

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства в
умовах конкурентного середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Денисенко Сергій Сергійович

Керівник:

Вовк Микола Олександрович

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Денисенка Сергія Сергійовича

1. Тема роботи «Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах конкурентного середовища», керівник роботи доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Вовк Микола Олександрович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз стану та ефективності управління бізнес-процесами аграрного підприємства

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Сергій ДЕНИСЕНКО

Керівник роботи

Микола ВОВК

АНОТАЦІЯ

Денисенко С. С. «Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах конкурентного середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності та ролі стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства; досліджено ознаки, структуру, класифікацію, типи та етапи циклу управління бізнес-процесом підприємства.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства: розроблено заходи оптимізації та цифровізації бізнес-процесів; рекомендовані напрями реінжинірингу бізнес-процесів підприємства; розроблено процесну структуру управління; рекомендовано придбати GPS-трекери із датчиками рівня палива; запропоновані заходи з удосконалення роботи з персоналом: кадрове планування, підбір і адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінювання результатів праці, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, трудова дисципліна, охорона праці та безпека, комунікації та управління, корпоративна культура; рекомендовано застосувати логістичну стратегію з оптимізації витрат та збереження якості продукції на основі інтегрованого управління виробничо-логістичними процесами витрати становитимуть 720 тис. грн; запропонована програма розвитку професійних компетенцій персоналу загальною вартістю 580 тис. грн.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-процеси, аграрне підприємство, управління, конкурентне середовище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства.....	8
1.2. Теоретико-методичні засади стратегічного управління бізнес- процесами в умовах конкурентного середовища.....	14
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства...	31
2.3. Аналіз впливу конкурентного середовища на систему управління бізнес-процесами та визначення проблемних зон.....	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Розроблення заходів щодо оптимізації та цифровізації бізнес- процесів підприємства.....	48
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень у системі управління бізнес-процесами.....	54
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор економіки відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та розвитку її економіки в цілому. В умовах глобалізації та інтеграції національних економік аграрні підприємства стикаються з дедалі більшою конкуренцією, що зумовлює необхідність застосування ефективних стратегічних управлінських підходів до організації їх діяльності. Зміни на світових ринках, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, технологічні нововведення та вимоги щодо екологічної стійкості вимагають від аграрних підприємств постійного адаптування бізнес-процесів до нових умов. Стратегічне управління бізнес-процесами є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Успішне управління цими процесами дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та покращувати якість продукції, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного та конкурентного середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах конкурентного середовища, а також визначення ключових факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень у даній сфері.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – аграрне підприємство як господарська одиниця, що здійснює виробничу, фінансову та маркетингову діяльність на ринку сільськогосподарських продуктів.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства, включаючи планування, організацію, контроль та моніторинг ефективності реалізації стратегії в умовах конкурентного середовища.

Методи досліджень. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: економічний, статистичний, економіко-математичний, графічний, аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2020-2024 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з тематики стратегічного управління бізнес-процесами підприємства, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у подальшому дослідженні процесу стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах конкурентного середовища шляхом уточнення сутності та ролі бізнес-процесів у формуванні конкурентних переваг, удосконалення методичних підходів до їх оцінювання та обґрунтування напрямів оптимізації й цифровізації бізнес-процесів з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності аграрних підприємств при формуванні та реалізації стратегії управління бізнес-процесами, зокрема для оптимізації організаційної структури, підвищення результативності виробничих і управлінських процесів, впровадження цифрових інструментів управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі

«Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 346(5)/2025; XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, УНУС, 23 жовтня 2025 року); X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ 13 листопада 2025 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 378-383.

2. Вовк М. О., Бондаренко Ю. М., Гонтовий Д. Ю., Денисенко С. С. Стратегічне управління організаційним розвитком підприємства. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 48-50.

3. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Організаційний та стратегічний розвиток аграрного підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 54-55.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 50 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою визначається тим, наскільки раціонально організовані та керовані його бізнес-процеси. У конкурентному ринковому середовищі саме бізнес-процеси формують основу створення цінності для споживачів, забезпечують результативність діяльності та визначають конкурентоспроможність підприємства. Тому дослідження бізнес-процесів є ключовою передумовою впровадження систем управління якістю, оптимізації діяльності та цифрової трансформації.

Бізнес-процеси є базовим елементом діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вони формують послідовність та логіку операцій, необхідних для створення цінності для клієнтів. Їх чітке структурування забезпечує не лише впорядковану організацію виробничо-господарських функцій, а й сприяє раціональному використанню ресурсів, узгодженню стратегічних і поточних завдань, а також підвищенню ефективності роботи підприємства.

Одна з ключових властивостей бізнес-процесів полягає в тому, що вони встановлюють чіткий порядок виконання робіт, визначають розподіл відповідальності між учасниками та забезпечують прозорий механізм взаємодії як між внутрішніми структурними підрозділами, так і з зовнішніми партнерами чи контрагентами. Завдяки цьому бізнес-процеси виконують не лише функцію координації діяльності, а й слугують інструментом інтеграції підприємства у зовнішнє бізнес-середовище [23].

Термін «бізнес-процес» був вперше широко використаний у межах

процесного підходу до управління, що передбачає розгляд підприємства не як сукупності підрозділів, а як системи взаємопов'язаних потоків діяльності, спрямованих на досягнення конкретного результату.

В табл. 1.1 розглянемо твердження науковців стосовно сутності поняття «бізнес-процес».

Таблиця 1.1

Твердження науковців сутності поняття «бізнес-процес»

Науковець	Поняття
Волосатова М. [8]	Бізнес-процеси – це комплекс дій, взаємозалежних та пов'язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, який задовольняє вимогам споживачів
Гнатишин Л., Варфалюк В. [12, с. 62]	Бізнес-процеси – це сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які спрямовані на отримання прибутку
Лободяк С. І. [23]	впорядкована сукупність послідовних і взаємопов'язаних дій, що здійснюються визначеним відповідальним суб'єктом («власником процесу») із використанням організаційних ресурсів з метою трансформації вхідних елементів у вихідний продукт чи послугу, які створюють додану вартість для споживачів та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства
Мартинюк Н.Ю. [25]	Бізнес-процеси – це сукупність операцій, видів діяльності, група взаємозалежних завдань, структурована послідовність дій, послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій, упорядкована сукупність об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць, функцій та подій, поєднання людей, машин та обладнання, сировини, методів та середовища, у якому виробляється продукт чи послуга
Портер М., Міллар В. [50]	Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів чи послуг для споживача
Хаммер М., Чампі Дж. [49]	Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

У загальному значенні бізнес-процес являє собою комплекс взаємопов'язаних дій чи операцій, що виконуються у визначеній послідовності з метою отримання конкретного результату, який має цінність для кінцевого споживача. Бізнес-процеси охоплюють усі сфери функціонування підприємства та формують основу його операційної результативності [4]. Вони забезпечують трансформацію різних видів

ресурсів (матеріальних, фінансових, технологічних, кадрових) у кінцевий продукт або послугу, що має цінність для споживача. Тому ефективне управління процесами дозволяє узгодити внутрішній потенціал підприємства з вимогами ринку, підвищити гнучкість, своєчасно реагувати на зміни та створювати стійкі конкурентні переваги.

Бізнес-процес – це логічно упорядкована, взаємопов’язана сукупність видів діяльності, що трансформує вхідні ресурси у вихідний результат, який має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Основними елементами бізнес-процесу є вхід, вихід, виконавці, ресурси та механізм управління [3].

Таким чином, бізнес-процес є ключовою одиницею оцінки ефективності підприємства, оскільки саме через процеси реалізуються стратегічні цілі, створюється продукція, надаються послуги та формується вартість для клієнтів.

Попри те, що окремі бізнес-процеси можуть суттєво різнитися, усім їм притаманні певні спільні характеристики. Розглянемо спільні характерні ознаки бізнес-процесів на рис. 1.1.

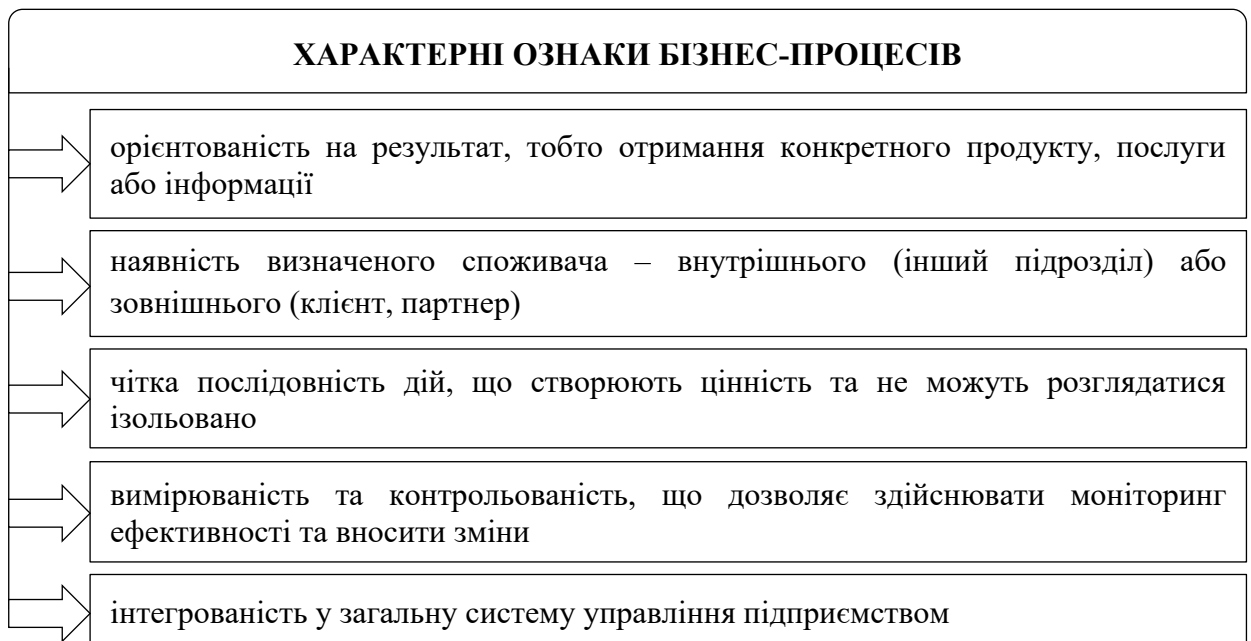


Рис. 1.1. Характерні ознаки бізнес-процесів [узагальнено на основі 37;

Отже, для повного й коректного розуміння поняття «бізнес-процес» необхідно враховувати всі зазначені характеристики, а також усвідомлювати, що бізнес-процес є системою взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує функціонування підприємства та спрямована на досягнення його цілей. Важливо підкреслити, що бізнес-процеси можуть відрізнятися рівнем складності та деталізації, оскільки з позиції узагальненого підходу вони відіграють ключову роль у діяльності підприємства. Крім того, бізнес-процеси можуть передбачати взаємодію з іншими функціональними системами підприємства, що впливає на їх результативність та ефективність.

Розглянемо на рис. 1.2 типову структуру бізнес-процесу.



Рис. 1.2. Структура бізнес-процесу [розроблено за допомогою 2; 11; 30]

Як бачимо з рис. 1.2 будь-який бізнес-процес має внутрішню структуру, яка включає такі елементи як вхід, процедури та операції, виконавці, ресурси, механізми управління, вихід (результат) та зворотний зв'язок. Наявність

розглянутої структури дозволяє моделювати процеси, оптимізувати їх, проводити регламентацію та впроваджувати системи управління якістю, BPM-технології та інші інструменти процесного управління.

Для забезпечення дієвого управління бізнес-процесами необхідним є їх упорядкування та систематизація. У практиці управління існує кілька підходів до класифікації бізнес-процесів. Найпоширенішою є класифікація за роллю процесу у створенні цінності. Залежно від цього бізнес-процеси поділяють на чотири основні групи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Найбільш поширена класифікація бізнес-процесів [узагальнено на основі 2; 3; 21; 29]

На рис. 1.3 представлено узагальнення різних ознак класифікації бізнес-процесів, що дає змогу продемонструвати їх багатовимірність й різні підходи до їхнього групування. Подібна систематизація не лише впорядковує

бізнес-процеси в межах підприємства, а й створює підґрунтя для вибору найбільш ефективних управлінських інструментів відповідно до конкретних умов та поставлених завдань.

За значенням для цінності	→	основні; забезпечуючі; управлінські; розвитку
За часовим горизонтом	→	стратегічні; тактичні; операційні
За функціональним підрозділом	→	виробничі; логістичні; фінансові; кадрові; ІТ
За рівнем регламентації	→	регламентовані; нерегламентовані
За повторюваністю	→	рутинні (масові); разові (проектні)
За рівнем автоматизації	→	автоматизовані; напівавтоматизовані; неавтоматизовані
За охопленням організаційних підрозділів	→	локальні; міжфункціональні; міжорганізаційні
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	→	бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня
За типом взаємодії	→	послідовні; паралельні; мережеві
За рівнем гнучкості	→	жорсткі; гнучкі (адаптивні)
За результативністю	→	ціннісні; неціннісні
За масштабом	→	індивідуальні; групові; корпоративні
За рівнем ієрархії	→	горизонтальні; вертикальні; інтегровані
За складністю структури	→	моно-процеси; вкладені процеси; пов'язані процеси
За участю персоналу	→	персональні; командні; автоматичні
За взаєморозумінням	→	документовані; недokumentовані
За можливістю вдосконалення	→	статичні; постійного вдосконалення
За керованістю	→	керовані (процесними KPI); некеровані
За орієнтацією на клієнта	→	зовнішні; внутрішні клієнти
За життєвим циклом	→	план – виконання – моніторинг – коригування
За можливістю масштабування	→	масштабовані; немасштабовані

Рис. 1.4. Класифікація бізнес-процесів підприємства [розроблено за допомогою 23; 33]

Отже, як бачимо з рис. 1.4 існує дуже багато ознак класифікації бізнес-процесів які протікають на підприємстві, проте єдиної узагальненої класифікація бізнес-процесів не існує. Окрім базового поділу, бізнес-процеси також класифікують: за рівнем деталізації (макропроцеси, процеси, підпроцеси, операції), за терміном виконання (короткострокові, середньострокові, довгострокові), за ступенем автоматизації (ручні, автоматизовані, змішані), за регулярністю (регулярні, нерегулярні, проектні) та за участю зовнішніх суб'єктів (внутрішні, зовнішні, міжорганізаційні). Такий розподіл дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємства, визначати вузькі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, бізнес-процеси є основою діяльності сучасного підприємства, поєднуючи стратегічний та операційний рівні управління й формують його здатність створювати цінність для споживачів. Вони сприяють раціональному використанню ресурсів та зміцненню конкурентних позицій, а їх багаторівнева будова ґрунтується на науковій моделі «вхід – перетворення – вихід – споживач – зворотний зв'язок». Визначення їх сутності, структури й видів дозволяє системно підходити до організації роботи, забезпечувати контроль якості, підвищувати ефективність та створювати умови для стратегічного розвитку. Розглянута класифікація бізнес-процесів створює методологічну базу для подальшого моделювання, оптимізації та впровадження інструментів процесного управління.

