

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Халява Вадим Олегович
Керівник:
Чернікова Наталія Миколаївна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність, поняття та класифікація бізнес-процесів підприємств	8
1.2. Стратегічні напрями управління бізнес-процесами підприємств та інструменти їх реалізації в умовах конкурентного середовища	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства	31
2.3. Аналіз стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві	38
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	47
3.1. Розробка заходів щодо покращення стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві	48
3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища	55
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища є актуальною темою оскільки підприємства функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, що характеризується постійною зміною в конкурентних перевагах та структури ринку, швидким розвитком технологічних інновацій, глобалізаційними процесами та ін. Стратегічне управління бізнес-процесами в даних умовах допомагає підприємствам швидко адаптуватися до змін, ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища і залишатися конкурентоспроможним.

Питанням стратегічного управління бізнес-процесами підприємств, а також його значенню в умовах конкурентного середовища приділено значну увагу у роботах таких вчених, як: О.А. Лисенко, О.Г. Мельник, Л.І. Чорнобай, О.І. Дума, В.О. Ткачук, С.В. Обіход, В.М. Бондаренко, О.Д. Бутусов, В.М. Герзанич, А.П. Ладанюк, І.В. Ельперін та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна 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, 2023-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємств в умовах конкурентного середовища. Відповідно до мети дослідження, вирішувались наступні завдання:

дослідити поняття бізнес-процесів підприємств та їх класифікацію в сучасних умовах;

встановити значення та стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів в умовах конкурентного середовища;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

проаналізувати фінансовий стану господарюючого суб'єкту;

провести аналіз стратегічного управління на підприємстві;

розробити заходи по удосконаленню стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві;

надати прогноз щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення стратегічного управління його бізнес-процесами.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Одночасно, при написанні роботи були використані такі методи: структурно-логічного аналізу (з метою визначення суті поняття бізнес-процесів); метод коефіцієнтів та відносних величин (з метою дослідження фінансового стану підприємства та розрахунку показників ефективності його діяльності); економіко-статистичного аналізу з використанням графічного та табличного методів (для аналізу структури та динаміки явищ та наочності представлення даних), кореляційно-регресійного аналізу (для прогнозування показників конкурентоспроможності на основі оптимізації його бізнес-процесів) та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища. Це знайшло відображення у наступному:

набули подальшого розвитку:

система стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища, яка базується на всебічному дослідженні бізнес-процесів підприємства та прогнозуванні стану його конкурентоспроможності за рахунок удосконалення даної системи.

Інформаційною базою є: фундаментальні положення теорії управлінської діяльності, періодичні видання, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність аналізованого підприємства за 2020-2023 рр.; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: "Цифрові технології в управлінні агровиробництвом: Економічні та екологічні аспекти" у фаховому виданні та "Інноваційні підходи в управлінні бізнес-процесами підприємств", "Роль digital-маркетингу в забезпеченні ефективності аграрного бізнесу" у збірниках наукових праць, 2024 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Робота містить 21 таблиць, 5 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, поняття та класифікація бізнес-процесів підприємств

Удосконалення бізнес-процесів є важливим інструментом стратегічного управління, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг підприємства. Впровадження сучасних цифрових технологій Big Data, бізнес-аналітики, бізнес-планування, передбачає автоматизацію бізнес-процесів та веде до зростання продуктивності праці, економії поточних витрат, оперативної гнучкості бізнесу [17, с. 212].

У загальному розумінні, процеси є систематичним та послідовним визначенням взаємопов'язаних операцій або завдань спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та окремих його напрямків. Згідно з Міжнародним стандартом менеджменту якості ISO 9000:2015, процеси розглядаються як сукупність взаємопов'язаних робіт спрямованих на досягнення запланованого результату, що передбачає наявність необхідних ресурсів на вході та отримання готового продукту на виході. У даному стандарті вказано, що входами одного процесу є, зазвичай, виходи інших процесів [35]. З метою підвищення ефективності стратегічного управління процесами, на підприємствах здійснюють їх планування, організацію, виконання та контроль.

Під бізнес-процесами розуміють сукупність бізнес-операцій, наскрізні взаємозв'язки всередині підприємства, що проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від забезпечення ресурсами до реалізації продукції кінцевому споживачу, включаючи післяпродажне обслуговування [56, с.128].

В перекладі з англійської поняття «бізнес» означає діяльність, а згідно з Великим тлумачним словником української мови визначається як “економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку” [41]. Поєднання поняття “бізнес” та “процес” дає таке визначення бізнес-процесу – це будь-яка діяльність, що передбачає використання ресурсів з метою отримання прибутку [8].

На сучасному етапі поняття “бізнес-процес” має багато трактувань, які трансформувались з часом відповідно до змін в економіці та суспільстві, та адаптувались під умови підприємств різних галузей.

У роботах Чернобай Л.І та Думи О.І., ключовими характеристиками бізнес-процесів є наступні:

бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) використовуючи певні ресурси;

взаємозалежність і взаємопов’язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві та вимірність кожного з них;

зосередження бізнес-процесів навколо однієї комплексної цілі, а також існування мети здійснення кожного окремого процесу;

дискретність процесу (наявність початку “входу” та закінчення “виходу”) та його безперервність;

системність, гнучкість та керованість бізнес-процесів;

зв'язок бізнес-процесів з бізнес-моделями підприємства [56, с. 127].

Схожу думку мають Бондаренко В.М., Бутусов О.Д. та Герзанич В.М., які вважають, що динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, вимагає гнучкості бізнес-процесів, як здатності до змін, трансформації у відповідності до нестабільного та швидкоплинного зовнішнього середовища або до зміни пріоритетів діяльності підприємства [3, с. 296].

Серед числа зарубіжних вчених, які досліджували питання удосконалення бізнес-процесів слід виділити М. Портера, В. Демінга, В. Мілара, М. Хаммера, Е. Ойхмана та ін. Дані науковці ще у 80-90-тих роках

минулого століття визначали бізнес-процеси як такі, що мають постійно поліпшуватись та є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автори вважають, що кожен бізнес-процес є унікальним для кожного конкретного підприємства. На початку 2000-х років основними складовими даного поняття вважали:

- сукупність взаємопов'язаних та упорядкованих дій;
- наявність необхідних ресурсів на вході;
- отримання продукції (товарів, робіт, послуг) на виході, яка відповідатиме вимогам та запитам споживачів [29, с. 296].

Всі визначення бізнес-процесів підприємства до затвердження “Цифрової адженди – 2020” та активізації процесів цифрової трансформації в країні, тому не враховували особливість їх здійснення в умовах цифрових змін [45].

Цифрова трансформація економіки і суспільства передбачає перехід від аналогових систем до цифрових у здійсненні бізнес-процесів. Поєднання традиційних бізнес-процесів з технологіями цифровізації або їх повна заміна дозволяє здійснювати їх швидше та якісніше, економити значну частину ресурсів, позитивно впливати на стан довкілля, враховувати швидкоплинні зміни ринкового середовища тощо [6, с. 10; 14].

Поняття бізнес-процесів в умовах цифровізації слід доповнити наступними ознаками:

- взаємозв'язок бізнес-процесів з рівнем цифровізації підприємства, що має прямий вплив на продуктивність праці;
- групування бізнес-процесів, залежно від технологій цифровізації, які використовуються при їх здійсненні та дозволяють оптимізувати роботу;
- удосконалення бізнес-процесів підприємств відповідно до цифрових змін, що відбуваються в країні та світі (впровадження цифрових технологій в діяльність вітчизняних та закордонних підприємств змінює бізнес-процеси даних підприємств на краще прискорюючи, здешевлюючи їх та підвищуючи якість їх виконання) [52, с. 160].

В умовах цифровізації економіки бізнес-процеси підприємств слід розглядати як будь-яку діяльність підприємства засновану на застосуванні цифрових технологій з метою повного використання їхніх переваг та досягнення максимальної результативності від такої діяльності [52, с. 159].

Поняття бізнес-процесів підприємств мають велику кількість трактувань, проте, слід зауважити, що всі вони засновані на процесному підході до управління підприємством, який прийшов на зміну функціонального управління. Порівняльний аналіз переваг та недоліків процесного та функціонального підходів в управлінні бізнес-процесами наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки процесного та функціонального підходів в управлінні бізнес-процесами підприємств

Підходи до управління бізнес-процесами	Переваги	Недоліки
Функціональний підхід	<p>низькі накладні витрати, завдяки високій централізації повноважень; висока спеціалізація керівників та окремих фахівців; постійне підвищення компетенцій та професійних навичок; зростання результатів окремих підрозділів</p>	<p>низька взаємодія між структурними підрозділами; низька гнучкість та адаптивність підприємства до зміни умов господарювання; відсутність єдиної стратегії та спрямованості на підвищення ефективності</p>
Процесний підхід	<p>спрямованість на кінцевого споживача; низька кількість рівнів управління, спрощеність процесів прийняття рішень; висока комунікативність завдяки горизонтальній організаційній структурі; високі показники рентабельності та ефективності, завдяки скороченню непотрібних операцій, зростання конкурентоспроможності; інвестування у розвиток технологій та оновлення техніки; гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі</p>	<p>загроза зниження продуктивності праці через недостатність мотивації працівників підприємства в умовах розвитку технологій; відсутність чіткого розподілу відповідальності за кожним бізнес-процесом та однозначно поставлених цілей управління; необхідність впровадження внутрішніх стандартів якості та показників оцінки ефективності бізнес-процесів.</p>

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 410; 13, с. 85]

Процесний підхід на сьогодні доводить успішність свого застосування як метод управління бізнес-процесами у всіх сферах діяльності підприємства. Функціональний підхід мав недоліки, які поязані з гальмуванням швидкості обміну інформацією, зосередженістю кожного функціонального підрозділу на власних результатах, а не на загальній ефективності підприємства [15, с. 132]. Проте, більшість вітчизняних підприємств все ще дотримується функціонального підходу в управлінні і тому залишається неконкурентоспроможним через невідповідність стратегічних та оперативних планів ринковим запитам, дублювання окремих бізнес-задач, низьку швидкість прийняття рішень, неврахування постійних змін умов зовнішнього середовища [11, с. 205].

Бізнес-процеси підприємства — це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей, створення цінності для клієнтів та забезпечення ефективного функціонування компанії.

Класифікація бізнес-процесів може здійснюватися за різними критеріями: за роллю в діяльності підприємства, за функціональним призначенням, за рівнем деталізації, за частотою виконання тощо.

1. За роллю в діяльності підприємства (основні, допоміжні, управлінські)

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг, формують основну цінність для споживача (наприклад, виробництво продукції; надання послуг; логістика та доставка; продажі та обслуговування клієнтів) [55].

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних процесів, але не створюють цінності для клієнта безпосередньо:

закупівля ресурсів;

управління персоналом (HR);

ІТ-підтримка;

бухгалтерський облік;

технічне обслуговування обладнання [7].

Управлінські бізнес-процеси, які пов'язані з координацією діяльності підприємства, стратегічним управлінням та плануванням. До них можна віднести:

- розробка стратегії підприємства;
- бюджетування та фінансовий контроль;
- управління ризиками;
- контроль якості [44, с. 62].

2. За функціональним призначенням виділяють бізнес-процеси:

- виробничі – пов'язані з виготовленням продукції або наданням послуг;
- логістичні – включають постачання, зберігання, транспортування продукції;
- маркетингові – забезпечують просування товарів, рекламу, PR, роботу з клієнтами.;
- фінансові – охоплюють управління фінансами, інвестування, облік витрат;
- юридичні – пов'язані з дотриманням законодавчих норм та договірними зобов'язаннями [36, с. 57].

3. За рівнем деталізації бізнес-процеси слід поділити на:

- макропроцеси – включають в себе кілька бізнес-процесів (наприклад, "Виробництво" або "Продажі");
- мезопроцеси – окремі етапи макропроцесів (наприклад, "Обробка замовлення", "Контроль якості");
- мікропроцеси – деталізовані дії в межах одного процесу (наприклад, "Заповнення форми замовлення", "Підписання договору").

