

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2
Бігдан Євгеній Олегович
Керівник:
Овчарук Олена Михайлівна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

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

Бігдана Євгенія Олеговича

1. Тема роботи «Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук Олена Михайлівна
Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

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

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

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

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища

РОЗДІЛ 2. Аналіз стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища

РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Євгеній БІГДАН

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

АНОТАЦІЯ

Бігдан Є.О. «Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища.

Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: бізнес-процес, менеджмент підприємства, групи бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів, модель бізнес-процесів, матриця експертної оцінки, матриця пріоритетів, концепція удосконалення, моделювання.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві	10
1.2. Економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства	38
2.3. Діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства	47
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	56
3.1. Концепція удосконалення стратегічного управління бізнес- процесами підприємства	56
3.2. Моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством	64
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої динамічності ринку ефективне стратегічне управління бізнес-процесами стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Зростаюча конкуренція, скорочення життєвого циклу продукції, підвищення вимог споживачів, нестабільність економічного середовища та постійна необхідність впровадження інновацій спонукають підприємства переглядати традиційні підходи до управління діяльністю. Бізнес-процесний підхід дозволяє досягти підвищення гнучкості, оперативності, результативності та ефективності виробничо-економічних систем.

Актуальність теми також зумовлена переходом підприємств до цифрових моделей управління, використанням ERP-, CRM- та BPM-систем, необхідністю оптимізації структур управління, мінімізації витрат і підвищення якості продукції та послуг. У таких умовах стратегічне управління бізнес-процесами забезпечує узгодженість операційної діяльності з довгостроковими цілями, сприяє зміцненню стратегічних позицій та сталому розвитку підприємства.

Питання стратегічного управління, бізнес-процесного підходу та удосконалення процесного управління широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: М. Хаммер та Дж. Чампі – засновники концепції реінжинірингу бізнес-процесів; досліджували радикальне перепроєктування процесів для підвищення продуктивності. Т. Девенпорт – автор концепції процесного менеджменту та цифрової трансформації бізнес-процесів, Г. Мінцберг – розробник теорії стратегічного управління та стратегічних шкіл, М. Портер – автор моделі конкурентних сил та концепції конкурентних стратегій, К. Моріс, П. Харрінгтон – досліджували моделювання, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, Р. Каплан і Д. Нортон – розробники Balanced Scorecard, що допомагає пов'язувати процеси зі стратегією підприємства, О. Амоша, С. Ілляшенко –

досліджують інноваційний розвиток і стратегічний менеджмент підприємств, М. Кизим, О. Лисенко – вивчають управління конкурентоспроможністю та стратегічні підходи до розвитку підприємств, Г. Одінцова, В. Пономаренко – займаються проблемами процесного управління та підвищення ефективності діяльності підприємств, І. Бланк – досліджує стратегічний менеджмент у фінансовій діяльності підприємств, що безпосередньо пов'язано з управлінням процесами, Л. Федулова, О. Вікарчук – вивчають управління бізнес-процесами в умовах цифровізації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах даної теми досліджувалося стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища.

Мета і завдання дослідження полягають у комплексній діагностиці та розробці пропозицій щодо стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

- 1) з'ясування сутності та класифікації бізнес-процесів на підприємстві;
- 2) дослідження економічного механізму стратегічного управління бізнес-процесами;
- 3) організаційно-економічна характеристика підприємства;
- 4) оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 5) діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства;
- 6) пошук концепції удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства;

7) моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування механізмів, що зумовлюють стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища.

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

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи наукового аналізу: метод системного підходу – застосований для розгляду підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, що функціонують в умовах конкурентного ринкового середовища; методи логічного та порівняльного аналізу – використані для зіставлення різних теоретичних підходів до стратегічного управління та процесного менеджменту, а також для порівняння ефективності існуючих моделей управління бізнес-процесами; метод економічного аналізу – дозволив оцінити результативність та ефективність бізнес-процесів підприємства, виявити проблемні ділянки та резерви їх удосконалення; методи структурно-функціонального аналізу – застосовані для визначення структури бізнес-процесів, їх взаємозв'язків, функцій і ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; методи моделювання бізнес-процесів (BPM-моделювання, побудова діаграм, процесних карт) – використані для візуалізації, опису та оптимізації ключових процесів підприємства; SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища – застосовані з метою визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стратегічне управління бізнес-процесами; метод експертних оцінок – використаний для визначення пріоритетів оптимізації процесів, оцінки ефективності пропонованих управлінських рішень та встановлення ключових показників продуктивності (KPI); метод економіко-математичного моделювання – застосований для оцінювання впливу змін

бізнес-процесів на фінансово-економічні результати підприємства та прогнозування можливих сценаріїв розвитку; методи графічної інтерпретації – використані для відображення результатів аналізу у вигляді схем, графіків та діаграм, що полегшує інтерпретацію отриманих даних.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства, нормативно-правові акти та наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– модель виконання осінньо-польових робіт та оптимізації транспортно-логістичних маршрутів підприємства, що дало змогу зменшити виробничі витрати, забезпечити більш раціональне завантаження машинно-тракторних агрегатів та гарантувати дотримання встановлених агротехнічних строків. Запропонована модель дозволяє оптимально розподілити техніку між виробничими ділянками, зменшити простої, підвищити продуктивність польових робіт і мінімізувати паливно-мастильні витрати за рахунок скорочення неефективних переміщень техніки.

набули подальшого розвитку:

– бізнес-процеси «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції», представлені у моделях «as is» (фактичний стан) та «as to be» (цільовий стан). Проведене порівняння моделей «як є» і «як повинно бути» дало змогу детально виявити вузькі місця, неефективності, дублювання операцій та визначити точки потенційного покращення. Такий підхід дав можливість сформулювати обґрунтований механізм удосконалення бізнес-процесу, спрямований на підвищення ефективності, скорочення витрат часу та ресурсів, а також на оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

– підходи до впровадження системи GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, що відкриває можливості для оперативного візуального контролю її переміщення на інтерактивних векторних онлайн-картах, аналізу маршрутів та відстеження фактичних показників роботи у

звітах із сервера. Завдяки високій деталізації картографічних даних система дозволяє точно визначати місцезнаходження техніки, оцінювати інтенсивність її експлуатації, виявляти нецільові простой, контролювати витрати пального та забезпечувати прозорість використання машинно-тракторних агрегатів. Це створює підґрунтя для підвищення ефективності виробничих процесів, зменшення втрат та покращення оперативного управління технічними ресурсами підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій праці та 2 матеріалах наукових конференцій, а саме:

1. Бігдан Є.О. Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

2. Бігдан Є.О. Конфлікт-менеджмент у мультикультурному середовищі підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 239–241.

3. Бігдан Є.О., Овчарук О.М. Інноваційний потенціал підприємства як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 70 сторінок друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, 11 рисунків та 9 додатків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві

Економічна трансформація є складним і динамічним процесом, що потребує постійного оновлення та адаптації управлінських підходів відповідно до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Упровадження сучасних технологій та інноваційних методів менеджменту дає змогу підприємствам оперативно реагувати на коливання ринку, підтримувати належний рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стабільність функціонування. Водночас успішність застосування новітніх управлінських інструментів значною мірою залежить від безперервного професійного розвитку персоналу, його здатності опановувати нові знання й адаптуватися до змін.

У сучасних умовах господарювання все більшої актуальності набуває процесно-орієнтований підхід до управління підприємством. Він акцентує увагу на раціоналізації ключових бізнес-процесів, визначенні логічної послідовності операцій і встановленні взаємозв'язків між структурними елементами діяльності. Застосування цього підходу сприяє скороченню тривалості виробничих циклів, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості кінцевих результатів діяльності підприємства. Процесний підхід забезпечує підприємствам вищу гнучкість, здатність швидше адаптуватися до коливань ринкового середовища, упроваджувати інновації та удосконалювати комунікацію між підрозділами, що формує підґрунтя для ефективної взаємодії та узгодженості дій [2, с. 74].

Отже, в умовах підвищеної конкуренції та динамічних ринкових трансформацій процесно-орієнтований підхід виступає одним із найбільш

результативних інструментів управління, який допомагає підприємствам досягати стратегічних цілей і забезпечувати стабільний розвиток.

Ситуаційний підхід до управління передбачає варіативність методів та інструментів залежно від специфіки конкретної управлінської ситуації. Рішення приймаються на основі діагностики потенційних проблем, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємства, а також враховують зміни у зовнішньому середовищі. Це дозволяє гнучко коригувати стратегії та тактики управління відповідно до актуальних умов.

Системний підхід, зі свого боку, розглядає підприємство як єдину комплексну систему взаємопов'язаних елементів і процесів, які функціонують задля досягнення спільної стратегічної мети. Такий підхід дозволяє усвідомити взаємозалежність різних підсистем, виявити ключові фактори впливу та оптимізувати управлінські рішення на основі цілісного бачення діяльності підприємства [10, с. 102].

Функціональний підхід трактує управління як сукупність певних функцій, що необхідні для реалізації поставлених цілей. Він дозволяє розглядати управлінський процес як систему взаємопов'язаних дій, операцій і ресурсів, спрямованих на забезпечення результативного виконання управлінських завдань.

Перехід від функціонального до процесного менеджменту є важливим кроком для підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток і стійку конкурентну позицію. Процесний підхід дає змогу систематично аналізувати робочі процеси, виявляти їх слабкі місця, оптимізувати взаємодію між підрозділами та знижувати витрати. Така інтеграція процесів посилює внутрішні комунікації, сприяє зростанню ефективності управління та підвищенню продуктивності.

Крім того, процесний підхід передбачає розгляд управління як безперервного потоку взаємопов'язаних дій, орієнтованих на кінцевий результат та потреби споживача. Завдяки цьому підприємства можуть підвищити якість продукції чи послуг, забезпечити конкурентоспроможність,

успішно виходити на нові ринки та формувати умови для сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Переваги застосування процесно-орієнтованого підходу є багатогранними та охоплюють як організаційні, так і економічні аспекти діяльності підприємства. Насамперед, такий підхід сприяє зменшенню рівня бюрократичних процедур, підвищує прозорість управлінської системи, а також значно полегшує процеси координації, організації та контролю. Завдяки чіткому опису процесів та їх меж виникає можливість комплексної автоматизації, що, у свою чергу, підвищує продуктивність та зменшує ризик помилок.

Однією з ключових переваг процесного підходу є здатність системи управління гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємствам оперативно переглядати свої дії відповідно до нових вимог ринку. У межах процесного управління менеджмент зосереджується не лише на окремих функціях, а передусім на стратегічно важливих процесах, що забезпечує узгодженість діяльності та орієнтацію на довгостроковий результат [13, с. 81].

Важливим наслідком упровадження цього підходу є можливість досягнення високої якості виробленої продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9000 та отримання сертифікатів, що підтверджують якість системи менеджменту. Процесне управління також сприяє інтеграції всіх наявних інформаційних систем у єдину структуру, що забезпечує безперебійний обмін даними між підрозділами.

Кожен працівник у межах цього підходу несе персональну відповідальність за якість кінцевого результату, що підвищує оперативність, дисципліну та адаптивність виробничих процесів. Водночас підприємство набуває більш вираженої клієнтоорієнтованості, оскільки всі процеси налаштовуються на створення максимальної цінності для споживача.

Крім того, процесне управління дає змогу об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника, забезпечує узгодженість виконання окремих операцій у

межах єдиного процесу, а також створює умови для постійного контролю витрат і результативності діяльності. За рахунок оптимізації процедур управління зменшується кількість надлишкового персоналу, скорочуються адміністративні витрати, усуваються дефекти та зайві втрати, що позитивно впливає на економічні показники.

Реалізація процесного підходу відкриває можливість формувати ефективну систему мотивації, засновану на досягненні конкретних процесних результатів. Це сприяє підвищенню професійної компетентності персоналу, розвитку ініціативності та зміцненню підприємницького духу в організації. Працівники стають більш зацікавленими у виконанні корпоративних стратегічних цілей, що позитивно позначається на загальній ефективності підприємства.

Процесний підхід полягає в тому, що підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формуються відповідно до цілей і завдань організації. Саме ці процеси забезпечують виконання всіх ключових аспектів діяльності суб'єкта господарювання. Управління, побудоване на процесному підході, виступає стратегічним напрямом розвитку, оскільки орієнтоване на підвищення результативності та ефективності всіх бізнес-процесів – від початкового етапу створення цінності до її передачі кінцевому споживачеві [18, с. 41].

В основі процесного підходу лежить усвідомлення того, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається якістю управління потоками робіт, їхньою безперервністю та взаємозв'язком. Кожен процес, незалежно від його складності, впливає на загальний результат, тому важливо забезпечити узгодженість усіх етапів виробництва та контролювати їхній внесок у досягнення стратегічних цілей.

Поширення процесного підходу зумовлене його здатністю сформувати системний погляд на діяльність підприємства як на сукупність взаємодіючих процесів, спрямованих на створення продуктів або послуг з доданою цінністю. На відміну від традиційного функціонального управління, яке

зосереджується на структурних підрозділах, процесний підхід акцентує увагу на оптимізації процесів і підвищенні ефективності їх виконання, що забезпечує кращі результати діяльності.

Для ефективного впровадження процесного підходу важливо глибоко розуміти концепцію бізнес-процесів, що охоплює послідовність дій, спрямованих на створення цінності для підприємства або клієнтів. Навіть ті концепції, які ще не отримали офіційного визначення, можуть мати практичну значущість, оскільки відображають специфіку та потреби конкретного виробничого середовища.

Процес у широкому сенсі – це послідовна зміна станів об'єктів чи явищ, спрямована на досягнення певного результату. У сфері бізнесу процеси виступають інструментом оптимізації операційної діяльності, забезпечують упорядкованість виконання робіт та підвищують ефективність.

Бізнес-процес визначається як логічна послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення продукції або надання послуг. Його головною метою є оптимальне використання ресурсів та досягнення максимальної продуктивності, а кінцевий результат полягає у трансформації ресурсів у цінність для споживачів (додаток А).

Схематична концепція бізнес-процесу показана на рис 1.1.

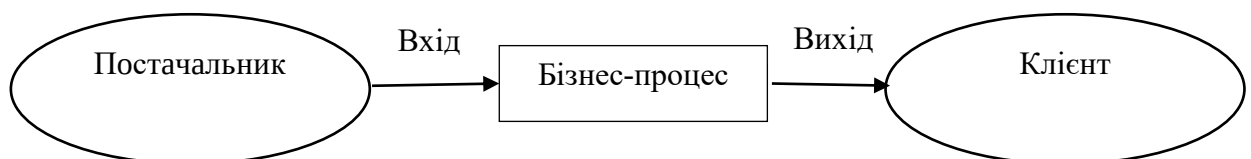


Рис. 1.1. Схема бізнес-процесу [3; 34; 46]

Бізнес-процес можна трактувати як сукупність внутрішніх операцій або видів діяльності, спрямованих на створення певного продукту чи послуги. До його складу входять усі необхідні етапи задоволення потреб споживача – від забезпечення відповідного рівня вартості та якості до гарантування надійності й належного сервісного обслуговування. «Вхідні» ресурси в межах такого процесу трансформуються у «вихід» – споживчу цінність, яку

отримує клієнт.