1.2. Теоретико-методичні засади стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентної боротьби стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Воно виступає системою довгострокового управлінського впливу, спрямованого на формування та

реалізацію стратегічних цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічне управління передбачає визначення місії та бачення підприємства, постановку довгострокових цілей, вибір стратегій їх досягнення, а також постійний контроль і коригування управлінських рішень. Його основна роль полягає у забезпеченні конкурентних переваг, адаптивності підприємства до змін ринку та ефективного використання наявного потенціалу [44].

В умовах конкурентного середовища стратегічне управління дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати власну позицію на ринку, створюючи унікальні ціннісні пропозиції для споживачів.

Конкурентне середовище являє собою сукупність зовнішніх умов і суб'єктів ринку, що впливають на діяльність підприємства та визначають рівень конкуренції в галузі. До ключових факторів конкурентного середовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, потенційні нові учасники ринку та товари-замінники.

В умовах жорсткої конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси з метою підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та рівня сервісу. Саме тому стратегічне управління бізнес-процесами виступає інструментом адаптації підприємства до динамічних змін конкурентного середовища.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє визначити загрози та можливості, що формують основу для прийняття стратегічних рішень щодо реінжинірингу, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів.

У сучасній теорії та практиці управління бізнес-процесами виокремлюють три найбільш поширені підходи: управління, зорієнтоване на інтеграцію, управління, що акцентує увагу на людському факторі, а також управління, орієнтоване на документообіг та регламентацію процесів (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Типи управління бізнес-процесами [розроблено за допомогою 24]

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на інтеграцію, розглядається як підхід, що спрямований на узгодження та взаємопов'язання різних інформаційних систем, програмних рішень і потоків даних як у межах підприємства, так і за його межами. Основною метою такого підходу є підвищення операційної результативності, покращення інформаційної взаємодії та забезпечення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Як правило, він застосовується до процесів, які можуть виконуватися автоматизовано та не потребують постійної участі людини.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на людину, зосереджується на ролі персоналу та їхній взаємодії в межах бізнес-процесів, особливо у ситуаціях, що вимагають творчого мислення, професійного судження, прийняття нестандартних рішень або погодження спірних питань між учасниками процесу.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на документи, передбачає фокусування на документах як ключових елементах або своєрідних

«тригерах» бізнес-процесів. У межах цього підходу документ виступає не лише результатом чи вхідною інформацією процесу, а й чинником, що визначає його логіку, послідовність дій та слугує джерелом важливих даних для ухвалення управлінських рішень [45].

Управління бізнес-процесами підприємства має циклічний характер й охоплює кілька основних етапів відображених на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Етапи циклу управління бізнес-процесом підприємства [розроблено за допомогою 1; 20]

Отже, як бачимо з рис. 1.6 завдяки циклічності управління бізнес-процесами підприємство отримує можливість безперервно коригувати та адаптувати свої процеси відповідно до змінних умов ринку, підвищувати результативність діяльності шляхом поступового скорочення витрат, тривалості виконання операцій й кількості помилок, формувати гнучку операційну модель, здатну підтримувати інноваційний розвиток та масштабування бізнесу, а також посилювати власні конкурентні позиції. У цьому контексті циклічний характер управління бізнес-процесами виступає не лише методичним підходом, а й стратегічною необхідністю для

підприємств, орієнтованих на сталий розвиток й досягнення лідерства у відповідній галузі.

Таким чином, управління бізнес-процесами слід розглядати як упорядковану та цілеспрямовану систему управління базами даних і сукупністю ресурсів підприємства – технічних, технологічних, трудових, фінансових та нематеріальних, що здійснюється відповідно до розробленої програми, за визначеним алгоритмом й з урахуванням специфіки та особливостей функціонування конкретного підприємства [41].

Виокремлюють вісім ключових напрямів, у межах яких доцільно формувати цілі бізнес-процесів підприємства:

- ринкова позиція (підприємство визначає своє місце серед конкурентів, орієнтуючись на зростання обсягів реалізації, рівень рентабельності, розширення частки ринку та інші показники конкурентоспроможності);

- інноваційність (передбачає освоєння нових способів ведення бізнесу, зокрема впровадження нових видів продукції чи послуг, вихід на нові ринки, застосування сучасних технологій й використання прогресивних методів організації виробництва);

- продуктивність (бізнес формує цілі з урахуванням співвідношення між досягнутими результатами та обсягами використаних ресурсів. Вищу продуктивність має те підприємство, яке за однакового обсягу послуг або продукції використовує менше економічних ресурсів);

- ресурсне забезпечення (здійснюється оцінювання всіх наявних ресурсів підприємства, включно з матеріально-виробничими запасами, обладнанням та іншими активами. Порівнюється фактичний рівень ресурсів із необхідним й визначається перспективна потреба в них);

- прибутковість (формується здатність бізнесу отримувати доходи, що перевищують витрати. Цілі, пов'язані з прибутковістю, зазвичай відображають необхідний кількісний рівень фінансових результатів);

- управлінські аспекти (охоплюють систему менеджменту та рівень

досягнень управлінського персоналу, який безпосередньо впливає на розвиток й функціонування бізнесу);

- персонал (акцент робиться на виконанні трудових функцій працівниками та їхньому ставленні до роботи. Підприємство має усвідомлювати відповідальність перед персоналом й визначати ефективні способи мотивації, серед яких конкурентна заробітна плата, змістовна та цікава робота, комфортні умови праці, можливості професійного спілкування й кар'єрного зростання. Ефекти від досягнення цих цілей проявляються також у довгостроковій перспективі);

- соціальна відповідальність (розглядається як зобов'язання бізнесу сприяти підвищенню добробуту суспільства та сталому соціальному розвитку). Для ефективного управління цілі мають бути організовані в ієрархічну структуру, від пріоритетних до вторинних [22].

Сутність бізнес-процесів доцільно трактувати як упорядковану послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на використання ресурсів підприємства з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення сталого розвитку та реалізації стратегічних орієнтирів діяльності суб'єктів господарювання із застосуванням сучасних цифрових інструментів для формування їх конкурентоспроможності.

Підприємства мають здійснювати безперервний аналіз наявних бізнес-процесів з метою їх удосконалення, ліквідації застарілих або неефективних елементів й впровадження нових, більш результативних процесів. Аналіз бізнес-процесів ґрунтується на використанні комплексу діагностичних й оціночних методів та інструментів, спрямованих на зростання операційної ефективності. Систематичне проведення такого аналізу дає змогу виявляти проблемні зони у діяльності підприємств й водночас відкриває нові можливості для підвищення результативності підприємницької діяльності [34].

У теорії та практиці управління виокремлюють низку методичних підходів до стратегічного управління бізнес-процесами.

Розглянемо схематично на рис. 1.7 взаємозв'язок методичних підходів до стратегічного управління бізнес-процесами.



Рис. 1.7. Методичні підходи до стратегічного управління бізнес-процесами [розроблено за допомогою 22]

Отже, вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від стратегічних цілей підприємства, галузевої специфіки та рівня розвитку конкурентного середовища.

Ефективне управління бізнес-процесами вимагає їх безперервного вдосконалення, що реалізується із застосуванням різноманітних методів оптимізації. Дані методи розрізняються за тривалістю впровадження та глибиною змін, які вони зумовлюють у бізнес-процесах підприємства. У науковій практиці виділяють два основні підходи до класифікації методів

управління бізнес-процесами: короткострокові методи (спрямовані на оперативне покращення функціонування процесів, належать експрес-аналіз, метод ідеалізації, управління статистичними процесами, а також метод структурування функції якості, вони дозволяють швидко виявляти недоліки та підвищувати ефективність поточної діяльності) та довгострокові методи (орієнтовані на глибокі трансформаційні зміни та передбачають суттєве оновлення бізнес-процесів. До них відносять реінжиніринг, бенчмаркінг і редизайн бізнес-процесів, які забезпечують стратегічне переосмислення та перебудову діяльності підприємства (табл. 1.2)).

Таблиця 1.2

Методи управління бізнес-процесами на підприємстві [розроблено за допомогою 10; 21; 34]

Назва методу	Характеристика методу
Реінжиніринг	Істотна зміна бізнес-процесів, спрямована на принципово новий рівень розвитку організації. Використовується не для вдосконалення, а як повністю абстрагований метод процесного управління
Інжиніринг	Розглядається як метод проектування нових бізнес-процесів або процесів у нових організаціях. Приводить, переважно, до позитивних результатів
Перепроєктування	Вдосконалення налагоджених процесів, які потребують змін за вимогами клієнта. Часто такий підхід застосовують разом з бенчмаркінгом, щоб досліджуваний процес не вийшов гіршим або кращим за еталонний
Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесу з еталонним варіантом задля виявлення розбіжностей та причин гіршого функціонування. Очікувані поліпшення: зменшення витрат і часу на виконання циклу процесу, зниження рівня помилок на 20-50 %
Методика швидкого аналізу рішень	Зосередження уваги на будь-якому процесі під час наради, для формування стратегії його поліпшення впродовж 3 місяців. Використовують інтуїтивні методи (експертна оцінка). Очікувані поліпшення: скорочення витрат, строків виконання циклу. У випадку прийняття ефективних рішень, відсоток помилок зменшується на 5-15 %
Методика ідеалізації бізнес-процесів	У межах системного підходу метод ідеальної системи полягає у спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того як вони розроблені, необхідно виділити лише ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці
Статистичне управління бізнес-процесами	Головною метою цього методу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що обумовлюють хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що обумовлюють спорадичну варіацію
Метод структуризації функції якості	Дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення та проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується через побудову спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу

Отже, як бачимо з табл. 1.2, основними методами управління бізнес-процесами на підприємстві є реінжиніринг, інжиніринг, перепроєктування, бенчмаркінг, методика швидкого аналізу рішень, методика ідеалізації бізнес-процесів, статистичне управління бізнес-процесами та метод структуризації функції якості.

Інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу та активний перехід до цифрової економіки зумовлюють необхідність для підприємств переглядати традиційні підходи до інструментарію управління бізнес-процесами, поглиблюючи використання діджиталізації та сучасних технологічних рішень [43].

Стратегічне управління бізнес-процесами є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства [9]. Воно забезпечує узгодженість операційної діяльності зі стратегічними цілями, підвищення гнучкості та адаптивності до ринкових змін, оптимізацію витрат й підвищення продуктивності, формування довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються посиленням конкурентної боротьби, управління бізнес-процесами набуває визначального значення. Воно надає підприємствам можливість зосереджувати увагу на пріоритетних напрямках діяльності та оперативно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Управління бізнес-процесами виступає фундаментом цифрової трансформації, сприяючи досягненню вищого рівня продуктивності та забезпеченню відповідності зростаючим вимогам споживачів в умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій [18].

Таким чином, стратегічне управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища виступає необхідною передумовою стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його здатність ефективно реагувати на сучасні виклики та реалізовувати стратегічні можливості.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методологічних основ стратегічного управління бізнес-процесами підприємства доцільно відзначити:

1. Бізнес-процеси є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, вони визначають логіку організації діяльності, забезпечують перетворення ресурсів у готовий продукт чи послугу та формують основу створення споживчої цінності. Узагальнення наукових підходів дозволило підтвердити, що бізнес-процес розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Вивчення характерних ознак бізнес-процесів засвідчило, що для них властиві орієнтація на результат, наявність визначеного споживача, чітка структурованість, можливість вимірювання та контролю, а також інтегрованість в загальну систему управління підприємством. Проаналізована структурна модель показала, що будь-який бізнес-процес містить елементи входу, процедур та операцій, виконавців, ресурсів, механізмів управління, результату та зворотного зв'язку, що забезпечує його цілісність й можливість оптимізації. Розгляд класифікацій бізнес-процесів продемонстрував їх багатовимірність та відсутність єдиної універсальної системи групування, що пояснюється різноманітністю сфер функціонування підприємств й специфікою процесної діяльності. Водночас найбільш поширеним є поділ на основні, допоміжні, управлінські та процеси розвитку, що дає можливість комплексно структурувати діяльність підприємства та визначати пріоритети управління. Отже, бізнес-процеси є фундаментом результативного та конкурентоспроможного функціонування підприємства, а їх системне вивчення, моделювання та класифікація створюють науково-методичне підґрунтя для подальшої оптимізації, цифровізації та підвищення ефективності управління підприємством.

2. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення

конкурентної боротьби стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку, підвищення адаптивності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Дослідження сутності бізнес-процесів дозволило розглядати їх як упорядковану сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень й реалізації стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано, що управління бізнес-процесами має циклічний характер й передбачає послідовне проектування, моделювання, впровадження, моніторинг та оптимізацію процесів, що забезпечує їх постійне вдосконалення відповідно до змін ринкового середовища. Проаналізовано основні типи управління бізнес-процесами, орієнтовані на інтеграцію, людину та документи, а також визначено ключові напрями формування цілей бізнес-процесів, серед яких ринкова позиція, інноваційність, продуктивність, ресурсне забезпечення, прибутковість, управлінські аспекти, персонал й соціальна відповідальність. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами потребує застосування комплексу методичних підходів, зокрема це процесного, системного, ресурсного, ціннісно-орієнтованого та інноваційного, вибір яких залежить від стратегічних орієнтирів підприємства та галузевої специфіки. Окрему увагу приділено методам управління бізнес-процесами, які поділяються на короткострокові та довгострокові, що дає змогу забезпечити як оперативне вдосконалення процесів, так і їх глибоку трансформацію. Таким чином, стратегічне управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його гнучкості, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій, що створює підґрунтя для сталого функціонування й довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство функціонує як багатогалузеве сільськогосподарське підприємство, де основними напрямками діяльності є рослинництво та тваринництво. Земельний фонд підприємства складає значну площу, що дозволяє вести сівозміни та застосовувати сучасні технології обробітку ґрунту. Виробнича структура включає кілька підрозділів, зокрема, це рослинницький сектор (поля, елеватори, склади для зберігання зерна), тваринницький комплекс (молочне скотарство, свинарство) та допоміжні служби (ремонтні майстерні, транспортний відділ).

Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур (пшениця, кукурудза, соняшник, соя та ін.), а також займається тваринницьким виробництвом, що забезпечує його більш стійке функціонування та можливість комплексного використання ресурсів. У рослинництві широко використовуються сучасні сорти та гібриди культур, адаптовані до кліматичних умов Полтавщини, а у тваринництві застосовується новітнє обладнання для утримання та годівлі худоби, що підвищує продуктивність та якість продукції.

Ефективне управління та використання трудових ресурсів має важливе значення як для сільського господарства загалом, так і в цілому для розвитку економіки. Вони виступають рушійною силою та найголовнішим чинником успішного функціонування аграрного підприємства і саме їм належить головна роль серед основних факторів сільськогосподарського виробництва. Головною продуктивною силою суспільства виступають люди з їх теоретичними знаннями, практичними навичками та багатовіковим досвідом, тобто поряд із засобами виробництва, землею необхідним виробничим

фактором є праця, а носіями здатності працювати – трудові ресурси [16].

