

**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 СТРАТЕГІЇ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

Здобувач

Максим КУЗЬМІН

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

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

підприємства у динаміці. 5. Оцінка ефективності бізнес-процесів. 6. Матриця взаємодії між підрозділами підприємства в контексті процесного управління.

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 виробничо-економічної діяльності 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)

Максим КУЗЬМІН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність процесного управління як складової стратегічного менеджменту підприємства	7
1.2. Методичні підходи до розробки стратегії процесного управління в аграрному секторі	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В СТОВ «СЛАВУТИЧ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Славутич»	25
2.2. Діагностика системи процесного управління підприємством та її стратегічних орієнтирів	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	45
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного процесного управління в СТОВ «Славутич»	45
3.2. Економічне обґрунтування впровадження удосконалень у систему процесного управління	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна ситуація в аграрному секторі України супроводжується значними викликами, зумовленими війною, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів та постійною нестачею фінансових і матеріально-технічних ресурсів. У цих умовах підприємства сільськогосподарської галузі змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати свою структуру управління та вдосконалювати ключові бізнес-процеси. Особливо актуальною ця проблема є для середніх підприємств, таких як СТОВ «Славутич», що здійснює діяльність орендованих землях у Тернопільському районі Тернопільської області.

Процесне управління, як стратегічний підхід до організації діяльності, передбачає систематизацію усіх процесів, орієнтацію на результат і безперервне вдосконалення. Впровадження процесного підходу дозволяє аграрним підприємствам забезпечити ефективну координацію між різними ланками господарської системи, своєчасне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Для підприємств із розгалуженою структурою, які займаються вирощуванням зернових, бобових, олійних культур, а також здійснюють транспортну діяльність, займаються торгівлею технікою та утримують молочну худобу, як у випадку зі СТОВ «Славутич», процесне управління виступає ключовим чинником забезпечення збалансованого розвитку.

Особливу важливість набуває питання формування стратегії процесного управління, яка має враховувати специфіку аграрного виробництва, сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, державного регулювання, а також можливості цифрової трансформації процесів. Розробка ефективної стратегії дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, але й сформувати конкурентні переваги, необхідні для стабільного функціонування в умовах високої турбулентності.

Актуальність теми зумовлена необхідністю запровадження стратегічних змін у системі процесного управління сільськогосподарськими підприємствами з метою підвищення їх адаптивності до зовнішніх викликів, покращення використання ресурсів і забезпечення стійкого зростання.

Мета дослідження полягає в розробці напрямів удосконалення стратегії процесного управління в СТОВ «Славутич» для підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність процесного підходу та стратегічного управління в контексті сільськогосподарських підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику СТОВ «Славутич»;
- провести аналіз чинної системи процесного управління підприємством;
- визначити основні проблеми, бар'єри та резерви вдосконалення;
- обґрунтувати шляхи формування ефективної стратегії процесного управління;
- оцінити економічну доцільність запропонованих змін.

Об'єкт дослідження – система процесного управління підприємством у сільському господарстві.

Предмет дослідження – механізми стратегічного управління бізнес-процесами в діяльності СТОВ «Славутич».

Методи дослідження. У процесі роботи використано загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, графічного подання інформації, а також спеціальні методи – SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, економічне моделювання.

Інформаційна база дослідження включає: звітні дані СТОВ «Славутич» за 2022–2024 роки, внутрішні документи підприємства, нормативно-правові акти, аналітичні та статистичні матеріали, наукові публікації з питань стратегічного менеджменту та процесного підходу в аграрному секторі.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що охоплюють теоретичні, аналітичні та практичні аспекти дослідження, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. У дослідженні використано 49 джерел літератури, зокрема наукові статті, монографії, галузеві дослідження та офіційні документи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність процесного управління як складової стратегічного менеджменту підприємства

Історія управлінської думки демонструє постійний пошук нових підходів до організації діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності. Упродовж XX століття теорія менеджменту пройшла через низку етапів, кожен з яких відповідав рівню розвитку економіки, технологій і соціально-політичних умов. Однією з ключових віх стало становлення процесного підходу, який замінив традиційну функціональну модель управління.

Функціональний підхід, який домінував у менеджменті впродовж тривалого часу, передбачає поділ організації на окремі підрозділи за функціями (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал тощо). Кожен підрозділ має власні цілі, завдання, ресурси й управлінську ієрархію. Основна увага у функціональній моделі приділялася вертикальному управлінню та контролю всередині кожної окремої функції. Така структура була зручною в умовах стабільного середовища, коли ефективність забезпечувалася через спеціалізацію та чіткий розподіл відповідальності.

Однак зі зростанням складності бізнес-середовища виявилися суттєві недоліки функціонального підходу:

- дублювання функцій у різних підрозділах;
- відсутність координації між відділами;
- втрата фокусу на кінцевому результаті;
- низька гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища;
- проблеми з адаптацією до клієнтоорієнтованих стратегій.

У сільському господарстві, де процеси тісно взаємопов'язані, а сезонність і залежність від зовнішніх умов є критичними, така модель управління часто

виявляється неефективною. Функціональні бар'єри між виробництвом, збутом, логістикою та фінансами ускладнюють оперативне прийняття рішень.

З другої половини XX століття, в умовах глобалізації, автоматизації, цифровізації та посилення конкуренції, почали формуватися нові підходи до управління. Одним із них став процесний підхід, який орієнтований не на структурні одиниці, а на сукупність логічно взаємопов'язаних дій, що створюють цінність для споживача. Такий підхід розглядає підприємство як мережу процесів, що перетинають функціональні межі і мають чітко визначені входи, виходи, відповідальних осіб і ресурси [12].

На відміну від функціонального, процесний підхід зосереджений на кінцевому результаті, а не на окремих діях. Він дозволяє інтегрувати діяльність усіх підрозділів у єдиний потік створення цінності, підвищуючи швидкість і якість операцій.

Для кращого розуміння трансформації управлінських підходів доцільно порівняти їх основні характеристики (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Порівняння функціонального та процесного підходів до управління підприємством

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Об'єкт управління	Функціональні підрозділи	Бізнес-процеси
Організація роботи	Вертикальна ієрархія	Горизонтальна інтеграція
Основний фокус	Виконання завдань у межах підрозділу	Досягнення результатів у межах процесу
Відповідальність	Колективна або нечітка	Персоніфікована за кожен процес
Орієнтація	На внутрішні цілі підрозділу	На клієнта та результат
Гнучкість	Низька	Висока
Інноваційність	Часто стримується через формальність	Заохочується завдяки відкритості
Контроль	Через систему звітності	Через показники ефективності процесу (KPI)

Як видно з таблиці, процесний підхід сприяє формуванню гнучкої, адаптивної організації, яка здатна ефективно функціонувати в умовах нестабільності та змін. Він дозволяє зосередити управлінські зусилля на досягненні конкретних результатів, підвищити рівень відповідальності та прозорості, забезпечити швидку реакцію на потреби споживача.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває застосування процесного підходу саме в аграрному секторі. Аграрні підприємства, як правило, мають складну внутрішню структуру, де відбуваються численні взаємозалежні процеси: підготовка ґрунту, закупівля насіння і добрив, посівна, догляд за культурами, збір урожаю, зберігання, логістика, реалізація продукції, ведення звітності тощо. Якщо ці процеси не інтегровані в єдину систему управління, виникає ризик дублювання функцій, втрати інформації, несвоєчасних рішень, фінансових втрат.