Бізнес-процеси становлять ключовий елемент механізму формування доданої вартості. Вони охоплюють безперервні та взаємопов'язані дії, спрямовані на досягнення комплексних цілей організації через удосконалення функцій і процедур. Їхній розвиток покликаний забезпечити результативність, ефективність і створення конкурентних переваг на цільовому ринку шляхом удосконалення бізнес-моделі підприємства.

У науковому середовищі підходи до трактування бізнес-процесів можуть суттєво відрізнятися. Подане визначення свідчить, що бізнес-процес – це складна система операцій і взаємодій, які виконуються з метою досягнення певного результату в межах діяльності підприємства. Через варіативність видів економічної діяльності існує широкий спектр підходів до визначення сутності бізнес-процесу [60, с. 91].

Узагальнено бізнес-процес може бути охарактеризований як послідовний ланцюг логічно пов'язаних дій, що повторюються та забезпечують використання ресурсів підприємства для досягнення конкретних результатів.

Основні характеристики бізнес-процесу включають:

- цілеспрямованість: кожен бізнес-процес має визначену мету, досягнення якої забезпечує виконання певних управлінських або виробничих завдань;
- ресурсне забезпечення: реалізація бізнес-процесу можлива лише за наявності відповідних ресурсів – людських, фінансових, матеріальних чи інформаційних;
- структурованість та повторюваність: бізнес-процес складається з послідовних дій, що мають чітко визначені «вхід» і «вихід», а також забезпечують безперервність виконання.

Такі характеристики створюють основу для підтримання ефективності функціонування підприємства.

Бізнес-процес – це також система послідовних, взаємопов'язаних і

постійно здійснюваних дій у межах реалізації стратегії розвитку підприємства. Він спрямований на формування та використання потенціалу організації з метою виробництва конкурентоспроможної продукції, здатної задовольнити потреби споживачів.

Аналіз бізнес-процесів є важливим чинником для розвитку підприємства. Усвідомлення їх походження та специфіки дає змогу визначити слабкі та сильні сторони функціонування організації, а також сформулювати шляхи їхнього вдосконалення. Коректно обрана методологія аналізу забезпечує системний, комплексний та результативний погляд на роботу підприємства, що підсилює його стійкість і конкурентоспроможність.

Науковий підхід до класифікації бізнес-процесів враховує індивідуальні особливості кожного процесу та передбачає аналіз його характеристик і функціональних властивостей. Дослідники застосовують такий підхід з метою вибору оптимальних інструментів управління (додаток Б). Формування ієрархії бізнес-процесів може сприяти вдосконаленню організаційної структури підприємства, забезпечити раціональний розподіл зон відповідальності менеджерів та підвищити ефективність координації.

Класифікація бізнес-процесів традиційно включає чотири основні групи [65, с. 126]:

- основні бізнес-процеси;
- допоміжні бізнес-процеси;
- процеси управління;
- процеси розвитку.

Основні бізнес-процеси становлять ядро діяльності підприємства, визначають його ринковий успіх та напрями створення цінності. До них належать виробництво продукції, надання послуг, маркетинг, збут, управління взаєминами з клієнтами, фінансове планування тощо. Ефективне управління цими процесами забезпечує високу якість продукції, підвищення рівня задоволеності споживачів і зростання прибутковості підприємства.



Рис.1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства [27; 42; 52]

Допоміжні бізнес-процеси становлять невід'ємну частину діяльності будь-якого підприємства, оскільки забезпечують функціональну підтримку основних процесів та створюють умови для їх безперебійного виконання. До цієї групи належать управління персоналом, фінансове забезпечення, інформаційно-технологічна підтримка, логістичне обслуговування та інші

види діяльності, що сприяють раціональному використанню ресурсів і підвищенню загальної результативності підприємства. Їх ефективна робота дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процедури, забезпечити стабільність функціонування та підтримати стратегічні напрями розвитку.

Процеси управління охоплюють усю систему управлінських функцій як у розрізі окремих бізнес-процесів, так і на рівні підприємства загалом. Вони формують основу для координації діяльності, прийняття обґрунтованих рішень і забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів [52, с. 124]. Належне управління бізнес-процесами сприяє досягненню високої організованості, прозорості та контрольованості операційної діяльності.

Розвиток бізнес-процесів є ключовою умовою стабільного функціонування та довгострокового зростання підприємства. Він включає модернізацію існуючих процедур, впровадження інновацій, цифрових технологій, удосконалення організаційних механізмів та адаптацію процесів до динамічних вимог ринку. Систематичний розвиток та оптимізація бізнес-процесів дозволяють скорочувати витрати, поліпшувати якість продукції або послуг, підвищувати продуктивність праці та формувати нові конкурентні переваги.

Бізнес-процеси являють собою структуровані послідовності дій та операцій, що спрямовані на реалізацію стратегічних завдань підприємства та охоплюють виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову, логістичну та інші сфери діяльності. Їхнє ефективне управління дозволяє підприємству раціонально використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність праці, зменшувати витрати та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, підприємство функціонує як складна динамічна система, у якій взаємодія всіх груп бізнес-процесів – основних, допоміжних, управлінських та процесів розвитку – визначає кінцевий результат його діяльності. Злагоджена робота всіх елементів цієї системи є передумовою досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку.

1.2. Економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами

Історичний розвиток управлінських підходів поступово привів до формування процесно-орієнтованої концепції, яка зосереджує увагу на ефективності та результативності бізнес-процесів підприємства. Цей підхід виник як відповідь на ускладнення господарських систем і зростання важливості інтегрованого управління діяльністю організації. Процесний підхід передбачає, що оптимізація ключових бізнес-процесів є основою підвищення продуктивності, зниження операційних витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Наукове підґрунтя процесного підходу сформувалося на основі багаторічних досліджень у сфері менеджменту, операційного менеджменту та реінжинірингу бізнес-процесів, а також практичного досвіду провідних компаній світу. Концепція виходить із того, що бізнес-процес є центральним елементом успішного функціонування організації, оскільки визначає логіку виконання операцій, порядок використання ресурсів та послідовність дій, необхідних для реалізації стратегічних цілей. Саме тому ефективність бізнес-процесів визначає рівень продуктивності, якість кінцевої продукції, швидкість реагування на зміни ринкових умов і здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток [54, с. 91].

Термін «бізнес-процес» трактується як впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети, створення доданої вартості або задоволення потреб споживача. Застосування процесного підходу дає можливість систематизувати діяльність підприємства, скоротити невиправдані витрати, підвищити якість продукції та забезпечити відповідність кінцевого результату очікуванням клієнтів.

Організація бізнес-процесів повинна здійснюватися з позиції цілісної системи, у межах якої всі операції спрямовані не лише на досягнення фінансових показників, а й на формування споживчої цінності продукції.

Забезпечення потреб клієнтів та створення високої якості товарів чи послуг є визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємства, тому процеси мають бути максимально узгодженими, прозорими та керованими [62, с. 128].

У сучасному бізнес-середовищі управління процесами відіграє критичну роль. Чітко визначені бізнес-процеси забезпечують системність виробничої діяльності, дають змогу контролювати ключові показники ефективності, своєчасно виявляти проблеми та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки цьому підприємство може скоротити цикли виконання операцій, оптимізувати структуру витрат, покращити якість продукції та забезпечити стабільне функціонування.

Кожен бізнес-процес має низку базових елементів, що формують його зміст та логіку виконання. До них належать:

- власник процесу, відповідальний за його якість і результативність;
- входи, тобто вихідні дані, ресурси чи інформація, необхідні для початку процесу;
- виходи – кінцеві результати, продукти чи послуги, які формуються у процесі виконання операцій;
- ресурси, що включають матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні засоби, необхідні для реалізації процесу;
- результати, які відображають фактичний ефект, створену додану вартість або досягнення запланованих цілей.

Розуміння структури бізнес-процесу та його ключових елементів є основою ефективного управління. Це дозволяє підприємству формувати систему моніторингу, аналізувати результативність окремих операцій, визначати «вузькі місця» та знаходити шляхи вдосконалення діяльності. У результаті процесний підхід сприяє підвищенню організаційної гнучкості, поліпшенню координації між підрозділами та зміцненню стратегічних позицій підприємства на ринку.

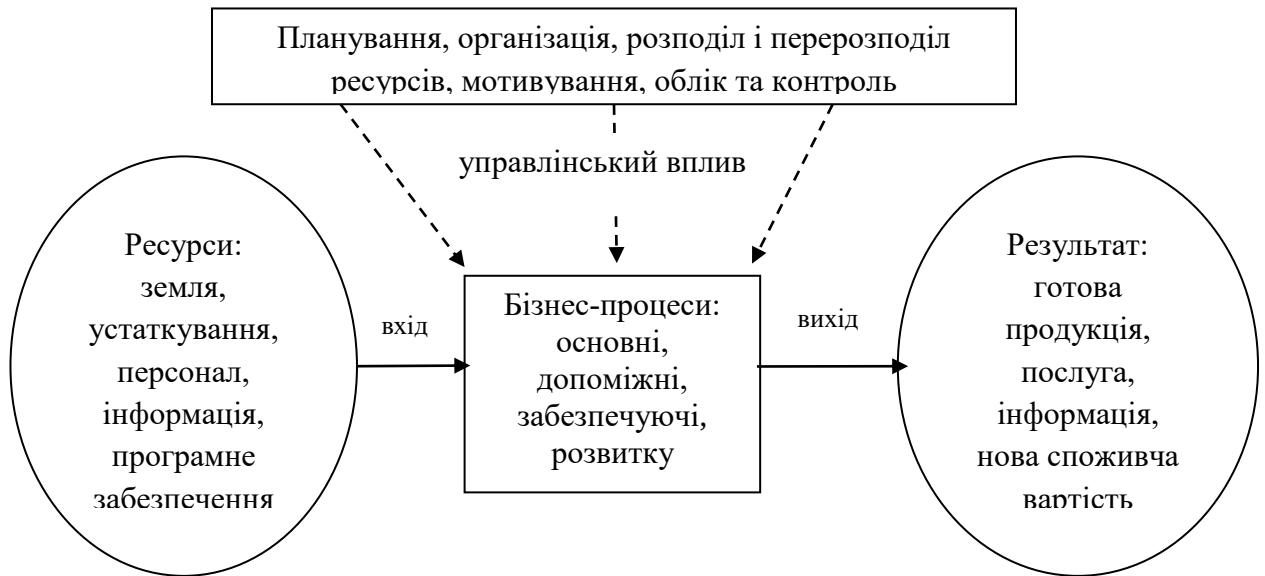


Рис. 1.3. Структура бізнес-процесу [3; 8; 31]

Бізнес-процеси можна розглядати як робочі потоки, які мають свої межі. Кожен процес має свої входи і виходи, і вони визначаються його початком і кінцем. Початковий вхід – це те, що починає процес, вказує, що процес повинен бути запущений. Це може бути запит від клієнта, запуск автоматизованої системи або будь-яка інша подія, яка починає процес (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Межі бізнес-процесів [3; 17; 43]

Вхідні ресурси та процеси грають ключову роль у виробничому процесі. Вони можуть бути представлені різними видами матеріалів, технологій, енергії, працевлаштуваннями та інформацією. Ці елементи є важливими для початку та успішної реалізації будь-якого проекту або процесу виробництва.

До ключових бізнес-процесів підприємства належать розробка продукту, виробництво, маркетинг, збут, постачання та післяпродажне обслуговування. Саме ці процеси формують основу функціонування підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Бізнес-процес доцільно трактувати як упорядковану послідовність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на досягнення визначеної цілі в межах підприємства. Він охоплює всі етапи діяльності – від пошуку нових клієнтів і організації виробництва до супроводу та підтримки споживачів після реалізації продукції. Основне призначення бізнес-процесів полягає у забезпеченні ефективності, раціональності та продуктивності функціонування підприємства [65, с. 126].

З позиції процесного підходу бізнес-процес являє собою замкнуту систему дій, що включає створення концепції, проектування, реалізацію та оцінювання отриманих результатів. У рамках такої системи вхідні ресурси, інформація та управлінські впливи трансформуються у кінцевий продукт, який має цінність для споживачів. Оптимізація цих процесів дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість виконання завдань та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові бізнес-процеси можуть охоплювати такі напрями, як управління продуктом, маркетингова діяльність, продажі, клієнтський сервіс, фінансові операції, логістика, операційний менеджмент тощо. Їхнє ефективне проектування та удосконалення сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Отже, бізнес-процес – це узгоджений, структурований та

дисциплінований комплекс дій, у межах якого входи трансформуються у вихідні результати, що мають цінність для споживача. Процесний підхід передбачає системне управління бізнес-процесами, яке ґрунтується на їх описі, формалізації, контролі, оцінюванні та коригуванні у разі виявлення відхилень або неефективності.

У сучасній теорії управління зазвичай виділяють чотири основні категорії бізнес-процесів, що формують основу їх класифікації: первинні, вторинні, допоміжні та процеси розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства [6; 46]

№	група	характеристика
1	основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
2	забезпечуючі	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
3	допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
4	розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних господарських процесів виробничого та невиробничого характеру. Водночас універсального, єдиного для всіх підприємств переліку бізнес-процесів не існує. Кожна організація формує власну систему бізнес-процесів, виходячи зі специфіки діяльності, стратегії розвитку та потреб ринку. Саме тому важливою умовою успішного функціонування є створення активного, стабільного та збалансованого механізму управління процесами, який дозволяє адаптувати їх до змін бізнес-середовища. На сьогодні існує велика кількість класифікацій та типів бізнес-процесів, що ще раз підкреслює їх різноманітність і багатогранність.

Важливим аспектом роботи з бізнес-процесами є розуміння

співвідношення доданої та споживчої вартості. Додана вартість визначається як різниця між вартістю створеної продукції (або послуг) та вартістю використаних ресурсів. Споживча вартість, у свою чергу, характеризує корисність і значущість продукції для кінцевого споживача. Уміння формувати високий рівень доданої вартості та одночасно забезпечувати задоволення потреб клієнтів є ключовими умовами конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Система управління бізнес-процесами дозволяє керівникам підприємств більш точно визначати, контролювати та удосконалювати виконання операцій на всіх етапах діяльності. Послідовний аналіз та оптимізація кожної ланки процесу дає можливість суттєво підвищити продуктивність, скоротити витрати, мінімізувати помилки та поліпшити якість управління. Важливим елементом сучасного підходу до управління процесами є постійна орієнтація на зміни та вдосконалення, що відповідає динамічним умовам ринкового середовища [57, с. 138].

