

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Уляна ВТОРОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2025

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз системи управління бізнес-процесами підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

(підпис)

Уляна ВТОРОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Леся МЕЛЬНИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	7
1.1. Сутність бізнес-процесів та підходи до їх управління	7
1.2. Особливості бізнес-процесів в аграрному виробництві	16
1.3. Сучасні теоретичні моделі оптимізації бізнес-процесів	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФГ «ЛАВАНДА»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Лаванда»	31
2.2. Оцінка ефективності управління основними бізнес-процесами фермерського господарства «Лаванда»	39
2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення управління бізнес-процесами	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФГ «ЛАВАНДА»	53
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства	53
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, логістичних обмежень та загострених кліматичних ризиків аграрне виробництво в Україні опинилося у зоні високої турбулентності. Особливо це стосується фермерських господарств, які через обмеженість ресурсів, людського потенціалу та фінансових можливостей мають постійно адаптуватися до нових викликів. У цих умовах ефективне управління бізнес-процесами стає не лише інструментом оптимізації діяльності, а й критичним чинником забезпечення життєздатності та розвитку агропідприємств.

Сучасні умови функціонування аграрного сектору вимагають від керівників малих підприємств перегляду підходів до організації виробництва, управління персоналом, логістикою, технологічними процесами, постачанням і збутом. Бізнес-процеси, що охоплюють ці складові, мають бути систематизовані, цифровізовані та постійно вдосконалюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Питання адаптивного управління та комплексного аналізу ланцюгів створення цінності стають особливо актуальними для забезпечення стійкості та ефективності роботи аграрних формувань, таких як фермерське господарство «Лаванда», розташоване в Дніпровському районі Дніпропетровської області.

Паралельно із зовнішніми загрозами, фермерські підприємства зіштовхуються з необхідністю перегляду внутрішньої структури управління. Часто ці господарства не мають чітко регламентованої моделі управління, а їх діяльність базується на інтуїтивних рішеннях. Особливу роль у формуванні ефективної системи бізнес-процесів відіграє використання цифрових технологій, побудова моделей управління на основі KPI, використання процесного підходу в менеджменті та впровадження внутрішніх стандартів якості. У воєнний час, коли багато виробничих процесів перебувають під ризиком дестабілізації, ці інструменти допомагають фермерським

підприємствам підвищувати адаптивність, зменшувати втрати та забезпечувати гнучке реагування на зміни в ринковому та ресурсному середовищі.

До глобальних викликів, що стоять перед малими агропідприємствами, додаються й локальні — зменшення обсягів державної підтримки, порушення логістичних ланцюгів, проблеми із закупівлею добрив і пального, нестабільність ринку праці, зростання цін на технічні ресурси. Тому виникає нагальна необхідність розробки таких управлінських рішень, які б дозволяли не лише забезпечити ефективне функціонування підприємства в короткостроковому періоді, але й сформувати передумови для його сталого розвитку після завершення активної фази бойових дій.

У рамках даного дослідження увагу зосереджено на аналізі внутрішніх бізнес-процесів фермерського господарства «Лаванда» з метою виявлення його організаційних, технологічних та управлінських резервів, що можуть бути активізовані шляхом удосконалення структури процесного управління. Особливий акцент робиться на пошук і впровадження таких рішень, які відповідають сучасним реаліям функціонування агропідприємств — динамічним, непередбачуваним і високоризиковим умовам господарювання.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування дієвого механізму управління бізнес-процесами аграрного підприємства, який би відповідав вимогам сучасності, сприяв ефективному використанню ресурсів, забезпечував гнучкість реагування на загрози та підвищував стійкість підприємства до зовнішніх впливів. В умовах війни така здатність до адаптації та ефективного самоуправління є запорукою не лише виживання, а й майбутнього розвитку.

Мета дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами фермерського господарства «Лаванда» з метою підвищення ефективності його функціонування, забезпечення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та формування основ для сталого розвитку підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади управління бізнес-процесами в аграрному виробництві.
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність фермерського господарства «Лаванда».
- оцінити стан управління основними бізнес-процесами підприємства.
- визначити основні проблеми та резерви покращення діяльності.
- запропонувати напрями вдосконалення управління бізнес-процесами та оцінити їхню ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами підприємства в системі аграрного виробництва.

Предмет дослідження — бізнес-процеси та механізми їх управління в системі аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано методи: аналізу, синтезу, системного підходу, спостереження, графічного моделювання, SWOT-аналізу, порівняльного аналізу, економічного обґрунтування.

Інформаційна база складається з нормативно-правових актів, даних фінансово-господарської діяльності ФГ «Лаванда» за 2022–2024 рр., статистичних і звітних документів, внутрішніх виробничих показників, наукових праць, публікацій фахівців з агроменеджменту, сучасних досліджень у сфері процесного управління.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох змістових розділів, узагальнених висновків з прикладними рекомендаціями, бібліографічного переліку джерел та додатків. Загальна кількість сторінок дослідження становить 69. До списку джерел включено 50 найменувань наукової та спеціалізованої літератури, які слугували основою для формування теоретичних засад і практичних рішень, викладених у роботі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність бізнес-процесів та підходи до їх управління

У сучасних умовах господарювання конкуренція на глобальних ринках посилюється, а динаміка змін зовнішнього середовища постійно зростає. В таких умовах підприємствам важливо ефективно організовувати свою діяльність, використовуючи сучасні методи управління. Одним із пріоритетних напрямків вдосконалення діяльності є процесний підхід до управління, заснований на розумінні сутності, ролі та значення бізнес-процесів у роботі компанії.

Управління бізнес-процесами дає можливість систематизувати, контролювати та постійно поліпшувати діяльність організації, що сприяє підвищенню ефективності, покращенню якості продукції та послуг, зменшенню витрат, зростанню прибутковості. Саме тому дослідження поняття бізнес-процесу набуває винятково важливого значення як з наукової, так і з практичної точок зору.

Поняття «бізнес-процес» трактується у сучасній економічній літературі досить різноманітно, однак більшість авторів акцентують увагу на спільних рисах. Вважається, що бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних і логічно структурованих дій, які перетворюють вхідні ресурси (інформаційні, матеріальні, фінансові тощо) у вихідний результат – продукцію або послугу, які мають певну цінність для клієнта.

Згідно визначення М. Хаммера та Дж. Чампі, бізнес-процес – це сукупність видів діяльності, яка використовує один чи кілька ресурсів і перетворює «входи» на «виходи», що мають цінність для клієнта. Подібне визначення дають і вітчизняні науковці, наголошуючи на тому, що бізнес-процеси є повторюваними, послідовними, вимірюваними та орієнтованими на

конкретний результат, який потрібен кінцевому споживачу або внутрішньому клієнту підприємства.

Бізнес-процеси характеризуються кількома важливими ознаками:

1. Вхідні та вихідні параметри: кожен процес має конкретні вхідні ресурси (матеріали, інформація, трудові ресурси), які трансформуються у чітко визначений вихід – товар, послугу, документ чи інший результат (рис. 1.1).

2. Послідовність дій: дії, з яких складається процес, виконуються у чітко визначеному порядку та взаємозалежні.

3. Повторюваність: процеси зазвичай повторюються, що дозволяє їх стандартизувати, контролювати і оптимізувати.

4. Цінність для клієнта: головною метою бізнес-процесу є створення доданої вартості для кінцевого споживача чи внутрішніх клієнтів підприємства.

5. Вимірюваність: кожен процес має набір ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють регулярно оцінювати результативність і проводити необхідні зміни.



Рис. 1.1. Загальна модель бізнес-процесу

Бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за різними критеріями:

1. За призначенням:
 - основні (виробничі, комерційні),
 - допоміжні (логістичні, бухгалтерські),
 - управлінські (стратегічні, оперативні).
2. За масштабом:

- загальні (охоплюють діяльність всього підприємства),
- локальні (окремі структурні підрозділи).

3. За ступенем автоматизації:

- автоматизовані,
- частково автоматизовані,
- ручні.

Роль бізнес-процесів надзвичайно важлива для сталого функціонування підприємства. Їх ефективність безпосередньо впливає на:

- зниження витрат та підвищення продуктивності: чітке планування, документування та контроль процесів дозволяє ефективніше використовувати ресурси, уникати дублювання робіт.

- підвищення якості продукції та послуг: стандартизація і контроль процесів гарантує стабільну якість кінцевого продукту, що позитивно впливає на репутацію підприємства.

- покращення управлінської ефективності: прозорість бізнес-процесів полегшує процеси прийняття управлінських рішень, дозволяє швидко виявляти проблеми та вчасно на них реагувати.

- збільшення конкурентоспроможності: оптимізація бізнес-процесів дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, швидше впроваджувати інновації та розвиватися[4].

Прикладом чіткої послідовності та взаємозв'язку дій у межах бізнес-процесу є процедура обробки замовлення клієнта, яка охоплює всі етапи взаємодії структурних підрозділів підприємства (рис. 1.2).

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та значний внесок у її експортний потенціал. Ефективне управління бізнес-процесами в аграрному виробництві є критично важливим для підвищення продуктивності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Однак, специфіка аграрної діяльності накладає певні особливості на організацію та управління

бізнес-процесами, що потребує детального аналізу та врахування при розробці стратегій розвитку підприємств галузі.



Рис.1.2. Деталізований приклад бізнес-процесу – процес обробки замовлення клієнта

Аграрне виробництво має низку унікальних характеристик, які суттєво впливають на формування та управління бізнес-процесами:

1. **Сезонність виробництва:** Виробничі цикли в сільському господарстві тісно пов'язані з природними сезонами, що визначає періодичність виконання певних операцій, таких як посів, догляд за культурами та збирання врожаю. Це потребує ретельного планування та координації ресурсів у визначені періоди часу.
2. **Залежність від природно-кліматичних умов:** Погодні умови безпосередньо впливають на результати аграрної діяльності, створюючи невизначеність та ризики. Це вимагає гнучкості в управлінні процесами та розробки стратегій адаптації до змінних умов.
3. **Біологічний характер виробництва:** Вирощування рослин і утримання тварин пов'язані з біологічними процесами, які мають власні

закономірності та тривалість. Це обмежує можливості прискорення виробничих циклів і потребує спеціалізованих знань для ефективного управління.

4. Територіальна розпорошеність: Сільськогосподарські угіддя часто розташовані на значних відстанях одне від одного, що ускладнює логістику, моніторинг та управління процесами.

5. Високий рівень ризиків: Крім погодних факторів, аграрний сектор піддається ризикам, пов'язаним із шкідниками, хворобами рослин і тварин, коливаннями ринкових цін та змінами в законодавстві.

З урахуванням специфіки аграрного сектору, бізнес-процеси можна класифікувати наступним чином:

Основні процеси: Безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції:

Рослинництво: підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю, зберігання та первинна обробка продукції.

Тваринництво: утримання та годування тварин, профілактика та лікування хвороб, отримання та первинна обробка продукції (молоко, м'ясо, вовна тощо).

Допоміжні процеси: Забезпечують функціонування основних процесів:

Матеріально-технічне постачання: закупівля насіння, добрив, кормів, ветеринарних препаратів, пального та запчастин.

Технічне обслуговування та ремонт: підтримка в робочому стані сільськогосподарської техніки та обладнання.

Інфраструктурне забезпечення: управління складськими приміщеннями, транспортом, енергопостачанням.

Управлінські процеси: Спрямовані на координацію та контроль діяльності підприємства:

Планування та прогнозування: розробка виробничих планів, бюджетів, прогнозування врожайності та продуктивності.

Фінансовий менеджмент: управління фінансовими потоками, інвестування, кредитування.

Персонал: підбір, навчання та мотивація працівників.

Маркетингові процеси: Спрямовані на реалізацію продукції та взаємодію з ринком:

Дослідження ринку: аналіз попиту, цінових тенденцій, конкурентного середовища.

Збут: організація продажів, логістика доставки продукції споживачам.

Реклама та просування: формування іміджу підприємства, брендинг, участь у виставках та ярмарках, реклама продукції через різні канали комунікації.

Кожна група зазначених процесів має специфічні особливості управління, обумовлені внутрішніми та зовнішніми умовами аграрного виробництва. Наприклад, управління основними процесами вимагає врахування біологічних циклів, сезонності робіт, тоді як управлінські та допоміжні процеси спрямовані на забезпечення безперебійності та підтримку основних виробничих процесів.

Для відображення особливостей бізнес-процесів в аграрному виробництві на рис. 1.3 представлено схему взаємодії основних, допоміжних та управлінських процесів в умовах аграрного підприємства.



Рис 1.3. Схема взаємодії бізнес-процесів аграрного підприємства

Управління бізнес-процесами аграрних підприємств відрізняється певними особливостями, які зумовлюють необхідність застосування гнучких, адаптивних моделей управління:

1. Адаптивність та оперативність: через високу залежність від зовнішніх факторів, управлінські рішення повинні бути максимально швидкими та гнучкими, з можливістю оперативного коригування планів та завдань.

2. Інтегрованість управління: процеси виробництва, постачання, зберігання та реалізації аграрної продукції взаємопов'язані, тому ефективне управління вимагає комплексного підходу.

3. Системний контроль та моніторинг: необхідність постійного контролю за станом посівів, здоров'ям тварин, технічним станом техніки, що вимагає впровадження систем автоматизованого моніторингу.

4. Циклічність та повторюваність процесів: бізнес-процеси в аграрному секторі зазвичай повторюються з року в рік, що створює передумови для стандартизації та оптимізації.

Бізнес-процеси аграрного підприємства характеризуються специфічними рисами, зумовленими природними, сезонними, біологічними та ринковими факторами. Врахування цих особливостей дозволяє аграрним підприємствам ефективніше управляти своєю діяльністю, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Управління такими процесами потребує глибокого розуміння галузевих особливостей, комплексного підходу та постійного вдосконалення системи управління [11].

Ефективне управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах, зокрема й аграрного сектору, передбачає застосування різноманітних теоретичних та методологічних підходів. Основними серед них вважаються функціональний, процесний та системний підходи, кожен із яких має свої переваги, недоліки, а також особливості впровадження та застосування.