Для сільськогосподарських підприємств, , що поєднують основну діяльність із рослинництва з іншими — тваринництвом, автотранспортними послугами, торгівлею — питання переходу до процесного підходу є критично важливим. Йдеться про створення наскрізної системи управління, де бізнес-процеси будуть координуватись між усіма видами діяльності та спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Перехід від функціонального до процесного управління є необхідним етапом розвитку сучасного підприємства, особливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Процесний підхід дозволяє сформувати прозору, результативну та гнучку модель управління, що забезпечує ефективність як операційних, так і стратегічних рішень. Його впровадження в аграрному виробництві, зокрема на прикладі СТОВ «Славутич», може суттєво підвищити адаптивність підприємства до змін, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасному менеджменті поняття процесного управління розглядається як фундаментальна концепція, яка забезпечує системну взаємодію між усіма елементами організації, орієнтовану на досягнення чітко визначених

результатів. Процесне управління не лише описує діяльність підприємства у вигляді набору взаємопов'язаних дій, але й пропонує методи і принципи, які дозволяють керувати цими діями ефективно, гнучко й адаптивно, особливо в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів, характерних для аграрного сектору.

Процесне управління — це концепція організації діяльності підприємства, згідно з якою основою управлінських рішень стають бізнес-процеси, що визначаються як логічна послідовність взаємопов'язаних дій, які створюють цінність для кінцевого споживача. В основі цього підходу лежить орієнтація не на функції, а на результат, що досягається шляхом перетину традиційних функціональних меж [16].

Ключові поняття, пов'язані з процесним підходом:

- Бізнес-процес – сукупність взаємопов'язаних операцій або дій, які мають визначені входи й виходи та створюють цінність для клієнта.
- Вхід – ресурси (матеріали, інформація, енергія), які необхідні для початку процесу.
- Вихід – результат процесу у вигляді готової продукції, послуги або цінності.
- Власник процесу – відповідальна особа або підрозділ, який відповідає за ефективність і результативність процесу.
- Карта процесу – графічне або табличне відображення логіки виконання процесу, із зазначенням дій, виконавців, послідовності та ресурсів.

У межах сільськогосподарського підприємства бізнес-процесами можуть виступати, наприклад: обробка ґрунту, вирощування культур, закупівля насіння, збут продукції, облік витрат, утримання техніки тощо. Якщо ці процеси не мають чіткої структури та не координуються між собою, виникають затримки, дублювання дій і втрати ресурсів.

У контексті процесного підходу всі процеси підприємства класифікуються на три основні групи:

1. Основні (ключові) – ті, що безпосередньо створюють цінність для споживача (вирощування продукції, зберігання, збут).
2. Допоміжні – забезпечують функціонування основних (обслуговування техніки, постачання, управління персоналом).
3. Управлінські – пов’язані з прийняттям стратегічних і тактичних рішень (планування, бюджетування, контроль, аудит).

Цей розподіл дозволяє структурувати діяльність підприємства, виділити пріоритетні напрями вдосконалення, визначити критичні точки контролю та підвищити прозорість управління.

Ефективність реалізації процесного підходу значною мірою залежить від дотримання його базових принципів. У науковій та прикладній літературі виділяється кілька ключових засад (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Основні принципи процесного управління підприємством

Упровадження цих принципів дозволяє побудувати на підприємстві систему управління, яка не лише функціонує стабільно, а й динамічно розвивається відповідно до змін зовнішнього середовища.

Аграрні підприємства мають свою специфіку, що впливає на особливості впровадження процесного підходу:

- сезонний характер діяльності – вимагає чіткого календарного планування і гнучкого реагування.
- залежність від погодних умов – потребує адаптивного підходу до побудови процесів.
- складність обліку витрат і результатів – через багатofакторність виробництва.
- велика кількість взаємопов'язаних операцій – потребує координованого управління [17].

Для підприємств, аграрного профілю, де поєднується рослинництво, тваринництво, торгівля та транспортні послуги, впровадження процесного управління дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити внутрішні витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити ефективне стратегічне планування.

Таким чином, процесне управління є сучасною управлінською концепцією, яка забезпечує досягнення високої результативності завдяки систематизації дій, орієнтації на споживача та постійному вдосконаленню. У сільському господарстві, де важливу роль відіграє узгодженість дій між різними структурами, процесний підхід дозволяє ефективно інтегрувати виробничі, логістичні, торгові та адміністративні процеси [21].

Процесний підхід в управлінні став невід'ємним інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах високої динаміки ринкового середовища, нестабільності постачання, конкуренції та необхідності швидкого прийняття рішень. Суть процесного підходу полягає у переході від ієрархічної, вертикальної структури до горизонтального управління наскрізними потоками

дій, які створюють додану вартість. У контексті стратегічного управління такий підхід дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, але й формує основу для досягнення довгострокових переваг підприємства.

Стратегія підприємства, з точки зору сучасного менеджменту, – це сукупність ключових напрямів діяльності та ресурсних рішень, які спрямовані на досягнення бажаного стану в майбутньому. Її реалізація залежить від узгодженості цілей, процесів, функцій і результатів діяльності. У цьому контексті процесне управління виконує функцію зв'язуючої ланки, яка забезпечує цілісність системи управління. Впровадження процесного підходу дозволяє перевести стратегічні орієнтири в конкретні, вимірювані дії, які можуть бути інтегровані у щоденну операційну діяльність підприємства.

Процеси виступають своєрідним «каркасом» організації, на якому формуються стратегії розвитку, модернізації, цифровізації, клієнтоорієнтації, оптимізації витрат або забезпечення сталості. В умовах аграрного виробництва, де важливу роль відіграє узгодженість між посівними роботами, обробкою культур, технічним обслуговуванням, логістикою, обліком та фінансовим контролем, орієнтація на процеси дає змогу управляти складними зв'язками у системі та зменшувати втрати на стиках відповідальності.

Однією з головних переваг процесного управління є його здатність трансформувати стратегію з абстрактного концепту в конкретну дію. Наприклад, стратегія підвищення ефективності підприємства зазвичай розглядається через призму зниження витрат. Але лише за умов ідентифікації неефективних бізнес-процесів, аналізу втрат, часу виконання, залучених ресурсів і повторюваних дій можна сформулювати заходи, що матимуть реальний ефект. У цьому аспекті саме процесна модель надає необхідний інструментарій для аналізу, оптимізації та моніторингу виконання стратегічних ініціатив.

Варто також зазначити, що процесний підхід забезпечує прозорість управління, яка є необхідною умовою для реалізації стратегії. Завдяки чіткому розумінню, як саме функціонує організація, де виникають затримки чи надмірне споживання ресурсів, управлінці мають змогу приймати обґрунтовані

рішення, своєчасно коригувати діяльність і відслідковувати досягнення цілей. Процеси можуть бути описані за допомогою інструментів моделювання, зокрема BPMN або IDEF0, що дозволяє їх візуалізувати, стандартизувати, навчити персонал та вбудувати систему KPI, яка пов'язує стратегічні цілі з оперативними показниками.

Крім того, процесна модель є основою для реалізації цифрових трансформацій, які сьогодні стають обов'язковим етапом розвитку аграрного бізнесу. Всі сучасні ERP-системи, CRM, програмні продукти управління обліком і логістикою базуються саме на процесному підході. Тому підприємства, які прагнуть підвищити ефективність і швидкість адаптації до змін, мусять інтегрувати процесне мислення в управлінську культуру.

У стратегічному контексті варто звернути увагу і на підвищення відповідальності за результат. У традиційній функціональній системі результат діяльності часто розмивався між підрозділами, що знижувало ефективність контролю та мотивації. Натомість у процесному управлінні кожен процес має власника – конкретну особу, яка несе відповідальність за виконання, якість і результативність процесу. Такий підхід стимулює розвиток управлінських компетенцій, запровадження внутрішніх стандартів якості та посилює корпоративну відповідальність.

Для аграрного підприємства реалізація стратегій у складних і мінливих умовах агросезону, ринку праці, закупівельних та збутових операцій потребує максимально чіткого узгодження внутрішніх дій. Наприклад, стратегія диверсифікації виробництва (введення нових культур або напрямів діяльності) буде ефективною лише тоді, коли під кожен етап – від прийняття рішення до реалізації нової продукції – буде розроблено відповідні процеси з визначеними ресурсами, відповідальними, термінами, показниками ефективності. Таким чином, процесне управління дозволяє зменшити ризики впровадження нововведень, підвищити обґрунтованість рішень та забезпечити досягнення очікуваних результатів [24].