Ефективне управління будь-яким процесом неможливе без управління його якістю. Водночас оцінювання якості бізнес-процесів має здійснюватися з урахуванням специфічних характеристик підприємства. Основними параметрами якості бізнес-процесів є:

- ефективність – час виконання процесу та швидкість отримання результату;
- результативність – досягнення запланованих показників за умов мінімізації витрат і ресурсів;
- адаптивність – спроможність процесів швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- відповідність очікуванням – оптимальне співвідношення між ціною, якістю та цінністю для споживача.

Ефективність бізнес-процесів тісно пов'язана з ринковими умовами: обсягом продажів, рівнем цін, виручкою та прибутковістю підприємства. Саме тому компетентні керівники зосереджують увагу на побудові системи

управління, яка забезпечує безперервне вдосконалення процесів та підвищення їх результативності [9, с. 174].

Таким чином, під управлінням ефективністю бізнес-процесів підприємства слід розуміти сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення результативності та доходності діяльності, що забезпечується шляхом оптимізації витрат у короткостроковій перспективі та реалізації стратегічних цілей у довгостроковому періоді. Водночас система процесного управління ефективністю включає низку взаємопов'язаних елементів, що спільно формують цілісну модель функціонування підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Компоненти стратегічного управління ефективністю [7; 13; 22; 49; 56]

З аналізу рис. 1.5 випливає, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує кілька взаємопов'язаних підсистем, які виконують визначені функції відповідно до стратегічного плану організації. Така структура дозволяє забезпечити узгодженість між стратегією підприємства та його бізнес-процесами, що є ключовою умовою досягнення

ефективності та конкурентоспроможності.

Для реалізації цієї інтегрованої системи управління необхідно послідовно виконати кілька етапів (рис. 1.6). Кожен етап спрямований на забезпечення системності, об'єктивності та результативності управлінських дій. Дотримання логіки послідовності є обов'язковим, оскільки кожна наступна стадія ґрунтується на результатах попередньої, що дозволяє отримати об'єктивні дані, виявити слабкі місця та вдосконалити бізнес-процеси.



Рис. 1.6. Послідовність стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів підприємства [13; 47; 60]

Дослідження та управління ефективністю бізнес-процесів мають універсальний характер і можуть застосовуватися у будь-якій сфері діяльності підприємства незалежно від її специфіки. Важливим аспектом є систематичний підхід, що передбачає оцінку процесів, виявлення резервів підвищення продуктивності та контроль за реалізацією стратегічних цілей.

Ключову роль у забезпеченні ефективності системи управління відіграє професійна команда топ-менеджменту. До її складу входять висококваліфіковані фахівці, які визначають довгостроковий стратегічний напрямок розвитку підприємства, координують роботу функціональних

підрозділів, оцінюють показники ефективності бізнес-процесів, перевіряють їх відповідність стандартам і несуть відповідальність за кінцевий результат. Завдяки компетентності та злагодженій роботі топ-менеджменту забезпечується не лише виконання поточних завдань, а й успішна реалізація стратегічних цілей підприємства (додаток В).

Розробка та впровадження комплексних метрик оцінки ефективності бізнес-процесів є важливим інструментом управління для підприємства. Такі метрики дозволяють оцінювати різні аспекти діяльності, визначати продуктивність і результативність процесів, а також забезпечують керівництво обґрунтованою інформацією для прийняття рішень щодо їх оптимізації та вдосконалення.

При визначенні показників ефективності слід враховувати специфіку діяльності підприємства, включаючи її подвійний характер: на макрорівні – рух продукції від виробника до споживача; на мікрорівні – розгляд підприємства як комерційної організації, що реалізує продукцію чи послуги.

Також необхідно враховувати основні групи факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства, серед яких організаційні, фінансові, технологічні, кадрові та ринкові аспекти (табл. 1.2). Комплексний підхід до вибору та використання метрик дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку роботи підприємства, підвищити продуктивність бізнес-процесів та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 1.2

Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства [5; 14; 64]

Суб'єктивні чинники впливу	Об'єктивні чинники впливу
Фінансово-економічні аспекти	Вектори державного регулювання
Рівень цін на матеріали, ресурси	Рівень конкурентоспроможності
Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати	Політична ситуація в країні
Кількість функціональних працівників	Демографічні показники
Якість продукції	Ринок збуту
Автоматизація процесів	Рівень інфляції
Рівень техніки і технології	Реальні доходи населення
Система мотивації і заохочення	Сезонність попиту
Кваліфікація персоналу	Конкурентні переваги

Важливо враховувати різноманітні фактори при оцінці ефективності бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Динамічне та багатогранне бізнес-середовище може вплинути на різні аспекти діяльності підприємств, тому аналіз цих факторів є важливим для успішного функціонування бізнесу.

Компоненти зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітними і змінюватися в залежності від контексту. Наприклад, це можуть бути економічні фактори, соціокультурні тенденції, технологічні інновації, політичні регуляції та інші елементи, які впливають на діяльність підприємства. Важливо враховувати цю динаміку та адаптувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі [45, с. 78].

Фактори внутрішнього середовища, такі як культура підприємства, керівництво, робоча сила та процеси, можуть впливати на успішність бізнесу. Ці фактори можуть створювати унікальні можливості або виклики, які варто врахувати у стратегії розвитку. Глибоке розуміння внутрішнього середовища може допомогти підприємству розкрити свій потенціал і досягти своїх цілей.

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами є дуже важливим аспектом для успішної діяльності підприємства. Це означає визначення основних цілей та стратегій, які допоможуть досягти успіху на ринку. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами дозволяє підприємству реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також досягати конкурентних переваг. Для досягнення успіху в сучасному бізнесі важливо мати чітке розуміння власних процесів та постійно працювати над їх вдосконаленням. Коли підприємство розвивається до певної стадії, збій взаємодії між відділами, менеджерами та співробітниками починає мати регулярність, і в той же час має значний вплив на розвиток підприємства, ефективність самої організації. З огляду на сучасні ринкові відносини, чинники, що впливають на управління бізнес-процесами підприємств, складність і різноманітність такої діяльності, необхідно оцінювати показники ефективності як прямий спосіб оптимізації господарської діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-процеси представляють собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення додаткової вартості через ефективне використання ресурсів та досягнення визначених цілей організації. Вони охоплюють процедури, операції та функції, що забезпечують підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Основною метою бізнес-процесів є виробництво якісної продукції та надання конкурентоспроможних послуг.

2. Для визначення ефективності бізнес-процесів підприємства важливо аналізувати результати товарообігу, загальноекономічну вигоду від діяльності та ринкову позицію підприємства. Крім того, до оцінки слід включати як матеріальні, так і нематеріальні витрати, що дозволяє отримати більш повну картину результативності процесів.

3. Підбір показників оцінки ефективності бізнес-процесів потребує врахування специфіки діяльності підприємства та її подвійного характеру – на макрорівні (рух продукції від виробника до споживача) та мікрорівні (внутрішнє функціонування організації). Використання ключових показників продуктивності та ефективності дозволяє оцінити якість виконання завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Для підвищення результативності діяльності підприємства необхідно здійснювати постійне вдосконалення бізнес-процесів. Це включає виявлення, аналіз та поліпшення існуючих процесів з метою збільшення прибутку, підвищення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Власник процесу або відповідальний менеджер має координувати ці дії для досягнення стратегічних цілей підприємства.

5. Найбільш радикальним підходом до вдосконалення є реінжиніринг, який передбачає радикальну трансформацію організаційних та економічних механізмів функціонування підприємства. Це дозволяє повністю змінити логіку роботи бізнесу, оптимізувати ресурси та досягти значного підвищення ефективності та результативності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є фермерське господарство, розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Управлінська структура цього підприємства є компактною: голова господарства виконує функції керівника та головного бухгалтера одночасно. Постійна зайнятість забезпечується членом родини, тоді як для виконання сезонних робіт щороку залучаються додаткові працівники. Протягом останніх п'яти років кількість найманих сезонних робітників не була меншою ніж п'ять осіб (додаток Г).

Основною метою діяльності фермерського господарства є забезпечення стабільного прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, комерційно-посередницької та інших видів господарської діяльності, що відповідають чинному законодавству та положенням статуту підприємства. Орієнтація на результативність та економічну ефективність зумовлює необхідність ретельного планування, координації та оптимізації всіх виробничих і управлінських процесів підприємства. Це передбачає комплексне управління ресурсами, робочою силою та технологічними операціями для досягнення максимального економічного ефекту та конкурентоспроможності продукції на ринку.

Важливою складовою ефективного управління інвестиційною політикою підприємства є наявний ресурсний потенціал, що включає земельні ресурси, основні та оборотні засоби, а також організацію товарної політики. Саме ресурси визначають можливості господарства щодо розширення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних планів розвитку. Тому актуальним є проведення ґрунтовного аналізу змін у складі та структурі земельного фонду, що дозволить оцінити

динаміку використання земельних ділянок, рівень їх ефективності та вплив на загальні результати діяльності підприємства (табл. 2.1).

Поглиблений аналіз земельних ресурсів створює передумови для подальшої оцінки виробничих можливостей господарства, визначення оптимальної структури посівних площ, прогнозування урожайності та планування інвестицій у матеріально-технічну базу. Отже, характеристика земельного фонду є ключовим елементом комплексної оцінки діяльності фермерського господарства та формування його майбутньої стратегії розвитку.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020–2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
рілля	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	27,33	27,33	27,33	39,75	42,37	155,0

У 2020–2022 рр. загальна площа земельних угідь підприємства залишалася стабільною та становила 54,66 га. Проте у 2023 р. відбулося суттєве розширення земельного фонду до 79,50 га, а в 2024 р. – до 84,74 га, що у порівнянні з базовим періодом відповідає 100% приросту. Аналогічні зміни характерні й для структури сільськогосподарських угідь, передусім ріллі, оскільки земельний фонд господарства є однорідним і повністю сформований за рахунок сільськогосподарських площ.

Особливо виділяється показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника. Якщо у 2020–2022 рр. він становив 27,33 га, то вже у 2023 р. збільшився до 39,75 га, а у 2024 р. – до 42,37 га, що на 55% перевищує базовий рівень. Це демонструє суттєве розширення земельного потенціалу підприємства, а

також свідчить про більш раціональне та інтенсивне використання наявних трудових ресурсів.

Отже, зростання земельної площі та показників забезпеченості працівників землею формує підґрунтя для підвищення обсягів виробництва та зміцнення конкурентоспроможності господарства. На цьому тлі важливо дослідити, як змінювалася чисельність персоналу впродовж аналізованого періоду. Для цього розглянемо динаміку чисельності працівників підприємства на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість постійних працівників, осіб	2	2	2	2	2	100,0
Загальна кількість сезонних працівників, осіб	8	8	7	6	5	62,5
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	x
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	x
Заробітна плата 1 працівника в рік, тис. грн	180,3	202,3	240,6	255,4	302,1	167,6
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	5,8	12,2	18,9	6,2	18,3	12,5
Продуктивність праці, тис. грн	875,0	1127,2	974,2	1005,8	873,3	99,8
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	6,1	28,8	-13,6	3,2	-13,2	-19,3
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	28,9	25,4	26,3	27,1	22,3	-6,6

Чисельність постійних працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною (2 особи), тоді як кількість сезонних робітників скоротилася з 8 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2024 р., тобто до 62,5% від рівня базового року. Структура персоналу за функціональними групами також

характеризується стабільністю: управлінські працівники та виробничий персонал традиційно формували по 50% загальної чисельності.

Позитивним аспектом є зростання середньорічної заробітної плати одного працівника – з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. (167,6 %), що свідчить про підвищення вартості робочої сили, зростання рівня мотивації та інвестицій у людський капітал. Разом з тим темпи приросту заробітної плати мали коливальний характер – від 5,8 % до 18,9 %, що може бути пов'язано з фінансовими можливостями підприємства та сезонними змінами результатів діяльності.

Динаміка продуктивності праці також була нерівномірною. Після суттєвого зростання у 2021 р. (28,8 %) у наступні роки вона знижувалася, і вже у 2024 р. становила 873,3 тис. грн – майже на рівні 2020 р. (99,8 %). Така ситуація може свідчити про вплив сезонних факторів, зміну структури виробництва або обмеженість ресурсної бази.

Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах зменшилася з 28,9 % у 2020 р. до 22,3 % у 2024 р., що може сигналізувати як про оптимізацію витрат на персонал, так і про зростання інших статей витрат, пов'язаних із виробничим процесом.

У цілому результати аналізу свідчать про стабільність кадрової структури та зростання рівня оплати праці, водночас виявляючи проблеми з підтриманням високої та рівномірної продуктивності. Це формує потребу в подальшому вдосконаленні системи управління персоналом і підвищенні ефективності організації праці.

Наступним етапом є аналіз складу активів підприємства та результативності їх використання, відображені в табл. 2.3.

Загальна вартість активів підприємства за період дослідження зросла більш ніж удвічі (на 113,1 %), що свідчить про розширення ресурсної бази та збільшення масштабів господарської діяльності. Найвагоміший внесок у приріст активів забезпечили оборотні засоби, обсяг яких підвищився на

240,2% порівняно з 2020 роком. Така тенденція може бути наслідком нарощування виробничих запасів, збільшення дебіторської заборгованості або зростання обсягів операційної діяльності.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	213,1
Необоротні активи	76,7	71,6	49,7	48	46,3	60,4
з них основні засоби	76,7	71,6	49,7	48	46,3	60,4
Основні засоби за первісною вартістю	76,7	76,7	51,4	49,7	48	62,6
Знос основних засобів	0	5,1	1,7	1,7	1,7	x
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0	6,6	3,3	3,4	3,5	x
Оборотні активи	432,3	590,1	653,2	831,7	1038,2	240,2
Власний капітал	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	213,1
Фондозабезпеченість, тис. грн/га	1,40	1,31	0,91	0,60	0,55	39,3
Фондоозброєність, тис. грн/чол	38,4	35,8	24,9	24,0	23,2	60,4
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	5,64	8,24	13,14	17,33	22,42	397,5

Водночас необоротні активи скоротилися до 60,4% від рівня базового року, що вказує на полегшення структури активів і переорієнтацію підприємства на менш фондомістку модель виробництва. Зменшення вартості основних фондів підтверджується динамікою показників фондозабезпеченості – від 1,40 до 0,55 тис. грн/га – та фондоозброєності – від 38,4 до 23,2 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази та поступове її старіння.

Попри це, коефіцієнт зносу основних засобів залишається низьким (3,5 % у 2024 р.), що формально може вказувати на задовільний стан наявних фондів. Проте цей показник здебільшого пояснюється малою первісною вартістю основних засобів, а не високим рівнем їх модернізації чи

технологічності.