Функціональний підхід до управління бізнес-процесами є класичним і найбільш поширеним у вітчизняній практиці господарювання. Він передбачає чіткий розподіл завдань і відповідальності між структурними підрозділами

підприємства, які спеціалізуються на виконанні певних функцій, таких як виробництво, маркетинг, бухгалтерський облік чи управління персоналом. При цьому кожен підрозділ відповідає за свою сферу діяльності та звітує про досягнення власних цілей. Головна перевага цього підходу полягає у високій спеціалізації та чіткому розподілі обов'язків, що дозволяє досягати високого рівня кваліфікації та продуктивності окремих спеціалістів. Однак значним недоліком функціонального підходу є виникнення так званого «ефекту відокремлення», коли структурні підрозділи стають ізольованими один від одного, ускладнюючи комунікацію, координацію та загальну ефективність управління підприємством [17].

На противагу функціональному, процесний підхід базується на ідеї цілісності та взаємопов'язаності усіх процесів, що відбуваються в організації. Цей підхід розглядає підприємство не як сукупність окремих функцій чи підрозділів, а як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, що мають чіткий початок (вхідні ресурси) і кінець (кінцевий продукт або послугу). Управління при процесному підході орієнтоване на максимізацію цінності, яку отримує кінцевий споживач, шляхом інтеграції й оптимізації всіх складових процесу. Впровадження процесного підходу зазвичай супроводжується переходом від вертикальної організаційної структури до горизонтальної або матричної, що сприяє покращенню комунікації між підрозділами та підвищенню гнучкості в управлінні. Перевагами цього підходу є можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, ефективніше використання ресурсів, чітке розуміння відповідальності за кінцевий результат. Однак процесний підхід вимагає високого рівня координації, культури комунікацій та часто – суттєвих змін у корпоративній культурі підприємства, що може становити серйозні перешкоди для його впровадження, особливо в умовах консервативних організацій.

Окрім функціонального і процесного підходів, значного поширення набув системний підхід, який розглядає підприємство як відкриту, динамічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Згідно із цим підходом, усі бізнес-процеси підприємства є частинами єдиної взаємопов'язаної системи, і будь-які зміни у одній її частині впливають на інші. Системний підхід дозволяє

менеджменту аналізувати діяльність підприємства комплексно, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, політична ситуація, технологічні зміни тощо. В межах цього підходу особлива увага приділяється узгодженості стратегічних, тактичних і оперативних рішень, а також моніторингу та контролю за станом і результатами діяльності системи. Основною перевагою системного підходу є можливість глибокого аналізу та всебічного розуміння усіх процесів, що відбуваються в організації. Водночас, недоліками можуть бути складність практичного застосування через необхідність використання складних аналітичних інструментів і значні витрати часу на збирання та аналіз інформації.

Отже, вибір певного підходу до управління бізнес-процесами залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної культури, розміру, ринкових умов та стратегічних цілей. У практиці сучасних аграрних підприємств найбільш ефективним вважається комбіноване застосування цих підходів. Наприклад, для малого фермерського господарства доцільним є використання процесного підходу в операційній діяльності, що дозволяє оптимізувати виробничі цикли, і функціонального – в управлінських і допоміжних процесах для забезпечення високої спеціалізації і якості. Водночас для великих аграрних підприємств більш ефективним є застосування системного підходу, який дозволяє узгоджувати усі процеси на стратегічному рівні, поєднуючи переваги процесного і функціонального управління [18].

Таким чином, функціональний, процесний та системний підходи не є взаємовиключними, а навпаки – доповнюють один одного, формуючи комплексний інструментарій управління бізнес-процесами, адаптований до сучасних умов аграрного виробництва.

Також доведено, що найбільш ефективним для підприємств аграрного сектору є комплексне використання розглянутих підходів, що дозволяє врахувати специфіку галузі й забезпечити ефективність та адаптивність управління.

1.2. Особливості бізнес-процесів в аграрному виробництві

Сучасне аграрне підприємство – це складна, багатокомпонентна система, функціонування якої підпорядковане низці внутрішніх і зовнішніх факторів, що суттєво ускладнюють процес управління. Від ефективності організації управлінської діяльності значною мірою залежать показники виробництва продукції, її якість, економічна результативність, стійкість та здатність підприємства адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Саме тому вивчення специфіки аграрного підприємства як об'єкта управління є важливим завданням для формування ефективної системи бізнес-процесів.

Аграрні підприємства характеризуються низкою специфічних рис, що визначають особливості їх функціонування та управління. В першу чергу, це пов'язано із тим, що виробництво в аграрному секторі залежить від біологічних процесів та природно-кліматичних умов. На відміну від інших секторів економіки, результати діяльності аграрних підприємств напряму пов'язані з біологічними циклами рослин та тварин, які мають свою природну тривалість і ритмічність. Це визначає циклічний характер аграрного виробництва і неможливість прискорення окремих процесів без ризику втрати продуктивності чи якості продукції [26].

Не менш важливою характеристикою є сезонність виробничих процесів, яка накладає особливий відбиток на всі аспекти діяльності підприємства. У рослинництві, наприклад, посів, догляд за посівами, збирання врожаю жорстко прив'язані до календарного періоду та погодних умов. Тому управління в аграрному підприємстві потребує максимально точного планування і ретельного розподілу ресурсів саме в періоди пікових навантажень.

Крім цього, важливою особливістю аграрного підприємства як об'єкта управління є висока залежність від зовнішнього середовища, зокрема – погодних умов. Неприятливі метеорологічні явища, такі як посуха, заморозки, град або надмірна кількість опадів, можуть суттєво знизити врожайність, що

потребує від менеджменту здатності оперативно реагувати на зміни та своєчасно застосовувати альтернативні сценарії управління бізнес-процесами.

Важливим аспектом управління аграрними підприємствами є територіальна розпорошеність виробничих потужностей та земельних угідь. У більшості випадків аграрні підприємства мають значні площі земельних ділянок, які розташовані на великих відстанях одна від одної, що ускладнює організацію логістики, контролю та ефективної взаємодії між структурними підрозділами.

Аграрне підприємство характеризується специфічною структурою управління, яка залежить від його розміру, спеціалізації, технологій виробництва та регіональних умов господарювання. На малих аграрних підприємствах, як правило, організаційна структура є простою та складається з керівника та обмеженої кількості працівників, які виконують широке коло обов'язків. Натомість великі аграрні компанії мають складну структуру управління, яка охоплює виробничі, логістичні, фінансові, маркетингові підрозділи та вимагає чіткої координації їх діяльності.

Ключовою особливістю управління аграрними підприємствами є необхідність інтегрованого підходу, що забезпечує узгодженість та взаємодію усіх складових процесів виробництва – від закупівлі ресурсів до реалізації готової продукції. Ефективність такого управління багато в чому визначається здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, приймати рішення з урахуванням ризиків і невизначеності.

Ефективність управління аграрним підприємством значною мірою залежить від того, наскільки повно враховуються специфічні фактори, які можуть вплинути на результати діяльності. Серед таких факторів слід виділити наступні: сезонність робіт, вплив природних та кліматичних умов, рівень технічної оснащеності, доступність кваліфікованих трудових ресурсів, фінансова стійкість та наявність сучасних інформаційних систем управління.

Наприклад, наявність сучасних технологій точного землеробства, автоматизованих систем моніторингу та управління агровиробництвом суттєво підвищує ефективність управління, дозволяючи скоротити витрати та знизити ризики. Водночас недостатній рівень автоматизації, дефіцит фінансових ресурсів чи відсутність кваліфікованого персоналу негативно впливають на здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розглянемо схему факторів, що впливають на діяльність аграрного підприємства (рис.1.4)

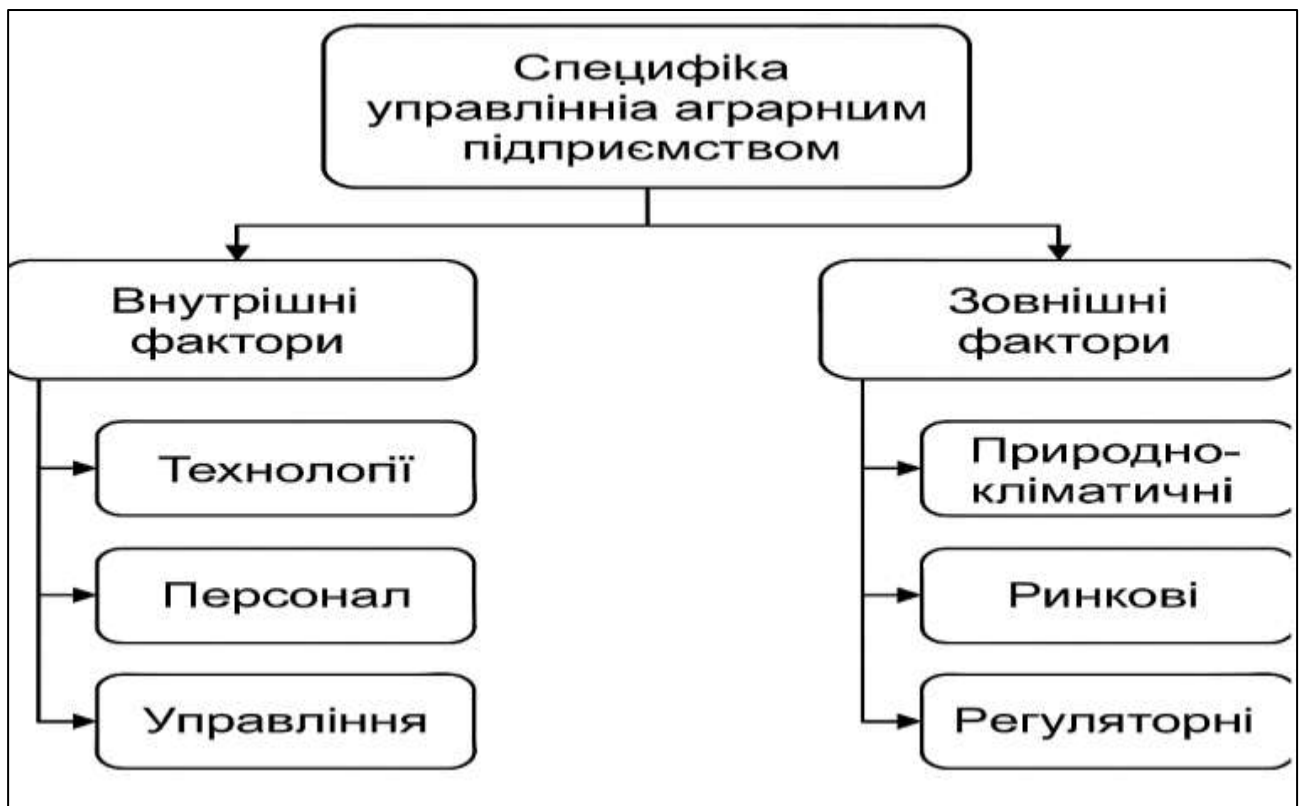


Рис 1.4. Фактори, що визначають специфіку управління аграрним підприємством

Аграрні підприємства є особливими об'єктами управління через специфіку їхньої діяльності, що обумовлена сезонністю, залежністю від природних факторів, територіальною розпорошеністю виробництва та необхідністю інтеграції всіх складових бізнес-процесів. Врахування цих особливостей у процесі управління дозволяє підвищити ефективність

діяльності підприємств, знизити вплив ризиків та забезпечити сталий розвиток у складних умовах зовнішнього середовища.

Сезонність, кліматичні умови та ресурсна забезпеченість є ключовими факторами, що визначають специфіку бізнес-процесів аграрних підприємств. Вони суттєво впливають на планування, організацію та результативність виробничих операцій. Врахування цих факторів в управлінні бізнес-процесами аграрних підприємств є важливою умовою їхньої конкурентоспроможності, ефективності та стійкості в умовах динамічного і часто непередбачуваного зовнішнього середовища.

Сезонність є однією з найважливіших характеристик аграрного виробництва, яка визначає циклічний і ритмічний характер здійснення виробничих операцій. Сільськогосподарське виробництво має чітко виражені сезонні піки активності, пов'язані з періодами посіву, догляду за рослинами та збирання врожаю. У ці періоди виникає підвищене навантаження на підприємство: різко зростає потреба у робочій силі, пальному, техніці та інших ресурсах.

Особливість управління бізнес-процесами в умовах сезонності полягає у необхідності ретельного планування виробничих циклів, формування запасів ресурсів, мобілізації працівників, а також максимально ефективного використання наявних засобів виробництва. Помилки або прорахунки в управлінні сезонними операціями можуть призвести до значних втрат врожаю, зниження якості продукції та фінансових збитків [29].

Кліматичні фактори є визначальними для результатів діяльності аграрних підприємств, оскільки безпосередньо впливають на стан посівів, розвиток рослин, продуктивність тваринництва. Ключовими кліматичними факторами, що впливають на бізнес-процеси підприємств, є температура повітря, кількість та регулярність опадів, вологість ґрунту, інтенсивність сонячного випромінювання тощо.

Несприятливі кліматичні явища, такі як посухи, надмірні опади, заморозки або різкі коливання температур, можуть значно знижувати

врожайність культур і негативно позначатися на фінансових результатах підприємств. У цьому контексті перед керівництвом аграрних підприємств постає завдання оперативного реагування на погодні зміни через впровадження технологій, які можуть пом'якшити наслідки негативних кліматичних впливів. Це можуть бути, наприклад, системи зрошення, використання сортів рослин, стійких до несприятливих погодних умов, або технології точного землеробства, що дозволяють ефективніше управляти ризиками.

Ресурсна забезпеченість є не менш важливим фактором, який визначає ефективність управління бізнес-процесами в аграрному секторі. В умовах аграрного виробництва до ключових ресурсів належать земля, техніка, насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо та трудові ресурси. Недостатня ресурсна база або її неефективне використання може значно погіршити якість продукції, знизити врожайність, збільшити собівартість виробництва.