4. За частотою виконання:

- періодичні – здійснюються за певним графіком (наприклад, квартальна звітність, щорічна інвентаризація);
- безперервні – виконуються постійно (наприклад, контроль якості, обслуговування клієнтів);

разові (проектні) – реалізуються один раз для досягнення конкретної цілі (наприклад, розробка нового продукту, впровадження CRM-системи).

5. За ступенем автоматизації:

ручні – виконуються повністю без використання автоматизованих систем;

напівавтоматизовані – частково автоматизовані, але потребують людського контролю (наприклад, облік у таблицях Excel);

автоматизовані – виконуються з мінімальним втручанням людини за допомогою ERP, CRM, AI-систем [2, с. 24; 3].

6. За взаємодією з клієнтами:

внутрішні – спрямовані на внутрішню діяльність компанії (наприклад, кадровий облік, фінансовий аналіз);

зовнішні – орієнтовані на взаємодію з клієнтами та партнерами (наприклад, підтримка клієнтів, маркетинг, продажі) [10; 43, с. 28; 46].

Класифікація бізнес-процесів підприємства дозволяє краще їх розуміти, аналізувати та вдосконалювати. Оптимізація процесів сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, покращенню взаємодії між підрозділами та створенню конкурентних переваг на ринку.

Цифровізація бізнесу сприяє трансформації традиційних бізнес-процесів, підвищенню їх ефективності, автоматизації рутинних операцій та покращенню взаємодії з клієнтами. В умовах цифрової трансформації підприємства змінюють підходи до управління процесами, впроваджують нові технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні технології та автоматизовані системи управління (ERP, CRM тощо).

Цифрова трансформація бізнесу змінює підходи до управління підприємствами та викликає необхідність перегляду традиційних класифікацій бізнес-процесів [40, с. 120]. Виникнення нових класифікаційних ознак зумовлене кількома ключовими факторами:

розвиток цифрових технологій;

зміна бізнес-моделей та методів управління;

зростання ролі даних у бізнес-процесах;
 автоматизація та оптимізація процесів;
 глобалізація та цифровий ринок тощо.

В даних умовах цифрових змін можна виділити такі нові класифікаційні ознаки бізнес-процесів, як:

1. За напрямками цифрової трансформації:

цифрові бізнес-моделі – змінюють підхід до ведення бізнесу (наприклад, перехід на e-commerce);

автоматизація процесів – впровадження IoT (інтернет речей), AI, RPA (роботизованої автоматизації процесів);

аналітика та управління даними – використання хмарних сховищ даних, аналітики великих даних;

кібербезпека – захист цифрових бізнес-процесів (блокчейн, цифрові підписи).

2. За рівнем інтеграції цифрових технологій:

оцифровані процеси – перехід від паперових до цифрових документів;

інтегровані процеси – використання автоматизованих систем для управління бізнесом;

цифрово-трансформовані процеси – зміна всієї бізнес-моделі підприємства на основі цифрових технологій.

Цифровізація змінює традиційний підхід до класифікації бізнес-процесів. Нові ознаки класифікації з'являються у відповідь на автоматизацію, аналіз даних, зміну моделей взаємодії з клієнтами та глобалізацію. Підприємства, які впроваджують ці зміни, стають більш ефективними, конкурентоспроможними та адаптивними до сучасних умов ринку.

Цифровізація бізнес-процесів підприємства сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності. Автоматизація, аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні технології та інші цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін та залишатися лідерами у своїй галузі.

1.2. Стратегічні напрями управління бізнес-процесами підприємств та інструменти їх реалізації в умовах конкурентного середовища

У сучасних умовах кокурентного середовища підвищується значення та необхідність оптимізації бізнес-процесів підприємств та стратегічного управління ними. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість продукції або послуг та зменшити витрати. У стратегічному підході процеси оцінюються на рівні їх відповідності цілям підприємства, що дозволяє впроваджувати зміни, орієнтовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [12; 21, с. 20].

Зростає також значення використання інновацій і сучасних цифрових технологій. Технологічний розвиток впливає на всі аспекти бізнесу, змушуючи підприємства інтегрувати новітні цифрові рішення та автоматизацію у свої бізнес-процеси. Стратегічне управління бізнес-процесами дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні розробки, керувати трансформаційними проектами та забезпечувати конкурентну перевагу в умовах цифровізації [19; 64].

Стратегічний підхід до управління бізнес-процесами з орієнтацією на клієнта забезпечує кращу адаптацію підприємства до запитів споживачів, підвищує лояльність клієнтів і формує міцні зв'язки з аудиторією в умовах конкурентного бізнес-середовища [26].

В умовах непередбачуваності та економічної нестабільності важливим стає забезпечення стійкості підприємства та його адаптивності до ризиків та змін зовнішнього середовища [24, с. 57]. Діяльність сучасних підприємств, спрямована на підвищення ефективності та конкурентоздатності, не можлива без застосування цифрових технологій та впровадження цифрових трендів. Тому, одним із головних пріоритетних напрямків удосконалення бізнес-

процесів є впровадження автоматизованих систем, які б сприяли підвищенню якості продукції та максимальному задоволенню потреб споживачів [38, с. 81].

Серед сучасних та найбільш ефективних програмних продуктів для автоматизації управління бізнес-процесами підприємств є ERP-системи, які дозволяють працювати з великою кількістю структурованих та неструктурованих даних (Big Data), а їхні технічні можливості сприяють комплексному підходу до вирішення даного питання, а також прийняттю стратегічно важливих рішень на основі отриманих даних та ефективній реалізації виробничих процесів за рахунок:

розширення можливостей аналізу та прогнозування;

спрощення пошуку та вибору постачальників та клієнтів;

прискорення та підвищення якості взаємодії всіх учасників бізнес-процесів підприємств;

скорочення часу на розробку та реалізацію нових проектів з урахуванням минулих недоліків [16; 18, с.50].

Стандартного переліку процесів не існує, тому підприємства повинні розробляти власні, з урахуванням особливостей та напрямків діяльності. Підприємства в середньому має до 20 ключових бізнес-процесів, які впливають на його успіх на ринку. А їхня загальна кількість може досягати іноді кількох сотень. Поєднує всі бізнес-процеси: безперервність, постачання ресурсів на вході у процес, виникнення нових ідей для організації та управління бізнесом або для створення нового продукту або послуги, отримання на виході готового продукту, який відповідатиме запитам споживачів.

Не існує й універсального підходу або алгоритму для побудови систем стратегічного управління бізнесом в умовах конкурентного середовища, але на сьогодні слід виділити наступні методи оптимізації бізнес-процесів:

1) засновані на власному досвіді;

2) засновані на аналізі та копіюванні діяльності успішних компаній (бенчмаркінг);

3) засновані на технологіях командної роботи, інноваціях та творчих здібностях працівників.

В умовах цифрових перетворень в усіх сферах діяльності, своєчасним і актуальним є процес оптимізації бізнес-процесів за принципами реінжинірингу. За даними окремих компаній реінжиніринг дає певні переваги та підвищує ефективність виконання бізнес-процесів, а саме:

підвищується продуктивність праці при одночасному скороченні штату працівників;

зменшеншується тривалість процесів до 10 разів;

знижуються витрати та помилки на 25-59 %;

зростають показники результативності на 50-90 % [28; 31; 34, с. 16].

Такі результати, за свідченнями науковців та практиків, досягаються завдяки таким інструментам як: технології Workflow, ERP- системи та CRM – системи [25, с. 212-213].

Workflow (потік робіт) – це набір інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. За даної технології застосовуються такі методики, як: аналіз часових витрат, управління якістю, поставка в строк та електронний обмін даними. Workflow забезпечує постійний обмін інформацією та усуває невиправдані витрати. Підприємство стає більш динамічною структурою, оскільки Workflow дозволяє виявляти приховані проблеми підприємства та забезпечує зв'язок між людьми та технологіями. За даної технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації. Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства [4, с. 164; 9, с.22].

На підставі збудованих моделей бізнес-процесів, формуються технічні умови фахівцям ІТ галузі. Проводиться аналіз існуючого програмного забезпечення або вибір іншого, здатного супроводжувати розроблені моделі. Ринок програмного забезпечення пропонує достатньо широкий спектр спеціалізованого програмного забезпечення. Як правило, використовують ERP системи управління ресурсами виробництва, WMS системи автоматизації

процесів складського господарства, TMS системи автоматизації управління транспортом та транспортними потоками, CRM системи збору та аналізу інформації про ринок збуту та постачання. Проблема лише у виборі постачальника послуг. Ринок постачальників послуг ІТ – рішень для бізнесу досить різноманітний, як і можливості розробленого програмного забезпечення. Можна обирати як стандартні програми, так і спеціально розроблені і адаптовані під умови підприємства [5; 39; 42; 49; с. 58-59].

Управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища вимагає використання ефективних стратегічних інструментів, що допомагають підприємствам адаптуватися до змін та оптимізувати свої операції. До таких слід віднести:

1. BPMN (Business Process Model and Notation), яка є стандартом для моделювання бізнес-процесів, що дозволяє візуалізувати процеси компанії на детальному рівні. Це забезпечує розуміння процесів для всіх зацікавлених сторін і сприяє оптимізації ресурсів. BPMN допомагає ідентифікувати слабкі місця і визначати етапи, які потребують покращення або автоматизації.

2. Системи управління бізнес-процесами (BPMS) - це комплексні платформи, що забезпечують автоматизацію та моніторинг бізнес-процесів у реальному часі. Вони надають змогу управляти всіма етапами процесу, від моделювання до аналізу продуктивності, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів і швидкому реагуванню на зміни.

3. Balanced Scorecard (BSC) - збалансована система показників, яка є інструментом для відстеження і досягнення стратегічних цілей компанії. BSC дозволяє оцінювати бізнес-процеси на основі фінансових показників, якості обслуговування клієнтів, ефективності внутрішніх процесів та розвитку персоналу. Це сприяє узгодженню бізнес-процесів з довгостроковою стратегією компанії.

4. Кайзен і Lean Management - інструменти орієнтовані на постійне вдосконалення процесів і мінімізацію втрат. Lean- та Кайзен-методології дозволяють впроваджувати системні зміни для підвищення ефективності

бізнес-процесів, усуваючи зайві кроки, що не додають цінності, і одночасно підвищуючи якість продукції або послуг.

5. SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони бізнес-процесів, а також ідентифікувати можливості та загрози у конкурентному середовищі. Це дає змогу краще зрозуміти внутрішні можливості та зовнішні фактори, які можуть вплинути на ефективність процесів і дозволяє ефективніше розробляти стратегії.

6. Аналіз ланцюга цінностей (Value Chain Analysis) - інструмент, розроблений Майклом Портером, дозволяє визначити основні та допоміжні процеси, які створюють цінність для клієнта. Аналіз ланцюга цінностей дозволяє зосередити зусилля на підвищенні ефективності тих процесів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

7. Benchmarking є інструментом для порівняння бізнес-процесів із конкурентами чи провідними компаніями у галузі. Це дає змогу виявити відставання або сильні сторони процесів підприємства та прийняти заходи для їх оптимізації.

8. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію всіх основних бізнес-процесів на єдиній платформі, включаючи облік фінансів, управління ланцюгом поставок і контроль виробництва. Це дозволяє значно підвищити ефективність управління підприємством та забезпечує своєчасну інформацію для прийняття рішень.

9. Аналіз великих даних (Big Data) та аналітика використання яких дозволяє прогнозувати тренди, краще розуміти ринок і споживачів, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Аналітика дає змогу адаптувати бізнес-процеси відповідно до змін у конкурентному середовищі [27, с. 358; 30; 46, с.92; 48, с.337; 44, с. 42-44; 47].