Позитивною особливістю є значне збільшення забезпеченості основних засобів оборотними активами – майже у чотири рази. Така динаміка свідчить про зростання обсягу обігових ресурсів у розрахунку на одиницю основних фондів, що може позитивно впливати на оперативність здійснення виробничих і комерційних процесів. Водночас це підкреслює певний дисбаланс у структурі активів підприємства, коли надлишок оборотних ресурсів не супроводжується відповідним розвитком виробничих потужностей.

Для комплексного розуміння особливостей діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання доцільно розглянути його виробничий напрям та спеціалізацію. Це можна зробити на основі даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації
продукції підприємства, 2020–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва – всього	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	x
Пшениця озима	302,5	483,6	540	780	525	646,50	27,1	2
Кукурудза	508,8	871,2	935	709,5	208	140,00	33,3	1
Соя	0	0	0	0	700	360,51	7,2	5
Соняшник	313,6	493,5	473,4	522	0	268,90	18,6	3
Культури баштанні продовольчі	625	406	0	0	313,5	1942,13	13,8	4
Продукція сільського господарства і послуги	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	x

Загальний обсяг виручки від реалізації продукції рослинництва упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 1746,5–2254,3 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність фінансових результатів, незважаючи на зміни у структурі посівних площ та рівні врожайності окремих культур. Усі надходження підприємства формувалися виключно за рахунок рослинницької продукції, частка якої становила 100 % виручки.

Найвагомішим джерелом доходів є кукурудза, яка забезпечує 33,3 % загальної виручки та зберігає провідні позиції завдяки високій рентабельності та стабільній урожайності. Друге місце займає озима пшениця з питомою вагою 27,1 %, що також характеризується стабільними результатами та економічною доцільністю її вирощування. Соняшник формує 18,6 % надходжень і посідає третє місце, демонструючи надійність як економічної культури в більшості років.

Баштанні культури, попри те що вирощувалися не щороку, забезпечили 13,8 % середньої виручки. Така частка вказує на їхню сезонність та залежність результативності від ринкових умов. Найменший внесок у формування доходів становить соя (7,2 %), яка з'явилася у структурі виробництва лише у 2024 році. Її запровадження свідчить про прагнення господарства диверсифікувати виробництво та розширити асортимент культур.

Загалом підприємство характеризується достатньо різноманітною структурою доходів, однак найбільша залежність спостерігається від вирощування кукурудзи та озимої пшениці. Це формує потребу у подальшому розвитку культур із більшою доданою вартістю та у мінімізації сезонних коливань за рахунок диверсифікації виробництва.

Для оцінки результативності діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку ключових показників виробничо-комерційної діяльності. Зробимо це на основі даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	406,3	812,6	777,2	829,7	1187	зб. у 2,9 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	203,2	406,3	388,6	414,9	593,5	зб. у 2,9 рази
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	743,3	1486,6	1421,9	1043,6	1400,8	188,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	244,0	854,5	736,0	831,6	1188,6	зб. у 4,9 рази
Чистий прибуток, тис. грн	-168,7	-41,9	41,2	-1,9	-1,6	-
Рівень рентабельності виробництва, %	-69,1	-4,9	5,6	-0,2	-0,1	69,0

Обсяги виробництва товарної продукції за досліджуваний період зросли майже утричі (на 292,1%) – з 406,3 тис. грн у 2020 р. до 1187 тис. грн у 2024 р. Подібну позитивну динаміку демонструють і показники виробітку на одного працівника та на 100 га угідь, що свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та ефективності використання трудових і земельних ресурсів. Водночас у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження продуктивності території, що може бути наслідком зміни структури посівів, несприятливих погодних умов або інших зовнішніх ризиків.

Собівартість реалізованої продукції зросла ще суттєвіше – майже у п'ять разів, що значно випереджає темпи зростання обсягів виробництва. Така тенденція сигналізує про істотне подорожчання ресурсів, зокрема матеріальних, логістичних та енергетичних, або про нераціональне використання витрат у певні періоди.

Фінансові результати підприємства характеризуються нестабільністю. Господарство отримувало збитки у 2020, 2021, 2023 та 2024 роках і лише у 2022 р. спрацювало прибутково. Рівень рентабельності коливався у широких

межах – від 69,1% до 5,6 %, а в останні роки залишався майже нульовим. Це свідчить про наявність системних проблем у сфері управління витратами, а також про значний вплив зовнішніх чинників, таких як цінова кон'юнктура ринку, обсяг урожаю та структура посівних площ.

Отже, попри суттєве нарощування обсягів виробництва, витратна частина зростає ще швидшими темпами, що унеможлиблює забезпечення стабільної прибутковості. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земельного ресурсу не супроводжувалося відповідним покращенням фінансових результатів. Це обумовлює необхідність оптимізації витрат, перегляду структури вирощуваних культур та впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності виробництва.

2.2.Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства

Бізнес-аналіз відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. Для досягнення стратегічних цілей та підтримання сталого розвитку важливо систематично досліджувати зовнішнє бізнес-середовище, а також аналізувати внутрішні процеси та результати діяльності компанії. Комплексна оцінка фінансових показників, своєчасне виявлення проблемних зон та вдосконалення механізмів управління дозволяють підприємству працювати стабільно та посилювати свої конкурентні позиції. За потреби отримати фахову консультацію або відповіді на конкретні питання щодо управління бізнесом, варто звертатися до спеціалістів, які мають відповідний досвід і компетентність.

Відповідно до вимог раціональної господарської діяльності, підприємство повинно ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати стабільність прибутковості. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню фінансової

стійкості, формує позитивну ділову репутацію та створює умови для подальшого розвитку.

Динаміка економічної ситуації в країні, зокрема зниження купівельної спроможності споживачів та їх реальних доходів, може справді вплинути на діяльність суб'єкта господарювання. Це може призвести до зменшення обсягів продажу товарів або послуг, а також до скорочення прибутків. Щоб зберегти конкурентоспроможність в умовах погіршення економічної ситуації, суб'єкт господарювання може приймати різні стратегії, такі як зменшення витрат, розширення асортименту товарів або послуг, або навіть пошук нових ринків збуту.

Забезпечення належного рівня платоспроможності є одним із ключових чинників формування фінансової стабільності підприємства. Для досягнення цього необхідна узгоджена робота управлінського персоналу та впровадження оптимальних фінансово-економічних рішень, які охоплюють такі напрями:

- аналіз фінансових потоків – систематичний моніторинг надходжень, витрат і рівня ліквідності дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки у фінансових операціях та підвищувати ефективність управління ресурсами;
- оптимізація структури капіталу – формування раціонального співвідношення власних і позикових коштів забезпечує стійкість фінансової моделі підприємства та знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- контроль дебіторської заборгованості – скорочення термінів погашення заборгованості, удосконалення політики кредитування клієнтів і підвищення якості фінансових взаємовідносин з партнерами допомагає мінімізувати ризики неплатежів;
- ефективне управління запасами – оптимізація обсягів сировини, матеріалів та готової продукції сприяє скороченню оборотних активів,

заморожених у надлишкових запасах, що позитивно впливає на рівень ліквідності;

– залучення інвестицій – інвестування у перспективні напрями та розширення діяльності дозволяє диверсифікувати ризики, формувати додаткові джерела прибутку та забезпечувати стратегічний розвиток;

– бюджетування та прогнозування – розробка обґрунтованих фінансових планів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, сезонних коливань та прогнозних показників підвищує передбачуваність діяльності та сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень.

Реалізація перелічених заходів дає змогу не лише підтримувати стабільну платоспроможність, а й формувати міцну основу для сталого та довгострокового розвитку підприємства, що відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+;-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,15	0,60	0,48	0,31	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,10	4,03	3,61	3,48	3,76	-0,34
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	4,27	4,03	3,76	3,94	4,03	-0,24

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності засвідчує істотне зміцнення фінансової стабільності підприємства протягом аналізованого періоду. Так, у 2020 році показник становив 0,08 (8 %), що відповідає нижній межі нормативного діапазону (0,07–0,2). Це свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних ресурсів – грошових коштів та їх еквівалентів. У подібних умовах підприємство залишалося вразливим до раптових фінансових труднощів або коливань ринкової кон'юнктури.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,31 (31%), значно перевищивши нормативний рівень, що свідчить про наявність достатнього запасу

ліквідності. Такий результат вказує на здатність підприємства негайно погасити близько третини своїх короткострокових зобов'язань виключно за рахунок грошових активів. Це зменшує рівень фінансових ризиків і характеризує підприємство як стійке та платежеспроможне. Однак надлишкова ліквідність також може бути індикатором нерационального використання фінансових ресурсів, які замість зберігання у неактивній формі могли б бути спрямовані у прибуткові напрями інвестування.

Отже, підприємству важливо забезпечувати оптимальний баланс між підтриманням достатнього рівня ліквідності та ефективним розміщенням вільних коштів. Регулярний аналіз структури активів, їх продуктивності та окупності дозволить уникнути невиправданого «замороження» фінансових ресурсів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві протягом аналізованого періоду також значно перевищує нормативне значення (0,7–0,8). У 2020 році його рівень становив 4,10, що свідчить про суттєвий надлишок ліквідних активів (грошових коштів, короткострокової дебіторської заборгованості) порівняно з поточними зобов'язаннями. У 2024 році коефіцієнт знизився до 3,76, проте залишився в кілька разів вищим за норму. Це підтверджує високу платоспроможність підприємства та його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання навіть в умовах несприятливого економічного середовища.

До позитивних аспектів належать висока фінансова стійкість, низький рівень ризиків ліквідності та значний запас міцності щодо покриття короткострокових боргів. Водночас надмірно високий показник швидкої ліквідності може вказувати на неефективне управління оборотним капіталом. Значні обсяги коштів, акумульованих на рахунках або у формі дебіторської заборгованості, знижують потенційні можливості для інвестування та стримують розвиток підприємства.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається швидкістю обертання ресурсів, що має проявлятися у поліпшенні відповідних фінансових показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+;-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,7	1,4	1,8	2,1	0,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,0	1,9	2,2	2,4	2,6	0,6
Коефіцієнт оборотності запасів	31,8	30,4	31,4	32,0	32,7	0,9
Показник тривалості обороту запасів	11,3	13,0	12,7	10,4	11,0	-0,3
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	2,4	2,1	2,6	2,7	3,0	0,6
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості	151,5	132,4	127,4	120,9	119,4	-32,1
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	18,2	20,2	23,4	25,1	27,7	9,5
Показник періоду обороту кредиторської заборгованості	19,8	17,8	15,9	14,7	13,0	-6,8
Тривалість операційного циклу	162,8	148,8	134,5	132,7	130,4	-32,4
Тривалість оборотності оборотного капіталу або тривалість фінансового циклу	143,1	139,5	128,5	122,7	117,4	-25,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів та інших необоротних активів (або фондів)	6,6	7,1	7,7	8,2	9,5	2,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,2	2,4	2,7	2,6	2,9	0,7

За даними таблиці 2.7 можна констатувати, що швидкість обороту ресурсів є визначальним фактором ефективності операційної діяльності підприємства: чим швидше відбувається їх обіг, тим менший їхній обсяг необхідний для забезпечення виробничого процесу, а отже – тим вищою є результативність роботи підприємства. Коефіцієнт оборотності активів демонструє, що за період дослідження повний цикл виробництва та реалізації послуг здійснювався близько 1,5 раза у 2020 році та 2,1 раза у 2024 році. Прискорення обороту активів логічно призвело до зростання фінансових результатів, у тому числі й прибутку.

Тривалість обороту запасів у 2024 році скоротилася на 0,03 пункту, що відповідає приблизно третині дня. Це свідчить про швидше перетворення запасів на реалізовані послуги, тобто про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також покращився: у 2020 році дебіторська заборгованість поверталася приблизно 2,4 рази на рік, тоді як у 2024 році – вже близько 3 разів. Це вказує на скорочення строків розрахунків із покупцями та більш ефективну кредитну політику підприємства.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилася зі 151 до 119 днів, тобто на 32 дні. Таке скорочення є позитивним результатом, оскільки підтверджує посилення платіжної дисципліни та підвищення швидкості повернення коштів у господарський оборот. Аналогічні зміни спостерігаються і в тривалості операційного циклу: він зменшився на ті ж 32 дні, що означає зниження часу, необхідного для надання та оплати послуг. Скорочення цього показника є свідченням підвищення загальної ефективності діяльності.

Тривалість фінансового циклу також зменшилася – на 25 днів упродовж досліджуваного періоду. Хоча показник усе ще залишається відносно високим, позитивна динаміка вказує на покращення управління оборотним капіталом і посилення фінансової стійкості підприємства.

Отже, ефективність сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежить від швидкості обороту ресурсів, рівня організації виробничих процесів та умов ведення господарської діяльності. Раціональне використання матеріальних і фінансових фондів у поєднанні з упровадженням сучасних технологій дозволяє досягати високих виробничих показників, зменшувати собівартість продукції та забезпечувати зростання прибутковості підприємства.

Результатом дослідження конкурентного середовища є аналіз поточних і майбутніх умов конкурентного середовища. На підставі наявного рівня конкурентоспроможності та вжиття відповідних заходів щодо підвищення

потенційної конкурентної переваги суб'єкта дослідження відносно інших підприємств галузі ми визначили, що наше господарство є конкурентоспроможним фермерським господарством Полтавської області. Основні важелі забезпечення його конкурентоспроможності можна поділити на чотири групи: організація управління, організація виробництва, фінансовий менеджмент і маркетинг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління
ресурсами підприємства, 2020-2024 рр.**

Чинник	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі посади інноваційного менеджера та маркетолога
Організація комерційних процесів	Реалізація товарів	Звільнення від нерентабельного виробництва. Забезпечити 100% використання наявних потужностей
Фінансове управління	Співпраця з обмеженим колом кредиторів	Диверсифікація кредитних відносин (збільшення кількості партнерів (кредиторів) бізнесу)
Маркетинг	Не достатня робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та постійний контакт зі споживачами

Ефективне управління конкуренцією є одним із визначальних чинників успішного функціонування сучасного підприємства. Воно охоплює системний аналіз ринкової ситуації, оцінювання позицій основних конкурентів, визначення власних конкурентних переваг, а також розробку стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності. Використовуючи наявний ресурсний потенціал та інструменти стратегічного менеджменту, підприємство може результативно реагувати на зміни ринкового середовища, утримувати стабільні позиції та досягати переваги над іншими суб'єктами господарювання.

Конкурентний потенціал підприємства являє собою комплекс наявних ресурсів, компетенцій та можливостей, що забезпечують формування та підтримання його конкурентних переваг. Він охоплює матеріальні ресурси (обладнання, технологічні можливості), нематеріальні активи (бренд, ділова

репутація, інтелектуальна власність), фінансові та трудові ресурси. Глибоке розуміння структури конкурентного потенціалу та вміння його раціонально використовувати сприяють формуванню сильної ринкової позиції, стійкості до зовнішніх викликів і забезпеченню довгострокового розвитку.

