

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Кваліфікаційна робота (проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: РОЗРОБКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

Виконав: студент другого курсу, групи

8.0739-пм-з

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент

(назва освітньої програми)

Кабко Наталя Дмитрівна

(ініціали та прізвище)

Керівник: Кандидат економічних наук, доцент,
професор Мороз О.С.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н., проф.Воронкова В.Г. _____

« ___ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Кабко Наталя Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Розробка та оптимізація бізнес-процесів в організації в умовах кризи
керівник роботи Мороз О.С. к.е.н. доц.проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «09» 10.2023 року № 1579-С
2. Строк подання студентом роботи 14 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Організаційно-управлінська структура організації. 2. Діагностика проблем удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Теоретико-методологічні засади розробки та оптимізації бізнес-процесів в організаціях. Напрями розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах кризи. Аналітичне дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організаціях.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Морозо О.С., к.е.н. доц.проф	12.09.23	
Розділ 2	Морозо О.С., к.е.н. доц.проф	15.10.23	
Розділ 3	Морозо О.С., к.е.н. доц.проф	17.11.23	

7. Дата видачі завдання 12 вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Здійснити аналіз наукових засад удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	12.09.2023	
2	Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	23.09.2023	
3	Визначити методологію удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	07.10.2023	
4	Охарактеризувати організаційно-управлінську структуру	21.10.2023	
5	Розглянути діагностику проблем удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	30.10.2023	
6	Сформувати SWOT-аналіз удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України.	13.11.2023	
7	Визначити основні механізми удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	20.11.2023	
8	Розробити практичні рекомендації удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	27.11.2023	
9	Обґрунтувати напрями механізми удосконалення інформаційного забезпечення стандартів харчової промисловості України	12.12.2023	

Студент _____ Н.Д.Кабко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О.С.Мороз
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кабко Н.Д. Розробка та оптимізація бізнес-процесів в організації в умовах кризи.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник О.С.Мороз Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах кризи. Розглянуто особливості розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах кризи. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків оптимізації бізнес-процесів організації в умовах кризи.

Ключові слова: РОЗРОБКА, ОПТИМІЗАЦІЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.

ABSTRACT

Kabko N.D. Development and optimisation of business processes in an organisation in crisis.

Qualification work for obtaining a master's degree in 073 Management, supervisor O.S. Moroz Zaporizhzhia National University. Institute of Engineering Education and Research. Department of Organisational Management and Project Management, 2023.

The qualification work deals with the theoretical and methodological foundations of the development and optimisation of business processes in an organisation in crisis. The peculiarities of developing and optimising business processes in an organisation in a crisis are considered. Some attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of optimising business processes in an organisation in crisis.

Keywords: DEVELOPMENT, OPTIMISATION, BUSINESS PROCESS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	Ошибка! Закладка не определена.
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розробки та оптимізації бізнес-процесів в організаціях.	5
1.1. Теоретичне визначення сутності, цілей та задач бізнес-процесів в організації.....	5
1.2. Методологічні аспекти концептуальних підходів до розробки бізнес-процесів в умовах кризи.	13
1.3 Досвід розробки бізнес-процесів маркетингової стратегії і системи контролінгу в антикризовому управлінні організацією.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Аналітичне дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організаціях (на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ»).	33
2.1 Організаційно-виробнича характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ»	33
2.2 Дослідження впливу зовнішніх загроз та внутрішніх слабких сторін ТОВ «КЕРНЕЛ на бізнес-процеси її операційної діяльності.	38
2.3 Аналіз проблем здійснення бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах кризи	42
Висновки до розділу 2.....	48
Розділ 3. Напрями розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах кризи..	50
3.1. Концептуальні підходи до розробки та оптимізації бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ в умовах кризи	50
3.2 Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів операційної діяльності організації в умовах кризи.....	58
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кризи характерні для всіх етапів розвитку компанії можуть стати більш агресивними в складних і не визначених ситуаціях, але оскільки компанії покладаються на покупців, постачальників і співробітників, відсутність належних стратегій антикризового управління підтверджується зростаючим числом проблем, що призводять до закриття бізнесу.

Таким чином, в умовах тимчасового припинення бізнес-процесів, в тому числі збоїв в логістиці, викликаних військовою агресією Російської Федерації на Україні, внутрішні операції стикаються з серйозною регіональною кризою. Вплив економічної та політичної невизначеності на внутрішню торгівлю величезний, і компаніям доводиться пристосовуватися до цих умов різними способами, особливо шляхом адаптації своїх систем корпоративного управління.

У зв'язку з цим існує об'єктивна потреба утворенні та вдосконаленні методів і механізмів управління вітчизняними підприємствами, в тому числі для боротьби з кризовими явищами та оцінки ефективності їх застосування на різних етапах розвитку підприємства. У тому числі з метою оптимізації системи управління з урахуванням доцільності вирішення проблем виживання в подоланні негативного впливу кризових явищ на Україні.

Наукова розробленість теми дослідження. Питанням визначення сутності бізнес-процесів, формулювання підходів до їх аналізу та оптимізації присвячені наукові праці багатьох відомих зарубіжних та українських вчених як: А. Бьорн, Е. Демінг, Р. Акоф, Т. Оно, М. Хаммер, В. Рамзес, Васильченко Ю. Л., Шемаєва Л. Г. та інші, проте обсяги та глибина цих досліджень не надають відповіді на всі нагальні питання, які постають в умовах загострення кризових явищ, викликаних війною та її наслідками.

Мета магістерської дисертації—вивчити, як поліпшити бізнес-процеси в організації та оптимізувати їх в умовах кризи.

Для досягнення конкретних цілей встановлюються наступні цілі дослідження:

- розглянути теоретичний опис сутності, цілей і завдань бізнес-процесів в організації (підприємстві, установі, установі);
- Вивчити існуючі методологічні аспекти концептуального підходу до розвитку бізнес-процесів в умовах кризи;;
- охарактеризувати досвід організацій (компаній, установ, установ) з розробки бізнес-процесів і систем управління маркетинговими стратегіями в області антикризового управління;;
- Дослідження впливу зовнішніх загроз і внутрішніх недоліків ТОВ «КЕРНЕЛ» на бізнес-процеси її комерційної діяльності;;
- Виявлення проблем в реалізації бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах кризи;
- Визначити найбільш підходящий концептуальний підхід до розробки та оптимізації бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах кризи;
- Вносити пропозиції та рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «Кернел» під час кризи.

Метою даного дослідження є процес розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах кризи.

Предметом даної роботи є теоретико-методологічний підхід до розробки та оптимізації бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Кернел» в умовах кризи

Метод дослідження виглядає наступним чином:

- Теоретичні методи пізнання (для виявлення теоретичної основи дво-процесорних процесів в умовах кризи);;
- метод економіко-статистичного аналізу, який використовується при проведенні дослідження ефективності, який контролює діяльність досліджуваного підприємства і визначає ефективність пропонованих заходів щодо оптимізації бізнес-процесів в умовах кризи;

- Абстрактно-логічний метод (для формулювання результатів проведеного дослідження);

Практична значимість цієї роботи визначається вдосконаленим бізнес-процесом ТОВ «Кернел» в умовах воєнного стану на Україні.

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розробки та оптимізації бізнес-процесів в організаціях.

1.1. Теоретичне визначення сутності, цілей та задач бізнес-процесів в організації.

На сьогоднішній день концепція бізнес-процесів не нова. Сучасні наукові публікації намагаються дати найбільш широке і повний опис бізнес-процесів. Конкретне визначення «бізнес-процес» наведені в Табл.1.1

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

Автори	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

У сьогоднішньому мінливому бізнес-середовищі головне завдання бізнесу - швидко реагувати на його зміни та вносити відповідні зміни так само швидко, як і в організацію та поведінку бізнесу. 1. Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних і стратегічно важливих завдань компанії і визначає всю її подальшу ефективну діяльність.

Бізнес-це загальна система, в якій існує багато взаємопов'язаних процесів, які визначають стан всієї організаційної системи за її функціями. Але стан, в якому знаходиться система, викликано певними діями в результаті процесу. [1]

У свою чергу, ситуація викликає інші дії, які знаходяться в логічно суміжній ланцюжку процесів. Ресурси, що беруть участь у процесі, перетворюються та приймають інший формат. Процеси, що відбуваються всередині підприємства, являють собою взаємопов'язані і безперервні функціональні ланцюжки, які безпосередньо залежать від загального стану всієї операційної системи.

Аналіз бізнес-процесів (англ. Аналіз бізнес-процесів (Business process Analysis) - це систематичний збір даних з метою виявлення, опису, оцінки та представлення процесів в якості основи для організації та поліпшення. [2]

Моделювання бізнес-процесів-це процесне представлення (як правило, графічне) діяльності підприємства, що дозволяє аналізувати і розвивати ці процеси в майбутньому.

Причиною аналізу, як правило, є конкурентна ситуація, яка ставить компанію вище на ринку. Порівнюючи ціни, витрати та товари, послуги, ви можете визначити необхідні вимоги та внести вдосконалення. Ось показники реальної ситуації:

- Час доставки товару Тривалий, і терміни замовлення є проблемою;
- непрозорий хід і недостатня глибина процесу; - надмірно широкий асортимент виробів і деталей;

- часті зміни місця розташування витрат при проходженні замовлень; - заморожування витрат на транспортування і зберігання, матеріалів і приміщень важливих внутрішніх підприємств;;

- Високі витрати на конверсію при заміні продуктів або технологій

- Низька частка часу обробки в загальному часі виконання замовлення; висока вартість і високий час безвідмовної роботи; багато «вузьких місць» і т. д.

Ці показники в основному пов'язані з основними процесами. Однак це не означає, що всі дослідження повинні бути зосереджені на них. Аналіз всіх видів бізнес-процесів дає кращі результати: а) ключ; б) управління; в) допомога і підтримка. [3]

Оптимізація бізнес-процесів-це безпосередня розробка і реалізація заходів щодо поліпшення (реорганізації) бізнес-процесів підприємства. [4]

Говорячи про оптимізацію бізнес-процесів, вчені використовують більш гнучкий термін «поліпшення», який дає позитивний ефект при зміні показників якості бізнесу. У цьому випадку оптимізація спрямована на підвищення ефективності, результативності та адаптивності бізнес-процесів. [4]

Тому термін оптимізація бізнес-процесів слід розглядати в контексті вдосконалення, вдосконалення діяльності компанії.

Оптимізація бізнес-процесів -це системний підхід, який дозволяє компаніям оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних бізнес-результатів. Оптимізація бізнес-процесів знижує витрати і цикли бізнес-процесів на 90% і підвищує якість більш ніж на 60%. [5]

1. Оптимізація бізнес-процесів допомагає власникам процесів підвищити прибуток і продуктивність, знизити витрати і т.д. Це один з аспектів організаційного розвитку, який дозволяє їм вживати безліч дій для виявлення, аналізу і поліпшення існуючих бізнес-процесів на підприємстві в залежності від поставлених цілей і завдань, таких як: визначення, аналіз і вдосконалення існуючих бізнес-процесів на підприємстві. Оптимізація бізнес-процесів також

є способом зміни існуючих бізнес-процесів та підвищення якості продуктів та послуг для задоволення потреб клієнтів та споживачів. [5]

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів декомунізації слід виділити наступні моменти:

1) Відповідність стратегічним цілям компанії щодо поліпшення бізнес-процесів;

2) орієнтація на внутрішніх і зовнішніх споживачів;

3) наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;

4) присутність власників бізнес-процесів, відповідальних за їх оптимізм.

Якщо аналізувати критерії оптимізації бізнес-процесів, то слід зазначити, що, як завжди, оптимальність процесу оцінюється за такими параметрами

1) якість кінцевого результату бізнес-процесу;

2) Якість і дека проміжного результату (для кожної операції);

3) зміст дій виконавця при здійсненні угоди;

4) компактність і узгодженість діаграми бізнес-процесів;

5) спрощення управління бізнес-процесами;

6) час виконання процесу;

7) вартість транзакції.

Слід зазначити, що кожен з цих критеріїв оцінюється за допомогою системи показників, створеної в рамках аналізу бізнес-процесів підприємства.

Однак, хоча для оптимізації кожного бізнес-процесу використовуються індивідуальні підходи, існують основні принципи вдосконалення, які зазвичай призводять до позитивних результатів.

1) горизонтальне стиснення процесу при об'єднанні декількох дочірніх процесів в 1;

2) вертикальне стиснення процесу (надання штатним співробітникам і підвищення їх ролі);

3) щоб зменшити кількість перевірок і впливів, ви можете вибрати інший варіант, що дозволяє перенести процес в більш зручне з риторичної точки зору місце.;

4) зменшіть кількість погоджень - єдина точка контакту надається адміністратором або автоматизованою системою.

Методи вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів можна розділити на 2 класи в залежності від часу виконання і ступеня змін, внесених в бізнес-процес. У зв'язку з цим можна виділити короткострокові і довгострокові методи. [7]

Основна мета статистичного управління бізнес-процесами-виявити фактори, що впливають на їх ефективність, і розділити їх на 2 групи. Фактори, що викликають хронічні коливання бізнес-процесів фактори, що викликають спорадичні коливання. [7]

Метод налаштування функції якості дозволяє визначити взаємозв'язок між вимогами та інструментами, які декомунізують їх, а також проаналізувати виявлені взаємозв'язки. Цей метод реалізується шляхом створення спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати роботи бізнес-процесів. [6]

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Під перепроєктуванням бізнес-процесів розуміється методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства. [7]

Бенчмаркінг є вдосконаленням, направленим на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмар-

кінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується. [8]

На практиці існує широка класифікація бізнес-процесів. Наведена класифікація є найбільш важливою, оскільки окремо кожен з бізнес-процесів формується в залежності від їх функціонального призначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

Типи бізнеспроцесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні	<ul style="list-style-type: none"> - результат: продукція та послуги - забезпечує: отримання доходу підприємством - формується споживча цінність - виходи реалізуються споживачам 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення ресурсами Виробничі процеси Контроль якості
Обслуговуючі (забезпечуючі)	<ul style="list-style-type: none"> - результат: необхідні умови для основних процесів - забезпечує: необхідними ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> Постачання та розподіл матеріальних ресурсів Ремонт обладнання, інструментів і будівель Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	<ul style="list-style-type: none"> - результат: керованість діяльності всього підприємства (бізнес-системи) та окремих процесів - забезпечує: підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих 	<ul style="list-style-type: none"> Управління ресурсами Управління відносинами з клієнтами Управління відносинами з постачальниками
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	<ul style="list-style-type: none"> - результат: ланцюг цінності з новим рівнем показників 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка нової продукції Впровадження нових технологій Вдосконалення

	забезпечує: отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі реорганізація або вдосконалення процесів	організації роботи працівників
--	---	--------------------------------

Джерело: складено та доповнено автором на основі [12, с.119; 3; 15, с.137]

Реструктуризація бізнес - процесів-це фундаментальне переосмислення і фундаментальна перебудова бізнес-процесів для досягнення значних поліпшень ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє по новому побачити мету бізнес-процесу, повністю ігноруючи поточний бізнес-деку і структуру бізнесу.[9]

На основі методу обґрунтування вдосконалення методи оптимізації бізнес-процесів можна класифікувати як:

- 1) Метод аналізу,
- 2) Офіційний універсальний спосіб,
- 3) комплексні методи безперервного вдосконалення,
- 4) критерії,
- 5) Аутсорсинг,
- 6) шлях музичного інструменту.

Багато з цих методів побічно пов'язані з проблемою оптимізації бізнес-процесів і добре висвітлені в професійній літературі. Наприклад, група аналітичних методів діє як допоміжний інструмент для виявлення та усунення недоліків та проблем у бізнес-процесах. Насправді, методи бенчмаркінгу, аутсорсингу, Кайдзен і Six Sigma особливо цікаві. Використання всіх цих методів на підприємстві залежить від певних факторів, таких як швидкість і частота змін, характер організації, особливості її діяльності. [9]

Аналізовані методи також можуть застосовуватися всебічно залежно від розв'язуваної проблеми, наприклад, порівняльний аналіз і подальші

поліпшення на етапі опису біологічних процесів з використанням методу шести сигм, наприклад.

Поліпшення бізнес-процесів підприємства може відбуватися по-різному, наприклад:

- Безперервне вдосконалення процесу - шлях еволюції) - це метод, який використовується в тих випадках, коли організація (підприємство, установа, установа) не вимагає радикальних і/або радикальних змін (поліпшень).;

- Періодичні радикальні зміни (революційні методи) - це методи, які використовуються, коли потрібна трансформація у зв'язку зі значними змінами в діяльності, такими як складна Автоматизація, нові продукти для виходу на ринок.

Такий підхід дозволяє уникнути застосування нових технологій до старих процесів. Інноваційний метод оптимізації бізнес-процесів називається реінжинірингом.

Різниця між оптимізацією і реінжинірингом полягає в основному в швидкості отримання результатів, обсязі роботи і характері змін.

М.Хаммер і Д. Чампі вони є основоположниками концепції реінжинірингу бізнес-процесів, яка передбачає можливість успішного поліпшення бізнес-процесів за рахунок оптимізації, але реальний досвід показує ефективність застосування методів оптимізації в діяльності компаній. [10]

Оптимізація процесу має багато переваг перед реструктуризацією.

Наприклад, компанії добре адаптуються до мінливих умов навколишнього середовища, але проектам з реінжинірингу не вистачає довгострокової стратегічної адаптивності.

Оптимізація особливо важлива для поліпшення бізнес-процесів великих компаній з багатьма складними процесами, оскільки вони можуть враховувати вплив ресурсів і ресурсів.