Доцільно також підкреслити, що стратегія підприємства передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й побудову стійкої організаційної моделі, яка здатна адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому цінності, місію та ключові компетенції. Саме процесна модель управління формує цю здатність через структурованість, взаємозв'язки, оптимізацію витрат і підвищення ефективності взаємодії.

Ілюстративно вплив процесного підходу на стратегічне управління можна зобразити у вигляді схеми, що демонструє, як через процеси реалізуються ключові компоненти стратегії підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вплив процесного підходу на реалізацію стратегії підприємства

У результаті, процесне управління виступає не лише як інструмент оптимізації, але і як стратегічний ресурс, що здатен забезпечити довготривалі конкурентні переваги. У складних реаліях агробізнесу, де поєднуються фактори ризику, регуляторного тиску, нестабільності постачання та змін споживчого

попиту, саме процесний підхід дозволяє підприємствам адаптуватися, зберігати цілісність операцій та досягати стратегічних орієнтирів.

1.2. Методичні підходи до розробки стратегії процесного управління в аграрному секторі

Розробка та впровадження стратегії управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві вимагає глибокого розуміння методологічних основ, які забезпечують цілісність та логіку управлінських рішень. Застосування стратегічного підходу до процесного управління передбачає поєднання традиційних концепцій менеджменту з новітніми технологіями управління змінами, ризиками, ресурсами та конкурентними перевагами.

Основу будь-якої стратегії становить чітке визначення бачення, місії та цілей підприємства. В умовах аграрного виробництва, де зовнішні ризики (кліматичні, цінові, логістичні) мають вирішальне значення, стратегічне управління бізнес-процесами дозволяє адаптувати підприємство до середовища з високим рівнем невизначеності. Бізнес-процеси виступають у цьому випадку не лише як інструменти оперативної діяльності, але й як засіб стратегічної трансформації, оскільки вони безпосередньо визначають швидкість, якість і ефективність досягнення стратегічних цілей [22].

Побудова стратегічної моделі процесного управління передбачає проходження кількох ключових етапів: діагностику наявних процесів, ідентифікацію проблем і точок зростання, формулювання стратегічних завдань, визначення пріоритетів, розробку карти процесів, встановлення ключових показників ефективності (KPI), а також впровадження механізмів моніторингу та контролю. Методологія такого підходу ґрунтується на принципах системного аналізу, що дозволяє розглядати підприємство як комплекс взаємозалежних процесів із загальною метою створення цінності.

Одним із базових інструментів формування стратегії є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози і

можливості зовнішнього середовища. Цей інструмент доцільно поєднувати з процесною моделлю, оскільки SWOT-матриця дає змогу визначити ключові процеси, які потребують змін, а також сформувати стратегічні ініціативи, орієнтовані на підвищення ефективності. Наприклад, якщо підприємство має проблему з низькою якістю продукції, це може бути наслідком неефективного контролю на етапі збору або зберігання урожаю, що вказує на необхідність вдосконалення відповідного процесу.

У практиці стратегічного менеджменту дедалі більшого поширення набуває модель BSC (Balanced Scorecard) або збалансована система показників. Вона дозволяє сформулювати стратегію у вигляді набору цілей і показників у чотирьох площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішньопроектній та інноваційно-розвитковій. У кожній з цих площин визначаються цільові орієнтири, що формують основу для процесного управління. Наприклад, у площині внутрішніх процесів можуть бути поставлені завдання щодо зменшення тривалості виробничого циклу, підвищення продуктивності праці або скорочення витрат на логістику.

Ще одним потужним інструментом є метод SMART, який використовується для постановки цілей у межах бізнес-процесів. Ця методика передбачає, що кожна ціль має бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), релевантною (Relevant) і обмеженою в часі (Time-bound). Такий підхід дозволяє зробити управління процесами не лише системним, а й контрольованим на кожному етапі.

У стратегічному контексті важливо також враховувати методологію BPM (Business Process Management), яка поєднує концепції планування, реалізації, моніторингу та вдосконалення процесів у єдиній безперервній системі. BPM передбачає створення карти бізнес-процесів (Business Process Map), що відображає логіку виконання, взаємозв'язки, виконавців, ресурси, виходи та результати. Це дозволяє виявити вузькі місця, накладання функцій, надмірні витрати та зони відповідальності. В аграрному підприємстві така карта може охоплювати увесь виробничий цикл – від обробки ґрунту до реалізації

продукції – і дозволяє пов'язати щоденну діяльність з довгостроковими стратегічними цілями.

Особливо актуальним у стратегічному процесному управлінні є впровадження підходів до моделювання процесів, таких як IDEF0 або BPMN. Ці нотації дозволяють будувати логічні моделі процесів, які є зрозумілими як для керівництва, так і для виконавців. Вони використовуються для опису функціональних зв'язків, потоків інформації та ресурсів, забезпечуючи тим самим основу для цифрового управління підприємством.

Крім того, методологія стратегічного управління бізнес-процесами має включати інструменти управління змінами, адже будь-яке стратегічне втручання у процеси передбачає трансформацію звичних підходів, зміну поведінки персоналу, адаптацію систем обліку, логістики, постачання тощо. Тут доцільно застосовувати концепцію ADKAR, яка описує п'ять ключових етапів змін: обізнаність (Awareness), бажання (Desire), знання (Knowledge), здатність (Ability), підкріплення (Reinforcement). Ця модель дозволяє враховувати людський фактор у процесі впровадження нових стратегічних процесів, зокрема в умовах обмеженого персоналу, як це часто буває у фермерських і сільськогосподарських господарствах.

Підприємства аграрного сектора, що мають багатoproфільну діяльність, особливо потребують систематизованого підходу до стратегічного процесного управління. Відсутність чіткої моделі призводить до дублювання функцій, неузгодженості між підрозділами, втрати часу і ресурсів. Методологія управління бізнес-процесами дає змогу уникнути цих проблем і створити основу для побудови стратегічної системи управління, орієнтованої на результат і адаптивність.

Таким чином, методологічні засади стратегічного управління бізнес-процесами базуються на поєднанні системного підходу, моделей стратегічного аналізу, інструментів постановки цілей, процесного моделювання, моніторингу та управління змінами. Вони забезпечують необхідний рівень інтеграції між стратегією підприємства та його щоденною операційною діяльністю, що є

критичним для підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та стабільності аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Удосконалення управління підприємством на основі процесного підходу неможливе без глибокого аналізу існуючих бізнес-процесів та використання ефективних інструментів для їх оцінки, моделювання й оптимізації. Для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів – сезонності, природно-кліматичних умов, технологічного циклу та ринкових коливань – питання оптимального формування процесної системи є особливо актуальним. Сучасні методи аналізу дозволяють не тільки ідентифікувати слабкі місця в організації роботи, а й обґрунтувати рішення щодо її вдосконалення з урахуванням економічної доцільності, ризиків та стратегічних цілей.

Першим і найбільш базовим інструментом аналізу є картування процесів (Process Mapping), яке дозволяє візуалізувати структуру бізнес-процесу, визначити ключові дії, відповідальних осіб, ресурси, часові межі та очікувані результати. Це простий, але надзвичайно ефективний метод, що дозволяє створити загальне уявлення про те, як саме функціонує підприємство. Побудова карт процесів допомагає виявити дублювання функцій, зайві етапи, затримки, точки перетину між підрозділами, що часто є джерелом неузгодженості в аграрному секторі. Наприклад, на підприємстві СТОВ «Славутич» із кількома напрямками діяльності – рослинництвом, тваринництвом, логістикою, торгівлею – саме побудова карти процесів дозволяє узгодити дії між структурними одиницями.

Для більш глибокого аналізу доцільно використовувати методи функціонально-вартісного аналізу (ФВА), які орієнтовані на оцінку кожного етапу процесу з погляду створення цінності. Кожна дія аналізується за принципом: чи створює вона додану вартість для кінцевого споживача? Якщо ні, то такий етап підлягає або виключенню, або зміні. Цей підхід сприяє скороченню витрат і спрощенню технологічних схем, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів.