Ці інструменти стратегічного управління бізнес-процесами забезпечують підприємствам можливість швидко адаптуватися до конкурентних викликів, підвищувати ефективність і створювати додаткову цінність для клієнтів.

Загалом, стратегічне управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам не лише оптимізувати роботу, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, що стає критично важливим у сучасних умовах [50]. Стратегічні напрями управління бізнес-процесами в конкурентному середовищі та з урахуванням цифрової трансформації підприємств можна визначити для їх окремих груп (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стратегічні напрями управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища

Групи бізнес-процесів	Стратегічні напрями управління бізнес-процесами	Інструменти та способи реалізації
Операційні бізнес-процеси	автоматизація виробничих процесів	робототехніка, цифрові двійники
	логістика та управління ланцюгами постачання	використання IoT для відстеження товарів, автоматизація складів
	обслуговування клієнтів	CRM-системи, чат-боти для автоматизованого обслуговування
Управлінські бізнес-процеси	планування та прогнозування	системи ERP, бізнес-аналітика на основі великих даних
	управління фінансами	цифрові платформи для обліку, прогнозування фінансових показників, блокчейн для забезпечення прозорості фінансових операцій
	керування ресурсами	системи управління виробничими активами та кадровими ресурсами, автоматизація HR-процесів
Підтримуючі бізнес-процеси	інформаційна підтримка та кібербезпека	хмарні обчислення, кіберзахист
	інфраструктурна підтримка	управління IT-інфраструктурою, впровадження новітніх технологій
	юридичний та бухгалтерський супровід	використання електронних документів, автоматизовані системи податкового обліку
Інноваційні бізнес-процеси	дослідження та розробки (r&d)	використання аналітики та штучного інтелекту для створення нових продуктів
	інновації та цифрові рішення	використання новітніх технологій як штучний інтелект, машинне навчання для підвищення ефективності бізнесу
Процеси управління клієнтськими відносинами	маркетинг	цифровий маркетинг, використання аналітики для таргетованої реклами).
	продажі та взаємодія з клієнтами	електронна комерція, омніканальні продажі, системи управління взаємодією з клієнтами - CRM

Продовження табл. 1.2

	Післяпродажне обслуговування	цифрові сервіси підтримки клієнтів, аналіз відгуків через цифрові платформи
Цифрові бізнес-процеси	електронна комерція	роздрібна торгівля онлайн, цифрові платформи для продажів
	робота з великими даними	аналітика даних для прийняття рішень
	управління цифровими продуктами	платформи для розробки та підтримки цифрових сервісів та продуктів

Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 125; 51 - 56; 58 - 60]

Запропоновані стратегічні напрями управління та оптимізації бізнес-процесів підприємств та інструменти щодо їх реалізації з метою підвищення ефективності дадуть можливість максимально використовувати потенціал підприємства, забезпечити конкурентні переваги та успішно реалізовувати стратегії зростання навіть в умовах нестабільного та мінливого середовища [57; 62].

Сучасні стратегічні напрями та підходи в управлінні бізнес-процесами підприємств засновані на використанні автоматизованих систем з використанням цифрових технологій, що дозволить підвищити інноваційність та відповідно результативність бізнесу, надасть йому конкурентних переваг [63]. Для ефективного стратегічного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації важливо інтегрувати цифрові технології на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних питань стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища дозволяє зробити такі висновки:

1. Стратегічне управління бізнес-процесами є комплексним підходом, що спрямований на узгодження бізнес-цілей підприємства з його внутрішніми процесами. Цей підхід дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, впроваджувати інновації та реагувати на ринкові зміни. Завдяки такому

управлінню компанія не лише досягає поточних цілей, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

2. У конкурентному середовищі управління бізнес-процесами допомагає підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін і швидко реагувати на вимоги ринку. Ефективне стратегічне управління процесами дає змогу зосередитися на створенні цінності для клієнтів, що стає ключовим фактором у боротьбі за ринкові позиції.

3. Застосування новітніх технологій та інноваційних рішень (ERP-систем, IoT, аналітики великих даних) стає важливою складовою стратегічного управління бізнес-процесами. Вони сприяють підвищенню ефективності та точності процесів, а також швидкої адаптації до змінних умов середовища. Ці інструменти не лише оптимізують операційні витрати, але й забезпечують необхідну гнучкість підприємства.

4. Сучасні інструменти стратегічного управління бізнес-процесами, такі як BPMN, Balanced Scorecard, Lean, ERP-системи та аналіз ланцюга цінностей, допомагають компаніям розробляти, моделювати й удосконалювати процеси. Використання цих інструментів дозволяє більш чітко побудувати процеси, які відповідають стратегічним цілям, а також підвищити контроль над ними.

5. Основними проблемами стратегічного управління бізнес-процесами є складність інтеграції нових технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність постійної адаптації до ринкових умов. Водночас, перспективи розвитку пов'язані з впровадженням штучного інтелекту та інших цифрових технологій, що надають можливості для подальшої оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності.

У цілому, стратегічне управління бізнес-процесами є необхідним елементом успішного розвитку підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Цей підхід дозволяє підприємствам бути більш адаптивними, орієнтованими на клієнта, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільне зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство - товариство з обмеженою відповідальністю, яке засновано на підставі рішення його засновників з метою забезпечення спільної господарської діяльності. Дане підприємство створено у 1994 році, є середнім за розміром земельної площі та кількості працівників. Підприємство керується у своїй діяльності Статутом та чинним законодавством.

Воно здійснює такі види діяльності: вирощування зернових та зернобобових культур, технічних культур (соняшника); овочевих та плодово-ягідних культур; здійснює переробку зерна та виробництво кормів, заготівлю сіна для потреб тваринницької галузі; вирощування великої рогатої худоби м'ясної породи, розведення свиней; здійснює реалізацію продукції власного виробництва; займається благодійницькою діяльністю, яку значно активізувало з початком війни та інше.

Природно-кліматичні умови підприємства є сприятливими для ведення сільськогосподарської діяльності, а його географічне положення зручне для організації підприємницької діяльності (відстань від м. Полтави менше 30 км).

Роботу підприємства в цілому, та стратегічне управління ним організовує директор та його заступники, вони представляють його в усіх установах і організаціях. На підприємстві є також головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер, головний зоотехнік та завідувач підрозділу з переробки зерна. Юридичні та кадрові питання вирішують заступники директора, а також здійснюють загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю.

Підприємство в повній мірі забезпечено необхідними ресурсами (земельними, трудовими, основними та оборотними засобами, фінансовими ресурсами тощо). Вирощування сільськогосподарської продукції здійснюють переважно на орендованих землях загальна площа яких станом на 2023 рік майже 5500 тис. га. Кількість працівників за аналогічний період складає 100 осіб (виробничий та адміністративний персонал). Підприємство має власний парк сільськогосподарської техніки, який поступово оновлюється.

Склад, структура та динаміка земельних угідь підприємства за 2019-2023 рр. наведено на рисунку 2.1.

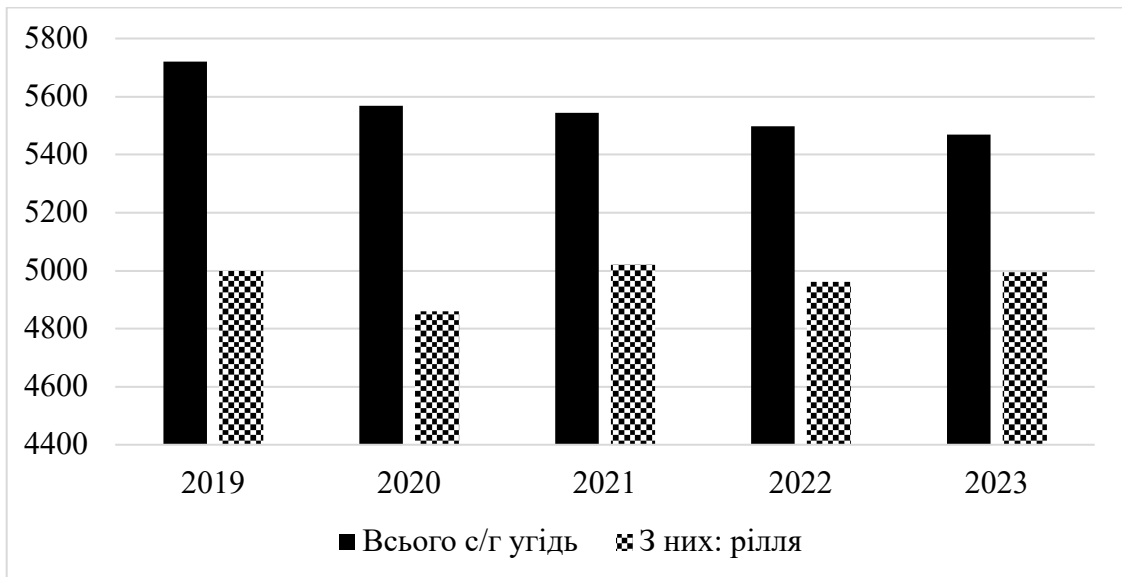


Рис. 2.1. Динаміка земельних угідь підприємства за 2019-2023 рр.

Дані рисунку 2.1 свідчать, що в 2023 році загальна земельна площа господарства зменшилася на 153 га у порівнянні з 2019 роком, але на 34 га більше ніж у 2022 році.

Трудові ресурси підприємства - ресурси, які створюють нові продукти за допомогою своєї праці та використання засобів виробництва (основних та оборотних). Дане підприємство є стратегічно важливим з точки зору забезпечення продовольчої та економічної безпеки регіону. Навіть при високому рівні автоматизації трудові ресурси залишаються важливим

ресурсом для здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності. Кількісний склад персоналу за категоріями за 2019-2023 рр. наведено на рисунку 2.2.

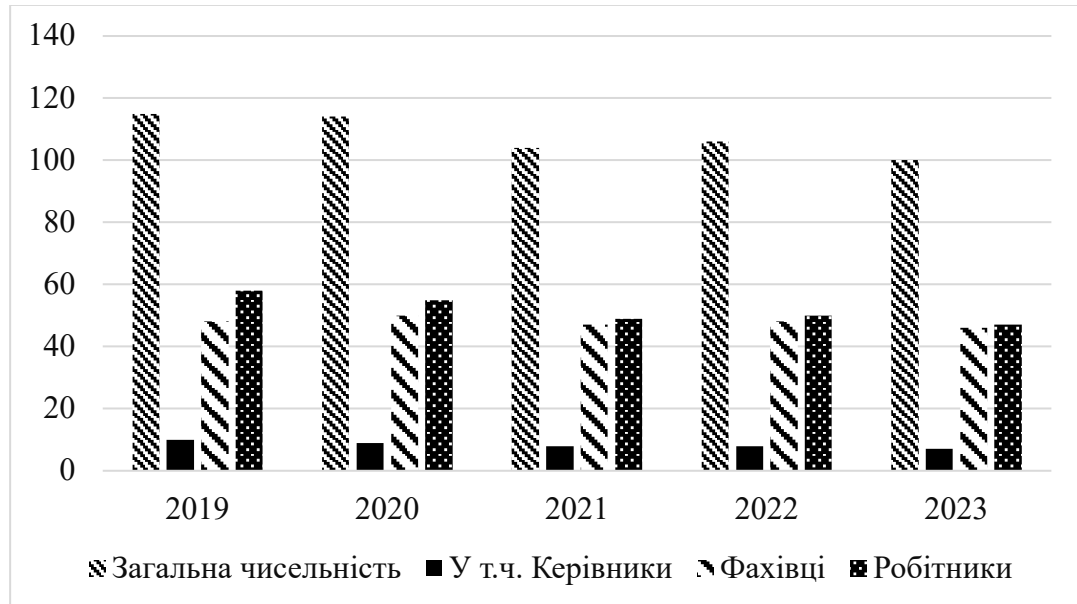


Рис. 2.2. Аналіз складу та динаміки кадрового складу підприємства за 2019-2023 рр.