Оптимізація ресурсних потоків стає необхідною умовою ефективного управління бізнес-процесами. Наприклад, використання сучасної агротехніки дозволяє суттєво скоротити час на виконання виробничих операцій, зменшити витрати пального, покращити якість обробки ґрунту і відповідно підвищити врожайність. Натомість дефіцит або недостатня якість ресурсів часто призводять до порушення термінів виробництва, погіршення результатів діяльності та фінансових збитків.

Сезонність, кліматичні та ресурсні фактори не діють ізольовано, вони взаємопов'язані та утворюють комплексну систему впливів на бізнес-процеси аграрних підприємств. Наприклад, сезонні піки навантаження часто збігаються з періодами найвищої залежності від кліматичних умов і найбільшого попиту на ресурси. Управління цими факторами потребує інтегрованого підходу, що передбачає як прогнозування й аналіз, так і оперативне реагування на непередбачувані події.

Ефективним інструментом управління є впровадження інтегрованих систем планування та моніторингу, що дозволяють передбачити можливі проблеми, пов'язані з погодними умовами або дефіцитом ресурсів, і вчасно

ухвалювати необхідні рішення. Саме така інтеграція сезонних, кліматичних та ресурсних факторів забезпечує стабільність і ефективність роботи аграрних підприємств.

Організаційна структура підприємств аграрного сектору має суттєвий вплив на ефективність управління бізнес-процесами. Від того, наскільки чітко і продумано організована структура підприємства, залежить здатність своєчасно приймати управлінські рішення, координувати діяльність окремих підрозділів, ефективно розподіляти ресурси та реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вивчення організаційно-структурних характеристик бізнес-процесів аграрних підприємств дає змогу краще зрозуміти специфіку управління і визначити оптимальні підходи до вдосконалення їх діяльності.

Організаційні структури аграрних підприємств мають низку характерних особливостей, що зумовлені специфікою аграрного виробництва та управління. Перш за все, це обумовлено тим, що діяльність таких підприємств включає низку різнопланових бізнес-процесів, які необхідно ефективно координувати. Виробничі підрозділи зазвичай структуровані за видами діяльності – рослинництво, тваринництво, переробка продукції. Водночас існує необхідність у формуванні допоміжних служб і підрозділів, що займаються матеріально-технічним постачанням, збутом, фінансами та обліком.

Часто аграрні підприємства мають складну багаторівневу структуру, в якій поєднуються централізація стратегічних рішень на рівні керівництва і децентралізація оперативних рішень на рівні окремих підрозділів. Це дозволяє досягти оптимального балансу між гнучкістю управління та контролем за діяльністю всіх структурних одиниць.

Важливою характеристикою ефективної організаційної структури є її здатність забезпечити чіткість, оперативність та прозорість у виконанні бізнес-процесів. Структура повинна сприяти швидкому проходженню інформації, чіткому розподілу повноважень і відповідальності, а також створювати умови для ефективної взаємодії різних підрозділів [34].

Як свідчить практика, на малих і середніх аграрних підприємствах часто застосовують лінійно-функціональну організаційну структуру. Вона забезпечує чітку вертикаль управління та дозволяє ефективно координувати діяльність персоналу. Однак при зростанні підприємств така структура часто виявляється недостатньо гнучкою і може призводити до втрати оперативності та повільного прийняття рішень.

Більші аграрні підприємства надають перевагу дивізійній або матричній організаційній структурі, які дозволяють краще координувати різні види діяльності, швидко адаптуватись до змін ринку, а також ефективніше управляти територіально розподіленими виробничими потужностями.

Матрична структура управління набуває все більшого поширення серед великих аграрних підприємств. Вона передбачає поєднання функціонального і проектного принципів, коли співробітники одночасно підпорядковуються двом керівникам – за функціональною та проектною лініями. Такий підхід дозволяє оперативно розподіляти ресурси, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати складні проекти і водночас зберігати високу спеціалізацію працівників.

Дивізійна структура, своєю чергою, передбачає розподіл підприємства на окремі структурні підрозділи (дивізії) за територіальною, продуктовою або ринковою ознакою. Це дозволяє чітко виділити сфери відповідальності, оперативно реагувати на запити ринку та забезпечити високий рівень контролю за кожним підрозділом. Саме така структура часто застосовується агрохолдингами, які мають кілька напрямків діяльності або здійснюють виробництво у різних регіонах країни.

Незважаючи на переваги сучасних організаційних структур, аграрні підприємства часто стикаються з певними труднощами, пов'язаними з їхньою реалізацією. Зокрема, це стосується недостатньої чіткості розподілу відповідальності між підрозділами, низької ефективності взаємодії між структурними одиницями, недостатнього оперативного проходження інформації.

Крім того, для аграрного сектору характерним є дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, здатних ефективно управляти складними організаційними структурами. Це ускладнює перехід на більш сучасні моделі управління, які передбачають високий рівень координації та взаємодії між підрозділами.

1.3. Сучасні теоретичні моделі оптимізації бізнес-процесів

В умовах жорсткої конкуренції, глобалізації та постійних змін у ринковому середовищі підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов, переглядаючи та перебудовуючи власні бізнес-процеси. Одним із найбільш ефективних інструментів таких змін є реінжиніринг бізнес-процесів. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише оптимізувати окремі процеси, але й докорінно переглянути систему управління, досягнути значного підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Особливо актуальним цей метод є для аграрних підприємств, які працюють у динамічних і часто непередбачуваних умовах господарювання.

Термін «реінжиніринг бізнес-процесів» було запропоновано у 1990-х роках американськими дослідниками Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі. За їхнім визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких важливих показниках діяльності підприємства, як витрати, якість, сервіс і швидкість виконання операцій.

Головна мета реінжинірингу полягає у досягненні принципово нових результатів діяльності шляхом кардинального перетворення існуючих процесів. Це передбачає не просто їхнє вдосконалення чи часткову оптимізацію, а повний перегляд усталених способів ведення бізнесу. Підприємства, що застосовують реінжиніринг, можуть досягати значних знижень витрат, прискорення виконання замовлень, підвищення якості продукції та послуг, а також підвищення адаптивності до змін у ринковому середовищі [37].

Процес реінжинірингу складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких є критично важливим для досягнення бажаних результатів.

Першим етапом є стратегічне перепроєктування бізнес-процесів, на якому керівництво підприємства визначає, які саме процеси потребують докорінних змін. На цьому етапі проводиться аналіз поточних процесів, виявляються їхні слабкі місця, обмеження та зони неефективності. Важливою є роль керівництва підприємства, яке формулює бачення того, яких змін необхідно досягти.

Другий етап передбачає безпосереднє перепроєктування процесів. На цьому етапі створюються нові моделі бізнес-процесів, що орієнтовані на максимальну ефективність, гнучкість та якість. Використовуються сучасні методики моделювання процесів, такі як IDEF, BPMN та інші, які дозволяють візуалізувати процеси і побачити потенційні точки для радикального поліпшення.

Третій етап – впровадження нових процесів. На цьому етапі важливим є забезпечення підтримки змін з боку персоналу підприємства. Часто цей етап є найбільш складним, оскільки передбачає зміни у корпоративній культурі, навчання працівників та створення необхідної організаційної підтримки для нових процесів.

Останній етап реінжинірингу – це моніторинг і контроль впроваджених змін. На цьому етапі здійснюється аналіз результатів роботи оновлених процесів, порівнюються заплановані і фактичні показники ефективності, проводяться коригування і подальше вдосконалення процесів з метою їх постійного поліпшення.

Для аграрного сектору реінжиніринг бізнес-процесів має низку особливостей, пов'язаних із специфікою галузі. Аграрні підприємства часто функціонують у консервативних умовах з усталеними традиційними підходами до виробництва. Тому впровадження кардинальних змін у бізнес-процеси може викликати опір персоналу і вимагати суттєвих змін у корпоративній культурі.

Разом із тим, саме аграрні підприємства можуть отримати найбільші переваги від реінжинірингу завдяки можливості значно скоротити витрати ресурсів, підвищити швидкість виконання сезонних операцій та суттєво покращити якість продукції. Наприклад, впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем моніторингу та управління дозволяють аграрним підприємствам не просто оптимізувати процеси, але й повністю змінити підходи до управління виробництвом [42].

Для відображення сутності реінжинірингу бізнес-процесів на рис. 1.5 наведено схему етапів реінжинірингу на аграрному підприємстві, що демонструє ключові стадії цього процесу від початкового аналізу до впровадження змін і моніторингу результатів.



Рис. 1.5. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів аграрного підприємства

Реінжиніринг бізнес-процесів є ефективним інструментом докорінних змін на аграрних підприємствах, що дозволяє значно підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати та посилити конкурентоспроможність. Водночас успішне застосування реінжинірингу вимагає системного підходу, ретельного аналізу існуючих процесів, готовності персоналу до змін і постійного контролю за результатами впровадження нових моделей управління.

Ефективне управління бізнес-процесами потребує систематичного вимірювання та контролю результатів діяльності підприємства. В сучасних умовах зростає значимість використання чітких і зрозумілих інструментів оцінки ефективності процесів, що дає змогу оперативно виявляти проблеми, визначати резерви покращення і приймати ефективні управлінські рішення. До найбільш поширених методик оцінки ефективності бізнес-процесів відносяться KPI (ключові показники ефективності), BSC (збалансована система показників) та Lean-підхід («ощадливе виробництво»).

Однією з найпоширеніших методик оцінки ефективності бізнес-процесів є використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Цей інструмент передбачає формування чітко визначених кількісних чи якісних індикаторів, які дозволяють оцінювати ступінь досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

KPI застосовуються у всіх сферах діяльності підприємства: виробництві, логістиці, фінансах, управлінні персоналом, маркетингу та продажах. Наприклад, для аграрного підприємства типовими KPI можуть бути врожайність основних культур, собівартість продукції, витрати палива на гектар, ефективність використання техніки, рівень дефектності продукції тощо.

Використання KPI дозволяє швидко виявляти недоліки та відхилення в діяльності підприємства, а також визначати пріоритетні напрями вдосконалення бізнес-процесів. Важливо, що ці показники мають бути релевантними, вимірюваними, досяжними, актуальними і прив'язаними до конкретних термінів виконання (принцип SMART). Це дозволяє чітко орієнтувати персонал на досягнення конкретних результатів.

Іншою ефективною методикою оцінки бізнес-процесів є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), запропонована Робертом Капланом та Девідом Нортоном. Суть BSC полягає у створенні комплексної моделі оцінювання діяльності підприємства з чотирьох взаємопов'язаних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку.

Фінансова перспектива враховує показники прибутковості, ліквідності, рентабельності, що відображають кінцевий економічний результат діяльності підприємства. Клієнтська перспектива оцінює рівень задоволеності клієнтів, якість продукції, ринкову частку підприємства. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів дозволяє аналізувати ефективність операцій, які безпосередньо впливають на результати діяльності (час виробничого циклу, рівень браку, своєчасність виконання замовлень). Перспектива навчання і розвитку оцінює інвестиції у персонал, підвищення його кваліфікації та вдосконалення технологій.

BSC дозволяє керівництву бачити цілісну картину діяльності підприємства, вчасно реагувати на зміни і гармонізувати короткострокові операційні цілі з довгостроковою стратегією підприємства.

Третьою широко використовуваною методикою є концепція ощадливого виробництва (Lean-підхід). Lean орієнтований на виявлення і усунення втрат у процесах, що не створюють доданої вартості для споживача. Основними втратами, що аналізуються за цією методикою, є надмірні запаси, перевиробництво, зайві переміщення, тривалі очікування, надлишкова обробка, зайві рухи персоналу та виробничий брак.

Особливу цінність Lean-підхід має для аграрних підприємств, де втрати ресурсів часто є значними. Так, ефективне застосування Lean дозволяє суттєво зменшити витрати матеріалів, палива, трудових ресурсів, а також значно покращити загальну організацію виробничих процесів.

Перелічені методики є взаємодоповнюючими і в практиці сучасних підприємств часто застосовуються комплексно. КРІ дозволяють ефективно контролювати результати діяльності на операційному рівні. BSC забезпечує цілісну стратегічну перспективу і пов'язує результати діяльності з довгостроковими цілями підприємства. Lean-підхід дозволяє оперативно і системно усувати втрати та оптимізувати бізнес-процеси.

Комплексне використання цих методик забезпечує підприємствам більш повну картину щодо ефективності процесів і створює основу для постійного вдосконалення діяльності.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління бізнес-процесами дозволяє аграрним підприємствам впроваджувати кращі світові практики, уникати типових помилок і підвищувати власну конкурентоспроможність. У різних країнах світу, залежно від специфіки аграрного сектору, ресурсної бази та технологічного розвитку, сформувались різні підходи до удосконалення бізнес-процесів. Аналіз цих підходів дозволяє визначити ефективні рішення, які можуть бути адаптовані для українських аграрних підприємств.

Найбільш успішними у сфері вдосконалення бізнес-процесів є аграрні підприємства таких країн, як США, Німеччина, Нідерланди та Ізраїль. В цих країнах активне впровадження інновацій, цифрових технологій та високий рівень автоматизації процесів дозволили значно підвищити продуктивність і конкурентоспроможність аграрного сектору.

Наприклад, у США однією з ефективних практик є широке використання точного землеробства (precision farming), яке передбачає застосування цифрових технологій для аналізу та оптимізації процесів на всіх етапах виробництва. Це дозволяє підприємствам зменшувати витрати на добрива, пестициди та паливо, підвищувати врожайність та забезпечувати стабільно високу якість продукції. Американські фермери активно використовують GPS-навігацію, датчики моніторингу стану посівів, автоматизовані системи поливу та прогнозування врожайності, завдяки чому досягають значної економії ресурсів.

Досвід Німеччини є показовим у впровадженні системи Lean management та «розумного фермерства» (smart farming). Німецькі аграрні підприємства успішно застосовують автоматизовані системи управління фермою, які дозволяють інтегрувати всі процеси в єдину цифрову систему, що забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та ефективне використання ресурсів.