Проведемо аналіз чисельності та ефективності працівників підприємства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	231	224	239	234	201	-38	84,10
у т. ч в рослинництві	193	188	187	185	173	-14	92,51
тваринництві	38	36	34	30	28	-6	82,35
Продуктивність праці, тис. грн/особу	851,8	634,6	736,7	818,1	1028,8	292,08	139,65

Проведена оцінка чисельності персоналу підприємства, показала її зниження протягом досліджуваних років на 38 осіб та становить 201 особу у 2024 р. Зросло значення показника продуктивності праці до 1028,8 тис. грн/особу у 2024 р., тобто на 292,08 тис. грн/особу більше.

Вагому роль в діяльності аграрного підприємства відіграють основні засоби, які необхідно використовувати раціонально та ефективно, оскільки вони є головним елементом матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання [14]. Ключовим елементом успішної діяльності підприємства є процес ефективного управління основними засобами, який включає в себе ряд етапів, які стосуються планування інвестицій у їх придбання, закупівлю та введення в експлуатацію, подальше утримання й технічне обслуговування, проведення оцінки вартості та технічного стану, а також ухвалення управлінських рішень щодо оновлення, модернізації або

зміни структури та кількості основних засобів відповідно до виробничих потреб [35].

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	44583	41097	39224	39632	46957	2375	105,33
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,55	0,49	0,44	0,41	0,42	-0,14	75,03
Коефіцієнт зносу	0,45	0,51	0,56	0,59	0,58	0,14	131,10
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	193,00	183,47	164,12	169,37	233,62	40,62	121,05
Фондомісткість, грн	0,23	0,29	0,22	0,21	0,23	0,00	100,22
Фондовіддача, грн	4,41	3,46	4,49	4,83	4,40	-0,01	99,78

Проведена оцінка забезпеченості підприємства основними засобами показала зростання показника їх наявності на 2375 тис. грн та у 2024 р. становить 46957 тис. грн у 2024 р. Помітно знизилася значення коефіцієнта придатності яке становить 0,42, отже, значна частина основних засобів підприємства або морально застаріла, або фізично зношена чи використовується неефективно. Це може означати низьку ефективність їх експлуатації, підвищені витрати на ремонт або обслуговування, а також недостатню продуктивність обладнання. Така ситуація негативно впливає на загальну продуктивність підприємства, обмежує його спроможність до модернізації та оновлення й створює додаткові ризики при виконанні виробничого процесу.

В умовах сучасного економічного розвитку особливої уваги набуває узгодженість методів обліку оборотних засобів, оскільки це забезпечує цілісність фінансової звітності й підвищує прозорість діяльності підприємств. Раціональне управління оборотними засобами позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, адже оптимальна їх структура визначає рівень ліквідності, прибутковості та загальної конкурентоспроможності бізнесу [31].

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	109956	131457	163100	177165	199743	36643,00	122,47
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,47	3,20	4,16	4,47	4,25	0,10	102,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,17	1,10	0,81	1,08	1,11	0,30	137,05
Матеріаломісткість, грн	2,24	1,26	1,54	1,91	1,28	-0,26	83,16
Матеріаловіддача, грн	0,45	0,80	0,65	0,52	0,78	0,13	120,25

Проведена оцінка ефективності використання оборотних засобів підприємства свідчить про позитивні тенденції в управлінні його оборотними активами. Спостерігається зростання середньорічної вартості оборотного капіталу до 199743 тис. грн у 2024 р., що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення ресурсної бази для операційної діяльності. Коефіцієнт оборотності необоротних активів зріс з до 4,25 та вказує на підвищення продуктивності використання

основних засобів й інших довгострокових активів, що сприяє зростанню обсягів випуску продукції без пропорційного збільшення витрат на основний капітал. Позитивною є й динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів, який зріс до 1,11 у 2024 р., що свідчить про прискорення обороту капіталу й ефективніше використання матеріалів, запасів та грошових коштів.

Загалом, результати свідчать про зміцнення ефективності управління оборотними активами, підвищення їх віддачі та раціональніше використання ресурсів. Отже, підприємству вдалося досягти вищої продуктивності при помірному збільшенні ресурсної бази, що позитивно вплинуло на його фінансово-економічний стан та конкурентоспроможність.

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами у своїй виробничо-комерційній діяльності – від налагодження ефективної співпраці з контрагентами та організації постачання ресурсів до забезпечення прибуткового збуту продукції. Підвищення результативності роботи передбачає досягнення максимального приросту виробництва та прибутку на кожен витрачений одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. На економічну ефективність діяльності підприємства впливає широкий спектр чинників і умов [15].

Проведемо аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства в табл. 2.4.

Проаналізувавши одержані дані з табл. 2.4. помічаємо позитивну динаміку зростання досліджуваних показників, отже підприємство підвищує свою конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Зросли значення виробництва валової продукції на 5 %, та становить 206789 тис. грн у 2024 р., виручки від реалізації на 71,55 % до значення 221269 тис. грн, та помічаємо суттєве зростання чистого прибутку з 9418 тис. грн у 2020 р. до 48765 тис. грн у 2024 р., тобто у 5 разів, що підтверджує підвищення ефективності господарювання.

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	196774	142154	176077	191433	206789	10015,49	105,09
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	128980	144974	131832	190746	221269	92289,00	171,55
Чистий прибуток, тис. грн	9418	35012	-7198	29592	48765	39347,00	517,79
Коефіцієнт автономії	0,97	0,99	0,94	0,93	0,96	-0,01	98,95
Загальний коефіцієнт ліквідності	22,73	104,33	11,16	10,72	36,45	13,71	160,33
Рівень рентабельності, %	122,48	154,35	109,91	131,01	147,93	X	X
Норма прибутку, %	5,12	17,00	-3,27	12,81	18,04	X	X

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав загалом позитивні тенденції його розвитку. Попри скорочення чисельності працівників на 38 осіб, продуктивність праці зросла на 292,08 тис. грн/особу, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Наявність основних засобів збільшилася на 2375 тис. грн, проте коефіцієнт їх придатності знизився до 0,42, що вказує на зношеність й потребу оновлення технічної бази. Середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 36643 тис. грн, а коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився до 1,11, що свідчить про прискорення обороту ресурсів. Підприємство демонструє вагоме покращення фінансових результатів: виробництво валової продукції збільшилося на 5 %, виручка на 92289 тис. грн, а чистий прибуток зріс більш ніж у п'ять разів до 48765 тис. грн, отже, збережено високий рівень фінансової стійкості та ліквідності. Загалом підприємство працює результативно та ефективно, однак потребує модернізації основних засобів для забезпечення подальшого розвитку.

2.2. Оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства

В процесі господарської діяльності досліджуване підприємство виконує багато різноманітних бізнес-процесів в межах трьох груп: основних, допоміжних та управлінських. До основних бізнес процесів відносять виробництво галузі рослинництва (обробіток ґрунту, посів, догляд, збирання), тваринництва (догляд за ВРХ та свинями), зберігання й реалізації продукції та логістика.

Логістика є важливою складовою управління підприємством, адже вона забезпечує ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. В умовах ринкової економіки саме логістична політика визначає конкурентоспроможність підприємства, його фінансові результати та стабільність на аграрному ринку [28].

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу та ефективності збуту. У підприємстві логістична система охоплює:

1. Постачання ресурсів – придбання насіння, добрив, пально-мастильних матеріалів та технічного обладнання. Закупівлі здійснюються у перевірених постачальників на умовах гуртових контрактів, що дозволяє мінімізувати витрати.

2. Виробничу логістику – організацію транспортування ресурсів у середині підприємства, раціональне використання техніки та оптимізацію графіків виконання робіт.

3. Зберігання продукції – зерно зберігається у власних складах та на елеваторах партнерських організацій, що забезпечує збереження якості та можливість реалізації продукції у вигідний період.

4. Транспортну логістику – перевезення здійснюється як власними транспортними засобами, так і з залученням сторонніх перевізників, залежно від відстані та обсягів партій.

5. Збутову логістику – підприємство постачає продукцію оптовими партіями, що знижує витрати на реалізацію та полегшує взаємодію з контрагентами.

Отже, раціональна логістична система дозволяє знизити собівартість продукції, забезпечити своєчасні поставки та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Розглянемо в табл. 2.5 динаміку витрат підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+ / -	%
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн		
Матеріальні витрати	87980	113210	114082	100109	161112	47030	141,22
Витрати на оплату праці	25243	29039	30634	31252	40203	9569	131,24
Відрахування на соціальні заходи	5456	6345	6690	6825	8780	2090	131,24
Амортизація	8049	8129	8333	7747	8215	-118	98,58
Інші операційні витрати	3124	4697	3795	3105	3061	-734	80,66
Разом	129852	161420	163534	149038	221371	X	X

Аналізуючи дані табл. 2.5 помічаємо зростання загального обсягу витрат у 2024 р. до 221371 тис. грн, що значно перевищує рівень 2020 р. Найбільший приріст спостерігається за матеріальними витратами, які зросли на 47030 тис. грн (41,22 %), що зумовлено підвищенням вартості паливно-мастильних матеріалів, добрив, насіння та інших ресурсів. Значне збільшення відбулося й за статтею витрат на оплату праці на 9569 тис. грн (31,24 %), що може бути пов'язано з підвищенням середньої заробітної плати та залученням додаткового персоналу. Відрахування на соціальні заходи зросли на 2090 тис. грн (31,24%), що є прямим наслідком збільшення фонду оплати праці. Натомість амортизаційні витрати дещо зменшилися на 118 тис. грн (1,42%), що може свідчити про відсутність оновлення активів або про завершення амортизації частини основних засобів. Важливим є скорочення

інших операційних витрат на 734 тис. грн (19,34%), що вказує на певну оптимізацію неосновних витрат.

Загалом структура витрат демонструє тенденцію до зростання фінансового навантаження на підприємство, насамперед через матеріальні ресурси та оплату праці. Це потребує подальшої уваги керівництва до оптимізації використання матеріальних ресурсів, підвищення продуктивності праці та модернізації основних засобів для зниження собівартості продукції.

Логістична стратегія підприємства орієнтована на мінімізацію витрат й підвищення якості обслуговування клієнтів. Розглянемо в табл. 2.6 основні заходи, реалізації логістичної стратегії підприємства.

Таблиця 2.6

Логістична стратегія підприємства, 2020-2024 рр.

Напрямок	Заходи	Результати	Переваги для підприємства
Модернізація складських приміщень	<ul style="list-style-type: none"> - ремонт та утеплення складів; - встановлення системи вентиляції та охолодження; - впровадження автоматизованих систем обліку запасів 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення витрат продукції; - оптимізація запасів; - поліпшення умов зберігання 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення витрат на утримання; - підвищення якості продукції; - зростання рівня задоволеності клієнтів
Оновлення автопарку	<ul style="list-style-type: none"> - придбання сучасних вантажних автомобілів; - використання техніки з нижчою витратою палива; - впровадження GPS-моніторингу транспорту 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження транспортних витрат; - підвищення надійності та швидкості доставки; - контроль за маршрутом й витратами 	<ul style="list-style-type: none"> - економія ресурсів; - своєчасне виконання поставок; - зміцнення ділової репутації
Використання сучасних логістичних технологій	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження систем управління ланцюгами постачань; - використання програм для планування маршрутів; - електронний документообіг 	<ul style="list-style-type: none"> - прозорість й контроль усіх логістичних процесів; - зменшення часу на обробку інформації; - зниження ризиків помилок 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності; - швидше реагування на зміни попиту; - інтеграція логістичної діяльності

Проведений аналіз логістичної стратегії підприємства показує, що підприємство орієнтується на поєднання трьох ключових напрямів:

модернізацію складських приміщень, оновлення автопарку та впровадження сучасних логістичних технологій. Це дозволяє зменшити втрати продукції під час зберігання, скоротити транспортні витрати та підвищити швидкість доставки, забезпечити прозорість і контроль усіх етапів логістичного процесу та інтегрувати логістичну діяльність у єдину систему управління. Загалом, стратегія логістики сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності, зміцненню позицій підприємства на ринку та зростанню його конкурентоспроможності.

Основною метою операційної діяльності підприємства є досягнення достатнього рівня рентабельності. Цей показник тісно пов'язаний із прибутком, проте не тотожний його абсолютній величині. Рентабельність виступає узагальнюючим індикатором прибутковості та відображає ефективність фінансової й господарської діяльності підприємства в цілому [36].

Проведемо оцінку рентабельності використання ресурсів підприємства в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рентабельність використання ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р. абсолютне (+ ; -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Рентабельність власного капіталу	5,12	17,00	-3,27	12,81	18,04	12,92
Рентабельність залученого капіталу	194,73	2778,73	-49,24	178,98	889,87	695,14
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	4,99	16,89	-3,07	11,95	17,40	12,40
Рентабельність оборотних активів	8,57	26,63	-4,41	16,70	24,41	15,85
Рентабельність необоротних активів	11,97	46,14	-10,07	42,00	60,51	48,54
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	122,48	154,35	109,91	131,01	147,93	25,45
Рентабельність реалізації (продаж)	7,30	24,15	-5,46	15,51	22,04	14,74
Валова рентабельність основної діяльності	18,35	35,21	9,02	23,67	32,40	14,04

Аналіз даних з табл. 2.7 свідчить про суттєве покращення результатів діяльності та підвищення ефективності використання капіталу й активів. У 2022 р. підприємство демонструвало кризові показники, коли більшість видів рентабельності мали від'ємні значення через зниження прибутковості та вплив зовнішніх економічних факторів (військова агресія на території України), проте вже у 2023-2024 рр. спостерігається різке відновлення та зростання фінансових результатів. Найвищі темпи зростання зафіксовано за рентабельністю необоротних активів, яка збільшилася на 48,54 %, що свідчить про значне підвищення ефективності використання основних засобів, що могло стати результатом модернізації або покращення технологічної дисципліни. Позитивна динаміка простежується за рентабельністю власного капіталу, яка підвищилася до 18,04 % та свідчить про зміцнення фінансової стійкості та покращення здатності підприємства генерувати прибуток для власників.

Стабільне зростання демонструють показники рентабельності продукції та продажів. Рентабельність продукції збільшилася до 147,93 %, а рентабельність реалізації до 22,04 %, що свідчить про підвищення маржинальності та покращення збутової політики підприємства.

Отже, підприємство продемонструвало значне фінансове відновлення та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Зростання рентабельності у 2024 р. порівняно з 2020 р. свідчить про покращення управлінської політики, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та покращення ринкових результатів. Підприємство має високий потенціал подальшого розвитку й зміцнення конкурентоспроможності.

Допоміжними бізнес-процесами підприємства є технічне обслуговування техніки, наявність матеріально-технічних ресурсів, ІТ-підтримка та кадрове забезпечення.