Однак найкращий ефект дає реструктуризація бізнес-процесів як перший крок у створенні організації процесів та реструктуризація процесів як другий крок у створенні організації процесів.

1.2. Методологічні аспекти концептуальних підходів до розробки бізнес-процесів в умовах кризи.

У сучасних умовах господарювання керівництво промислового підприємства для поліпшення фінансового становища намагається розглянути всі можливі варіанти підвищення конкурентоспроможності та протидії негативним чинникам зовнішньої дії, такі, як зниження попиту на продукцію, високий рівень інфляційних процесів, демпінгування цін конкурентами, проблеми з кредитним забезпеченням тощо. Тому на допомогу може прийти один із інструментів трансформаційних процесів, яким є реінжиніринг. Необхідно зазначити, що значну роль у ефективності проведення реінжинірингу відіграє саме правильно обрана методика його проведення.

На сьогоднішній день існує вже дуже багато методологій проведення реінжинірингу, таких, як методологія Хаммера/Чампі, яка розглянута в праці «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі», і акцентована увага на описі бізнес-процесів, що орієнтовані на створення цінності для клієнта [1]. Методологія Давенпорта, яка розглянута в праці «Інноваційний процес: реінжиніринг через інформаційну технологію» акцентує увагу на бізнес-процесах, які не прив'язані до клієнта [2]. Методологія Манганеллі/Клайна, яка розглянута в праці «Керівництво РБП: покрокове управління до ділової трансформації», обумовлює взаємозв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями компанії [3]. Методологія «Кодак» у праці «Короткий огляд РБП» зосереджує увагу на практичному впровадженні РБП на підприємстві [4]. Також слід зупинити свою увагу на праці вітчизняних вчених Черепа А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. «Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості», в якій більше уваги приділено дослідженню реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємства. [5]

Етапи проведення реінжинірингу за Хаммером, Чампі наведені в Таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Проведення реінжинірингу за Хаммером, Чампі

	Етапи за Хаммером, Чампі	Етап за РМІ	Завдання
1	Вступ до реінжинірингу	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі голова компанії ініціює проєкт, коротко описує існуюче положення й цілі, які необхідно досягти. Формується проєктна група
2	Ідентифікація бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі виділяються й усвідомлюються основні бізнес-процеси компанії, створюється карта бізнес-процесів верхнього рівня
3	Відбір бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	На третьому етапі відбираються ті бізнес-процеси, які будуть піддані реінжинірингу, на підставі того, що перепроєктовані процеси зможуть принести компанії, а також з урахуванням складності й ризиків
4	Розуміння обраних бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	Здійснюється загальний аналіз існуючих бізнес-процесів без деталізації й докладного опису, розуміння потреб клієнтів і постановки цілей для нової структури процесів
5	Перепроєктування обраних бізнес-процесів	Фаза розроблення	П'ятий етап згідно з Хаммером, Чампі – найбільш творчий, характеризується уявою, гнучкістю, свого роду «божевіллям». На цьому етапі проєктна група здійснює дизайн

			бізнес-процесів, а також розробляє маршрут впровадження
6	Реалізація	Фаза реалізації	Впровадження вигідної версії процесів, виправлення помилок і тиражування успішних зразків. Хаммер припускає можливість поетапного впровадження – окремими релізами для швидкої демонстрації переваг

Методологія Девенпорта дає більш формальний опис бізнес-процесу, який не залежить від клієнта. За словами Девенпорта, бізнес-процес-це конкретне розташування бізнес - операцій у просторі та часі з початком, кінцем і, звичайно, структурою певних входів і виходів. [6].

Метою проекту реінжинірингу Давенпорта є підвищення ефективності бізнес-процесів, і Давенпорт визнає, що організаційні та кадрові питання мають першорядне значення, але він полягає у впровадженні новітніх інформаційних технологій.

Етапи проведення реінжинірингу за Давенпортом наведені в Таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Проведення реінжинірингу за Давенпортом

	Етапи за Давенпортом	Етап за РМІ	Завдання
1	Створення бачення та постановка мети	Початкова фаза (концепція)	Формулювання бачення й цілей проекту. Визначаючи важливість зниження витрат, Давенпорт радить звернути увагу й на інші цілі: задоволеність співробітників, скорочення часу, поліпшення роботи процесів

2	Ідентифікація бізнес-спроцесів	Початкова фаза (концепція)	Виявлення бізнес-процесів для реінжинірингу. Давенпорт радить зосередитися на декількох основних (не більше 15)
3	Розуміння і вимір процесів	Початкова фаза (концепція)	Вивчаються точні функції й робота обраних бізнес-процесів (на відміну від Хаммера/Чампі)
4	Інформаційні технології	Фаза розроблення	Конструюються нові бізнес-процеси, вивчається застосовність інструментів і додатків інформаційної технології до оновлених робочих процесів
5	Прототип процесу	Фаза реалізації	Конструюється функціонуючий прототип нового бізнеспроцесу. Працівники компанії вивчають цей прототип, пропонують, як його можна поліпшити, й звикають до змінених робочих процесів
6	Реалізація	Фаза реалізації	На останньому етапі випробуваний прототип реалізують у масштабах компанії. Давенпорт вважає цей етап найважливішим для успіху всього заходу, оскільки на його здійснення відводиться вдвічі більше часу, ніж на всі попередні етапи (не менше року)

Метою проекту реінжинірингу за Манганеллі,Клайном вважається кардинальне підвищення конкурентоспроможності, а засобом – впровадження новітніх інформаційних технологій [10]. Етапи проведення проекту реінжинірингу за Манганеллі/Клайном , Кодаком наведені у табл. 1.4 та табл.1.5

Таблиця 1.4

Етапи проведення проекту реінжинірингу за Манганеллі,Клайном

	Етапи за Менганеллі/Клайном	Етап за РМІ	Завдання
1	Підготовка	Початкова фаза (концепція)	Визначення цілей проекту, формування проєктної команди
2	Ідентифікація	Початкова фаза (концепція)	Визначається модель процесів, орієнтованих на клієнта; беруться до уваги процеси, які будуть піддані реінжинірингу
3	Бачення	Початкова фаза (концепція)	Третій етап існує для того, щоб визначити наявний рівень роботи процесів і більш високий рівень, на який потрібно вийти у майбутньому
4	Переконструювання технічне, соціальне	Фаза розроблення	Ділиться на два паралельних підетапи. Технічне конструювання пов'язане з інформаційно-технологічним конструюванням для підтримки нових процесів. Завдання соціального конструювання – створення для людей нового робітничого середовища (включаючи організаційні й персональні плани розвитку)
5	Трансформація	Фаза впровадження	П'ятий етап припускає впровадження реконструйованих процесів і робітничого середовища

Таблиця 1.5

Етапи проведення проекту реінжинірингу за Кодаком

	Етап Кодак	Етап РМІ	Завдання
1	Початок проекту	Початкова фаза (концепція)	Перший етап вважається ключовим. Він містить у собі планування й визначення всіх правил і процедур проектного адміністрування
2	Розуміння процесів	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі формується команда, розробляється всебічна модель процесів, призначаються менеджери процесів, які будуть відповідати за перепроєктовані процеси після реалізації
3	Конструювання нових процесів	Фаза реалізації	Третій етап припускає перепроєктування обраних бізнес-процесів з урахуванням можливостей інформаційних технологій. Етап завершується плануванням пілотного впровадження перепроєктованих процесів
4	Зміни	Фаза впровадження	На четвертому етапі відбувається впровадження нових процесів, у тому числі адаптація інфраструктури організації до вимог цих процесів
5	Управління перетвореннями	Фаза завершення	Останній етап здійснюється паралельно з іншими. Проектна команда усуває перешкоди, що виникають у ході проекту

Основною перевагою даного підходу є чітко вироблена система адміністрування проекту. Автори методології менше уваги приділяють виробленню

«божевільних» ідей реінжинірингу, ґрунтуючись швидше на впровадженні інформаційних технологій.

Методологія Череп А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. Автори пропонують методологію, в основному таку, що ґрунтується на підході Хаммера/Чампі з урахуванням необхідності прив'язки до стратегії компанії, запропонованої Манганеллі/Клайном [5].

Розглянемо етапи проведення РБП за даною методологією (таблиця 1.6).

Табл. 1.6

Етапи проведення проекту реінжинірингу за методологією Череп А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В.

	Етап	Етап РМІ	Завдання
1	Ініціація проекту	Початкова фаза	Створення проектної групи. Створення карти процесів верхнього рівня. Вибір процесів для реінжинірингу. Визначення потреб клієнтів. Завдання цільових показників для кожного процесу. Запуск проекту
2	Діагностика існуючих процесів	Фаза реалізації	Опис процесів, що піддають реінжинірингу, повинен займати від двох тижнів до місяця з відповідним рівнем деталізації
3	Створення концепції дизайну	Фаза реалізації	Дизайн майбутніх процесів створюється проектною групою реінжинірингу з використанням засобу моделювання процесів. Створення концепції менеджменту якості
4	Створення стратегії впровадження	Фаза впровадження	Для впровадження кожного «релізу» представляється розумним використати запропоновану Хаммером стратегію впровадження з трьох стадій – лабораторна стадія, стадія пілотного проекту та стадія тиражу

5,6,7	Лабораторна стадія, пілотне впровадження й тираж	Фаза впровадження	Мета лабораторної стадії – «програти» кілька модельних процесів і перевірити життєздатність гіпотез. Мета пілотного впровадження – запуск декількох процесів у «реальне» життя, але на обмеженому підприємстві. Мета тиражного впровадження – запуск процесів у «реальне» життя в масштабах організації.
8	Оцінка ефективності проекту	Фаза завершення	Загальне підведення підсумків. Визначення

Сучасний світ дуже складний, дуже мінливий, а це означає, що, здавалося б, незначні події та події, що відбуваються всередині системи, призводять до несподіваних результатів. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на еволюцію системи, можуть по-різному адаптуватися до мінливих умов і призвести до криз. Кризові явища є невід'ємною частиною будь-якої системи. Кризи відбуваються з різною частотою в різних сферах людської діяльності, і в даний час створена комплексна Класифікація криз, що характеризуються різними факторами.

Поняття «криза» отримало свою назву від грецького слова «krisis» (поворотний пункт), що означає різке погіршення економічного стану країни, що проявляється у значному скороченні виробництва, порушенні виробничих зв'язків, банкрутство низки підприємств, збільшення рівня безробіття та у результаті – у зниженні життєвого рівня, добробуту населення.

Під кризою найчастіше розуміється крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (господарюючому суб'єкті), яке формує загрози для її існування та нормального функціонування, втрати конкурентоспроможності, і як крайній прояв – небезпека банкрутства [13].

Дослідивши різні наукові підходи до трактування сутності кризи, можна зробити наступні висновки: [13]

- По-перше, криза виражається наступним чином: порушення процесу економічного розвитку, загальний або частковий збій економічної системи, дисбаланс в окремих підсистемах, загострення соціально-економічних протиріч.

- По-друге, кризовий стан економічної системи виникає не через умови розвитку і функціонування системи, а через вплив тих умов, які діють на систему зсередини і ззовні. Саме зовнішні фактори і внутрішні фактори створюють кризу, порушуючи нормальну ресурсну безпеку підприємства. процеси в системі і збивають її з розрахункової траєкторії руху.

Характер кризи все ще залишається однією з найбільш суперечливих і маловідомих тем.

Найбільшу шкоду завдає несподівана криза, і теоретики доводять свою неминучість на практиці. Дуже важливо мати актуальну інформацію про кризові явища в економіці прямо зараз. Щоб правильно реагувати на політичні, економічні та соціальні зміни, нам необхідно розуміти, що ми можемо отримати з поточної ситуації і які рішення нам необхідно прийняти.

Коли виникає криза, перше питання стосується необхідності виявлення факторів, які дозволяють нам передбачити кризу та знайти шляхи подолання її негативних наслідків. Розвинені країни приділяють особливу увагу вивченню криз і розробці антикризових заходів. [13]

В даний час основна проблема полягає в складності прогнозування виникнення кризи. Математичне моделювання для прогнозування виникнення кризи багато в чому залежить від його вихідних параметрів, тому важливо проаналізувати основні причини його виникнення. Причини кризи також можна розділити на зовнішні і внутрішні. Макроекономічні показники є зовнішніми по відношенню до процесу і навіть до показників, що діють за межами економіки країни. Внутрішні причини включають мікроекономічні показники. [14]

В даний час основним завданням управління бізнесом є виявлення основних ознак кризи, достовірна оцінка ситуації, своєчасне прогнозування наближення кризи, оцінка можливих негативних наслідків і об'єднання їх в систему, що розробляє програми подолання кризи.

Криза завжди викликається невідповідністю фінансово-господарських параметрів параметрам довіклля. Причина кризи – події чи явища, внаслідок яких виникають чинники кризи. Виділяються чотири стадії кризового стану організації (підприємства, установи, закладу): [15]

– Перша стадія кризи, часто прихована, - це зниження граничної ефективності капіталу, показників ділової активності, зниження рентабельності та величини прибутку. Антикризове вирішення цих проблем може стосуватися перегляду стратегії підприємства та його реструктуризації.

– Друга стадія кризи – виробництво стає збитковим. Ця проблема вирішується через добровільну реструктуризацію підприємства.

– Третя стадія означає практичну відсутність власних коштів та резервних фондів на підприємстві. Це негативно впливає на перспективи його розвитку. Програма стабілізації фінансово-економічного стану означає вживання екстрених заходів для пошуку засобів на відновлення сприятливого фінансового становища. У разі неприйняття таких оперативних заходів настає криза ліквідності та банкрутство.

– Четверта стадія – стан гострої неплатоспроможності. У підприємства немає можливості вкласти кошти навіть у скорочене виробництво та оплачувати платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки чи припинення виробництва.

Досить важко виявити події, які можуть спровокувати кризу, і до них ми відносимо взаємодію цілого ряду економічних, політичних та психологічних факторів. Будь-який із зовнішніх і внутрішніх чинників може послужити виникненню кризи, тому можна зробити висновок, що є постійна загроза появи кризи, отже, існує необхідність передбачати і прогнозувати їх.

Ознаки кризи – порушення рівноваги економічного суб'єкта – характеризуються специфічними ознаками: [14]

- визначаються як переломний пункт у системі, що розвивається;
- утворюють ситуацію, коли значення має терміновість дій;
- загрожують цінам та цінностям;
- їх наслідки мають важкий характер для досягнення успіху;
- складаються з подій, які створюють нові умови для досягнення успіху;
- привносять невизначеність в оцінку ситуації та у розробку необхідних альтернатив для подолання кризи;
- знижують контроль над подіями та їх впливом;
- зменшують час на реакцію до мінімуму, викликаючи стрес та страх учасників;
- наявна у розпорядженні учасників кризи інформація, як правило, недостатня;
- викликають нестачу часу;
- змінюють відносини між учасниками;
- як правило, підвищують емоційну напругу.

Також зазначимо, що кризи залежно від певних класифікаційних ознак мають різні види .

Більшість вчених порушують питання, на які ознаки необхідно звертати увагу, щоб достовірно передбачати кризу, а створена система прогнозування дозволить чітко визначити їх, у тому числі – напрямок дії, які сфери областей економіки будуть вражені. Розробка моделі, що дозволяє своєчасно визначити початковий етап, дозволить зменшити його наслідки. У антикризовому управлінні стратегія управління має вирішальне значення. У стратегії антикризового управління особлива увага приділяється основним проблемам виходу із кризи.

[20]

1.3 Досвід розробки бізнес-процесів маркетингової стратегії і системи контролю в антикризовому управлінні організацією.

Бізнес-процес (БП) – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.). [1]

Оптимальний бізнес-процес – (БП), який забезпечує досягнення бізнес-цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації. Такий бізнес-процес має особливе значення для компанії з великою кількістю філіалів, які спеціалізуються на обслуговуванні значної кількості клієнтів. Серед них – роздрібні мережі, страхові компанії, сервісні підприємства, великі галузеві дистриб'ютори. [3]

Проте заходи, що спрямовані на докорінну оптимізацію бізнес-процесів не є ефективною в наступних випадках: [1]

- у роботі дуже маленьких компаній. Для опису будуть потрібні істотні витрати, висновки часто виявляються тривіальними. Маленькі фірми мають короткий життєвий цикл процесів. Тому за період опису процесу він може змінитися, що робить виконане вже неактуальним;
- для керівників великих підприємств (5-6 тис. працівників). Для опису бізнес-процесів будуть необхідні спеціальні технології і вкрай великі витрати ресурсів і часу. Для таких підприємств застосовуються інші методи – наприклад, опис організаційно-функціональних структур;
- коли компанія не володіє внутрішніми ресурсами (відповідними менеджерами) тощо.

Очевидно, що в умовах кризи діяльності експортноорієнтованих підприємств істотно підвищився фактор невизначеності, збільшилися ризики. Вживання підприємств в цих умовах все частіше залежить від дії довгострокових чинників. Їх облік можливий значною мірою в рамках реалізації маркетингової стратегії, націленої на підтримку і розвиток виробництва, підвищення професійного і кваліфікаційного рівня працівників компанії,

вдосконалення асортименту і зростання конкурентоспроможності продукції, що випускається, освоєння нових ринків.

Основна проблема багатьох компаній сьогодні пов'язана з нездатністю правильно організувати маркетинг, і, перш за все, через нестачу інформації, сьогодні неможливо знайти на ринку використовувані продукти.

Ми можемо запропонувати споживачам продукти, які коштують дорожче, ніж пропозиції конкурентів, розробляючи та впроваджуючи маркетингові стратегії для збільшення доданої вартості та зменшення витрат.