Чисельність працівників за у 2023 році складає 100 чол., з них 7 чоловік – адміністративний персонал, 46 чоловік – фахівці та 47 чоловік – робітники. Відмічається загальна тенденція до скорочення штату працівників, зокрема, у порівнянні з 2019 роком загальна кількість працівників зменшилась на 15 осіб, а відносно 2022 року – на 6 осіб.

Для здійснення виробничої діяльності аграрному підприємству необхідні основні засоби виробництва, які забезпечують виконання всіх господарських операцій. Сільськогосподарська галузь потребує використання спеціальної сільськогосподарської техніки, від стану та функціональних можливостей якої залежить якість виконання польових робіт та врожайність культур. У таблиці 3.2 наведено групи основних засобів та їх середньорічна вартість за 2019-2023 рр.

**Аналіз складу та динаміка основних засобів підприємства
за 2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів - всього	114910	130738	146320	156625	160347	139,5	102,4
у т.ч. Земельні ділянки	409	409	409	409	409	100	100
Будинки, споруди та передавальні пристрої	25096	25886	27590	29292	28992	115,5	99,0
Машини та обладнання	76022	87830	98061	106194	109543	144,1	103,2
Транспортні засоби	11110	14069	17053	17070	17073	153,7	100,0
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1868	2086	2770	3370	3874	207,4	149,6
Інші основні засоби	407	459	458	456	456	112,0	100,0

З таблиці 2.1 видно, що середньорічна вартість основних засобів має тенденцію збільшення протягом аналізованого періоду. За останні 5 років загалом їхня вартість збільшилась на 40%, а у порівнянні з попереднім періодом – лише на 2,4%. Темпи оновлення основних засобів на підприємстві сповільнюються. З період з 2019 по 2023 рік найбільше зросла вартість транспортних засобів (на 53,7%), машин та обладнання (на 44,1%) та інструментів та інвентаря (у 2,1 рази). У структурі основних найбільшу питому вагу займають машини та обладнання (майже 70%). У 2023 році у порівнянні з 2022 роком найбільше зросла вартість інвентаря, приладів та інструментів (на 49,6%)

Основним видом діяльності підприємства є операційна діяльність, від якої підприємство отримує дохід та несе витрати різних видів. До основних видів операційної діяльності слід віднести: виробництво продукції рослинництва та тваринництва, переробка зерна. Аналіз складу та структури товарної продукції за 2019-2023 рр. наведено у таблиці 2.2.

Склад та структура товарної продукції підприємства за 2019 – 2023 рр.

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2019	2022
Зернові та зернобобові культури, всього	151336	161588	134625	65857	195368	129,1	296,6
Соняшник	18234	20393	20089	28788	15349	84,6	53,3
Картопля	206	36	56	86	94	45,0	109,3
Овочеві культури	167	177	256	182	239	143,1	131,1
Кормові коренеплоди	255	174	192	270	330	129,4	122,2
Сіно	2150	1389	1841	1026	1354	62,9	132,0
Комбікорми	178	228	173	152	209	117,4	137,5
Плодово-ягідні культури	19	12	33	32	23	121,1	71,8
Велика рогата худоба	74	94	80	75	50	67,6	66,7
Свині	396	428	497	281	308	77,8	113,6
Молоко	493	719	687	838	737	148,9	87,9
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	798	825	585	939	393	49,2	41,9

Дані таблиці 2.2 показують, що підприємство веде тваринницьку та рослинницьку галузі, проте, найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції займає продукція рослинництва, найбільший показник виручки від реалізації продукції мають зернові та зернобобові культури. Дані за 2023 рік свідчать, що підприємство збільшує обсяг саме зернових та зернобобових культур та одночасно зменшує виробництво соняшника. У галузі тваринництва на першому місці – виробництво молока та м'яса свиней. М'ясо великої рогатої худоби за даний період зменшилось на 33%. З 2022 року підприємство припинило вирощування птиці свійської та виробництво яєць. Більше ніж на 40% збільшились обсяги виробництва овочевих культур, а плодово-ягідних – на 30%. Виробництво молока у 2023 році відносно 2019 року складає 148,9%, а у порівнянні з 2022 роком обсяги зменшились на 12,1%;

Аналіз собівартості окремих видів реалізованої продукції рослинництва та тваринництва у динаміці, результати розрахунку представимо у таблиці 2.3.

**Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства
за 2019-2023 рр.**

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	254,9	286,1	278,8	257,4	360,6	141,5	140,1
Соняшник	799,1	740,9	849,6	866,9	625,5	78,3	72,2
Картопля	205,0	47,2	276,3	240,7	308,5	150,5	128,2
Овочеві культури	633,1	795,5	712,5	665,4	1431,0	226,1	215,1
Плодово-ягідні культури	725,4	775,0	624,2	718,2	782,6	107,9	109,0
Велика рогата худоба	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	2720,6	141,2	125,4
Свині	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	3993,5	184,4	157,6
Молоко	299,1	331,2	281,7	-	-	-	-

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства показав, що у 2023 році у порівнянні з 2022 та 2019 роками підвищилась собівартість 1ц зернових та зернобобових культур, на 40%, картоплі на 28%, плодово-ягідних культур – на 9% та овочевих культур - у 2 рази. Удорожчання вирощування овочевих культур спостерігається сьогодні у більшості аграрних підприємств, що призвело до подорожчання даної продукції для споживачів та клієнтів. Також значно підвищилась собівартість продукції тваринництва: м'яса ВРХ на 25,4%, а м'яса свиней – на 57,6%.

Про ефективність використання земельних трудових ресурсів та основних засобів свідчать показники виручки, валового та чистого прибутку в розрахунку на одиницю ресурсів. У таблиці 2.4 наведено дані показники у динаміці за 5 років.

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства за період з 2019 по 2023 роки свідчать про ефективне використання наявних ресурсів, майже всі показники як відносно базового 2019, так і попереднього 2022 років збільшились.

**Показники ефективності використання ресурсів підприємства за
2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	74940	97045	132721	74361	132623	174,6	178,4
2. Валовий прибуток, тис. грн	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
3. Чистий прибуток, тис. грн	8654	21665	62598	25962	27945	322,9	107,6
4. Площа с/г угідь, га	5625	5569	5523	5546	5468	97,2	98,6
5. Чисельність працівників, чол.	115	114	104	106	100	87,0	94,3
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	106921	130738	146320	156342	160347	139,5	102,4
7. Виручка від реалізації в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	1333,1	1338,4	1742,6	1340,1	2655,1	199,2	198,1
1 середньорічного працівника, тис грн	651,7	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,5	189,1
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	700,9	660,9	742,2	475,6	827,1	118,6	173,9
8. Валовий прибуток в розрахунку на:							
100 г с/г угідь, тис. грн	344,6	341,7	576,9	491,4	877,9	254,8	180,7
1 середньорічного працівника, тис грн	168,6	168,6	281,8	257,1	438,5	260,1	170,6
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн.	181,2	168,7	245,7	174,3	277,4	153,1	159,2
9. Чистий прибуток в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	153,8	152,5	389,3	468,1	559,5	3,6 рази	119,5
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	75,3	72,3	190,0	244,9	279,5	3,7 рази	114,1

Такі зміни відбулись переважно за рахунок збільшення фінансових результатів підприємства, а саме: виручка збільшилась в середньому на 75%, валовий прибуток – у 2,3 рази відносно 2019 року та на 61% у порівнянні з

2022 роком, чистий прибуток, відповідно у 3,2 рази та на 7,6%. Отже підприємство покращує свої бізнес-процеси досягаючи кращих результатів навіть при скороченні штату працівників та земельної площі. Така тенденція є результатом оновлення парку сільськогосподарської техніки, покращення організації виробничих процесів та управлінської діяльності. Хоча у 2022 році показники були нижче за 2021 та 2020 роки, керівництво змогло адаптуватись свій бізнес до умов воєнного стану та поступово нарощує обсяги діяльності.

У цілому ефективність використання ресурсів підприємства можна охарактеризувати позитивно, у динаміці спостерігається збільшення майже всіх показників у звітному 2023 році у порівнянні з 2022 та 2019 роками.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Про фінансовий стан підприємства свідчить структура його активів та зобов'язань, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність та рентабельність тощо. Підприємства будь-яких галузей намагаються створити достатній об'єм фінансових ресурсів, для забезпечення своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом, працівниками по заробітній платі, а також для подальшого економічного розвитку. Стабільне фінансове становище надає підприємствам можливості для залучення інвестицій, розробки та впровадження інновацій.

Проведемо аналіз фінансової діяльності використовуючи дані річної фінансової звітності за 2019-2023 роки. Проаналізуємо структуру активів та пасивів підприємства за 2019-2023 роки (табл. 2.5 та табл. 2.6).

Аналіз показує, що підприємство здійснює свою діяльність за рахунок власного капіталу, є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування. У структурі активу балансу необоротні активи займають 25%, а решта 75% - це оборотні активи. У структурі пасиві доля власного капіталу складає 97%, а позикові лише 3%.

Аналіз активу балансу підприємства за 2019 - 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	130	116	102	87	66	50,8	75,9
Незавершені капітальні інвестиції	-	4723	-	-	-	-	-
Основні засоби	63005	70061	75636	79031	66679	105,8	84,4
Довгострокові біологічні активи	230	234	224	224	290	126,1	129,5
Усього за розділом I	63365	75134	75962	79342	67035	105,8	84,5
II. Оборотні активи							
Запаси	62594	62731	81990	115180	124680	199,2	108,2
Поточні біологічні активи	778	1404	688	657	810	104,1	123,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	685	425	746	507	541	79,0	106,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	36	1017	2369	684	2274	6,3 рази	3,3 рази
Інша поточна дебіторська заборгованість	961	15832	22964	10814	15272	15,9 разів	141,2
Гроші та їх еквіваленти	1668	6281	39467	48986	49336	29,5 разів	100,7
Інші оборотні активи	40	127	1534	2472	3187	79,7 разів	128,9
Усього за розділом II	66762	87817	149758	179320	90804	135,6	50,6
Баланс	141896	163779	229100	251130	263134	185,4	104,8

У динаміці за 5 років у структурі активів відбулись наступні зміни:

Необоротні активи загалом збільшились у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 5,8%, а відносно 2022 року зменшились на 15,6%, у тому числі за рахунок зменшення нематеріальних активів відповідно на 49,2% та 24,1% та за рахунок збільшення вартості основних засобів на 5,8% та зменшення їх

вартості відносно 2022 року на 15,6%, а також за рахунок збільшення вартості довгострокових біологічних активів на майже на 30% як у порівнянні з базовим 2019 роком, так і попереднім – 2022 роком.;

Оборотні активи загалом збільшились у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 35,6%, а відносно 2022 року навпаки зменшились майже на половину. У кілька разів зросла вартість інших оборотних активів, збільшилась дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, грошові кошти також за аналізований період зросли майже у 30 разів, але у ой самий час зменшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуг. У порівнянні з 2022 роком за всіма статтями активів відбулось підвищення показників.

Загалом можна охарактеризувати стан активів підприємства як задовільний, але керівництву слід більше уваги приділити управлінню дебіторською заборгованістю та переглянути кількість грошових коштів на рахунках та визначити їхній оптимальний розмір для забезпечення своєї поточної діяльності у фінансових ресурсах.

Для аналізу структури та динаміки пасивів балансу проведемо розрахунок відповідних показників та визначимо, за рахунок яких джерел утворюються активи підприємства та здійснюється виробничо-господарська діяльність (табл.2.6).

У структурі пасивів балансу власний капітал займає 97%, що говорить про фінансову незалежність підприємства. Загалом за 5 років власний капітал збільшився на 92,1%, а у порівнянні з 2022 роком -на 9,2%. Зобов'язання підприємства зросли відповідно у 2,6 разів та на 19,2%. Підприємство збільшує свій резервний фонд, враховуючи нестабільну ситуацію в економіці та військовий стан, оскільки це дозволить зменшити ризики пов'язані з веденням діяльності у надзвичайних умовах. Нерозподілений прибуток відносно 2019 року збільшився у 2023 році втричі та залишився на рівні 2022 року, збільшились лише інші поточні зобов'язання, але суттєво. Поточна кредиторська заборгованість має тенденцію до зниження по роках.

