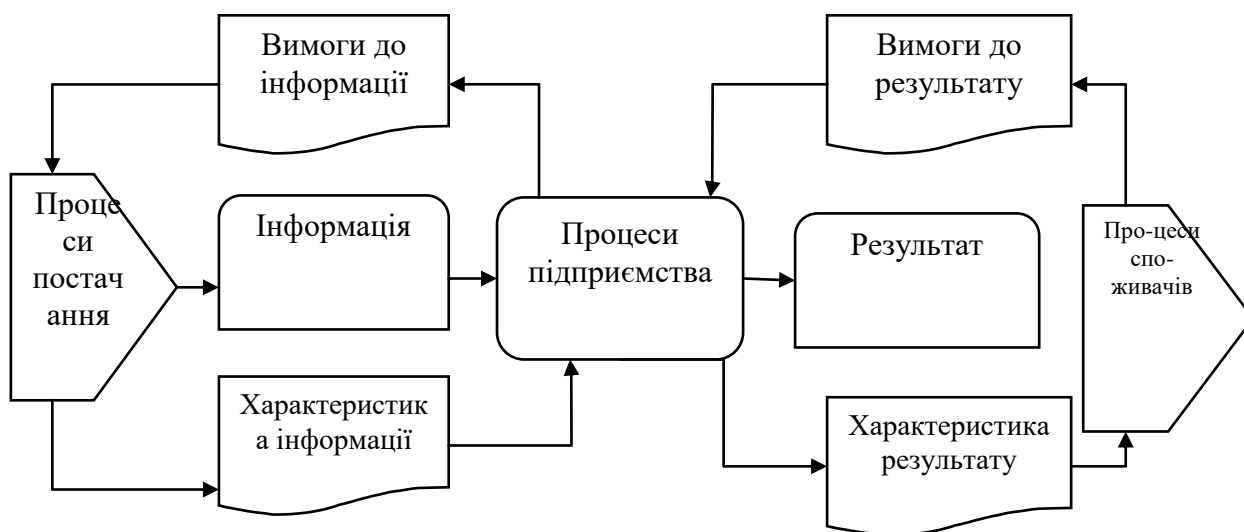


Рисунок 1.9 – Приклад процесного підходу бізнес-процесу «Ланцюг поставки»

Джерело: складено автором на основі [15, с. 91]

Для агропромислових підприємств надзвичайно важливим є впровадження методів удосконалення, котрі будуть потребувати значних управлінських трансформації, зокрема різноманітні методи вдосконалення бізнес-процесів, що поділяються на коротко- та довгострокові, представлені на рисунку 1.10.

Основні методи управління бізнес-процесами агропромислових підприємств включають такі [4; 37, с. 106]:

– метод швидкого аналізу рішень (FAST). Даний підхід забезпечує фокусування на конкретному процесі під час одноденної або дводенної наради групи, яка зосереджується на вдосконаленні процесу з метою визначення механізмів поліпшення його результатів протягом наступних 90 днів. FAST стимулює швидку і продуктивну роботу команди, що сприяє оперативному вирішенню проблем;



Рисунок 1.10 – Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств державного сектору економіки

Джерело: складено автором на основі [37, с. 106-108]

– ідеалізація бізнес-процесів. Визначений метод ґрунтується на концепції побудови ідеальної системи управління, що полягає в необхідності прагнення до виконання бізнес-процесів на максимально можливому рівні ефективності. Ідеалізація включає в себе аналіз існуючих процесів та формування бачення їх оптимізації, що дозволяє підприємству досягти більш високих стандартів якості та продуктивності;

– статистичне управління бізнес-процесами. Представлений метод фокусується на ідентифікації та аналізі чинників, що впливають на результативність бізнес-процесів. Використання статистичних методів дозволяє виявити закономірності та тренди, що, в свою чергу, допомагає приймати обґрунтовані рішення для поліпшення процесів;

– метод структуризації функції якості (QFD). Даний метод забезпечує встановлення тісних взаємозв'язків між вимогами споживачів та прийомами їх задоволення, що дозволяє формувати продукт або послугу, які максимально

відповідають очікуванням споживачів. Використання QFD підвищує конкурентоспроможність підприємства шляхом систематичного підходу до управління якістю;

- метод аналізу робочих осередків. Зазначений підхід передбачає визначення технічних вимог, які повинні бути задоволені для створення продукції чи надання послуги, що відповідає потребам споживачів. Аналіз робочих осередків дозволяє зосередитися на оптимізації процесів на рівні виконання, підвищуючи їх ефективність та задоволеність клієнтів.

До довготермінових методів удосконалення бізнес-процесів агропромислових підприємств належать такі підходи [4; 37, с.108]:

- перепроєктування бізнес-процесів. Цей метод базується на детальному аналізі вже існуючих бізнес-процесів і передбачає можливість їх коригування відповідно до стратегічних цілей підприємства. Чітке визначення проблемних зон і потреб підприємства дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності та оптимізації процесів;

- реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Цей підхід передбачає радикальне перепроєктування ключових бізнес-процесів з метою значного покращення основних показників фінансово-господарської діяльності, таких як витрати, якість і оперативність. Реінжиніринг допомагає підприємствам адаптуватися до змінюючихся умов ринку, зменшуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність [6, с. 79-80];

- бенчмаркінг. Цей метод забезпечує порівняльний аналіз основних господарських процесів агропромислових підприємств з найбільш ефективними (еталонними) процесами інших компаній, що виконують аналогічні чи подібні бізнес-процеси. Бенчмаркінг дозволяє виявити найкращі практики в галузі та впровадити їх для покращення власної виробничо-господарської діяльності;

- гринфілд. Цей підхід полягає в аналізі та винесенні управлінських рішень на основі розгляду бізнес-процесу як новоствореного. Гринфілд-аналітика дозволяє підприємствам розглядати нові можливості для розвитку, уникаючи обмежень, пов'язаних із існуючими структурами та процесами.

Впровадження цих довготермінових методів може суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів агропромислових підприємств, забезпечуючи їх адаптацію до вимог сучасного ринку та зростаючих споживчих очікувань.

Відзначене можливо реалізувати при наявності синергетичного, комплексного, систематичного аналізу ключових та допоміжних бізнес-процесів із використання усього наявного апарату методик, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони виробничо-господарської діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного у першому розділі даної кваліфікаційної роботи дослідження слід відзначити наступне:

1. Бізнес-процеси є сукупністю взаємозалежних дій, що формують основу функціонування підприємства. Їхня ефективність безпосередньо впливає на загальний стан організаційної системи.

Бізнес-процеси є ключовими елементами ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони формують додану вартість, інтегруються в бізнес-модель та впливають на конкурентоспроможність.

2. Бізнес-процеси можна класифікувати за різними ознаками, такими як функціональна належність, рівень складності, сфера застосування тощо. Кожен тип бізнес-процесу виконує окрему роль в загальній діяльності підприємства, сприяючи досягненню певних результатів.

Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів, які широко використовуються в сучасній бізнес-практиці. Однією з найбільш розповсюджених є поділ за функціональною ознакою на наступні типи: основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління.

3. Важливе значення в діяльності підприємства має якісне управління бізнес-процесами підприємства (основними та допоміжними).

Основні бізнес-процеси включають виробництво, переробку та оптову торгівлю продукцією, створюючи замкнутий цикл бізнес-процесів.

Допоміжні – стимулювання виробничо-господарської діяльності,

матеріально-технічне забезпечення, продаж продукції та маркетинг, також відіграють важливу роль у загальному функціонуванні підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження практики реалізації управління якістю бізнес-процесів здійснимо на прикладі ТОВ «К-Агроінвест Трейд», яке створено у 2005 році функціонує в межах харчової промисловості і реалізує виробництво та подальший продаж м'яса птиці під торговою маркою «Куріяр». Юридична адреса підприємства: Україна, 80630, Львівська обл., Золочівський р-н, село Заболотці, вул.Містки, будинок 1А. Директор підприємства – Семен Іван Левович.

Аналіз діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» дозволяє виявити ключові аспекти, що формують його конкурентні переваги та стратегічний потенціал. Варто відзначити основні виклики та проблеми, з якими зіштовхнулися суб'єкти підприємницької діяльності після повномасштабного вторгнення: знищення виробничої та логістичної інфраструктури, втрата налагоджених ділових зв'язків, релокація бізнесу у безпечні регіони, втрата трудового, виробничого та логістичного потенціалу, значні фінансові ризики, відтік і мобілізація кадрів, зниження інвестиційної активності в країні [44].

Основним напрямом діяльності є те, що компанія спеціалізується на виробництві м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12), що є важливим сегментом в аграрному секторі. Виробництво м'яса птиці під ТМ «Куріяр» відзначається високим попитом, оскільки цей продукт вважається джерелом білка і є основною складовою раціону багатьох споживачів [40].

Додатковими напрямками діяльності даного підприємства є [40]:

– вирощування зернових культур (01.11). Досить важлива діяльність для забезпечення кормів для свійської птиці. Власне вирощування зернових

дозволяє знизити витрати на закупівлю кормів, забезпечуючи більш стабільну цінову політику. Водночас, вирощування бобових і олійних культур може розширити асортимент продукції, що реалізується.

–розведення свійської птиці (01.47). Даний напрям є невід’ємною частиною виробництва м’яса птиці. Висока якість птахів та їхній добробут безпосередньо впливають на якість кінцевого продукту. Інвестиції в сучасні технології розведення можуть сприяти підвищенню продуктивності.

–допоміжна діяльність у рослинництві (01.61) та тваринництві (01.62). Дані напрямки забезпечують підприємство ресурсами і допоміжними послугами. Вони можуть включати управління агрономічними аспектами, контроль за здоров’ям тварин, що є важливими для ефективності виробництв.

–виробництво м’ясних продуктів (10.13). Розширення асортименту за рахунок виробництва м’ясних продуктів може збільшити доходи компанії, адаптуючи її до вимог ринку, що дозволяє задовольняти різноманітні споживчі потреби і знижувати ризики, пов’язані з залежністю від одного продукту.

В цілому, аналіз діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» свідчить про його успішну стратегію диверсифікації, що включає виробництво м’яса свійської птиці, вирощування зернових і розведення птиці. Зазначене дозволяє знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити стабільність в умовах ринкових змін. Розширення асортименту м’ясних продуктів може підвищити доходи компанії та зменшити ризики, пов’язані з залежністю від одного товару.

Досліджуючи організаційну структуру управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (рис. 2.1), слід відзначити те, що вона побудована у відповідності до лінійно-функціонального типу, тому кожен із підрозділів взаємодіє між собою.

Директор Семен Іван Левович очолює підприємство та має широкі повноваження для забезпечення його функціонування і розвитку, зосереджуючись на стратегічному плануванні, оптимізації виробничих

процесів, розвиток торгової марки «Куріяр» і підвищенні якості та конкурентоспроможності виробленої продукції.

У віддані директора знаходяться наступні структурні підрозділи: виробничий підрозділ (відділ планування та організації виробництва, виробничі лінії, контроль якості продукції), адміністративний корпус (планово-економічний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, юридичний відділ), ремонтно-транспортний відділ (майстер ремонту, механік-налагоджувальник), контролю діяльність комерційного директору (відділ продажу, відділ постачання, логістичний відділ).

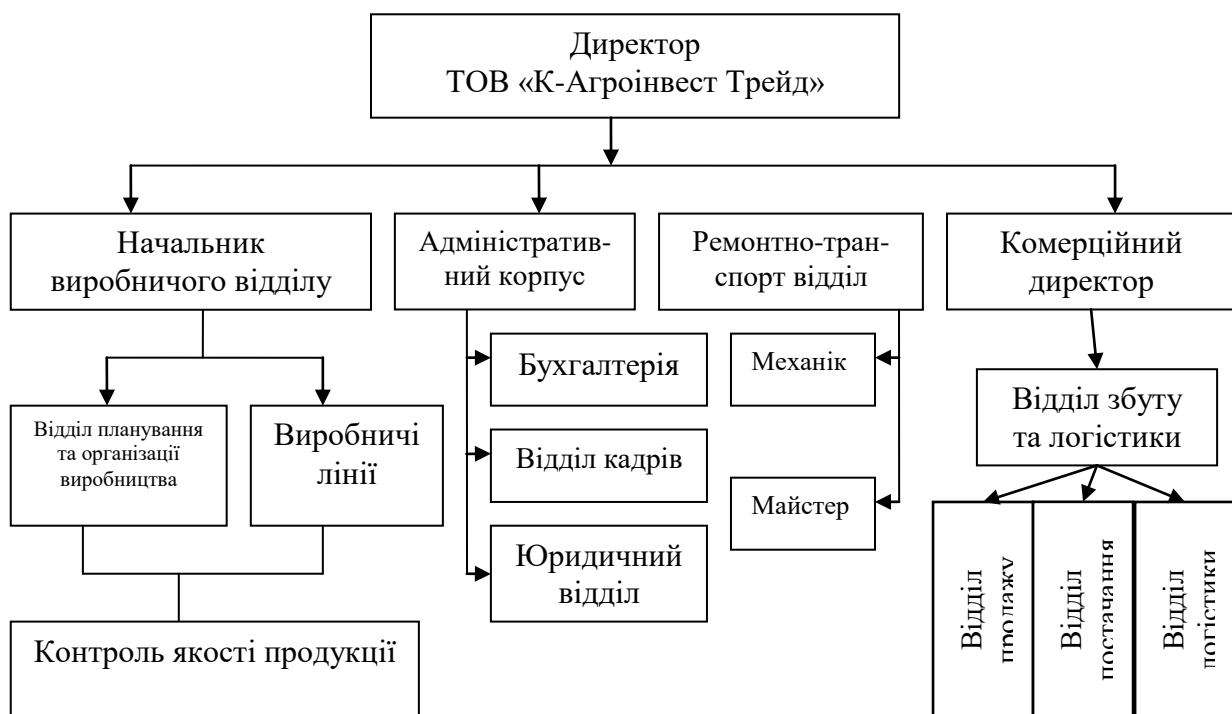


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: складено автором на основі [40]

Досліджуючи функціональні обов'язки кожного із підрозділів підприємства, слід відзначити те, що виробничий підрозділ займається плануванням та організацією виробничих процесів, забезпечуючи ефективність виробництва та координацію роботи виробничих ліній. Контроль якості продукції у цьому підрозділі відповідає за перевірку відповідності готової продукції стандартам і специфікаціям.

Адміністративний корпус виконує функції планування і економічного аналізу, управління кадровими ресурсами, бухгалтерського обліку та правового забезпечення підприємства. Ремонтно-транспортний відділ відповідає за технічне обслуговування та ремонт обладнання, а також забезпечує його ефективну експлуатацію.

Комерційний директор контролює діяльність відділу продажу, що займається реалізацією продукції, відділу постачання, який відповідає за закупівлю сировини, та логістичного відділу, що забезпечує доставку продукції до споживачів.