Особливо цікавим є досвід Нідерландів, країни з дуже високою інтенсивністю аграрного виробництва. Нідерландські аграрії активно використовують автоматизацію та роботизацію в тепличному господарстві, рослинництві та тваринництві, завдяки чому суттєво скорочують витрати праці та енергії. Ця країна є одним зі світових лідерів у впровадженні «розумних» теплиць, які повністю контролюються цифровими технологіями, що дозволяє отримувати стабільні високі врожаї.

В Ізраїлі провідним є досвід застосування технологій крапельного зрошення, а також сучасних методів обробки інформації та аналізу даних для максимально ефективного використання обмежених природних ресурсів. Цей підхід дозволяє ізраїльським аграрним підприємствам досягати високої врожайності при мінімальних витратах води та інших ресурсів.

В Україні також накопичено значний досвід успішного удосконалення бізнес-процесів в аграрному секторі, хоча загальний рівень технологічності поки що поступається розвиненим країнам. Водночас окремі українські агрохолдинги та середні фермерські підприємства активно впроваджують інноваційні підходи до управління бізнес-процесами.

Наприклад, низка великих агрохолдингів України, таких як Kernel, МХП, Ukrlandfarming, успішно реалізують проекти з цифровізації управління виробництвом. Вони використовують автоматизовані системи GPS-навігації для техніки, дистанційний моніторинг стану посівів, прогнозування врожайності та інтегровані інформаційні системи управління ресурсами. Завдяки цьому українські компанії значно покращують ефективність використання земельних, матеріальних і фінансових ресурсів.

Позитивний приклад демонструють також середні українські фермерські господарства, які активно впроваджують практики ощадливого виробництва (Lean-підхід). Ці підприємства досягають суттєвого скорочення витрат за рахунок впорядкування процесів, усунення втрат та оптимізації операцій. Наприклад, ефективним є використання Lean-інструментів у рослинництві, де

фокус робиться на мінімізації витрат на обробіток ґрунту та використанні добрив завдяки точному плануванню[42].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління бізнес-процесами свідчить про необхідність активного використання інноваційних технологій, цифровізації, автоматизації та сучасних підходів до менеджменту. Зарубіжний досвід демонструє високу ефективність інтеграції цифрових рішень у всі виробничі процеси, що дозволяє аграрним підприємствам значно підвищувати конкурентоспроможність. В Україні також є успішні приклади впровадження сучасних технологій та практик управління, однак подальше поширення цього досвіду є критично важливим завданням для розвитку аграрного сектору та забезпечення його високої конкурентоспроможності на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФГ «ЛАВАНДА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Лаванда»

Фермерське господарство «Лаванда» розташоване в межах Дніпровського району Дніпропетровської області, в сільській місцевості, що володіє досить вигідним з точки зору логістики та економічної активності розташуванням. Господарство має зручний транспортний зв'язок із найближчими містами, зокрема, неподалік, на відстані близько 8 кілометрів, розміщена залізнична станція, що суттєво полегшує постачання необхідних ресурсів для діяльності господарства, таких як запасні частини, будівельні матеріали, сільськогосподарське обладнання, паливно-мастильні засоби та добрива. Також наявність залізничного сполучення сприяє своєчасному та вигідному збуту вирощеної сільськогосподарської продукції господарства «Лаванда» на регіональному та загальнодержавному ринках.

Варто підкреслити, що місцевість Дніпровського району Дніпропетровської області, де безпосередньо функціонує фермерське господарство «Лаванда», характеризується достатньо сприятливими ґрунтовими та кліматичними передумовами для аграрного виробництва. Незважаючи на певну нестабільність кількості атмосферних опадів протягом року, в цілому їх розподіл відповідає основним потребам сільськогосподарських культур, які вирощуються в господарстві. Це дає змогу стабільно підтримувати високий рівень урожайності та вирощувати різноманітні культури, які користуються попитом серед як місцевих, так і регіональних споживачів продукції фермерського господарства.

Основними стабільними партнерами, які регулярно закуповують продукцію фермерського господарства «Лаванда», є такі підприємства як ТОВ «Хлібокомбінат №10» (виробництво борошняних і хлібобулочних виробів, м.

Дніпро), ТОВ «М'ясПром» (переробка м'ясної продукції, м. Самар), а також ПАТ «Дніпровський Агрокомбінат», що спеціалізується на комплексному виробництві продукції тваринництва й рослинництва (м. Дніпро). З іншого боку, господарство «Лаванда» має усталені зв'язки з ключовими постачальниками, що забезпечують його запасними частинами та необхідними матеріалами, зокрема: ТОВ «Агротехніка-Дніпро», ТОВ «Укragenроцентр», ТОВ «Агросервіс-Партнер» (усі – м. Дніпро).

Для кращого розуміння поточного стану та тенденцій розвитку фермерського господарства «Лаванда» розглянемо структуру його посівних площ у динаміці за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури посівних площ фермерського господарства «Лаванда»

Показники	2022, площа	2022, %	2023, площа	2023, %	2024, площа	2024, %	2024 у % до 2022
Зернові культури (разом)	437,7	50,15	363,6	46,78	269,8	34,01	61,64
Озима пшениця	386,7	44,31	310,6	39,96	214,8	27,08	55,55
Кукурудза на зерно	51	5,84	53	6,82	55	6,93	107,84
Соняшник олійний	429	49,16	412,8	53,11	523,5	65,99	122,03
Озимий ріпак	6	0,69	0,8	0,10	0	0,00	0,00
Усього посівна площа	872,7	100	777,2	100	793,3	100,00	90,90

Аналіз структури посівних площ ФГ «Лаванда» у динаміці за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у пріоритетах культур та загальних площах, що використовуються під посів. Загальна посівна площа господарства зменшилась з 872,7 га у 2022 році до 793,3 га у 2024 році, що становить 90,9% від рівня базового року. Це може свідчити як про обмеження у використанні ресурсів, так і про перехід до більш інтенсивних технологій обробітку.

Найбільш відчутне скорочення спостерігається по групі зернових культур: їх частка зменшилася з 50,15% у 2022 році до 34,01% у 2024 році. Особливо значно скоротилися площі під озимою пшеницею – майже вдвічі (з

386,7 га до 214,8 га), що вказує на зміну агротехнологічної політики або на зниження рентабельності цієї культури в умовах нестабільного ринку чи несприятливої погоди.

Водночас, площі під соняшником зросли з 429 га у 2022 році до 523,5 га у 2024 році, що становить 122% від базового рівня. Це свідчить про переорієнтацію господарства на більш прибуткові культури олійної групи. Соняшник став домінуючою культурою у структурі посівів, зайнявши понад 65% всієї площі в 2024 році. Така концентрація свідчить як про стратегічну перевагу, так і про потенційні ризики зниження родючості ґрунтів через монокультуру.

Після аналізу структури посівних площ фермерського господарства «Лаванда» доцільно перейти до вивчення забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами, що безпосередньо впливають на формування, реалізацію та ефективність бізнес-процесів. Наявність та стан основних виробничих фондів визначають виробничу потужність господарства, його здатність вчасно виконувати технологічні операції та забезпечувати стабільний урожай. У таблиці 2.2 наведено інформацію щодо складу та рівня забезпечення ФГ «Лаванда» основними засобами виробництва.

Таблиця 2.2

Забезпеченість фермерського господарства «Лаванда» основними засобами виробництва

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	6444,81	9928,30	13849,12	214,90
Площа сільськогосподарських угідь, га	908	908	891	98,19
Середньорічна кількість працівників, осіб	13,00	14,00	14,00	107,70
Фондооснащеність (тис. грн/га)	1,66	2,74	3,89	234,77
Фондоозброєність (тис. грн/особу)	115,39	177,30	247,31	214,33

Аналіз забезпеченості фермерського господарства «Лаванда» основними засобами виробництва за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку зростання матеріально-технічної бази підприємства. Так, середньорічна балансова вартість основних засобів збільшилась із 6444,81 тис. грн у 2022 році до 13 849,12 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі (214,9%), що вказує на активні інвестиції в оновлення і розширення виробничих потужностей.

Попри незначне скорочення площі сільськогосподарських угідь (на 1,81%), підприємству вдалося істотно підвищити рівень фондооснащеності: з 1,66 тис. грн/га до 3,89 тис. грн/га, що є свідченням підвищення технічної забезпеченості кожного гектара. Аналогічна тенденція простежується і щодо фондоозброєності працівників – показник зріс з 115,39 тис. грн до 247,31 тис. грн на одного працівника, тобто більш ніж удвічі, що свідчить про зростання капіталоозброєності праці та потенційне підвищення продуктивності.

Після аналізу матеріально-технічного забезпечення фермерського господарства «Лаванда» доцільно перейти до розгляду трудових ресурсів, які є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якого аграрного підприємства. Саме наявність кваліфікованої робочої сили, рівень її забезпеченості та ефективність використання значною мірою визначають результативність виробничих процесів у сільському господарстві. У табл. 2.3 наведено основні показники чисельності працівників, витрат праці та продуктивності, що дозволяють оцінити кадровий потенціал господарства та рівень його залучення до виробничої діяльності.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про відносну стабільність кадрового потенціалу фермерського господарства «Лаванда» у 2022–2024 роках. Середньорічна чисельність працівників упродовж трьох років залишалася на рівні 13–14 осіб, із домінуванням зайнятих у рослинництві. Водночас спостерігається зростання трудозатрат, зокрема в тваринництві, що може свідчити як про ускладнення технологічних процесів, так і про розширення обсягів робіт у цьому напрямі.

Незначне підвищення показника трудобезпе́ченості та коефіцієнта використання робочого часу є позитивним свідченням раціонального використання кадрового потенціалу. Водночас рівень фактичного навантаження на одного працівника знизився, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягу ручної праці або переходом на більш механізовані форми обробітку.

Таблиця 2.3

**Показники забезпеченості та ефективності використання трудових
ресурсів у ФГ «Лаванда»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна чисельність працівників, усього	13	14	14	107,71
у рослинництві	11	12	12	104,46
у тваринництві	2	2	2	100,00
Площа сільськогосподарських угідь, га	908	908	891	98,23
Загальні витрати праці, тис. люд.-год.	33085	34452	34452	104,15
у рослинництві	28632	28915	28915	101,01
у тваринництві	4454	5537	5537	124,34
Трудобезпе́ченість працівниками (осіб/100 га)	1,45	1,56	1,59	109,68
Фактичне навантаження на одного працівника, люд.-год.	2544,83	2460,52	2460,52	96,71
у рослинництві	2544,82	2460,51	2460,51	96,71
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	25275	27220	27220	107,71
Коефіцієнт використання робочого часу	1,33	1,29	1,29	96,71
Співвідношення працівників загалом	1	1	1	—
у рослинництві	0,85	0,82	0,82	—
у тваринництві	0,15	0,18	0,18	—

Після оцінки рівня забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання в господарстві доцільно перейти до аналізу виробничої спеціалізації фермерського господарства «Лаванда». Визначення переважаючого напрямку діяльності є важливою умовою для формування стратегії розвитку, розподілу ресурсів та організації бізнес-процесів. У таблиці 2.4 наведено основні показники, що дозволяють охарактеризувати спеціалізацію аграрного виробництва підприємства на основі структури реалізованої продукції.

Таблиця 2.4

Показники спеціалізації аграрного виробництва господарства «Лаванда»

Види продукції	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
Зернові та зернобобові культури – всього	4641,04	32,78	8377,46	39,27	8214,05	35,43
у т.ч. пшениця озима	3896,87	27,52	6528,3	30,60	7785,18	33,58
Кукурудза на зерно	592,2	4,18	1849,1	8,67	428,87	1,85
Ячмінь озимий	151,9	1,07	-	-	-	-
Соняшник	8699,2	61,44	12075,3	56,61	14140,36	61,00
Ріпак озимий	107,9	0,76	-	-	-	-
Свині	585,4	4,13	659,6	3,09	637,39	2,75
Птиця	150,7	1,06	219,6	1,03	188,89	0,81
Усього	14159,2	100,0	21332,1	100,0	23180,7	100,0

Аналіз структури товарної продукції фермерського господарства «Лаванда» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок про стабільне збереження олійного напрямку як основного профілю спеціалізації. Основну частку у загальній вартості реалізованої продукції щорічно займає соняшник, частка якого коливається в межах 56,61–61,44%, досягнувши у 2024 році 61,0%, що свідчить про посилення його домінування у структурі виробництва.

Другим за значенням напрямком є зернові та зернобобові культури, сукупна частка яких у 2024 році склала 35,43%, хоча у 2023 році вона сягала 39,27%. Найбільшу частку серед них має озима пшениця, яка демонструє

стабільне зростання: з 27,52% у 2022 році до 33,58% у 2024 році. Це може свідчити як про добрі агрокліматичні умови для вирощування цієї культури, так і про зростання попиту на ринку.

Водночас, помітне скорочення обсягів реалізації кукурудзи на зерно – з 8,67% у 2023 році до 1,85% у 2024-му – вказує на зміну пріоритетів або на зовнішні фактори, що вплинули на врожайність чи рентабельність цієї культури.

Продукція тваринництва займає незначну частку в загальному обсязі товарної продукції. Частка свинарства знизилася з 4,13% у 2022 році до 2,75% у 2024 році, що може свідчити про зменшення виробництва або реалізації. Птахівництво також дещо скоротилося — з 1,06% до 0,81% відповідно.

Таким чином, господарство «Лаванда» чітко демонструє рослинницьку спеціалізацію з орієнтацією на олійні та зернові культури, зокрема соняшник і озиму пшеницю. Така структура забезпечує високу товарність виробництва, проте водночас підвищує ризики залежності від коливань цін на аграрну продукцію та потребує зваженого підходу до сівозміни й управління агротехнологіями.

Після аналізу спеціалізації фермерського господарства «Лаванда» важливо оцінити, наскільки ефективно використовується трудовий потенціал у процесі виробництва. Продуктивність праці є одним із ключових індикаторів результативності господарської діяльності, оскільки відображає співвідношення між витраченими ресурсами праці та досягнутими виробничими результатами. У таблиці 2.5 подано аналітичні показники продуктивності праці в господарстві на основі узагальнених кінцевих результатів його функціонування.