Аналіз пасиву баланс у підприємства за 2019 – 2023 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	2727	2727	2727	2727	100,0	100,0
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100,0	100,0
Додатковий капітал	1791	1719	1791	1719	1719	100,0	100,0
Резервний капітал	123538	132237	153902	210910	231281	187,2	109,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8654	21665	62598	25962	25945	3 рази	99,9
Усього за розділом I	137882	159547	222100	242517	264871	192,1	109,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:							
- за продукцію, товари, роботи, послуги	3181	81	388	1596	1567	49,1	98,2
- за розрахунками з бюджетом	49	54	68	65	54	110,2	83,1
- розрахунки зі страхування	64	75	82	82	56	87,5	68,3
- розрахунки по оплаті праці	209	235	266	259	202	96,7	78,0
Інші поточні зобов'язання	511	3787	6151	5228	8388	16,4 рази	160,4
Усього за розділом III	4014	4232	6955	8613	10267	255,8	119,2
Баланс	141896	163779	229100	251130	275138	193,4	109,6

Проведемо аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства за 2019-2023 рр., який покаже спроможність підприємства вчасно розрахуватись по своїх зобов'язаннях (табл. 2.7).

Аналіз показав, що показники ліквідності та платоспроможності відповідають нормативним значенням, але показник абсолютної ліквідності менше за попередні роки в середньому на 25%.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальний коефіцієнт платоспроможності	28,9	40,1	32,9	28,2	38,1	131,8	135,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,2	5,9	21,2	15,8	18,6	103,0	117,7
Коефіцієнт незалежної (забезпеченою) ліквідності	20,2	20,8	21,5	20,8	20,5	101,5	98,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,8	1,5	5,6	5,7	3,9	81,3	68,4
Частина оборотних активів в загальній сумі активів	0,64	0,54	0,65	0,71	0,58	90,6	81,7
Частина виробничих запасів в оборотних активах	0,59	0,74	0,55	0,64	0,62	105,1	96,9

Для оцінки ефективності використання оборотних та необоротних активів підприємства, а також джерел їх утворення проведемо розрахунок показників його ділової активності та представимо їх у таблиці 2.8.

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшується період обороту дебіторської заборгованості, запасів та кредиторської заборгованості. Зростає оборотність власного та оборотного капіталу, кредиторської заборгованості. Але в цілому за 5 років відмічається зменшення оборотності активів, зокрема, запасів майже на 50%, дебіторської заборгованості – на 40% та власного капіталу – на 33,3%. Період оборотності запасів за 2019-2023 роки збільшився з 288 днів до 476 днів, період оборотності дебіторської заборгованості зменшився з 65 до 33 днів, термін погашення кредиторської заборгованості також зменшився з 27 до 9 днів. Дані розрахунки свідчать про необхідність переглянути політику щодо управління дебіторської та кредиторської заборгованості та знайти шляхи підвищення оборотності запасів підприємства, оскільки це веде до непродуктивних витрат пов'язаних зі зберіганням запасів та втрати можливостей вкласти кошти в іншу діяльність.

Аналіз ділової активності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,63	0,68	0,31	0,52	85,2	167,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,67	1,25	1,12	0,45	0,74	110,4	98,7
Коефіцієнт оборотності запасів	1,46	1,54	1,82	0,75	0,77	52,7	102,7
Оборотність запасів, днів	288	237	201	484	476	165,2	98,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,5	10,2	6,1	3,0	2,7	60,0	90,0
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	65	36	60	122	33	50,8	27,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	36,9	45,7	23,7	9,6	39,6	107,3	4,1 рази
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	27	8	15	38	9	33,3	23,7
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,1	0,7	0,3	0,6	66,7	2 рази

Загальні результати роботи підприємства визначається його загальною рентабельністю, рентабельністю різних видів діяльності та фінансовою стійкістю. Аналіз даних показників за 2019-2023 рр. представимо у таблиці 2.9.

За даними таблиці 2.9 видно, що показники рентабельності є позитивними та покращуються в динаміці за 5 років. Негативну тенденцію має лише показник валової рентабельності виробничих витрат, оскільки, як було зазначено у попередніх розрахунках, на підприємстві темпи зростання собівартості вище ніж темпи зростання валового прибутку. Загалом, підприємство є прибутковим та фінансово стійким.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової стійкості підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Валова рентабельність виробничих витрат	0,21	0,13	0,19	0,15	0,13	66,7	86,7
2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	5,28	7,51	5,95	4,65	6,51	131,6	140,0
3. Коефіцієнт окупності чистого доходу	8,12	8,51	9,01	8,51	7,43	94,0	87,3
4. Рентабельність господарської діяльності	14,86	13,40	20,20	17,23	15,57	105,6	90,4
5. Рентабельність підприємства	10,29	8,30	13,80	11,85	9,10	86,7	76,8
6. Рентабельність продажу	20,72	21,60	24,50	23,92	21,53	103,9	90,0
7. Рентабельність активів	28,34	24,50	23,60	21,40	23,75	83,8	111,0
8. Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,81	0,75	0,78	0,72	0,78	96,2	108,3
9. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,12	1,33	1,27	1,23	1,16	103,6	94,3
10. Коефіцієнт покриття активів	0,32	0,38	0,39	0,36	0,36	112,5	100
11. Коефіцієнт окупності активів	2,91	2,40	2,60	2,21	2,32	79,7	105,0
12. Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,28	0,32	0,31	0,29	0,29	103,6	100
13. Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,89	3,10	2,98	2,71	3,12	107,0	115,1
14. Загальна економічна рентабельність	38,25	37,50	37,40	38,80	36,24	94,7	93,4
15. Комерційна рентабельність	13,89	15,22	15,60	14,97	14,88	107,1	99,4

У наступному розділі розглянемо систему стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах конкурентного середовища та з'ясуємо сильні та слабкі сторони підприємства щодо цієї діяльності.

2.3. Аналіз стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві

Управління бізнес-процесами на аналізованому підприємстві зводиться переважно до вирішення поточних завдань та усунення недоліків в роботі окремих систем. Стратегічному управлінню бізнес-процесами відводиться недостатня роль, що викликає необхідність розробки рекомендацій щодо покращення даної важливої управлінської складової. Встановлення довгострокових цілей для підприємства, розробка стратегічних напрямків управління бізнес-процесами, їхня реалізація, моніторинг та контроль виконання мають відбуватись на постійній основі, переглядатися з урахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, стратегічний підхід в управлінні бізнес-процесами підприємства передбачає: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; оптимізацію виробничих, логістичних і управлінських бізнес-процесів, їхнє постійне удосконалення; впровадження сучасних технологій, таких як точне землеробство, автоматизація і цифровізація процесів.

Підприємство є одним з передових підприємств Полтавському регіоні. За 30 років своєї діяльності на аграропродовольчому ринку підприємство сформувало такі конкурентні переваги:

- 1) проводиться постійне збільшення земельного банку, на сьогодні він складає понад 5000 тис. га.;
- 2) для оптимізації транспортних витрат воно розміщує склади для зберігання та цехи з переробки зернової продукції та виготовлення кормів рівномірно, поблизу місць виробництва рослинницької продукції;
- 3) оптимальна організація управління визначається вже в процесі виробничої діяльності керівником підприємства. Основні засади управління підприємством закріплені в Статуті;

4) усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства;

5) уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством;

б) керівництво здійснює постійний розвиток підприємства, намагаючись підвищити його ефективність.

Виробничі процеси на підприємстві полягають у наступному:

- вибір насіннєвого матеріалу високої якості,
- дотримання строків посіву та збирання врожаю;
- розробка агротехнічних заходів щодо догляду за посівами;
- моніторинг стану ґрунту та рослин
- своєчасне виявлення сільськогосподарських шкідників, хвороб, винищення бур'янів;
- перевірка стану техніки;
- оновлення операцій в технології вирощування культур.

Встановлено, що підприємство має проблеми з матеріально-технічним забезпеченням через недосконалу логістику. Також спостерігається затримка з реалізацією продукції, оскільки бізнес-процеси маркетингу та збуту недостатньо розвинутими.

Важливим етапом у розробці стратегії управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища є аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Тому для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на процеси підприємства проведемо SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз. Перший дозволить визначити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. А

другий – допоможе детальніше розкрити вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його бізнес-процеси (економічних, екологічних, політичних, ринкових, технологічних тощо) (табл. 2. 10 та табл. 2.11).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності підприємства за 2019-2023 рр.

Сильні сторони:	Можливості:
<p>родючі ґрунти; наявність власної техніки та загалом сильна матеріальна технічна база; швидке впровадження змін у виробничих процесах як відповідь на зовнішні виклики; досвідчений персонал; використання систем точного землеробства; висока якість продукції; використання сонячної енергії як альтернативного джерела енергії; стабільне співвідношення попиту і пропозиції; власна переробка зерна та виготовлення кормів для тваринництва.</p>	<p>розвиток експорту (вихід на міжнародні ринки); вдосконалення управлінської структури; впровадження сучасних агротехнологій та цифрових інструментів; державні та міжнародні програми підтримки агросектора; цифровізація бізнес-процесів (виробничих та управлінських); привабливість для інвестиційних вливань; високий попит на продукцію даної галузі; можливості розширення ринків збуту та асортименту продукції; налагодження логістики в безпечних регіонах для продовження діяльності.</p>
Слабкі сторони:	Загрози:
<p>висока вартість виробництва; залежність від природно-кліматичних умов; складний процес ухвалення управлінських рішень; зниження фінансово-економічних показників в умовах воєнного стану; погіршення логістики; низькі інвестиції в розвиток персоналу;</p>	<p>нестабільне політичне та економічне положення; зростання цін на матеріально-технічні ресурси; коливання курсів валют; зниження платоспроможності внутрішніх споживачів; висока конкуренція у галузі; велика кількість посередників як у ланцюжку постачання, так і збуту продукції</p>

Сильними сторонами підприємства є наявність власного парку сідльськогосподарської техніки, кваліфікований та досвідчений персонал, висока якість продукції, наявність альтернативних джерел енергії, що у сучасних умовах забезпечує енергетичну безпеку та незалежність. Також конкурентною перевагою підприємства є власна переробка зернової продукції.

Слабкі сторони пов'язані з високою вартістю виробництва та його сезонністю, зі зниженням основних показників діяльності в умовах воєнного

стану, але результати діяльності за 2023 рік свідчать про те, що керівництво вміє швидко адаптуватись до функціонування у надзвичайних умовах та покращити свій фінансово-економічний стан. На сучасному етапі підприємство недостатньо уваги приділяє розвитку персоналу та покращенню його навичок роботи з сучасними цифровими технологіями, що може суттєво вплинути на його конкурентоспроможність та рентабельність.

Нестабільність економічної ситуації, війна, природно-кліматичні умови, зниження платоспроможності покупців, інфляція та висока конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції становлять загрози діяльності підприємства. Проте, існують і можливості для підприємства, які надає зовнішнє середовище, які у поєднанні з його сильними сторонами можуть допомогти уникнути загроз. Зокрема, високий попит на продукцію даної галузі, можливості розширення ринків збуту, цифрові рішення для покращення бізнес-процесів підприємства, налагодження логістики у безпечних регіонах та ін.

Таким чином, навіть у складних умовах досліджуване підприємство може використовувати сучасні технології, міжнародну підтримку та нові бізнес-моделі для розвитку та зміцнення своїх позицій.

Стратегічне управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві є ключовим фактором його конкурентоспроможності. Інтеграція інновацій, оптимізація ресурсів та адаптація до змін зовнішнього середовища дозволяє підприємству забезпечити ефективний розвиток навіть в умовах жорсткої конкуренції.