Сучасною практикою є використання моделей BPMN (Business Process Model and Notation) – міжнародного стандарту графічного моделювання процесів, що дозволяє описати дії, події, рішення, виконавців і взаємозв'язки у вигляді логічних блоків і потоків. Завдяки цьому інструменту створюються моделі, що зрозумілі не лише керівникам, а й пересічним працівникам. У BPMN передбачено можливість інтеграції автоматизованих систем (наприклад, ERP) у загальний процес, що відповідає потребам цифровізації агробізнесу. Саме з моделі BPMN починається більшість цифрових трансформацій, включно з автоматизованим обліком у виробництві, постачанні, логістиці та фінансах.

Ще одним важливим інструментом є метод SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers), який дозволяє описати процес на рівні високої абстракції, визначивши його межі, учасників, ресурси та очікувані результати. SIPOC особливо зручний для діагностики загального функціонування аграрних підприємств, коли потрібно зрозуміти логіку функціонування ключових процесів. Наприклад, для процесу збирання врожаю: постачальниками є агрономічна служба та технічний відділ, вхід – готові посіви, ресурси – техніка та паливо, вихід – зібрана продукція, клієнти – відділ зберігання або збуту. Такий підхід дозволяє структуровано побачити проблемні ділянки.

Окрім моделювання, важливою складовою оптимізації є оцінка ефективності процесів. Зазвичай використовуються KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що встановлюються для кожного процесу. Наприклад, для логістичного процесу це може бути час доставки, рівень заповнення транспорту, витрати на тонно-кілометр. Для процесу виробництва – собівартість одиниці продукції, врожайність, відсоток браку. KPI дозволяють контролювати стан процесу в динаміці, виявляти відхилення та своєчасно втручатися в управління.

У процесі вдосконалення важливо враховувати також інструменти реінжинірингу бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering). Це підхід, який передбачає не просто покращення існуючих процесів, а їх повне переосмислення і побудову з нуля, виходячи з сучасних умов і потреб. Такий

радикальний метод доцільний тоді, коли підприємство змінює свою бізнес-модель, переходить на нові технології або стикається з кардинальними зовнішніми змінами. У випадку СТОВ «Славутич», впровадження нової логістичної системи чи системи точного землеробства потребуватиме саме реінжинірингу, а не лише вдосконалення.

Для ідентифікації вузьких місць у процесах може бути застосований метод “5 Why” (П’ять Чому) – інструмент пошуку причин проблем шляхом послідовного з’ясування глибинних причин. Наприклад, якщо на підприємстві часто зриваються строки сівби, потрібно ставити запитання: чому? Відповідь – не підготували техніку. Чому? Не було запчастин. Чому? Не сформували заявку вчасно. Чому? Не було відповідального. Таким чином, можна дійти до кореня проблеми й усунути не симптом, а причину.

Ілюстративно логіку застосування інструментів аналізу та оптимізації можна подати у вигляді блок-схеми (рис. 1.3), яка демонструє послідовність дій у процесі вдосконалення бізнес-процесів підприємства.



Рис. 1.3. Послідовність використання інструментів аналізу та оптимізації бізнес-процесів

Використання сучасних інструментів аналізу та оптимізації бізнес-процесів є ключовою умовою ефективної реалізації процесного підходу в аграрному підприємстві. Вони дозволяють не лише описати процеси, але й виявити їх слабкі сторони, визначити резерви зростання, оцінити ефективність управлінських рішень та сформулювати обґрунтовані заходи з підвищення результативності. На практиці поєднання декількох методів забезпечує глибину аналізу та достовірність висновків, що є особливо важливим для підприємств, які прагнуть до сталого розвитку в умовах нестабільного середовища.

Сільське господарство, як одна з ключових галузей економіки України, характеризується високим рівнем ризику, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та обмеженістю ресурсів. У таких умовах традиційні підходи до управління, засновані на функціональній моделі, часто виявляються малоефективними. Вони не забезпечують належного рівня координації між підрозділами, призводять до дублювання операцій, затримок у прийнятті рішень та невиправданих витрат. Саме тому впровадження процесного управління на сільськогосподарських підприємствах набуває особливої актуальності.

Одна з ключових особливостей аграрних підприємств — циклічність виробництва, яка передбачає наявність чітко визначених сезонів польових робіт, зберігання та реалізації продукції. Кожен цикл супроводжується різними наборами процесів: весняно-посівний, вегетаційний, збиральний, логістичний, фінансовий тощо. Процесний підхід дозволяє структурувати ці цикли у вигляді взаємозалежних бізнес-процесів, що дає змогу управляти ними системно, з урахуванням часових рамок, ресурсів і відповідальності.

Унікальні особливості аграрної сфери формують специфічні бар'єри для впровадження процесного управління. Серед них слід відзначити недостатню цифровізацію, слабкий рівень автоматизації операцій, відсутність карт процесів, обмеженість кваліфікованого персоналу в регіонах, а також часто

інтуїтивний характер прийняття рішень на рівні керівництва. Для подолання цих проблем необхідна адаптація загальних моделей до реалій сільськогосподарського виробництва, зокрема з урахуванням низької технологічної оснащеності на базовому рівні.

Впровадження процесного управління в аграрному підприємстві потребує перш за все визначення та опису ключових процесів. Це можуть бути як основні (виращування культур, догляд, збір урожаю, реалізація продукції), так і допоміжні (постачання паливно-мастильних матеріалів, ремонт техніки, управління персоналом, фінансовий облік). На кожен із процесів має бути призначено відповідального, визначено вхідні ресурси, вихідний результат, показники ефективності, зв'язки з іншими процесами.

У процесі впровадження доцільно використовувати поетапний підхід. На першому етапі здійснюється діагностика поточної організаційної структури, ідентифікуються основні процеси, визначаються критичні точки управління. На другому — створюється карта процесів, розробляються регламенти, встановлюються показники контролю. На третьому — впроваджується система моніторингу та оцінки ефективності процесів, а також визначаються інструменти їх удосконалення. На завершальному етапі — формуються механізми постійного вдосконалення, створюється внутрішня культура процесного управління.

Неможливо оминати увагою і роль інформаційних технологій у реалізації процесного підходу. Більшість сільськогосподарських підприємств досі використовують паперові журнали, Excel-таблиці та усні розпорядження. Проте сучасні програмні рішення для аграрного сектора (AgriERP, Cropio, Soft.Farm тощо) вже сьогодні дозволяють інтегрувати виробничі, логістичні, фінансові та управлінські процеси в єдину цифрову систему. Упровадження таких систем сприяє автоматизації контролю за виконанням процесів, підвищенню прозорості й оперативності рішень, що, у свою чергу, є фундаментом для сталого розвитку.

Процесне управління також сприяє підвищенню рівня управлінської відповідальності. У сільськогосподарському секторі, де більшість керівників за сумісництвом є і власниками бізнесу, надзвичайно важливою є побудова делегованої моделі управління, в якій відповідальність розподіляється за логікою процесів, а не лише за функціональними ознаками. Це дозволяє вивільнити керівництво від мікроуправління, сформувати середню ланку менеджменту та забезпечити зростання ефективності всієї організаційної системи.

Поширеною практикою є також створення так званих центрів процесної компетенції, які відповідають за розробку, моніторинг, удосконалення процесів, навчання персоналу, ведення документації. Хоча для невеликих підприємств така структура може здаватися надмірною, для підприємств середнього масштабу, таких як СТОВ «Славутич», вона є доцільною з огляду на складність операційної діяльності.

Окрему увагу слід приділити питанням адаптації персоналу до нових підходів. Працівники, які звикли до ієрархічної системи, можуть сприймати процесну модель як обмеження або додаткове навантаження. Тому ключовим є навчання, мотивація, пояснення переваг та створення культури постійного вдосконалення. Не менш важливо, щоб ініціатива з впровадження процесного управління йшла зверху — від керівника або власника підприємства, що забезпечить належну підтримку та ресурсне підґрунтя.