Аналіз продуктивності праці у фермерському господарстві «Лаванда» за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку основних показників ефективності діяльності. За цей період обсяг валової продукції зріс на 62,41%, що свідчить про розширення масштабів виробництва. Найбільший внесок у цей приріст забезпечила продукція рослинництва, обсяг якої зріс у 1,65 рази. Це

підтверджує стабільну орієнтацію господарства саме на рослинницький напрям, який є його основним профілем.

Незважаючи на стабільну чисельність працівників (13–14 осіб), спостерігається зростання загального обсягу відпрацьованого часу (на 2,98 тис. люд.-год., або 7,7%), що свідчить про інтенсифікацію праці. Найбільше навантаження припадає на рослинництво, де відпрацьовано понад 23 тис. люд.-год. у 2024 році.

Таблиця 2.5

**Оцінка продуктивності праці у ФГ «Лаванда» за кінцевими
результатами діяльності**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	2024 у % до 2022
Обсяг валової продукції, всього, тис. грн	14369,42	21481,85	23335,26	8966,84	162,41
у тому числі: продукція рослинництва	13616,46	935,61	22424,74	8809,28	164,70
продукція тваринництва	752,96	20546,24	910,52	158,56	120,94
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	13	14	14	1	107,70
у тому числі: в рослинництві	11	12	12	1	109,10
у тому числі: в тваринництві	2	2	2	0	100,01
Відпрацьовано в сільському господарстві, тис. люд.-год.	25,75	27,73	27,73	2,98	107,70
у тому числі: в рослинництві	22,28	23,27	23,27	1,99	104,45
у тому числі: в тваринництві	3,47	4,46	4,46	1,99	128,54
Продуктивність праці з розрахунку на працівника, грн	820,30	1136,50	1156,58	337,28	141,00
у тому числі: в рослинництві	605,18	822,00	954,25	350,08	157,69
у тому числі: в тваринництві	215,13	314,50	202,33	-11,80	94,06
Продуктивність праці з розрахунку на 1 люд.-год., грн	143,49	195,40	210,72	68,22	146,86
у тому числі: в рослинництві	152,83	232,82	240,97	89,14	157,68
у тому числі: в тваринництві	54,33	1215,81	51,09	-2,24	94,05

Продуктивність праці на одного працівника зросла з 820,3 грн у 2022 році до 1156,58 грн у 2024 році, що становить 141% від початкового рівня. Водночас, у розрізі галузей спостерігається значне зростання продуктивності в рослинництві (з 605,18 грн до 954,25 грн, або +57,7%), тоді як у тваринництві показник знизився на 11,8 грн, що може свідчити про зменшення результативності в цій галузі або збільшення трудомісткості процесів.

Аналогічна тенденція простежується і в показниках продуктивності праці на 1 люд.-год.: загальний рівень зріс на 46,8%, у рослинництві – на 57,7%, тоді як у тваринництві відбулося зниження на 2,24 грн (до 51,09 грн). Така ситуація може бути пов'язана з технологічними особливостями або економічною доцільністю збереження напрямку тваринництва на мінімальному рівні.

В цілому ФГ «Лаванда» демонструє високу ефективність трудових ресурсів у рослинництві при стабільній чисельності працівників, що вказує на раціональну організацію праці та спрямованість на інтенсивний розвиток. Водночас у тваринництві необхідно вжити заходів для підвищення продуктивності або перегляду доцільності витрат на цей напрям.

2.2. Оцінка ефективності управління основними бізнес-процесами фермерського господарства «Лаванда»

Успішне функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від ефективності реалізації внутрішніх бізнес-процесів, які охоплюють усі основні напрями діяльності — від виробничої організації до управління ресурсами та збуту продукції. З огляду на специфіку фермерського господарства «Лаванда», яке працює в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, особливого значення набуває оцінка економічної результативності кожного з ключових процесів.

Фермерське господарство «Лаванда» здійснює свою діяльність на території України, в умовах, що залишаються складними через загальнодержавну економічну нестабільність та тривалий збройний конфлікт.

Внутрішнє середовище країни продовжує зазнавати серйозних трансформацій — політична система, фіскальна політика та регуляторна база постійно змінюються, що створює додаткове навантаження на підприємницьку діяльність. Часті зміни у законодавстві, неоднозначне трактування норм і коливання валютного курсу ускладнюють довгострокове планування й прийняття управлінських рішень.

Після початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року аграрний сектор України, включно з малими господарствами, зіткнувся з новими викликами — руйнуванням логістичних маршрутів, зростанням цін на ресурси, проблемами з постачанням добрив і пального, перебоями з енергопостачанням, а також постійною загрозою безпеці персоналу. Енергетична інфраструктура країни стала мішенню для масованих атак, що призвело до обмежень у використанні електроенергії, особливо в пікові періоди.

Незважаючи на ці фактори, ФГ «Лаванда» продовжує вести свою операційну діяльність, зберігаючи виробничу структуру та ключові виробничі ресурси. Господарство не зазнало значних матеріальних втрат унаслідок бойових дій, а його персонал залишається стабільним і здатним забезпечувати технологічні процеси в повному обсязі.

Керівництво підприємства орієнтується на підтримання сталої діяльності шляхом диверсифікації збуту, розширення співпраці з кінцевими споживачами, а також розвитку альтернативних каналів реалізації. Така стратегія дозволяє господарству адаптуватися до викликів воєнного часу та поступово нарощувати ефективність бізнес-процесів навіть у кризових умовах.

Після окреслення загального стану функціонування фермерського господарства «Лаванда» в умовах воєнного часу доцільно перейти до кількісної оцінки основних фінансових результатів його діяльності. Такий аналіз дозволяє з'ясувати рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність використання ресурсів, прибутковість операцій та загальну динаміку змін у структурі активів і зобов'язань.

У таблиці 2.6 узагальнено ключові фінансові показники за 2022–2024

роки, що дає можливість порівняти тенденції зростання або зниження базових параметрів, виявити основні фактори впливу на фінансовий стан підприємства, а також оцінити ефективність обраної господарської моделі у кризовий період.

Аналіз основних фінансових показників фермерського господарства «Лаванда» за 2022–2024 роки (табл. 2.6) свідчить про нестабільну динаміку у фінансовій структурі підприємства. Зокрема, відбулося зниження вартості основних засобів з 922,58 тис. грн у 2022 році до 846,56 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про амортизаційне зношення або скорочення інвестицій в оновлення основного капіталу.

Таблиця 2.6

**Динаміка ключових фінансових показників ФГ «Лаванда»
за 2022–2024 роки, тис. грн.**

Параметричні показники	2022	2023	2024	2023/ 2022, +/-	2023/ 2022, %	2024/ 2023, +/-	2024/ 2023, %
Основні засоби (необоротні активи)	922,58	892,59	846,56	-29,98	1,00	-46,03	0,98
Чистий ви́тог від реалізації продукції	13097,4	14448,3	11718,1	1350,9	1,13	-2730,2	0,84
Оборотні кошти	9063,9	9558,8	9380,1	494,9	1,08	-178,68	1,01
Поточні фінансові зобов'язання	3859,8	4041,1	10226,7	181,32	1,08	6185,5	2,56
Дебіторська заборгованість	3358,35	2611,25	481,10	-747,11	0,81	-2130,2	0,21
Кредиторська заборгованість (торгова та інша)	124,81	118,06	112,54	-6,75	0,97	-5,52	0,99
Собівартість реалізованої продукції	11062,8	12385,8	9410,5	1323,1	1,15	-2975,3	0,79
Валовий фінансовий результат (прибуток)	2031,5	2061,3	2305,7	29,81	1,04	244,5	1,15
Чистий фінансовий результат (прибуток)	89,1	300,9	109,9	211,78	3,41	-191,0	0,40

Чиста виручка від реалізації продукції у 2023 році зросла на 13% порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році зменшився на понад 2,7 млн грн, тобто на 16%, що вказує на зниження обсягів продажу або зміну кон'юнктури ринку.

Оборотні кошти зберігали помірне зростання у 2023 році, проте в 2024-му скоротилися, що може свідчити про часткове замороження активів або ускладнення обіговості ресурсів. При цьому поточні зобов'язання зросли майже втричі (на 2,56 рази), що може сигналізувати про посилення боргового навантаження та можливі фінансові ризики.

Водночас, дебіторська заборгованість скоротилася з 3,36 млн грн до 0,48 млн грн, тобто майже в 7 разів, що позитивно характеризує господарство з точки зору платіжної дисципліни контрагентів. Кредиторська заборгованість залишалася відносно стабільною.

Показники собівартості реалізованої продукції коливалися відповідно до змін обсягів виробництва, а валовий фінансовий результат демонстрував стабільне зростання (на 1,15 у 2024 році), що вказує на потенціал до підвищення прибутковості. Проте чистий прибуток у 2024 році суттєво скоротився порівняно з попереднім роком — з 300,9 тис. грн до 109,9 тис. грн, тобто більш ніж удвічі, що може свідчити про зростання витрат або позапланові фінансові втрати.

Фермерське господарство «Лаванда» демонструє відносну стабільність за більшістю позицій, однак потребує удосконалення управління фінансовими ресурсами, зокрема — у сфері зобов'язань і прибутковості, аби уникнути ризиків втрати ліквідності та забезпечити подальший розвиток.

Після аналізу основних фінансових показників господарства, що дозволив оцінити загальні результати його діяльності за останні роки, доцільно перейти до вивчення структури активів і пасивів підприємства. Такий підхід дає змогу більш глибоко зрозуміти, які ресурси використовуються у господарській діяльності, у якій формі зосереджено майно підприємства, а також які джерела фінансування забезпечують його функціонування.

У таблиці 2.7 подано класифікацію активів і зобов'язань фермерського господарства «Лаванда» з урахуванням їх економічної сутності та ролі у формуванні фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.7**Структура та класифікація активів і зобов'язань ФГ «Лаванда»**

Категорія активів	Ум. позн.	Зміст активів	Категорія зобов'язань	Ум. позн.	Зміст зобов'язань
Активи з миттєвою ліквідністю	AK1	Грошові кошти та їх еквіваленти	Зобов'язання з найвищим терміном погашення	ZB1	Поточна кредиторська заборгованість
Швидко реалізовані активи	AK2	Дебіторська заборгованість	Короткострокові зобов'язання	ZB2	Кредити і позики з терміном до 12 місяців
Повільно реалізовані активи	AK3	Запаси, сировина, матеріали, ПММ	Довгострокові зобов'язання	ZB3	Банківські кредити, отримані на строк понад рік
Важко реалізовані активи	AK4	Основні засоби, незавершене будівництво	Сталі джерела фінансування	ZB4	Власний капітал (пайовий, статутний, резервний)

Тлумачення до умовних позначень:

- AK1 – активи, що мають найвищу ліквідність та можуть бути використані негайно (гроші, рахунки, депозити).
- AK2 – активи, які можуть бути перетворені в гроші протягом короткого часу (дебіторська заборгованість).
- AK3 – активи, що реалізуються з помірною швидкістю (склади, матеріали).
- AK4 – активи, що потребують тривалого часу для реалізації або не можуть бути реалізовані (основні засоби, обладнання).
- ZB1 – найбільш термінові зобов'язання, що мають бути погашені першочергово.
- ZB2 – зобов'язання з коротким терміном виконання (до 1 року).
- ZB3 – довгострокові боргові зобов'язання перед банками чи іншими кредиторами.
- ZB4 – власні джерела фінансування підприємства.

У структурі активів і зобов'язань фермерського господарства «Лаванда» чітко простежується класична схема розподілу за рівнем ліквідності активів та терміновістю виконання зобов'язань. Найбільш мобільні ресурси, відображені у

групі АК1 (активи з миттєвою ліквідністю), мають ключове значення для забезпечення поточних розрахунків та оперативного фінансування господарської діяльності. Водночас активи, що входять до групи АК4, є стратегічною основою господарства, забезпечуючи довготривале функціонування виробничого процесу.

На стороні зобов'язань першочергову увагу заслуговує група ZB1, до якої віднесено кредиторську заборгованість. Її обсяг потребує постійного контролю для підтримання платоспроможності підприємства. Наявність довгострокових зобов'язань (ZB3) може свідчити як про інвестиційні зобов'язання, так і про залежність від зовнішніх джерел фінансування. Проте їх поєднання з власними фінансовими ресурсами (ZB4) забезпечує певну фінансову стабільність господарства.

Таким чином, дана класифікація активів і зобов'язань дозволяє не лише оцінити фінансову структуру підприємства, але й виявити сильні сторони та потенційні ризики в системі управління ресурсами. Особливо важливо при цьому дотримуватися балансу між ліквідністю активів та терміновістю зобов'язань, що сприятиме підтриманню фінансової рівноваги та платоспроможності підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Таблиця 2.8

Склад і структура активів та пасивів фермерського господарства

«Лаванда» у 2024 році

Групи активів	Ум. позн.	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Групи зобов'язань	Ум. позн.	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Активи з найвищою ліквідністю	АК1	744,03	8,04	Зобов'язання першочергового погашення	ZB1	362,39	4,44
Швидко продавані активи	АК2	2647,80	24,00	Короткострокові боргові зобов'язання	ZB2	225,97	1,25
Повільно продавані активи	АК3	1742,57	17,46	Довгострокові боргові зобов'язання	ZB3	25,40	0,36
Постійно функціонуючі активи	АК4	749,63	6,09	Власний капітал підприємства	ZB4	121,33	1,06

Таким чином проведемо аналіз абсолютної ліквідності балансу:

Перевіримо умови:

$AK1 (744,03 \text{ тис. грн}) \geq ZB1 (362,39 \text{ тис. грн}) \rightarrow \text{умова виконується}$

$AK2 (2647,80) \geq ZB2 (225,97) \rightarrow \text{виконується}$

$AK3 (1742,57) \geq ZB3 (25,40) \rightarrow \text{виконується}$

$AK4 (749,63) \leq ZB4 (121,33) \rightarrow \text{умова не виконується}$

Таким чином баланс не є абсолютно ліквідним, оскільки порушено одну з чотирьох умов — обсяг постійно функціонуючих активів (AK4) перевищує власні джерела їх покриття (ZB4).