Іншими словами, конкурентний потенціал відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства, що формують конкурентні переваги на основі ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів. Саме наявність такого потенціалу дозволяє підприємствам брати активну участь у ринковій конкуренції, реагувати на зміни попиту та пропозиції й адаптуватися до умов функціонування галузі.

У процесі моніторингу конкурентних позицій підприємству необхідно своєчасно ухвалювати управлінські рішення щодо формування нових конкурентних переваг. Це особливо важливо тоді, коли наявні переваги втрачають актуальність або зменшують свою ефективність. У таких умовах важливо оновлювати стратегічний набір переваг шляхом їх заміни на більш сучасні, стійкі та результативні. При цьому підприємство повинне враховувати зміни ринкового попиту, динаміку розвитку галузі та інші зовнішні фактори, що визначають можливості створення нових переваг.

Потенціал сільськогосподарського підприємства формується під впливом широкого спектра факторів, серед яких ключову роль відіграють природно-кліматичні умови, географічне розташування, родючість ґрунтів, рівень технологічного забезпечення, структура ринкового попиту та ефективність управлінських рішень. Сукупність цих чинників визначає можливості підприємства щодо підвищення продуктивності, збільшення обсягів виробництва та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Використання сучасних інструментів управління, впровадження інноваційних технологій, інвестиції у наукові дослідження та розробки є важливою умовою максимізації потенціалу зростання та підвищення прибутковості. Застосування ресурсозберігаючих та екологічно сталих практик сприяє оптимізації виробничих процесів і забезпечує тривалу

ефективність діяльності підприємства.

Диверсифікація асортименту продукції дозволяє зменшити залежність від сезонних коливань і цінових ризиків, а вихід на нові ринки створює додаткові можливості для розширення збуту. Паралельно з цим використання сучасних маркетингових стратегій та інструментів просування забезпечує зміцнення ринкових позицій і формує позитивний імідж підприємства.

Важливим елементом розвитку є також налагодження ефективних партнерських відносин із постачальниками, переробними підприємствами, торговельними мережами та іншими учасниками аграрного сектору. Співпраця і кооперація дозволяють оптимізувати витрати, отримувати доступ до нових технологій і підвищувати конкурентоспроможність.

Таблиця 2.9

Характеристика складових потенціалу підприємства, 2020-2024 рр.

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Інформаційно-інноваційний потенціал єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва

Таким чином, комплексний підхід до використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, поєднаний із інноваційною спрямованістю та стратегічним баченням, дає змогу сільськогосподарському підприємству

реалізувати свій потенціал повною мірою, забезпечуючи стабільне зростання та високий рівень рентабельності.

2.3. Діагностичний аналіз основних бізнес-процесів підприємства

Коли стратегічна мета підприємства залишається недостатньо сформульованою або нечітко визначеною, управлінські дії керівництва мають бути спрямовані на створення необхідних умов для її формування та забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів. У такій ситуації особливого значення набувають наступні напрями управлінської діяльності:

1) аналіз поточної ситуації:

- здійснення комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу;
- проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- моніторинг ключових бізнес-процесів;
- ідентифікація проблемних зон, що стримують розвиток підприємства та знижують його конкурентоспроможність.

2) визначення пріоритетних цілей:

- короткострокові цілі: зосередження уваги на стабілізації фінансового стану, підвищенні ефективності управління ресурсами та оптимізації витрат;
- довгострокові цілі: формування стратегічного бачення розвитку підприємства з урахуванням конкурентних переваг, ринкових можливостей, прогнозованих змін у галузі та потенційних ризиків.

3) оптимізація бізнес-процесів:

- узгодження кожного бізнес-процесу з визначеними цілями підприємства навіть за умов часткової невизначеності стратегічного напрямку;
- упровадження цифрових технологій, автоматизації та інструментів аналітики для підвищення продуктивності операцій та зниження витрат.

4) гнучкість та адаптивність:

- формування організаційної структури, здатної швидко реагувати на

зміни ринку;

- застосування елементів agile-планування для оперативного коригування дій відповідно до нових умов та цілей.

5) залучення персоналу:

- формування компетентної команди, яка підтримує стратегічні зміни;
- забезпечення навчання, розвитку та мотивації працівників;
- залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень з метою підвищення відповідальності та ініціативності.

6) відстеження результатів:

- створення системи ключових показників ефективності, що дають змогу оцінювати прогрес у досягненні визначених цілей та своєчасно коригувати тактичні дії.

Таким чином, відсутність чітко сформованої стратегічної мети не повинна блокувати розвиток підприємства. Основне завдання менеджменту – забезпечити стабільність, адаптивність і постійне вдосконалення бізнес-процесів, створивши базу для подальшого формування комплексної стратегії на основі отриманих результатів.

Якщо керівництво визначає серед ключових цілей «максимізацію прибутку», «задоволення попиту клієнтів» та «розширення ринкового сегменту», то організація бізнес-процесів має бути спрямована на гармонійне досягнення кожної з цих цілей. Для цього необхідний системний підхід, що поєднує клієнтоорієнтованість, інноваційність, ефективне управління ресурсами та безперервне вдосконалення операційної діяльності.

Разом із тим надмірна концентрація лише на короткострокових цілях, таких як прибутковість або розширення ринку, може створити ризики для довгострокового розвитку підприємства. Ігнорування модернізації технологій, оптимізації процесів та інноваційної діяльності призводить до втрати конкурентних позицій на динамічному ринку. Основні ризики пов'язані з:

- застарілими технологіями, які збільшують собівартість виробництва

та погіршують якість продукції;

– інноваційним відставанням, що знижує здатність ефективно реагувати на зміну потреб ринку;

– неефективними бізнес-процесами, які збільшують операційні витрати та уповільнюють діяльність.

Одним із ключових етапів упорядкування діяльності підприємства є визначення та класифікація бізнес-процесів, що дозволяє структурувати всі операції відповідно до їх призначення та значення. На підставі аналізу діяльності підприємства виділено такі групи бізнес-процесів:

Основні (стратегічні) процеси, пов'язані з виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції.

Допоміжні процеси, що забезпечують стратегічні напрями необхідними ресурсами, матеріалами та супровідними послугами.

Адміністративні процеси, які відповідають за координацію, контроль, управління персоналом і підтримку всіх первинних та вторинних процесів.

У таблиці 2.10 представлено класифікацію бізнес-процесів підприємства, що відображає структуру, логіку та взаємозв'язки між операційними елементами діяльності.

Таблиця 2.10

Класифікація бізнес-процесів підприємства, 2020-2024 рр.

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
Основні (оперативні) процеси	Призначення процесів – виробництво сільськогосподарської продукції. Результат – реалізація та споживання сільськогосподарської продукції. Процеси додають до послуг цінність для споживача.	Зовнішні клієнти, кінцеві споживачі, інші підприємства, кооперативи тощо.
Допоміжні (забезпечення) процеси	Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів безпосередньо не стосується виробництва продукції.	Внутрішні споживачі, інші процеси підприємства.
Процеси управління	Призначення процесів – управління діяльністю як всього підприємства, так і окремими його бізнес-процесами. Результат – діяльність усього підприємства.	Керівництво, споживачі, співробітники, постачальники тощо.

За даними табл. 2.10, слід зазначити, що табличний метод не враховує підключення і процес зовнішніх постачальників до зовнішніх споживачів, а зберігає принцип компактності записів, що є основною перевагою табличної форми. Графічний метод є найбільш зручним і інтуїтивно зрозумілим у використанні, має найбільш ефективні перспективи управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель бізнес-процесів підприємства, 2020-2024 рр.

Описана структура діяльності підприємства підкреслює важливість чіткої організації бізнес-процесів, що забезпечують ефективне використання та відтворення ресурсів, необхідних для виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції. Розподіл бізнес-процесів на основні та допоміжні є логічним і дозволяє забезпечити якісне управління всіма аспектами операційної діяльності.

Основний бізнес-процес: виробництво сільськогосподарської продукції. Він охоплює всі етапи – від вирощування культур і догляду за ними до збирання врожаю, його зберігання та подальшої реалізації. Для його ефективної реалізації підприємство повинно володіти значними ресурсами:

- фінансовими – інвестиції в техніку, добрива, насіння, капітальні вкладення у модернізацію інфраструктури;
- трудовими – кваліфікований персонал, навчання працівників, набуття сучасних компетенцій;
- матеріально-технологічними – техніка, обладнання, системи зрошення, складські приміщення;
- технологічними – впровадження точного землеробства, автоматизованих систем управління;
- інформаційними – використання даних моніторингу врожайності, аналізу ґрунтів, агрометеорологічних прогнозів;
- маркетинговими – дослідження ринку, формування стратегії збуту, комунікація з клієнтами.

Допоміжні бізнес-процеси. Вони спрямовані на підтримку основного виробничого процесу та забезпечення його стабільності. До них належать:

- фінансове забезпечення – пошук джерел фінансування, робота з банками та інвесторами;
- управління персоналом – найм, формування мотиваційних програм, підвищення кваліфікації;
- управління матеріальними ресурсами – логістика постачання,

контроль якості техніки та матеріалів;

- інформаційна безпека – захист даних про клієнтів, постачальників і технології виробництва;
- організаційна безпека – резерв техніки, попередження простоїв;
- маркетингова підтримка – створення бренду, участь у виставках, розвиток партнерських відносин.

Оптимізація бізнес-процесів. Важливою умовою ефективної діяльності підприємства є постійне вдосконалення процесів шляхом:

- автоматизації – впровадження ERP-систем для управління ресурсами та потоками інформації;
- моніторингу та аналізу – оцінка ефективності витрат і результативності процесів;
- реінжинірингу – перегляд та модернізація застарілих або неефективних операцій.

Результати ефективного управління бізнес-процесами. Злагоджене функціонування основних і допоміжних процесів забезпечує:

- підвищення продуктивності виробництва;
- скорочення витрат;
- стабільну якість продукції, що відповідає потребам споживачів;
- формування умов для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначення бізнес-процесу як сукупності дій щодо залучення, перетворення та створення ресурсів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, є фундаментальним для розуміння діяльності підприємства. У сільськогосподарській сфері цей підхід дозволяє системно організувати виробничі та забезпечувальні процеси, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Бізнес-процеси, пов'язані зі створенням і залученням ресурсів, є ключовими для забезпечення безперебійності виробництва. Наприклад, забезпечення підприємства технікою, насінням і добривами формує

матеріально-технічну базу для виробництва, а залучення та розвиток трудових ресурсів гарантує якість виконання операцій. Водночас процеси навчання персоналу підвищують компетентність працівників і сприяють підвищенню рівня обслуговування та якості продукції.

Системний підхід до організації та оптимізації бізнес-процесів дає можливість підприємству не лише задовольняти попит споживачів, але й забезпечувати стаке зростання, високу ефективність і конкурентні переваги на ринку.



Рис. 2.2. Групи бізнес-процесів підприємства, 2020-2024 рр.

Як відомо, бізнес-процес починається з потреб споживача і закінчується його задоволенням. Підприємство прагне усунути перешкоди та затримки у виконанні бізнес-процесів.

Детальний аналіз зазвичай включає відображення бізнес-процесу та підпроцесів, розподілених між певними рівнями діяльності. Нижче подано

умовну схему та визначення бізнес-процесу (табл. 2.11).

Важливим етапом діагностики стану бізнес-процесів є їх ранжування за важливістю. Суть цього етапу полягає в упорядкуванні процесів за ступенем впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства та рівень задоволення споживчих потреб. Такий підхід дозволяє визначити, які бізнес-процеси потребують першочергової уваги, вдосконалення або трансформації.

Таблиця 2.11

Умовна схема і дефініція бізнес-процесів підприємства, 2020-2024 рр.

Об'єкт управління	Бізнес-процес
Бізнес-система	Вироблення узгодження умов діяльності в аграрній сфері
Технологія	Розробка нових і ефективних методів ведення сільського господарства
Клієнт	Продаж продуктів сільськогосподарського призначення
Постачальники	Залучення матеріальних ресурсів (фабрикат, полуфабрикат)
Персонал	Відтворення персоналу в аграрній сфері та його мотивація
Технологічні засоби	Відтворення технологічних засобів
Фінанси	Власні, кредитні або залучення інвестора

Для обґрунтованої пріоритезації бізнес-процесів застосовуються такі критерії:

- важливість бізнес-процесів – їхня роль у формуванні кінцевого результату діяльності та досягненні стратегічних орієнтирів;
- проблемність процесів – наявність збоїв, обмежень, надмірних витрат, затримок або інших факторів, що негативно впливають на ефективність;
- можливість удосконалення – потенціал підвищення результативності, раціоналізації операцій чи зниження витрат за умови впровадження змін.

Пріоритетними цілями досліджуваного підприємства є максимізація прибутку, задоволення попиту споживачів та розширення ринкового сегменту. Саме на досягнення цих завдань орієнтовано основні бізнес-процеси господарства. Однак через те, що керівник підприємства основну увагу приділяє отриманню прибутку у короткостроковій перспективі,

недостатньо уваги відводиться модернізації технологічних процесів, удосконаленню організаційних процедур та впровадженню інновацій. Це призводить до поступового зниження конкурентоспроможності та обмежує можливості довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Головними детермінантами виробничої діяльності підприємства є люди, методи та предмети праці. Саме персонал виконує ключову роль у створенні продукції, поєднуючи власні компетенції з технологіями та засобами виробництва. Від їхньої професійності, ефективності трудової взаємодії та здатності раціонально використовувати ресурси залежить обсяг і якість кінцевої продукції, а також загальний виробничий потенціал підприємства.

2. Бізнес-процеси формують основу функціонування підприємства та забезпечують перетворення ресурсів у готовий продукт чи послугу, що відповідає потребам споживачів. Для сільськогосподарського підприємства ключовими є такі процеси: планування (визначення виробничих обсягів, потреб у ресурсах, прогнозування попиту), виробництво (перетворення матеріальних ресурсів за допомогою відповідних технологій), реалізація (організація збуту, маркетингова діяльність та логістика), а також контроль якості (перевірка відповідності продукції стандартам та вимогам ринку). Значну роль відіграють і підтримуючі процеси – бухгалтерський облік, управління персоналом, інформаційне забезпечення, стратегічне планування. Їхня оптимізація сприяє мінімізації витрат, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

3. У діяльності керівництва простежується певний дисбаланс між прагненням максимізувати прибуток та необхідністю впровадження інновацій. Орієнтація переважно на отримання фінансових результатів супроводжується недостатньою увагою до модернізації технологій, оновлення бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень. Такий підхід може обмежувати потенціал розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Водночас інновації здатні стати джерелом підвищення продуктивності, забезпечення стабільної конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів, що сприяє і зростанню прибутковості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Концепція удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства

Дослідження бізнес-процесів підприємства дозволяє виявити проблемні ділянки, які потребують вдосконалення та оптимізації. Виробничо-технологічні процеси є ключовими для підвищення ефективності виробництва та забезпечення високої якості продукції. Маркетингові процеси спрямовані на просування продукції на ринку та залучення клієнтів, тоді як інноваційні процеси дають змогу покращувати продукцію та послуги підприємства. Ефективна інтеграція цих процесів здатна значно підвищити загальну продуктивність бізнесу. Водночас оцінка всіх проблемних процесів може бути складною та потребує детального аналізу кожного етапу для визначення пріоритетів та розробки оптимальних рішень.