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд», дослідимо фінансову звітність (додатки А-Г), при цьому результати діяльності представимо у таблиці 2.1.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. свідчить про значний ріст активів, зокрема активи показують позитивну динаміку, зростаючи на 368,48%. Зазначене свідчить про активний розвиток підприємства, інвестиції в нові технології або розширення виробничих потужностей.

У 2021 році відбулося суттєве збільшення на 29,70%, що могло бути зумовлене поліпшенням фінансових умов або впровадженням нових бізнес-стратегій. Найбільший приріст активів у 2023 році (+50,39%) може свідчити про посилення ринкових позицій компанії та вдалу інвестиційну діяльність.

Необоротні активи підприємства збільшились на 389,27% за п'ятирічний період, що вказує на значні капіталовкладення в довгострокові активи, такі як будівлі, обладнання та інші основні засоби. У 2021 році приріст склав 76,17%, що свідчить про оновлення або розширення основних виробничих потужностей.

У 2022-2023 рр. зростання сповільнилося до 23,31%, що може бути результатом поступової стабілізації розвитку компанії. Підприємство інвестувало у створення додаткових виробничих потужностей або оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)							
						Абсолютне, тис.грн				Відносне, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2023- 2019	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2023- 2019
Активи	53114,2	113143,9	146747,7	165455	248832	33603,8	18707,3	83377	195717,8	29,70%	12,75%	50,39%	368,48%
Необоротні активи	15767,7	25218,9	44427,5	62562	77146	19208,6	18134,5	14584	61378,3	76,17%	40,82%	23,31%	389,27%
Оборотні активи	37346,6	87925	120320,2	102893	171686	32395,2	-17427,2	68793	134339,4	36,84%	-14,48%	66,86%	359,71%
Основні засоби	15097,1	23374,8	40153,2	54889	58682	16778,4	14735,8	3793	43584,9	71,78%	36,70%	6,91%	288,70%
Власний капітал	7771,6	34242,1	40210	35539	85614	5967,9	-4671	50075	77842,4	17,43%	-11,62%	140,90%	1001,63%
Зобов'язання	44637,1	77938	68375,3	129916	163218	-9562,7	61540,7	33302	118580,9	-12,27%	90,00%	25,63%	265,66%
Короткострокові кредити	4824,7	30296,8	2385,8	4173	0	-27911	1787,2	-4173	-4824,7	-92,13%	74,91%	-	100,00%
Чистий дохід від реалізації продукції	222261,3	198824,5	358496,7	515955	1016499	159672,2	157458,3	500544	794237,7	80,31%	43,92%	97,01%	357,34%
Собівартість реалізації продукції	198691,4	180613,7	329716	483649	930093	149102,3	153933	446444	731401,6	82,55%	46,69%	92,31%	368,11%
Чистий прибуток	5579,3	7136,2	3888,5	-11926	45119	-3247,7	-15814,5	57045	39539,7	-45,51%	-	406,70%	-
												478,32%	708,69%

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (додатки А-В)

Оборотні активи зросли на 359,71% за п'ять років, що свідчить про збільшення обігових коштів для підтримки операційної діяльності. Проте у 2022 році спостерігалось скорочення на 14,48%, ймовірно через уповільнення обороту або погіршення умов поставок.

Позитивна динаміка у 2023 році (+66,86%) може свідчити про відновлення ринку та покращення фінансових показників. Це зростання може бути результатом успішної реалізації продукції та управління запасами.

Динаміку оборотних та необоротних активів ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. представлено на рис.2. 2.



Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (додатки А-В)

Основні засоби зросли на 288,70% за період 2019-2023 рр., що є свідченням значних інвестицій у виробничі активи. У 2021 році приріст склав 71,78%, що може вказувати на значні витрати на модернізацію або нове обладнання. Приріст у 2022-2023 рр. уповільнився до 6,91%, що свідчить про досягнення стабільності в інвестиціях у цей сегмент. Це може свідчити про те, що основні інвестиції вже зроблені, і подальші витрати спрямовані на підтримку поточних активів.

Власний капітал ТОВ «К-Агроінвест Трейд» виріс на 1001,63% за п'ятирічний період, що свідчить про значне покращення фінансового стану компанії. У 2021 році власний капітал зріс на 17,43%, що може бути наслідком реінвестицій прибутку або додаткових внесків акціонерів. Проте у 2022 році спостерігалось скорочення на 11,62%, ймовірно через збитки або відтік капіталу. У 2023 році власний капітал зріс на 140,90%, що свідчить про стабілізацію та зростання доходів компанії.

Зобов'язання збільшилися на 265,66% за період 2019-2023 рр., що може вказувати на збільшення боргових зобов'язань або залучення додаткових кредитних ресурсів для розвитку. У 2021 році відбулося зниження зобов'язань на 12,27%, що могло бути пов'язано з погашенням частини боргів. Проте у 2022 році вони зросли на 90,00%, що, ймовірно, свідчить про залучення нових кредитних ресурсів для фінансування операційної діяльності. Збільшення на 25,63% у 2023 році може бути пов'язане із продовженням фінансування розширення бізнесу.

Динаміка показників власного капіталу та зобов'язань ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. представимо на рис. 2. 3.

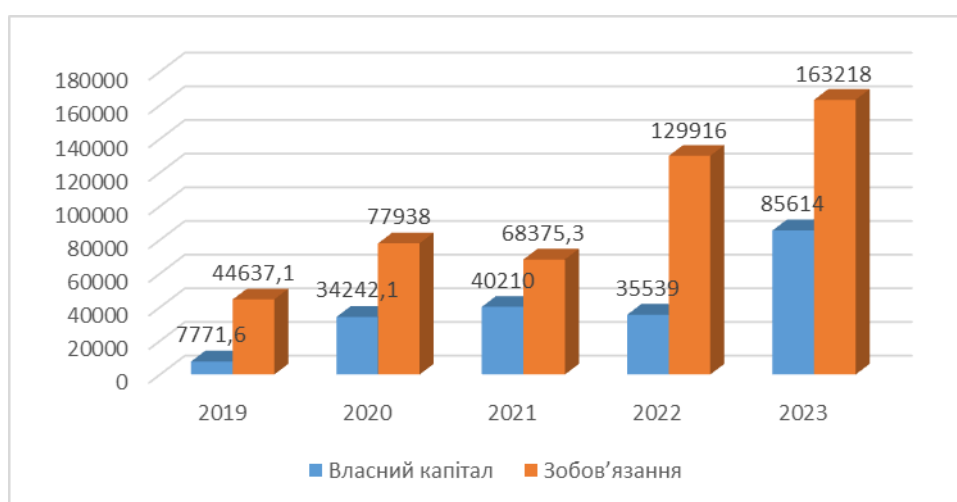


Рисунок 2.3 – Динаміка власного капіталу та зобов'язань ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (додатки А-В)

Короткострокові кредити знизились на 100% у 2023 році, що свідчить про повне погашення короткострокових боргових зобов'язань підприємства. У 2021 році спостерігалось значне скорочення кредитів на 92,13%, що може свідчити про оптимізацію кредитного портфеля та перехід на довгострокове фінансування. У 2022 році короткострокові кредити зросли на 74,91%, що може бути пов'язано з тимчасовими потребами у фінансуванні операційної діяльності. У 2023 році компанія вирішила повністю відмовитися від використання короткострокового кредитування.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 357,34% за п'ять років, що свідчить про суттєве збільшення обсягів продажу продукції. У 2021 році дохід зріс на 80,31%, що може бути результатом розширення ринку збуту або підвищення цін на продукцію. У 2022 році темпи зростання сповільнилися до 43,92%, але у 2023 році знову показали значне зростання на 97,01%. Це свідчить про успішну діяльність компанії та високий попит на продукцію.

Собівартість реалізації продукції зросла на 368,11% за п'ятирічний період, що відображає зростання виробничих витрат підприємства. У 2021 році собівартість зросла на 82,55%, що вказує на збільшення витрат на сировину, матеріали або виробничі процеси. Приріст у 2022 році склав 46,69%, що свідчить про подальше зростання витрат, пов'язаних із виробництвом. У 2023 році собівартість зросла на 92,31%, що свідчить про необхідність оптимізації витрат для забезпечення більшої рентабельності.

Чистий прибуток показує значні коливання, зменшуючись у 2021 році на 45,51% і падаючи до збитків у 2022 році (-11926 тис. грн.), ймовірно через економічні труднощі або підвищення витрат. Однак у 2023 році чистий прибуток значно зріс на 708,69%, що свідчить про успішне відновлення компанії та впровадження ефективних заходів для підвищення прибутковості. Динаміку фінансових результатів діяльності підприємства подамо на рис. 2.4.

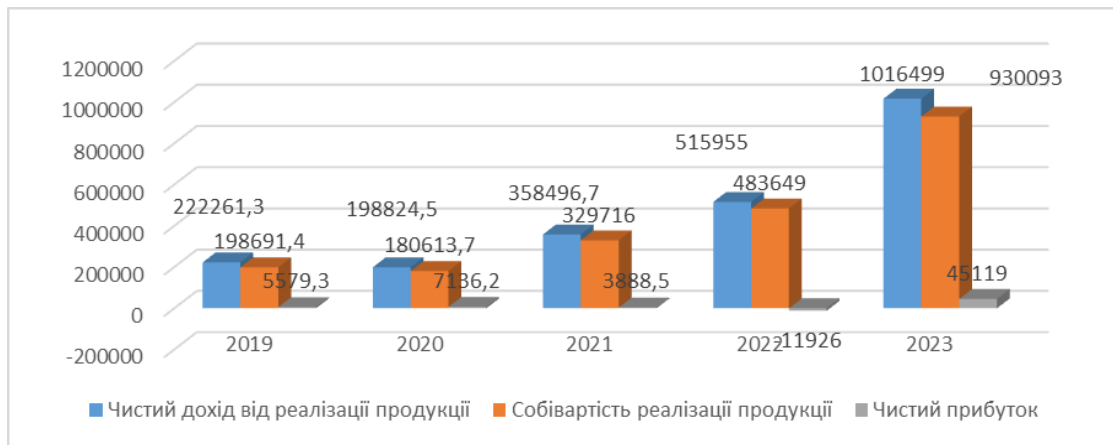


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (додатки А-В)

Результати дослідження засвідчують позитивну динаміку більшості показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. Зростання активів і власного капіталу свідчить про ефективне управління фінансами та успішне залучення інвестицій, а також зростання фінансової стійкості підприємства. Незначні коливання зобов'язань та показників прибутковості в окремі роки можна пояснити тимчасовими економічними труднощами або специфічними ринковими умовами. Загалом, підприємство демонструє стійке зростання, що дає підстави для подальшого розвитку та зміцнення його ринкових позицій.

2.2 Напрями діяльності та особливості реалізації управління бізнес-процесами підприємства

Аналізуючи особливості діяльності та основні бізнес-процеси, які реалізуються на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», необхідно поділити їх на ряд категорій [40]:

1) основна діяльність – виробництво м'яса свійської птиці ТМ «Куріяр»;

2) допоміжна діяльність, пов'язана із реалізацією та активним збутом продукції ТМ «Куріяр»;

3) допоміжна діяльність, пов'язана із забезпечення логістичної діяльності підприємства пов'язані із закупівлею, зберіганням та транспортування продукції (сировини та матеріалів) досліджуваного підприємства.

Розглянемо кожен із відзначених бізнес-процесів більш детально, визначимо їх специфіку та особливості.

Основна діяльність підприємства пов'язана із виробництвом м'яса свійської птиці ТМ «Куріяр». Даний ключовий напрямок, що забезпечує основні фінансові результати досліджуваного підприємства. Виробничий процес включає вирощування птиці, її забій, обробку, пакування та реалізацію

Перш за все, визначимо організаційну структуру та функції учасників виробничого процесу на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», представимо її на рис. 2.5.

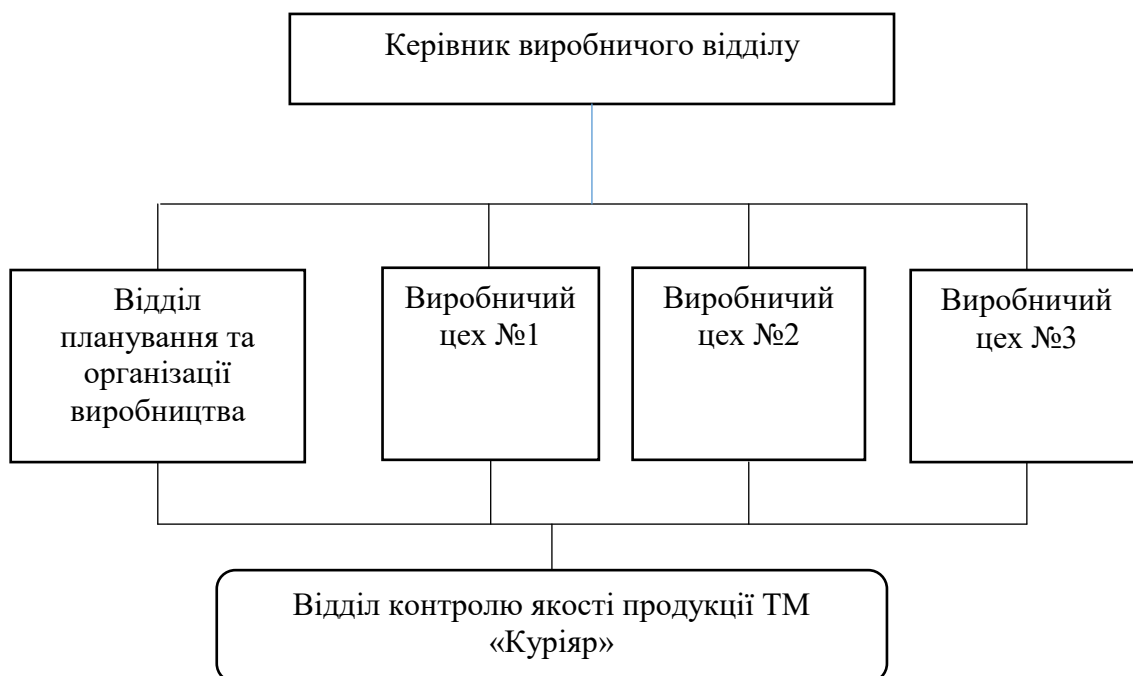


Рисунок 2.5 – Структура виробничого відділу на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: складено автором на основі [40]

. Основною специфікою цього процесу є необхідність дотримання стандартів якості та санітарних норм, а також забезпечення постійного контролю на кожному етапі виробництва, щоб кінцева продукція відповідала вимогам ринку та споживачів.