Отже, впровадження процесного управління на сільськогосподарських підприємствах потребує врахування низки специфічних особливостей: циклічності виробництва, багатофункціональності структури, низького рівня цифровізації, обмеженого кадрового потенціалу та звички до неформалізованих підходів. Проте саме ці умови роблять процесне управління потужним інструментом змін, який здатен вивести аграрне підприємство на якісно новий рівень. Для підприємств типу СТОВ «Славутич» застосування процесного підходу дозволяє забезпечити узгодженість дій між усіма підрозділами,

підвищити гнучкість, оптимізувати ресурси та сформувати передумови для сталого розвитку в умовах складного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ТА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В СТОВ «СЛАВУТИЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Славутич»

Аналіз стратегічних і організаційних характеристик підприємства, а також оцінка діючої системи управління його ключовими бізнес-процесами, дозволяє виявити основні проблемні зони, резерви підвищення ефективності, а також можливості для впровадження елементів процесного управління. Збір, систематизація та оцінка економічної інформації щодо функціонування підприємства є вихідною базою для розробки обґрунтованих заходів з оптимізації його операційної моделі відповідно до вимог сучасного аграрного менеджменту.

СТОВ «Славутич» — сільськогосподарське підприємство, яке здійснює багатопрофільну господарську діяльність на території Тернопільського району Тернопільської області. Юридично товариство зареєстроване 7 березня 2000 року, що свідчить про понад двадцятирічний досвід функціонування в умовах трансформаційної економіки України. Код ЄДРПОУ — 30828056. Директор підприємства — Довгаль Борислав Микитович. Основною сферою діяльності підприємства відповідно до КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (01.11).

Крім основної діяльності, СТОВ «Славутич» здійснює низку додаткових видів діяльності, зокрема:

- вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41),
- оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням (КВЕД 46.61),
- торгівля іншими автотранспортними засобами (КВЕД 45.19),

- вирощування овочів, баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (КВЕД 01.13),
- вирощування інших однорічних і дворічних культур (КВЕД 01.19),
- розведення великої рогатої худоби молочних порід (КВЕД 01.41).

Управління підприємством здійснюється за допомогою традиційних інструментів планування, виробничих нарад, бухгалтерського обліку та звітності. Однак відсутність автоматизованих систем управління, системи КРІ, електронного документообігу, централізованої бази даних знижує ефективність прийняття рішень, а надмірна залежність від людського чинника призводить до суб'єктивності в управлінні.

Організаційна структура СТОВ «Славутич» сформована за класичним функціональним принципом, що включає виробничі підрозділи (рослинництво, тваринництво), ремонтно-обслуговуючі бригади, транспортний парк, а також адміністративно-управлінські служби.

Диверсифікована структура підприємства дозволяє йому не лише зменшувати ризики, пов'язані з коливанням цін на окремі види продукції, а й формувати додаткові джерела доходу, підвищуючи тим самим свою фінансову стійкість.

Площа оброблюваних земель перевищує 4600 га, що дозволяє віднести підприємство до категорії великих агровиробників за українськими мірками. Земельні ресурси використовуються раціонально, переважно під вирощування озимої пшениці, ярого ячменю, сої, кукурудзи та ріпаку, що відповідає сучасним ринковим тенденціям і ґрунтово-кліматичним умовам регіону.

Для комплексної характеристики масштабів і ресурсного потенціалу СТОВ «Славутич» важливо проаналізувати динаміку змін у структурі земельного фонду, забезпеченості трудовими ресурсами та рівні ефективності їх використання. Такий аналіз дозволяє встановити реальні масштаби діяльності підприємства, оцінити зміни в землекористуванні, виявити тенденції в організації виробництва та виявити залежності між площею

сільськогосподарських угідь і кадровим забезпеченням. Узагальнені показники наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Земельні угіддя підприємства та показники землекористування

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Земельний фонд підприємства, га	4745,0	4745,0	4745,0	4671,9	4638,2	1,0
Сільськогосподарські угіддя, га	4667,8	4668,2	4668,2	4595,1	4561,3	1,0
Площа ріллі, га	4667,8	4668,2	4668,2	4595,1	4561,3	1,0
Рівень освоєння угідь, коеф.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Рівень розораності, коеф.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	59	59	49	51	54	0,9
Забезпечення працівника с.-г. угіддями, га	79,1	79,8	95,3	91,0	85,3	1,1

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про незначне зменшення загального земельного фонду СТОВ «Славутич» упродовж 2020–2024 років — з 4745,0 га до 4638,2 га, що становить 97,75% від рівня 2020 року. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо сільськогосподарських угідь та площі ріллі, які зменшилися на 106,5 га або на 2,3% за п'ятирічний період. Проте рівень освоєння угідь і коефіцієнт розораності залишалися стабільно високими на рівні 1,0, що свідчить про повне використання наявних земельних ресурсів у виробничому процесі.

Особливої уваги заслуговує динаміка чисельності працівників. У 2020–2022 роках вона знижувалась — з 59 до 49 осіб, однак у 2023–2024 роках спостерігається зростання до 54 осіб, що свідчить про спроби стабілізувати трудові ресурси підприємства. Водночас забезпечення одного працівника сільськогосподарськими угіддями залишається на високому рівні — у 2024 році на одного працівника припадало 85,3 га угідь, що перевищує показник 2020

року на 7,8%. Це свідчить про певне зростання продуктивного навантаження на одного працівника, що може бути як результатом оптимізації, так і свідченням дефіциту робочої сили.

Загалом, дані таблиці свідчать про стабільність земельного потенціалу підприємства за умов деякого скорочення ресурсної бази, на фоні чого спостерігається прагнення до раціоналізації трудових витрат і збереження повного освоєння угідь. Ці тенденції потребують у подальшому детального аналізу впливу на ефективність бізнес-процесів та визначення резервів удосконалення управління ними.

Після загальної оцінки масштабів землекористування та трудового потенціалу СТОВ «Славутич» доцільно перейти до аналізу структури використання наданих підприємству посівних площ. Такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти виробничу спеціалізацію, зміну аграрних пріоритетів, рівень диверсифікації виробництва та адаптивність підприємства до ринкових і кліматичних умов. Динаміка складу та структури посівних площ підприємства за 2022–2024 роки відображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Посівні площі підприємства: склад, структура та їх зміни в динаміці

Культура	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2024 у % до 2020
Озима пшениця	2508,0	53,7	2970,0	64,6	1248,0	27,4	49,8
Яра пшениця	40,0	0,9	39,6	0,9	120,0	2,6	300,0
Гречка	10,0	0,2	80,0	1,7	20,0	0,4	200,0
Кукурудза на зерно	692,4	14,8	80,0	1,7	1206,7	26,5	174,3
Озимий ячмінь	60,0	1,3	110,0	2,4	60,0	1,3	100,0
Ярий ячмінь	26,7	0,6	29,7	0,6	105,0	2,3	393,2
Соняшник	1088,0	23,3	791,3	17,2	1485,0	32,6	136,5
Просо	21,0	0,4	0,0	0,0	98,9	2,2	471,0
Цукрові буряки	222,6	4,8	494,6	10,8	217,6	4,8	97,8
Усього	4668,7	100,0	4595,1	100,0	4561,2	100,0	97,7

Згідно з наведеними даними, найбільшу частку в структурі посівів протягом трьох років стабільно займала озима пшениця, однак її площа суттєво зменшилася — з 2970,0 га у 2023 році до 1248,0 га у 2024 році, що становить лише 49,8% від рівня 2022 року. Це свідчить про зміну агротехнологічного підходу та, ймовірно, про часткове переорієнтування підприємства на інші культури з вищою рентабельністю або адаптивністю. Натомість значне зростання демонструє посів ярої пшениці - у 2024 році її площа зросла втричі порівняно з 2022 роком. Аналогічна ситуація спостерігається щодо кукурудзи на зерно, площа якої збільшилася майже вдвічі, досягнувши 1206,7 га (26,5% від загального клину), що свідчить про зростання значущості цієї культури у виробничій структурі господарства. Суттєве розширення площ зафіксовано і по соняшнику — з 1088,0 га у 2022 році до 1485,0 га у 2024-му, що становить 32,6% у структурі. Така динаміка може бути наслідком як ринкової привабливості цієї культури, так і високого рівня її адаптації до змін кліматичних умов. Водночас посіви проса, практично відсутні у 2023 році, зросли до 98,9 га у 2024 році, що становить 2,2% загальної площі. Ярий ячмінь також демонструє позитивну динаміку — площа під ним збільшилася майже в 4 рази, порівняно з 2022 роком. Стосовно цукрових буряків, площа їх посіву дещо знизилася після пікового значення у 2023 році, проте залишилася стабільною на рівні 4,8%.