Реінжиніринг процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» є доцільним кроком, враховуючи його стратегічну значущість для підприємства та економіки. У нашому випадку пріоритетність вибору цього процесу пояснюється тривалим циклом накопичення доданої вартості, що вказує на можливість скорочення часу виконання завдяки оптимізації етапів, зменшенню втрат та усуненню неефективних дій, а також складною, розгалуженою структурою, яка відкриває широкі можливості для автоматизації та інтеграції функцій.

Для успішного реінжинірингу рекомендуються такі етапи:

1) діагностика існуючого процесу:

– вивчення всіх етапів: виробництво, зберігання, транспортування та реалізація;

- аналіз ключових показників ефективності, таких як час виконання, якість продукції та рівень втрат;

- визначення вузьких місць та точок перевантаження.

2) моделювання процесу:

- створення моделі поточного процесу (AS-IS) для наочного представлення дій та їх взаємозв'язків;

- визначення процесів, які можна спростити, об'єднати або автоматизувати.

3) перепроєктування (TO-BE):

- розробка нового процесу з акцентом на мінімізацію витрат, збільшення доданої вартості та спрощення функціональних зв'язків;

- використання сучасних технологій, таких як IoT для моніторингу, ERP-системи для управління ресурсами та автоматизація рутинних операцій.

4) впровадження:

- поступова інтеграція нового процесу;
- навчання персоналу та забезпечення технічної підтримки;
- пробний запуск для виявлення недоліків та їх оперативного усунення.

5) контроль та оцінка:

- постійний моніторинг ефективності нового процесу;
- оцінка впливу реінжинірингу на фінансові та операційні результати підприємства.

При цьому важливо забезпечити баланс між впровадженням інновацій та збереженням екологічної стійкості, що підвищує конкурентоспроможність продукції.

Для моделювання та аналізу бізнес-процесів ефективно використовувати CASE-інструмент AllFusion Process Modeler, який дозволяє:

- візуалізувати процеси, створюючи схеми на основі стандартів IDEF0 або BPMN;

- аналізувати вузькі місця та етапи з надмірним споживанням ресурсів;

- визначати можливості для покращень через автоматизацію, нові технології або реорганізацію робочих потоків;
- забезпечувати прозорість процесів для керівництва та прийняття обґрунтованих рішень.

При моделюванні сільськогосподарського виробництва до уваги беруться логістика (доставка сировини та транспортування продукції), використання ресурсів (техніка, добрива, вода), планування посівних робіт та збору врожаю, взаємодія між виробниками, постачальниками та клієнтами.

Модель IDEF0, що застосовується в методології SADT, дозволяє формально описати бізнес-процеси, представивши їх у вигляді трирівневої ієрархії та чітко визначивши зв'язки між процесами.

Особливості IDEF0:

Стан AS-IS: відображає поточний стан процесів із усіма етапами, ресурсами та інформаційними потоками, що дозволяє детально зрозуміти функціонування підприємства;

Трирівнева ієрархія:

- рівень 1 – глобальний опис процесу (наприклад, виробництво продукції);
- рівень 2 – ключові підпроцеси (підготовка ґрунту, посів, догляд, збір врожаю, зберігання);
- рівень 3 – деталізація процедур, взаємодії відділів та використання обладнання.

Основні елементи діаграми: функції (дії), входи (ресурси, дані), виходи (результати), управління (регламенти, норми), механізми (техніка, персонал, програмне забезпечення).

На основі AS-IS можна створити модель TO-BE, що включає удосконалення процесів. Це дозволяє підвищити ефективність підприємства, оптимізувати витрати та покращити якість продукції.

Важливим аспектом є врахування потреб і очікувань клієнтів, оскільки рівень їх задоволеності визначає успішність оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз опитувань дозволяє виявити розбіжності між очікуваннями споживачів та реальними результатами.

Задоволеність споживачів визначається тим, наскільки результати бізнес-процесів відповідають їх очікуванням. Високий рівень задоволеності спостерігається, якщо фактичні результати перевищують очікування, а при зворотній ситуації – рівень задоволеності знижується. Для підтримки стабільної задоволеності важливо зберігати баланс між очікуваннями клієнтів та реальними результатами.

За результатами аналізу опитування визначено пріоритетні показники споживчих потреб, на основі яких оцінено задоволеність бізнес-процесами підприємства за п'ятибальною шкалою, де 1 – низький рівень задоволеності, а 5 – високий.

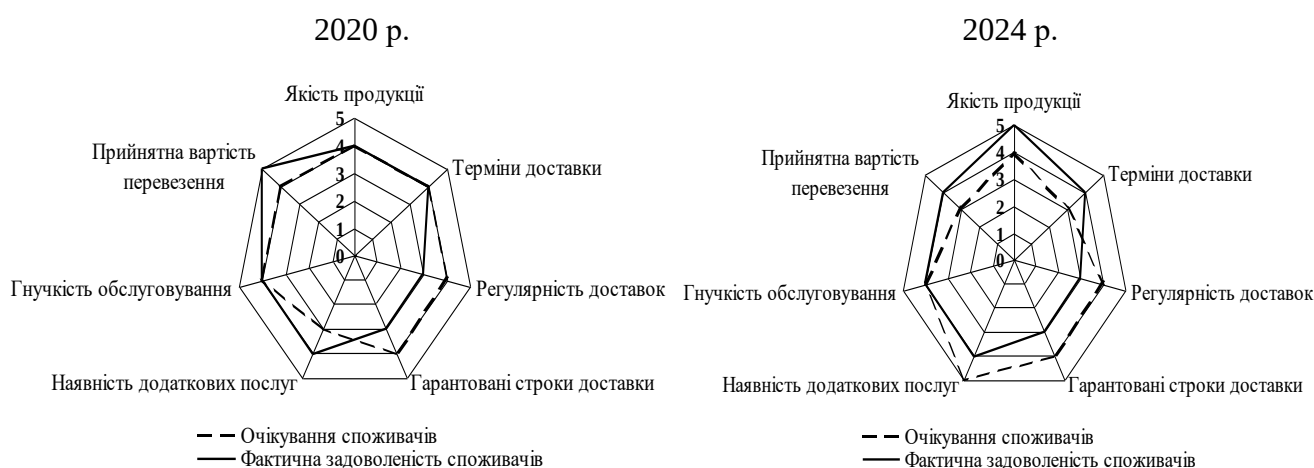


Рис. 3.1. Аналіз розривів між очікуваннями споживачів та їх фактичною задоволеністю сільськогосподарською продукцією та супровідними послугами підприємства у 2020 р. та 2024 р., бали

На рисунку 3.1 видно, що існує розрив між задоволеністю споживачів роботою корпоративних бізнес-процесів і їхньою значущістю для клієнтів. Зокрема, цільова аудиторія виявила низький рівень задоволеності такими показниками, як: налагоджена система інформації та документації, супровід

вантажу до кінцевого пункту, мінімальні терміни доставки та організація доставки вантажу, незважаючи на їх високий ступінь важливості.

Тому саме ці показники потребують першочергового вдосконалення, щоб підвищити ефективність управління бізнес-процесом «Виробництво та маркетинг сільськогосподарської продукції» та мінімізувати внутрішні проблеми.

Одним із можливих заходів покращення є впровадження на підприємстві мобільної системи GPS-моніторингу транспорту. Вона спрямована на підвищення ефективності використання легкового та вантажного транспорту, шляхом контролю витрат, усунення порушень і нецільового використання ресурсів.

Переваги GPS-моніторингу транспорту:

- зниження собівартості через оптимізацію витрат на експлуатацію та утримання автопарку;
- безперервний контроль положення та стану транспортних засобів у режимі реального часу;
- контроль руху транспорту протягом будь-якого періоду часу після налаштування системи;
- дистанційне керування окремими агрегатами автомобіля;
- збір статистики для звітності та ефективного планування;
- контроль нецільового використання транспорту;
- формування звітів для окремих транспортних засобів, груп та всього автопарку.

Функціональні можливості системи «GMP Satellite»:

- перегляд історії трафіку на карті;
- відображення дорожнього руху в режимі онлайн;
- введення даних про об'єкти моніторингу;
- створення географічних зон та індивідуальних маршрутів;
- вибір маршрутів зі списку географічних зон.

Склад модулів системи «GMP Satellite»: «Моніторинг», «Треки», «Повідомлення», «Звіти», «Геозони», «Маршрути», «Водії», «Причіпи», «Завдання», «Сповіднення», «Користувачі», «Об'єкти».

Впровадження такої системи дозволяє підвищити контроль за процесами доставки, скоротити витрати та підвищити рівень задоволеності споживачів завдяки більш надійній та своєчасній логістиці.

Описана система призначена для автоматизованого моніторингу та аналізу інформації про місцезнаходження та стан рухомих об'єктів. Вона виконує кілька ключових функцій:

- підтримка управлінських рішень – система надає дані, що дозволяють керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації про стан об'єктів;
- оптимізація ресурсів підприємства – аналіз зібраної інформації допомагає оцінити ефективність використання ресурсів, таких як транспорт або персонал;
- розслідування надзвичайних ситуацій – у випадку інцидентів чи аварій система дозволяє відновити хронологію подій для аналізу причин і прийняття подальших рішень;
- моніторинг стану об'єктів – постійне оновлення інформації дозволяє виявляти відхилення та потенційні загрози, забезпечуючи належний стан об'єктів.

Ця система є важливим інструментом для підвищення ефективності та безпеки роботи підприємств, особливо тих, що мають великий парк рухомих засобів або займаються логістикою. Організація контролю та GPS-моніторингу передбачає комплексний підхід, який враховує технічні та управлінські аспекти.

Сервер телематики працює у режимі 24/7, а система доступна з будь-якого комп'ютера з підключенням до Інтернету. Користувачі можуть спостерігати за всіма транспортними засобами в реальному часі,

відстежуючи їхнє місцезнаходження, швидкість, напрямок руху, рівень палива та інші параметри. Крім того, доступна історія руху та стан автомобіля на будь-якій ділянці маршруту.

Система дозволяє:

- переглядати маршрути на карті та визначати їхню довжину;
- визначати місця для паркування, відстань між ними та тривалість стоянок;
- контролювати перевищення швидкості та витрату палива (з розрахунком витрат на кожні 10 км);
- формувати різні типи звітів та відображати дані на графіках.

Загальна схема роботи системи GPS-моніторингу представлена у додатку Д.

Усі транспортні засоби підприємства відображаються на диспетчерському моніторі в режимі реального часу, що забезпечує постійний контроль за їхнім місцезнаходженням та станом. Кожен автомобіль, вантажівка чи сільськогосподарська техніка (зокрема комбайни) позначаються на електронній карті окремим маркером і мають унікальну умовну ідентифікацію у вигляді цифри, літерного коду або текстової назви. Це дозволяє швидко ідентифікувати конкретний транспортний засіб серед загального автопарку.

Функціональні можливості системи передбачають створення різних візуалізацій залежно від типу техніки, її функціонального призначення, поточного стану (у русі, на стоянці, на завданні, у ремонті) або належності до певної групи. Завдяки цьому диспетчери можуть оперативно фільтрувати інформацію, чітко розмежовувати транспортні засоби за напрямками роботи та ефективно координувати відправлення для виконання конкретних виробничих завдань. Такий підхід підвищує точність управлінських рішень, зменшує ризик помилок і сприяє оптимізації логістичних та виробничих процесів підприємства.

Розглянемо етапи впровадження та запуску системи GPS моніторингу:

- 1) вибір обладнання моніторингу GPS для встановлення транспортування;
- 2) монтаж обладнання (може проводитися силами власної технічної служби підприємства);
- 3) реєстрація підприємства на сервері GPS моніторингу;
- 4) реєстрація співробітників досліджуваного підприємства як користувачів послуг (кожен зі своїм логіном і паролем) і надання їм права спостерігати за певними машинами відповідно до обов'язків;
- 5) консультація співробітників та керівництва;
- 6) технічна підтримка;

Переваги послуги GPS моніторингу «GMP Satellite»:

- не потрібно купувати спеціалізоване комп'ютерне обладнання для телематичних серверів;
- немає необхідності організовувати сервери для роботи 24/7, з постійним доступом до Інтернету та виділеним IP;
- придбання спеціалізованого програмного забезпечення GPS моніторингу є безкоштовним;
- надання додаткових робочих місць;
- використання монітору з доступного комп'ютера до Інтернету.

Отже, впровадження GPS моніторингу при вдосконаленні стратегічного управління бізнес-процесами забезпечить дотримання водіями трудової дисципліни з урахуванням особливостей земель, якісне виконання сільськогосподарських робіт, постійний контроль за розташуванням сільськогосподарської техніки, контроль швидкості під час роботи, контроль витрати палива, контроль за рухом транспортних засобів, контроль обсягу роботи, контроль транспортування сільськогосподарської продукції (врожаю) до визначених місць тощо. В аграрному секторі використання супутникових

навігаційних систем є одним із найефективніших способів підвищення рентабельності діяльності за рахунок забезпечення трудової дисципліни, економії коштів та контролю навантаження.

3.2. Моделювання удосконалення бізнес-процесів при стратегічному управлінні підприємством

Основою моделювання бізнес-процесів є ефективне перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як має бути), що передбачає глибоке розуміння того, як підприємство функціонує в поточний момент, які обмеження існують у його діяльності та які фактори впливають на результативність. Аналіз моделі «as is» дозволяє виявити неефективності, дублювання функцій, надмірні витрати ресурсів, невиправдані затримки та інші проблемні ділянки, що стримують розвиток підприємства.

Побудова моделі «as to be» має ґрунтуватися на стратегічних цілях організації, сучасних підходах до управління та можливостях цифровізації. На цьому етапі визначаються оптимальні процеси, нові ролі, необхідні ресурси, інструменти та технології, що забезпечать підвищення ефективності та адаптивності бізнес-процесів. Удосконалена модель має відображати не лише бажаний результат, але й логіку його досягнення, включно з оптимізованими потоками інформації, скороченням витрат часу, підвищенням продуктивності працівників і покращенням взаємодії між структурними підрозділами.

Процес переходу від «as is» до «as to be» передбачає також розроблення конкретного плану змін, що включає визначення ключових показників ефективності, етапність упровадження, оцінку ризиків та необхідні коригувальні заходи. Такий підхід дає змогу підприємству системно підвищувати рівень організації бізнес-процесів, забезпечувати їх прозорість, передбачуваність та підконтрольність.