Маркетингове стратегічне планування функціонує як одна з функцій антикризового управління і характеризується наступними факторами [1].- Оцінка стану зовнішньої неділі на основі перспективи розвитку зовнішнього бізнес-середовища компанії;

Нестабільність міжнародної економіки, постійно мінливі умови її розвитку ускладнюють прогнозування багатьох процесів у зовнішньому середовищі, а ризик форс-мажорних обставин значно зростає.

У той же час в сучасному менеджменті особливо важлива спрямованість на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим дуже важливо мати інформацію про стан економічних зв'язків цільової неділі (це обсяг наданої продукції і послуг, коефіцієнт оборотності внутрішньої і зовнішньої торгівлі, ефективний рівень попиту населення, індекс вартості життя, обсяг наданої продукції і послуг, коефіцієнт оборотності внутрішньої і зовнішньої торгівлі, ефективний рівень попиту населення).

Успіх підприємства в основному передбачає аналіз плюсів і мінусів діяльності підприємства, оскільки визначається раціональною організацією виробництва, зниженням виробничих витрат і витрат виробництва, а також іншими способами впливу на внутрішні фактори виробництва.

Однією з ключових особливостей антикризового управління є те, що реалізація рішень, в основному з використанням інструментів внутрішнього управління, буде основним змістом антикризового управління.- Забезпечує

збір та аналіз інформації про партнерів компанії, споживачів її продукції та прямих конкурентів;

Інноваційна діяльність є визначальним фактором при визначенні можливостей експортно-орієнтованих фірм.

Поява контролю як системи, що забезпечує короткострокове виживання, спрямованої на оптимізацію прибутку в довгостроковій перспективі для підтримки гармонійних відносин з навколишнім середовищем, пов'язано з неділю-орієнтованою складністю, посиленням конкуренції і необхідністю розгляду. Соціальні та економічні фактори. Контроль-це методи оперативного та стратегічного управління, бухгалтерського обліку, планування, аналізу та контролю, які являють собою єдину систему напрямів для досягнення стратегічних продажів продукції на якісно новому рівні розвитку [15].

Як Ви знаєте, західні компанії ведуть фінансовий облік, регулюються державою і орієнтовані на державу, банки, інвесторів і кредиторів. Внутрішній облік (управління, виробництво тощо) це необхідно для більш ефективного управління, якість якого визначає якість.

Основа контролю на Україні все ще формується. Вітчизняні підприємства отримали відносну економічну свободу для організації внутрішнього обліку та бухгалтерського обліку, але внутрішні стандарти бухгалтерського обліку ще не розроблені і містять багато протиріч.

Для впровадження і забезпечення надійного функціонування системи управління менеджеру потрібна певна оперативна інформація про фактичну собівартість продукції, послуг, конкретні види з'єднань, точний розрахунок послуг, фактична вартість виробництва і реалізації. Сюди входять усі прямі витрати на пропозицію.

Слід зазначити, що традиційне ціноутворення, засноване на сумі фактичної загальної вартості продукту, в даний час все більше відсувається на другий план, і застосовується оцінка того, як клієнти можуть і готові платити за конкретний продукт або послугу.

Менеджер обов'язково прив'язаний до низької цінової межі, яка встановлює власні виробничі витрати та мінімальні витрати, необхідні для досягнення цілей компанії [16].

Однак також необхідно провести поглиблене дослідження та перевірку з наступних причин:[17]

1) Аналіз проблем, що виникають у Західному управлінні, його тенденції важливі для усунення помилок у використанні контролю у вітчизняних компаніях. Це дозволяє оцінювати нові проблеми з часом і знаходити способи їх усунення, що дуже важливо для управління ризиками;

2) Принцип контролю полягає в тому, щоб застосовувати сьогодні те, що інші думають тільки завтра. Це дозволяє використовувати найсучасніші методи управління набагато швидше, ніж прямі конкуренти. Введення менеджменту - дуже ефективний метод управління ринком, якщо він реалізується з урахуванням певних внутрішніх умов і реалій;

3) при практичному застосуванні основ контролю всі його складові (бухгалтерський облік, аналіз, планування, контроль, маркетинг, інформація) і глибокі знання можуть бути досягнуті при взаємодії за допомогою синергії.;

4) сучасному внутрішньому управлінню потрібні свіжі інновації, які всіляко сприяють контролю. Контроль-це модель мислення менеджера на майбутнє. 1. Таким чином, він служить однією з основ стратегічного управління і дозволяє порівнювати поведінку сьогоднішніх компаній з точки зору того, що станеться завтра.

Таким чином, можна зробити висновок, що контроль є однією з основ антикризового управління. 1 Контроль спрямований на усунення вузьких місць в діяльності компанії, орієнтацію на майбутнє відповідно до цілей, викладених в місії, і інтеграцію методів оперативного і стратегічного управління для досягнення відчутних результатів.

Особливо важливим для управління є використання методів управління струменем. В рамках управління вимір кожної діяльності підприємства, роботи будь-якого з його підрозділів оцінюється на основі отриманого прибутку, тому такий тип управління необхідний.

Скажімо, компанія планує відкрити нову філію. Виконання запланованих кроків вимагає розкриття в грошовій формі всіх запропонованих дій в цьому відношенні. Зокрема, ви можете вказати суму вартості об'єкта, кількість і вартість персоналу, передбачуваний дохід і т.д. визначає.

Як Ви знаєте, кожен бізнес в цілому складає бюджет і ділить його на окремі сегменти. Таким чином, у менеджера є можливість контролювати бюджети різних підрозділів, чи відповідають вони загальній стратегії розвитку. В рамках системи бюджетного контролю Порівняйте фактичний і запланований рівні витрат і результатів. Верхня та нижня межі витрат та інших показників, включаючи заробітну плату, витрати на робочу силу, оргтехніку тощо. він визначається для певних типів, таких як [18]. Бюджетний контроль є найбільш ефективним, коли бюджет створюється менеджером, відповідальним за управління витратами.

Якщо порівняти фактичну вартість кожного товару з бюджетом, бюджет передбачуваний, тому в більшості випадків є відхилення. Невеликі відхилення часто ігноруються, але коли відхилення перевищує встановлений рівень, воно підлягає декомунізації та поглибленому аналізу для коригувальних дій [19].

Сучасний аспект контролю допомагає досягти всіх бізнес-цілей. Спочатку контроль використовувався для вирішення основних завдань на підприємствах, орієнтованих на отримання прибутку. Однак на практиці було показано, що він може вижити на ринку лише в тому випадку, якщо він активно працює на основі чіткого плану в таких сферах, як персонал компанії та економічне середовище компанії.

Слід зазначити, що в умовах кризи вітчизняні менеджери, окрім випадків, наведених вище, допускають фатальні помилки в оптимізації бізнес-процесів, зокрема, такі: [7]

- відбувається «заморожування» проектів, спрямованих на розвиток (інвестиційних проектів);

- закриття збиткових напрямків, не дочекавшись окупності;
- продаж непрофільних, неефективних або допоміжних активів;
- зменшення премій і зарплат співробітникам;
- звільнення, скорочення співробітників;
- «заморожування» внутрішніх проектів розвитку.

Також при оптимізації діяльності взагалі і бізнес-процесів зокрема, як правило, відбувається чотири типи помилок: **[10]**

- концентрація на несуттєвих, але психологічно значущих деталях;
- використання інтуїції замість технологій (часто просто через недостатнє розуміння);

- використання технології оптимізації процесів не за призначенням;
- особиста участь топ-менеджерів у безпосередній роботі

Тому доречними є деякі принципи або постулати, які слід ураховувати перед процесом оптимізації бізнес-процесів у сучасних ринкових тенденціях, зокрема: **[12]**

- По-перше, мається на увазі те, що в оптимізації повинна бути основа — треба зафіксувати протікання бізнес-процесів у їх поточному стані. При цьому, якщо це неможливо зробити через високий рівень мінливості бізнес-процесів, оптимізувати відповідно нічого не потрібно (у такій ситуації треба будувати нові бізнес-процесів, оцінюючи їх оптимальність, та вдосконалювати вже наявні).

- По-друге, оцінку оптимальності треба здійснювати від часткового до загального — виявляючи окремі недоліки, з'єднуючи їх у групи та оперативно виправляючи. Потрібно аналізувати кожну частину бізнес-процесів, яку виконує певний виконавець, перевіряти, що є результатом правильного виконання, які ресурси виконавець отримує на вході, наскільки оптимально їх використовує, час його роботи та тривалість виконання процедури.

В останню чергу слід розробити пропозиції по оптимізації. Доречно розглянути наступний приклад. У компанії-постачальника обладнань для розважальних центрів скоротили майже всіх менеджерів з продажу. Причина таких дій керівників компанії — підготовка до можливого погіршення ситуації. Вони прогнозують: відсутність можливості залучення коштів на активний розвиток (у багатьох вже немає можливості взяти кредити або банки пропонують кредити під високі річні відсотки); зниження обсягів продажів; зростання цін на товари, сировину, енергоносії. [16]

Однак такі дії призведуть лише до «стиснення» бізнесу, до скорочення клієнтської бази, до втрати цінних співробітників і, можливо, до втрати самого бізнесу власниками. Таке сприйняття дійсності пояснюється тим, що в більшості вітчизняних компаній криза розглядається менеджментом не як можливість перетворення підприємства в більш ефективне, а як тимчасову зупинку в розвитку, вимушений простій або навіть крок назад.

Позначимо основні можливості, які доступні більшості організацій: [7]

1. Скорочення обов'язкових витрат (відмовитися від зайвих офісних площ, надлишкових компенсаційних пакетів, представницьких витрат тощо; «заморозити» виплату дивідендів, кошти використовувати для фінансування основної діяльності та обов'язкових проектів; скоротити закупівлі меблів, офісної техніки, витратних матеріалів і т.п.).

2. Оптимізація бізнес-моделі компанії (оптимізувати спільно з компаніями-контрагентами існуючий ланцюг створення цінності; визначити і використовувати можливості розвитку бізнесу «по діагоналі» в системі створення цінності — наприклад, підприємство, яке займається експрес-доставкою вантажів, при зниженні обсягів перевезень могло б само створювати для себе клієнтів, відкривши інтернет-магазин і забезпечуючи доставку вантажів з нього в точки видачі замовлень або безпосередньо споживачеві).

3. Оптимізація бізнес-процесів, яка передбачає:

– виокремити і оптимізувати ключові в умовах кризи внутрішні бізнес-процеси компанії — сценарне планування, маркетинг і реалізацію,

процес обслуговування клієнтів, процес закупівлі, процес управління персоналом;

- підібрати на ринку праці кращих фахівців — оптимізувати кадровий склад;

- посилити процеси контролю за витрачанням коштів, припинити зловживання і раніше, витрачаються нераціонально, створюється інформаційна база, на основі даних якої можна розробити методи більш оптимального управління ресурсами.

2. Завдяки введенню чіткого порядку оформлення заявок скорочуються витрати. Оскільки для витрачання будь-якого ресурсу необхідно заповнення безлічі різних документів і отримання дозволів, співробітник перестає робити зайві закупівлі ресурсів. Таким чином, заявки оформляються тільки на ресурси, які є дійсно необхідними.

3. Зростає продуктивність праці, оскільки персонал завжди працює більш інтенсивно, якщо звітує за виконану роботу щодня.

4. На основі аналізу щоденних звітів співробітників (насамперед найбільш високооплачуваних) про виконану роботу виявляються важливі завдання, на які їм не вистачає часу, і завдання, вирішення яких можна делегувати більше низькооплачуваним працівникам. Оптимальний перерозподіл завдань між співробітниками дозволяє керівництву підприємства домогтися більш ефективної роботи персоналу без збільшення витрат на заробітну плату.

Отже, з накопиченням інформації докладно аналізуються витрати і на цій підставі розробляються заходи щодо їх зниження. Одним із таких заходів може стати введення більш раціональної системи планування закупівель, що дозволить зменшити кількість сировини і матеріалів на складі, знизити витрати на їх транспортування та зберігання. Таким чином, відбувається перехід від обліку витрат до управління ними.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглядається суть і зміст бізнес-процесів підприємства. Були розглянуті існуючі концепції бізнес-процесів. Проаналізовано технологію моделювання бізнес-процесів підприємства. Слід зазначити, що важливою особливістю цього процесу є встановлення параметрів процесу, в той час як «бізнес» - це економічна система, визначальною характеристикою якої є задоволення потреб певної споживчої аудиторії для отримання економічних вигод.

Таким чином, бізнес-процес - це взаємопов'язаний систематичний набір процесів, які постійно пов'язані з іншими процесами бізнесу і використовують ресурси бізнесу для досягнення кінцевого результату у вигляді продукту або послуги до задоволення кінцевого користувача.

Розглядаються існуючі концепції бізнес-процесів. Оновлення та контроль якості. Стає очевидним, що для забезпечення раціональної організації бізнес-процесів підприємства необхідно розробити концептуальну модель, яка підкреслює взаємозв'язок всередині системи, функціонування системи і функціонування законів, які створюють і регулюють бізнес-процеси. Модель, що визначає взаємодію всіх факторів в бізнес-процесі виробництва і виробничих систем. Принципи, що забезпечують розвиток системи. Фактори - як ефективна сила, що сприяє або перешкоджає розвитку системи. Механізм-форма, що визначає характер прояву закону у виробничій системі і методи, що дозволяють застосовувати дію закону на практиці.

Розглядаються технології, що моделюють бізнес-процеси компаній. Моделювання бізнес - процесів - це процес, який відображає суб'єктивне бачення робочого процесу у формі формальної моделі, заснованої на взаємопов'язаних процесах. Він підтримує ідентифікацію процесів спеціальною мовою, виконує моделювання процесів та виконує моделювання за допомогою візуального інтерфейсу для моделювання бізнес-процесів. Переробіть процес на основі результатів Деллінга та отримайте звіти для подальшого аналізу або використовуйте їх у формі організаційних документів.

Розділ 2. Аналітичне дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організаціях (на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ»).

2.1 Організаційно-виробнича характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ»

Компанія «Кернел» є провідним в світі і найбільшим в Україні виробником і експортером соняшникової олії, основним постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на сьогоднішній день. Продукція компанії експортується в більш ніж 80 країн світу. Акції компанії торгуються з 2007 на Варшавській фондовій біржі (WSE) [24].

Таблиця 2.1 - Реквізити ТОВ «Кернел»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел»
Скорочена назва	ТОВ «Кернел»
Код ЄДРПОУ	32055967
Дата реєстрації	06.06.2002 (20 років 3 місяці)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<i>Основний:</i> 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля <i>Інші:</i> 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Юридична адреса	Україна, 54000, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вулиця Космонавтів, будинок 61-В

Джерело: сформовано автором за даними [25]

Компанія володіє наступними відомими торговими марками:

«Щедрий Дар»; «Стожар»; «Чумак»; «Olio»; «Маринадо»; «Blanc»; «Kernel»; «Premi».

Таблиця 2.2 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Кернел» у 2019-2021 рр., млн. дол. США, за винятком коефіцієнтів і прибутку на акцію

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Дохід	3960	4107	5647	147	1540	3,7	37,5
ЕВІТДА	346	443	929	97	486	28,0	109,7
Чистий прибуток, що відноситься до власників акцій	189	118	513	-71	395	-37,6	334,7
Рентабельність ЕВІТДА, %	8,7	10,8	16,4	2,1	5,6	x	x
Чиста рентабельність, %	4,8	2,9	9,1	-1,9	6,2	x	x
Прибуток на акцію, дол. США	2,31	1,42	6,10	-0,89	4,68	-38,5	329,6
Чистий прибуток	179	123	643	-56	520	-31,3	422,8

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Згідно звітності компанії, у 2021 фінансовому році компанія отримала 5 647 млн. дол. США доходу, що на 38% більше, ніж у минулому році, завдяки високим цінам на зерно та соняшникову олію (хоча й відбулось зменшення фізичних обсягів експорту з України) та активним фізичним продажам дочірньою компанією «Avere». Компанією було отримано прибуток у розмірі 133 млн. дол. США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів і

сільськогосподарської продукції у 2021 фінансовому році порівняно зі збитком у розмірі 21 млн. дол. США рік тому. Цей компонент включав прибуток від переоцінки посівів на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2021 року та віднесення на витрати відповідного прибутку, облікованого роком раніше, а також збиток від зміни справедливої вартості худоби. Визнаний приріст є результатом зростання цін на зернові та олійні культури, які очікуються на продукцію 2022 фінансового року, ніж вони очікувалися на врожай 2021 фінансового року.

Ще два бізнеси ТОВ «Кернел» в Україні, а саме – переробка насіння олійних культур і ланцюжок створення вартості для експорту зерна – у 2021 фінансовому році продемонстрували незначні результати, на що негативно вплинула низька рентабельність через низький урожай, одноразові випадки, пов'язані з невиконанням фермерами форвардних контрактів на продаж урожаю ТОВ «Кернел» за попередньо визначеними фіксованими цінами та продажі їх врожаїв за значно вищою ринковою ціною, а також одноразові втрати торгової позиції. Нерозподілені накладні витрати зросли на 43% порівняно з аналогічним періодом 2020 року до 84 млн. дол. США внаслідок зростання бонусів за результатами роботи, отриманих завдяки високим фінансовим результатам.

Також відзначимо покращання фінансового стану компанії у 2021 р. Про що свідчать данні, наведені в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Кернел» у 2019-2021 рр., млн. дол.