Матеріальні ресурси становлять ключову частину виробничих ресурсів, що застосовуються у процесі створення суспільного продукту. Вони постійно перебувають у формі матеріальних запасів та елементів незавершеного

виробництва на підприємстві [26]. Проведемо оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+ / -	%
Фондомісткість	0,23	0,29	0,22	0,21	0,23	0,00	100,00
Фондовіддача	4,41	3,46	4,49	4,83	4,40	-0,01	99,77
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,55	0,49	0,44	0,41	0,42	-0,14	75,03
Коефіцієнт зносу	0,45	0,51	0,56	0,59	0,58	0,13	129,73
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,55	0,49	0,44	0,41	0,42	-0,13	75,68
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,21	0,85	-0,18	0,75	1,04	0,83	491,60
Матеріаломісткість, грн	0,45	0,80	0,65	0,52	0,78	0,33	173,33
Матеріаловіддача, грн	2,24	1,26	1,54	1,91	1,28	-0,96	57,14

Аналіз показників табл. 2.8 свідчить про неоднозначну динаміку у формуванні матеріально-технічного потенціалу підприємства. Показник фондомісткості у 2024 р. зберігся на рівні 2022 р. (0,23), що вказує на стабільність витрат основних засобів на одиницю продукції, проте відсутність його зниження свідчить про повільні темпи оновлення технічної бази. Негативною є тенденція зростання матеріаломісткості на 0,33, адже це означає збільшення витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції. Крім того, скорочення матеріаловіддачі на 0,96 відображає погіршення ефективності використання матеріалів.

Третя група бізнес-процесів – управлінські, до яких відносять стратегічне та оперативне планування, фінансовий менеджмент, управління персоналом та управління комунікаціями.

В процесі аналізу системи управління персоналом підприємства варто здійснити аналіз його структури управління для того, щоб виявити

ефективність розподілу функцій й повноважень, встановити рівень взаємодії між підрозділами, оцінити оперативність прийняття управлінських рішень та визначити можливі дисфункції, що стримують його розвиток.

Проведемо дослідження організаційної структури досліджуваного підприємства та розглянемо її на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, як видно з рис. 2.1, організаційна структура підприємства має ієрархічний характер й чіткий функціональний поділ. Вона включає керівну ланку, дві основні виробничі сфери (рослинництво та тваринництво), допоміжні служби, що відповідають за технічне, складське й енергетичне

забезпечення, а також адміністративний персонал. Така побудова сприяє раціональному розподілу обов'язків, узгодженому функціонуванню структурних підрозділів і підвищенню ефективності виробничих процесів. Представлена структура є типовою лінійно-функціональною моделлю, характерною для більшості аграрних підприємств, оскільки вона ефективно працює за умов стабільного виробництва, усталених технологічних операцій та порівняно невеликої кількості рівнів управління.

2.3. Аналіз впливу конкурентного середовища на систему управління бізнес-процесами та визначення проблемних зон

У сучасних умовах аграрний сектор функціонує в умовах високої конкуренції, що формується під впливом глобалізаційних процесів, технологічних змін, державної політики та ринкових коливань. Конкурентне середовище визначає ключові пріоритети діяльності підприємства та безпосередньо впливає на структуру, організацію й результативність бізнес-процесів.

Підприємства змушені адаптувати виробничу, логістичну, маркетингову та управлінську діяльність відповідно до вимог ринку, щоб забезпечити стабільну рентабельність, ефективність використання ресурсів й високу якість продукції. Отже, конкурентні умови стають одним із найважливіших чинників, що визначають рівень організаційно-управлінської зрілості підприємства.

Розглянемо на рис. 2.2. основні вектори впливу конкурентного середовища на систему управління бізнес-процесами підприємства В умовах зростаючої ринкової турбулентності, цифровізації та загострення боротьби за ресурси підприємства змушені трансформувати підходи до організації виробничих, логістичних, маркетингових, кадрових та фінансово-аналітичних процесів. Кожен з елементів схеми демонструє, як зовнішні

чинники стимулюють зміни всередині підприємства, формуючи потребу у впровадженні нових технологій, підвищенні ефективності, оптимізації ресурсів та посиленні конкурентних переваг.

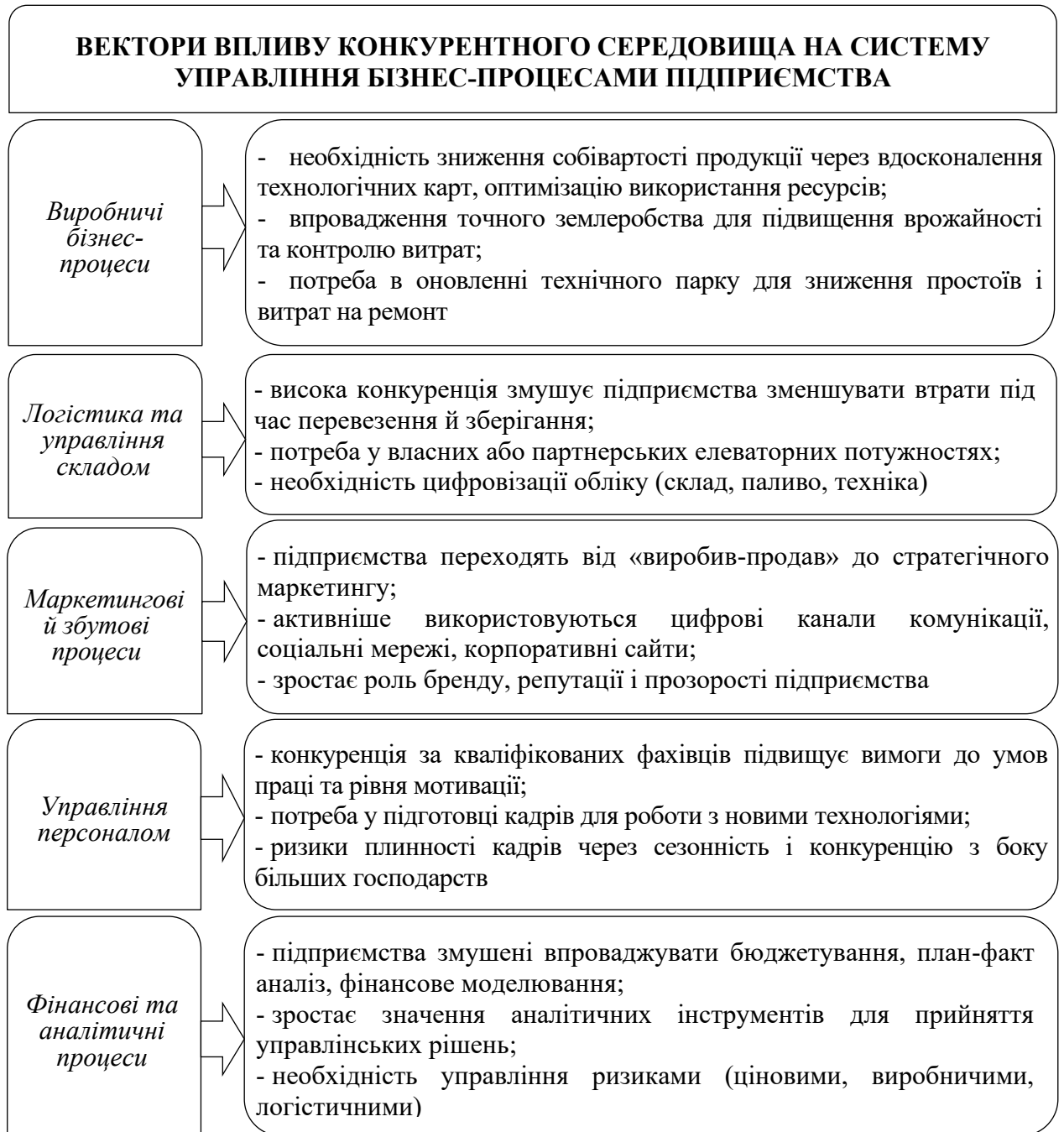


Рис. 2.2. Вектори впливу конкурентного середовища на систему управління бізнес-процесами підприємства [розроблено автором]

За допомогою розглянутих на рис. 2.2 векторів конкурентна боротьба стимулює підприємство до перебудови та оптимізації бізнес-процесів. Таким чином, конкурентне середовище виступає потужним драйвером розвитку та

модернізації системи управління бізнес-процесами підприємства. Вплив зовнішніх чинників охоплює всі напрями діяльності – від виробництва та логістики до маркетингу, управління персоналом й фінансового аналізу. Підприємство, яке здатне оперативно реагувати на ці зміни, впроваджувати цифрові інструменти, оптимізувати витрати, підвищувати професійний рівень кадрів та зміцнювати позиції на ринку, отримує суттєві стратегічні переваги. У результаті формуються більш гнучкі, стійкі та ефективні бізнес-процеси, що забезпечують конкурентоспроможність й стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розглянемо на рис. 2.3 проблемні зони у системі управління бізнес-процесами підприємства.

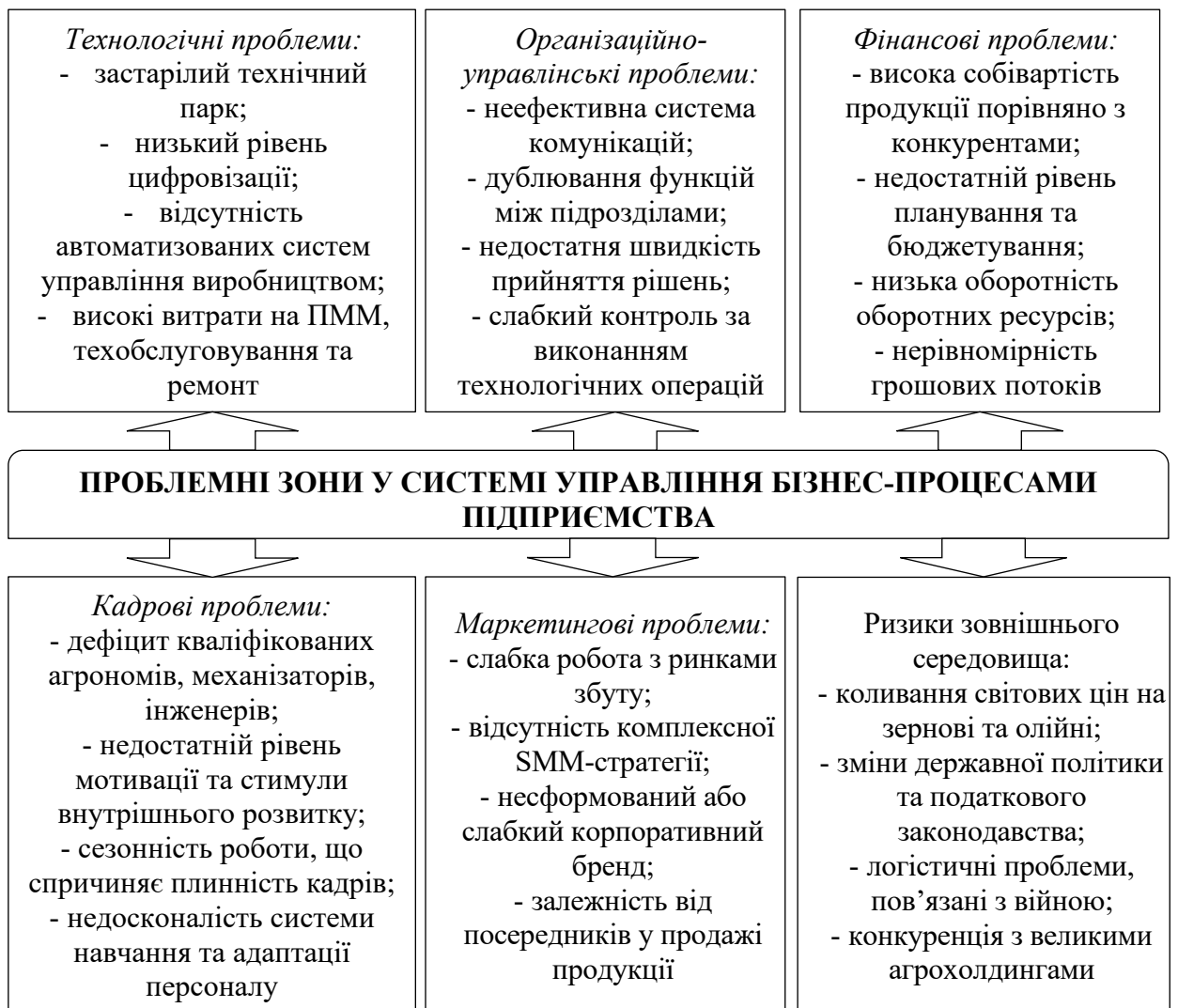


Рис. 2.3. Проблемні зони у системі управління бізнес-процесами підприємства [розроблено автором]

Узагальнення представлених проблемних зон свідчить, що система управління бізнес-процесами підприємства стикається зі взаємопов'язаними технологічними, організаційними, фінансовими, кадровими та маркетинговими труднощами, які посилюються впливом нестабільного зовнішнього середовища. Застаріла технічна база, низький рівень цифровізації та відсутність сучасних систем управління виробництвом знижують операційну ефективність та підвищують витрати. Недоліки в організаційно-управлінській структурі, повільність прийняття рішень й слабкий контроль виконання операцій формують внутрішні бар'єри для розвитку. Фінансові дисбаланси у вигляді високої собівартості, низької оборотності ресурсів й нерівномірності грошових потоків ускладнюють планування діяльності та реалізацію інвестиційних проєктів. Кадровий дефіцит, особливо технічних спеціалістів й агрономів, разом із недостатніми програмами мотивації та адаптації, стримує підвищення продуктивності та інноваційності підприємства. Маркетингові слабкі місця, зокрема недостатня робота з ринками збуту, відсутність сучасних інструментів просування та низька корпоративна ідентичність, обмежують конкурентні можливості. Додатковий тиск створюють зовнішні ризики, серед яких коливання цін, зміни законодавства, логістичні проблеми та конкуренція з великими агрохолдингами.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідний комплексний підхід до вдосконалення бізнес-процесів, що передбачає модернізацію техніко-технологічної бази, оптимізацію управління, посилення фінансової дисципліни, розвиток кадрового потенціалу та формування ефективної маркетингової стратегії в умовах мінливого ринкового середовища.

Таким чином, конкурентне середовище має істотний вплив на систему управління бізнес-процесами підприємства, формуючи вимоги до рівня технологічності, ефективності, швидкості реагування й стратегічної орієнтованості. Аналіз показує, що ключовими проблемними зонами є

технологічна відсталість, недосконалість внутрішніх комунікацій, висока собівартість, кадровий дефіцит й слабка цифрова взаємодія з ринком.

На основі фінансової звітності підприємства було виконано аналіз, дослідження, моделювання та прогнозування ключових факторів управління персоналом і результативного показника – виручки від реалізації продукції та послуг із застосуванням методу множинної виробничої регресії. Відомо, що залежності такого типу можуть бути описані множинною лінійною виробничою функцією:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Основним завданням множинної виробничої регресії є визначення ступеня впливу факторів на кінцевий результат діяльності підприємства.