У результаті моделювання формується цілісне бачення майбутнього функціонування підприємства, що слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

Таблиця 3.1

**Порівняння моделей «as is» та «as to be» для бізнес-процесу
«Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» у
підприємстві, 2026-2030 рр.**

AS-IS		TO-BE	
№	Найменування робіт	№	Найменування робіт
1	Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції	1	Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції
1.1	Прийняття замовлення	1.1	Прийняття замовлення
1.1.1	Спілкування зі споживачами	1.1.1	Спілкування зі споживачами
1.1.2	Верифікувати дані споживачів	1.1.2	Верифікувати дані споживачів
1.1.3	Оформлення замовлення	1.1.3	Оформлення замовлення
1.1.4	Введення даних до інформаційної системи обліку	1.1.4	Введення даних до інформаційної системи обліку
1.2	Оформлення договору	1.2	Оформлення договору
1.2.1	Складання договору	1.2.1	Складання договору
1.2.2	Узгодження умов договору з юридичним відділом	1.2.2	Узгодження умов договору з юридичним відділом
1.2.3	Реєстрація договору в інформаційній системі обліку	1.2.3	Реєстрація договору в інформаційній системі обліку
1.3	Обрання рухомого складу	1.3	Обрання рухомого складу
1.3.1	Подання заявок на транспорт	1.3.1	Подання заявок на транспорт
1.3.2	Перевірка на відповідність встановленим нормам	1.3.2	Перевірка на відповідність встановленим нормам
1.3.3	Передача даних	1.3.3	Обрати потрібний транспортний засіб
1.4	Перевезення продукції	1.3.4	Активізація GPS-модуля
1.4.1	Готовність вантажу		Оформлення ТТН
1.4.2	Перевірка	1.3.5	Передача даних до відділу
1.4.3	Завантаження	1.4	Перевезення продукції
1.4.4	Маркування та пломбування	1.4.1	Готовність вантажу
1.4.5	Перевезення	1.4.2	Перевірка
1.4.6	Розвантаження	1.4.3	Завантаження
1.4.7	Проведення розрахунків	1.4.4	Маркування та пломбування
		1.4.5	Перевезення
		1.4.6	Розвантаження
		1.4.7	Проведення розрахунків

Таблиця 3.1 показує, що впроваджена система GPS-моніторингу «GMP Satellite» застосовується на етапах «Вибір рухомого складу» та «Транспортування». У межах моделювання бізнес-процесу за методологією IDEF0 SADT у додатках Е та Ж графічно відображено вдосконалений процес «Виробництво та продаж сільськогосподарської продукції», що дозволяє наочно продемонструвати структуру та послідовність операцій, а також ключові точки прийняття рішень.

Реалізація бізнес-процесу «Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції» із використанням сучасних технологій, зокрема систем GPS-моніторингу, значно підвищує ефективність та якість роботи підприємства. Використання такого інструменту забезпечує низку переваг, які безпосередньо впливають на результативність логістичних, виробничих та управлінських процесів.

По-перше, відбувається суттєва оптимізація логістики. GPS-системи надають можливість здійснювати безперервне відстеження переміщення транспортних засобів у режимі реального часу, планувати маршрути з урахуванням актуальної дорожньої ситуації або погодних умов, мінімізувати затримки в доставці та знижувати витрати на паливе. Завдяки цьому підприємство отримує змогу забезпечити більш стабільні та передбачувані поставки.

По-друге, суттєво посилюється контроль якості перевезення продукції. У сільському господарстві дотримання оптимальних умов транспортування є критично важливим. Інтеграція GPS-моніторингу з датчиками температури, вологості чи вібрації дозволяє забезпечити безперервний контроль умов транспортування, що сприяє збереженню товарного вигляду та якості продукції.

По-третє, впровадження GPS-моніторингу забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів. Замовники можуть отримувати актуальну інформацію про місцезнаходження вантажу, а підприємство – оперативно

реагувати на зміни ситуації. Це зміцнює довіру клієнтів, покращує взаємодію з партнерами та підвищує рівень сервісу.

Наступною перевагою є оптимальне використання техніки. Системи моніторингу дають змогу контролювати ефективність роботи машинно-тракторного парку, уникати простоїв, зменшувати знос техніки завдяки оптимальному плануванню навантаження. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції та термін експлуатації обладнання.

Крім того, GPS-технології забезпечують можливість формування аналітичної звітності. Дані, що збираються в реальному часі, використовуються для аналізу витрат пального, визначення продуктивності працівників, оцінки ефективності маршрутизації та управлінських рішень. На основі цих даних керівництво може здійснювати більш точне планування та приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів.

Окремою перевагою є підготовка до надзвичайних ситуацій. У разі поломки техніки, аварії або інших непередбачуваних обставин система дозволяє своєчасно отримати сигнал про проблему й оперативно організувати заходи для мінімізації втрат.

Отже, впровадження GPS-моніторингу є важливим елементом цифрової трансформації підприємства, який дозволяє оптимізувати виробничі та логістичні процеси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність розвитку на ринку.

Сільськогосподарське моделювання є дієвим інструментом для вирішення широкого спектра проблем, притаманних аграрній галузі. Воно забезпечує можливість прогнозування результатів, оптимізації використання ресурсів, підвищення точності управлінських рішень та підсилення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Успішність застосування моделювання значною мірою залежить від урахування специфічних характеристик сільськогосподарського виробництва.

Серед ключових особливостей аграрного моделювання виділяють сезонність та вплив природних факторів. Моделі повинні враховувати

кліматичні умови, погодні коливання, тривалість вегетаційного періоду та інші чинники, що безпосередньо впливають на врожайність. Використання історичних і прогнозних метеорологічних даних дозволяє значно підвищити точність таких моделей.

Другою важливою особливістю є багатофакторність аграрних процесів. На виробництво впливають тип ґрунту, технології обробітку, якість насіння, забезпеченість вологою, особливості технічного оснащення тощо. Ефективні моделі інтегрують ці параметри, що дає змогу прогнозувати врожайність із високим рівнем достовірності.

Третьою характеристикою є обмеженість ресурсів, зокрема добрив, палива, води, часу використання техніки та робочої сили. Оптимізація цих ресурсів є вирішальним чинником зменшення витрат і підвищення прибутковості підприємства.

Важливим аспектом є також економічна складова. Моделі оцінюють економічну доцільність виробництва, співвідношення витрат і очікуваних доходів, враховують ринкові тенденції та коливання цін. Це дає змогу формувати обґрунтовані плани виробництва з урахуванням попиту на ринку.

Не менш значущим є вплив людського фактора, оскільки якість виконання технологічних операцій та дотримання агротехнічних вимог залежать від кваліфікації персоналу.

Урахування специфіки аграрної діяльності дозволяє створити комплексні та реалістичні моделі, які не лише прогнозують результати, а й виступають дієвим стратегічним інструментом управління підприємством.

При побудові економіко-математичної моделі необхідно враховувати зміну характеристик зовнішнього середовища, набір внутрішніх параметрів та показники, що необхідно отримати у результаті моделювання. Сільське господарство є складною відкритою системою з численними взаємозв'язками між елементами, тому застосування системного підходу є необхідною умовою для отримання коректних і практично значущих результатів.

Моделювання діяльності агробізнесу в умовах динамічного ринкового середовища дає можливість не лише оцінювати поточний стан, але й прогнозувати наслідки управлінських рішень, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати конкурентоспроможність. Інноваційні технології, методи системного аналізу та сучасні інформаційні інструменти виступають основою для підвищення ефективності та результативності управління.

Основна мета діяльності аграрного підприємства полягає у забезпеченні достатнього рівня прибутковості для простого та розширеного відтворення виробництва, стабільного випуску продукції та самозбереження підприємства в умовах конкуренції. Загальна логіка моделювання будь-якого економічного процесу представлена на рисунку 3.3, що відображає послідовність етапів побудови ефективної моделі.

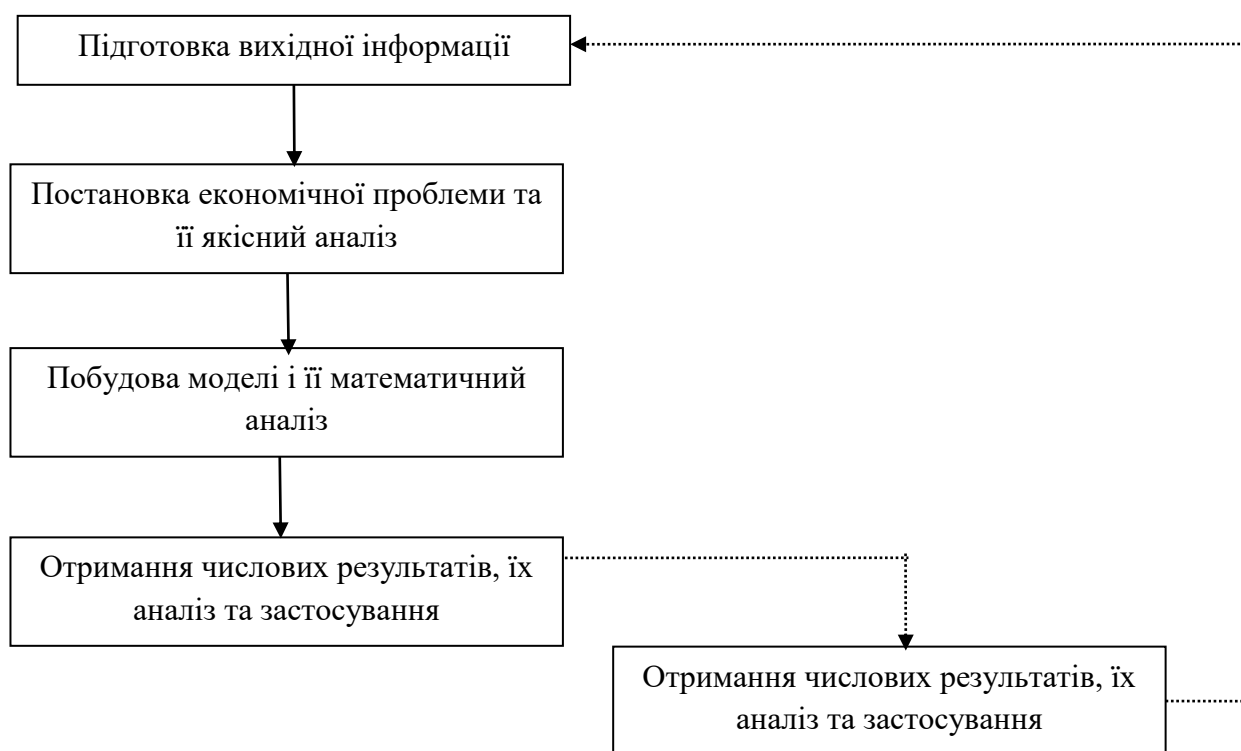


Рис. 3.3. Рекомендовані етапи моделювання економічних процесів підприємства, 2026-2030 рр.

Зауважимо, що процес моделювання є ітеративним: у разі отримання незадовільного результату його можна повторювати від початкового етапу, коригуючи параметри та уточнюючи дані. Моделювання бізнес-процесів

підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних етапів, що формують комплексну структуру господарської діяльності. Змістовно такі процеси повинні охоплювати низку ключових напрямів.

Дослідження ринку сільськогосподарської продукції. На цьому етапі проводиться маркетинговий аналіз, у межах якого визначаються тенденції попиту, рівень конкуренції, можливі ринки збуту. Доцільним є прогнозування ціни реалізації продукції, а також визначення оптимального обсягу виробництва за прогнозованою ціною або за такою, що забезпечує розширене відтворення.

Самооцінка виробничого потенціалу. Ресурсна база підприємства аналізується з позиції її відповідності потребам виробництва. Оцінюється фактична та потенційна виробнича потужність, можливість використання резервів, а також потенціал застосування інноваційних технологій та досягнень науково-технічного прогресу.

Розрахунок потреби в додаткових ресурсах. На цьому етапі оцінюються варіанти розширення виробництва за рахунок залучення додаткових матеріальних, фінансових або трудових ресурсів. Важливими аспектами є аналіз окупності витрат, визначення доцільності залучення кредитних ресурсів і можливостей масштабування виробництва.

Організація та управління виробництвом. У межах цього етапу забезпечується вибір оптимальної технології виробництва, організація відтворювальних процесів, планування операцій і контроль їх виконання. Значна увага приділяється підвищенню ефективності виробництва, раціональному використанню техніки та забезпеченню дотримання агротехнічних вимог.

Здійснення переробки та розширення каналів збуту. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від розвитку системи логістики та постачання. На цьому етапі обираються канали оптової й роздрібною торгівлі, визначаються пріоритетні ринки збуту, а також формуються стратегії просування продукції.

Управління доходами та витратами, що включає:

- забезпечення самоокупності всієї господарської діяльності;
- формування достатнього рівня самофінансування;
- виконання фінансових зобов'язань перед державою, банківськими установами та іншими кредиторами.

Управління ризиками, яке спрямоване на виявлення факторів, що можуть впливати на досягнення цілей підприємства. На цьому етапі передбачається:

- постановка стратегічних і тактичних цілей;
- ідентифікація подій, що можуть спричинити ризики;
- визначення шляхів реагування на ризики;
- забезпечення належної інформаційної підтримки та комунікації;
- аналіз внутрішнього середовища;
- оцінка виникнення ризиків і масштабів їх можливого впливу;
- вибір інструментів контролю та методів реагування;
- постійний моніторинг ризиків та ефективності заходів з їх мінімізації.

Класифікація моделей, що застосовуються у сільському господарстві, має суттєве значення для підвищення ефективності планування та прийняття управлінських рішень. Нормативні моделі використовуються для регулювання та оптимізації виробничих процесів, тоді як описові моделі забезпечують аналітичне відображення фактичного стану явищ і процесів. Структурні моделі відображають внутрішню побудову процесу, його елементи та взаємозв'язки із зовнішніми чинниками. Функціональні моделі зосереджуються на імітації роботи бізнес-процесів, що дозволяє оцінювати їх поведінку за різних умов.

Дослідження осінньо-польових робіт підприємства за традиційною технологією з урахуванням наявного машинно-тракторного парку дає змогу оцінити ефективність використання техніки, виявити можливі резерви та розробити рекомендації щодо її раціонального використання. Для цього

необхідно змодельовати обсяги роботи машинно-тракторних агрегатів (МТА), визначити їх завантаженість та відповідність агротехнічним строкам.

Планування оптимального використання техніки для проведення посівних робіт технічних культур передбачає врахування агротехнічних вимог, часових обмежень і можливостей існуючого технічного парку. Період виконання посівних робіт становить 6 днів, тому модель повинна забезпечити мінімізацію витрат, рівномірне завантаження техніки та раціональне використання ресурсів.