В структурі виробничого відділу функціонує відділ планування та організації виробництва, виробничі цехи №1, №2, №3, а також відділ контролю якості продукції ТМ «Куріяр». Зведена таблицю основних функцій структурних підрозділів виробничої (операційної) системи досліджуваного підприємства представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні функції структурних підрозділів виробничої (операційної) системи підприємства ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Структурні підрозділи	Напрями діяльності
Керівник виробничого відділу	Керує всіма процесами виробництва, контролює діяльність цехів, планує та організовує виробничі процеси, відповідає за досягнення виробничих цілей та ефективність виробництва
Відділ планування та організації виробництва	Здійснює планування обсягів виробництва, оптимізує виробничі процеси, організовує використання ресурсів, забезпечує взаємодію між підрозділами для дотримання виробничих термінів
Виробничий цех №1	Відповідає за першу стадію обробки м'яса свійської птиці, яка включає підготовку сировини, забій птиці та первинну обробку м'ясної продукції
Виробничий цех №2	Здійснює другий етап виробництва, включає детальну обробку м'яса, його порціювання та пакування для подальшого зберігання або відправлення на реалізацію
Виробничий цех №3	Відповідає за додаткові операції, включаючи виробництво супутніх м'ясних продуктів, контроль якості упаковки та зберігання продукції
Відділ контролю якості продукції ТМ «Куріяр»	Здійснює контроль якості на всіх етапах виробництва, проводить перевірки відповідності стандартам, забезпечує якість готової продукції перед її реалізацією на ринку

Джерело: складено автором на основі [40]

Таким чином, кожен підрозділ виконує важливі функції, від керування виробництвом до забезпечення якості продукції на всіх етапах. Відділ планування та організації виробництва відповідає за ефективне використання ресурсів та дотримання термінів, що є критично важливим для безперебійного функціонування підприємства. Три виробничі цехи виконують різні етапи обробки м'яса птиці, що забезпечує спеціалізацію і підвищує продуктивність кожного з них. Відділ контролю якості гарантує, що кінцева продукція відповідає високим стандартам, що сприяє довірі споживачів до бренду ТМ «Куріяр».

Другим напрямом діяльності є реалізація та активний збут продукції ТМ «Куріяр». Важливою частиною діяльності є організація ефективних каналів збуту. Досліджуване використовує різноманітні маркетингові стратегії для підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів, зокрема через партнерські угоди з роздрібними мережами, ресторанами, а також активні продажі через онлайн-платформи. Основною специфікою є формування стабільної бази клієнтів та гнучка система ціноутворення, що дозволяє адаптуватися до змін ринкової ситуації.

ТОВ «К-Агроінвест Трейд» реалізує три варіанти продукції (асортимент представлено у додатку Г, а ціни на асортиментний ряд продукції подано у додатку Д):

- курчата – бройлери (тушка курчат-бройлерів охолоджена 1 категорії (від 1,8 кг), тушка курчат-бройлерів охолоджена для грилю (від 1,3-1,8 кг), тушка курчат-бройлерів охолоджена 2 категорії (від 0,8-1,3 кг));
- реалізація елементів курятини (філе курчат-бройлерів, фарш курячий охолоджений, стегно курчат-бройлерів, гомілка курчат-бройлерів, ніжка курчат-бройлерів, м'ясо ніжки без шкіри, м'ясо ніжки із шкірою, крило курчат-бройлерів (двійка), крило курчат-бройлерів (трійка));
- субпродукти (кість куряча, корпус курячий, шкіра куряча, кість крила куряча, голова куряча, лапи курячі, спинка куряча, шия куряча, печінка куряча, серце куряче, шлунки курячі).

Слід відзначити фактичну безвідходність виробництва, оскільки всі компоненти курчати-бройлера використовуються в операційному циклі, що оптимізує процес виробництва та знижує витрати, пов'язані з утилізацією.

Завдяки цьому підходу, підприємство не тільки зменшує обсяги відходів, але й отримує додаткові ресурси для виробництва супутніх товарів, таких як кісткове борошно або органічні добрива. Це також сприяє підвищенню ефективності роботи та зниженню собівартості кінцевої продукції. У результаті підприємство може запропонувати конкурентоспроможну ціну, зберігаючи високу якість продуктів.

Стан та динаміку реалізації продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр., представимо у таблиці 2.3.

Здійснюючи дослідження показників, представлених у таблиці 2.3., слід відзначити те, що протягом 2019-2023 років спостерігається значне зростання реалізації курчат-бройлерів, з 114827,3 тис. грн у 2019 році до 583402,3 тис. грн у 2023 році.

Абсолютне відхилення досягло 489995,8 тис. грн, що свідчить про 524,58% відносного зростання. Однак варто зауважити, що відносне відхилення за окремими роками (наприклад, 67,59% з 2021 до 2022) показує значну нестабільність у реалізації цього виду продукції. Такі коливання можуть бути наслідком зміни попиту на ринку або коливань в обсягах виробництва.

Реалізація елементів курчат-бройлерів зросла з 74592,2 тис. грн у 2019 році до 309451,2 тис. грн у 2023 році, що також свідчить про значний ріст. Абсолютне відхилення в розмірі 223547 тис. грн і відносне відхилення 260,23% відображають позитивну динаміку. Зокрема, реалізація філе курчат-бройлерів зазнала найбільшого зростання, збільшившись на 283,72% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може вказувати на зміну споживчих уподобань у бік більш здорових і легких продуктів.

Таблиця 2.3– Стан та динаміка реалізації продукції на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Показник	Період					Відхилення (+;-)							
						Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2019	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2020	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2020
Реалізація курчат-бройлерів	114827,3	93406,5	185627,3	311092,3	583402,3	92220,8	125465	272310	489995,8	98,73%	67,59%	87,53%	524,58%
<i>тушка курчат-бройлерів охолоджена 1 категорії (від 1,8 кг)</i>	58762,3	45073,1	106522,3	156109,2	227409,3	61449,2	49586,9	71300,1	182336,2	136,33%	46,55%	45,67%	404,53%
<i>тушка курчат-бройлерів охолоджена для грилю (від 1,3-1,8 кг)</i>	32091,4	27281,3	32093,2	108452,2	155927,5	4811,9	76359	47475,3	128646,2	17,64%	237,93%	43,78%	471,55%
<i>тушка курчат-бройлерів охолоджена 2 категорії (від 0,8-1,3 кг)</i>	23973,6	21052,1	47011,8	46530,9	200065,5	25959,7	-480,9	153534,6	179013,4	123,31%	-1,02%	329,96%	850,34%
Реалізація елементів курчат -бройлерів	74592,2	85904,2	106713,3	109452,3	309451,2	20809,1	2739	199998,9	223547	24,22%	2,57%	182,73%	260,23%
<i>філе курчат-бройлерів</i>	9054,2	10073,2	14572,2	25207,4	96725,2	4499	10635,2	71517,8	86652	44,66%	72,98%	283,72%	860,22%
<i>фарш курячий охолоджений</i>	10093,8	11364,2	25209,4	21095,5	54206,5	13845,2	-4113,9	33111	42842,3	121,83%	-16,32%	156,96%	376,99%
<i>стегно курчат-бройлерів</i>	13459,2	15572,9	18709,2	17534,2	56403,8	3136,3	-1175	38869,6	40830,9	20,14%	-6,28%	221,68%	262,19%
<i>гомілка курчат-бройлерів</i>	24563,3	33106,5	29546,6	31195,4	63084,5	-3559,9	1648,8	31889,1	29978	-10,75%	5,58%	102,22%	90,55%
<i>ніжка курчат-бройлерів</i>	9208,5	7203,4	9110,6	7306,2	19054,1	1907,2	-1804,4	11747,9	11850,7	26,48%	-19,81%	160,79%	164,52%
Інші елементи	8213,2	8584	9565,3	7113,6	19977,1	981,3	-2451,7	12863,5	11393,1	11,43%	-25,63%	180,83%	132,72%
Реалізація субпродуктів	32841,8	19513,8	66156,1	95410,4	123645,5	46642,3	29254,3	28235,1	104131,7	239,02%	44,22%	29,59%	533,63%
<i>печінка куряча</i>	9106,5	7652,3	14562,3	29205,5	56703,4	6910	14643,2	27497,9	49051,1	90,30%	100,56%	94,15%	641,00%
<i>серце куряче</i>	10074,3	4204,5	17209,5	19874,7	26209,5	13005	2665,2	6334,8	22005	309,31%	15,49%	31,87%	523,37%
<i>шлунки курячі</i>	7105,4	3906,4	16174,5	26109,5	20917,4	12268,1	9935	-5192,1	17011	314,05%	61,42%	-19,89%	435,46%
<i>Інші субпродукти</i>	6555,6	3750,6	18209,8	20220,7	19815,2	14459,2	2010,9	-405,5	16064,6	385,52%	11,04%	-2,01%	428,32%
Всього реалізовано продукції	222261,3	198824,5	358496,7	515955	1016499	159672,2	157458,3	500544	817674,5	80,31%	43,92%	97,01%	411,25%

Джерело: складено автором на основі показників внутрішньої звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Значне зростання реалізації субпродуктів спостерігається в період з 2019 по 2023 рік, з 32841,8 тис. грн до 123645,5 тис. грн, що становить абсолютне відхилення 104131,7 тис. грн. Відносне відхилення 533,63% підкреслює ефективність стратегії продажу субпродуктів, які можуть стати додатковим джерелом доходу для підприємства. Зокрема, печінка куряча та серце куряче показали значне зростання у реалізації, що може свідчити про розвиток нових ринків збуту.

Аналізуючи структуру реалізації продукції (рис. 2.6) у звітному 2023 році, слід відзначити найбільшу питому вагу реалізованих курчат-бройлерів – 57,39% досліджуваного підприємства. В структурі також слід відзначити реалізацію елементів курчат-бройлерів – 30,44% та реалізацію субпродуктів – 12,16% від загального обсягу реалізації продукції.

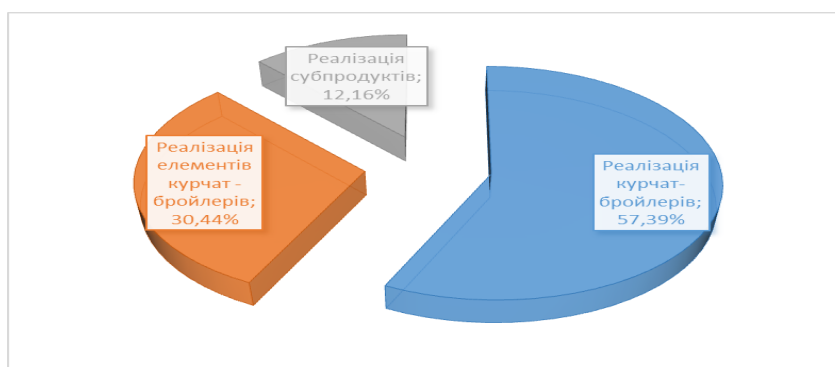


Рисунок 2.6 – Структура реалізації продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» у звітному 2023 році

Джерело: складено автором на основі показників внутрішньої звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

У цілому, загальний обсяг реалізації продукції на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» зріс із 222261,3 тис. грн у 2019 році до 1016499 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне зростання на 817674,5 тис. грн протягом усього періоду. Відносне відхилення становило 411,25% і демонструє зростаючі темпи розвитку бізнесу. Ця позитивна динаміка може свідчити про ефективність маркетингових стратегій, що реалізуються компанією, а також

про збільшення загального попиту на продукцію підприємства на ринку.

Третій напрям діяльності даного підприємства – забезпечення логістичної діяльності, пов'язаної із закупівлею, зберіганням і транспортуванням продукції (сировини та матеріалів). Відзначений процес включає координацію поставок сировини (кормів, інгредієнтів для вирощування птиці), забезпечення ефективної системи зберігання та транспортних операцій для доставки готової продукції до споживачів. Особливістю є необхідність дотримання температурних режимів та умов транспортування для збереження якості продукції, що впливає на загальну ефективність підприємства.

Аналізуючи витрати та ефективність логістичної діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр., представимо результати дослідження в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності логістичного бізнес-процесу на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
	2019	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2020
1.Витрати на логістику, тис. грн	25209,2	31307,6	42452,3	67209,4	111952,3	11144,7	24757,1	44742,9	80644,7
2.Коефіцієнт точності виконання операцій	0,71	0,72	0,79	0,81	0,85	0,07	0,02	0,04	0,13
3.Коефіцієнт тривалості логістичного бізнес-процесу	0,33	0,47	0,46	0,48	0,58	-0,01	0,02	0,1	0,11
4.Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат	0,54	0,47	0,52	0,49	0,56	0,05	-0,03	0,07	0,09
5.Ефективність логістичного бізнес-процесу (2*3*4=)	0,127	0,159	0,189	0,191	0,276	0,030	0,002	0,086	0,117

Джерело: складено автором на основі показників внутрішньої звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Таким чином, витрати на логістику даного підприємства зросли з 25209,2 тис. грн у 2019 році до 111952,3 тис. грн у 2023 році (рис. 2.7), що свідчить про значний ріст витрат у цьому напрямку. Незважаючи на збільшення витрат, зростання ефективності логістичних процесів показує, що компанія все ж змогла оптимізувати свою діяльність. Важливо продовжувати моніторинг цих витрат для запобігання їхньому подальшому необґрунтованому збільшенню.

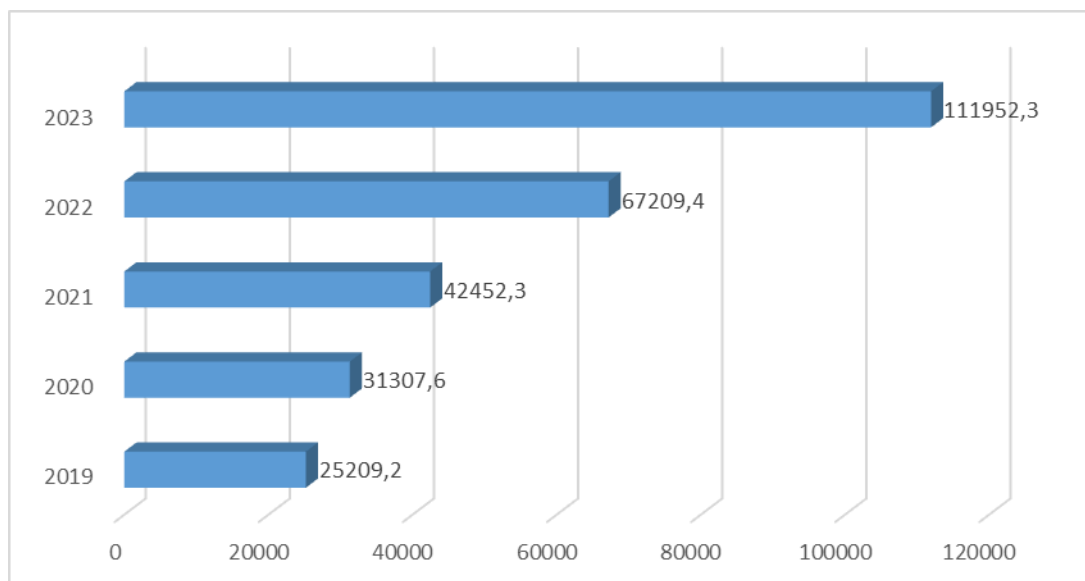


Рисунок 2.7 – Витрати на організацію логістичних процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі показників внутрішньої звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Коефіцієнт точності виконання операцій виріс з 0,71 у 2019 році до 0,85 у 2023 році, що вказує на поступове поліпшення у виконанні замовлень і точності логістичних процесів. Цей показник демонструє зростаючу надійність логістичної системи підприємства, що може позитивно вплинути на рівень задоволеності клієнтів. Підвищення точності є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Загальна ефективність логістичного бізнес-процесу зростає з 0,127 у 2019 році до 0,276 у 2023 році, що вказує на успішне впровадження стратегій,

спрямованих на підвищення продуктивності. Значне збільшення цього показника свідчить про те, що підприємство досягло успіху в оптимізації своїх логістичних витрат та процесів. Важливо продовжувати інвестувати в технології та вдосконалення бізнес-процесів для подальшого підвищення ефективності.