США

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий борг	694	980	836	286	-144	41,2	-14,7
Товарні запаси	293	252	285	-41	33	-14,0	13,1
Скоригований чистий борг	400	729	551	329	-178	82,3	-24,4
Власний капітал	1,351	1,493	1,946	0,142	0,453	10,5	30,3
Чистий борг / EBITDA	2,0	2,2	0,9	0,2	-1,3	x	x
Скоригований чистий борг / EBITDA	1,2	1,6	0,6	0,4	-1	x	x
EBITDA / Відсотки	4,2	3,0	6,6	-1,2	3,6	x	x

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Отже, величина власного капіталу компанії зростала у 2020-2021 рр. відповідно на 10,5 та 30,3%. ТОВ «Кернел» є світовим лідером на ринку переробки насіння соняшнику з потужностями переробки насіння соняшнику в 3,7 млн. т на рік у 2021 фінансовому році та продажами соняшnikової олії в 1,4 млн. т за той же період. Цей бізнес дав змогу компанії отримати 56 млн. дол. США EBITDA у 2021 фінансовому році, що на 63% менше, ніж у попередньому році.

Щоб диверсифікувати діяльність, пов'язану з чистим дробленням, компанія розвиває новий синергетичний бізнес: виробництво відновлюваної енергії з використанням біомаси, що залишилася в процесі дроблення.

Інші (нефінансові) показники ТОВ «Кернел» наведені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Інші (нефінансові) показники ТОВ «Кернел» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Кількість працівників (в еквіваленті повної зайнятості)	13397	11928	11256	-1469	-672	-11,0	-5,6
Рівень зареєстрованих виробничих травм, нещасних випадків на 1 млн. відпрацьованих годин	0,88	0,68	0,46	-0,2	-0,22	-22,7	-32,4
Соціальні витрати, млн. дол. США	2,3	7,7	3,9	5,4	-3,8	234,8	-49,4
Викиди парникових газів, тис. т CO ₂ в еквіваленті	1781	1679	1462	-102	-217	-5,7	-12,9
Загальне споживання енергії, тераджоуль	7139	6998	7391	-141	393	-2,0	5,6

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Кернел»

Компанія є першим великим переробником олійних культур в Україні, який інвестував у такі проекти, і по завершенні стане найбільшим виробником відновлюваної енергії з біомаси в Україні. Очікується, що сегмент переробки олійних культур стане ключовим фактором в найближчі роки, оскільки плануються нові дробильні установки і проекти в області відновлюваних джерел енергії.

Врожайність ключових культур (кукурудзи, соняшнику та пшениці) була на 25-50% вищою, ніж у середньому по країні, і з 2018 року компанія надала іншим фермерам можливість брати участь у спеціальній програмі відкритого землеробства, покликаний допомогти фермерам стійко підвищувати врожайність і знижувати витрати. Для цього компанія ділиться своїми знаннями та практикою:

- Від точного землеробства;
- Диференційоване запліднення і посів;
- Супутникове та GPS-відстеження;
- Результати, отримані на нашому тестовому сайті;
- Висновок експертизи пестицидів;
- Рішення, розроблені з використанням основної платформи #DigitalAgriBusiness.

Таким чином, ТОВ «КЕРНЕЛ» є сильною компанією, яка досягла значних успіхів як виробник та експортер соняшnikової олії. Стратегія 2026 року передбачає подальше збільшення місткості до 600 мільйонів чоловік. Дотримуючись своєї мети інтеграції олійної промисловості в Україні, шляхом надання та придбання операцій та орендованих активів з переробки тонн насіння соняшнику на рік. При 11-14% світового виробництва соняшnikової олії і 20-24% світового експорту така платформа може ефективно використовувати свої масштаби для збільшення прибутку і подальшого розвитку компанії.

2.2 Дослідження впливу зовнішніх загроз та внутрішніх слабких сторін ТОВ «КЕРНЕЛ на бізнес-процеси її операційної діяльності.

Зовнішніми чинниками впливу на діяльності ТОВ «Кернел» є: динаміка вітчизняного ринку, динаміка експорту соняшnikової олії, світові тренди у ро-

звітку ринку соняшникової олії, цінові пропозиції на ринку, складна економічна й політична ситуація в Україні та загострення конкурентної боротьби на ринку. [18] Розглянемо зазначені чинники більш детально:

1. Динаміка вітчизняного ринку.

Обсяги вирощування й зібрані площі соняшника наведено на рис. 2.1.

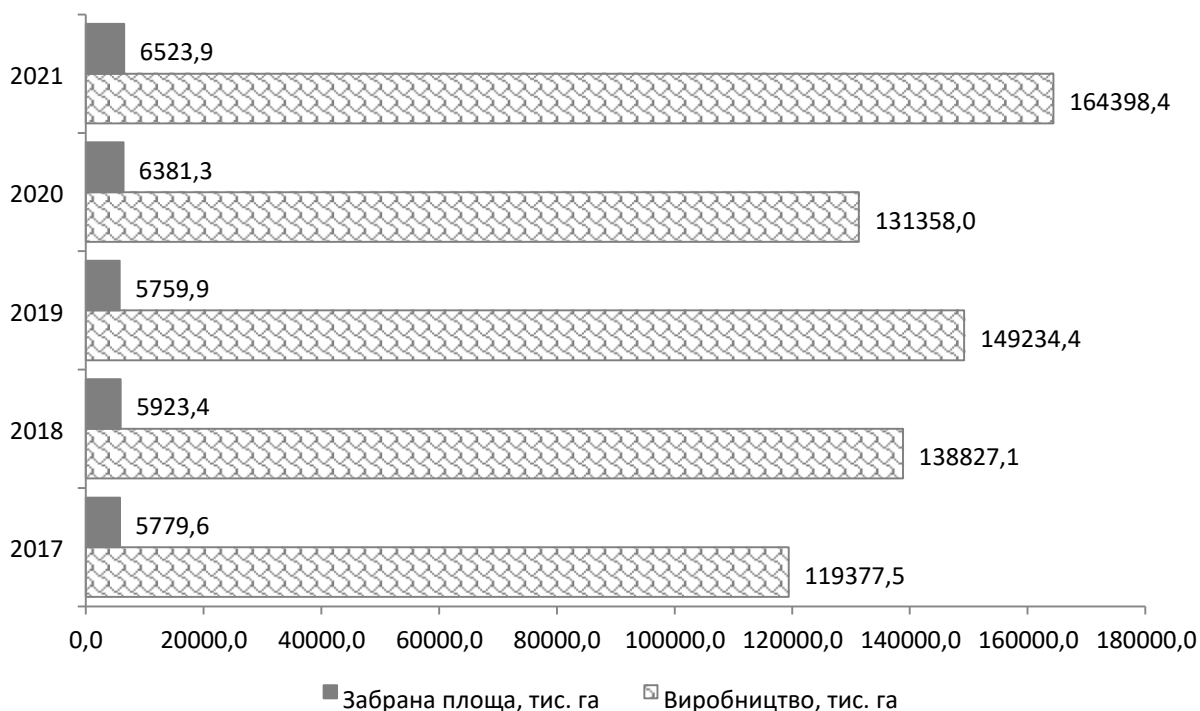


Рисунок 2.1 - Виробництво та зібрані площі соняшника в Україні

у 2017-2021 рр., тис. га

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Збільшення обсягів вирощування соняшника відбулося у 2019 й 2021р., а зібрані площі – у 2018 й 2020-2021 рр. При цьому врожайність вирощування соняшника збільшилась упродовж досліджуваного періоду, окрім 2020 р. Ці тенденції обумовлені такими факторами: – пандемія й обмеження імпорту добрив; – високі санітарні вимоги.

У свою чергу, в Україні обсяги реалізації соняшникової олії зросли у 2020-2021 рр., данні відносно обсягів наведено на рис. 2.2.

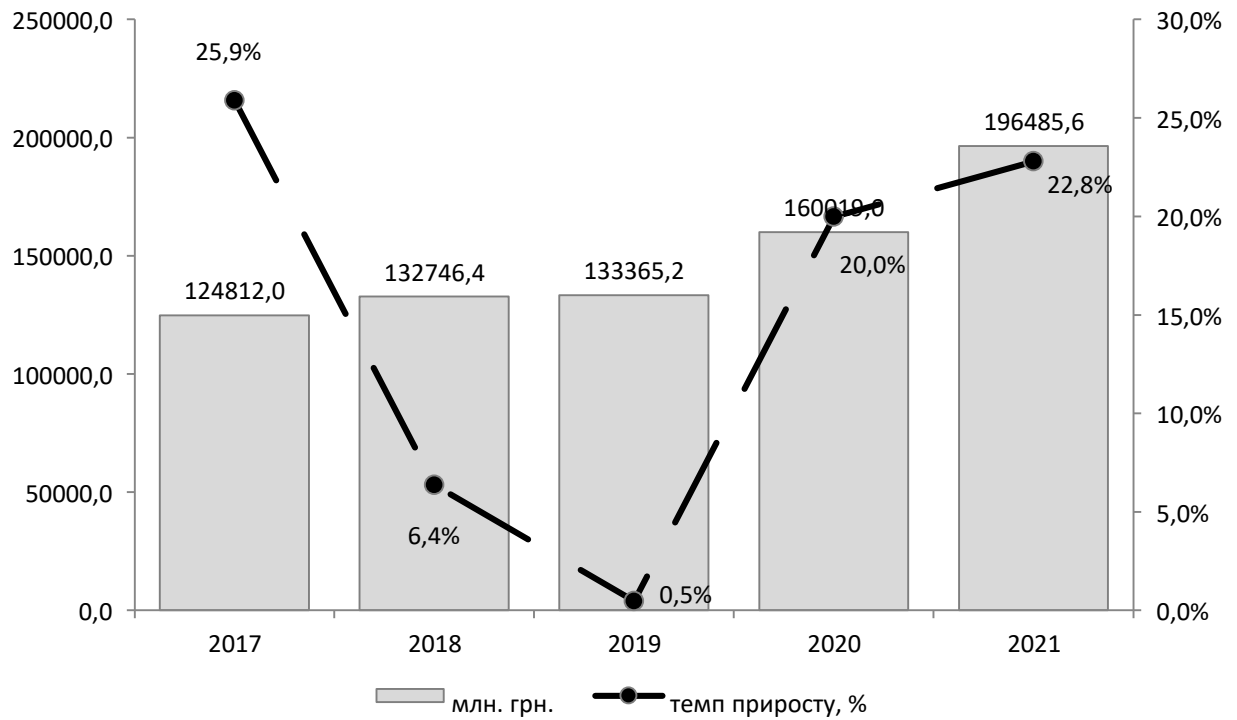


Рисунок 2.2 - Обсяги реалізації олії в Україні у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Вважаємо, що це обумовлено недостатніми обсягами експорту соняшникової олії в першій половині 2020 р. через наступні причини й фактори:

- пандемія та тимчасове закриття кордонів;
- цей вид продукції має нижчу вартість порівняно з іншими видами олії (наприклад – оливковою), адже фінансові можливості споживачів піддалися негативному впливу наслідків пандемії.

2. Динаміка експорту соняшникової олії.

Відзначимо, що зростання експорту соняшникової олії з України – це висхідний тренд останніх років, адже наша країна є лідером в цій галузі, про що свідчать данні, що наведено на рис. 2.3.

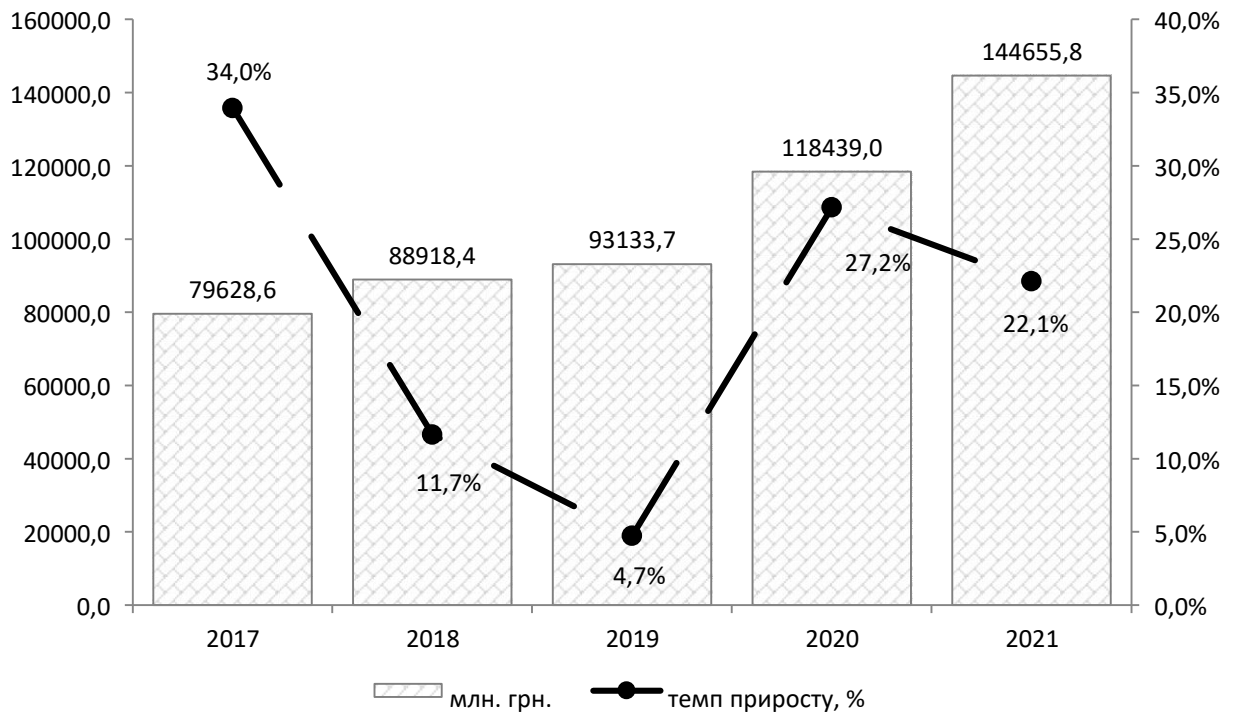


Рис 2.3 - Обсяги експорту олії з України у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [17]

У 2021 фінансовому році основні ринкові показники були негативними. Низький урожай насіння соняшнику (13,6 млн тонн, зниження на 17% в річному численні) посилив конкуренцію за сировину і знизив рентабельність переробки. Ринок як і раніше нестабільний, переробні потужності України перевищили врожайність насіння соняшнику на 42% в 2021 фінансовому році, і багато учасників ринку були спустошені. Крім того, різке зростання світових цін на соняшникову олію призвело до того, що українські аграрії не захотіли продавати Жовтневе насіння соняшнику, що ще більше посилює вплив на маржу.

Що стосується продажу соняшnikової олії в пляшках, то за даними, наведеними на Рис. 2.4.



3.Світові тренди у розвитку ринку соняшникової олії.

Соняшникова олія є четвертою за обсягом споживання рослинної олії з 9,2% часткою ринку в сезоні 2020/21. Водночас це рослинна олія, що росте найшвидше: за останні п'ять років світове споживання соняшникової олії зросло на 4,7%. Основний попит на світовому ринку спостерігається з боку Індії та Китаю (що обумовлено зростанням доходів і населення, а також швидким розширенням харчової промисловості), та ЄС, які разом займають 57% світового імпорту, тоді як найбільшим світовим експортером є Україна із загальною часткою 49% експорту та 5,4 млн. т соняшникової олії, експортованої в сезоні 2019/20 рр. [22]

4.Цінові пропозиції на ринку.

Основні рослинні олії (пальмова, соєва, ріпакова / ріпакова, соняшникова) є гнучким попитом та взаємозамінними продуктами, тому ціна на соняшкову олію в основному залежить від попиту та пропозиції на рослинні олії. Ціна соняшникової олії на світову неділю значно зросла у 2021 фінансовому році з наступних причин.

- менший обсяг світового врожаю насіння соняшнику через невдалі погодні умови в Україні;

- Погіршення перспектив врожаю, яке призведе до зростання цін на соняшкову олію в 2020-8-9 місяцях. Тим часом експортний попит залишався високим, оскільки основні країни-імпортери були змушені задовольняти зростаючі внутрішні потреби декомунізації;

5. Складна економічна і політична ситуація в Україні.

В даний час частина земельного банку ТОВ «Кернел» зайнята Російською Федерацією, тому його обробка неможлива. Через блокаду українських портів є і серйозні проблеми з експортом готової продукції.

6. Конкуренція на ринку.

Переробка насіння соняшнику в Україні дуже локалізована-майже все насіння соняшнику, зібране місцевими фермерами, переробляється по всій

країні. Загальна прибутковість фермерів (виробників насіння) і дека (переробників насіння) визначається світовими цінами, але точний розподіл доходів між фермерами і дека залежить від місця розташування насіння (врожайність) і попиту на насіння (переробні потужності). [26]

У 2021 фінансовому році потужності з переробки насіння соняшнику в Україні збільшилися на 1% до 1930 млн. Водночас сезонний урожай насіння знизився на 17% до 13,6 млн порівняно з аналогічним періодом минулого року через суху літню погоду. В результаті розрив між інтенсивним подрібненням і запасом насіння збільшився, що значно скоротило запас дека протягом сезону.

2.3 Аналіз проблем здійснення бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах кризи

Бізнес-процес ТОВ «Кернел» передбачає господарську діяльність за наступними трьома напрямками діяльності, а саме:

- сільське господарство;
- переробка олійних культур;
- інфраструктура й трейдинг

, відповідно до даних, наведених на рис. 2.6, припадає на інфраструктуру та трейдинг. [26]

ТОВ «Кернел» успішно інтегрувало погано керований земельний банк, придбаний у 2017 році, що доводить його здатність реорганізувати нещодавно придбаний бізнес, оскільки компанія прагне покращити свою платформу. За останні 5 років Кернел інвестував понад 1 млрд. дол. США в нові проекти та проекти злиття та поглинання в Україні. ТОВ «Кернел» завдяки ефективній системі управління бізнесом перетворився на найбільшу вертикально інтегровану агропромислову компанію в Україні.