Загальна посівна площа у 2024 році склала 4561,2 га, що становить 97,7% від рівня 2022 року. Таким чином, підприємство демонструє здатність до адаптації посівної структури відповідно до кон'юнктури ринку та внутрішніх ресурсних можливостей. Одночасне скорочення площ під окремими культурами та нарощування під іншими вказує на гнучкість аграрної стратегії та активне використання інструментів оперативного управління посівним клином.

З метою наочного представлення змін у структурі посівних площ підприємства доцільно проілюструвати динаміку обсягів вирощування основних культур за період 2022–2024 років у графічному форматі. Це дозволяє

виявити не лише числові тенденції, а й візуально простежити зміщення пріоритетів у структурі агровиробництва. Відповідна інформація узагальнена на рисунку 2.1.

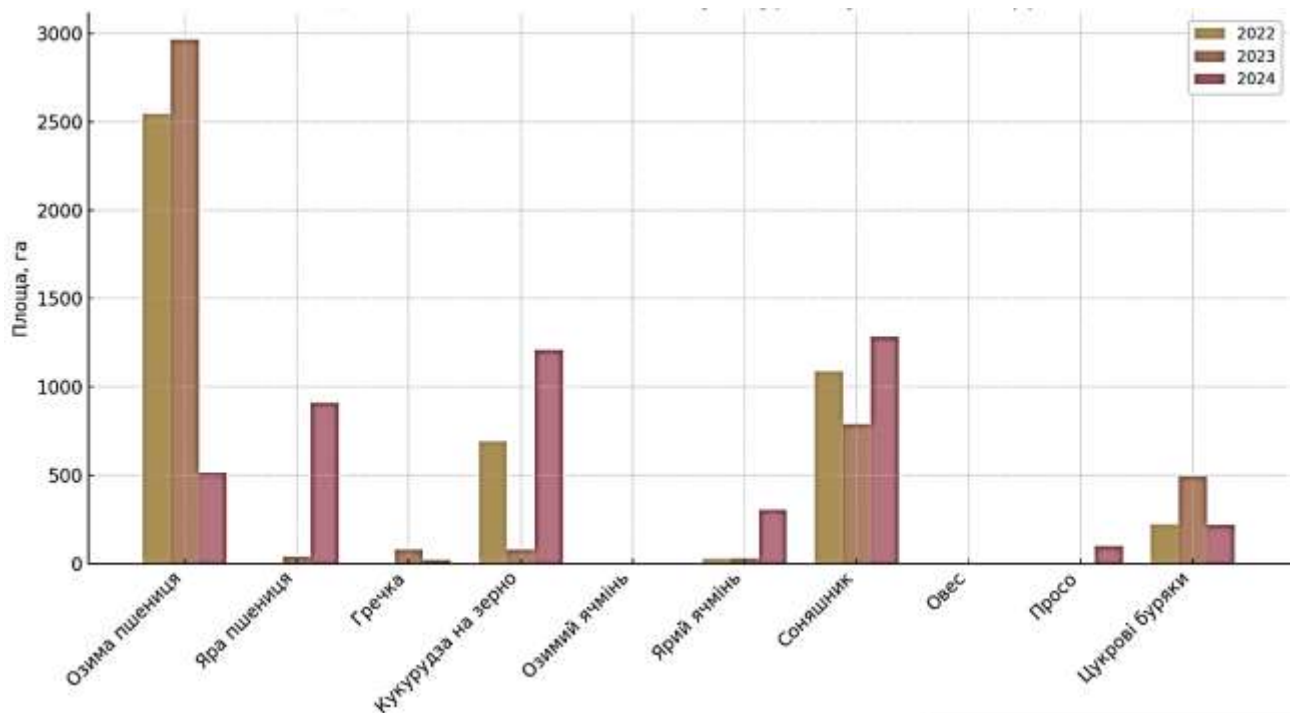


Рис. 2.1. Динаміка посівних площ основних сільськогосподарських культур у СТОВ «Славутич» у 2022–2024 роках

Як видно з рисунка, найбільш виразні зміни відбулися у площях під озимою пшеницею, соняшником, кукурудзою на зерно та ярою пшеницею. При цьому культурна структура підприємства зазнала як зменшення питомої ваги традиційних зернових, так і розширення під культури, що забезпечують вищу рентабельність і мають ширші канали збуту. Графічна форма подання даних значно полегшує аналіз трендів і посилює аргументованість висновків щодо трансформації посівної політики СТОВ «Славутич».

Дослідження змін у структурі посівних площ дозволило окреслити загальні тенденції розвитку виробничої спеціалізації СТОВ «Славутич» за останні роки. Однак ефективне функціонування аграрного підприємства неможливе без належного забезпечення основними засобами, які виступають базою для реалізації всіх бізнес-процесів. Тому наступним кроком у дослідженні є оцінка динаміки техніко-економічного ресурсу підприємства,

зокрема рівня забезпечення основними фондами, їх вартості та розподілу на одиницю земельних і трудових ресурсів. Відповідну інформацію узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і рівень забезпеченості СТОВ «Славутич» основними виробничими фондами

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	113560	112299,6	108526,6	117514,6	135450	119,3
Площа сільськогосподарських угідь, га	4667,8	4668,2	4668,2	4595,1	4561,3	97,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	59	59	49	51	54	91,5
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	24,3	24,1	23,2	25,6	29,7	122,1
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1924,7	1903,4	2214,8	2304,2	2508,3	130,3

Як свідчать наведені дані, середньорічна вартість основних засобів СТОВ «Славутич» упродовж 2020–2024 років зросла з 113,56 млн грн до 135,45 млн грн, що становить 119,3% від рівня 2020 року. Таке зростання може бути пов’язане як із модернізацією матеріально-технічної бази, так і з інфляційними процесами та зміною облікової вартості активів.

Упродовж аналізованого періоду площа сільськогосподарських угідь дещо скоротилася — з 4667,8 до 4561,3 га, що становить 97,7% від показника базового року. Водночас чисельність працівників, навпаки, зросла — з 59 осіб у 2020 році до 54 у 2024-му, з тимчасовим зниженням у 2022 році. Незважаючи на це, фондозабезпеченість підприємства (розрахована як вартість основних засобів на 1 га угідь) постійно зростала, досягнувши 29,7 тис. грн/га у 2024 році, що становить 122,1% від рівня 2020 року.

Ще більш вражаючим є зростання показника фондоозброєності (вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника): з 1924,7 тис. грн/особу у

2020 році до 2508,3 тис. грн/особу у 2024 році, що становить 130,3%. Це свідчить про інтенсивне оновлення технічної бази підприємства та загальне підвищення продуктивності праці, яке може забезпечити більш ефективне функціонування ключових бізнес-процесів.

Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку забезпечення СТОВ «Славутич» основними фондами, що створює сприятливі передумови для подальшого впровадження елементів процесного управління, особливо в частині технологічної інтеграції та автоматизації виробничих операцій.