В цілому, слід відзначити високу ефективність логістичних бізнес-процесів даного підприємства, що обумовлюється: високими показниками точності виконання операцій, що характеризує незначний рівень помилок відносно загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу; високим показником часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що ілюструє фактичну тривалість логістичного бізнес-процесу відносно розрахункової тривалості; високим показником виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує співвідношення розміру фактичних логістичних витрат до загального обсягу витрат, закладених у бюджеті визначеного бізнес-процесу.

2.3 Оцінка ефективності управління основними бізнес-процесами на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Ефективність управління основними бізнес-процесами є критично важливим аспектом для досягнення стратегічних цілей ТОВ «К-Агроінвест Трейд». У сучасних умовах високої конкуренції, оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Оцінка ефективності управління допомагає виявити слабкі місця в діяльності компанії та визначити напрямки для покращення.

Реформування аграрного сектора є важливим питанням забезпечення стабільності національної економіки, особливо у теперішній час. Через сезонність і велику циклічність сільськогосподарського виробництва реформи аграрного сектору мають затяжний характер [28].

Відповідно, дослідження ефективності бізнес-процесів є важливим

кроком у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Аграрний сектор є залежним від різноманітних політичних, економічних та інших чинників глобального характеру. Зокрема, 2019-2020 роки характеризуються погіршенням рентабельності діяльності аграрних підприємств та суттєвим скороченням індексу капітальних інвестицій. Такі тенденції, з-поміж іншого, зумовлені наслідками пандемії COVID-19, і лише у 2021 році відбувся певний «перелом» у напрямку позитивних змін, проте і він тривав недовго [17].

Аналізуючи ефективність основних та допоміжних бізнес-процесів ТОВ «К-Агроінвест Трейд», необхідно акцентувати увагу на наступних складових: показники формування фінансових результатів діяльності підприємства, а також чинниках впливу, котрі мали безпосередню дію на узагальнюючий фінансовий результат – чистий прибуток підприємства; показники фінансового стану підприємства (фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рентабельності); показники ймовірності настання банкрутства підприємств за досліджуваний період враховуючи моделі оцінювання.

Перш за все, проаналізуємо основні фінансові результати діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. Дані представлено у таблиці 2.5.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. надає важливу інформацію про динаміку основних показників.

Чистий дохід від реалізації продукції зростає майже щороку, зокрема, за період з 2019 по 2023 рік він збільшився на 794237,7 тис. грн, що на 97,01% більше у порівнянні з 2019 роком. Це свідчить про ефективне зростання продажів і конкурентоздатність підприємства на ринку.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» демонструє не тільки збільшення обсягів продажів, але й ефективну роботу маркетингових і збутових стратегій підприємства.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)							
						Абсолютне, тис.грн.				Відносне, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2019
Чистий дохід від реалізації продукції	222261,3	198824,5	358496,7	515955	1016499	159672,2	157458,3	500544	794237,7	80,31%	43,92%	97,01%	97,01%
Інші операційні доходи	3757,3	10918,2	4990,1	10702	12912	-5928,1	5711,9	2210	9154,7	-54,30%	114,46%	20,65%	20,65%
Інші доходи	0	2140,8	0	0	0	-2140,8	0	0	0	-100%	100,00%	0,00%	0,00%
Разом доходи	228037,6	213903,5	365507,8	528679	1031434	151604,3	163171,2	502755	803396,4	70,88%	44,64%	95,10%	95,10%
Собівартість реалізації продукції	198691,4	180613,7	329716	483649	930093	149102,3	153933	446444	731401,6	82,55%	46,69%	92,31%	92,31%
Інші операційні витрати	19905,4	20022,2	24268,9	9163	5799	4246,7	-15105,9	-3364	-14106,4	21,21%	-62,24%	-36,71%	-36,71%
Інші витрати	612,7	4111,4	5613,4	45699	65673	1502	40085,6	19974	65060,3	36,53%	714,11%	43,71%	43,71%
Всього витрат	219209,5	204747,3	359598,3	538511	1001565	154851	178912,7	463054	782355,5	75,63%	49,75%	85,99%	85,99%
Фінансовий результат до оподаткування	6809,1	7136,2	3888,5	-11852	54846	-3247,7	-15740,5	66698	48036,9	-45,51%	-404,8%	-562,76%	-562,76%
Податок на прибуток	1229,8	0	0	74	9727	0	74	9653	8497,2	0,00%	0,00%	100,%	13044,59%
Чистий прибуток	5579,3	7136,2	3888,5	-11926	45119	-3247,7	-15814,5	57045	39539,7	-45,51%	-406,7%	-478,32%	-478,32%

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (додатки А-В)

Даний факт також свідчить про відповідність асортименту продукції вимогам ринку та споживчих переваг, що дозволяє компанії стабільно збільшувати свою частку на ринку. Додатково, високий темп зростання доходів свідчить про успішне розширення клієнтської бази та можливе залучення нових ринків збуту. Значний приріст доходів у 2023 році порівняно з попередніми роками свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та конкурентного тиску, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та партнерів.

Інші операційні доходи демонструють нестабільну динаміку, зокрема, зниження на 54,3% у 2020 році і зростання на 114,46% у 2022 році. Це може вказувати на зміни у структурі додаткових джерел доходів або непостійність доходів від побічної діяльності.

Інші доходи з'являлися лише в 2020 році, після чого знову були відсутні. Це може бути наслідком разових фінансових операцій або продажів, які не повторювалися у наступні роки.

Загальні доходи показали стабільне зростання, збільшившись на 803396,4 тис. грн (на 95,1%) за аналізований період, що підтверджує позитивну тенденцію до збільшення обсягів діяльності досліджуваного підприємства.

Собівартість реалізації продукції також зросла пропорційно доходам, що призвело до збільшення витрат на 731401,6 тис. грн або на 92,31% з 2019 до 2023 року. Це свідчить про зростання обсягів виробництва і продажів, але також може вказувати на збільшення витрат на ресурси.

Інші операційні витрати значно зменшилися на 36,71% у 2023 році у порівнянні з 2019 роком, що може вказувати на оптимізацію витрат у цій категорії.

Інші витрати суттєво зросли в 2022 і 2023 роках. Особливо великий стрибок спостерігався у 2022 році, коли витрати збільшилися на 714,11% порівняно з попереднім роком, що може бути обумовлено несподіваними чи одноразовими витратами.

Загальні витрати за період 2019-2023 років зросли на 85,99%, що відображає як зростання операційної активності, так і можливий вплив інфляції та підвищення витрат на ресурси.

Фінансовий результат до оподаткування мав нестабільну динаміку, зокрема, різке зниження у 2022 році до -11852 тис. грн, що може свідчити про певні проблеми з рентабельністю в цьому році. Проте у 2023 році показник суттєво покращився, що демонструє зростання на 66698 тис. грн.

Податок на прибуток значно зріс у 2023 році через позитивний фінансовий результат. Відсутність податку у деякі роки може бути пов'язана з відсутністю прибутку, що підлягає оподаткуванню.

Чистий прибуток підприємства показує тенденцію до зниження у 2020 і 2021 роках, проте у 2023 році значно збільшився до 45119 тис. грн, що є позитивною зміною після нестабільності попередніх років.

В цілому, слід відзначити те, що фінансові результати діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» свідчать про значне зростання доходів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Попри це, спостерігається й помітне збільшення витрат, зокрема собівартості реалізації продукції, що може знижувати прибутковість при одночасному зростанні обсягів продажів.

Важливо також відзначити коливання операційних та інших витрат, що вказує на можливість подальшої оптимізації логістичних та операційних бізнес-процесів. Крім того, стабільне збільшення чистого прибутку в останній рік досліджуваного періоду демонструє відновлення після попередніх фінансових спадів. Зазначений аспект свідчить про потенціал підприємства до подальшого розвитку та необхідність раціонального управління витратами. Для дослідження чинників впливу здійснимо факторний аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2022-2023 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2022-2023 рр.

№ з/п	Показник	2022	2023	Відхилення	
				тис. грн	%
1.	Дохід від реалізації продукції (ДР)	515955	1016499	500544	97,01
2.	Інші доходи (ДІ)	10702	12912	2210	20,65
3.	Собівартість продукції (С)	483649	930093	446444	92,31
4.	Інші операційні витрати (ІОВ)	9163	5799	-3364	-36,71
5.	Інші витрати (ІВ)	45699	65673	19974	43,71
6.	Податок на прибуток (ПП)	74	9727	9653	13044,59
7.	Чистий прибуток (ЧП)	-11926	45119	57045	578,32

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» представлена (додатки А-В)

У відповідності до даних Державної служби статистики України за період 2022-2023 рр., індекс цін становив 105,1%, відповідно врахуємо даний факт при визначенні показника зміну доходу від реалізації продукції (послуг) досліджуваного підприємства.

Відповідно до даних таблиці 2.6. нами досліджено відхилення (зростання) показника доходів від реалізації продукції на 500544 тис.грн. або ж на 97,01%. Зазначений показник повністю залежить від двох чинників впливу, а саме розмірів реалізації продукції (фізичний розмір, кількість) та рівня цін на продукцію за досліджуваний період.

Здійснимо розрахунок впливу даних показників на узагальнюючий показник:

$$\Delta ДР_{Ц} = ДР_{2023} - ДР_{2023} : 1,051 = 1016499 - 1016499 : 1,051 = 49325,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ДР_{О} = ДР_{2023} : 1,051 - ДР_{2022} = 1016499 : 1,051 - 515955 = 451218,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, зростання цін сприяло збільшенню виручки від реалізації на 49325,8 тис. грн, а збільшення обсягу випуску збільшило на 452218,2 тис. грн

З таблиці 2.6 видно, що собівартість у 2022 р. становила 483649 тис. грн, а у 2023 р. 930093 тис.грн, що на 446444 тис. грн або 92,31% більше ніж у попередньому році.

$$\Delta C_{\text{Ц}} = C_{2023} - C_{2022} : 1,051 = 930093 - 483649 : 1,051 = 469913,2 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta C_{\text{O}} = C_{2023} - C_{2022} + \Delta C_{\text{Ц}} = 930093 - 483649 - 469913,2 = -23469,2 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, за рахунок зміни ціни собівартість збільшилася на 469913,2 тис. грн, а за рахунок зміни обсягу випуску знизилася на 23469,2 тис. грн.

Загальний вплив ціни реалізації на чистий прибуток підприємства можна розрахувати у такий спосіб:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Ц}} = \Delta \text{ДР}_{\text{Ц}} - \Delta C_{\text{Ц}} = 49325,8 - 469913,2 = -420587,4 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок зростання цінової позиції чистий прибуток підприємства ТОВ «К-Агроінвест Трейд» зменшився на 420587,4 тис. грн.

Визначимо вплив зміни обсягу виробництва на чистий прибуток підприємства:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{O}} = \Delta \text{ДР}_{\text{O}} - \Delta C_{\text{O}} = 451218,2 - (-23469,2) = 474687,4 \text{ тис. грн}$$

Визначаючи вплив на прибуток витрат на управління, на збут та фінансових витрат, слід пам'ятати, що це чинники безпосереднього зворотного впливу, тобто у формули треба підставляти знак мінус:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ЧП}_{\text{В}} &= (\text{IOB}_{2022} + \text{IB}_{2022}) - (\text{IOB}_{2023} + \text{IB}_{2023}) = \\ &= (9163 + 45699) - (5799 + 65673) = -16610 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Отже, збільшення цих витрат у 2023 р., порівняно з 2022-м, призвело до зменшення прибутку на суму 16610 тис. грн.

Визначимо також вплив величини інших доходів на динаміку чистого прибутку підприємства за наступною формулою:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ДІ}} = \text{ДІ}_{2023} - \text{ДІ}_{2022} = 12912 - 10702 = 2210 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо, за рахунок зниження суми інших доходів чистий прибуток знизився на 504 тис. грн.

Вплив податку на прибуток розраховують за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{ПП}} = - (\text{ПП}_{2032} - \text{ПП}_{2022}) = - (9727 - 74) = -9653 \text{ тис. грн.}$$

Отримані дані узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вплив чинників на величину чистого прибутку ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2022-2023 рр.

№ з/п	Показник	Сума, тис. грн
1.	Зміна ціни	-420587,4
2.	Обсяг реалізації	474687,4
3.	Обсяг випуску	23469,2
4.	Витрати на управління, на збут, фінансові витрати	-16610
5.	Інші доходи	2210
6.	Податок на прибуток	-9653
7.	Усього зміна чистого прибутку	57057

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (додатки А-В)

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити такі висновки:

1. Зміна ціни мала значний негативний вплив на чистий прибуток підприємства, що зменшило загальний результат на 420587,4 тис. грн. Це може вказувати на зниження цін реалізації, яке не було компенсоване достатнім зростанням обсягу продажів або іншими факторами.

2. Обсяг реалізації вплинув позитивно, збільшивши чистий прибуток на 474687,4 тис. грн. Це свідчить про зростання продажів у натуральному вираженні, що допомогло компенсувати частину втрат від зниження цін.

3. Обсяг випуску продукції також показав позитивний вплив на чистий прибуток, додавши 23469,2 тис. грн. Це може вказувати на зростання виробничих можливостей або підвищення ефективності виробництва.

4. Витрати на управління, збут та фінансові витрати мали негативний вплив на прибуток, зменшивши його на 16610 тис. грн. Це вказує на зростання операційних витрат, які не були повністю компенсовані доходами.

5. Інші доходи сприяли збільшенню чистого прибутку на 2210 тис. грн, що також допомогло частково нейтралізувати негативні фактори.

6. Податок на прибуток мав значний негативний вплив на результат, зменшивши чистий прибуток на 9653 тис. грн. Це може бути пов'язане зі зростанням податкових зобов'язань через збільшення доходів підприємства. Відповідно, досліджуване підприємство показало зростання чистого прибутку на 57057 тис. грн порівняно з попереднім роком, незважаючи на значний негативний вплив від зниження цін реалізації. Зазначене засвідчує ефективність організації основних бізнес-процесів. Основні фактори, які сприяли збільшенню прибутку, включають зростання обсягу реалізації та випуску продукції, що дозволило компенсувати негативний вплив інших чинників. Даний факт підкреслює важливість оптимізації цінової політики та контролю над управлінськими витратами для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для дослідження ефективності реалізації основних бізнес-процесів також важливо здійснити дослідження основних показників фінансового стану підприємства, результати аналізу представимо у додатку К.