У 2017 році керівництво компанії поставило низку операційних і фінансових цілей у Стратегії-2021. За результатами її виконання відзначимо, що ос-

новні операційні цілі досягнуті, а фінансові показники значно перевищили початкові прогнози, причому у 2021 р. їх динаміка була найбільшою за останні роки.

Надалі наявна Стратегія була відкоригована з урахуванням кризових умов, адже операційне середовище в Україні значно змінилося за останні 5 років. Рентабельність підприємств з переробки олійних культур і експорту зерна поступово знизилася до середнього рівня порівняно з міжнародними аналогами в інших регіонах з обмеженим потенціалом зростання в майбутньому. Тому, щоб досягти успіху, ТОВ «Кернел» прагне обробляти якомога більший обсяг за найменших витрат, адже менша вартість вимагає більшого масштабу. Цілі сталого розвитку компанії ТОВ «Кернел» наведено на рис. 2.7.

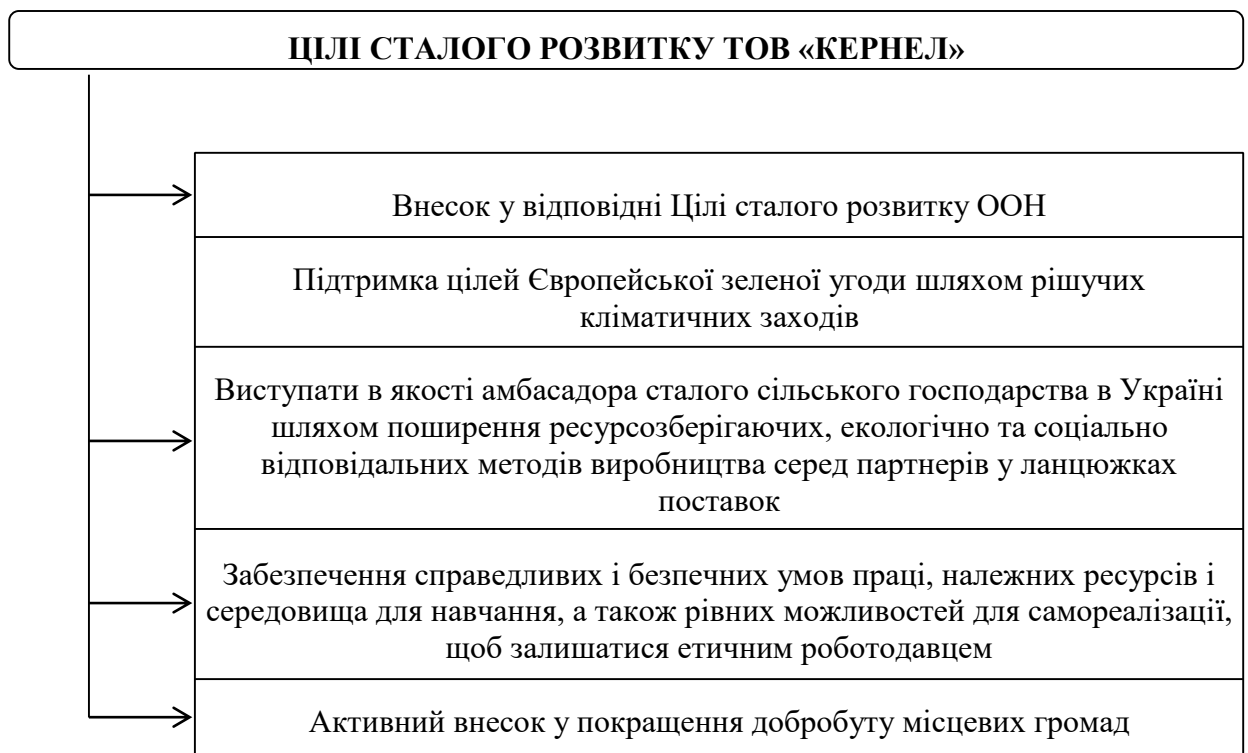


Рисунок 2.7 Цілі сталого розвитку ТОВ «Кернел»

Новий план розвитку ТОВ «Кернел» на наступні 5 років містить амбітні цілі щодо досягнення 6 млн. т щорічної переробки насіння соняшнику та 15 млн. т експорту зерна з України. Очікується, що власні сільськогосподарські операції компанії, програма «Відкритий агробізнес», передпосівне фінансу-

вання та передсезонні програми форвардних контрактів із сторонніми фермерами дозволять самостійно закупити 35% насіння соняшнику та задовольнити 50% потреб у зернових.

Географічна спрямованість компанії залишається незмінною, 100% запланованих інвестицій буде розгорнуто виключно в Україні. У той же час дочірня компанія «Avege» залишатиметься важливою частиною бізнесу ТОВ «Кернел», використовуючи глобальний досвід. Керівництво компанії прагне зміцнювати бізнес шляхом подальшого розвитку екосистеми, в якій сторонні фермери зможуть заробляти більше, співпрацюючи з ТОВ «Кернел», ніж працюючи окремо. Основними пріоритетами компанії визначено комплексну підтримку та освіту малих і середніх фермерів в Україні, щоб зробити їх бізнес більш продуктивним та ефективним, а також ініціативу «Відкритий агробізнес», адже досліджувана компанія відіграє ключову роль у цьому напрямку. [27]

Продовжуючи розвивати свій бізнес, компанія прагне залишатись гнучкою, оскільки майбутнє буде ще більш нестабільним і складним, ніж минуле. Прискорення впровадження електромобілів, нові підтримувані урядом цілі щодо викидів у всьому світі, стійке паливо, продукти харчування та корми разом із зростаючою геополітичною напруженістю та перебоями в ланцюжках поставок вимагатимуть від компанії бути ефективною незалежно від розміру її платформи та готовності рухатися та змінюватися швидкими темпами, на які можуть вплинути коливання основних показників попиту та пропозиції. Стратегія 2026 у поєднанні з новою політикою розподілу капіталу покликана створити максимально можливу вартість для акціонерів ТОВ «Кернел». Стратегічними ініціативи ТОВ «Кернел» наведено на рис. 2.8 [27]

Відповідно, керівництво ТОВ «Кернел» планує:

– експортувати з України 11 млн. т зернових (+38% в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року);

– перевантажити через власні термінали 10 млн. т сировини (+23% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року) переробити 3,7 млн. т олійних культур (+16% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року), в тому числі – на новому дробильному заводі в Західній Україні;

– крім того, очікується значний внесок від інвестицій у відновлювану енергетику.

Сільськогосподарський бізнес продовжить отримувати вигоду від зростання світових цін на зерно і олійні культури, які, звичайно ж, залишаться високими в наступному році. Попит на соняшникову олію значно зріс через військовий напад Росії на Україну, оскільки ціна на неї набагато нижча, ніж, наприклад, на оливкову олію. Крім того, через блокаду українських портів російськими окупантами експорт цієї продукції у 2022 році не лише значно скоротився, а й значно збільшився через військові дії на окупованих територіях.

Компанія також надає акціонерам збалансоване поєднання можливостей зростання та повернення капіталу, включаючи дисципліновані інвестиції та ретельну оцінку інвестиційних можливостей. Основа для майбутнього розподілу капіталу в ТОВ «КЕРНЕЛ» заснована на наступних основних принципах:

1) компанія продовжуватиме інвестувати у власну платформу, щоб розширити та зміцнити свої лідерські позиції у кожній галузі бізнесу, якою керує компанія.

2) компанія продовжить виплачувати мінімальні базові дивіденди в розмірі 35,6 млн фунтів стерлінгів. Цей рівень був підвищений з 2000 мільйонів фунтів стерлінгів до 22100 мільйонів фунтів стерлінгів у 2021 році. Долари США, що виплачуються безперервно протягом останніх 6 років. Правління вважає, що поточний рівень дивідендів повинен бути збережений в осяжному майбутньому, щоб належним чином збалансувати інтереси акціонерів і надати керівництву подушку для зниження ризиків, з якими в даний час стикається ТОВ «Kernel»;

3) надлишкова ліквідність використовується для зниження рівня заборгованості і подальшого зміцнення фінансового становища, що дозволяє з упевненістю орієнтуватися в проблемах і можливостях майбутнього.

Враховуючи кризові явища в українській економіці та воєнний стан, бізнес-модель ТОВ «КЕРНЕЛ» була оптимізована в наступних 3 напрямках: [28]

1. Зайняти лідируючі позиції на неділю з переробки олійних культур. ТОВ «КЕРНЕЛ» є провідним світовим виробником і експортером соняшникової олії з річною продуктивністю 3,7 мільйона тонн насіння соняшнику. У 2021 фінансовому році на нашу частку припадає понад 7% світового виробництва соєвої олії та понад 12% світового експорту. Надалі мета полягає в тому, щоб поліпшити досягнуті результати з урахуванням складної кризової ситуації.

2. Оновлення базових активів. ТОВ «Kernel» володіє 3,5 заводами з переробки олійних культур в Україні загальною потужністю 8 мільйонів тонн насіння соняшнику на рік. З березня 2019 року компанія також володіє 2% акцій Vioil, одного з найбільших незалежних виробників соняшникової олії в Україні, 1% якого становить 5,85%. Звичайна акціонерна угода, що стосується ViOil, надає перевіряється компанії певні права і дозволяє їй отримати вигідну позицію для подальшого збільшення терміну її повноважень.

3. Поліпшення походження сировини та операційних бізнес-процесів виробничої діяльності. Більшість оброблених насіння соняшнику виробляється сторонніми фермерами, і лише 14% виробляється власними силами. Переробка насіння соняшнику пропонує 2 основні продукти: соняшкову олію та продукти харчування, які компанія експортує по всьому світу, в основному через сторонні термінали, і лише невелика частина транспортується через власний термінал для перевалки.

Тому конкретні досягнення ТОВ «КЕРНЕЛ», досягнуті за допомогою ефективною системи управління операційною діяльністю і бізнес-процесами підприємства в цілому, особливо важливі в наступному сегменті.:

– Сегмент переробки олійних культур, а саме: **а)** провідні позиції на світовому ринку з виробництва соняшникової олії (~7% світового виробництва) та її експортеру (~12% світового експорту); **б)** перше місце в Україні з виробництва та продажу бутильованої соняшникової олії; **в)** провідне місце за показником потужностей з переробки насіння соняшнику (3,7 млн. т. на рік); **г)** провідні позиції світовому ринку з виробництва відновлюваної енергії з біомаси.

– Сегмент інфраструктури та торгівлі, а саме: **а)** найбільш потужний вітчизняний експортер зерна з України з часткою 18% від загального експорту зерна країни; **б)** найбільш потужний вітчизняний оператор зернових експортних терміналів із сумарною річною потужністю перевалки 10 млн. т. сировини на рік; **в)** найбільший вітчизняний приватний власник мережі зернових силосів з потужністю одноразового зберігання 2,3 млн. т. зерна;

– Сегмент фермерства, а саме: **а)** найбільший вітчизняний учасник ринку рослинного бізнесу, який контролює 506 тис. га орендованих сільськогосподарських угідь; **б)** використовується найбільш раціональна суміш культур та сучасна високотехнологічна техніка, стійкі агрономічні практики, кластерна система управління та експортоорієнтованість тощо.

Отже, сучасна система управління ТОВ «Кернел» є ефективною за результатами останніх років, а 2021 р. продемонстрував стрімке підвищення її ефективності й результативності. Проте в сучасних умовах, які ускладнені військовими діями РФ в Україні та окупацією частини територій й погіршенням експорту, компанія повинна адаптувати наявну систему управління власним бізнесом, аби протистояти існуючим викликам та ризикам.

Висновки до розділу 2

Результати проведених досліджень показують, що ТОВ «Кернел» є найбільшим у світі виробником і експортером соняшникової олії, будучи великим постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світовий ринок. Продукція компанії експортується в більш ніж 80 країн світу.

Також зроблено висновок, що збільшення обсягів жовтня полуниці відбулося у 2019 та 2021 роках, а збиральних площ - у 2018 та 2020-2021 роках. Водночас урожайність вирощування соняшнику збільшилася за досліджуваний період, за винятком 2020 року. Оскільки наша країна є лідером у цій галузі, зростання експорту соняшникової олії з України в останні роки має тенденцію до збільшення.

Крім того, різке зростання світових цін на соняшкову олію призвело до того, що українські аграрії не захотіли продавати Жовтневе насіння соняшнику, що ще більше посилює вплив на маржу. Найбільші продажі сертифікованої соняшникової олії - в Україні. В даний час частина основного земельного банку ТОВ зайнята Російською Федерацією, тому його обробка неможлива. Ще одне важливе питання-експорт готової продукції через засмічення українських портів.

Показано, що бізнес-модель ТОВ «Кернел» забезпечує економічну активність у сферах сільського господарства; переробка олійних культур; інфраструктура та торгівля. Новий план розвитку ТОВ «Кернел» на найближчі 5 років включає амбітну мету по щорічній переробці 600 мільйонів тонн насіння соняшнику і досягненню 1500 мільйонів тонн експорту зерна з України.

Оскільки цей бізнес продовжує зростати, вони прагнуть залишатися гнучкими, оскільки майбутнє стає більш мінливим і складним, ніж у минулому. Сільськогосподарський сектор продовжуватиме отримувати вигоду від високих світових цін на зерно та олійні культури, які можуть залишатися високими в наступному році.

Таким чином, сучасна система управління ТОВ «Кернел» ефективна за результатами останніх років, і в 2021 році її ефективність та ефективність різко зросли

Розділ 3. Напрями розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах кризи.

3.1. Концептуальні підходи до розробки та оптимізації бізнес-процесів операційної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ» в умовах кризи;

Існуюча система управління ТОВ «Кернел», на мій погляд, не зважаючи на досягнуті показники і певні позитивні результати діяльності, потребує удосконалення щодо оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища.

В даний час при плануванні систем корпоративного управління використовується загальна аналітична модель (PEST-аналіз), але я вважаю, що на даний момент необхідно враховувати більше факторів для підвищення ефективності управління ТОВ «Кернел». До них відноситься ряд тенденцій, які особливо характерні для сучасної економіки:

1. Розвиток та поява нових бізнес-моделей призвели до появи різних форм електронної комерції та комерції (у бізнесі, в інтернет-транзакціях тощо.) Через поширення віртуальної економіки.) Настає нова віртуальна Ера. Економіка нового типу все частіше входить у наше життя, і більшість людей усвідомлюють, що це призведе до економічного процвітання та багатства. 1. Віртуальна індустрія-один з найважливіших факторів розвитку економіки. Однак Україна трохи відстає в розвитку електронної комерції, тобто бізнесу, здійснюваного через Інтернет. Такий швидкий розвиток віртуальної економіки за допомогою інформаційних технологій показує, що інвестиції в такі технології дуже прибуткові. Таким чином, маючи актуальну інформацію і просунуті веб-сайти ТОВ «Кернел», може розглянути варіанти відновлення зв'язку з потенційними клієнтами через Інтернет для замовлення продуктів, спілкування з менеджерами і оплати продуктів.

2. Залежність від інформаційної інфраструктури, що базується на Інтернеті, та доступ до Інтернету за допомогою електронних технологій, а також здатність адміністраторів використовувати цю інфраструктуру. Форми конкуренції змінюються. Відбувається перехід від конкуренції, до якої ми звикли з точки зору ціни та якості, до конкуренції з точки зору моделі управління бізнесом та швидкості зміни продукту. Швидкість зміни робочих місць, розробка нових продуктів з часом руйнують стару промислову структуру, тому нові інформаційні технології (швидкість отримання інформації) стають основною рушійною силою, дозволяючи навіть малим і середнім підприємствам чинити значний вплив на міжнародний неділя.

Для ТОВ «Кернел», розвиток інформаційної інфраструктури є найбільш важливим інноваційним напрямком. Дуже важлива залежність компанії від правильно підібраних інноваційних технологій. Наявність необхідної інформаційної інфраструктури та Інтернету, а також здатність менеджерів керувати цією інфраструктурою є найважливішими навичками виживання для компаній.

3. Процес глобалізації бізнесу тісно пов'язаний із залученням до процесу глобалізації, пошуком нових способів підвищення продуктивності компаній, підрозділи яких розташовані по всьому світу і закупають компоненти, технології та інші продукти в різних частинах світу. Ті самі процеси змушують компанії більше використовувати інформаційні технології для підтримки управління.

4. Швидкість, з якою інформація стає доступною, зростає зі зменшенням швидкості її зміни. Така ситуація вимагає посилення ролі інформаційних систем на підприємстві, а також актуалізації інформаційних систем.

5. Тільки на рівні управлінських функцій за допомогою розподілу праці, тобто передачі управлінських функцій від материнської компанії дочірньої компанії, створюється технічний ланцюжок основного. У сучасній економіці компанія прагне розвиватися, співпрацюючи з іншими секторами. Ана-

логічний процес відбувається на технічному і виробничому рівні. Компанії переходять до створення мереж, технологічних мереж. Компанії об'єднуються, щоб кожна з них могла виконувати свої функції індивідуально на найвищому рівні. Якщо підрядник може виконувати певні операції швидше, ефективніше та з меншими витратами, має сенс передати частину роботи підряднику. Без участі підрядника межі ТОВ «Кернел», можуть стати розмитими, що призведе до плутанини з постачальниками, конкурентами та клієнтами.

6. ТОВ «Кернел», змушена спеціалізуватися в різних галузях, оскільки в умовах конвергенції і гібридизації різних технологій і знань кордони між галузями розмиваються, що унеможливорює точне прогнозування того, як ці галузі будуть змінюватися в подальшому. В даний час компанія не спеціалізується на вузькій області, але повинна продовжувати розвиватися в різних областях.¹ в результаті управління стає складнішим, збільшуючи складність технологій та виробництва.