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства проведемо аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу. Даний аналіз дозволяє виявити політико-правові, соціальні, економічні, технологічні аспекти, а також екологічні та ринкові чинники. Дослідження проводилось на основі опитування адміністративного персоналу підприємства, результати опитування наведено у таблиці 2.11.

**PEST-аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства за
2019-2013 рр.**

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові	Військові конфлікти	5	18
	Кредитна та податкова політика держави	4	
	Непослідовна аграрна політика	4	
	Ризик рейдерства	5	
Економічні	Стан економіки	5	22
	Розвиток аграрного ринку	4	
	Корупція	5	
	Зниження платоспроможності населення	4	
	Інфляції	4	
	Нестабільність на валютному ринку	5	
Соціальні	Скорочення сільського населення	5	13
	Міграція населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
Ринкові	Висока конкуренція	5	15
	Коливання цін на продукцію	5	
	Залежність від посередників	5	
Технологічні	Висока вартість сучасних технологій	5	14
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Процеси цифрові трансформації	5	
Природно-екологічні	Кліматичні зміни	3	17
	Деградація ґрунтів	4	
	Поширення нових видів шкідників та захворювань врожаїв	4	
	Забруднення довкілля	5	

Менеджери оцінювали вплив окремих чинників за 5-ти бальною шкалою та надавали (1 – низький вплив, 5 – високий вплив). У результаті було отримано такі дані: вплив економічних чинників – 22 бали – це найвищий узагальнений показник, на другому місці за ступенем впливу є політико-правові, на третьому – природно-екологічні., далі йдуть – ринкові чинники, технологічні та соціальні відповідно від 15 до 13 балів.

Підприємство не має чіткої стратегії удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища. Але, воно має такі стратегічні цілі як: оновлення сортів рослинницької продукції та порід

тварин, оновлення парку сільгосптехніки, розширення власних потужностей з переробки продукції, запровадження випуску нової продукції тощо.

З 2019 до 2023 року підприємство поступово розвивало свій потенціал, впроваджувало сучасні інновації та модернізувало парк сільськогосподарської техніки. Попри труднощі 2022 року, зумовлені зростанням вартості матеріальних ресурсів та втратою ринків збуту, у 2023 році ситуація стабілізувалась, створивши умови для подальшого сталого розвитку.

Керівництво підприємства активно працює над екологізацією виробництва, енергозбереженням та соціальною відповідальністю. Підприємство має сонячну електростанцію, яка частково заміщує традиційні джерела енергії, сприяючи енергетичній незалежності. Крім того, воно підтримує спортивні та освітні заклади громади, займається благодійністю й активно допомагає територіальній обороні та ЗСУ.

На території громади функціонують чотири торгові комплекси підприємства, які забезпечують мешканців продукцією рослинного й тваринного походження, хлібобулочними виробами, крупами, олією та кормами для тварин. У структурі підприємства діє ферма, а вирощена продукція зберігається у власних зерносховищах. Переробка та доведення продукції до товарного вигляду здійснюються на власних виробничих потужностях.

Місія підприємства — задовольняти потреби населення регіону та держави у високоякісній продукції. Для цього воно вдосконалює системи та технології виробництва, впроваджує інноваційні методи управління, залучає інвестиції, розширює ринки збуту як в Україні, так і за кордоном, а також забезпечує раціональне використання природних і матеріальних ресурсів.

В цілому підприємство націлює свою діяльність на розвиток та впровадження інновацій намагаючись покращити свої позиції на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Інвестиції в основний капітал є основою покращення бізнес-процесів підприємства, тому дослідимо здійснення підприємством капітальних інвестицій в динаміці за 2019-2023 роки (рис. 2.3).

Інвестиції підприємства в оновлення основних засобів, використання сучасних технологій сприятиме у майбутньому скороченню витрат підприємства та вивільнення коштів для здійснення інноваційної діяльності та впровадження сучасних розробок, але як показує рисунок 273 підприємство з 2021 року повністю припинило інвестиції в придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів, а також скорочує інвестиції в придбання (виготовлення) основних засобів у 2023 році у порівнянні з 2019 роком у 5 разів, а відносно 2022 року – наполовину.

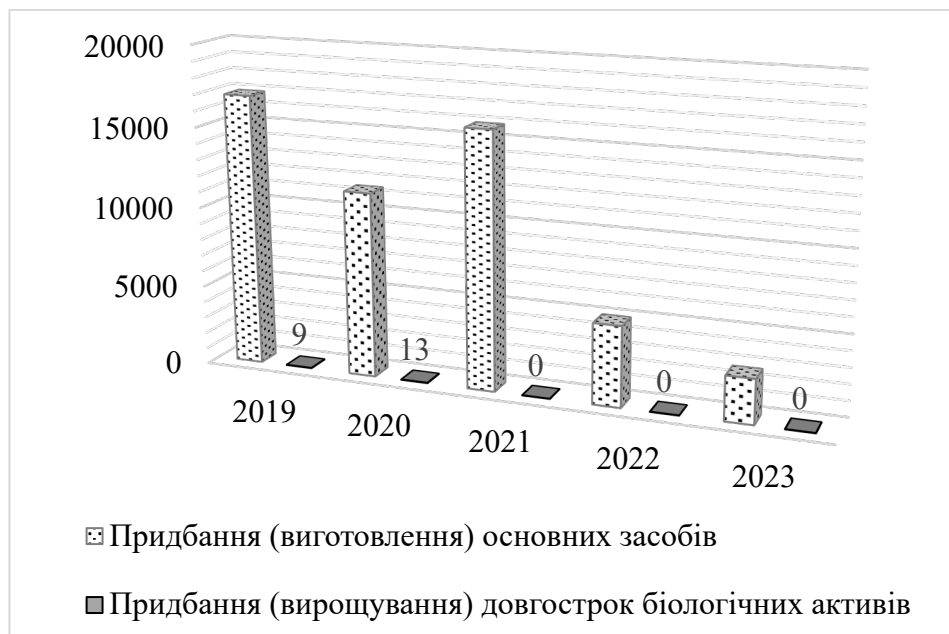


Рис. 2.3. Динаміка капітальних інвестицій на підприємстві за 2019-2023 рр., тис. грн

Також нами було досліджено напрями використання амортизаційних відрахувань. Аграрні підприємства можуть використовувати амортизаційні відрахування: на будівництво нових капітальних об'єктів; оновлення основних засобів; придбання або створення нематеріальних активів; погашення позик, отриманих на капітальні інвестиції. Аналіз використання

амортизаційних відрахувань досліджуваним підприємством у період з 2019 по 2023 рр. наведено у таблиці 2.12.

Досліджуване підприємство протягом аналізованого періоду щорічно нараховувало амортизаційні відрахування та у 2019 та 2020 роках використовувало їх на придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів, більшу частину з них, зокрема, на оновлення машин та обладнання. Але у 2021-2023 роках припинило використовувати їх за даним призначенням. Загалом обсяг використаних амортизаційних відрахувань на підприємстві збільшився у 2023 році у порівнянні 2019 роком – на 28,7 %, порівняно з 2022 роком зменшились на 2 %.

Таблиця 2.12

Аналіз використання амортизаційних відрахувань на підприємстві за 2019 – 2023 рр., тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Нараховано за звітний рік	9564	10540	12501	12556	12310	128,7	98,1
Використано за рік - усього	9564	10540	12500	-	-	-	-
В тому числі на:							
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	9564	10540	12500	-	-	-	-
-з них машини та обладнання	8112	9081	11383	-	-	-	-

В цілому підприємство націлює свою діяльність на підтримку розвитку підприємства, покращення його бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. Воно намагається покращити свої ринкові позиції та підтримувати рівень рентабельності навіть у надзвичайних умовах господарювання. Наступний розділ буде присвячено розробці пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства, його фінансового стану та системи стратегічного управління бізнес-процесами можна зробити висновки:

1. Підприємство є великим аграрним підприємством, яке успішно здійснює свою діяльність на території Полтавського району з 1994 року. Воно забезпечено всіма необхідними ресурсами та має високі показники ефективності діяльності, які покращуються у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, оскільки на початку війни всі показники було знижено через надзвичайні події та чинники які з цим були пов'язані. У цілому підприємство зберігає досить високі показники прибутковості та рентабельності, що дає можливості для подальшого розвитку та зростання.

2. Підприємство має задовільне фінансове становище, високий рівень платоспроможності та є фінансово незалежним. У 2023 році зменшується період обороту оборотних засобів, запасу та власного капіталу. Слабкою стороною у фінансовому становищі підприємства є зростання дебіторської заборгованості та періоду її погашення. Показники рентабельності також є задовільними, тенденцію до зниження має лише показник рентабельності виробничих витрат, оскільки собівартість продукції зростає а валовий прибуток навпаки зменшується.

3. Аналіз стратегічного управління на підприємстві було проведено з використання SWOT- та RESTLT-аналізу. Даний аналіз показав, що підприємство має конкурентні переваги та можливості для розвитку та удосконалення своєї діяльності, проте існують і ряд слабких сторін та загроз.

4. Місія підприємства — задовольняти потреби населення регіону та держави у високоякісній продукції. Для цього воно вдосконалює системи та технології виробництва, впроваджує інноваційні методи управління, залучає інвестиції, розширює ринки збуту як в Україні, так і за кордоном, а також забезпечує раціональне використання природних і матеріальних ресурсів.

5. Підприємство не має чіткої стратегії удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища. Але, воно має такі стратегічні цілі як: оновлення сортів рослинницької продукції та порід тварин, оновлення парку сільгосптехніки, розширення власних потужностей з переробки продукції, запровадження випуску нової продукції тощо.

6. Керівництво підприємства активно працює над екологізацією виробництва, енергозбереженням та є соціально відповідальним.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Розробка заходів щодо покращення стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві

Покращення стратегічного управління бізнес-процесами в аграрному секторі потребує інтеграції сучасних технологій, оптимізації ресурсів, підвищення компетенції персоналу та адаптації до змін конкурентного середовища. Аналіз теоретичних положень щодо управління бізнес-процесами підприємств в умовах конкурентного середовища підтверджує, що найбільш стратегічно важливим на сьогоднішній день є: впровадження сучасних технологій в управління та виробництво господарством, оптимізація ресурсів, розвиток персоналу та його мотивація, розробка стратегії диверсифікації, екологізація виробництва та контроль за виконанням бізнес-процесів. (Додаток А). У таблиці 3.1. представимо рекомендації щодо реалізації даних напрямків на підприємстві та очікувані результати від їхнього впровадження у практичну діяльність.

Дані заходи за прогнозами фахівців [64] дозволять підприємству покращити свої бізнес-процеси, та досягти таких позитивних змін: збільшення продуктивності на 15–20%;

зниження витрат на ресурси на 10–30%;

розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках;

зміцнення репутації підприємства як інноваційного та екологічно відповідального.

Також, комплексний підхід до реалізації даних пропозицій забезпечить стабільний розвиток досліджуваного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективне реагування на сучасні виклики.