Аналіз фінансового стану ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. виявив кілька важливих тенденцій. Фінансова стійкість підприємства показала значне зростання, збільшившись з 0,146 у 2019 році до 0,344 у 2023 році, що вказує на покращення стабільності. Показник фінансової залежності відповідно знизився, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Показник поточної ліквідності показав коливання, зростаючи до максимуму 1,760 у 2021 році та знижуючись у 2022 році, що може свідчити про певні труднощі з ліквідністю. Оборотність активів зросла, досягнувши 4,085 у 2023 році, що є позитивним показником ефективності використання активів. Однак оборотність власного

капіталу значно знизилася порівняно з 2019 роком, що може вказувати на менш ефективне використання власного капіталу у 2023 році. Оборотність кредиторської заборгованості залишалася стабільною з тенденцією до зростання, що може свідчити про контроль над короткостроковими зобов'язаннями. Натомість оборотність дебіторської заборгованості була нестабільною, але показала ріст у 2023 році, що є позитивним фактором для ліквідності. Співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованості демонструє покращення, свідчачи про більш збалансований розподіл зобов'язань та активів.

Рентабельність реалізації продукції збільшилася з -2,31% у 2022 році до 4,44% у 2023 році, що вказує на покращення ефективності продажів. Рентабельність активів показала значне зростання до рівня 18,13% у 2023 році, засвідчуючи суттєве зростання доходності на активи. Рентабельність господарської діяльності також показала позитивну динаміку, відображаючи стабільний розвиток підприємства.

В цілому, аналіз показників фінансового стану ТОВ «К-Агроінвест Трейд» демонструє покращення ключових показників рентабельності та фінансової стабільності. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та поступове зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, що сприяє зростанню прибутковості компанії. Проте підприємству варто звернути увагу на зниження оборотності власного капіталу та коливання ліквідності, щоб зберегти позитивну динаміку розвитку й забезпечити стабільне фінансове зростання в майбутньому.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи дослідження, слід відзначити наступне:

1. Дослідження практики реалізації управління якістю бізнес-процесів нами було здійснено на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», яке реалізує виробництво та подальший продаж м'яса птиці під торговою маркою

«Куріяр». Результати дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. засвідчують позитивну динаміку більшості показників господарської діяльності. Зокрема, спостерігається зростання активів і власного капіталу свідчить про ефективне управління фінансами та успішне залучення інвестицій, а також зростання фінансової стійкості підприємства.

2. Аналізуючи особливості діяльності та основні бізнес-процеси, які реалізуються ТОВ «К-Агроінвест Трейд» необхідно розділи їх на ряд категорій:

1) основна діяльність - виробництво м'яса свійської птиці ТМ «Куріяр»;

2) допоміжна діяльність пов'язана із реалізацією та активним збутом продукції ТМ «Куріяр»;

3) допоміжна діяльність пов'язана із забезпечення логістичної діяльності підприємства пов'язані із закупівлею, зберіганням та транспортування продукції (сировини та матеріалів) досліджуваного підприємства.

3. Результати аналізу засвідчують позитивні аспекти реалізації основних та допоміжних бізнес-процесів, що обумовило зростання фінансових результатів та підвищення показників фінансового стану досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

3.1 Моделювання стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства в умовах диверсифікації

Моделювання стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства є важливим етапом у забезпеченні його конкурентоспроможності та ефективності. Цей процес передбачає аналіз існуючих процесів, виявлення їхніх слабких місць та можливостей для покращення. Використання сучасних методів і технологій моделювання дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Таким чином, стратегічне моделювання бізнес-процесів стає основою для досягнення сталого розвитку й успіху на ринку.

Для виробничого підприємства критично важливо здійснювати диверсифікацію основних бізнес-процесів, оскільки це забезпечує можливість продовження життєвого циклу організації. Диверсифікація дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на основні продукти, а також відкриває нові ринки та можливості для зростання. Впровадження нових продуктів або послуг, а також оптимізація виробничих процесів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. Таким чином, диверсифікація стає важливим інструментом для забезпечення довгострокового успіху та розвитку виробничого підприємства [1, с. 25].

Диверсифікація реалізується через прогресуючу еволюцію, яка ґрунтується на оптимальному використанні певних синергетичних поєднань компетенцій та ресурсів, які слугують основою для відкриття нових сфер діяльності. У цьому контексті поняття синергії є ключовим для диверсифікаційних процесів, особливо в рамках виробничої або фінансової

стратегії. Це дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати свої ресурси та компетенції для досягнення конкурентних переваг на ринку. Таким чином, синергія виступає як фундаментальний елемент, що сприяє розвитку диверсифікаційних ініціатив [34, с. 171].

Блок-схему моделювання формування стратегії диверсифікованого розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд» представимо на рис. 3.1.

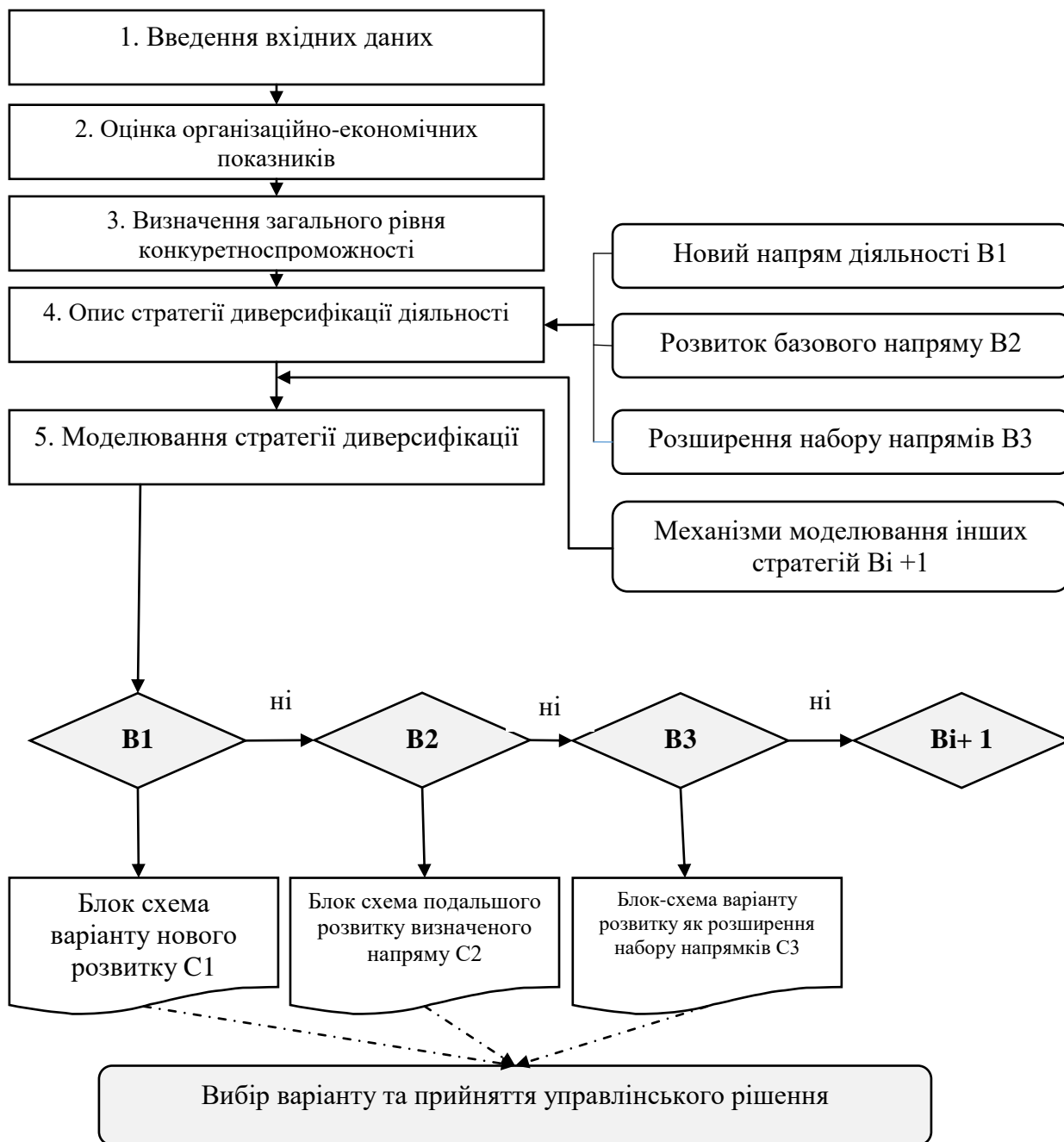


Рисунок 3.1 – Блок-схема процесу моделювання формування стратегії диверсифікації розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Слід чітко визначити умови, за яких диверсифікація на виробництві може реалізуватися. Необхідні та достатні умови для здійснення диверсифікації на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» узагальнені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Визначення необхідних та достатніх параметрів для реалізації диверсифікації ТОВ «К-Агроінвест Трейд» у перспективному періоді

Необхідні параметри	Достатні параметри
Наявність компетентних працівників, які можуть реалізувати процес диверсифікації виробництва	Проведення всебічного аналізу вигод і ризиків, пов'язаних із диверсифікацією
Наявність цілей та стратегій диверсифікації	Наявність обґрунтованих прогнозів щодо вигод від реалізації диверсифікації
Достатній рівень побудови системи управління процесами диверсифікації	Підтримка з боку керівництва та зацікавлених груп у процесі розширення діяльності
Низька динаміка капіталізації активів	Адаптація управлінських структур для ефективного управління як існуючими, так і новими бізнес-напрямами
Значна вигода від впровадження диверсифікації та позитивні очікування від змін в операційній системі підприємства	Відповідність між наявними та потенційними ключовими компетенціями на ринку для успішного виходу в нові сфери

Джерело: самостійна розробка автора

Дослідження показало, що диверсифікація бізнес-процесів є критично важливим кроком для ТОВ «К-Агроінвест Трейд», що дозволяє адаптуватися до змінюваних умов ринку. Необхідні умови, такі як наявність кваліфікованих кадрів та чітка стратегія диверсифікації, є основою для успішного впровадження нових напрямів діяльності. Достатні умови, зокрема, підтримка керівництва та ефективна система управління, забезпечують гнучкість і здатність підприємства до змін. Важливо також

проводити всебічний аналіз ризиків та вигод, що супроводжують диверсифікацію, для зменшення можливих негативних наслідків [46, с. 91].

Загалом, реалізація диверсифікації може суттєво зміцнити позиції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» на ринку та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі.

Інноваційне розширення господарської активності може відбуватися через реалізацію кількох виробничих процесів, кожен з яких має потенціал підвищити ефективність діяльності підприємства.

Ефективність визначається як відношення результату (у вартісному вираженні або прибутковості) від проекту розвитку до загальних витрат, пов'язаних з його реалізацією. Величина ефективності є випадковою, оскільки вона залежить від множини факторів, тому будь-яке конкретне значення ефективності господарської діяльності w , отримане внаслідок розвитку виробництва, розглядається як реалізація випадкової величини W .

Якщо дисперсія ефективності дорівнює нулю, це свідчить про відсутність невизначеності та ризику. З іншого боку, чим вища дисперсія ефективності, тим більша невизначеність і ризик. Як міру ризику буде використано середньоквадратичне відхилення (СКВ) ефективності σ .

У разі вибору між двома проектами розвитку, де $m_1 = m_2$ і $\sigma_1 > \sigma_2$, перевагу слід надати другому варіанту, оскільки він є менш ризиковим. У загальному випадку, коли $m_1 < m_2$, $\sigma_1 < \sigma_2$ (або $m_1 > m_2$, $\sigma_1 > \sigma_2$), однозначне рішення щодо вибору відсутнє. Тому важливо ввести додаткові умови, які відобразатимуть ставлення керівництва підприємства до конкретних комбінацій m та σ .

Часто така умова представляє собою спеціальну функцію $F(m, \sigma)$, що діє на множині очікуваних ефективностей та ризиків.

Для диверсифікації операційних бізнес-процесів для досліджуваного підприємства пропонується запустити три технологічні лінії виробництва:

– лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);

– лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;

– лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.

Для визначення оптимального проекту виробничої диверсифікації нижче представлені результати розрахунків, виконаних відповідно до наведених методичних підходів. Вихідні дані щодо можливих сценаріїв планової собівартості та прибутків від реалізації кожного з видів диверсифікованої продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» представлені на рисунку 3.2.

Вид технологічної лінії	Планова собівартість продукції, тис.грн.	Дохід від реалізації продукції, H_{ij}			
		A1	A2	A3	A4
		$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$
Лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);	31550,4	42470,9	45190,8	43770,4	48705,6
Лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;	35972,5	51209,5	55092,3	52208,7	50864,3
Лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.	44798,2	61607,1	65841,3	64309,6	62511,7

Рисунок 3.2 – Альтернативи можливих сценаріїв планової собівартості та прибутків від реалізації кожного з видів диверсифікованої продукції

ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Використовуючи засоби MSExcel, визначимо результат ефективності у відповідності до можливих сценаріїв планової собівартості та прибутків від реалізації кожного з видів диверсифікованої продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за кожною складовою, результати дослідження представимо на рис. 3.3.

Вид технологічної лінії	Дохід від реалізації продукції, H_{ij}				mi	ji
	A1	A2	A3	A4		
	$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$		
Лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);	=D9/C9-100%	43,23%	38,73%	54,37%		
Лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;	42,36%	53,15%	45,14%	41,40%		
Лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.	37,52%	46,97%	43,55%	39,54%		

Рисунок 3.3 – Визначення ефективності впровадження технологічних ліній на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Наступним етапом стане визначення середньої очікуваної прибутковості внаслідок реалізації проєктів оновлення технологічних ліній (рис. 3. 4).

$=C19*0,4+D19*0,2+E19*0,1+F19*0,3$

Вид технологічної лінії	Дохід від реалізації продукції, H_{ij}				mi	ji
	A1	A2	A3	A4		
	$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$		
Лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);	34,61%	43,23%	38,73%	54,37%	=C19*0,4+	
Лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;	42,36%	53,15%	45,14%	41,40%	44,51%	
Лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.	37,52%	46,97%	43,55%	39,54%	40,62%	

Рисунок 3.4 – Визначення середньої очікуваної прибутковості внаслідок реалізації проєктів оновлення технологічних ліній на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Розрахуємо ризик, пов'язаний із виробництвом та реалізацією продукції на ТОВ «К-Агроінвест Трейд», дані представимо на рис. 3.5.

Вид технологічної лінії	Дохід від реалізації продукції, H_{ij}				mi
	A1	A2	A3	A4	
	$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$	
Лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);	34,61%	43,23%	38,73%	54,37%	42,68%
Лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;	42,36%	53,15%	45,14%	41,40%	44,51%
Лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.	37,52%	46,97%	43,55%	39,54%	40,62%

Рисунок 3.5 – Розрахунок ризику, пов'язаного із виробництвом та реалізацією продукції на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Підсумкова таблиця ефективності диверсифікації технологічних ліній ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (рис. 3.6).