Виконаємо розрахунок загального показника ліквідності ЗПЛ (за формулою):

$$\text{ЗПЛ} = \frac{(AK1 \times WA1 + AK2 \times WA2 + AK3 \times WA3)}{(ZB1 \times WP1 + ZB2 \times WP2 + ZB3 \times WP3)}$$

Використаємо фактичні значення:

$WA1 = 7.04\%$, $WA2 = 25.00\%$, $WA3 = 16,46\%$

$WP1 = 3.44\%$, $WP2 = 2.15\%$, $WP3 = 0,26\%$

$AK1 = 744,03$; $AK2 = 2647,80$; $AK3 = 1742,57$

$ZB1 = 362,39$; $ZB2 = 225,97$; $ZB3 = 25,40$

Загальний показник ліквідності = $17,40/1001,16=57,55$

Отже, незважаючи на те, що баланс формально не є абсолютно ліквідним, загальний показник ліквідності = 57,55 свідчить про дуже високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання ліквідними активами. Це значення значно перевищує пороговий рівень 1, що вказує на високу платоспроможність фермерського господарства «Лаванда» станом на 2024 рік.

2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення управління бізнес-процесами

Після оцінки фінансового стану фермерського господарства «Лаванда» та його ресурсного забезпечення доцільно перейти до аналізу організаційно-

економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства. Ефективність функціонування аграрного виробництва значною мірою залежить від рівня організації процесів, взаємозв'язку між структурними підрозділами, прийнятої системи управління та її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Для всебічного аналізу управління бізнес-процесами у фермерському господарстві «Лаванда» важливим є вивчення структури витрат, зокрема тих, що пов'язані з адміністративним управлінням. Саме адміністративні витрати відображають обсяг ресурсів, який спрямовується на організаційне забезпечення, прийняття управлінських рішень, ведення бухгалтерського обліку, кадрову роботу та інші управлінські функції.

Динаміка таких витрат дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство розподіляє свої ресурси в частині управлінських потреб, а також виявити тенденції зростання або зменшення адміністративного навантаження. У таблиці 2.9 наведено показники адміністративних витрат фермерського господарства «Лаванда» у розрізі трьох останніх років, що дозволяє простежити зміни у їх структурі та масштабах.

Таблиця 2.9

**Динаміка адміністративних витрат фермерського господарства
«Лаванда» за 2022–2024 роки**

Статті витрат	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2024 в % до 2022
Послуги з логістичного забезпечення	969,23	73,98	1384,62	46,54	1938,46	60,51	199,19
Інформаційні матеріали та галузеві видання	92,31	6,12	103,85	2,55	165,38	4,23	181,05
Підключення до незалежної мережі Інтернет	-	-	184,62	5,32	276,92	7,77	—
Засоби мобільного та фіксованого зв'язку	230,77	16,84	276,92	8,49	323,08	9,24	139,54
Професійне навчання персоналу	-	-	961,54	32,01	446,15	13,14	—

Аналіз динаміки адміністративних витрат ФГ «Лаванда» за 2022–2024 роки свідчить про значне збільшення загального обсягу витрат. Найбільшу частку в структурі адміністративних витрат упродовж трьох років стабільно займають послуги з логістичного забезпечення, які у 2024 році склали понад 60%, що може свідчити про посилення господарських зв'язків, розширення ринків збуту чи підвищення вартості транспортних послуг.

Суттєво зросли витрати на Інтернет та зв'язок, що відображає цифровізацію управлінських процесів. Особливу увагу заслуговує різке зростання витрат на професійне навчання у 2023 році, з подальшим їх скороченням у 2024 році, ймовірно через завершення одноразових програм підвищення кваліфікації.

Загалом простежується тенденція до оптимізації адміністративних витрат з фокусом на ключові напрями: логістика, інформаційне забезпечення та навчання персоналу.

Після аналізу числових даних, поданих у таблиці 2.9, доцільно візуалізувати динаміку адміністративних витрат з метою кращого розуміння змін у їх структурі та масштабах упродовж 2022–2024 років. На рис. 2.1 наведено графічне зображення співвідношення основних статей витрат у розрізі трьох звітних періодів, що дозволяє наочно оцінити їхню питому вагу та тенденції розвитку. Такий підхід дає змогу швидко виявити найбільш витратні напрямки та прослідкувати зміни у пріоритетах фінансування адміністративної діяльності підприємства.

Графічне зображення адміністративних витрат ФГ «Лаванда» за 2022–2024 роки підтверджує загальну тенденцію до зростання як загального обсягу витрат, так і окремих їх складових. Найбільшу частку стабільно займають витрати на логістичне забезпечення, які демонструють поступове збільшення упродовж трьох років, що може свідчити про активізацію ділової активності або зростання транспортних витрат.

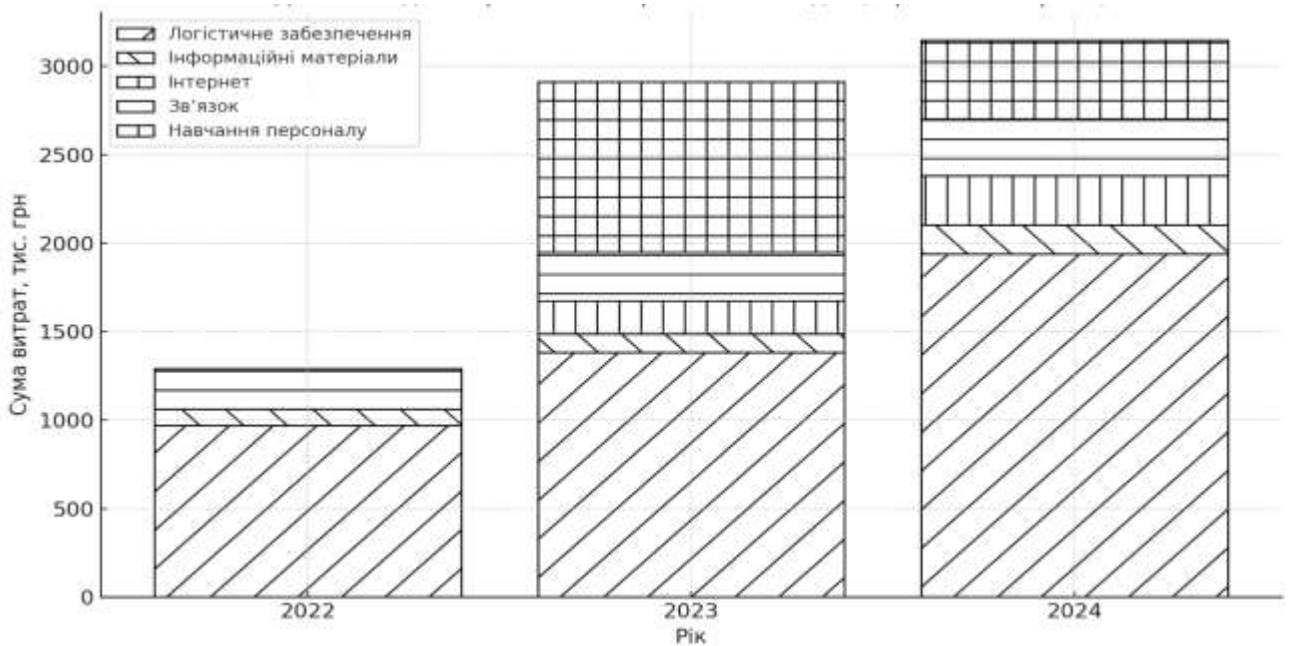


Рис. 2.1. Динаміка адміністративних витрат ФГ «Лаванда» у 2022–2024рр.

Особливо виразною є пікова динаміка витрат на професійне навчання у 2023 році, яка, ймовірно, пов'язана з одноразовими програмами підвищення кваліфікації. Проте у 2024 році цей показник зменшується, що може свідчити про завершення навчального циклу.

Поступове зростання витрат на Інтернет та зв'язок свідчить про посилення цифровізації управлінських процесів. Це особливо актуально в умовах сучасного аграрного середовища, де віддалена комунікація та доступ до інформації мають стратегічне значення.

Загалом, структура витрат свідчить про збалансований підхід до управління адміністративними ресурсами, з акцентом на логістику, зв'язок та інформаційну підтримку.

Після розгляду структури та динаміки адміністративних витрат, зокрема їхньої графічної інтерпретації на рис. 2.1, стає очевидним, що витрати управлінського характеру займають значну частку в загальній системі ресурсного забезпечення господарства. Водночас, для комплексного аналізу ефективності використання ресурсів у ФГ «Лаванда» необхідно перейти до дослідження фактичних витрат на виробництво продукції, які безпосередньо впливають на рівень собівартості, прибутковості та конкурентоспроможність підприємства.

У таблиці 2.10 наведено деталізовану інформацію про склад і структуру фактичних виробничих витрат господарства, що дозволяє глибше оцінити пріоритетні напрямки діяльності, витратомісткість окремих процесів та обґрунтованість ресурсного використання у рамках аграрного виробництва.

Аналіз структури фактичних витрат на виробництво продукції у ФГ «Лаванда» свідчить про суттєві зміни як у загальному обсязі витрат, так і в їхньому розподілі за статтями. Загальна сума витрат у 2024 році зменшилася на 9,82% порівняно з 2022 роком, що може вказувати на проведення заходів із оптимізації виробничих процесів або скорочення обсягів діяльності.

Найбільшу частку у витратах традиційно займали паливно-мастильні матеріали та оплата праці персоналу, що разом у 2024 році становили майже 50% загальних витрат. Водночас витрати на насіння та посадковий матеріал, які у 2022–2023 роках були домінуючими, значно скоротилися в 2024 році — як за абсолютним значенням, так і за питомою вагою, що може бути результатом зміни технологій або аграрного профілю господарства.

Таблиця 2.10

**Структура фактичних витрат на виробництво продукції
фермерського господарства «Лаванда»**

Статті витрат	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2024 у % до 2022
Оплата праці персоналу	566,78	7,26	965,30	9,16	1317,74	20,33	233,10
Вартість насіння та посадкового матеріалу	2203,12	58,97	2869,68	55,37	711,96	20,48	31,21
Паливно-мастильні матеріали	1043,86	14,23	1979,15	19,85	1883,95	29,51	179,95
Мінеральні добрива	879,37	11,83	823,36	7,66	887,73	13,36	101,04
Засоби захисту рослин	182,94	1,65	204,51	1,14	263,22	3,25	144,01
Ремонт виробничих потужностей	65,60	1,06	164,00	1,71	492,00	7,85	749,52
Енергія для технологічних потреб	21,32	0,71	31,16	0,69	41,00	0,36	191,84
Усього	6847,00	100,00	9037,16	100,00	5597,60	100,00	89,86

Аналіз структури фактичних витрат на виробництво продукції у ФГ «Лаванда» свідчить про суттєві зміни як у загальному обсязі витрат, так і в їхньому розподілі за статтями. Загальна сума витрат у 2024 році зменшилася на 9,82% порівняно з 2022 роком, що може вказувати на проведення заходів із оптимізації виробничих процесів або скорочення обсягів діяльності.

Найбільшу частку у витратах традиційно займали паливно-мастильні матеріали та оплата праці персоналу, що разом у 2024 році становили майже 50% загальних витрат. Водночас витрати на насіння та посадковий матеріал, які у 2022–2023 роках були домінуючими, значно скоротилися в 2024 році — як за абсолютним значенням, так і за питомою вагою, що може бути результатом зміни технологій або аграрного профілю господарства.

Зростання витрат на ремонт виробничих потужностей та засоби захисту рослин також вказує на прагнення до модернізації основних фондів та підвищення врожайності культур. Загалом структура витрат свідчить про адаптивність господарства до ринкових умов та прагнення до раціонального використання ресурсів у виробничому процесі.

Для кращого візуального уявлення змін у структурі виробничих витрат доцільно проілюструвати наведені у таблиці 2.10 дані за допомогою графічного зображення. Це дозволяє наочно простежити, які саме статті витрат зазнали найбільшої динаміки упродовж трирічного періоду, а також співвіднести обсяги ресурсів, спрямованих на ті чи інші складові виробничого процесу.

На рисунку 2.2 представлено порівняльний аналіз витрат за основними напрямками діяльності фермерського господарства «Лаванда» за 2022–2024 роки. Такий підхід значно полегшує сприйняття кількісних показників та підкреслює тенденції, які не завжди очевидні при табличному поданні інформації.

Графік, поданий на рисунку 2.2, чітко ілюструє динаміку зміни витрат за основними статтями виробничої діяльності фермерського господарства «Лаванда» у 2022–2024 роках. Найбільш виразною є тенденція зростання витрат на оплату праці, які у 2024 році суттєво перевищили показники

попередніх років, що свідчить про активізацію трудової участі або підвищення рівня оплати праці персоналу.