Після оцінки технічного забезпечення підприємства, представленого в таблиці 2.3, доцільно перейти до аналізу безпосередньої економічної ефективності діяльності СТОВ «Славутич». Вартісні та фінансові показники відображають результативність використання ресурсного потенціалу господарства, дозволяючи зробити висновки щодо доцільності й ефективності управлінських рішень. Зведені результати аналізу наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники результативності господарської діяльності
СТОВ «Славутич»**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Витрати на виробництво продукції рослинництва, тис. грн.	90422,55	125975,5	94422,35	106144,5	126206,8	139,6
Дохід від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	118340,5	154995,5	125896,1	151787,4	190950	161,4
Фінансовий результат (прибуток) від рослинництва, тис. грн.	27917,95	29020,05	31473,75	45642,85	64743,25	231,9
Загальний рівень рентабельності підприємства, %	30,9	23,0	33,3	43,0	51,3	166,2

Як свідчать дані таблиці, витрати на виробництво продукції рослинництва за п'ятирічний період суттєво зросли — з 90,4 млн грн у 2020 році до 126,2 млн грн у 2024 році. Це становить 139,6% від базового рівня. Таке зростання може бути зумовлене як інфляційними факторами, так і зростанням

обсягів виробництва та модернізацією технологічного процесу. Водночас дохід від реалізації продукції зріс ще більш динамічно — з 118,3 млн грн у 2020 році до 190,95 млн грн у 2024-му, що становить 161,4%. Це свідчить про ефективне використання ринкових можливостей, зокрема, в напрямку реалізації основної продукції та, ймовірно, вдосконалення маркетингової політики.

Найбільш переконливо позитивні зміни ілюструє показник фінансового результату (прибутку) від рослинництва, який збільшився більш ніж у 2,3 раза — з 27,9 млн грн у 2020 році до 64,7 млн грн у 2024-му. Це зростання підтверджує ефективність впроваджених організаційно-технологічних змін, що стали результатом цілеспрямованої роботи підприємства над оптимізацією витрат і підвищенням продуктивності. Загальний рівень рентабельності підприємства також демонструє позитивну динаміку: з 30,9% у 2020 році він підвищився до 51,3% у 2024-му, що становить зростання на 20,4 в.п.. Це свідчить про високий рівень ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможність СТОВ «Славутич» в умовах сучасного аграрного ринку.

Таким чином, підприємство демонструє стабільну позитивну тенденцію зростання економічних показників, що підтверджує доцільність подальших удосконалень у системі процесного управління.

На основі наведених показників у таблиці 2.4 можна зробити висновок про загальну позитивну тенденцію до зростання економічної ефективності діяльності СТОВ «Славутич». Збільшення доходів від реалізації продукції значно випереджає приріст витрат, що забезпечує сталий ріст прибутку підприємства. Це, своєю чергою, призводить до підвищення рівня рентабельності, що свідчить про ефективне управління виробничими та фінансовими процесами.

Для більш наочного уявлення про динаміку ключових фінансових показників підприємства впродовж 2020–2024 років, доцільно звернутися до рисунка 2.2, який відображає співвідношення витрат, доходів і прибутку, а також зміну рівня рентабельності упродовж аналізованого періоду.

Комбіноване подання даних дозволяє візуально простежити темпи зростання, порівняти річні значення і зробити висновки щодо стійкості фінансового становища підприємства.

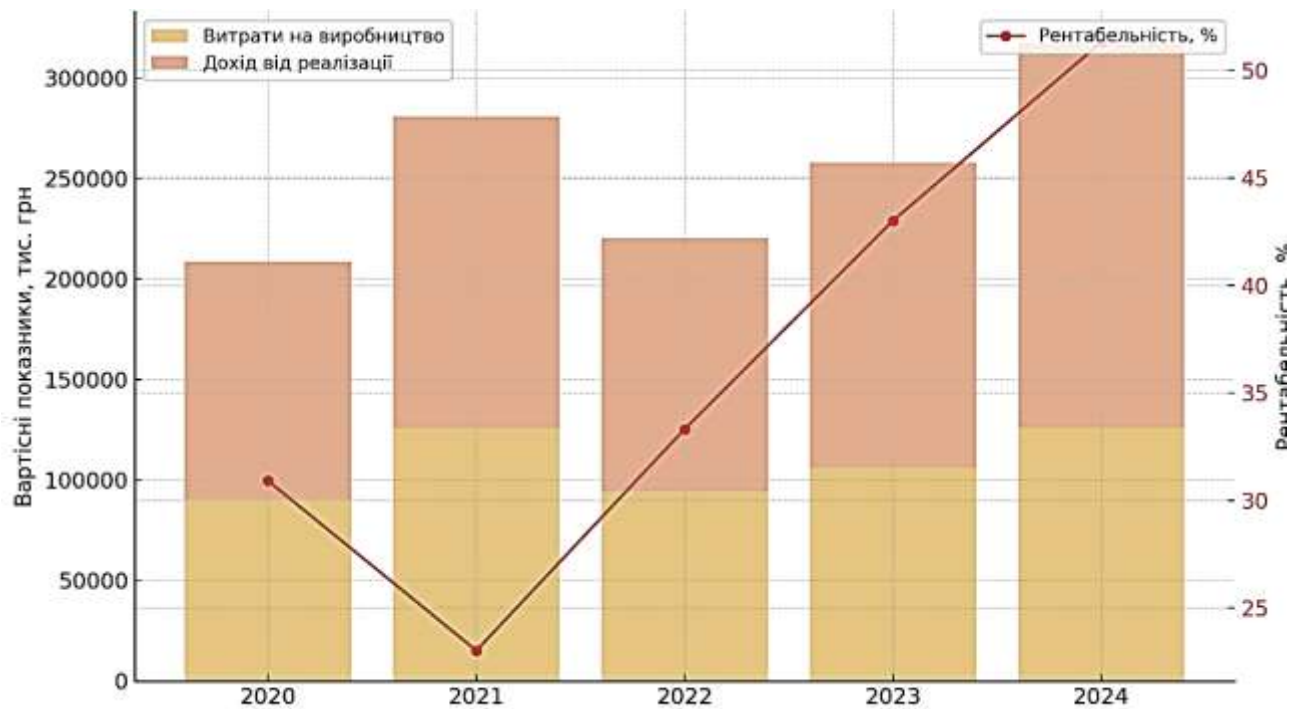


Рис. 2.2. Динаміка витрат, доходів, прибутку та рівня рентабельності СТОВ «Славутич» у 2020–2024 роках

Рис. 2.2 наочно ілюструє динаміку основних фінансових показників діяльності СТОВ «Славутич» у 2020–2024 роках. Як видно з діаграми, обсяги витрат і доходів щорічно зростають, проте темпи зростання доходів значно перевищують темпи збільшення витрат. Це дозволяє підприємству не лише покривати зростаючі виробничі витрати, а й забезпечувати істотне зростання прибутку.

Особливо помітне зростання фінансового результату у 2023 та 2024 роках, що є свідченням ефективної реалізації заходів щодо оптимізації витрат, вдосконалення збутової політики та використання внутрішніх резервів підприємства. Паралельно спостерігається стабільне підвищення рівня

рентабельності — з 30,9% у 2020 році до 51,3% у 2024 році. Це підтверджує загальну позитивну динаміку економічної стійкості підприємства та його здатність ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища.

У фінансовому плані підприємство демонструє стабільні результати. За наявними даними, упродовж останніх трьох років СТОВ «Славутич» забезпечує прибутковість діяльності, стабільно формує чистий дохід від реалізації продукції та інвестує в оновлення матеріально-технічної бази. Разом з тим, підприємство зіштовхується з рядом проблем, серед яких: сезонність надходжень, зношеність окремих одиниць техніки, подорожчання добрив і ПММ, коливання закупівельних цін на продукцію, кадрові ризики.