Вид технологічної лінії	Дохід від реалізації продукції, H_{ij}				mi	ji
	A1	A2	A3	A4		
	$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$		
Лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);	34,61%	43,23%	38,73%	54,37%	42,68%	6,04%
Лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;	42,36%	53,15%	45,14%	41,40%	44,51%	5,69%
Лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.	37,52%	46,97%	43,55%	39,54%	40,62%	4,57%

Рисунок 3.6 – Підсумкова таблиця ефективності диверсифікації технологічних ліній ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи дані для трьох технологічних ліній на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1. Лінія із виробництва м'ясних продуктів (ковбаси, паштети, напівфабрикати) має середню очікувану прибутковість $m_i = 42,68\%$ та найвищий рівень ризику $j_i = 6,04\%$. Відзначений факт свідчить про високу можливість отримання прибутку, але з підвищеними ризиками, пов'язаними з реалізацією таких продуктів.

2. Лінія виробництва органічної або безглютенової продукції має найвищу середню прибутковість серед усіх ліній $m_i = 44,51\%$ та дещо менший ризик $j_i = 5,69\%$ порівняно з лінією м'ясних продуктів. Відзначений аспект свідчить про перспективність такої продукції, оскільки попит на здорове харчування зростає, а рівень ризику є відносно прийнятним.

3. Лінія виробництва готових заморожених страв із м'яса курки має найнижчі показники середньої прибутковості $m_i = 40,62\%$ та найменший ризик $j_i = 4,57\%$. Представлена лінія є найбільш стабільною з точки зору ризиків, але і прибутковість трохи нижча.

Отже, при виборі оптимальної стратегії диверсифікації досліджуваному підприємству ТОВ «К-Агроінвест Трейд» слід звернути увагу на виробництво органічної та безглютенової продукції, яка демонструє високу прибутковість та прийнятний рівень ризику.

3.2 Розробка та реалізація заходів підвищення ефективності управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Управління якістю бізнес-процесів є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» та досягнення стабільного зростання. Ефективне управління якістю дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і задовольнити потреби споживачів на високому рівні.

Впровадження заходів для покращення якості бізнес-процесів вимагає системного підходу, включаючи аналіз існуючих процесів та розробку

стратегій для їх оптимізації. Дана робота спрямована на вдосконалення методів контролю якості, підвищення ефективності виробництва та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд».

Підвищення ефективності реалізації основних бізнес-процесів та забезпечення якості їх управління вбачаємо в наступному, що представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стратегічне бачення підвищення ефективності реалізації основних бізнес-процесів та забезпечення якості їх управління на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Напрямок підвищення	Загальна характеристика
Удосконалення технологій	Інвестиції в новітні технології для підвищення ефективності виробництва, таких як автоматизація процесів та впровадження систем контролю якості
Диверсифікація продукції	Розширення асортименту готової продукції, включаючи м'ясні делікатеси та готові страви, може залучити нові сегменти споживачів
Екологічна сталість	Впровадження екологічно чистих практик у вирощуванні та виробництві може підвищити конкурентоспроможність на ринку, де споживачі все більше цінують відповідальне ставлення до природи
Маркетинг і брендинг	Активна маркетингова кампанія для просування продуктів під власною маркою може сприяти підвищенню впізнаваності бренду даного підприємства та збільшенню частки ринку

Джерело: самостійна розробка автора

Типовими недоліками традиційних підходів до управління розвитком промислового підприємства на основі змін в технології та виробничих площах є брак структурованих методів кількісного впливу вимірювання, формування плану модернізації без ресурсів і можливостей для бізнесу, відсутність комплексної оцінки змін та аналізу типових ситуацій, викликаних потребами зміни технології та виробництва на промислові підприємства [58].

ТОВ «К-Агроінвест Трейд» має значний потенціал для зростання та розвитку, завдяки різноманітності напрямів діяльності, які доповнюють основний бізнес у виробництві м'яса свійської птиці. Успішна реалізація стратегії може забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Враховуючи стратегію диверсифікації діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд», ми пропонуємо впровадження технологічної лінії для виробництва органічної та безглютенової продукції під торговою маркою «Куріяр» (асортимент продукції представлено у додатку М). Основними акцентами впровадження повинні стати:

- впровадження нових технологій у операційні процеси підприємства – це дозволить оптимізувати виробничі цикли, зменшити витрати на сировину та підвищити ефективність виробництва. Зокрема, застосування сучасних методів контролю якості та автоматизації може зменшити ймовірність помилок та покращити стабільність процесів.

- оновлення асортименту продукції високої якості та високого споживчого попиту – важливо створити широкий спектр продуктів, які відповідають потребам сучасних споживачів, зокрема враховуючи тренди на здорове харчування. Це може включати не лише безглютенові товари, а й продукти з доданою вартістю, такі як суперфуди, а також інноваційні комбінації смаків;

- продукція повинна бути екологічно чиста та відповідати міжнародним стандартам виробництва ISO 9001 – сертифікація за міжнародними стандартами підвищить довіру споживачів і відкриє нові можливості для експорту. Використання органічних компонентів та екологічно безпечних упаковок також підкреслить відповідальність підприємства перед навколишнім середовищем;

- акцентувати увагу на використанні новітніх інструментів маркетингу та брендингу для впливу на аудиторію споживачів продукції даного підприємства – зокрема, важливо інтегрувати цифровий маркетинг,

включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг та рекламу, що дозволить залучити нових клієнтів і створити лояльну аудиторію. Розробка ефективних брендovих комунікацій, які підкреслюють цінності органічного виробництва та інноваційність продукції, стане важливим кроком у формуванні позитивного іміджу ТМ «Куріяр».

Визначимо основні витрати для запуску технологічної лінії виробництва нової органічної та безглютенової продукції ТМ «Куріяр», результати дослідження представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на обладнання для запуску технологічної лінії виробництва нової органічної та безглютенової продукції ТМ «Куріяр»

Обладнання	Характеристика	Вартість, тис. грн
Обладнання для забою та обробки	автоматизовані лінії для забою, конвеєри, обладнання для обробки і розділення м'яса.	1650
Охолоджувальні камери	для зберігання м'яса при оптимальних температурах	2480
Пакувальне обладнання	вакуумні упаковщики або машини для термоусадкової упаковки.	450
Міксери та подрібнювачі	для підготовки фаршу та змішування інгредієнтів.	2520
Форми для сосисок та котлет	спеціальні форми для формування готових виробів.	280
Пароварки	для приготування сосисок і курячих котлет.	1050
Лінії для формування продукції	обладнання для формування готових виробів	2200
Котли для варіння	для приготування курячих бульйонів.	470
Вакуумні пакувальники	для упаковки готових страв, щоб зберегти їхню свіжість.	550
Холодильники та морозильники	обладнання для зберігання продуктів при низьких температурах.	1400
Обладнання для контролю якості	лабораторні прилади для аналізу продуктів на вміст шкідливих речовин та відповідність стандартам.	2450
Всього		11350

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно, загальна вартість витрат на закупівлю обладнання становитиме 11350 тис. грн, при чому значну частину витрат спрямовуватиметься на охолоджувальні камери, міксери та подрібнювачі, лінії для формування продукції, обладнання для контролю якості.

Поряд із витратами на основний капітал визначимо витрати на оплату праці персоналу та відрахування ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на оплату праці персоналу та відрахування ТОВ «К-Агроінвест Трейд» в період реалізації проєкту, тис. грн

Показник	2025		2026	
	Оплата праці	Відрахування на соц. заходи	Оплата праці	Відрахування на соц. заходи
Керівник проєкту	600	120	650	130
Фінансовий менеджер	400	80	420	84
Менеджер з продажу	500	100	550	110
Виробничий працівник	300	60	320	64
Спеціаліст з контролю якості	350	70	370	74
Маркетолог	450	90	480	96
Інші (вказати)	200	40	220	44
Всього витрат	2900	560	2960	598
	3460		3558	

Джерело: самостійна розробка автора

Узагальнюючи витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи для ТОВ «К-Агроінвест Трейд» у 2025 та 2026 роках, можна відзначити, що загальні витрати зросли з 3,460 тис. грн у 2025 році до 3,659 тис. грн у 2026 році. Основні витрати будуть спрямовані на керівника проєкту та менеджери, які відіграють ключову роль у реалізації проєкту. Підвищення витрат на оплату праці та соціальні відрахування відображає стратегічний підхід підприємства до розвитку персоналу та підвищення якості управлінських і виробничих процесів.

Важливим є витрати на маркетингові заходи та активізацію продажу органічної та безглютенової продукції під ТМ «Куріяр» ТОВ «К-Агроінвест

Трейд» (табл. 3.5).

Згідно з представленими витратами на маркетингові заходи для органічної та безглютенової продукції під ТМ «Куріяр», у 2025 році загальні витрати складають 5,550 тис. грн, з подальшим зростанням до 5,960 тис. грн у 2026 році.

Таблиця 3.5 – Витрати на маркетингові заходи та активізацію продажу органічної та безглютенової продукції під ТМ «Куріяр» а ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Показник	2025	2026
Реклама в медіа (ТВ, радіо, інтернет)	2300	2350
Промо-акції та знижки	1200	1250
Витрати на участь у виставках	650	600
Розробка рекламних матеріалів	500	520
Дослідження ринку	680	700
Соціальні мережі та контент-маркетинг	1120	1150
Інші витрати	350	370
Всього	5550	5960

Джерело: самостійна розробка автора

Найбільші витрати припадають на рекламу в медіа та промо-акції, що вказує на стратегію активізації продажів і підвищення обізнаності про продукт. Зростання інвестицій у соціальні мережі та контент-маркетинг відображає сучасний підхід підприємства до залучення споживачів через нові канали комунікації.

Загальний розмір витрат реалізації проекту становитиме:

$$V_{2025} = 11350 + 3460 + 5550 = 20360 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{2026} = 3558 + 5960 = 9518 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, за два роки реалізації проекту протягом 1 року планується витрат у розмірі 20360 тис. грн, а у 2 році – 9518 тис. грн, відповідно загальний розмір витрат становитиме 29878 тис. грн.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом у процесі їх реалізації на ТОВ «К-Агроінвест Трейд». Врахування фінансових витрат, очікуваних доходів та поліпшення показників якості дозволяє оцінити потенційний вплив нововведень на загальний результат діяльності компанії. Оцінка економічної ефективності допоможе підтвердити доцільність інвестицій у технологічні оновлення та оптимізацію бізнес-процесів, що сприятиме стабільному розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Враховуючи поточний попит на оновлений асортимент продукції сплануємо можливі доходи протягом наступних двох років внаслідок реалізації проекту (рис. 3.7).

Продукція	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Загальні доходи, тис.грн.	Собівартість, грн.	Загальні витрати, тис.грн.	
2025 рік						
Органічне куряче м'ясо	35000	120	4200	70	2450	
Безглютенові курячі вироби	25000	100	2500	65	1625	
Курячі закуски	26000	95	2470	65	1690	
Куряче м'ясо з добавками	37200	115	4278	70	2604	
Готові страви	38000	122	4636	80	3040	
Курячі бульйони	45000	60	2700	30	1350	
Всього			20784		12759	8025
2026 рік						
Органічне куряче м'ясо	35000	135	4725	77	2695	
Безглютенові курячі вироби	25000	110	2750	69	1725	
Курячі закуски	26000	105	2730	70	1820	
Куряче м'ясо з добавками	37200	135	5022	75	2790	
Готові страви	38000	135	5130	86	3268	
Курячі бульйони	45000	70	3150	36	1620	
Всього			23507		13918	9589

Рисунок 3.7 – Доходи отримані внаслідок реалізації продукції та собівартість реалізації органічної та безглютенової продукції під ТМ «Куріяр» ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

У результаті проведеного аналізу фінансових показників ТОВ «К-Агроінвест Трейд» під торговою маркою «Куріяр» за 2025 і 2026 роки, спостерігаємо позитивну динаміку доходів та прибутку. Загальні доходи зросли з 20784 тис. грн у 2025 році до 23507 тис. грн у 2026 році, що свідчить про ефективність реалізації продукції. Одночасно, собівартість реалізації продукції також зросла, але темпи зростання доходів випереджали зростання витрат. У результаті, чистий прибуток підприємства збільшився з 8025 тис. грн до 9589 тис. грн, що підтверджує покращення фінансових показників. Отже, реалізація органічної та безглютенової продукції є економічно вигідною та перспективною для подальшого розвитку підприємства.

Визначимо інвестиційну ефективність реалізації проекту виробництва та реалізації органічної і безглютенової продукції під ТМ «Куріяр» а ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (рис. 3.8).

Показники	2024	2025	2026	Всього
Інвестиції	-11350			
Доходи від реалізації продукції		20784	23507	44291
Собівартість реалізації		12759	13918	26677
Валовий прибуток		8025	9589	17614
Інші операційні доходи		2600	3500	6100
Інші операційні витрати		280	300	580
Прибуток до оподаткування		10345	12789	23134
Податок на прибуток		1862,1	2302,02	4164,12
Чистий прибуток		8482,9	10486,98	18969,88
Амортизація		1135	1135	2270
Чистий грошовий потік		9617,9	11621,98	21239,88
Дисконтований множник		0,885	0,783	
Дисконтований грошовий потік		8511,42	9101,72	17613,13
Залишковий грошовий потік		-2838,58	6263,13	

Рисунок 3.8 – Інвестиційний аналіз проекту виробництва та реалізації органічної і безглютенової продукції під ТМ «Куріяр» ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Джерело: самостійна розробка автора

Доходи від реалізації продукції за три роки показують стійке зростання – від 20784 тис. грн у 2024 році до 23507 тис. грн у 2026 році, що вказує на

позитивну динаміку продажів із загальним доходом 44291 тис. грн. Валовий прибуток також демонструє зростання, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності; він збільшився з 8025 тис. грн у 2024 році до 9589 тис. грн у 2026 році, з сумарним показником 17614 тис. грн.

Чистий прибуток стабільно зростає, досягаючи 10,486.98 тис. грн у 2026 році, що є результатом ефективного управління витратами та високої фінансової стабільності, загальна сума складає 18,969.88 тис. грн.

Визначимо чистий грошовий потік реалізації проєкту:

$ЧГП_{2025} = 8482,9$ (чистий прибуток) + 1135 (амортизація) = 9617,9 тис. грн.

$ЧГП_{2026} = 10486,98 + 1135 = 11621,98$ тис. грн.

Відповідно, чистий грошовий потік також зростає щороку, досягаючи 11621,98 тис. грн у 2026 році, що свідчить про стабільний притік грошових коштів.

Визначимо дисконтований грошовий потік враховуючи дисконтований множник:

$ДЧГП_{2025} = 9617,9$ тис.грн. * $1(1+0,15)^1 = 8511,42$ тис. грн.

$ДЧГП_{2026} = 11621,98$ тис.грн. * $1(1+0,15)^2 = 9101,72$ тис. грн.

Дисконтований грошовий потік відображає значний результат у розмірі 17613,13 тис. грн, що позитивно впливає на фінансове становище.

Узагальнимо залишковий грошовий потік внаслідок реалізації проєкту:

$ЗДЧГП_{2025} = -11350 + 8511,42 = -2838,58$ тис.грн.