У рамках дослідження були виділені такі фактори впливу:

- продуктивність персоналу;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Результативною змінною є виручка від реалізації продукції та послуг. Аналіз проводився у кілька етапів: побудова динамічних рядів факторів та результативного показника, формулювання моделі, статистична оцінка отриманих параметрів, інтерпретація результатів та побудова прогнозу на майбутній період [27].

Для забезпечення точності обчислень фактори й результативний показник були позначені змінними, а подальші розрахунки здійснювалися з використанням статистичних та математичних функцій Microsoft Excel (CORREL, MDETERM, MINVERSE, CHIINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV, LINEST) [17].

Першим етапом визначено парні коефіцієнти кореляції – показники, що демонструють рівень впливу окремих факторів на виручку. Рівень зв'язку оцінюється за абсолютною величиною коефіцієнта: менше 0,3 – слабкий, 0,3-0,7 – середній, понад 0,7 – тісний, а значення 1 означає функціональну залежність. Усі фактори продемонстрували тісний прямий зв'язок із

результативним показником, що підтверджується частинними коефіцієнтами кореляції:

- продуктивність персоналу – 0,713;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів – 0,706;
- коефіцієнт плинності кадрів – 0,80 (найвищий вплив).

Після обчислення транспонованої матриці та інших проміжних параметрів отримано рівняння множинної лінійної регресії:

$$Yr = -612599,45 - 13,25X_1 + 784018,80X_2 + 691068,57X_3.$$

Коефіцієнти моделі визначені методом найменших квадратів, і кожен з них показує, як зміниться виручка при зміні відповідного фактора на одиницю за незмінних інших показників. Вільний член рівняння економічного змісту не має.

Загальний коефіцієнт детермінації R^2 становить 0,76, що свідчить про високу щільність зв'язку між відібраними факторами та результативною змінною. Тобто 75,68% варіації виручки пояснюється включеними до моделі факторами.

Для перевірки адекватності моделі застосовано F-критерій Фішера. Оскільки його розрахункове значення перевищує табличне, модель можна вважати статистично надійною за рівнем значущості 0,95, що дає підстави використовувати її для прогнозування та подальшого економічного аналізу.

Додатково результати були перевірені за допомогою вбудованої функції LINEST, що забезпечує автоматизацію й підвищення точності оцінювання регресійних параметрів.

На наступному етапі виконано прогнозування основних факторів управління персоналом на 2026 р. (функція TREND). Отримані прогнозні значення становлять:

- продуктивність персоналу – 082,75 тис. грн (зростання);
- коефіцієнт використання трудових ресурсів – 1,00 (зростання);
- коефіцієнт плинності кадрів – 0,07% (зниження).

Відповідно до прогнозних факторних показників, очікувана виручка

підприємства у 2026 р. становитиме 221 680,02 тис. грн, що на 411,02 тис. грн (0,19%) більше порівняно з 2024 р. Слід врахувати, що реальні значення можуть змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Графічне відображення фактичних, теоретичних й прогнозованих значень подано в додатку А.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що застосування економіко-математичних методів, зокрема множинної лінійної регресії, дає можливість комплексно оцінити вплив факторів управління персоналом на фінансові результати підприємства й формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли підприємство стикається з численними ризиками та викликами. Виявлені проблеми підтверджують потребу в модернізації системи управління, впровадженні інновацій, удосконаленні кадрової політики, оптимізації виробництва та посиленні стратегічного планування. Узгодження бізнес-процесів із вимогами ринкового середовища, впровадження інноваційних інструментів управління, підсилення аналітичної функції та оптимізація ресурсного забезпечення є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз стану та ефективності управління бізнес-процесами підприємства доцільно відзначити:

1. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав загалом позитивні тенденції його розвитку. Попри скорочення чисельності працівників на 38 осіб, продуктивність праці зросла на 292,08 тис. грн/особу, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Наявність основних засобів збільшилася на 2375 тис. грн,

проте коефіцієнт їх придатності знизився до 0,42, що вказує на зношеність й потребу оновлення технічної бази. Водночас фондоозброєність праці зросла до 233,62 тис. грн/особу, що частково компенсує зазначені ризики. Середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 36643 тис. грн, а коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився до 1,11, що свідчить про прискорення обороту ресурсів. Матеріаломісткість зменшилася, а матеріаловіддача зросла, що підтверджує раціональніше використання матеріальних ресурсів. Підприємство демонструє вагоме покращення фінансових результатів: виробництво валової продукції збільшилося на 5 %, виручка на 92289 тис. грн, а чистий прибуток зріс більш ніж у п'ять разів до 48765 тис. грн, отже, збережено високий рівень фінансової стійкості та ліквідності. Загалом підприємство працює результативно та ефективно, однак потребує модернізації основних засобів для забезпечення подальшого стабільного розвитку.

2. Проведена оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства за 2020-2024 рр. показала як позитивні зрушення, так й низку проблемних аспектів, які потребують управлінських рішень. Загальний обсяг витрат підприємства зріс до 221371 тис. грн у 2024 р. Найбільший приріст спостерігається за матеріальними витратами +47030 тис. грн (41,22 %), що свідчить про суттєве зростання ресурсної складової виробництва. Витрати на оплату праці збільшилися на 31,24 %, а інші операційні витрати скоротилися на 19,34 %, що демонструє часткову оптимізацію допоміжних процесів. Майже всі показники рентабельності у 2024 р. демонструють відчутний приріст порівняно з 2020 р. Зокрема, рентабельність власного капіталу зросла на 12,92 %, а рентабельність необоротних активів на 48,54 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Показники ефективності використання матеріально-технічної бази демонструють певні проблеми. Матеріаломісткість зросла на 0,33, а матеріаловіддача знизилась на 0,96, що підтверджує необхідність модернізації обладнання, оптимізації норм витрат і впровадження точного землеробства. Погіршення коефіцієнта

придатності основних засобів до 0,42 та зростання коефіцієнта зносу до 0,58 вказують на старіння технічного парку. Аналіз організаційної структури засвідчив її лінійно-функціональний характер, що забезпечує стабільність, проте стримує швидкість прийняття рішень та адаптацію до змін. Виявлені недоліки у матеріальних, логістичних та управлінських процесах підтверджують потребу у реформуванні системи менеджменту. Отже, підприємство має позитивну динаміку фінансових результатів та рентабельності, проте водночас стикається з підвищенням витрат, зношеністю основних засобів й недостатньою ефективністю матеріально-технічного забезпечення. Це зумовлює необхідність модернізації технологічного парку, поглиблення цифровізації бізнес-процесів, оптимізації витрат та удосконалення логістичної й організаційної політики. Реалізація таких заходів дозволить підвищити продуктивність, зменшити собівартість й забезпечити стійку конкурентну позицію підприємства в перспективі.

3. Проведений аналіз впливу конкурентного середовища на систему управління бізнес-процесами підприємства показав, що зовнішні ринкові умови формують широкий спектр вимог до організації виробничих, логістичних, маркетингових, кадрових й фінансово-аналітичних процесів. Високий рівень конкуренції та динамічність аграрного ринку зумовлюють необхідність постійної адаптації, оптимізації витрат, цифровізації операцій та підвищення ефективності використання ресурсів. Досліджені вектори впливу підтвердили, що конкурентне середовище стає ключовим драйвером модернізації бізнес-процесів, стимулюючи підприємство до впровадження нових технологій, посилення внутрішнього контролю та підвищення якості управління. Виявлені проблемні зони свідчать про наявність взаємопов'язаних технологічних, організаційних, кадрових, фінансових та маркетингових недоліків, які стримують ефективність функціонування підприємства. Застаріла технічна база та низький рівень цифровізації знижують продуктивність і підвищують витрати, недосконалість внутрішніх комунікацій та дублювання функцій уповільнюють процеси прийняття

рішень, а дефіцит кваліфікованих кадрів та слабка система мотивації зумовлюють падіння операційної результативності. Застосування економіко-математичних методів аналізу, зокрема множинної лінійної регресії, дало можливість кількісно оцінити вплив ключових показників управління персоналом на виручку підприємства. Отримані результати підтвердили значущість таких факторів, як продуктивність персоналу, коефіцієнт використання трудових ресурсів та рівень плинності кадрів, які разом пояснюють понад 75% варіації кінцевого фінансового результату. Це дозволяє стверджувати, що кадрова політика та ефективність управління персоналом є критичними елементами конкурентоспроможності підприємства. Отже, результати розділу засвідчують потребу у комплексній трансформації системи управління бізнес-процесами підприємства, яка повинна включати модернізацію виробничо-технологічної бази, підвищення рівня цифровізації, оптимізацію організаційної структури, зміцнення фінансової дисципліни, розвиток людського капіталу та формування ефективної маркетингової стратегії. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного й турбулентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення заходів щодо оптимізації та цифровізації бізнес-процесів підприємства

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства є ключовим чинником формування його конкурентоспроможності, стійкості та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. З огляду на високий рівень ризикованості аграрної сфери, залежність від природно-кліматичних умов, волатильність ринків та потребу в інноваціях, удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами потребує системного підходу. В табл. 3.1 розглянемо основні напрями такого вдосконалення, що дозволяють сформувавши ефективну модель розвитку сучасного аграрного підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення є адаптація організаційної структури до процесного підходу, оскільки традиційні ієрархічні моделі часто не забезпечують достатньої гнучкості, уповільнюють прийняття рішень та знижують ефективність комунікацій. Тому, рекомендується удосконалити організаційну структуру, яка дозволить скоротити цикл прийняття рішень, забезпечити більшу прозорість бізнес-процесів й підвищити керованість підприємства.

Ключову роль у розвитку аграрного сектору відіграють інноваційні цифрові рішення. Цифровізація дозволяє значно підвищити точність планування, оперативність управлінських рішень та ефективність використання ресурсів. Завдяки впровадженню цифрових рішень підприємство отримає можливість знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність та мінімізувати людський фактор у процесах управління.

Суттєвим напрямом удосконалення є формування ефективної системи

стратегічного планування, яка враховуватиме специфіку аграрного виробництва та ризику, властиві цій галузі. Розвинена система планування забезпечить узгодженість управлінських рішень, посилить здатність підприємства протистояти ризикам та сприятиме сталому розвитку.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства, 2026-2028 рр.

№	Напрямок удосконалення	Сутність та ключові заходи
1	Оптимізація організаційної структури	- перехід до процесно-орієнтованої моделі управління; - створення міжфункціональних команд; - делегування управлінських повноважень керівникам процесів; - запровадження KPI, прив'язаних до результатів процесів
2	Цифрова трансформація та автоматизація	- впровадження ERP-систем; - використання GPS-моніторингу техніки; - технології точного землеробства (датчики, автоматизоване внесення добрив); - використання BI-аналітики для прогнозування та оцінки ефективності
3	Удосконалення системи стратегічного планування	- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; - формування багатоваріантних прогнозів; - застосування сценарного планування; - розробка стратегічних та операційних KPI
4	Розвиток системи управління персоналом	- навчання та підвищення кваліфікації працівників; - мотивація, пов'язана з результатами процесів; - впровадження HRM-систем; - розвиток корпоративної культури інновацій
5	Удосконалення виробничо-логістичних процесів	- оптимізація ланцюгів постачання; - контроль якості на всіх етапах виробництва; - модернізація технічного парку та енергоефективні технології; - вдосконалення процесів зберігання та транспортування продукції
6	Інтеграція принципів сталого розвитку	- екологічні технології та відновлення ґрунтів; - енергозбереження та раціональне використання ресурсів; - соціальні програми для працівників; - впровадження міжнародних стандартів (ISO, Global G.A.P.)

Одним з найважливіших елементів будь-якого бізнес-процесу, а в аграрній сфері ще й одним із найдефіцитніших ресурсів, є персонал, від рівня професійної підготовки якого залежить ефективність взаємодії у ланцюгу створення вартості. Саме тому, заходи з удосконалення роботи з персоналом дозволять підвищити якість виконання бізнес-процесів та забезпечать стійке функціонування підприємства. Також, важливим чинником

конкуентоспроможності підприємства є заходи з підвищення ефективності логістики та виробництва, оскільки ефективна логістична стратегія забезпечить своєчасність поставок, зниження витрат та мінімізацію втрат продукції.

Особливого значення нині набуває застосування концепції сталого розвитку в управлінні бізнес-процесами. Сучасне підприємство дедалі більше має орієнтуватися на принципи сталого розвитку, що передбачають раціональне використання природних ресурсів, екологічну відповідальність та соціальну стабільність. Саме тому, напрями інтеграції сталого розвитку мають стати впровадження екологічних технологій та практик відновлення ґрунту, використання енергозберігаючих технологій, розвиток соціальних програм для працівників й місцевих громад та впровадження сертифікаційних стандартів. Варто зазначити, що інтеграція принципів сталого розвитку дозволить зміцнити імідж підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість.

Ефективний розвиток підприємства в умовах ринкової нестабільності, кліматичних ризиків та високого рівня конкуренції неможливий без глибокої трансформації виробничих та управлінських процесів. Одним із сучасних інструментів підвищення ефективності є реінжиніринг бізнес-процесів, радикальне перепроєктування ключових операцій для досягнення суттєвих покращень за показниками продуктивності, якості, витрат та швидкості реагування [19; 32]. Така трансформація здійснюється за умови ефективної взаємодії кваліфікованої та мотивованої команди фахівців, які генерують і впроваджують інноваційні рішення. Її результатом є підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізація потоків робіт, зростання продуктивності, покращення якості продукції та послуг, а також посилення рівня задоволеності клієнтів.

Досліджуване підприємство виконує свою діяльність в межах двох галузей – рослинництва та тваринництва. Тому, ми рекомендуємо впроваджувати практичні заходи, спрямовані на оптимізацію операцій як рослинництва так й тваринництва, цифровізацію управління та впровадження

сучасних інтелектуальних систем. У табл. 3.2 деталізуємо пропозиції реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, з їх вартісними розрахунками та орієнтовними строками впровадження.

Таблиця 3.2

Напрями реінжинірингу бізнес-процесів підприємства з урахуванням вартості та строків, 2026-2028 рр.