7. ТОВ «Кернел», повинна інтегрувати всі свої бізнес-функції в єдину інформаційну модель. Ця модель повинна бути представлена в електронному вигляді. У разі постійних змін неділі і політики, як це відбувається зараз на Україні через військовий напад Російської Федерації, компанії необхідно виробляти високоякісну продукцію в короткі терміни, що пов'язано з обмеженою можливістю експорту вітчизняного зерна морським шляхом, як це відбувається в багатьох країнах країни. Світ знаходиться на межі гуманітарної катастрофи, зернових і олійних культур та їх експорту, а також можливості експорту нафти і олійних культур з України. Оскільки вартість соняшникової олії значно зросла у всьому світі, ТОВ «Кернел», необхідно оптимізувати управління виробничою діяльністю, в основному в цих областях.

Такі дії неможливо здійснити без створення складної інформаційної системи, в якій всі бізнес-функції об'єднані в єдине ціле. Для цього рекомендується в першу чергу прискорити стандартизацію, уніфікацію, автоматизацію

бізнес-процесів і дій, пов'язаних з можливостями управління. Сучасні стандарти управління визначають загальні правила реалізації бізнес-функцій ТОВ «Керн-нел» за допомогою побудови інформаційних систем.

Стандарти управління також визначають загальні правила, які полегшують планування та управління різними етапами виробничого процесу, такими як Закупівлі, вимоги до сировини, розподіл ресурсів та коефіцієнти використання. Так, наприклад, планування матеріалів для виробництва, управління всіма виробничими ресурсами підприємства - сировиною, матеріалами, обладнанням і т. д.

Це також означає, що бізнес-школи повинні знати можливості таких систем і оцінювати ступінь готовності бізнесу до їх впровадження та адаптації.

В обов'язки керівника компанії входить оволодіння особистими методами роботи в інформаційному середовищі і здатність приймати відповідні стратегічні рішення по розробці інформаційних систем. Необхідно навчитися правильно використовувати знання, вміти управляти ними, підвищувати ефективність роботи і якість управління.

Інформаційні системи можуть бути пов'язані зі змінами в структурі бізнесу, перерозподілом повноважень в основному ТОВ, формуванням різних політик і культур, змінами в зайнятості, характером бізнесу, потребами в навчанні і т.д. на ньому лежить велика тінь. Вплив ТОВ «Кернел», на інформаційні системи залежить від того, хто ним керує і як, хто приймає рішення тощо. Інформаційні системи, які коштують дорого і встановлюють свої особливі умови, роблять правила ведення бізнесу більш суворими. Щоб максимізувати потенційні переваги інформаційних технологій, компанії необхідно вирішувати нові проблеми.

8. Дедалі більша кількість прийнятих рішень припадає на менеджерів середньої ланки ТОВ «Кернел». Ця тенденція пояснюється високою швидкістю зміни економіки. Великі підприємства стикаються з тим, що рада директорів та найвище керівництво отримують інформацію, коли вона вже застаріває. Отже, прийняття деяких стратегічних рішень потрібно делегувати

менеджерам середньої ланки, що вимагатиме їх компетентності та додаткових знань при взаємодії з інформаційною системою. Змінюються вимоги і до вищого керівництва ТОВ «Кернел», якому необхідно передусім створювати корпоративну культуру та гарантувати формування знань менеджерам середньої ланки.

9. Бази знань усередині ТОВ «Кернел» формуються за безпосереднього впливу інформаційних систем. У будь-якій компанії з використанням інформаційних систем формуються явні та приховані знання. Деякі підприємства прагнуть усі можливі знання об'єднати у бази знань. У результаті такі компанії сильно залежать від своїх інформаційних систем. Співробітники змушені складати багато формальних звітів, таким чином досвід вступає до організації. На підприємствах є розуміння того, що лише частину знань, якими володіють їх співробітники, можна отримати від них і помістити до бази даних. Але більшість знань співробітника не оприлюднюється.

У ТОВ «Кернел» базу даних також поповнюють інформацією, але туди потрапляє 30-40% того, що потрібно знати і зберігати. Важко замінити співробітника, якщо він пропрацював у компанії кілька років, виконав кілька великих проектів. Компанія розуміє, що їй буде важко замінити його. Таким чином, використання інформаційних технологій призводить до формування неявного та явного знання, що суттєво впливає на систему управління ТОВ «Кернел» у частині управління персоналом.

10. Наслідки військової агресії РФ в Україні значно змінили економіку нашої країни, і багато в чому вони негативно впливають на майбутні перспективи розвитку України та її національної економіки. Нині промисловості необхідно адаптуватися, а уряду намагатися сприяти розвитку промисловості. У майбутньому за збереження реальних тенденцій військові дії будуть впливати на економіку України, промислові підприємства, міста і громадян країни.

11. Зміна політичної ситуації для проектів, що реалізуються промисловими підприємствами, має значний, у ряді випадків – визначальний вплив. Нині підприємства змушені працювати за умов високих політичних ризиків, тобто ризиків несення збитків чи зменшення прибутку через зміну політики країни.

Загострення відносин із країнами, що підтримали збройну агресію Росії, зменшує можливості вітчизняних компаній реалізовувати великі інвестиційні проекти. Всі ці особливості впливають на промислові підприємства у різних формах та процесах. Якщо ми працюємо у бізнессередовищі, то ці тенденції досить важко зрозуміти. Полегшує їх виявлення лише погляд із боку. Крім того, ці тенденції призводять до актуалізації потреби у навчанні.

Таким чином, бізнес-середовище ТОВ «Кернел» швидко змінюється під впливом кількох груп факторів, які варто враховувати у процесі управління підприємством:

- 1) людський фактор: ухвалення тактичних рішень менеджерами середньої ланки; формування баз даних компанії; вимоги споживачів;
- 2) управління підприємством: швидкість змін; швидкість отримання інформації; актуальність інформації; відстеження технологій;
- 3) зовнішні фактори: віртуальна, електронна промисловість; інформаційна інфраструктура; глобалізація бізнесу; вибудовування ланцюжків, технологічних мереж компаній; робота в міжнародному середовищі;
- 4) дестабілізація: військові витрати; втрата частини територій; втрата частини споживачів; обмеження умов експорту морськими шляхами; політичні зміни;
- 5) внутрішні фактори: термін планування; спеціалізація у кількох галузях; інтеграція всіх процесів підприємства до електронної моделі; застосування автоматизованих інформаційних технологій.

Отже, ТОВ «Кернел» змушене функціонувати за умов економічної нестабільності, що визначається численними чинниками, між якими існують причинно-наслідкові зв'язки. Такі зв'язки важко дослідити без знання характеру та структури взаємин між факторами. Послідовність причин і результатів

є причинно-наслідковою діаграмою, яка дозволяє висловити взаємовідносини факторів, що визначають економічну нестабільність, у наочній, простій і доступній формі.

ПропонуЮ в процесі управління ТОВ «Кернел» використовувати причинно-наслідкову діаграму – інструмент, що дозволить виявити найістотніші фактори (причини), що впливають на кінцевий результат. Вивчення низки чинників показує різноманітність їх впливу на кінцевий результат, що знаходить своє відображення на рис. 3.1. [28]

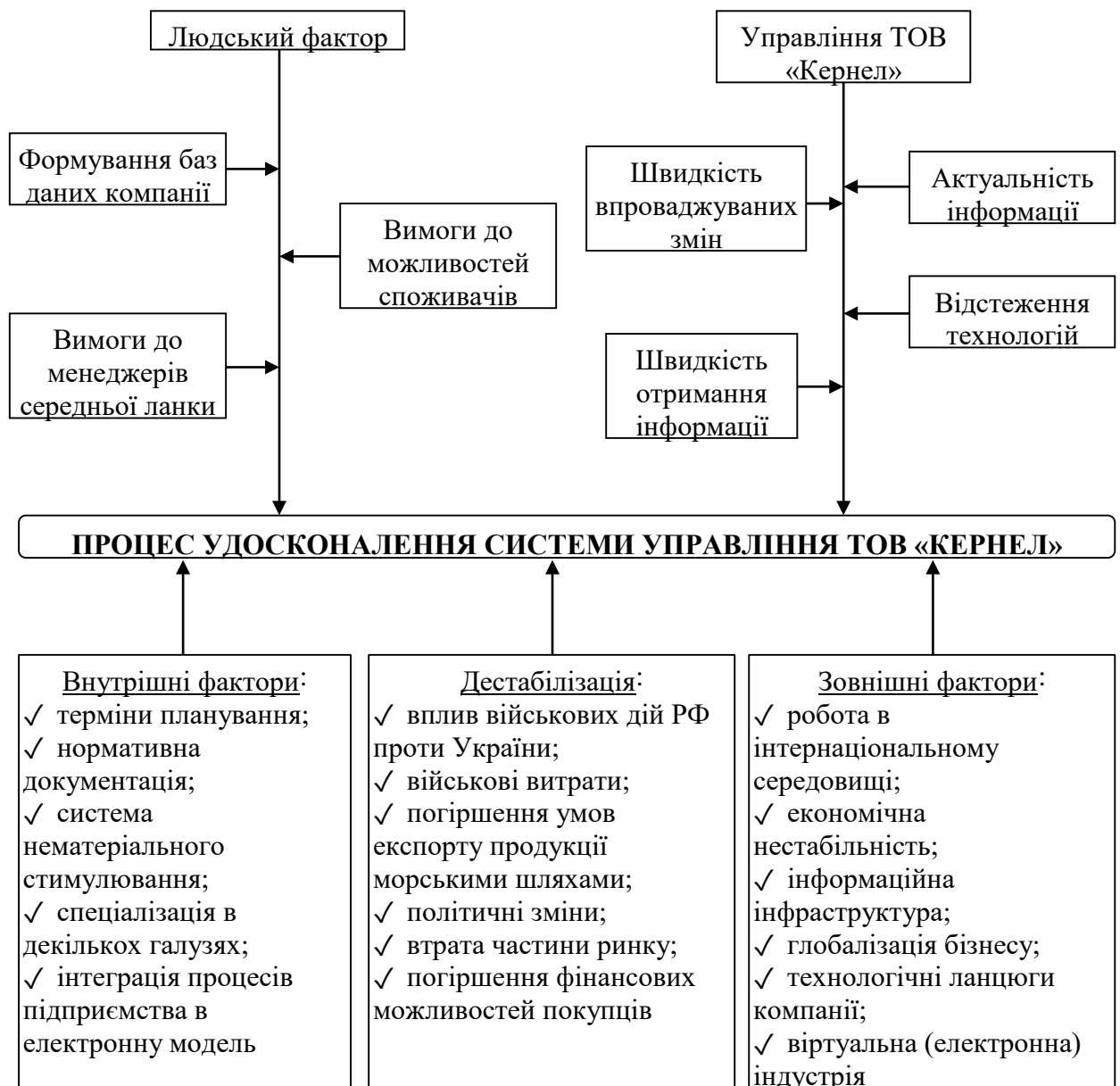


Рисунок 3.1 Факторна діаграма причинно-наслідкових зв'язків економічної нестабільності ТОВ «Кернел»

На діаграмі виділено 5 груп чинників, що визначають тенденції сучасної економіки. Група факторів дестабілізації включає вплив санкцій, політичні зміни, військові витрати. Ця група найбільше впливає на передбачуваність і стабільність роботи ТОВ «Кернел», якому під час здійснення тактичного та стратегічного планування необхідно враховувати вплив саме цих факторів

В рамках нашого дослідження особливої уваги потребує група чинників «Управління підприємством», у якій наголошується на швидкості отримання актуальної інформації та швидкості прийняття рішень керівництвом підприємства. Трапляються випадки, коли низька кваліфікація вищого керівництва ТОВ «Кернел» не дозволяє підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності. Таким чином, в силу зовнішніх змін проблема вдосконалення системи управління ТОВ «Кернел» перейшла в проблему впровадження зовсім іншої системи управління, яка під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів здатна бути гнучкою та змінюватись. Відбулося усунення акцентів у системі управління підприємством від управління окремими підрозділами до впровадження процесного управління.

Багато сучасних методик управління підприємствами ґрунтуються на процесному підході (управління ресурсами, загальне управління якістю, реінжиніринг господарського процесу тощо), однак необхідно зазначити, що в нашій країні керівники не вміють ефективно застосовувати процесний підхід, і він, як і раніше, відноситься до мало вивчених, нових концепцій управління. Нині ТОВ «Кернел» змушене функціонувати за умов політичної та економічної нестабільності, яку зумовлюють такі чинники: військова агресія РФ, військові витрати та політичні зміни.

Управління ТОВ «Кернел» у ситуації, пов'язаній з геополітичною напруженістю, високими темпами інфляції вимагає від керівників освоєння практичних навичок управління, які дозволять адаптувати систему управління підприємством до кризових умов. Антикризове управління включає комплекс методів, що застосовуються у різних функціональних підсистемах менеджме-

нту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів та антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації повинні застосовуватись в комплексі для своєчасного попередження та подолання криз. Управління ґрунтується на сукупності знань та результатах аналізу практичного досвіду, спрямованих на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку на складному етапі розвитку.

Деталі антикризового управління пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами, високим ступенем невизначеності і необхідністю приймати складні управлінські рішення в ситуаціях ризику. У період систематичних перетворень війна, питання встановлення ефективного управління основним ТОВ стало важливим питанням, що визначає реальне виживання агропромислового сектору вітчизняної економіки.

Крім того, щоб адаптувати компанію до кризової ситуації, ми вважаємо, що, на наш погляд, краще впровадити біогазове обладнання (установку). Біогазова установка забезпечує «дохід від відходів». Біогазовий завод широко використовується у виробництві тортів, фруктових кісточок, виноградних кісточок і т.д. в тому числі це найбільш ефективна система очищення біологічних відходів. Коров'ячий гній, свинина, пташиний послід, відходи бойні, рослинні відходи, силос, гниле зерно, стічні води, масло, біомаси, відходи харчової промисловості, солодовий шлам, бард після спирту, біоетанол більшість сировини можна змішувати один з одним. Установка на біогазі зазвичай окупається дуже швидко. Зрештою, в результаті ви можете отримати більше 5% енергії та добрив з органічних відходів, що, безумовно, допоможе у сільському господарстві.

На початку 2021 року ТОВ «Кернел» відкрила біогазову електростанцію в Полтаві і працює на husk. В результаті компанія отримала наступні переваги:

[51]

- Економія електроенергії, використаної в процесі виробництва;
- Зниження витрат на електроенергію;

- Обробка відходів після обробки соняшнику.

3.2 Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів операційної діяльності організації в умовах кризи

Беручи до уваги вищесказане, в процесі управління процесом управління ТОВ «Кернел» ми будемо використовувати превентивні механізми для прогнозування і нівелювання наслідків кризових явищ і постійно застосовувати можливі негативні наслідки, які можуть виникнути з об'єктивних причин.

На наш погляд, я хотів би зазначити, що криза вимагає управління та регулювання, а не запобігання. Якщо ми звернемося до» декомунізації конфліктів « і проведемо аналогію між конфліктом і кризою, ми зможемо побачити позитивні аспекти кризових (конфліктних) явищ, таких як заохочення інновацій, підвищення чутливості до прогресу і запобігання більш серйозних криз. Таким чином, одним з основних завдань превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» є не запобігання криз, а оптимізація кризового процесу, тобто «згладжування» його негативних наслідків.

Процес прийняття рішень про профілактичне кризове втручання подібний до процесу прийняття адміністративних рішень і може бути описаний як ряд етапів: створення проблем, отримання інформації, обробка, прийняття рішень, реалізація та встановлення контролю над реалізацією на заключному етапі. Однак профілактичне лікування є активним, тобто без початку моніторингу (діагностики тощо.) Спочатку важко сформулювати проблеми (якщо такі є). Таким чином, ми дізнаємося про внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Кернел», - йдеться в умовному першому етапі процесу прийняття превентивних антикризових рішень.

На першому етапі – етапі збору інформації – у процесі прийняття превентивних антикризових рішень ключовим елементом стає підсистема контролю внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансовоекономічної дія-

льності ТОВ «Кернел». Основною частиною процесу стає моніторинг зовнішнього та внутрішнього оточення, за допомогою якого підприємство зможе відстежувати сигнали про виникнення загроз та можливостей. Безперечно, будь-яке підприємство перебуває під впливом безлічі факторів, на наш погляд, слід розрізняти фактори мікро- та макрорівня, регіональні, галузеві та суб'єктивні фактори.

До негативних факторів мікрорівня можна, на наш погляд, віднести:

- суттєва обмеженість доступу до позикових засобів;
- залежність від постачальників матеріалів, послуг, устаткування тощо.

Регіональні чинники багато чому задані географічними і кліматичними умовами, наприклад, стан бюджету, цільові програми, інвестиційний клімат, соціально-економічне становище регіону, ризик стихійних лих тощо. Безумовно, необхідно враховувати специфіку галузі, де працює підприємство, інакше кажучи, галузеві чинники. У кожній галузі свої тенденції розвитку та свої унікальні фактори.

До макроекономічних факторів відносяться рівень та темп інфляції, норма оподаткування, облікова ставка НБУ, соціальні умови (суспільні цінності та спосіб життя, демографічна структура суспільства) тощо; оскільки ТОВ «Кернел» реалізує агропродукцію та експортує її, на систему управління, безумовно, впливають аналогічні показники у країнах, які є кінцевим ринком збуту продукції. Разом з тим, очевидно, існують кризи, що настають під впливом суб'єктивних факторів – до них відносяться якості керівника, які можуть негативно вплинути на ухвалення управлінського рішення, скажімо, некомпетентність управлінського керівництва, нерішучість ініціатора бізнесу, помилки в стратегії управління і т.д.