**Рекомендовані напрями удосконалення стратегічного управління
бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища на
2025-2027 рр.**

Напрями удосконалення	Методи реалізації	Очікуваний ефект
Впровадження сучасних технологій	впровадження системи точного землеробства (GPS-навігації, дронів та IoT-систем (Інтернет речей)	зниження витрат, на основі моніторингу полів і оптимізації використання добрив, пестицидів та води
	автоматизація бізнес-процесів шляхом впровадження ERP-систем для інтеграції управління фінансами, логістикою, виробництвом і збутом	зменшення помилок і підвищення оперативності прийняття рішень
	використання цифрових платформ для аналізу великих даних (Big Data) щодо врожайності, ринкових тенденцій і стану ресурсів	підвищення врожайності культур та ефективності використання ресурсів на основі аналізу даних
Оптимізація ресурсів	розробка та впровадження програм ресурсозбереження, таких як крапельне зрошення або замкнені цикли виробництва	підвищення ефективності використання ресурсів
	інвестиції у відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, біогазові установки)	зменшення витрат на енергію, енергетична незалежність
	використання сучасних логістичних рішень	покращення логістичних процесів, зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції
Розвиток людських ресурсів	проведення тренінгів із використання новітніх технологій	підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових компетентностей
	найм спеціалістів з управління проектами, цифровізації та аграрного консалтингу	формування команди експертів
	запровадження системи винагород за досягнення у впровадженні інновацій та підвищенні ефективності	підвищення вмотивованості персоналу та підвищення продуктивності праці
Розробка стратегій диверсифікації	інвестиції в переробку для створення продуктів із доданою вартістю та вирощування органічної продукції	розширення асортименту продукції та кола потенційних споживачів
	експортна орієнтація, пошук нових партнерів у країнах ЄС, Азії та Африки	розширення ринків збуту (у тому числі за кордоном)
Сприяння екологізації	перехід на органічне землеробство	скорочення викидів CO ₂ через використання сучасної техніки
	сертифікація на відповідність міжнародним стандартам (ISO 14001)	покращує імідж підприємства
Моніторинг і контроль	впровадження системи оцінювання ефективності бізнес-процесів; регулярний моніторинг прогресу через цифрові аналітичні системи	оптимізація бізнес-процесів на основі результатів моніторингу та з урахуванням виявлених недоліків
	проведення регулярних перевірок для виявлення неефективних процесів	

На основі проведеного аналізу системи стратегічного управління бізнес-процесами підприємства у попередній розділах роботи та сучасні тенденції розвитку інноваційних технологій, вважаємо доцільним впровадження цифрових технологій в роботу аналізованого підприємства. Зокрема, пропонуємо керівництву підприємства розглянути можливість впровадження цифрового сервісу Soft.Farm, що допоможе автоматизувати управління бізнес-процесами господарства та оптимізувати їх.

Система Soft.Farm - це інтегрована хмарна платформа для автоматизації управління аграрним бізнесом, яке є універсальним інструментом для управління бізнес-процесами в аграрному секторі, що підходить для підприємств різних розмірів: від малих фермерських господарств до великих агрохолдингів. Система допомагає оптимізувати ресурси, покращувати ефективність бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення завдяки аналітиці даних. Її масштабованість дозволяє адаптувати функціонал залежно від потреб конкретного підприємства, що робить систему особливо корисною для середніх і великих господарств.

Оскільки аналізоване підприємство є середнім за розміром, тому для нього підійде впровадження даної платформи зі спрощеним функціоналом, який дозволить:

- отримати доступ до базових інструментів точного землеробства, таких як супутниковий моніторинг, створення картограм ґрунту та аналіз NDVI;

- оптимізувати витрати на добрива, воду та паливо завдяки GPS-моніторингу техніки;

- впровадити дану систему без значних витрат на навчання персоналу.

Дана система є гнучкою та її функціонал підбирається залежно від масштабів і специфіки підприємства, що робить її максимально зручною для управління господарством, дозволяє аналізувати бізнес-процеси та приймати ефективні рішення щодо їх оптимізації. Вона працює онлайн з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету, не потребує додаткового встановлення програмного забезпечення, сумісна із системами точного

землеробства, ERP-рішеннями, GPS-моніторингом. Інтуїтивний інтерфейс, легкий у використанні навіть для некваліфікованих користувачів.

Наведемо функціональні можливості даної системи:

- 1) облік земельних ділянок, моніторинг посівів, розрахунок ефективності використання земель;
- 2) використання супутникових знімків для аналізу стану культур (ndvi, аналіз посівів);
- 3) планування та контроль обробітку полів;
- 4) контроль пересування сільськогосподарської техніки;
- 5) оптимізація маршрутів для зменшення витрат на паливо;
- 6) планування та контроль використання насіння, добрив, засобів захисту рослин;
- 7) розрахунок собівартості продукції, управління бюджетом, контроль витрат;
- 8) генерація звітів про врожайність, витрати, логістику;
- 9) підтримка прийняття рішень на основі даних.

Переваги використання Soft.Farm полягають в покращенні управління господарством, оптимізації витрат, прозорості процесів, екологічності, підвищенні врожайності, доступності та зручності, зокрема:

автоматизація рутинних завдань дозволяє зосередитися на стратегічному плануванні;

завдяки точному землеробству та GPS-моніторингу знижуються витрати на добрива, паливо та засоби захисту рослин;

усі дані централізовані в одному місці, що забезпечує повний контроль за діяльністю;

зменшення перевитрат ресурсів сприяє дбайливому використанню природних ресурсів;

точний моніторинг стану культур дозволяє швидко реагувати на проблеми, що впливають на врожайність;

хмарний сервіс забезпечує доступ до даних у реальному часі з будь-якого місця.

З метою покращення управління бізнес-процесами аналізованого підприємства проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження Soft.Farm у його практичну діяльність. Даний сервіс розроблений спеціально для агровиробників та містить два модуль: «Рослинництво» і «Тваринництво». Оскільки досліджуване підприємство веде обидві галузі, тому доцільно буде використання двох модулів.

Модуль «Рослинництво» надає можливість вчасно отримувати інформацію по вегетаційним індексам NDVI, враховуючи сівозміну, планувати посіви, вести електронні агрохімічні паспорти полів, створювати картограми властивостей ґрунту, аналізувати погоду з метеостанцій та обстежувати стан посівів на наявність хвороб і/або шкідників за допомогою сенсорів, датчиків і мобільного додатку, будувати карти завдань для агротехніки.

В модулі «Тваринництво» є можливість створення електронного паспорту тварини, де зберігаються її генеалогічні відомості та продуктивність. Для зоотехніків дана система формує план робіт, враховуючи терміни їх здійснення, та нагадує за допомогою повідомлень, яку операцію та з якою твариною необхідно виконати. Можливе ведення обліку годівлі та розрахунку раціону харчування тварин, при цьому економічний аналіз сприяє плануванню розвитку стада для досягнення високої продуктивності.

Рекомендована система у порівнянні з іншими програмними рішеннями, наприклад, АгроКонтролер, eFarmer, Preagri, Agro-online має такі переваги як: є оптимальною для середніх за розміром підприємств як за ціною, так і за функціональними можливостями; містить функціонал для тваринництва; дозволяє зменшити втрати врожайності до 10%; оптимізує галузь тваринництва; має середню вартість обслуговування, що покривається іншими перевагами. Soft.Farm є одним з найкращих рішень на аграрному ринку

інформаційних технологій, що містить два модулі. У таблиці 3.2 наведемо витрати на впровадження даної системи.

Таблиця 3.2

Витрати на провадження сервісу Soft.Farm у 2025 році

Статті витрат	Сума, грн
1. Вартість сервісу	47000
2. Річна підписка на програмне забезпечення Soft.Farm	92000
3. Вартість навчання роботи з даним сервісом	4500
4. Інші витрати	5100
Всього витрат	235000

Отже, витрати на впровадження даної системи складають 235 тис. грн, що складає лише 0,84% від чистого прибутку підприємства отриманому у 2023 році, тому у підприємства є можливість для реалізації даної пропозиції за рахунок власних коштів. Передбачається, що використання Soft.Farm дозволить отримати додатково щорічно 10% доходу. Станом на 2023 рік дохід від реалізації товарів, робіт, послуг підприємства складав 132623 тис грн. Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг складало у 2023 році 88770 тис. грн. Прогноз фінансових результатів наведемо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозовані фінансові результати за умови впровадження сервісу Soft.Farm на 2025-2027 рр., тис. грн

Прогнозовані показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Чистий дохід	133949	147344	162078
Собівартість	89657	98663	108529
Валовий прибуток	44292	48681	53549

Прогнозні дані показують, що валовий прибуток вже за перший рік експлуатації даної системи зросте на 439 тис. грн, це означає, що витрати на впровадження Soft.Farm окупляться менше ніж за пів року.

Також вважаємо, що стратегічно важливим буде рішення підприємства щодо придбання агро дрону DJI Agras T30 - це сучасний БПЛА для сільськогосподарських потреб, призначений для обприскування полів,

внесення добрив, захисту рослин від хвороб та шкідників. Його ефективність і функціональні можливості роблять його одним із лідерів у галузі точного землеробства. Він має високу продуктивність (до 160 га на день), а вмонтований сферичний радар розпізнає перешкоди у будь-яких погодних умовах, підтримує автоматичні маршрути і хмарне картографування, а також високий захист від пилу, води, корозії та здатен працювати в умовах важкодоступних місць або після дощу.

При застосуванні даного БПЛА агро виробник отримує такі переваги:

- зниження витрат на паливо та рідину для обприскування;
- усунення втрат врожаю через витоптання (немає ушкоджень посівів);
- є значно швидшим ніж традиційні методи обприскування;
- дистанційне керування, що значно знижує ризики для здоров'я;
- зменшення впливу на навколишнє середовище завдяки точному внесенню добрив і пестицидів;
- використовується для різних культур;
- підвищення врожайності культур з меншими витратами завдяки точного внесення препаратів;
- можливість роботи навіть у несприятливих погодних умовах (наприклад, після дощу);
- зниження експлуатаційних витрат за рахунок високої міцності заряду батареї та ін.

Отже, DJI Agras T30 - це інноваційне рішення для агровиробників, яке дозволяє оптимізувати процеси обприскування та внесення добрив, підвищити ефективність і зменшити екологічний вплив. Його застосування є економічно доцільним для аналізованого господарства, оскільки потрібно обробляти значні площі полів.

Витрати на реалізацію даного проекту наведено у таблиці 3.4.

Сумарні витрати на придбання даного БПЛА складають 643,06 тис. грн. Пропонуємо також реалізувати цей проект за рахунок власних коштів.

**Витрати на впровадження проекту з використання БПЛА марки
DJI Agras T30 на 2025 рік**

Статті витрат	Сума, тис. грн
1. БПЛА марки DJI Agras T30	485,75
2. Інтелектуальна батарея	67,78
3. Зарядний пристрій	53,64
4. Система розкидування	35,89
Всього витрат	643,06

Загальні витрати за двома проектами становлять 878,06 тис. грн (2,7% від чистого прибутку підприємства отриманого у 2023 році).

Слід зауважити, що наведені пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами дозволять підприємству покращити як виробничі так і управлінські процеси (основні та допоміжні), підвищити свою рентабельність та надасть йому конкурентні переваги серед агровиробників на сучасному етапі і в перспективі.

3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища

Запропоновані у розділі 3.1 рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами впливають на фінансові результати підприємства, оскільки дозволять оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати, підвищити продуктивність праці. Тому для підтвердження взаємозв'язку показника продуктивності праці та прибутку підприємства проведемо економіко-математичне моделювання для визначення результативного показника.

Вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного

середовища проведемо шляхом визначення впливу продуктивності праці на чистий прибуток з використанням лінійної та нелінійних виробничих функцій.

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції, яка в економічній системі виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони призначені для описування та дослідження виробничих процесів.

Виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі діяльності суб'єкта. Слід відмітити, що виробничі функції поділяють на лінійні та нелінійні. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення діяльності суб'єкта господарювання. Тому, щоб отримати виробничу функцію конкретного підприємства, необхідно зібрати великий обсяг статистично однорідного матеріалу.

Практична потреба в отриманні виробничої функції конкретного суб'єкта господарювання зумовлена важливістю цього інструмента для аналізу ефективності використання ресурсів і обґрунтування рішень, пов'язаних з управлінням виробничим ресурсним потенціалом. Таким чином, актуальність наукового вивчення виробничих функцій збігається з їх практичною цінністю.

Слід зауважити, що основною метою цього розрахунку є визначення регресійних моделей, аналізу статистичних коефіцієнтів, визначення виробничої функції, яка найточніше визначає залежність між фактором і показником та прогнозування результативного показника чистого прибутку підприємства.