№	Напрямок	Заходи в рослинництві	Заходи в тваринництві	Вартість, тис. грн	Термін реалізації
1	Перепроєктування виробничих процесів	Перегляд циклу «посів-догляд-збір», усунення дублювання функцій, автоматизація планування	Оптимізація циклу «відтворення-виращування-відгодівля», автоматизація ручних операцій	120 – 600	2-4 місяці
2	Точне землеробство й точне тваринництво	GPS-навігація (150-250 тис. грн/од.); датчики ґрунту (5-20 тис. грн/шт); дрони (80-200 тис.)	RFID-мітки (30-80 грн/шт); датчики активності (3-7 тис. грн/шт); автоматичні доїльні системи (від 700 тис.)	400 – 3200	3-8 місяців
3	Автоматизація контролю техніки, пального та ресурсів	GPS-моніторинг техніки; датчики рівня пального; автоматична фіксація роботи	Автоматизований облік надоїв, руху кормів, контроль годівельних установок	120 – 800	1-3 місяці
4	Оптимізація логістики та складських процесів	Впровадження WMS; датчики температури/вологості; цифрові карти складів	Автоматизація контролю кормів; датчики температури у фермах	600 – 2400	3-6 місяців
5	Реінжиніринг адміністративних процесів (ERP)	ERP-модулі для агровиробництва, обліку робіт, витрат та агропланів	ERP-модулі для обліку поголів'я, продукції, ветобліку	400 – 4000	4-9 місяців
6	Цифровізація документообігу	Електронні акти на польові роботи; цифрові журнали агронома	Електронні журнали надоїв, обліку лікування та відтворення	40 – 240	1-2 місяці
7	Підвищення компетенцій персоналу	Навчання агрономів та механізаторів роботі з GPS, дронами, ІТ-системами	Навчання операторів доїльних залів та автоматизованих систем	20 – 200	1-2 місяці
8	Створення єдиної цифрової екосистеми	Дашборди врожайності, витрат, норм внесення	Дашборди продуктивності, годівлі, конверсії кормів	200 – 1200	2-5 місяців

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів підприємства є об'єктивною необхідністю, оскільки саме комплексне оновлення організаційних, виробничих та управлінських механізмів дасть змогу суттєво підвищити ефективність функціонування підприємства. Одним із найважливіших напрямів є перепроєктування виробничих процесів, адже для більшості аграрних підприємств характерними є дублювання функцій між підрозділами, відсутність уніфікованих процедур контролю, а також різні формати звітності, які ускладнюють обмін інформацією та уповільнюють прийняття рішень. Тому, усунення нераціональних операцій й створення чіткої структури процесів дозволить скоротити витрати праці на 15-25 %, зменшити управлінські витрати до 20 % та прискорити процес ухвалення рішень у 1,5-2 рази. Вартість такого проекту буде залежати від масштабу підприємства та залучення зовнішніх консультантів, однак його ефект є довгостроковим та системним. Наше підприємство середньої величини, тому можна впроваджувати перепроєктування виробничих процесів вартістю до 500 тис. грн.

Важливим елементом реінжинірингу є впровадження технологій точного виробництва, яке охоплює використання датчиків, GPS-навігації, дронів, автоматизованих систем контролю та управління. У рослинництві такі технології дозволяють здійснювати диференційоване внесення добрив, що забезпечує економію ресурсів на рівні 10-25 %, зменшення витрат засобів захисту рослин на 10-15 %, скорочення споживання пального на 10-18 % та збільшення врожайності на 5-20 %. У тваринництві використання сучасних інтелектуальних датчиків сприяє підвищенню надоїв на 5-12 %, зниженню ветеринарних витрат на 7-15 % й зменшенню смертності молодняку на 10-20 %. Відсоток економії буде залежати від ціни, виду, марки, технічних характеристик добрив, пального, засобів захисту рослин, сортів тощо. Незважаючи на високу вартість таких рішень, їхня окупність зазвичай становить від 1 до 3 років, а ефективність продовжує зростати разом з накопиченням даних.

Наступним напрямом є автоматизація контролю техніки та ресурсів, що особливо актуально для підприємств із великим парком сільськогосподарських машин. Через неефективне використання техніки підприємства традиційно втрачають до 15 % пального, що призводить до значних фінансових втрат. Встановлення систем GPS-моніторингу, датчиків пального та автоматизованих модулів контролю дозволить скоротити витрати пального до 30 %, зменшити простої техніки на 15-20 % та підвищити точність обліку до 95-98%. В наступному підрозділі конкретизуємо дані заходи й деталізуємо ефект від їх впровадження.

Не менш значущим напрямом є оптимізація логістики та складських процесів, оскільки неналежне зберігання продукції часто спричиняє втрати зерна на рівні 5-12 %. Використання WMS-систем, датчиків температури та вологості, а також цифрових інструментів для управління складськими запасами дозволить мінімізувати втрати майже вдвічі, оптимізувати логістичні операції та забезпечити повну прозорість руху продукції.

Ключову роль у трансформації управлінських процесів відіграє впровадження ERP-системи, яка є базою для ефективного реінжинірингу. ERP дозволяє уніфікувати облік рослинництва та тваринництва, автоматизувати 60-80 % управлінської документації, знизити кількість помилок у звітності на 90 % та створити умови для застосування аналітичних технологій Big Data. Це забезпечить підприємству високу точність даних й сформує можливість ухвалення стратегічних рішень на основі аналітичних моделей.

Варто звернути увагу, що важливою складовою цифрової трансформації є цифровізація документообігу, яка включає перехід до електронних актів виконаних робіт, цифрових журналів агронома, журналів обліку надоїв, ветеринарних записів та інших операцій. Такий перехід дозволить зменшити обсяги паперової роботи на 70-90 %, знизити витрати на друк та адміністративні ресурси до 200 тис. грн на рік, а також забезпечити прозорість та контрольованість усіх операцій.

Суттєвий вплив на результативність підприємства має розвиток компетенцій персоналу, оскільки успішність цифровізації значною мірою залежить від рівня підготовки працівників. Навчання фахівців роботі з сучасними технологіями сприятиме підвищенню продуктивності праці на 10-25 %, зменшенню кількості поломок обладнання та покращенню якості ведення обліку.

Останнім рекомендованим елементом комплексного підходу є формування єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднує ERP-систему та інструменти ВІ-аналітики. Використання сучасних аналітичних рішень дасть змогу оцінювати рентабельність окремих ділянок й груп тварин, прогнозувати врожайність, аналізувати продуктивність тварин та ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних припущень.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих напрямів реінжинірингу дозволить досліджуваному підприємству зменшити виробничі витрати на 15-35 %, підвищити продуктивність рослинництва й тваринництва, автоматизувати до 90 % адміністративних процесів, сформувати цілісну цифрову систему управління та забезпечити високу окупність інвестицій протягом 1-3 років. Така комплексна модернізація створить основу для формування сучасної, стійкої та конкурентоспроможної моделі функціонування підприємства в умовах ринкових ризиків й динамічних змін. В наступному підрозділі конкретизуємо дані заходи й розпишемо ефект від їх впровадження.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень у системі управління бізнес-процесами

Спочатку здійснимо адаптацію організаційної структури до процесного підходу та розробимо процесну структуру управління підприємством, на якій детально відобразимо які саме процеси функціонують всередині

підприємства, хто їх координує та виконує. Відображена на рис. 3.1 структура дозволить скоротити цикл прийняття рішень, оскільки помічаємо деталізований опис підпорядкування, забезпечить більшу прозорість бізнес-процесів й підвищити керованість підприємства.

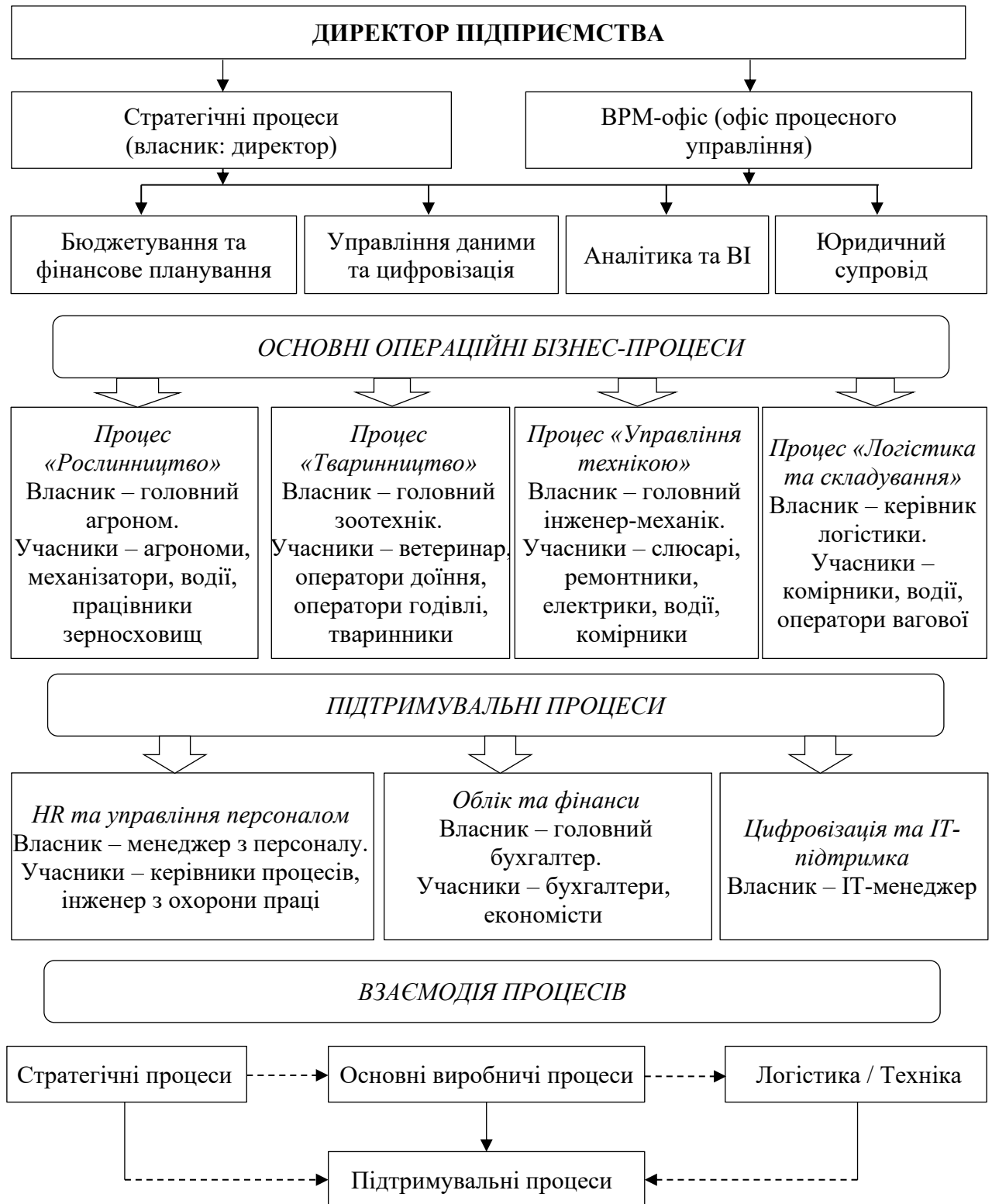


Рис. 3.1. Рекомендована процесна структура управління підприємством [розроблено автором]

Оскільки при удосконаленні стратегічного управління бізнес-процесами підприємства важливу роль відіграють інноваційні цифрові рішення, які дозволяють значно підвищити точність планування, оперативність управлінських рішень та ефективність використання ресурсів. Ми рекомендуємо автоматизувати процеси контролю техніки та пального за допомогою системи моніторингу техніки, яка допомагатиме контролювати маршрути, робочі операції, витрати пального та уникати крадіжок. Для реалізації даної системи потрібно встановити GPS-трекери й датчики пального, підключити його до моніторингової платформи, налаштувати отримання аналітичних звітів та запустити систему мотивації водіїв.

Отже, впровадження систем GPS-моніторингу та використання спеціалізованих датчиків у процесі виконання польових робіт є одним із сучасних інноваційних рішень [48; 47]. Застосування цих технологій забезпечить підприємству низку переваг, зокрема можливість контролювати місцезнаходження працівників і сільськогосподарської техніки в режимі реального часу, що сприятиме точнішому обліку обсягів виконаних робіт, запобіганню простоям та раціоналізації маршрутів руху техніки.

Крім того, дані, отримані з датчиків, дозволять здійснювати детальний аналіз продуктивності праці персоналу, визначаючи фактичні витрати часу на окремі види робіт (оранка, посів, збирання врожаю тощо), виявляти проблемні ділянки та розробляти заходи щодо підвищення ефективності. Інформація про реальне навантаження також створює передумови для оптимізації розподілу трудових ресурсів і техніки, що дає змогу зменшити перевтому працівників і скоротити виробничі витрати.

Використання систем моніторингу сприятиме підвищенню трудової дисципліни та відповідальності персоналу, оскільки постійний контроль стимулює більш свідоме ставлення до виконання обов'язків. Водночас з'являється можливість запровадження об'єктивної системи оплати праці, заснованої на фактично відпрацьованому часі та виконаних обсягах робіт, що позитивно вплине на мотивацію працівників.

Таким чином, для досліджуваного підприємства доцільно рекомендувати придбання 10 комплектів GPS-трекерів із датчиками рівня палива загальною вартістю 130 тис. грн (Додаток Б).

В табл. 3.3 розглянемо результати розрахунку окупності інвестицій на придбання комплектів.

Таблиця 3.3

Окупність інвестицій у впровадження GPS-трекерів із датчиками рівня палива на підприємстві

Показник	Значення
Кількість комплектів GPS-трекерів	10 од.
Загальна вартість інвестицій	130 тис. грн
Середнє споживання палива однією одиницею техніки	20 л/день
Кількість робочих днів на рік	220 днів
Річне споживання палива всією технікою	44 тис. л
Середня ціна дизельного палива	55 грн/л
Річні витрати на паливо (без GPS)	2420 тис. грн
Очікуваний рівень економії палива завдяки GPS	10 %
Річна економія витрат на паливо	242 тис. грн
Строк окупності інвестицій	0,54 року (6-7 місяців)

Отже, як бачимо з табл. 3.3 інвестиції у впровадження GPS-моніторингу техніки на підприємстві є економічно обґрунтованими, оскільки очікуваний строк окупності становить менше одного року, а подальше використання системи забезпечує стабільний економічний ефект за рахунок зниження витрат на паливо та підвищення ефективності використання техніки.

Розроблено систему заходів з удосконалення роботи з персоналом підприємства, результати яких узагальнено в табл. 3.4. Запропоновані заходи мають комплексний характер й охоплюють ключові напрями управління персоналом, що безпосередньо впливають на якість виконання бізнес-процесів та стійкість функціонування підприємства.

Насамперед увагу зосереджено на кадровому плануванні, зокрема на прогнозуванні потреби в персоналі з урахуванням сезонності сільськогосподарських робіт. Це дозволить уникнути дефіциту робочої сили

в пікові періоди та забезпечити раціональне використання трудових ресурсів. Важливе місце також відведено вдосконаленню процесів підбору й адаптації персоналу, що сприятиме скороченню періоду входження нових працівників у виробничий процес й зниженню плинності кадрів.