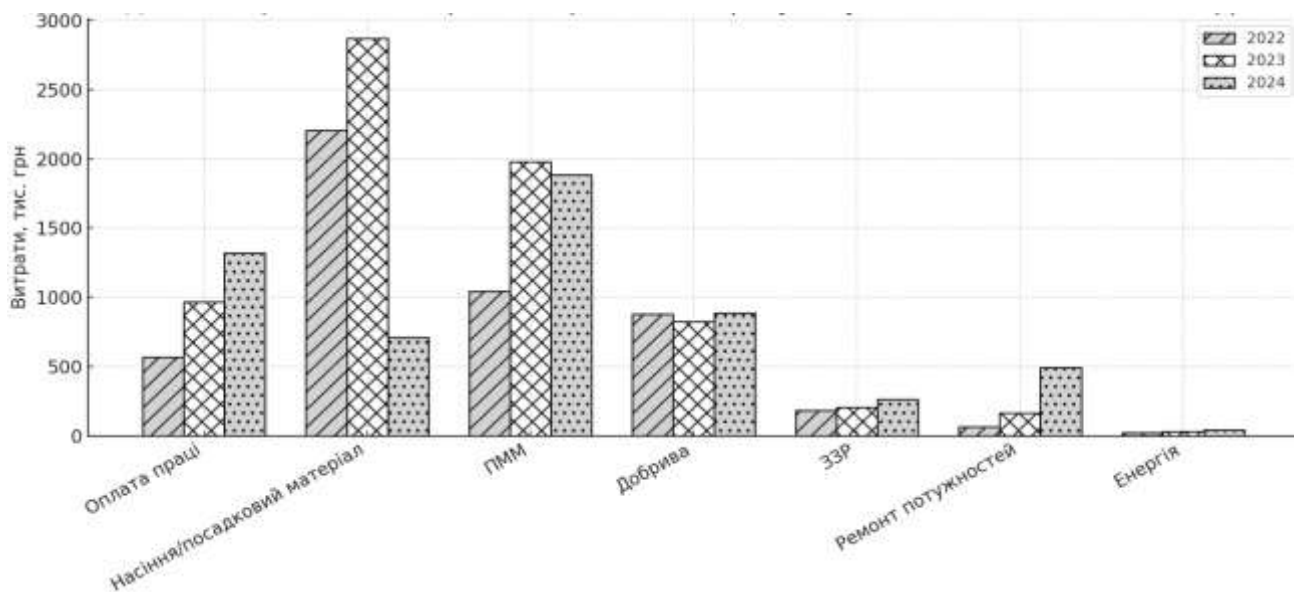


Рис. 2.2. Динаміка фактичних витрат на виробництво продукції у фермерському господарстві «Лаванда» за 2022–2024 роки

У 2023 році спостерігається пік витрат на насіння та посадковий матеріал, тоді як у 2024 році цей показник різко знижується, що може бути пов'язано з переходом до менш витратних культур або оптимізацією агротехнологій. Водночас витрати на паливно-мастильні матеріали залишаються стабільно високими, що підтверджує значну енергоємність виробничих процесів.

Також помітно зростання витрат на ремонт виробничих потужностей, що може свідчити про оновлення технічної бази господарства. Загалом графік демонструє поступову переорієнтацію господарства на більш збалансовану та модернізовану модель виробництва, із акцентом на ефективність та довгострокову стабільність.

Отже, комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності фермерського господарства «Лаванда» дозволив всебічно оцінити сучасний стан управління його бізнес-процесами. Досліджено виробничу, фінансову та ресурсну структуру підприємства, виявлено домінування рослинницької спеціалізації, ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів, а

також позитивну динаміку продуктивності праці. Аналіз фінансових показників і класифікація активів і зобов'язань засвідчили переважно високу ліквідність балансу та здатність господарства оперативно покривати свої зобов'язання. У розрізі витрат встановлено тенденцію до оптимізації адміністративних та виробничих витрат, при цьому спостерігається посилення ролі інвестицій у ремонт та розвиток технічної бази.

Загалом отримані результати свідчать про стабільний розвиток підприємства, наявність внутрішніх резервів для підвищення ефективності функціонування та створюють підґрунтя для обґрунтування практичних заходів з удосконалення управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФГ «ЛАВАНДА»

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах ефективне управління бізнес-процесами аграрного підприємства стає критично важливим чинником його конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності до інноваційного оновлення. Підвищення результативності управлінських рішень потребує переходу від ситуативного реагування до системного підходу, що базується на обґрунтованому аналізі, оптимізації функцій і впровадженні сучасних управлінських інструментів.

Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві аграрного типу, зокрема у фермерському господарстві «Лаванда», розглядається як цілеспрямований і безперервний процес адаптації до нових викликів ринку та внутрішніх змін. Це не лише механічне оновлення окремих функціональних елементів системи, а й стратегічне переосмислення управлінської логіки в цілому. В умовах сучасної економіки важливо забезпечити гнучкість і стійкість підприємства через залучення наявних ресурсів, а також виявлення прихованих організаційних та технологічних резервів, які часто не використовуються в повному обсязі.

Ключовим напрямом раціоналізації управлінської системи є активізація внутрішнього потенціалу господарства: ефективне застосування людського капіталу, модернізація технологій, скорочення втрат часу та ресурсів, вдосконалення взаємодії з партнерами, постачальниками і споживачами. Особливу роль у цьому процесі відіграє перегляд структури операцій, оптимізація документообігу, автоматизація рутинних процедур та посилення контролю за якістю виконання основних функцій.

Підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та зростання фінансових результатів можливе завдяки комплексному

використанню таких управлінських рішень, як: запровадження технологій ощадливого виробництва, цифровізація внутрішніх процесів, системне навчання персоналу, а також застосування стимулюючих підходів до мотивації праці. Раціональне використання наявного технічного парку, оновлення засобів виробництва, мінімізація непродуктивних витрат та зменшення браку – все це формує фундамент для зростання ефективності діяльності господарства.

Крім того, застосування сучасних технологічних рішень, у тому числі автоматизованих систем управління, забезпечує прозорість бізнес-процесів та оперативне прийняття управлінських рішень. У сільськогосподарському виробництві, де значну роль відіграють сезонні фактори та зовнішні ризики, своєчасна реакція на зміни стає критично важливою.

З огляду на проведені дослідження й аналіз діяльності ФГ «Лаванда», запропоновано інтеграційний підхід до вдосконалення управління бізнес-процесами, який представлено у вигляді структурно-логічної схеми на рис. 3.1.

Ця модель відображає узгоджену послідовність дій щодо реорганізації управлінської системи, з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, внутрішніх резервів і можливостей технічного оновлення.



Рис. 3.1. Структурно-логічна модель удосконалення управління бізнес-процесами у ФГ «Лаванда».

Викладена на рисунку 3.1 структурно-логічна модель удосконалення управління бізнес-процесами у ФГ «Лаванда» демонструє взаємозв'язок між ключовими елементами системи управління, які необхідно модернізувати для досягнення кращих економічних результатів. Вона охоплює такі напрями, як цифровізація операцій, удосконалення взаємодії між підрозділами, активне залучення трудового потенціалу та оновлення технологічної бази. Водночас важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень залишається грамотне планування витрат, зокрема на етапі формування виробничих програм.

Зважаючи на значну роль витрат у системі організації та управління бізнес-процесами аграрного підприємства, доцільним є їх попереднє обґрунтування та прогнозування за місцями виникнення. Це дозволяє не лише здійснювати контроль за дотриманням встановлених лімітів, а й забезпечити співвідношення між фактичними й очікуваними показниками з урахуванням особливостей конкретного підрозділу чи виду діяльності. Особливо актуальним є диференціювання витрат відповідно до бізнес-процесів або окремих структур, що формує підґрунтя для оптимізації ресурсного забезпечення й підвищення точності розрахунків собівартості продукції.

Системне планування витрат дозволяє формувати адаптивні кошториси з урахуванням змін у структурі виробництва, ціновій політиці чи рівні обсягів реалізації. В умовах аграрного виробництва, де чинники природного та ринкового характеру мають вагоме значення, прогнозування витрат на перспективу набуває ще більшої цінності. У зв'язку з цим, для подальшого удосконалення операційної діяльності ФГ «Лаванда» було обрано підхід, що передбачає економіко-математичне планування оптимізації посівних площ.

Такий підхід дозволяє встановити найбільш ефективне поєднання культур у сівозміні з урахуванням агротехнічних вимог і господарських інтересів. Оптимальна структура посівів, заснована на взаємодії культур-попередників і культур-наступників, сприятиме зниженню витрат, покращенню

врожайності та збільшенню прибутковості. Початкові дані, необхідні для побудови моделі оптимізації, подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні показники для формування економіко-математичної моделі оптимізації посівних площ у ФГ «Лаванда»

Сільськогосподарська культура	Обсяг пайового нормування, ц.	Планова норма насіння, кг/пай	Планова норма висіву, кг/га	Обмеження щодо структури посівів
Пшениця	5,60	1220,62	250,00	
Кукурудза на зерно	1,85	406,88	250,00	
Ячмінь	1,85	406,88	275,00	
Горох	0,60	135,62	375,00	
Соняшник	1,25	271,25	6,25	не більше 22% = 180 га

Аналізуючи оновлені дані таблиці 3.1, бачимо, що в фермерському господарстві «Лаванда» планується вирощування п'яти основних сільськогосподарських культур: пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю, гороху та соняшнику. Найбільшим за кількістю паїв є вирощування пшениці — понад 560 паїв, що свідчить про її домінування в структурі сівозміни. Водночас найбільш ресурсоемними за нормами висіву виступають горох та ячмінь, тоді як соняшник, навпаки, потребує значно менших витрат насіння на гектар.

Загалом, обмеження у структурі посівів стосуються лише соняшнику, площа під яким, згідно з агротехнологічними вимогами, не повинна перевищувати 22% загального земельного фонду (що відповідає 180 гектарам). Це пояснюється високим рівнем виснаження ґрунту після вирощування цієї культури та потребою у дотриманні науково обґрунтованої сівозміни для збереження родючості землі.

Враховуючи, що основна частина сукупних витрат господарства припадає саме на виробничі витрати, особливу увагу необхідно зосередити на їх оптимізації. Так, на основі попереднього аналізу структури витрат (див. рис. 2.3), встановлено наступне співвідношення:

- паливно-мастильні матеріали – 31%,
- насіння та посадковий матеріал – 21%,
- оплата праці – 21%,
- добрива – 14%,
- інші витрати (ЗЗР, енергія, ремонт) – 13%.

Саме ці складові формують найбільше навантаження на собівартість продукції. Отже, для раціонального розподілу ресурсів та забезпечення економічної ефективності аграрного виробництва, доцільно розробити оптимізаційну модель витрат на вирощування кожної з культур.

З цією метою у таблиці 3.2 представлено розрахунок питомих виробничих витрат за видами сільськогосподарських культур, що дозволить визначити найекономічніші напрями діяльності та обґрунтувати подальші рішення щодо структури посівів.

Таблиця 3.2

Питомі виробничі витрати за культурами для розрахунку оптимальної структури посівів у ФГ «Лаванда»

Показники	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза на зерно	Горох	Соняшник
Урожайність культур, ц/га	38,8	16,3	85,0	23,8	26,3
Виробничі витрати на 1 ц продукції, грн	312,4	187,4	350,0	386,8	482,0
у тому числі: витрати на насіння	67,2	40,3	75,3	83,2	103,6
витрати на паливо	95,4	57,2	106,9	118,1	147,1
витрати на добрива	44,9	26,9	50,3	55,6	69,3
Витрати праці на 1 ц, люд.-год	2,9	2,1	3,4	2,7	3,7
Сумарні витрати на 1 ц, грн	367,5	220,5	350,0	386,8	567,0
у тому числі: витрати на реалізацію	34,1	21,5	-	-	59,9
Очікувана ціна реалізації, грн/ц	525,0	315,0	437,5	455,0	945,0

Розглянувши дані таблиці 3.2, можна зробити висновок, що найвищу врожайність демонструють кукурудза (85 ц/га) та пшениця (38,8 ц/га), тоді як

ячмінь і горох мають помітно нижчі показники. Водночас, з погляду вартості виробництва, горох і соняшник залишаються найбільш витратними культурами, особливо за рахунок високих затрат на паливо та насіння. Найменше навантаження на бюджет господарства створює ячмінь, однак і потенційна виручка з 1 га при його вирощуванні є найнижчою.

З урахуванням усіх цих характеристик, виникає обґрунтована потреба у визначенні оптимального розподілу площ під кожен з культур таким чином, щоб забезпечити баланс між витратами, прибутковістю та агротехнічними обмеженнями.

Після занесення обчислених у таблиці 3.2 значень до таблиці в середовищі MS Excel, формуємо оптимізаційну модель для визначення найефективнішого розподілу посівних площ. Нехай:

- X_1 – площа під пшеницю,
- X_2 – площа під ячмінь,
- X_3 – площа під кукурудзу на зерно,
- X_4 – площа під горох,
- X_5 – площа під соняшник.

В моделі передбачені системні обмеження, зокрема:

- обсяг доступних земельних ресурсів (не більше 1086 га),
- ліміти за ключовими статтями виробничих витрат (насіння, паливо, добрива),
- граничний рівень витрат на реалізацію,
- обмеження за трудовими витратами,
- агротехнічна вимога до частки соняшнику (не більше 22%, що відповідає 180 га),
- забезпечення виконання пайового зобов'язання щодо мінімальної кількості продукції кожного виду.

Розрахунок значень для цих обмежень здійснювався шляхом множення норм витрат на урожайність культур, відповідно до методики визначення питомих витрат на 1 га.

Отримані числові обмеження занесено до таблиці, сформовано систему рівнянь і нерівностей, на основі яких у середовищі Excel з використанням інструменту «Пошук розв’язання» (Сервіс → Аналіз «Пошук розв’язання») побудовано модель оптимізації.

За результатами проведених розрахунків (див. Додаток А), оптимальна структура посівних площ у плановому періоді становитиме:

Пшениця – 542,5 га

Ячмінь – 162,75 га

Кукурудза на зерно – 162,75 га

Горох – 21,7 га

Соняшник – 196,3 га

На підставі розробленої моделі сформовано звіт щодо досягнутих результатів оптимізації та виконання усіх обмежень і умов завдання.

Таким чином, на основі аналізу витрат за культурами сформовано вихідні дані для побудови математичної моделі, яка враховує доступність ресурсів, рівень витрат, трудомісткість, агротехнологічні обмеження та зобов’язання перед пайовиками. Результатом стало формування оптимізаційної моделі, яка дозволяє обрати найефективніший варіант використання посівних площ з метою зниження витрат, підвищення прибутковості та забезпечення стабільності виробництва.

Таким чином, проведене моделювання стало практичним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у контексті вдосконалення операційної діяльності аграрного підприємства.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Побудована система обмежень стала основою для пошуку ефективної структури посівів, спрямованої на максимізацію результативності господарської діяльності та підвищення рентабельності виробництва.

Однак для повноцінного удосконалення управління бізнес-процесами недостатньо лише оптимізувати аграрне виробництво на рівні технологій чи структури витрат. Не менш важливо – забезпечити ефективність реалізації запропонованих змін на практиці, адаптувати управлінську систему до нових умов функціонування та активізувати внутрішні резерви підприємства. У цьому контексті важливу роль відіграє розробка комплексу організаційно-економічних заходів, які сприятимуть реалізації оптимізаційної моделі, покращенню внутрішніх процесів та зміцненню конкурентних позицій господарства на ринку.