Слід виділити ще один важливий фактор – ресурсне забезпечення підприємства, яке набуває особливого значення в умовах антикризового управління. Здебільшого, саме з його достатності залежить вибір антикризової стратегії ТОВ «Кернел» – розрізняють стратегії превентивної санації та попереджувальної ліквідації підприємства. Оскільки бізнес ТОВ «Кернел» здатний

генерувати доходи, має додаткові джерела фінансування тощо, ми рекомендуємо застосувати стратегію превентивної санації, спрямовану на комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

Залежно від достатності ресурсів для ТОВ «Кернел» можливі, на наш погляд, комбінування двох варіантів стратегії превентивної санації:

- наступальна стратегія (за наявності у підприємства достатніх ресурсів для виходу з кризи);
- оборонна стратегія (при дефіциті ресурсів).

В умовах відсутності ресурсів доцільною є стратегія запобіжної ліквідації, яка використовується для виходу з кризи з найменшими втратами ресурсів, які згодом можна розмістити в нові рентабельні проекти. При формуванні озвучених стратегій вирішальну роль грає випереджувальна діагностика, що дозволяє визначити наявність реальних ресурсних можливостей, і оцінка ресурсів за фінансовими критеріями. Більшість озвучених факторів, за винятком суб'єктивних факторів та деяких факторів мікрорівня, безсумнівно, знаходяться поза сферою контролю ТОВ «Кернел», проте вони дозволяють відстежувати тенденції розвитку економіки в цілому та підприємства зокрема.

Щодо контрольованих факторів, ТОВ «Кернел» необхідно розробляти заходи щодо їх регулювання. Усі наведені фактори (регульовані та нерегульовані) допомагають при розробці ефективних заходів, спрямованих на взяття під контроль кризових ситуацій або їх запобігання. Отже, чим швидше дані фактори будуть виявлені (у деяких випадках – ще й ліквідовані), тим менша шкода буде завдана підприємству.

На етапі процесу прийняття превентивних антикризових рішень – етапі обробки зібраної інформації – одним із важливих елементів стає прогнозування, яке використовується для визначення тенденцій (напрямок розвитку) сигналів та факторів, виявлених на початковому етапі.

Необхідно уточнити, що для прогнозування на макро та мікрорівні ТОВ «Кернел» слід використовувати ті підходи, методи та прийоми, в яких фактор

впливу суб'єктивного зведений до мінімуму (або зовсім відсутній). Тобто для прогнозування ймовірності настання кризових ситуацій оптимальними є не якісні (експертні, евристичні, прогнозування за аналогією), а кількісні методи прогнозування (нормативні, індексні методи – для фінансового аналізу; аналіз часових рядів – для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреби у запасах, прогнозування структури збуту чи потреби у кадрах, балансові методи тощо).

Здебільшого, для прогнозування кризових явищ у практичній діяльності ТОВ «Кернел» варто застосовувати різні методики розрахунку набору коефіцієнтів (як правило, ліквідності, забезпеченості власними коштами, рентабельності, фінансової стійкості). Однак, доцільно здійснювати аналіз не лише фінансово-економічного стану підприємства, а й усієї сукупності внутрішніх та зовнішніх ризикоутворюючих факторів, наприклад, тенденцій розвитку економіки в цілому та бізнесу зокрема (в рамках регіону, галузі тощо).

На етапі коли на основі висновків, отриманих в результаті аналізу зібраної інформації, ТОВ «Кернел» варто розробити необхідні превентивні антикризові рішення та призначити працівників, відповідальних за виконання прийнятих рішень. Виділимо кілька важливих моментів, притаманних даному етапу:

– по-перше, необхідно оптимально розподілити наявні для підприємства ресурси. Слід співвіднести рівень витрат на превентивні заходи і рівень загрози кризи, тобто виділених ресурсів має вистачити на всіх етапах прийнятих превентивних антикризових рішень, але водночас, підприємство має понести невиправдано високі витрати;

– по-друге, працівники, призначені для виконання прийнятих рішень, мають бути фахівцями, компетентними у цій галузі. В ідеальному варіанті (якщо достатньо ресурсів) у ТОВ «Кернел» має бути створена група співробітників, які реалізують превентивне антикризове управління, в чій функції входить прийняття своєчасних антикризових рішень (включаючи моніторинг, контроль, планування тощо).

На етапі коли прийняті рішення реалізуються, і вводиться контроль над процесом їх реалізації. Поширеними інструментами превентивного антикризового управління для ТОВ «Кернел» повинні стати наступні:

- моніторинг та діагностика поточної ситуації;
- завчасне опрацювання антикризових заходів;
- попереднє накопичення ресурсів;
- система збалансованих показників;
- критична оцінка продуктів та процесів;
- прогноз змін середовища;
- системний аналіз зміни стану та конкурентного статусу ТОВ «Кернел»;
- постійний аналіз кредитної політики та заборгованості компанії;
- методи аналізу безпосереднього оточення підприємства (зовнішніх зв'язків, суб'єктів ринку), у тому числі аналіз ринкової позиції, SWOT-аналіз;
- математико-статистичні методи вивчення зв'язків, математичне моделювання і т.д.

Разом з тим, ефективним інструментом превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» може стати стратегія «управління за слабкими сигналами», яка дозволить підприємству завчасно дізнаватися про різкі зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на важко передбачувані події, вживати заходів у відповідь на ранній стадії появи потенційної небезпеки (можливості) – що точно відображає «філософію» превентивного антикризового управління. Обов'язковим інструментом діагностики клімату підприємства, як було зазначено вище, є аналіз фінансових показників, тому що саме фінансова неспроможність є однією з головних причин кризи. Однак деякі моделі, використовувані в системі управління ТОВ «Кернел», багато в чому застаріли, оскільки орієнтовані виключно на фінансову сферу підприємства, не враховують його галузеву належність, розмір, організаційно-правову форму та, головне, специфіку сучасної системи ринкових відносин та військовий стан в країні.

Використовувані ТОВ «Кернел» методики оцінки стану підприємства поєднують аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, кількісні та якісні показники. Наприклад, мотивуюча модель оцінки економічної спроможності (ЕС) підприємства визначає економічну спроможність як сукупність ринкової, виробничої та фінансової спроможності.

В якості інструменти оцінки економічної спроможності підприємства ТОВ «Кернел» використовує:

- перелік ознак ЕС;
- табулізовану форму експрес-аналізу ЕС, що включає профіль ЕС;
- шкалу відповідності кількісних та якісних показників та їх тенденцій рівням ЕС;
- формалізовану оцінку ЕС (за результатами оцінки вноситься підсумковий висновок про економічну спроможність підприємства, поданий у формі короткого або розгорнутого звіту).

На нашу думку, ще одним ефективним інструментом превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» є інновації. Доцільність орієнтації підприємства на інноваційну стратегію, впровадження організаційної культури, орієнтованої інновації – одним словом ефективність інновацій – доводилися неодноразово. Якщо взяти до уваги, що одна з цілей запровадження інновацій у ТОВ «Кернел» – запобігання розвитку кризи або забезпечення найбільш безболісного виходу з кризової ситуації, що вже склалася (крім неї, до основних цілей можна віднести максимізацію прибутку, удосконалення діючих технологічних процесів, підвищення конкурентоспроможності та ін.), можна зробити висновок, що будь-які інновації (процесні, продуктові, організаційні, маркетингові, економічні, соціальні, інформаційні і т.д.) можуть розглядатися як «антикризові інновації», оскільки будуть ефективним інструментом з нівелювання, взяття під контроль або запобігання кризових ситуацій для підприємства.

Наприклад, впровадження озвучених вище інструментів, моделей та управлінських механізмів у існуючу в ТОВ «Кернел» систему менеджменту

стане для підприємства організаційною інновацією, що передбачає введення нового організаційного методу у ділову практику підприємства (а також в організації робочих місць та зовнішніх зв'язків).

Сучасні інструменти превентивного антикризового управління більшою мірою актуальні, оскільки розглядають не лише фінансову сферу суб'єкта господарювання, але й мають на увазі аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, кількісні та якісні показники. В якості одного із можливих інструментів превентивного антикризового управління ТОВ «Кернел» пропонуємо розглядати будь-які інновації, метою яких є запобігання розвитку кризи на підприємстві, при цьому не має значення сфера застосування інновацій, причини їх виникнення, ступінь новизни та інноваційний потенціал.

Отже, кризи є невід'ємною частиною життєдіяльності ТОВ «Кернел», вони можуть бути ініційовані як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. На нашу думку, кризи потребують управління та регулювання, а не ухилення. Традиційне антикризове управління передбачає управлінські механізми «уникнення кризи», превентивне антикризове управління, орієнтоване на оптимізацію кризових процесів, тому передбачає грамотне співвідношення витрат і результатів у процесі кризи зі збереженням життєдіяльності ТОВ «Кернел». Таким чином, є доцільним впровадження превентивного антикризового управління в систему менеджменту ТОВ «Кернел», оскільки воно дозволяє вживати своєчасних заходів у відповідь на ранній стадії появи потенційної небезпеки.

Також одним із превентивних заходів запобігання кризи (в нашому випадку – енергетичної через ракетні обстріли РФ енергетичної інфраструктури України) є встановлення додаткової біогазової установки, яка працює за принципом бродіння. Саме завдяки цьому трудомісткому та тривалому процесу з'являється біогаз. Головна його перевага полягає в тому, що його можна використовувати як природний газ. Говорячи простіше, ним можна обігріти приміщення та виробити електроенергію. Також біогаз можна стиснути, залити у

балони чи автомобіль. Якщо налагодити виробництво, такий газ можна продавати.

Існують переваги встановлення біогазового обладнання на підприємстві:

- відсутність екологічних податків;
- отримання біогазу;
- отримання органічних добрив;
- отримання субсидій;
- відходи при переробці перетворюються з відходів 3-го та 4-го класів небезпеки в 5-й.

Відходи ТОВ «Кернел» часто утилізуються на звалища для подібних відходів, що завдає шкоди екології. Для реалізації цього інвестиційного проекту необхідно розрахувати витрати, які будуть потрібні для встановлення біогазового обладнання. Мінімальна ціна біогазової установки для підприємств сільськогосподарства становить приблизно 320 тис. грн. Ціна біогазової установки для переробки 10 тонн відходів варіюється від 250 до 350 тис. грн. Візьмемо середню ціну біогазової установки у розмірі 320 тис. грн.

Для визначеності стосовно доцільності застосування тієї чи іншої моделі стратегії бізнесу необхідно проведення SWOT-аналізу проекту, один з варіантів якого наведено нижче у табл. 3.1., яку розроблено на підставі звітів з роботи ТОВ «Кернел» [28]

З урахуванням сильних сторін необхідно розробляти маркетингову концепцію, а дослідження слабких сторін – для удосконалення конкурентної стратегії.

Загальна сума для інвестицій, окрім закупівлі сировини, становить 320 тис. грн. Фінансування проекту здійснюється частково за рахунок коштів власника і частково – за рахунок коштів інвесторів, що знайшло своє відображення в табл. 3.2. [29]

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз бізнес-процесу

<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <p>1. Недостатність власних фінансових ресурсів у повному обсязі.</p> <p>2. Новий проект потребує маркетингових витрат.</p> <p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <p>1. Якість.</p> <p>2. Ціна.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u> 1.</p> <p>Зменшення витрат на придбання електроенергії. 2. Збільшення обсягів виробництва.</p> <p>3. Збільшення прибутку за рахунок продажу частини виробленої енергії.</p> <p>4. Нівелювання ризику зникнення електропостачання через ракетні обстріли РФ енергетичної інфраструктури України.</p> <p>1. Залучення коштів інвесторів.</p> <p>2. Швидка окупність проекту.</p> <p>3. Удосконалення маркетингової кампанії.</p> <p>1. Покращання структури витрат виробництва.</p> <p>2. Розробка індивідуальних схем роботи з покупцями енергії.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <p>1. Зростання конкуренції.</p> <p>2. Зменшення фінансових можливостей компанії.</p> <p>3. Зростання навантаження на біогазову електростанцію.</p> <p>1. Зростання витрат на транспортування готової продукції.</p> <p>2. Збільшення витрат на маркетинг та збут.</p> <p>Підвищення вимог до якості та складу продукції.</p>
---	---	---

	3.Залучення дилерів.	
--	----------------------	--

Отже, загальна сума інвестицій складає 2105,8 тис. грн. Проект фінансується за рахунок власних та інвестиційних фінансових ресурсів. Проект частково фінансується за рахунок власних коштів, проте 27,4% участі у статутному фонді складають кошти вітчизняного інвестора.

Таблиця 3.3

Прогноз прибутку та збитків за роками, (в тис. грн.)

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Виручка від реалізації	4 440,4	6 660,6	7 992,7
ПДВ	740,1	1 110,1	1 332,1
Чистий дохід	3 700,3	5550,51	6660,612
Прямі витрати	911,0	1 366,6	1 776,5
Непрямі витрати	2 560,2	3 243,9	4 567,6
<i>ФОП та нарахування</i>	2 010,6	2 949,2	4 260,0
<i>Інші непрямі витрати</i>	549,7	294,7	307,6
Валовий прибуток від реалізації	229,1	940,1	316,5
Валова маржа рентабельності, %	5,16%	14,11%	3,96%
ЕВІТДА	229,1	940,1	316,5
Відсотки по кредиту	0,0	0,0	0,0
Амортизація	31,9	31,9	31,9
Операційний прибуток	197,2	908,2	284,6
Збитки попередніх періодів	0,0	0,0	0,0
Прибуток до податків	197,2	908,2	284,6
Податок на прибуток	35,5	163,5	51,2

Чистий прибуток	161,7	744,7	233,4
Чистий прибуток / Виручка, %	3,6%	11,2%	2,9%

В табл. 3.9 наведемо обсяги руху грошових коштів.

Рух грошових коштів за проектом

Операційна діяльність	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4
Грошові кошти, отримані від замовників	4 440,4	6 660,6	7 992,7
Сплачені кошти, за вирахуванням:			
Витрати на персонал	-2 010,6	-2 949,2	-4 260,0
Змінні витрати	-1 093,2	-1 639,9	-2 131,8
Постійні витрати (без з / п)	-635,0	-326,7	-339,6

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
Фінансові витрати (% по кредиту)	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	0,0	0,0	0,0
Податки, у т.ч.	508,0	968,3	996,1
<i>Податок на прибуток</i>	<i>35,5</i>	<i>163,5</i>	<i>51,2</i>
<i>ПДВ</i>	<i>472,5</i>	<i>804,8</i>	<i>944,8</i>
<i>Cash-flow від операційної діяльності</i>	1 209,6	2 713,1	2 257,4
Інвестиційна діяльність			
Купівля активів	0,0	0,0	0,0
Продаж фіксованих активів	0,0	0,0	0,0
Зміна оборотного капіталу (виробництво)	0,0	0,0	0,0

Інші витрати інвестиційного періоду	0,0	0,0	0,0
<i>Cash-flow від інвестиційної діяльності</i>	0,0	0,0	0,0
Фінансова діяльність			
Інвестиції	328,3	328,3	328,3
Виплата кредиту	0,0	0,0	0,0
Отримання кредиту	0,0	0,0	0,0
<i>Cash-Flow фінансової діяльності</i>	328,3	328,3	328,3
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	1 209,6	2 713,1	2 257,4
САЛЬДО НА ПОЧАТОК ПЕРІОДУ	0,0	1 537,9	4 579,4
САЛЬДО НА КІНЕЦЬ ПЕРІОДУ	1 537,9	4 579,4	7 165,1

Чиста приведена вартість розраховується за формулою: [30]

$$NPV = -INV + \left(\frac{CF_1}{1+r} \right) + \left(\frac{CF_2}{(1+r)^2} \right) + \dots + \left(\frac{CF_n}{(1+r)^n} \right) \quad (3.1)$$

де INV – сумарний обсяг інвестицій; r – ставка дисконтування – це ставка доходу, який можна отримувати, якщо відмовитися від аналізованих інвестицій і помістити їх в інвестиційні інструменти, які пов'язані з істотним ризиком (банківські депозити, стабільні цінні папери і т.п.), тобто ставка «природного приросту грошей». Для цілей даного проекту ставка дисконтування становить 20% на рік в гривні.

CF_1, CF_2, \dots, CF_n - грошові потоки. n

– роки (табл. 3.10).

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту

Показники	0	1	2	3	Реф. значення
Капітальні інвестиції (Capex)	0	0			
Чистий грошовий потік	-1 198	1 210	2 713	2 257	-
Чиста приведена вартість (NPV)	-1 198	12	2 725	4 983	> 0

Ефективність проекту доведена за умови його окупності на 2-й рік за-
провадження проекту.

Період окупності проекту - 22 місяці (табл. 3.6).

Період окупності проекту

Період окупності	РВ	міс.	21		
Чистий грошовий потік	-1 198	1 210	2 713	2 257	-
Кумулятивний чистий гро- шовий потік	-1 198	12	2 725	4 983	> 0

Дисконтований період окупності (DPB) - розраховується аналогічно простому періоду окупності, але при підсумовуванні чистого грошового потоку проводиться його дисконтування: [30]

$$Investment = \sum_{t=1}^{DPB} \left(\frac{1}{1+r^t} \right) CF_t \quad (3.2)$$

де Investment - початкові інвестиції; CF_t - чистий грошовий потік місяця t; r - ставка дисконтування;

DPB - дисконтований період окупності (табл. 3.7).

Дисконтований термін окупності проекту

Період окупності з дисконтом	DPB	міс.	21			
Дисконтований грошовий потік	-1 198	1 210	2 713	2 257	-	
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-1 198	12	2 725	4 983	> 1	

Внутрішня норма рентабельності визначає максимальну вартість капіталу, який залучається, при якій проект залишається вигідним (табл. 3.13).