Таблиця 3.4

Заходи з удосконалення роботи з персоналом підприємства

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Кадрове планування	Запровадження системи прогнозування потреби в персоналі з урахуванням сезонності сільськогосподарських робіт	Забезпечення оптимальної чисельності працівників, зниження дефіциту кадрів у пікові періоди
Підбір і адаптація персоналу	Розроблення програм адаптації нових працівників (інструктажі, наставництво, адаптаційний період)	Скорочення періоду входження в посаду, зменшення плинності кадрів
Навчання та розвиток персоналу	Проведення регулярних навчань з використання сучасної техніки, цифрових технологій, охорони праці	Підвищення професійної компетентності, зменшення виробничих помилок
Оцінювання результатів праці	Впровадження системи оцінки ефективності працівників за ключовими показниками (обсяг робіт, дотримання строків, якість)	Об'єктивність оцінювання, зростання продуктивності праці
Мотивація персоналу	Запровадження диференційованої системи оплати праці з урахуванням фактично виконаних робіт й результатів діяльності	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
Нематеріальна мотивація	Використання морального заохочення (подяки, грамоти, публічне визнання результатів)	Формування лояльності персоналу та позитивного соціально-психологічного клімату
Трудова дисципліна	Застосування цифрових інструментів контролю робочого часу й виконання завдань	Зменшення простоїв, підвищення відповідальності працівників
Охорона праці та безпека	Посилення контролю за дотриманням техніки безпеки, регулярні інструктажі	Зниження виробничого травматизму, забезпечення стабільності роботи
Комунікації та управління	Покращення внутрішніх комунікацій між керівництвом та працівниками, залучення персоналу до обговорення управлінських рішень	Підвищення довіри до керівництва та якості управлінських рішень
Корпоративна культура	Формування культури відповідальності, орієнтації на результат та сталий розвиток	Підвищення згуртованості колективу та стійкості підприємства

Реалізація запропонованих в табл. 3.4 заходів з удосконалення роботи з персоналом дозволить підприємству підвищити якість виконання ключових

бізнес-процесів, знизити витрати, пов'язані з неефективним використанням трудових ресурсів, та забезпечити стабільне функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Комплексний підхід до управління персоналом сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню мотивації працівників й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Варто звернути увагу, що окремий блок заходів стосується навчання та розвитку персоналу, зокрема підвищення кваліфікації працівників у сфері використання сучасної техніки та цифрових технологій. Реалізація цих заходів забезпечить зростання професійної компетентності персоналу та зменшення виробничих помилок. Запровадження системи об'єктивного оцінювання результатів праці та диференційованої системи мотивації, у свою чергу, підвищить зацікавленість працівників у досягненні високих результатів та якості виконання робіт. Крім того, запропоновано заходи щодо посилення трудової дисципліни, покращення внутрішніх комунікацій й формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність та сталий розвиток. У сукупності реалізація зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити стійке функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Нині, при удосконаленні стратегічного управління бізнес-процесами важливе значення мають заходи з удосконалення виробничо-логістичних процесів, зокрема вдосконалення процесів зберігання та транспортування продукції. Тому, ми рекомендуємо застосувати логістичну стратегію з оптимізації витрат та збереження якості продукції на основі інтегрованого управління виробничо-логістичними процесами. Суть стратегії полягає у мінімізації втрат продукції на етапах зберігання та транспортування, зниженні логістичних витрат, підвищенні надійності та керованості логістичних потоків та цифровізації контролю логістичних операцій.

Розглянемо в табл. 3.5 рекомендовані заходи з удосконалення процесів

зберігання та транспортування продукції.

Таблиця 3.5

Заходи реалізації логістичної стратегії з оптимізації витрат та збереження якості продукції на основі інтегрованого управління виробничо-логістичними процесами, 2026 р.

№	Захід	Термін реалізації	Витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект	Річний економічний результат
1	Модернізація складських приміщень (вентиляція, контроль вологості та температури)	6 місяців	180	Зниження втрат продукції при зберіганні з 6% до 2%	+240 тис. грн
2	Впровадження системи обліку та контролю запасів (елементи WMS, цифровий облік)	4 місяці	90	Скорочення понаднормових запасів і втрат від псування	+130 тис. грн
3	Оптимізація транспортних маршрутів (GPS-моніторинг, планування рейсів)	3 місяці	60	Зниження витрат на пальне та простої транспорту	+170 тис. грн
4	Перехід на комбіновану модель транспортування (власний + аутсорсинг у пікові періоди)	2 місяці	40	Скорочення витрат на утримання транспорту	+110 тис. грн
5	Стандартизація логістичних операцій (регламенти, інструкції, відповідальні особи)	2 місяці	20	Підвищення швидкості та якості логістичних процесів	+70 тис. грн
Разом		до 12 місяців	390		+720 тис. грн

Отже, як бачимо з табл. 3.5 загальні інвестиційні витрати становитимуть 390 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект складе 720 тис. грн, відповідно термін окупності буде 6-7 місяців. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підприємству скорочення втрат продукції при зберіганні та транспортуванні більш ніж у 2 рази, зниження логістичних витрат на 15-20%, підвищення керованості бізнес-процесів, зростання фінансової стійкості й конкурентоспроможності та формування сучасної логістичної системи, орієнтованої на сталий розвиток.

Отже, впровадження стратегії оптимізації виробничо-логістичних

процесів на підприємстві є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим. Запропоновані заходи дозволять не лише знизити витрати та втрати продукції, а й забезпечать підвищення ефективності бізнес-процесів й стійке функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для удосконалення стратегічного управління підприємством доцільно інтегрувати принципи сталого розвитку в систему управління персоналом шляхом реалізації комплексу соціальних програм, орієнтованих на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників й забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Насамперед важливим напрямом є впровадження програми охорони праці та безпеки виробництва, яка передбачатиме регулярне проведення інструктажів з техніки безпеки, оновлення спеціального одягу та засобів індивідуального захисту, а також періодичні медичні огляди працівників. Реалізація цієї програми потребує орієнтовно 120 тис. грн на рік, проте дозволить знизити рівень виробничого травматизму та скоротити кількість днів тимчасової непрацездатності, що позитивно впливатиме на безперервність виробничих процесів.

Другим важливим заходом є програма розвитку професійних компетенцій персоналу. Вона передбачає навчання працівників роботі з сучасною сільськогосподарською технікою, цифровими системами управління виробництвом, GPS-моніторингом та елементами точного землеробства. Орієнтовні витрати на реалізацію програми становитимуть близько 90 тис. грн на рік, при цьому очікується зростання продуктивності праці на 5-7 %, зменшення виробничих помилок й втрат ресурсів.

З метою підвищення соціальної захищеності персоналу доцільно впровадити програму соціальної підтримки працівників. Вона може включати часткову компенсацію витрат на проїзд до місця роботи, організацію або дотацію харчування, а також надання матеріальної допомоги у складних життєвих обставинах. Орієнтовні витрати на реалізацію цієї

програми складатимуть близько 150 тис. грн на рік, а її впровадження сприятиме зростанню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів й формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Окрему увагу варто приділити програмі «Здоровий працівник», яка передбачає запровадження добровільного медичного страхування та проведення профілактичних оглядів. Витрати на реалізацію цієї програми оцінюються на рівні близько 110 тис. грн на рік. Її реалізація дозволить зменшити втрати робочого часу через захворювання, підвищити працездатність працівників та, як наслідок, стабільність виробничих процесів.

Для забезпечення кадрової стійкості підприємства доцільно впровадити програму молодіжного розвитку та наставництва, яка передбачатиме організацію стажувань для молодих спеціалістів, закріплення наставників за новими працівниками та створення умов для професійного зростання молоді. Орієнтовні витрати на реалізацію програми становитимуть близько 70 тис. грн на рік. Очікуваним результатом є омолодження кадрового складу, зменшення дефіциту кваліфікованих кадрів й забезпечення спадковості професійних знань. Додатковим елементом соціальної стратегії є програма нематеріальної мотивації персоналу, яка включає систему морального заохочення, публічне визнання досягнень працівників, проведення корпоративних заходів й конкурсів професійної майстерності. Витрати на реалізацію програми є відносно незначними й складають близько 40 тис. грн на рік, проте її вплив на підвищення залученості персоналу та формування позитивної корпоративної культури є суттєвим.

Загальні річні витрати на реалізацію зазначених соціальних програм становлять орієнтовно 580 тис. грн. Водночас очікуваний непрямий економічний ефект від їх запровадження проявляється у зниженні плинності кадрів на 8-12 %, скороченні витрат на підбір й навчання нових працівників, підвищенні продуктивності праці на 5-10 % та зменшенні простоїв через захворювання й травматизм. Сукупний економічний ефект оцінюється на

рівні 550-750 тис. грн на рік, що підтверджує економічну доцільність інтеграції соціальних програм у систему стратегічного управління підприємством.

Отже, впровадження соціально орієнтованих заходів у межах концепції сталого розвитку дозволить підприємству не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а й сформувати стабільну, соціально відповідальну модель розвитку, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства дозволяє надати наступні рекомендації:

1. Обґрунтовано доцільність комплексного удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на основі оптимізації, цифровізації та реінжинірингу виробничих й управлінських процесів. Запропоновані напрями трансформації охоплюють організаційну структуру, систему стратегічного планування, управління персоналом, виробничо-логістичні процеси та інтеграцію принципів сталого розвитку, що дозволяє сформувати цілісну модель сучасного аграрного підприємства. Результати проведеного аналізу свідчать, що впровадження процесно-орієнтованої моделі управління та перепроєктування ключових виробничих процесів дає змогу скоротити витрати праці на 15-25 %, зменшити управлінські витрати до 20 % та прискорити ухвалення управлінських рішень у 1,5-2 рази. Реалізація заходів з цифрової трансформації, зокрема впровадження ERP-систем, GPS-моніторингу, WMS-рішень і BI-аналітики, забезпечує автоматизацію до 60-90 % адміністративних і облікових процесів, зниження кількості помилок у звітності на 90 % та підвищення точності управлінських даних до 95-98 %. Використання технологій точного

землеробства та точного тваринництва дозволяє досягти економії матеріальних ресурсів на рівні 10-25 %, скоротити витрати пального на 10-30 %, зменшити витрати засобів захисту рослин на 10-15 % та підвищити врожайність на 5-20 %. У тваринництві впровадження інтелектуальних систем контролю сприяє зростанню надоїв на 5-12 %, зниженню ветеринарних витрат на 7-15 % і зменшенню втрат поголів'я на 10-20 %. Оптимізація логістики та складських процесів забезпечує скорочення втрат продукції під час зберігання з 5-12 % майже вдвічі та зниження логістичних витрат на 15-20 %. Загальний обсяг інвестицій у заходи реінжинірингу бізнес-процесів залежно від масштабу та глибини впровадження становить орієнтовно від кількох сотень тисяч до кількох мільйонів гривень, при цьому строк окупності більшості цифрових і технологічних рішень складає 1-3 роки. Сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється у зниженні загальних виробничих витрат на 15-35 %, підвищенні продуктивності праці на 10-25 % та формуванні стійкої, керованої й прозорої системи управління. Таким чином, реалізація запропонованих заходів з оптимізації та цифровізації бізнес-процесів створює для АОП «Великосорочинське» передумови для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, а також забезпечує перехід до сучасної моделі сталого розвитку, здатної ефективно функціонувати в умовах ринкової нестабільності та зростаючих викликів аграрного середовища.

2. Запропоновано заходи з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства які є комплексними, економічно обґрунтованими та орієнтованими на досягнення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності. Перехід до процесної структури управління з формуванням BPM-офісу та чітким закріпленням власників бізнес-процесів забезпечує підвищення прозорості управління, скорочення циклу прийняття рішень і зростання керованості підприємства в цілому. Впровадження цифрових інструментів контролю, зокрема системи GPS-моніторингу техніки

та пального, потребує одноразових інвестицій у розмірі 130 тис. грн, однак забезпечує щорічну економію витрат на паливо близько 242 тис. грн та строк окупності 6-7 місяців, що підтверджує доцільність цифровізації операційних процесів як одного з ключових напрямів підвищення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів. Запропоновані заходи з удосконалення роботи з персоналом, включаючи кадрове планування, навчання, оцінювання результатів праці та мотивацію, створюють передумови для зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів й підвищення якості виконання бізнес-процесів. Додаткове впровадження соціально орієнтованих програм із загальними річними витратами близько 580 тис. грн дозволяє отримати сукупний економічний ефект у межах 550-750 тис. грн на рік за рахунок зниження плинності кадрів на 8-12 %, скорочення простоїв й зростання продуктивності праці на 5-10 %. Особливо вагомий економічний результат забезпечує реалізація логістичної стратегії оптимізації процесів зберігання та транспортування продукції. За загального обсягу інвестицій 390 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить близько 720 тис. грн, що дозволяє зменшити втрати продукції більш ніж у 2 рази, скоротити логістичні витрати на 15-20 % та досягти строку окупності також у межах 6-7 місяців. Отже, реалізація запропонованих стратегічних заходів забезпечить підприємству підвищення ефективності управління бізнес-процесами, зростання фінансових результатів, посилення кадрового потенціалу та формування сучасної моделі розвитку, орієнтованої на принципи цифровізації й сталого розвитку. Це створює надійну основу для стабільного функціонування підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі в середньо- та довгостроковій перспективі.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнських конференцій [5], [7] та наукової статті в фаховому виданні України [6].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах конкурентного дозволяє зробити наступні висновки:

1. Бізнес-процеси є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, вони визначають логіку організації діяльності, забезпечують перетворення ресурсів у готовий продукт чи послугу та формують основу створення споживчої цінності. Узагальнення наукових підходів дозволило підтвердити, що бізнес-процес розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Вивчення характерних ознак бізнес-процесів засвідчило, що для них властиві орієнтація на результат, наявність визначеного споживача, чітка структурованість, можливість вимірювання та контролю, а також інтегрованість в загальну систему управління підприємством. Проаналізована структурна модель показала, що будь-який бізнес-процес містить елементи входу, процедур та операцій, виконавців, ресурсів, механізмів управління, результату та зворотного зв'язку, що забезпечує його цілісність й можливість оптимізації. Розгляд класифікацій бізнес-процесів продемонстрував їх багатовимірність та відсутність єдиної універсальної системи групування, що пояснюється різноманітністю сфер функціонування підприємств й специфікою процесної діяльності. Водночас найбільш поширеним є поділ на основні, допоміжні, управлінські та процеси розвитку, що дає можливість комплексно структурувати діяльність підприємства та визначати пріоритети управління. Отже, бізнес-процеси є фундаментом результативного та конкурентоспроможного функціонування підприємства, а їх системне вивчення, моделювання та класифікація створюють науково-методичне підґрунтя для подальшої оптимізації, цифровізації та підвищення ефективності управління підприємством.

2. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентної боротьби стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку, підвищення адаптивності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Дослідження сутності бізнес-процесів дозволило розглядати їх як упорядковану сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень й реалізації стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано, що управління бізнес-процесами має циклічний характер й передбачає послідовне проектування, моделювання, впровадження, моніторинг та оптимізацію процесів, що забезпечує їх постійне вдосконалення відповідно до змін ринкового середовища. Проаналізовано основні типи управління бізнес-процесами, орієнтовані на інтеграцію, людину та документи, а також визначено ключові напрями формування цілей бізнес-процесів, серед яких ринкова позиція, інноваційність, продуктивність, ресурсне забезпечення, прибутковість, управлінські аспекти, персонал й соціальна відповідальність. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами потребує застосування комплексу методичних підходів, зокрема це процесного, системного, ресурсного, ціннісно-орієнтованого та інноваційного, вибір яких залежить від стратегічних орієнтирів підприємства та галузевої специфіки. Окрему увагу приділено методам управління бізнес-процесами, які поділяються на короткострокові та довгострокові, що дає змогу забезпечити як оперативне вдосконалення процесів, так і їх глибоку трансформацію.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав загалом позитивні тенденції його розвитку. Попри скорочення чисельності працівників на 38 осіб, продуктивність праці зросла на 292,08 тис. грн/особу, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Наявність основних засобів збільшилася на 2375 тис. грн, проте коефіцієнт їх придатності знизився до 0,42, що вказує на зношеність й

потребу оновлення технічної бази. Водночас фондоозброєність праці зросла до 233,62 тис. грн/особу, що частково компенсує зазначені ризики. Середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 36643 тис. грн, а коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився до 1,11, що свідчить про прискорення обороту ресурсів. Матеріаломісткість зменшилася, а матеріаловіддача зросла, що підтверджує раціональніше використання матеріальних ресурсів. Підприємство демонструє вагоме покращення фінансових результатів: виробництво валової продукції збільшилося на 5 %, виручка на 92289 тис. грн, а чистий прибуток зріс більш ніж у п'ять разів до 48765 тис. грн, отже, збережено високий рівень фінансової стійкості та ліквідності. Загалом підприємство працює результативно та ефективно, однак потребує модернізації основних засобів для забезпечення подальшого стабільного розвитку.

4. Проведена оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства за 2020-2024 рр. показала як позитивні зрушення, так й низку проблемних аспектів, які потребують управлінських рішень. Загальний обсяг витрат підприємства зріс до 221371 тис. грн у 2024 р. Найбільший приріст спостерігається за матеріальними витратами +47030 тис. грн (41,22 %), що свідчить про суттєве зростання ресурсної складової виробництва. Витрати на оплату праці збільшилися на 31,24 %, а інші операційні витрати скоротилися на 19,34 %, що демонструє часткову оптимізацію допоміжних процесів. Майже всі показники рентабельності у 2024 р. демонструють відчутний приріст порівняно з 2020 р. Зокрема, рентабельність власного капіталу зросла на 12,92 %, а рентабельність необоротних активів на 48,54 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Показники ефективності використання матеріально-технічної бази демонструють певні проблеми. Матеріаломісткість зросла на 0,33, а матеріаловіддача знизилась на 0,96, що підтверджує необхідність модернізації обладнання, оптимізації норм витрат і впровадження точного землеробства. Погіршення коефіцієнта придатності основних засобів до 0,42 та зростання коефіцієнта зносу до 0,58

вказують на старіння технічного парку. Аналіз організаційної структури засвідчив її лінійно-функціональний характер, що забезпечує стабільність, проте стримує швидкість прийняття рішень та адаптацію до змін. Виявлені недоліки у матеріальних, логістичних та управлінських процесах підтверджують потребу у реформуванні системи менеджменту. Отже, підприємство має позитивну динаміку фінансових результатів та рентабельності, проте водночас стикається з підвищенням витрат, зношеністю основних засобів й недостатньою ефективністю матеріально-технічного забезпечення. Це зумовлює необхідність модернізації технологічного парку, поглиблення цифровізації бізнес-процесів, оптимізації витрат та удосконалення логістичної й організаційної політики. Реалізація таких заходів дозволить підвищити продуктивність, зменшити собівартість й забезпечити стійку конкурентну позицію підприємства в перспективі.

5. Проведений аналіз впливу конкурентного середовища на систему управління бізнес-процесами підприємства показав, що зовнішні ринкові умови формують широкий спектр вимог до організації виробничих, логістичних, маркетингових, кадрових й фінансово-аналітичних процесів. Високий рівень конкуренції та динамічність аграрного ринку зумовлюють необхідність постійної адаптації, оптимізації витрат, цифровізації операцій та підвищення ефективності використання ресурсів. Досліджені вектори впливу підтвердили, що конкурентне середовище стає ключовим драйвером модернізації бізнес-процесів, стимулюючи підприємство до впровадження нових технологій, посилення внутрішнього контролю та підвищення якості управління. Виявлені проблемні зони свідчать про наявність взаємопов'язаних технологічних, організаційних, кадрових, фінансових та маркетингових недоліків, які стримують ефективність функціонування підприємства. Застаріла технічна база та низький рівень цифровізації знижують продуктивність і підвищують витрати, недосконалість внутрішніх комунікацій та дублювання функцій уповільнюють процеси прийняття рішень, а дефіцит кваліфікованих кадрів та слабка система мотивації

зумовлюють падіння операційної результативності. Застосування економіко-математичних методів аналізу, зокрема множинної лінійної регресії, дало можливість кількісно оцінити вплив ключових показників управління персоналом на виручку підприємства. Отримані результати підтвердили значущість таких факторів, як продуктивність персоналу, коефіцієнт використання трудових ресурсів та рівень плинності кадрів, які разом пояснюють понад 75% варіації кінцевого фінансового результату. Це дозволяє стверджувати, що кадрова політика та ефективність управління персоналом є критичними елементами конкурентоспроможності підприємства. Отже, результати розділу засвідчують потребу у комплексній трансформації системи управління бізнес-процесами підприємства, яка повинна включати модернізацію виробничо-технологічної бази, підвищення рівня цифровізації, оптимізацію організаційної структури, зміцнення фінансової дисципліни, розвиток людського капіталу та формування ефективної маркетингової стратегії. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного й турбулентного ринкового середовища.

6. Обґрунтовано доцільність комплексного удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на основі оптимізації, цифровізації та реінжинірингу виробничих й управлінських процесів. Запропоновані напрями трансформації охоплюють організаційну структуру, систему стратегічного планування, управління персоналом, виробничо-логістичні процеси та інтеграцію принципів сталого розвитку, що дозволяє сформувати цілісну модель сучасного аграрного підприємства. Результати проведеного аналізу свідчать, що впровадження процесно-орієнтованої моделі управління та перепроєктування ключових виробничих процесів дає змогу скоротити витрати праці на 15-25 %, зменшити управлінські витрати до 20 % та прискорити ухвалення управлінських рішень у 1,5-2 рази. Реалізація заходів з цифрової трансформації, зокрема

впровадження ERP-систем, GPS-моніторингу, WMS-рішень і BI-аналітики, забезпечує автоматизацію до 60-90 % адміністративних і облікових процесів, зниження кількості помилок у звітності на 90 % та підвищення точності управлінських даних до 95-98 %. Використання технологій точного землеробства та точного тваринництва дозволяє досягти економії матеріальних ресурсів на рівні 10-25 %, скоротити витрати пального на 10-30 %, зменшити витрати засобів захисту рослин на 10-15 % та підвищити врожайність на 5-20 %. У тваринництві впровадження інтелектуальних систем контролю сприяє зростанню надоїв на 5-12 %, зниженню ветеринарних витрат на 7-15 % і зменшенню втрат поголів'я на 10-20 %. Оптимізація логістики та складських процесів забезпечує скорочення втрат продукції під час зберігання з 5-12 % майже вдвічі та зниження логістичних витрат на 15-20 %. Загальний обсяг інвестицій у заходи реінжинірингу бізнес-процесів залежно від масштабу та глибини впровадження становить орієнтовно від кількох сотень тисяч до кількох мільйонів гривень, при цьому строк окупності більшості цифрових і технологічних рішень складає 1-3 роки. Сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється у зниженні загальних виробничих витрат на 15-35 %, підвищенні продуктивності праці на 10-25 % та формуванні стійкої, керованої й прозорої системи управління. Таким чином, реалізація запропонованих заходів з оптимізації та цифровізації бізнес-процесів створює для АОП «Великосорочинське» передумови для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, а також забезпечує перехід до сучасної моделі сталого розвитку, здатної ефективно функціонувати в умовах ринкової нестабільності та зростаючих викликів аграрного середовища.

7. Запропоновано заходи з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства які є комплексними, економічно обґрунтованими та орієнтованими на досягнення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності. Перехід до процесної структури управління з

формуванням BPM-офісу та чітким закріпленням власників бізнес-процесів забезпечує підвищення прозорості управління, скорочення циклу прийняття рішень і зростання керованості підприємства в цілому. Впровадження цифрових інструментів контролю, зокрема системи GPS-моніторингу техніки та пального, потребує одноразових інвестицій у розмірі 130 тис. грн, однак забезпечує щорічну економію витрат на паливо близько 242 тис. грн та строк окупності 6-7 місяців, що підтверджує доцільність цифровізації операційних процесів як одного з ключових напрямів підвищення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів. Запропоновані заходи з удосконалення роботи з персоналом, включаючи кадрове планування, навчання, оцінювання результатів праці та мотивацію, створюють передумови для зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів й підвищення якості виконання бізнес-процесів. Додаткове впровадження соціально орієнтованих програм із загальними річними витратами близько 580 тис. грн дозволяє отримати сукупний економічний ефект у межах 550-750 тис. грн на рік за рахунок зниження плинності кадрів на 8-12 %, скорочення простоїв й зростання продуктивності праці на 5-10 %. Особливо вагомий економічний результат забезпечує реалізація логістичної стратегії оптимізації процесів зберігання та транспортування продукції. За загального обсягу інвестицій 390 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить близько 720 тис. грн, що дозволяє зменшити втрати продукції більш ніж у 2 рази, скоротити логістичні витрати на 15-20 % та досягти строку окупності також у межах 6-7 місяців. Отже, реалізація запропонованих стратегічних заходів забезпечить підприємству підвищення ефективності управління бізнес-процесами, зростання фінансових результатів, посилення кадрового потенціалу та формування сучасної моделі розвитку, орієнтованої на принципи цифровізації й сталого розвитку. Це створює надійну основу для стабільного функціонування підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі в середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 11. С. 108-116.
2. Бавико О. Є., Фаєнгольд М. А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №1(27). С. 36-44.
3. Бізнес-процеси: поняття, види та приклади. *eDilo*. 2025. URL: <https://surl.li/lpzwhy> (дата звернення: 03.09.2025)
4. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/55.pdf (дата звернення: 16.08.2025)
5. Вовк М. О., Бондаренко Ю. М., Гонтовий Д. Ю., Денисенко С. С. Стратегічне управління організаційним розвитком підприємства. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 48-50.
6. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 378-383.
7. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Організаційний та стратегічний розвиток аграрного підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 54-55.
8. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні

риси його змісту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: Зб. матер. IV всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. та молод. вч. Харків, ХНАДУ. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf> (дата звернення: 05.08.2025)

9. Восколупов В., Чікалкін С. Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №. 4. С. 276-281.

10. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 51-55.

11. Гейдор А. П., Кураченко А. Ю. Фріланс-ресурси в системі бізнес-процесів підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 4. С. 251-258.

12. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. № 1-2. Т. 16. С.60-68.

13. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналіз бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 78-81.

14. Єпіфанова І. Ю. Ткачук Л. М., Беркатюк Ю. О. Теоретико-методичні аспекти управління основними засобами будівельних підприємств. *Інновації та сталий розвиток*. 2022. № 4. С. 94-100.

15. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 142-146.

16. Кабанець Є. Трудові ресурси сільського господарства та сільська зайнятість. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 20-24.

17. Калініченко А. В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

18. Карліна О. Чому управління бізнес-процесами це важливо? *Е5*. 2025. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/chomu-upravlinnya-biznes-protsesamy-tse-vazhlyvo/> (дата звернення: 17.09.2025)
19. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/62.pdf (дата звернення: 16.09.2025)
20. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 287-297.
21. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Вісник Національного авіаційного університету*. 2011. № 30. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325> (дата звернення: 14.07.2025)
22. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 7-24.
23. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29> (дата звернення: 19.07.2025)
24. Ляхович Л. А. Управління бізнес-процесами компаній: сучасні інструменти та пріоритетні напрями. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 114-118.
25. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181%283%29_33 (дата звернення: 20.07.2025)
26. Микитюк П., Флис В. Управління ефективністю використання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2023. № 4. Т. 33. С. 216-223.

27. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: підручник. 4-те вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.
28. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 129-135.
29. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип 19. С. 544-547.
30. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 148-151.
31. Покровська Н. М., Такатли А. М. Оборотні активи в аграрному секторі: облік в Україні та Європі, шляхи спрощення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 185-190.
32. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 573-577.
33. Прокопенко М. О. Удосконалення методичних підходів до аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 35. С. 298-306.
34. Самойленко В. В. Оцінка методів стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в період діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6266/6342> (дата звернення: 21.08.2025)
35. Семенова К. Д., Матвійчук Ю. Ю. Аналітичне забезпечення управління основними засобами промислових підприємств України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2023. № 3-4 (304-305). С. 49-55.
36. Степаненко О. І., Павловська Х. Ю. Аналіз рентабельності підприємства та шляхи її підвищення в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 75. С.93-101.
37. Терехух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Бізнес-

процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.13> (дата звернення: 22.07.2025)

38. Терехух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70> (дата звернення: 28.07.2025)

39. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення: 18.08.2025)

40. Хмара В., Кошова С. Використання енергозберігаючих технологій як механізм підвищення рівня економічної безпеки в містах України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 5. С. 141-149.

41. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64.

42. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. № 2, т. 22. С. 171-182.

43. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств: колективна монографія. *Парадигмальні виклики сучасного розвитку: колективна монографія за загальною редакцією Дуки А. П.* Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». 2022. С. 186-205

44. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності. 2025: *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 149-150.

45. Яцків Я. М. Особливості управління бізнес-процесами підприємства

в умовах невизначеності. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матер. XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (м. Одеса, 22 квіт. 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 130-131.

46. GPS моніторинг комплект: трекер ВІ-530С TREK + датчик рівня палива Голка-III 1000 + CAN-шина + ПЗ + установка. *2control*. 2025. URL: <https://monitoring-gps.com.ua/ru/gps-obladnannya/gotovi-komplekty-gps-obladnannya/z-kontrolem-palyva-i-can-shynoyu> (дата звернення: 23.11.2025)

47. GPS обладнання. *2control*. 2025. URL: <https://monitoring-gps.com.ua/gps-obladnannya/?srsltid=AfmBOopVb08XaXVieI0NalHveblqbTxIuSJ6-ulkQx2pRoY0JaMhovkZ> (дата звернення: 22.11.2025)

48. GPS-трекери. *Система контролю транспорту «Глобус»*. 2025. URL: https://skt-globus.com.ua/gps-trackers/?gad_source=1&gbraid=0AAAAADgMeQfW12cM34y2Xt8MoVRV8S_oW&gclid=Cj0KCQjwzrzABhD8ARIsANISWNOGbf-8oFuLQSM30-hpSFOksGlX51FUNfouQC8IZywsFWQmYgvQRhkaAiwaEA LwwcB (дата звернення: 22.11.2025)

49. Hammer M., Champy J.A. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Collins Business Essentials. 2003. 272 p.

50. Porter M. E., Millar V. E. *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. 1985. № 85. P. 149-160.