$ЗДЧГП_{2026} = -2838,58 + 9101,72 = 6263,13$ тис.грн.

Залишковий грошовий потік у 2026 році стає позитивним і становить 6263,13 тис. грн, що вказує на успішне покриття інвестиційних витрат та

забезпечення позитивного грошового балансу.

Період окупності проекту відбудеться у 2026 році, що засвідчує його ефективність:

$$ПО = 1 + (2838,59 / 9101,72) * 12 = 1 \text{ рік та 4 місяці}$$

Узагальнюючі результати реалізації проекту виробництва і реалізації органічної та безглютенної продукції під ТМ «Куріяр» ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (таблиця 3.6).

Проект виробництва та реалізації органічної і безглютенної продукції під ТМ «Куріяр» ТОВ «К-Агроінвест Трейд» демонструє позитивні фінансові результати. Дисконтований грошовий потік становить 17613,13 тис. грн, що свідчить про стабільний приплив коштів з урахуванням їхньої вартості у часі.

Таблиця 3.6 – Узагальнюючі показники реалізації інвестиційного проекту

Показник	Розрахункове значення
Дисконтований грошовий потік	17613,13 тис. грн
Залишковий грошовий потік	6263,13 тис. грн
Індекс рентабельності проекту	$17613,13 / 11350 = 1,55$ пункт
Період окупності проекту	1 рік та 4 місяці

Джерело: самостійна розробка автора

Залишковий грошовий потік дорівнює 6263,13 тис. грн, що підтверджує можливість покриття початкових інвестицій та забезпечення фінансової стійкості проекту. Індекс рентабельності проекту становить 1,55, що є індикатором високої ефективності та вигідності інвестицій. Період окупності проекту становить 1 рік та 4 місяці, що є досить швидким терміном повернення вкладених коштів, підтверджуючи доцільність і привабливість реалізації проекту.

В цілому, інвестиційний проект є економічно вигідний і може бути підприємству ТОВ «К-Агроінвест Трейд» для реалізації, оскільки:

- забезпечить розширення асортименту продукції. Виробництво органічної

та безглютенової продукції під ТМ «Куріяр» дозволить компанії задовольнити зростаючий попит на здорові продукти харчування, що відповідають сучасним тенденціям у сфері здорового харчування та дієтичних обмежень;

– стимулюватиме збільшення конкурентоспроможності. Завдяки інноваційному підходу до виробництва та позиціонуванню органічної та безглютенової продукції, компанія зможе виділитися серед конкурентів, привабити нових клієнтів і посилити власні ринкові позиції;

– формувати покращення іміджу підприємства. Запуск лінії екологічно чистої та безпечної продукції сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду «Куріяр» як виробника, що піклується про здоров'я споживачів і дотримується високих стандартів якості;

– обумовлюватиме вихід на нові ринки збуту продукції. Продукція, орієнтована на споживачів з особливими потребами (людей з непереносимістю глютену та прихильників органічних продуктів), відкриває можливості для виходу на нові ринки та сегменти споживачів, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного у третьому розділі даної кваліфікаційної роботи дослідження, слід відзначити наступне:

1. Результати проведеного моделювання стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства в умовах диверсифікації засвідчують можливість потенційну запуску трьох технологічних ліній виробництва продукції ТМ «Куріяр», зокрема, лінії із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати; лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування; лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання. При виборі оптимальної стратегії диверсифікації досліджуваному підприємству ТОВ «К-Агроінвест Трейд» слід звернути увагу на виробництво органічної та безглютенової продукції, адже вона має найвищу середню прибутковість серед

усіх ліній $m_i = 44,51\%$ та дещо менший ризик $j_i = 5,69\%$ порівняно з лінією м'ясних продуктів.

2. У контексті впровадження даної лінії виробництва органічної та безглютенової продукції важливо акцентувати увагу на: оновлення асортименту продукції високої якості та високого споживчого попиту; оновлення асортименту продукції високої якості та високого споживчого попиту; продукція повинна бути екологічно чиста та відповідати міжнародним стандартам виробництва ISO 9001; акцентувати увагу на використання новітніх інструментів маркетингу та брендингу для впливу на аудиторію споживачів. За два роки реалізації проекту протягом 1 року планується витрат у розмірі 20360 тис.грн, а у 2 році – 9518 тис. грн, відповідно загальний розмір витрат становитиме 29878 тис. грн.

3. Розрахунки показали вигідність реалізації проекту, зокрема залишковий грошовий потік становитиме 6263,13 тис. грн, індекс рентабельності - 1,55 пункти, а період окупності проекту становить 1 рік та 4 місяці. Результат реалізації проекту забезпечить розширення асортименту продукції, стимулюватиме збільшення конкурентоспроможності, формувати покращення іміджу підприємства, обумовлюватиме вихід на нові ринки збуту продукції.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ НА ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

4.1 Охорона праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» складається з підготовки, прийняття і реалізації рішень по розробці і виконанню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, направлених на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності працюючих в процесі роботи.

Метою управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» є постійне зниження: виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, на основі приближення якісних і кількісних значень факторів умов праці до рівня вимог Закону України «Про охорону праці», нормативних актів з охорони праці, санітарно-гігієнічних нормативів, будівельних норм, міжгалузевих і галузевих правил по охороні праці.

Управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» забезпечується реалізацією наступних питань:

1. Організація та координація робіт по охороні праці між службами, посадовими особами та інженерно-технічними працівниками.
2. Одержання якісної і кількісної інформації про фактичний стан охорони праці в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.
3. Планування заходів по підвищенню рівня охорони праці в структурних підрозділах.
4. Реалізація заходів, направлених на покращення умов праці та підвищення її безпеки.
5. Застосування мір матеріального покарання за незадовільні результати роботи по охороні праці та морального і матеріального стимулювання за кращі показники роботи по охороні праці.

Об'єктом управління системи управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» є діяльність функціональних служб і структурних підрозділів підприємства, спрямована на забезпечення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях, виробничих дільницях і на підприємстві в цілому [41, с. 109].

Досліджуючи фінансування заходів охорони праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. необхідно відмітити, що на дані заходи спрямовується 0,5% від загального фонду оплати праці підприємства нарахованого у попередньому періоді (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «К-Агроінвест трейд» за період 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг фонду оплати праці, грн	22108	25619	35174	44582	55709
Сума фінансування (0,5% від фонду оплати праці за попередній рік), грн	110,54	128,095	175,87	222,91	278,55
Абсолютне відхилення (від попереднього року), тис. грн	-	17,555	47,775	47,04	55,64

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «К-Агроінвест трейд» за період 2019-2023 рр.

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з охорони праці на ТОВ «К-Агроінвест трейд», необхідно відзначити динаміку до зростання загального обсягу фінансування, зокрема якщо у 2019 році показник становив 110,54 тис. грн, то у звітному складає 278,55 тис. грн, відповідний показник зростає за весь аналізований період становить 168,01 тис. грн.

Економічний механізм управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест трейд» повинен передбачати систему заохочень для тих працівників, які сумлінно дотримуються вимог охорони праці, не допускають порушень правил та норм особистої та колективної безпеки, беруть активну творчу участь у здійсненні заходів щодо підвищення рівня охорони праці на

підприємстві.

Колективний договір (угода) ТОВ «К-Агроінвест трейд» повинен закріплювати різного роду моральні і матеріальні заохочення таких працівників: оплата праці, премії (у тому числі спеціальні заохочувальні премії за досягнення високого рівня охорони праці), винагороди за винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці.

Велику користь дає преміювання робітників бригад, дільниць, цехів за тривалу роботу без порушень правил охорони праці, без травм і аварій на ТОВ «К-Агроінвест Трейд». У випадку наявності небезпечних та шкідливих виробничих чинників, що постійно загрожують здоров'ю працівника, йому рекомендується виплачувати надбавку за підвищену обережність. Форми морального стимулювання можуть бути найрізноманітнішими: від оголошення подяки до організації вечорів відпочинку, пікніків, круїзів для колективів, що досягли найкращих результатів з охорони праці.

З цією метою роботодавець слід забезпечувати функціонування системи управління охороною праці ТОВ «К-Агроінвест Трейд», а саме: створити відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх додержання; розробити за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці; забезпечити виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються; впровадити прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації послуг, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо; забезпечити належне утримання будівель і споруд, устаткування, моніторинг за їх технічним станом; забезпечити усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин; організувати проведення

аудиту охорони праці, лабораторних досліджень, умов праці, оцінку технічного стану обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони тощо.

4.2 Безпека учасників бізнес-процесів на агропромисловому підприємстві

Забезпечення безпеки та захисту населення в Україні, об'єктів економіки і національного надбання держави від негативних наслідків надзвичайних ситуацій повинно розглядатися як невід'ємна частина державної політики національної безпеки і державного будівництва [57].

Кодекс цивільного захисту України регламентує вимоги щодо фінансування заходів у сфері цивільного захисту. Зокрема, фінансування заходів у сфері цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел. Обсяг фінансування, що виділяється потенційно небезпечними об'єктами та об'єктами підвищеної небезпеки для проведення необхідних заходів цивільного захисту, має становити не менше ніж 0,5 відсотка обсягу валового доходу такого об'єкта. Фінансове забезпечення діяльності підрозділів з питань цивільного захисту суб'єктів господарювання здійснюється за рахунок коштів таких суб'єктів господарювання. Фінансове забезпечення діяльності сил цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел [50, с. 174].

Фінансування медико-психологічної реабілітації рятувальників органів та підрозділів цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України. Обсяги фінансування медико-психологічної реабілітації рятувальників органів та підрозділів цивільного захисту визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Медико-психологічна реабілітація рятувальників інших аварійно-рятувальних служб, медичних працівників служби медицини катастроф здійснюється відповідно за рахунок коштів, які виділяються на утримання таких служб з державного або місцевих бюджетів чи за рахунок коштів суб'єктів господарювання.

Фінансування медико-психологічної реабілітації постраждалих, а також громадян, які залучалися до проведення робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, здійснюється за рахунок коштів, що виділяються на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій з Державного бюджету України, в обсязі, що визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я.

Фінансування заходів медико-психологічної реабілітації неповнолітніх осіб, постраждалих у надзвичайній ситуації місцевого або об'єктового рівня, а також у яких внаслідок надзвичайної ситуації загинув один із батьків або обоє батьків, здійснюється за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших джерел.

Фінансування робіт із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій здійснюється у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Фінансування заходів щодо попередження, ліквідації надзвичайних ситуацій та їх наслідків здійснюється за рахунок коштів підприємства, а також добровільних пожертвувань фізичних та юридичних осіб, благодійних організацій та об'єднань громадян, інших не заборонених законодавством джерел. Частково для ліквідації надзвичайних ситуацій та їх наслідків виділяються кошти з резервного фонду бюджету відповідно до законодавства України [13, с. 89].

Фінансування заходів здійснюється відповідно до рівнів надзвичайних ситуацій: об'єктового рівня – за рахунок власних коштів підприємств, установ та організацій, на території яких виникла надзвичайна ситуація; місцевого і регіонального рівнів – за рахунок власних коштів підприємств,

установ та організацій, на території яких виникла надзвичайна ситуація, і додатково – за рахунок районних резервів (місцевий рівень) та обласних, Київської міської державної адміністрації (регіональний рівень), створених відповідно до законодавства; державного рівня – за рахунок коштів резервного фонду державного бюджету. Додаткові кошти для фінансування заходів з ліквідації надзвичайних ситуацій відповідного рівня або їх наслідків (за умови вичерпання зазначених джерел фінансування) можуть виділятися на підставі клопотання відповідного органу виконавчої влади.

Дослідження стійкості роботи ТОВ «К-Агроінвест Трейд» передбачає всебічне вивчення умов, які можуть скластися на об'єкті в надзвичайних умовах, а також оцінка їхнього впливу на подальшу виробничу діяльність підприємства та безпеку учасників бізнес-процесів на агропромисловому підприємстві. Мета дослідження – виявити вразливі місця в роботі підприємства ТОВ «К-Агроінвест Трейд» й виробити найбільш ефективні заходи, пропозиції та рекомендації щодо підвищення його стійкості. Ці рекомендації включають до плану заходів з підвищення стійкості роботи об'єкта. План реалізують у мирний час за відсутності надзвичайних ситуацій, як правило, під час реконструкції об'єкта і в період загрози нападу противника.

Дослідження стійкості ТОВ «К-Агроінвест Трейд» проводиться в мирній час силами інженерно-технічного складу без відриву від виробництва. Керівником дослідження є начальник служби цивільного захисту, тобто керівник виробництва. Тривалість досліджень - 2 ... 3 місяці [42, с. 85].

Весь процес планування і проведення досліджень на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» поділяють на три етапи. Перший етап – підготовчий: розробка керівних документів (наказ начальника ЦЗ об'єкта, календарний план, план проведення досліджень, визначення складу учасників дослідження та їх підготовка). Другий етап – оцінка стійкості роботи об'єкта за надзвичайних ситуацій. Третій етап – розробка заходів, що підвищують

стійкість роботи об'єкта. Для проведення досліджень на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» створюють такі групи дослідження: група керівника дослідження на чолі з головним інженером підприємства; група начальника відділу капітального будівництва (ВКБ); група головного енергетика; група головного механіка; група головного технолога; група відділу матеріального постачання; група штабу ЦЗ об'єкта. На другому етапі роботи кожна група спеціалістів оцінює стійкість елементів виробничого інженерно-технічного комплексу об'єкта и провадить необхідні розрахунки по кожному з вражаючих факторів, які можуть діяти внаслідок появи надзвичайних ситуацій мирного й воєнного часів.

У ході досліджень визначають умови захисту робітників і службовців, оцінюють уразливість інженерно-технічного комплексу, характер можливих руйнувань від вторинних факторів, вивчають стійкість системи постачання і кооперативних зв'язків з підприємствами-постачальниками, виявляють уразливі місця в системі керування та можливості об'єкта щодо відновлення зруйнованого виробництва. На третьому етапі групи спеціалістів за результатами досліджень готують доповіді з висновками і пропозиціями підвищення стійкості елементів, які підлягали дослідженню. Група керівника дослідження складає загальну доповідь і розробляє план заходів з підвищення стійкості роботи об'єкта в цілому. Заходи планують на мирний час і на період загрози нападу противника [55, с. 104].

Усі заходи з підвищення стійкості роботи ТОВ «К-Агроінвест Трейд» поділяють на організаційні, інженерно-технічні й технологічні (зміни технології виробництва на воєнний час). У мирний час повинні проводитися тільки інженерно-технічні й організаційні заходи. Вони включають такі напрямки: захист робітників, службовців та членів їх сімей; підвищення стійкості будівель і споруд; захист технологічного обладнання; підвищення надійності систем електро, водо, та газопостачання; захист сировини, напівфабрикатів і готової продукції від зараження радіоактивними, сильнодіючими отруйними речовинами та бактеріальними засобами;

виключення або обмеження ураження вторинними факторами; забезпечення стійкого матеріально-технічного постачання; підвищення надійності керування; раціональне розміщення запасів матеріальних засобів; підготовка до відновлення зруйнованого виробництва.