Складемо математичну модель.

$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}, x_{18}, x_{19}$ – трактори різних марок.

Цільова функція:

$$Z_{\min} = 905,12x_1 + 780,47x_2 + 836,64x_3 + 857,51x_4 + 874,96x_5 + 521,72x_6 + 529,08x_7 + 848,41x_8 + 920,10x_9 + 369,05x_{10} + 555,96x_{11} + 508,35x_{12} + 646,72x_{13} + 412,19x_{14} + 1169,64x_{15} + 686,53x_{16} + 686,53x_{17} + 413,79x_{18} + 782,83x_{19}$$

Тоді система обмежень матиме вигляд:

$$9 \cdot 28,4x_1 + 9 \cdot 28,0x_2 \geq 1100;$$

$$6 \cdot 32,7x_3 + 6 \cdot 33,6x_4 \geq 554;$$

$$6 \cdot 42,8x_5 + 6 \cdot 71,0x_6 + 6 \cdot 36,6x_7 \geq 554;$$

$$6 \cdot 28,0x_8 + 6 \cdot 35,5x_9 + 6 \cdot 19,0x_{10} \geq 554;$$

$$6 \cdot 45,8x_{11} + 6 \cdot 55,1x_{12} \geq 554;$$

$$6 \cdot 87,6x_{13} + 6 \cdot 57,5x_{14} \geq 554;$$

$$18 \cdot 10,6x_{15} + 18 \cdot 6,5x_{16} + 18 \cdot 6,5x_{17} + 18 \cdot 2,4x_{18} \geq 12550;$$

$$12 \cdot 19,1x_{19} \geq 474;$$

$$6x_3 + 6x_5 + 6x_9 \leq 6 \cdot 4;$$

$$6x_4 \leq 6 \cdot 6;$$

$$6x_6 + 6x_{11} + 6x_{12} \leq 6 \cdot 2;$$

$$6x_2 + 6x_{10} \leq 6 \cdot 8;$$

$$6x_8 \leq 6 \cdot 4;$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 \leq 4; \\ x_2 \leq 4; \\ x_3 \leq 4; \\ x_4 \leq 6; \\ x_5 \leq 4; \\ x_6 \leq 2; \\ x_7 \leq 8; \\ x_8 \leq 4; \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_9 \leq 4; \\ x_{10} \leq 8; \\ x_{11} \leq 2; \\ x_{12} \leq 2; \\ x_{13} \leq 4; \\ x_{14} \leq 2; \\ x_{15} \leq 2; \\ x_{16} \leq 10; \\ x_{17} \leq 4; \\ x_{18} \leq 8; \\ x_{19} \leq 4. \end{array} \right.$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток 3).

Мінімальні витрати будуть становити 30327,88 грн. Для запланованих робіт у підприємстві потрібні такі агрегати: 2 трактори – 150К (БДТ-7), 3 трактори – 150 К (ДТ-6,3), 2 трактори – 150 К (КДС-4), 1 трактор – 170 ХТЗ («Європак»), 1 трактор – 150 К (КЗК-10), 2 трактори – МТЗ-80 (ЗКВТ-1,4).

Таким чином, найважливішими факторами є збереження та підвищення родючості землі, забезпечення високої якості робіт в оптимальні агротехнічні строки, комплексна механізація виробничих процесів, поліпшення умов

праці й зростання її продуктивності, поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, забезпечення раціонального природокористування. Адже, підвищення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства є можливим лише при використанні різних методів економіко-математичного моделювання на основі всебічного аналізу діяльності. При побудові яких буде враховуватися специфіка діяльності господарства та наявність основних факторів таких як земля, людські ресурси, основні виробничі фонди і оборотні засоби.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами можливе лише за умови застосування різноманітних методів економіко-математичного моделювання на основі комплексного аналізу діяльності підприємства, що враховує специфіку виробництва та наявні ресурси, такі як земля, трудові ресурси, основні засоби та оборотні кошти. Доцільним на підприємстві є впровадження мобільної системи GPS-моніторингу транспорту, яка спрямована на підвищення ефективності автомобільних та вантажних перевезень шляхом усунення грубих порушень і нецільового використання ресурсів, що дозволяє зменшити загальні витрати на експлуатацію та обслуговування автопарку.

2. У масштабному плані економічний ефект від впровадження системи проявляється у підвищенні якості обслуговування клієнтів, зниженні собівартості перевезень, збільшенні конкурентоспроможності на ринку та, як наслідок, виході на лідируючі позиції з підвищенням оборотів і прибутку. Після впровадження системи GPS-моніторингу «GMP Satellite» контроль транспорту передбачається делегувати трьом диспетчерам, які матимуть повну достовірну інформацію про рух транспортних засобів та витрати на їх обслуговування, що дозволить скоротити фонд оплати праці співробітників.

3. Виконене моделювання удосконалення бізнес-процесів підтверджує,

що застосування сучасних підходів стратегічного управління, таких як економіко-математичне моделювання, аналіз «as is» та «to be», дозволяє чітко ідентифікувати вузькі місця, неефективні операції та резерви для оптимізації процесів. Результати дослідження свідчать про доцільність впровадження інноваційних технологій, зокрема систем GPS-моніторингу транспорту, що забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів, контроль над витратами та покращення якості обслуговування клієнтів. Моделювання дозволяє не лише прогнозувати економічний ефект від оптимізації, але й створює підґрунтя для стратегічного планування розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві у порівнянні 2024 р. з 2020 р. дозволяють зробити такі висновки:

1. Процесне управління є підходом до управління підприємством, що акцентує увагу на оптимізації та вдосконаленні виробничих та управлінських процесів. У сучасних умовах швидкозмінного економічного середовища перехід на модель процесного управління є не лише обґрунтованим, а й необхідним. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, покращувати ланцюги поставок і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

2. Сутність бізнес-процесу полягає у системі взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети чи результату. Бізнес-процес може включати кілька етапів, кожен із яких має визначені завдання. Результат може бути продуктом або послугою, а іноді – результатом взаємодії кількох бізнес-процесів. Взаємодія процесів змінюється під впливом зовнішніх (економічні, політичні) та внутрішніх (стратегія, операції) факторів.

4. Функції бізнес-процесу включають виконання завдань підприємства, таких як оптимізація виробництва, підвищення якості продукції або послуг та

ефективне використання ресурсів. Важливим аспектом управління є постійний моніторинг і вдосконалення процесів для досягнення оптимальних результатів.

5. Класифікація бізнес-процесів: I категорія – основні процеси (виробництво продукції та отримання прибутку); II категорія – процеси забезпечення (ресурси та послуги для основних процесів); III категорія – управлінські процеси (керування бізнес-системою); IV категорія – розвиток (інновації та вдосконалення).

6. У 2020–2022 рр. загальна площа земельних угідь підприємства залишалася стабільною та становила 54,66 га. Проте у 2023 р. відбулося суттєве розширення земельного фонду до 79,50 га, а в 2024 р. – до 84,74 га, що у порівнянні з базовим періодом відповідає 100% приросту. Аналогічні зміни характерні й для структури сільськогосподарських угідь, передусім ріллі, оскільки земельний фонд господарства є однорідним і повністю сформований за рахунок сільськогосподарських площ. Особливо виділяється показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника. Якщо у 2020–2022 рр. він становив 27,33 га, то вже у 2023 р. збільшився до 39,75 га, а у 2024 р. – до 42,37 га, що на 55% перевищує базовий рівень.

7. Чисельність постійних працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною (2 особи), тоді як кількість сезонних робітників скоротилася з 8 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2024 р., тобто до 62,5% від рівня базового року. Структура персоналу за функціональними групами також характеризується стабільністю: управлінські працівники та виробничий персонал традиційно формували по 50% загальної чисельності.

8. Оптимізація бізнес-процесів може суттєво підвищити ефективність та рентабельність підприємства. Шляхи оптимізації включають автоматизацію процесів, вдосконалення внутрішньої комунікації,

використання аналітики для прийняття рішень та інші методи, що підвищують конкурентоспроможність та економічність бізнесу.

9. Виробничий процес передбачає взаємодію людей, засобів і предметів праці. Персонал використовує доступні ресурси для створення продукції, що має суспільну користь. Витрати живої праці та механічних ресурсів забезпечують результати виробництва, які є ключовими для функціонування.

10. Моделювання бізнес-процесів у форматах «as is» (як є) та «to be» (як повинно бути) дозволяє аналізувати та вдосконалювати діяльність підприємства. Модель «as is» відображає поточний стан процесів із усіма етапами, ресурсами, учасниками та інструментами, виявляючи «вузькі місця», дублювання операцій та неефективність. Модель «to be» проектує оптимальний стан процесу, враховуючи цілі підприємства, нові технології та усунення недоліків, спрямовані на скорочення витрат, підвищення продуктивності та зниження ризиків.

Удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства передбачає:

1. Впровадження мобільної системи GPS-моніторингу транспорту дозволяє значно підвищити ефективність роботи автопарку, забезпечуючи постійний контроль руху транспортних засобів у режимі реального часу та оптимізацію маршрутів, що скорочує простої та підвищує продуктивність використання техніки. Система дозволяє зменшити витрати на обслуговування автопарку шляхом відстеження пробігу, витрати палива та технічного стану транспортних засобів, що дає змогу своєчасно планувати ремонти та уникати нецільового використання ресурсів. Крім того, GPS-моніторинг забезпечує контроль за дотриманням маршрутів і режиму руху, фіксуючи перевищення швидкості, відхилення від маршруту або тривалі простої, а також формує звіти для аналізу ефективності роботи автопарку. Впровадження цієї системи підвищує прозорість процесів перевезень, зменшує ймовірність втрат або пошкоджень вантажу та дозволяє інтегрувати транспортну діяльність із загальними бізнес-процесами підприємства, що в

результаті сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та ефективності використання ресурсів.

2. Організація контролю транспорту трьома диспетчерами після впровадження системи «GMP Satellite», що забезпечить достовірну інформацію про транспортну діяльність і її вартість. Оплата праці цих працівників становитиме 12 900 грн на місяць або 154 800 грн на рік.

3. Економічна доцільність впровадження GPS-моніторингу: інвестиційна вартість системи – 328 тис. грн. Впровадження дозволяє зменшити кількість персоналу, відповідального за контроль транспорту, забезпечити економію 20% на обслуговуванні рухомого складу та скоротити середній пробіг на 10% при збереженні навантаження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.

3. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2016. 96 с.

4. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2017. № 17/1. С. 55–60

5. Бігдан Є.О. Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

6. Бігдан Є.О. Конфлікт-менеджмент у мультикультурному середовищі підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 239–241.

7. Бігдан Є.О., Овчарук О.М. Інноваційний потенціал підприємства як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

8. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств. Суми: Мрія-1, 2016. 440 с.

9. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2017. Випуск 17. С. 173–180.

10. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія. Суми : Університетська книга, 2014. 175 с.

11. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2014. 400 с.

12. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/12345> (дата звернення 05 вересня 2025 р.)

13. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2013. 196 с.

14. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Львівська політехніка, 2016. С. 135–138.

15.Головко В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства : контроль, аналіз та безпека. : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 448 с.

16.Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 10 (151). С. 78 – 82.

17.Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. № 2. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943> (дата звернення 14 серпня 2025 р.)

18.Горлачук В. В., Яненкова І. Г. Економіка підприємства. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 344 с.

19.Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11.

20.Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL: <http://www.nayk.com.ua> (дата звернення 20 жовтня 2025 р.)

21.Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія. Херсон : Грін Д. С., 2014. 319 с.

22.Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр.; під ред. В.І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

23.Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.

24.Калінеску Т. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Луганськ : СЛУ, 2013. 286 с.

25.Когут Ю.О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*, 2016. № 10. С. 65–69.

26.Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2016. № 3. С. 126 –136.

27.Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей : Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. 2017. № 1 (40). С. 146 –151.

28.Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2016. Вип. 3. С. 64–69.

29.Корнева М.Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2014. № 3(14). С. 94–98.

30.Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 21(118). С. 30–32.

31.Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика. Харків: ХНАДУ, 2016. 404 с.

32.Крупа К.В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 443–446.

33.Крупа О. В. Алгоритм управління бізнес-процесами промислових підприємств на основі аутсорсингу. URL: <http://mev-hnu.com/load/2017/2> (дата звернення 01 листопада 2025 р.)

34.Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 318 с.

- 35.Ладонько Л. С. Х-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115–120.
- 36.Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 80 с.
- 37.Любарська В. М. Правила виділення бізнес-процесів в організації. *Управління розвитком*. 2014. № 2. Спецвипуск. С. 46–48.
- 38.Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.
- 39.Мартиненко С.Д. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174.
- 40.Мартиненко С.Д. Формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 92–94.
- 41.Мартиненко С.Д. Удосконалення системи управління підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024.
- 42.Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2016. № 6. С. 74–76.
- 43.Момот О. І. Реінжиніринг-один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. *Сучасні технології в машинобудуванні*. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. Вип. 3. С. 127–135.

- 44.Отенко І. П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку. *Економіка розвитку*. Харків : ХНЕУ, 2010. №3(35). С. 77–80.
- 45.Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія . Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.
- 46.Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 131–138.
- 47.Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 365 с.
- 48.Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств. URL: <http://conftiarv.at.ua> (дата звернення 26 жовтня 2025 р.)
- 49.Пілюгін А.В. та ін. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52–60.
- 50.Пілюгін А.В. Методи вдосконалення бізнес-процесів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 74-76.
- 51.Пілюгін А.В. Послідовність стратегічного управління при ефективності бізнес-процесів підприємства. Матеріали щорічної студентської наукової конференції. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 179-182.
- 52.Пономаренко В. С. Управління іміджем підприємства: монографія. Харків : Вид ХНЕУ, 2012. 240 с.
- 53.Пономаренко В. С. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2019. 582 с.
- 54.Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 496 с.

- 55.Саєнко М. Г. Стратегічний розвиток підприємств: підручник. Тернопіль, 2016. 390 с.
- 56.Скнарь А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Банківська справа*. 2017. № 3. С. 81–87.
- 57.Стратегічне управління конкурентоспроможністю : підходи та практична проблематика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 307 с.
58. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія. Харків : НУА, 2013. 395 с.
- 59.Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 669. С. 317– 322.
- 60.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник . Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
- 61.Таньков К.М., Тридід О.М. Коцептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством. *Економіка розвитку*. 2015. № 2(34). С. 90–94.
- 62.Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 4. С. 122–133.
- 63.Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
- 64.Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151 (дата звернення 04 вересня 2025 р.)
- 65.Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 769. С. 125–131.
- 66.Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 769. С.125–137.

67.Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету.* 2016. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.

68.Шарий П.А. Застосування процесного підходу для підвищення ефективності управління підприємством. *Управління розвитком.* 2014. № 2. Спецвипуск. С. 47–49.

69.Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.

70.Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2021. №3. Т.2. С.79–84.