У сучасних умовах розвитку аграрного виробництва ключовим завданням є не лише збереження стабільності функціонування підприємств, а й послідовне зростання їх економічної результативності. Показники ефективності операційної діяльності відображають здатність господарства реалізовувати поставлені цілі з найменшими витратами при максимальному рівні віддачі. В аграрній сфері, яка є стратегічно важливою для економіки країни, ефективність не лише демонструє господарський успіх, а й визначає рівень продовольчої безпеки, зайнятості в сільських регіонах та загальну якість життя.

Під економічною результативністю слід розуміти підсумковий ефект, який досягається внаслідок раціонального використання наявних ресурсів: земельних, матеріально-технічних, трудових. Саме вона визначає рівень досягнення цілей виробничої системи підприємства. У практичній площині ефективність відображається як співвідношення між отриманим обсягом продукції та сукупними витратами, понесеними на її виробництво. Чим вища ця віддача, тим більша загальна економічна стійкість підприємства.

Особливість оцінювання результативності в аграрному секторі полягає у врахуванні специфічних умов господарювання. Так, на рівень ефективності впливає не лише якість управлінських рішень чи інтенсивність використання праці, але й особливості природно-кліматичних умов, сезонність, структура угідь, а також технологічний рівень агровиробництва. Основним предметом

виміру в рослинництві є продуктивність сільськогосподарських культур з одного гектара землі, а в тваринництві – вихід продукції з одиниці поголів'я.

Висока ефективність є передумовою зростання прибутковості підприємства, а отже, і його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та можливості соціального розвитку. Тому важливо не лише досягати певного рівня результативності, а й постійно її підвищувати через оновлення технологій, впровадження сучасних методів організації праці та вдосконалення управління бізнес-процесами.

Враховуючи вищезазначене, доцільним є проведення розрахунку порівняльної економічної ефективності, який дозволяє оцінити фактичну віддачу ресурсів у порівнянні з плановими показниками. Такий аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності, обґрунтувати управлінські рішення та розробити заходи з підвищення ефективності виробничих процесів.

Оцінку проведено з урахуванням основних параметрів діяльності фермерського господарства «Лаванда» за допомогою розрахунку коефіцієнтів ефективності, що наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна оцінка витрат до та після вдосконалення системи управління бізнес-процесами

Показник	До вдосконалення	Після вдосконалення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Площа с.-г угідь, га	890,2	890,2	0,0	100,0
Кількість працівників	14	14	0,0	100,0
Виробничі витрати всього, грн	552000,0	2732918,2	2180918,2	495,1
в т.ч. на посадковий матеріал, грн	132600,0	587577,4	454977,4	443,0
паливо, грн	188300,0	834359,9	646059,9	443,1
добрива, грн	8873,8	392170,7	383296,9	442,9
витрати праці, грн	131639,3	70326,0	-61313,3	53,5
інші витрати, грн	10573,8	204733,2	194159,4	1936,3
Виробничі витрати на 1 га, грн	508,3	2516,5	2008,2	495,1
Виробничі витрати на 1 працівника, грн	3065,8	151866,5	148800,7	495,1
Чистий прибуток, грн	4213,1	1122542,3	1118329,2	266,4
Прибуток на 1 га, грн	388,0	1034,5	646,5	266,4
Прибуток на 1 працівника, грн	2340,6	6236,2	3895,6	266,4

Аналіз таблиці свідчить про суттєве зростання обсягів виробничих витрат після впровадження вдосконаленої моделі управління, зокрема за статтями витрат на паливо, добрива та посадковий матеріал. Водночас, спостерігається значне скорочення витрат праці на одиницю продукції — майже на 47%, що свідчить про покращення організації трудових ресурсів.

Попри зростання сукупних витрат, прибутковість підприємства зросла у понад 2,5 рази — як у загальному вираженні, так і в розрахунку на гектар та одного працівника. Це свідчить про те, що вдосконалення управління сприяло підвищенню ефективності виробництва, зростанню віддачі від кожної вкладеної гривні та кращому використанню ресурсів.

Результати, наведені в таблиці 3.3, дозволяють здійснити порівняльний аналіз ключових економічних показників до та після впровадження вдосконаленої моделі управління бізнес-процесами. Щоб візуалізувати характер змін і підкреслити динаміку основних статей витрат і прибутку, інформацію доцільно подати у вигляді графічного зображення.

На рис. 3.2 відображено порівняння обсягів витрат за окремими статтями, а також чистого прибутку до та після вдосконалення системи управління у ФГ «Лаванда». Це дозволяє наочно оцінити ефект впроваджених змін та сформулювати узагальнене уявлення про ефективність оновленого підходу до управління ресурсами.

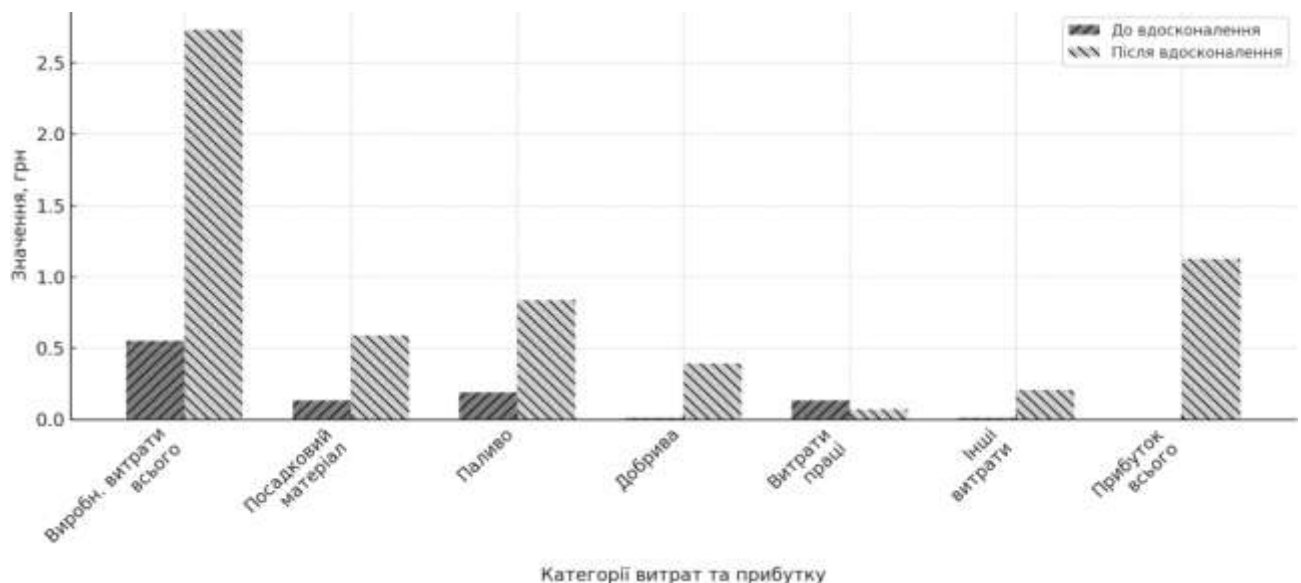


Рис. 3.2. Порівняння витрат і прибутку до та після вдосконалення

На рисунку чітко видно, що всі основні категорії витрат після вдосконалення значно зросли, особливо це стосується палива, добрив і посадкового матеріалу. Проте не менш виразно помітне багаторазове зростання прибутку, яке фактично компенсує зростання витрат.

Водночас зменшення витрат праці на тлі зростання решти категорій демонструє правильність управлінських рішень у напрямку автоматизації, механізації або підвищення продуктивності персоналу.

Високі абсолютні витрати після вдосконалення управління не слід сприймати негативно, адже їх ефективність зросла в рази. Отриманий економічний ефект доводить, що перехід до сучасних принципів управління бізнес-процесами у ФГ «Лаванда» є цілком виправданим і доцільним, оскільки сприяє підвищенню прибутковості, оптимізації затрат та зростанню економічної стійкості господарства.

Отже, представлені шляхи вдосконалення управління бізнес-процесами фермерського господарства «Лаванда» на основі аналітичних даних та економіко-математичного моделювання оптимізації структури посівних площ дозволило визначити ефективні пропорції між культурами з урахуванням витрат, ресурсів і технічних обмежень.

Запропоновані управлінські рішення були спрямовані на підвищення рентабельності, зменшення непродуктивних витрат і покращення організації праці. Як показали розрахунки, навіть при зростанні окремих статей витрат, прибутковість підприємства значно зростає. У цілому запропонована модель підтвердила доцільність впровадження сучасних інструментів управління в системі аграрного виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми удосконалення управління бізнес-процесами у фермерському господарстві «Лаванда», можна сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором адаптації аграрного підприємства до умов сучасного ринку. Саме системний підхід до управління виробничими, фінансовими та організаційними процесами формує основу гнучкої стратегії, яка дозволяє фермерському господарству зберігати стійкість у мінливому зовнішньому середовищі. Визначено, що для ФГ «Лаванда» перспективним є впровадження процесного підходу до управління, заснованого на ідентифікації ключових ланок виробництва, визначенні вузьких місць та оптимізації витрат за допомогою моделювання. Такий підхід забезпечує прозорість і контроль на всіх етапах реалізації сільськогосподарської діяльності, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів.

2. Аналіз структури посівних площ за 2022–2024 рр. показав домінування зернових культур і соняшника. У середньому, площа під соняшником займала 22–26%, а зернові – понад 34% загальної посівної площі. Це свідчить про необхідність оновлення сівозміни та впровадження нових культур (зокрема, гороху та кукурудзи), що поліпшить агротехнічний стан ґрунтів і стабілізує обсяги виробництва.

3. Встановлено, що витрати господарства, зокрема на паливо, добрива й насіння, мають тенденцію до зростання, що пояснюється як зовнішніми чинниками (інфляція, ринок), так і внутрішніми (інтенсифікація виробництва). Проте впровадження раціональної структури посівів та нової системи управління дозволило суттєво підвищити продуктивність і прибутковість на одиницю площі та на одного працівника.

4. У результаті математичного моделювання оптимізації посівних площ, побудованого на реальних аналітичних даних господарства, визначено

ефективний варіант сівозміни та співвідношення культур. Запропонована модель базується на обмеженнях за ресурсами, витратами, агротехнічними вимогами та зобов'язаннями перед пайовиками. Оптимізаційна модель дозволяє адаптувати систему управління до змін ринку та виробничих потреб.

5. Після впровадження розроблених заходів загальна сума витрат зросла, однак пропорційно ще більше зріс прибуток, що підтверджує ефективність запропонованої системи. Це зростання забезпечено раціональним використанням ресурсів, диференціацією витрат за бізнес-процесами та підвищенням якості управлінських рішень. Поділ витрат за функціональними напрямками діяльності дав змогу точніше планувати виробництво, оперативно коригувати бюджети та адаптувати обсяги виробництва до ринкової кон'юнктури. В умовах сучасного аграрного ринку це створює конкурентну перевагу та основу для подальшого стратегічного розвитку господарства.

6. З метою підвищення результативності управління бізнес-процесами у ФГ «Лаванда» доцільно застосовувати економіко-математичні методи при прийнятті рішень, зокрема для оптимізації витрат, планування посівів та оцінки ефективності виробничих підрозділів. Такий підхід сприятиме комплексному вдосконаленню всієї системи управління аграрним підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
4. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
5. Бланк І. А. Стратегічне управління підприємством. К.: Ельга, 2021. 512 с.
6. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
7. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
8. Дегтяренко Ю. Б. Впровадження інноваційних технологій в агровиробництво // Економіка України. 2020. №12. С. 41–45.
9. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
10. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. К.: Держстат, 2024. 624 с.
11. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління

- підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
12. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
 13. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
 14. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
 15. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
 16. Жигалкіна І. М. Менеджмент у сільському господарстві. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 264 с.
 17. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.
 18. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
 19. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.
 20. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).
 21. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html>

hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html (дата звернення: 10.05.2025).

22. Кирилюк Л. М. Оптимізація виробничої програми агропідприємств // Економіка та держава. 2022. №9. С. 32–35.
23. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
24. Коваль Л. С. Бізнес-процеси як інструмент стратегічного управління // Проблеми економіки. 2020. №2. С. 91–96.
25. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч.посіб. Київ: Знання, 2010. 697 с.
26. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
27. Козак А. І. Взаємозв'язок між управлінням витратами і прибутковістю підприємства // Економіка ХХІ століття. – 2022. – №5. – С. 10–14.
28. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>
29. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
30. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
31. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
32. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

33. Кравченко І. О. Впровадження процесного підходу в малих агропідприємствах // АгроТайм. – 2022. – №7. – С. 15–18.
34. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
35. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
36. Лисенко Ю. І. Використання Excel у плануванні сільськогосподарського виробництва // Інформаційні технології в економіці. – 2022. – №6. – С. 23–27.
37. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
38. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
39. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
40. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
41. Павленко А. Ф. Економіка аграрного сектора. – К.: Ліра-К, 2020. – 304 с.
42. Павлюк І. М. Системний аналіз витрат агропідприємств // АгроСвіт. 2021. №10. С. 35–40.
43. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В

- Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
44. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
45. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
46. Петренко О. О. Оцінка ефективності агробізнесу на основі процесного підходу // Економіка АПК. – 2022. – №4. – С. 67–72.
47. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
48. Шевченко Р. І. Бізнес-моделювання в сільському господарстві // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – №1. – С. 12–17.
49. FAO. Digital agriculture transformation and business process optimization. – Rome, 2020.
50. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Оптимізована структура посівних площ у ФГ «Лаванда» на
плановий період**

Культура	Оптимальна площа, га	Відхилення від базової, га	Частка в загальній площі, %
Пшениця озима	542,5	52,5	49,9
Ячмінь	162,8	-10,0	15
Кукурудза на зерно	162,8	32,8	15
Горох	21,7	21,7	2
Соняшник	196,3	-20,0	18,1
Усього	1086	-	100