Висновки до розділу 4

За результатами проведеного у четвертому розділі даної кваліфікаційної роботи дослідження, слід відзначити наступне:

1. Організацію охорони праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» здійснює служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства; проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці; розробляє разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища. Економічний механізм управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» повинен передбачати систему заохочень для тих працівників, які сумлінно дотримуються вимог охорони праці, не допускають порушень правил та норм особистої та колективної безпеки, беруть активну творчу участь у здійсненні заходів щодо підвищення рівня охорони праці на підприємстві.

2. Кодекс цивільного захисту України регламентує вимоги щодо фінансування заходів у сфері цивільного захисту. Зокрема, фінансування заходів у сфері цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел. Фінансування заходів щодо попередження, ліквідації надзвичайних ситуацій та їх наслідків здійснюється за рахунок коштів підприємства, а також добровільних пожертвувань фізичних та юридичних осіб, благодійних організацій та об'єднань громадян, інших не заборонених законодавством джерел. Частково для ліквідації НС та їх наслідків виділяються кошти з резервного фонду бюджету відповідно до

законодавства України.

Дослідження стійкості роботи ТОВ «К-Агроінвест Трейд» передбачає всебічне вивчення умов, які можуть скластися на об'єкті в надзвичайних умовах, а також оцінка їхнього впливу на подальшу виробничу діяльність підприємства. Мета дослідження – виявити вразливі місця в роботі ТОВ «К-Агроінвест Трейд» й виробити найбільш ефективні заходи, пропозиції та рекомендації щодо підвищення його стійкості. Усі заходи з підвищення стійкості роботи ТОВ «К-Агроінвест Трейд» поділяють на організаційні, інженерно-технічні й технологічні (зміни технології виробництва на воєнний час).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних підходів та практики реалізації управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «К-Агроінвест Трейд». За результатами дослідження сформуємо основні висновки та пропозиції:

1. В сучасному управлінні підприємствами важливим є процесний підхід, який фокусується на взаємодії різних бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє оптимізувати ресурси та забезпечити якісне задоволення потреб споживачів. Бізнес-процеси є сукупністю взаємозалежних дій, що формують основу функціонування підприємства. Їх ефективність безпосередньо впливає на загальний стан організаційної системи. Бізнес-процеси виступають ключовими елементами ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони формують додану вартість, інтегруються в бізнес-модель та впливають на конкурентоспроможність. Взаємозалежність і взаємопов'язаність процесів забезпечують системність і безперервність їх виконання, що сприяє досягненню загальної мети підприємства. Гнучкість, керованість і вимірність результатів кожного процесу дозволяють оперативно адаптуватися до ринкових змін і оптимізувати використання ресурсів.

2. Бізнес-процеси можна класифікувати за різними ознаками, такими як функціональна належність, рівень складності, сфера застосування тощо. Кожен тип бізнес-процесу виконує окрему роль в загальній діяльності підприємства, сприяючи досягненню певних результатів. Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів, які широко використовуються в сучасній бізнес-практиці. Однією з найбільш розповсюджених є поділ за функціональною ознакою на наступні типи: основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління.

3. Важливе значення в діяльності підприємства має якісне управління

бізнес-процесами підприємства (основними та допоміжними). Основні бізнес-процеси включають виробництво, переробку та оптову торгівлю продукцією, створюючи замкнутий цикл бізнес-процесів. Допоміжні - стимулювання виробничо-господарської діяльності, матеріально-технічне забезпечення, продаж продукції та маркетинг, також відіграють важливу роль у загальному функціонуванні підприємства. Основні методи управління бізнес-процесами агропромислових підприємств включають такі: метод швидкого аналізу рішень, ідеалізація бізнес-процесів, статистичне управління бізнес-процесами, метод структуризації функції якості, метод аналізу робочих осередків. Представлені методи управління дають можливість агропромисловим підприємствам підвищувати ефективність своїх бізнес-процесів, орієнтуючись на постійне вдосконалення якості продукції та послуг. Завдяки використанню швидкого аналізу рішень, ідеалізації процесів, статистичного управління та структурованого підходу до якості, підприємства можуть своєчасно реагувати на потреби ринку і вимоги споживачів. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільному розвитку агропромислового сектора.

4. Дослідження практики реалізації управління якістю бізнес-процесів нами було здійснено на прикладі ТОВ «К-Агроінвест Трейд», яке створено у 2005 році функціонує в межах харчової промисловості і реалізує виробництво та подальший продаж м'яса птиці під ТМ «Куріяр». Результати дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр. засвідчують позитивну динаміку більшості показників господарської діяльності. Зокрема, спостерігається зростання активів і власного капіталу свідчить про ефективне управління фінансами та успішне залучення інвестицій, а також зростання фінансової стійкості підприємства. Незначні коливання зобов'язань та показників прибутковості в окремі роки можна пояснити тимчасовими економічними труднощами або специфічними ринковими умовами. Загалом, досліджуване підприємство демонструє стійке зростання, що дає підстави для подальшого розвитку та

зміцнення його ринкових позицій.

5. Аналізуючи особливості діяльності та основні бізнес-процеси, які реалізуються ТОВ «К-Агроінвест Трейд», необхідно розділи їх на ряд категорій: 1) основна діяльність – виробництво м'яса свійської птиці ТМ «Куріяр»; 2) допоміжна діяльність, пов'язана із реалізацією та активним збутом продукції ТМ «Куріяр»; 3) допоміжна діяльність, пов'язана із забезпечення логістичної діяльності підприємства пов'язані із закупівлею, зберіганням та транспортування продукції досліджуваного підприємства. Основна діяльність підприємства пов'язана із виробництвом м'яса свійської птиці ТМ «Куріяр». Даний напрям є ключовим, він забезпечує основні фінансові результати досліджуваного підприємства. Специфікою цього процесу є необхідність дотримання стандартів якості та санітарних норм, а також забезпечення постійного контролю на кожному етапі виробництва, щоб кінцева продукція відповідала вимогам ринку та споживачів.

Другим напрямом діяльності є реалізація та активний збут продукції ТМ «Куріяр». Важливою частиною діяльності є організація ефективних каналів збуту. Досліджуване використовує різноманітні маркетингові стратегії для підвищення впізнаваності бренду «Куріяр» та стимулювання продажів, зокрема через партнерські угоди з роздрібними мережами, ресторанами, а також активні продажі через онлайн-платформи.

Третій напрям діяльності даного підприємства – забезпечення логістичної діяльності, пов'язаної із закупівлею, зберіганням та транспортуванням продукції (сировини та матеріалів). Відзначений процес включає координацію поставок сировини (кормів, інгредієнтів для вирощування птиці), забезпечення ефективної системи зберігання та транспортних операцій для доставки готової продукції до споживачів. Особливістю є необхідність дотримання температурних режимів та умов транспортування для збереження якості продукції, що впливає на загальну ефективність підприємства. Розмір витрат на логістику зростає через зростання вартості палива, збільшення заробітної плати та зростання попиту

на логістичні потреби.

6. Результати проведеного аналізу засвідчують позитивні результати реалізації основних та допоміжних бізнес-процесів, що обумовило зростання фінансових результатів та підвищення показників фінансового стану досліджуваного підприємства.

7. Результати проведеного моделювання стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства в умовах диверсифікації засвідчують можливість потенційну запуску трьох технологічних ліній виробництва продукції ТМ «Куріяр», зокрема, лінії із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати; лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування; лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання. При виборі оптимальної стратегії диверсифікації досліджуваному підприємству ТОВ «К-Агроінвест Трейд» слід звернути увагу на виробництво органічної та безглютенової продукції, адже вона має найвищу середню прибутковість серед усіх ліній $m_i = 44,51\%$ та дещо менший ризик $j_i = 5,69\%$ порівняно з лінією м'ясних продуктів.

8. У контексті впровадження даної лінії виробництва органічної та безглютенової продукції важливо акцентувати увагу на: оновлення асортименту продукції високої якості та високого споживчого попиту; оновлення асортименту продукції високої якості та високого споживчого попиту; продукція повинна бути екологічно чиста та відповідати міжнародним стандартам виробництва ISO 9001; акцентувати увагу на використання новітніх інструментів маркетингу та брендингу для впливу на аудиторію споживачів. За два роки реалізації проекту протягом 1-ого року планується витрат у розмірі 20360 тис. грн, а на 2-ому році – 9518 тис. грн, відповідно загальний розмір витрат становитиме 29878 тис. грн.

9. Розрахунки засвідчили вигідність реалізації проекту, зокрема, залишковий грошовий потік становитиме 6263,13 тис. грн, індекс рентабельності - 1,55 пукнти, а період окупності проекту становить 1 рік та 4 місяці. Результат реалізації проекту забезпечить розширення асортименту продукції,

стимулюватиме збільшення конкурентоспроможності, формувати покращення іміджу підприємства, обумовлюватиме вихід на нові ринки збуту продукції.

10. Організацію охорони праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» здійснює служба охорони праці. Економічний механізм управління охороною праці на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» повинен передбачати систему заохочень для тих працівників, які сумлінно дотримуються вимог охорони праці, не допускають порушень правил та норм особистої та колективної безпеки, беруть активну творчу участь у здійсненні заходів щодо підвищення рівня охорони праці на підприємстві.

Фінансування заходів у сфері цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел.

Фінансування заходів щодо попередження, ліквідації надзвичайних ситуацій та їх наслідків здійснюється за рахунок коштів підприємства, а також добровільних пожертвувань фізичних та юридичних осіб, благодійних організацій та об'єднань громадян, інших не заборонених законодавством джерел. Частково для ліквідації НС та їх наслідків виділяються кошти з резервного фонду бюджету відповідно до законодавства України.

Усі заходи щодо підвищення стійкості роботи ТОВ «К-Агроінвест Трейд» поділяють на організаційні, інженерно-технічні й технологічні (зміни технології виробництва на воєнний час).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л., Балан В. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Вісник КНУ ім. Т.Шевченка*. 2021. №11. С. 24-27.
2. Барсукова В. С., Котуранова Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2022. № 61. С. 249–255.
3. Бобровська Н. В. Управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора: пріоритетні напрями. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14-15 березня 2018 року*. Львів: ЛНАУ, 2018. С. 373-375.
4. Волинець І. Г. Модель та методи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. URL : <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf> (дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року).
5. Герус С., Горопацький В., Гудик Л. Система управління якістю : основні положення та словник (ISO 9000:2000). К.: Держстандарт України, 2021. 33 с.
6. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10(151). С.78-82.
7. Дані статистики індексу цін в Україні у 2023 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення до ресурсу 28.10.2024 року).
8. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення до

ресурсу 12.10.2024 року).

9. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення до ресурсу 23.10.2024 року).

10. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 186-189.

11. Єсіпова К. А. Класифікація бізнес-процесів у туристичних підприємств. *Економічний простір*. 2010. №42. С. 220-228.

12. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL:http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (дата звернення до ресурсу 25.10.2024 року).

13. Зеркалов Д. В., Луц Т. Є., Качинська Н. Ф., Ільчук О. С., Чикунова-Васильєва Н. П. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. К.: Основа, 2014. 364 с.

14. Железняк А., Іваницький І. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів. *Аграрна економіка*. 2016. Т.9. №1-2. С. 116-122.

15. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. *Науковий вісник державного херсонського університету*. 2015. Вип.10. Ч.2. С.88-91.

16. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №13. С.264-270.

17. Околіта Світлана-Марія. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у

глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 114-115.

18. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення інфраструктури*. 2021. №2. С.110-114.

19. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: визначення, класифікація та особливості управління. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325> (дата звернення до ресурсу 16.10.2024 року)

20. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8316> (дата звернення до ресурсу 21.10.2024 року).

21. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2013. № 3. С. 93-98.

22. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7785> (дата звернення до ресурсу 23.10.2024 року).

23. Коцко Т. А., Шеховцова І. А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С. 466-472.

24. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2022. 245 с.

25. Липчук В., Кордоба О. SWOT-аналіз фермерських господарств. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 2, №3–4. С. 102–107.

26. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190-197.

27. Ліпич Л., Л. Ющишина. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agrar-univer/Zem/2009/files/09llgae.pdf>. (дата звернення до ресурсу 22.10.2024 року)

28. Околіта Світлана-Марія. Суперечливі погляди на трансформацію аграрної сфери в Україні. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 63-64.

29. Мариненко Н., Кутко Т. Особливості використання систем ланцюгів постачання в управлінні підприємствами. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 106-117.

30. Мариненко Н., Кутко Т. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». *Галицький економічний вісник*. 2024. №3(88). С. 113-121.

31. Мариненко Н. Ю. Тенденції розвитку промислових підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016.№1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4724> (дата звернення до ресурсу 22.10.2024 року).

32. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181(3). С. 169-173.

33. Міляр Л. Ф. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод реструктуризації. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/174/1/62.pdf> (дата звернення до ресурсу 28.10.2024 року).

34. Некрасова Л. А. Диверсифікація як інструмент зменшення ризику в

діяльності підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2012. Вип.6. С. 170-173.

35. Некрасова Л. А., Єзерова М. О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №6. С. 62-68.

36. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2014. 158 с.

37. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №2. С.104-110.

38. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.

39. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.9. С. 544 – 547.

40. Офіційний сайт ТОВ «К-Агроінвест Трейд». URL: <https://kuriyar.com.ua/kuriyar-products-2/> (дата звернення до ресурсу 22.10.2024 року).

41. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.

42. Праховнік Н. А., Зацарний В. В., Землянська О. В. Безпека життєдіяльності. Конспект лекцій. К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2015. 424 с.

43. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/89.pdf (дата звернення до ресурсу 23.10.2024 року).

44. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану.

Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 152-168.
URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24mnyuvs.pdf>

45. Рибінцев В. О., Цвілій С. М., Бачурін Д. А. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. № 2. С. 117-124.

46. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Концептуальні чинники застосування методів оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 88-96.

47. Таранюк Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Вид-во «Мрія-1», 2014. 608 с.

48. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70.

49. Ткачук К. Н., Зацарний В. В., Сабарно Р. В. Охорона праці та промислова безпека: Навч. посібн. К.: Лібра, 2020. 560 с.

50. Толлок А. О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. 2021. 215 с.

51. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення до ресурсу 23.10.2024)

52. Чорнобай Л. І., Дума І. О. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.*

53. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Перепроєктування логістичних бізнес-

процесів у ланцюгах поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2014. № 811. С. 403-413.

54. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. *Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія*. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

55. Шудренко І. В. *Основи охорони праці: навч. посіб.* 2016. 214 с.

56. Околіта Світлана-Марія. *Класифікація бізнес-процесів підприємства*. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 59-61.

57. Стручок В. С. *Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання*. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

58. Sherstiuk R., Malevski E., Marynenko N., Pavlykivska O., Melnyk L. *Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development*. Amazonia Investiga. 2021. Volume 10 - Issue 40. P. 253-264.

ДОДАТКИ