Таблиця 3.8 - Внутрішня норма рентабельності (IRR)

Внутрішня ставка прибутковості за 3 роки	IRR	%	130,3%		
	0	1	2	3	Реф. значення
IRR		1,09%	110,26%	130,26%	IRR>d

Розрахунок внутрішньої норми прибутковості інвестицій показав, що навіть при процентній ставці або ставці дисконтування 20% річних проект залишається беззбитковим і забезпечує прибутковість на рівні 130,26% річних на 3 рік впровадження проекту.

Середня норма рентабельності – це відношення між середньорічними надходженнями і величиною початкових інвестицій.

Розраховується за формулою: [30]

$$ARR = (\sum CF_i / N/12) / INV, \quad (3.3)$$

Середня норма рентабельності – це середній дохід, який можна отримати від реалізації проекту (табл. 3.14).

Середня норма рентабельності (ARR)

Середня річна норма рентабельності	ARR	%	103%	-
------------------------------------	-----	---	------	---

Індекс прибутковості (PI) - відношення приведеної вартості майбутніх грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту до наведеної вартості первинних інвестицій. Розраховується за формулою: [30]

$$PI = (\sum CF_i / (1+r)^i) / INV, \quad (3.4)$$

де INV - початкові інвестиції CF_i - чистий грошовий потік; r - місячна ставка дисконтування (табл. 3.15).

Індекс прибутковості(PI)

Індекс прибутковості	PI	%	416,0%	PI>1
Середньорічний індекс прибутковості	PI	%	138,7%	PI>1

Розрахунок запасу міцності та точки беззбитковості проекту Розрахунок запасу міцності та точки беззбитковості проекту наведено в табл. 3.16.

Розрахунок запасу міцності та точки беззбитковості проекту

Показник	Одиниці	1 рік	2 рік	3 рік
Валові доходи	тис. грн.	4 440,4	6 660,6	7 992,7
Постійні витрати	тис. грн.	2 645,6	3 275,9	4 599,6
Змінні витрати	тис. грн.	1 093,2	1 639,9	2 131,8
Точка беззбитковості	тис. грн.	3 509,7	4 345,8	6 272,6
Виробничий важіль	тис. грн.	4,77	2,88	4,65
Запас міцності	%	20,96%	34,75%	21,52%

Аналіз чутливості проекту здійснено нижче у таблиці 3.17.

Аналіз чутливості проекту

Зміна вихідного параметра, %	0,00%	5,00%	10,00%	-5,00%	-10,00%
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн. (3 рік)	5	5328	5328	5328	5328
Внутрішня норма рентабельності за 3 роки (IRR)	130,26%	270,29%	270,29%	270,29%	270,29%
Період окупності	22	22	22	22	22

Сценарії розвитку проекту - оптимістичний, песимістичний, базовий – наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Оптимістичний, песимістичний, базовий сценарій розвитку проекту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Дохід, тис. грн.			
1 рік	4 218,4	4 440,4	4 662,4
2 рік	6 327,6	6 660,6	6 993,6
3 рік	7 593,1	7 992,7	8 392,4
Витрати, тис. грн.			
1 рік	3 551,9	3 738,8	3 925,8
2 рік	4 670,0	4 915,7	5 161,5
3 рік	6 394,8	6 731,4	7 068,0
Cash-Flow, тис. грн.			

1 рік	666,5	701,6	736,7
2 рік	1 657,6	1 744,9	1 832,1
3 рік	1 198,3	1 261,3	1 324,4

Нижче оцінимо ризики нашого проекту та їх важливість (табл. 3.19).

Оцінка ризиків проекту з встановлення біогазової установки

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка ризику, бал	Ймовірність ризику	Важливість ризику
1.	Збільшення конкуренції	85	0,2	17
2.	Зростання ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України з боку РФ	55	0,15	8,25
3.	Підвищення вимог до якості	35	0,1	3,5
4.	Збільшення собівартості продукції	30	0,15	4,5
5.	Зростання витрат	25	0,1	2,5
6.	Недостатні фінансові можливості	20	0,15	3
7.	Зростання залежності від інвестора	15	0,15	2,25
	Разом	x	1,00	x

У таблиці 3.20 наведено можливості зниження цих ризиків.

Таблиця 3.20 - Способи зниження найбільших ризиків проекту з встановлення біогазової установки

№	Найменування ризику	Методи зниження ризику
1.	Збільшення конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • розширення збуту; • залучення нових покупців енергії; • збільшення кількості біогазових установок

2.	Зростання ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України з боку РФ	<ul style="list-style-type: none"> • оптимізація виробництва енергії; • збільшення кількості біогазових установок
3.	Підвищення вимог до якості	<ul style="list-style-type: none"> • удосконалення контролю якості; • покращання технології виробництва
4.	Збільшення собівартості продукції	<ul style="list-style-type: none"> • пошук нових споживачів енергії; • оптимізація витрат
5.	Зростання витрат	<ul style="list-style-type: none"> • пошук напрямів зниження витрат
6.	Недостатні фінансові можливості	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення обсягів продажів та чистого прибутку
7.	Зростання залежності від інвестора	<ul style="list-style-type: none"> • пошук інших напрямів поповнення фінансових ресурсів

Отже, реалізацію розробленого бізнес-проекту необхідно здійснювати з урахуванням виокремлених ризиків.

Висновки до розділу 3

За результатами проведених досліджень ТОВ «Kernel», що має досить інформативний і просунутий сайт, варто розглянути варіанти спілкування з потенційними покупцями через Інтернет, щоб вони могли розміщувати замовлення на продукцію, спілкуватися з менеджерами і оплачувати продукцію. Показаний.

ТОВ «Kernel», розвиток інформаційної інфраструктури є найбільш важливим інноваційним напрямком. Дуже важлива залежність компанії від правильно підібраних інноваційних технологій. Управління core ІІс в ситуаціях, пов'язаних з геополітичною напруженістю і високою інфляцією, вимагає від менеджерів придбання практичних управлінських навичок, які дозволяють системі управління компанії адаптуватися до кризових ситуацій. Деталі антикризового управління пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами, високим

ступенем невизначеності і необхідністю приймати складні управлінські рішення в ситуаціях ризику.

На мій погляд, бізнес ТОВ «Kernel», може приносити дохід, тому є додаткові джерела фінансування, etc.It доцільно використовувати стратегії превентивної реабілітації, спрямовані на всебічне економічне відродження підприємств, спрямованих на перехід на «траєкторію» сталого розвитку. ТОВ «Kernel», повинна використовувати підходи, методи та методи з мінімальними (або повністю неіснуючими) суб'єктивними факторами впливу. ТОВ «Kernel», повинна призначити співробітника, відповідального за розробку необхідних профілактичних антикризових рішень і реалізацію прийнятих рішень.

Крім того, одна з превентивних заходів щодо запобігання кризи (в нашому випадку енергетична інфраструктура України забезпечується ракетними стрілками Російської Федерації) заснована на принципі бродіння.

Зроблено висновок, що загальна сума інвестицій склала 320 тис.грн без урахування закупівлі сировини. Проект фінансується частково за рахунок власника, частково за рахунок інвесторів. В даний час ТОВ «Кернел» не потребує додаткового біогазовому заводі для власного використання, тому він буде проданий, але в разі енергетичної кризи вироблена енергія забезпечить діяльність компанії. Тому при розрахунку враховуйте, що частина енергії накопичується, а частина продається іншим споживачам. Ефективність проекту залежить від реалізації проекту. Це було доведено за умови, що він відновиться протягом року.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження показують, що розуміння бізнес-процесів підприємства ґрунтується на визначенні управління бізнесом як процесу встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованих дій окремих осіб та груп, що складають весь бізнес. Керівництво компанії впливає на управління за допомогою управлінських рішень протягом усього процесу управління, ефективність яких залежить від інтенсивності та вартості праці, а також від

досягнутих результатів. При створенні корпоративної системи управління важливо розробити правила, що визначають логіку процесів, проектів, обов'язків і рівнів кваліфікації співробітників. Невід'ємною частиною системи управління є організаційна структура управління (ОСУ).

1. На мій погляд, природа кризи як і раніше залишається однією з найбільш суперечливих і маловивчених тим. Найбільшу шкоду завдає несподівана криза, і теоретики доводять свою неминучість на практиці. Дуже важливо мати актуальну інформацію про кризові явища в економіці прямо зараз. В даний час основним завданням управління бізнесом є виявлення основних ознак кризи, достовірна оцінка ситуації, своєчасне прогнозування наближення кризи, оцінка можливих негативних наслідків і об'єднання їх в систему, що розробляє програми подолання кризи. Ефективність реагування на кризову ситуацію багато в чому залежить від типу ситуації і здатності керівництва правильно оцінювати її небезпеки і ризики.

Зроблено висновок, що управління бізнесом на поточному етапі і в кризових ситуаціях важливо. При управлінні бізнесом важливо керувати всіма елементами виробництва та всіма видами використовуваних ресурсів, а для подолання дисбалансів та дисбалансів бізнес-менеджерам необхідно освоїти новий набір практичних інструментів та методів управління в поточній ситуації. Найважливіший спосіб управління бізнесом в умовах кризи - це поліпшення економічної ситуації тільки на рівні держави і його суб'єктів. У практиці корпоративного управління інструменти антикризового управління використовуються для подолання негативних наслідків кризи, що дає можливість коригувати негативні явища. Антикризові заходи використовуються для подолання умов, що загрожують існуванню бізнесу, в яких виживання бізнесу є основним завданням.

У 2021 фінансовому році його основна компанія, найбільший у світі виробник і експортер соняшникової олії в Україні, великий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світовий тиждень, отримала 5,647 мільйона доларів.

Згідно з дослідженням, зростання вирощування соняшнику відбулося в 2019 і 2021 роках, а збиральні площі - в 2018 і 2020-2021 роках. Водночас урожайність вирощування соняшнику збільшилася за досліджуваний період, за винятком 2020 року. Збільшення експорту соняшникової олії з України є зростаючою тенденцією в останні роки, оскільки наша країна є лідером у цій галузі. Ринок як і раніше нестабільний, переробні потужності України перевищили врожайність насіння соняшнику на 42% в 2021 фінансовому році, і багато учасників ринку були спустошені. В даний час частина земельного банку ТОВ «Кернел» належить Російській Федерації, тому його неможливо обробити. Через блокаду українських портів є і серйозні проблеми з експортом готової продукції.

Було зроблено висновок, що ТОВ «Кернел» вдалося консолидувати погано керований земельний банк, який він придбав у 2017 році, і довести, що він може реорганізувати нещодавно придбаний бізнес з метою вдосконалення платформи. За останні роки ТОВ «Кернел» інвестувала понад 110 мільярдів доларів. Новий план розвитку ТОВ «Кернел» на найближчі 5 років включає амбітну мету по щорічній переробці 600 мільйонів тонн насіння соняшнику і досягненню 1500 мільйонів тонн експорту зерна з України. Оскільки наш бізнес продовжує зростати, ми прагнемо залишатися гнучкими, оскільки майбутнє стає більш мінливим і складним, ніж у минулому.

Хоча було продемонстровано, що загальні аналітичні моделі (аналіз PEST) використовуються при плануванні систем корпоративного управління, вважаю, що для підвищення ефективності управління ТОВ «Кернел» необхідно враховувати більше факторів. За допомогою розподілу праці на рівні функцій управління, тобто передачі функцій управління від материнської компанії до дочірньої компанії. ТОВ «Кернел» змушена спеціалізуватися декомунізувати ключові галузі, оскільки в умовах конвергенції та гібридизації різних технологій і знань кордони між галузями розмиваються, що унеможливає точне прогнозування того, як ці галузі будуть змінюватися надалі. Управління ТОВ «Кернел» в ситуаціях, пов'язаних з геополітичною напруженістю і

високою інфляцією, вимагає від менеджерів практичних управлінських навичок для адаптації систем корпоративного управління до кризових ситуацій.

На мій погляд, ТОВ «Кернел» повинна використовувати превентивний механізм прогнозування і нівелювання наслідків поточних кризових явищ з використанням спеціалізованих інструментів, спрямованих на швидке виявлення і аналіз сигналів про наявність проблем із зовнішнього і внутрішнього середовища. enterprise. It він передбачає своєчасну розробку і реалізацію оперативних заходів щодо запобігання криз, викликані помилками менеджменту, контролювати проходження криз, що виникли з об'єктивних причин, і усувати можливі негативні наслідки. Бізнес ТОВ «Кернел» може приносити дохід, та має додаткові джерела фінансування, для переходу на траєкторію « сталого розвитку рекомендується застосовувати стратегії превентивної реабілітації, спрямовані на всебічне відновлення економіки підприємств.

Зроблено висновок, що загальний обсяг інвестицій склав 2105,8 тис.грн. Проект фінансується за рахунок власних коштів та пайових інвестиційних фондів. Хоча проект частково фінансується за рахунок власних коштів, 27,4% участі в затверженому фонді становлять кошти вітчизняних інвесторів. В даний час ТОВ «Кернел» не потребує додаткових біогазових установок для власного використання, тому вони будуть продані, але енергія, що виробляється в умовах енергетичного жовтня, забезпечить ефективність компанії. Тому при розрахунку враховуйте, що частина енергії накопичується, а частина продається іншим споживачам. Реалізація розробленого бізнес-проекту повинна здійснюватися з урахуванням виникаючих ризиків

Список використаної літератури

1. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с.
2. Вільгуцька // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2017. - № 2. - С. 197–206.

3. Воронкова Т.Є. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf.
4. Воскобоева О. В. Антикризове управління - передумова розвитку сучасного підприємства / О. В. Воскобоева, О. С. Ромащенко // Економіка.
5. Герасименко Л.І. Особливості менеджменту підприємств та оцінка його якості. Актуальні проблеми економіки. 2014. Вип. 12(46). С. 24-28.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Головка В. І. Антикризове управління в системі функціонування підприємства / В. І. Головка, Д. В. Шестопапов // Молодий вчений. - 2019. - № 1(2). - С. 438-441.
8. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). С. 4-10.
9. Гудченко Т.О. Управління підприємством в ринкових умовах.
10. Гуржій Н. М. Антикризове управління / Н. М. Гуржій, Н. П.
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
12. Джур О.Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67.
13. Добринюк Д.З. Наукові підходи та методологія оцінки якості менеджменту сучасного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 23-29.

14. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції / К. І. Докуніна // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 113-116.
15. Дубас Р. Г. Антикризове управління підприємством: економіка, менеджмент, маркетинг / Р. Г. Дубас // Менеджер. - 2017. - № 2. - С. 5-11.
16. Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 125 с.
17. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / М. О. Дурман, О. Л. Дурман // Вісник Херсонського національного технічного університету . - 2021. - № 1. - С. 153-161.
18. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. Пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318с.
19. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . - 2017. - № 1(2). - С. 69-75.
20. Кернел. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32055967/.
21. Кернел. Офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.
22. Кириченко С. О. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності / С. О. Кириченко, А. В. Ружицький, С. О. Тульчинська, С. В. Салоїд // Агросвіт. - 2021. - № 9-10. - С. 18-23.
23. Кифяк В. І. Механізм антикризового управління в корпораціях / В. І. Кифяк, Є. В. Галюк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2021. - № 11(3). - С. 86-92

24. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
25. Когут У. І. Антикризове управління витратами підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності / У. І. Когут, Н. І. Горбаль, Р. Б.
26. Кулачок // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С. 20-26.
27. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.
28. Максимов О. С. Розробка моделі бізнес-процесів банківського-установи на основі теорії масового обслуговування / А. С. Максимов, Ю. О. Максимова // XVII Всеукраїнська науково-методична конференція «Проблеми економічної кібернетики» з 12 по 14 вересня 2012р. в Одеському Національному політехнічному університеті на тему. - 2012.
29. Малий І.Р., Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. [Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи](#). 2021. № 5. С. 92-93.
30. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економічна наука. 2020. № 11. С. 24-27
31. Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. Інтелект XXI. 2017. № 6. С. 66-69.
32. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 87-92.

33. Мірковець Ю.О., Ніколюк О.В. Особливості проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
34. Науковий вісник НУВГП. 2014. Вип. 17(120). С. 102-107.
35. Оплачко І. О. Антикризове управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу: автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — 2020 — укр.
36. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100-106
37. Плікус І. Й. Антикризове управління підприємством на засадах ефективного використання інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу / І. Й. Плікус // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2018. - Вип. 1. - С. 170-177
38. Прокопишин // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 9. - С. 40-45.
39. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах / О. С.
40. Ревенко Х. А. Антикризове управління в сучасних умовах / Х. А. Ревенко // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 1. - С. 36-42
41. Резнік Н. П. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства / Н. П. Резнік, В. А. Костилян // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 4(1). - С. 213-223.

42. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
43. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239.
44. Румик І. І. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства / І. І. Румик, О. О. Пилипенко // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. - 2021. - Вип. 3. - С. 51-60.
45. Савчук Д. Формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 4-5.
46. Самілик Т.М., Комська М.М. Передумови виникнення та особливості кризових явищ сільськогосподарських підприємств. Агро-світ. 2021. № 13-14. С. 41-44.
47. Серотюк Б. В. Антикризове управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства: автореф. дис. ... к. е. н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — 2021 — укр.
48. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
49. Череп А. В. Реинжиниринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
50. Шер А. Вильгельм. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: 2-е изд., пер. и доп. / Пер. с англ. – АОЗТ «Просветитель», 1999. – 173 с. СПб., 2000. – 332 с. N.Y. : Quality Resources.