Коротко розглянемо виробничі регресійні моделі, які будемо використовувати для статистичної обробки залежностей в загальному вигляді.

Так, лінійна виробнича регресія в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$Y = a_1 X + a_0 \quad (3.1)$$

Нелінійні виробничі регресії в загальному вигляді представлені рівняннями:

$$Y = a_1 / X + a_0 \quad (3.2)$$

$$Y = a_1 \ln X + a_0 \quad (3.3)$$

$$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0 \quad (3.4)$$

$$Y = a_1 X^2 + a_0 \quad (3.5)$$

$$Y = a_1 X^3 + a_0 \quad (3.6)$$

Для розрахунку та обробки даних залежності чистого прибутку, як показника стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища від продуктивності праці підприємства користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями: CORREL, TRANSPOSE, FINV та LINEST (Додаток Б).

Для проведення економіко-математичного моделювання було взято показники продуктивності праці (факторна ознака) та чистий прибуток (результативна ознака) за 2019-2023 рр. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні дані для прогнозування чистого прибутку підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Продуктивність праці, тис грн	651,7	660,3	851,2	701,5	1326,2
Чистий прибуток, тис грн	8654	21665	62598	25962	27945

В ході математичних перетворень та статичних обчислень отримані лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії чистого прибутку, які представлені в табл. 3.6.

**Результати обробки даних для визначення виробничої функції
чистого прибутку підприємства, 2019-2023 рр.**

Виробнича функція чистого прибутку, як показника стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R^2	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр.	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a_1	a_0			
$Y=17,66X+15276,30$	17,66	15276,30	0,91	1,0310	0,69
$Y=-24077017,98/X-60199,63$	-24077017,98	60199,63	0,63	1,0290	
$Y=21160,03LnX-112242,88$	21160,03	-112242,88	0,70	0,9296	
$Y=1208,79\sqrt{X}-5261,07$	1208,79	-5261,07	0,71	0,8771	
$Y=0,76X^2+24745,91$	0,76	24745,91	0,78	0,8398	
$Y=0,74X^3+27372,27$	0,74	27372,27	0,75	0,7794	

Отже, отримані виробничі регресійні моделі чистого прибутку за останні п'ять років, їх можна порівняти по коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, вибрати найкращий коефіцієнт детермінації, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому періоді дозволить проводити прогнозування цього показника. Для цього проведено ранжування з використанням вбудованої статистичної функції RANK за коефіцієнтом детермінації та за розрахунковим значенням F критерію Фішера і визначено найкращі виробничі функції чистого прибутку підприємства (табл. 3.7)

В результаті аналізу основних статистичних показників вибрано виробничу регресійну модель чистого прибутку підприємства за останнє п'ятиріччя: виробнича лінійна функція $Y=17,66X+15276,30$.

Про якість вибраної виробничої моделі свідчать коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Проведемо їх коротку характеристику.

**Ранжування та визначення якісних виробничих функцій чистого
прибутку підприємства, 2019-2023 рр.**

Виробнича функція чистого прибутку, як показника стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища	Ранжування по коефіцієнту детермінації R^2	Ранжування по F критерію Фішера, $F_{роз}$
$Y=17,66X+15276,30$	1	1
$Y=-24077017,98/X-60199,63$	6	2
$Y=21160,03LnX-112242,88$	5	3
$Y=1208,79\sqrt{X}-5261,07$	4	4
$Y=0,76X^2+24745,91$	2	5
$Y=0,74X^3+27372,27$	3	6

Оскільки, у вибраної виробничої регресійної моделі $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{табл.} = 0,69$), то з надійністю $P = 0,95$ вибрана економетрична модель чистого прибутку підприємства можна вважати адекватними вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі, як зазначалось раніше, можна проводити подальше прогнозування цього показника.

Коефіцієнт детермінації досліджуваної і вибраної виробничої моделі чистого прибутку є також досить високим і свідчить про якість виробничої моделі та варіацію результативного показника: виробнича лінійна функція $Y=17,66X+15276,30$, коефіцієнт детермінації $R^2=0,91$ варіація на 90,69% зумовлена фактором введеним у виробничу регресію;

Можна зробити висновок, що дана виробнича регресійна модель якісна та вдало вибрана за допомогою статистичних коефіцієнтів.

Далі проводимо прогнозування результативного показника з використанням вибраної якісної виробничої регресійної моделі. Слід наголосити, що прогнозне значення продуктивності праці підприємства на 2025 р. було визначено за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує факторні ознаки в динаміці, прогнозне значення становить 1352,55 тис. грн., зростання на 26,35 тис. грн. або 1,99% у порівнянні з 2023 р.

Далі, використовуючи розраховане прогнозне значення факторної ознаки продуктивності праці, проводимо обчислення прогнозу результативної ознаки чистого прибутку підприємства на 2025 р.

Розрахунок теоретичних та прогнозного значень чистого прибутку підприємства за останній досліджуваний період та на короткострокову

перспективу з використанням вибраної якісної регресійної моделі представлено (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Прогнозні значення чистого прибутку залежно від продуктивності праці на 2025 рік

В результаті розрахунків та прогнозування, спостерігаємо зростання результативної ознаки чистого прибутку підприємства до 29361,67 тис. грн. зростання на 1416,67 тис. грн. або на 5,07% у порівнянні з 2023 р., що може бути позитивним явищем на тлі загальної системи стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища (Додаток В).

У підсумку проведеного дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема лінійної та нелінійних виробничих функцій, в моделюванні на різних ділянках стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

Висновки до розділу 3

У даному розділі магістерської дипломної роботи наведено рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів аналізованого підприємства в умовах конкурентного середовища, а саме:

1. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища, які полягають: у впровадженні сучасних технологій в управління та виробництво господарством; оптимізації ресурсів; розвитку персоналу та його мотивації; розробці стратегії диверсифікації; екологізації виробництва та контролі за виконанням бізнес-процесів. Наведено методи їх реалізації та очікувані результати від впровадження у практичну діяльність у вигляді: збільшення продуктивності на 15-20%; зниження витрат на ресурси на 10-30%; розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках; зміцнення репутації підприємства як інноваційного та екологічно відповідального.

2. Рекомендовано реалізація проекту з впровадження у діяльність підприємства сучасної системи Soft.Farm - це інтегрована хмарна платформа для автоматизації управління аграрним бізнесом, яка є універсальним інструментом, що допомагає оптимізувати ресурси, покращувати ефективність бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення завдяки аналітиці даних. Визначено переваги даної системи у порівнянні з іншими аналогічними ІТ-рішеннями. Дана система підходить для середніх за розміром господарств, які ведуть рослинницьку та тваринницьку галузі. Визначено, що реалізація даного проекту принесе підприємству 2025 році додатково 439 тис грн. Витрати на реалізацію даної пропозиції складають 235 тис. грн, тобто проект окупить менше ніж за пів року.

3. Надано рекомендацію щодо придбання БПЛА марки DJI Agras T30, який є інноваційним рішенням для агровиробників, яке дозволяє оптимізувати процеси обприскування та внесення добрив, підвищити ефективність і зменшити екологічний вплив. Його застосування є економічно доцільним для

аналізованого господарства, оскільки потрібно обробляти значні площі полів. Для придбання даного БПЛА необхідно 643,6 тис. грн, але це надасть йому значні переваги як економічні та екологічні, так і соціальні.

4. Обґрунтовано доцільність та економічну ефективність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація дозволить підвищити продуктивність праці, яка має суттєвий вплив на чистий прибуток підприємства, що доведено за допомогою економіко-математичного моделювання. Результати кореляційно-регресійного аналізу показали, що за умов досягнення найвищої продуктивності праці можна досягти збільшення чистого прибутку підприємства у 2025 році на 1416,67 тис. грн. або на 5,07% у порівнянні з 2023 р..

Реалізація даних пропозицій є стратегічно важливою для підприємства в умовах конкурентного середовища та дозволять підприємству покращити як виробничі так і управлінські процеси (осовні та допоміжні), підвищити свою рентабельність та надасть йому конкурентні переваги серед агровиробників на сучасному етапі і в перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління бізнес-процесами - це інтегрований підхід, який узгоджує бізнес-цілі з внутрішніми процесами підприємства, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, впровадження інновацій і адаптацію до ринкових змін. Цей підхід сприяє досягненню як поточних цілей, так і довгострокової конкурентоспроможності. У конкурентному середовищі стратегічне управління допомагає швидко реагувати на ринкові вимоги, створюючи цінність для клієнтів - ключовий фактор у боротьбі за позиції на ринку.

2. Впровадження сучасних технологій, таких як ERP-системи, IoT, аналітика даних, підвищує ефективність і точність процесів, дозволяє підприємствам швидко адаптуватися та оптимізувати витрати. Інструменти, як-от BPMN, Balanced Scorecard, і Lean, забезпечують чітке моделювання й контроль над бізнес-процесами відповідно до стратегічних цілей. Проте це пов'язано з наступними викликами складність інтеграції нових технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів і потреба в адаптації. Водночас перспективи розвитку полягають у впровадженні штучного інтелекту й цифрових технологій, які відкривають нові можливості для оптимізації й підвищення конкурентоспроможності.

3. Досліджуване підприємство, засноване в 1994 році в Полтавському районі, є великим аграрним господарством із високими показниками ефективності, які у 2023 році значно покращились порівняно з 2022 роком, коли спостерігалось їх зниження через вплив воєнних дій. Воно демонструє стабільну прибутковість і рентабельність, забезпечуючи умови для подальшого розвитку.

4. Фінансове становище підприємства залишається задовільним, із високою платоспроможністю та фінансовою незалежністю. У 2023 році

спостерігається скорочення періоду обороту засобів і запасів, однак є зростання дебіторської заборгованості, що разом із підвищенням собівартості продукції негативно впливає на рентабельність виробничих витрат.

5. SWOT- і REST-аналіз виявили конкурентні переваги та перспективи розвитку підприємства, поряд із низкою слабких сторін і зовнішніх загроз. Місія компанії - задовольняти потреби регіону та держави у високоякісній продукції через вдосконалення виробничих систем, впровадження інновацій та раціональне використання ресурсів.

6. Підприємство наразі не має чіткої стратегії вдосконалення бізнес-процесів, але його стратегічні цілі охоплюють оновлення сортів і порід, модернізацію техніки, розширення переробних потужностей і запуск нових продуктів. Керівництво активно займається екологізацією, енергозбереженням та демонструє соціальну відповідальність.

7. Запропоновано низку заходів для вдосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкуренції. Вони включають впровадження сучасних технологій, оптимізацію ресурсів, розвиток персоналу, диверсифікацію, екологізацію виробництва та контроль виконання бізнес-процесів. Очікувані результати: підвищення продуктивності на 15-20%, скорочення витрат на 10-30%, розширення ринкової частки та зміцнення репутації як інноваційного підприємства.

8. У роботі рекомендовано впровадити систему Soft.Farm - хмарну платформу для автоматизації агробізнесу. Вона оптимізує ресурси та покращує управлінські рішення завдяки аналітиці даних. Витрати на впровадження становлять 235 тис. грн, а прогнозована додаткова вигода до 2025 року - 439 тис. грн, що забезпечує окупність за менше ніж пів року.

9. Також запропоновано придбати дрон DJI Agras T30, який оптимізує обприскування, підвищує ефективність і знижує екологічний вплив. Вартість - 643,6 тис. грн, що є доцільною інвестицією для значних площ.

10. Економічна ефективність заходів підтверджена моделюванням: до 2025 року очікується збільшення чистого прибутку на 5,07% (1416,67 тис.

грн). Реалізація цих пропозицій забезпечить підприємству конкурентні переваги, підвищення рентабельності та покращення виробничих і управлінських процесів у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища є ключовим елементом забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Цей підхід дозволяє узгоджувати внутрішні процеси з бізнес-цілями, реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до мінливих умов ринку.