Після аналізу загальної динаміки економічної ефективності діяльності підприємства, відображеної на рисунку 2.2, доцільним є більш глибоке вивчення взаємозв'язку між рівнем ресурсного забезпечення СТОВ «Славутич» та фінансовими результатами його господарювання. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси та чи впливають вони на дохідність виробництва. Відповідна інформація наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка взаємозв'язку між рівнем забезпеченості ресурсами та економічними результатами СТОВ «Славутич» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зміни 2024 до 2020, %
Фондозабезпеченість, тис. грн/га	24,3	24,1	23,2	25,6	29,7	22,2
Фондоозброєність, тис. грн/особу	1924,7	1903,4	2214,8	2304,2	2508,3	30,3
Забезпеченість с.-г. угіддями, га/особу	79,1	79,8	95,3	91	85,3	7,8
Витрати на виробництво, тис. грн	90422,6	125975,5	94422,4	106144,5	126206,8	39,6
Прибуток від діяльності, тис. грн	27918	29020,1	31473,8	45642,9	64743,3	131,9
Рентабельність, %	30,9	23	33,3	43	51,3	+20,4в.п.

Як видно з таблиці, протягом 2020–2024 років фондозабезпеченість підприємства поступово зростала: з 24,3 тис. грн/га до 29,7 тис. грн/га, що становить приріст на 22,2%. Подібну позитивну динаміку демонструє і фондоозброєність — зростання з 1924,7 до 2508,3 тис. грн/особу (на 30,3%), що свідчить про модернізацію основних засобів та оновлення матеріально-технічної бази. Показник забезпеченості працівників сільськогосподарськими угіддями хоч і має коливання, загалом демонструє позитивну зміну (+7,8%), що вказує на покращення структури зайнятості та ефективніше використання трудового ресурсу. Особливо помітна позитивна динаміка спостерігається щодо прибутку від діяльності, який зріс більш ніж удвічі — з 27,9 млн грн у 2020 році до 64,7 млн грн у 2024-му (приріст 131,9%). Це зумовлено як підвищенням продуктивності, так і раціональнішим використанням ресурсів. Показник рентабельності виріс із 30,9% до 51,3%, що становить приріст на 20,4 в.п., підтверджуючи ефективне управління виробничими процесами.

Таким чином, вищезазначені дані дозволяють стверджувати, що збільшення ресурсної забезпеченості прямо корелює з покращенням фінансових результатів діяльності підприємства, що є важливою передумовою для подальшого вдосконалення стратегії процесного управління.

Після проведеного аналізу інтегральних виробничих показників СТОВ «Славутич», узагальнених у таблиці 2.5, простежується чітка позитивна динаміка покращення техніко-економічного стану підприємства впродовж 2020–2024 років. Зокрема, показник фондозабезпеченості зріс із 24,3 тис. грн/га до 29,7 тис. грн/га, що свідчить про поступове оновлення та розширення матеріально-технічної бази господарства. Водночас прибуток від діяльності підприємства зріс більш ніж у 2,3 рази — з 27,9 млн грн до 64,7 млн грн. Така паралельна позитивна динаміка дозволяє припустити наявність кореляційної залежності між вказаними параметрами.

З метою підтвердження припущення було проведено кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку між фондозабезпеченістю та прибутком

підприємства. За його результатами встановлено, що між цими показниками існує дуже сильна пряма залежність, про що свідчить значення коефіцієнта кореляції $R = 0,96$. Це означає, що зростання рівня забезпечення підприємства основними фондами напряду сприяє підвищенню його прибутковості.

Побудоване регресійне рівняння має вигляд: $y = 5855,89 \cdot x - 108862,79$, де x — рівень фондозабезпеченості, y — прогнозований прибуток.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,92$ свідчить про те, що 92% змін прибутковості пояснюються варіацією фондозабезпечення. Статистична значущість моделі підтверджується значенням $p\text{-value} = 0,0105$ ($p < 0,05$).

Візуалізація залежності представлена на рисунку 2.3, що ілюструє тісний зв'язок між рівнем інвестицій у матеріально-технічну базу та прибутковістю господарської діяльності.

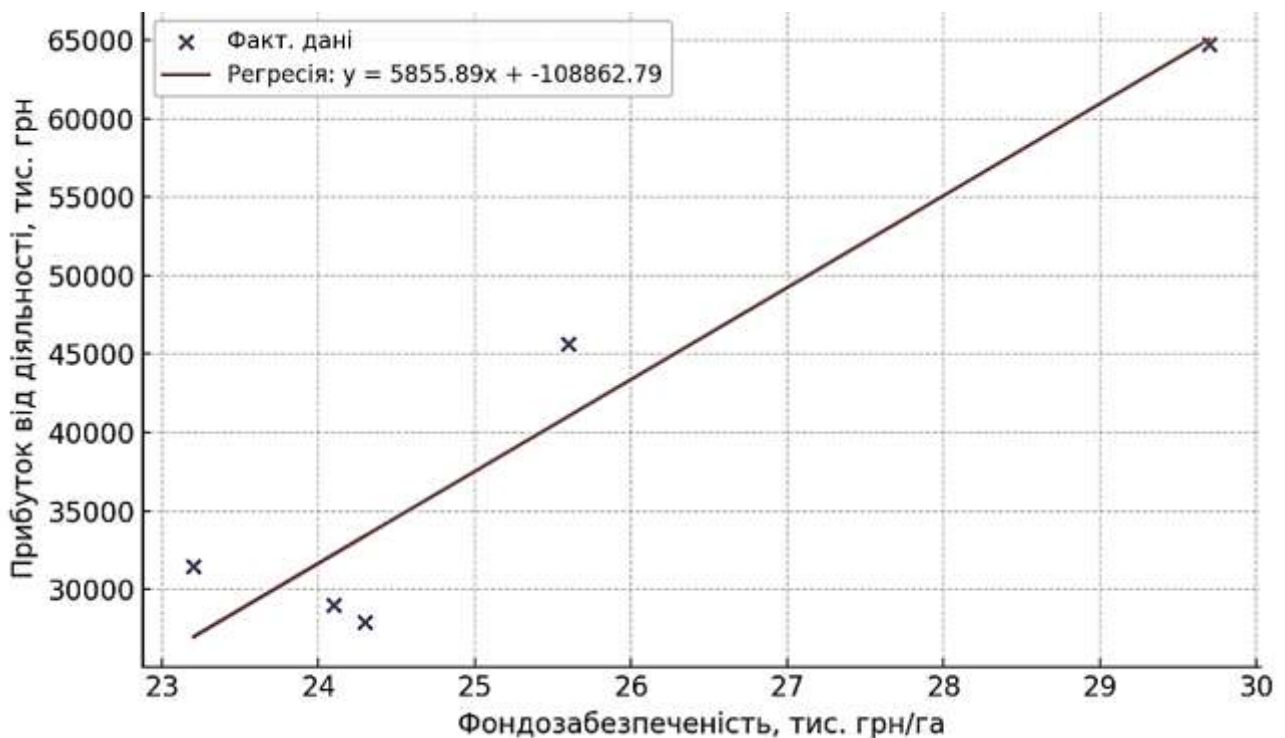


Рис. 2.3. Кореляційно-регресійна залежність між фондозабезпеченістю та прибутком від діяльності СТОВ «Славутич»

На графіку чітко простежується зростання прибутку зі збільшенням фондозабезпеченості. Фактова розкиданість точок доволі щільно лягає вздовж трендової прямої, що підтверджує високий рівень узгодженості емпіричних даних з отриманою моделлю. Отже, для підвищення фінансових результатів доцільно акцентувати увагу на зростанні інвестицій у основні фонди, модернізацію техніки та розширення виробничих потужностей підприємства.

Після встановлення тісного кореляційного зв'язку між рівнем фондозабезпеченості та прибутковістю діяльності СТОВ «Славутич», доцільним кроком є поглиблення аналізу динаміки зміни прибутку за останні п'ять років із застосуванням методів аналітичного вирівнювання. Це дозволяє не лише оцінити характер змін, але й виявити тенденції, що формуються в середньостроковій перспективі.

З цією метою на рис. 2.4 представлено побудову графіка динаміки прибутку підприємства у 2020–2024 роках із застосуванням лінійної та параболічної моделей тренду.

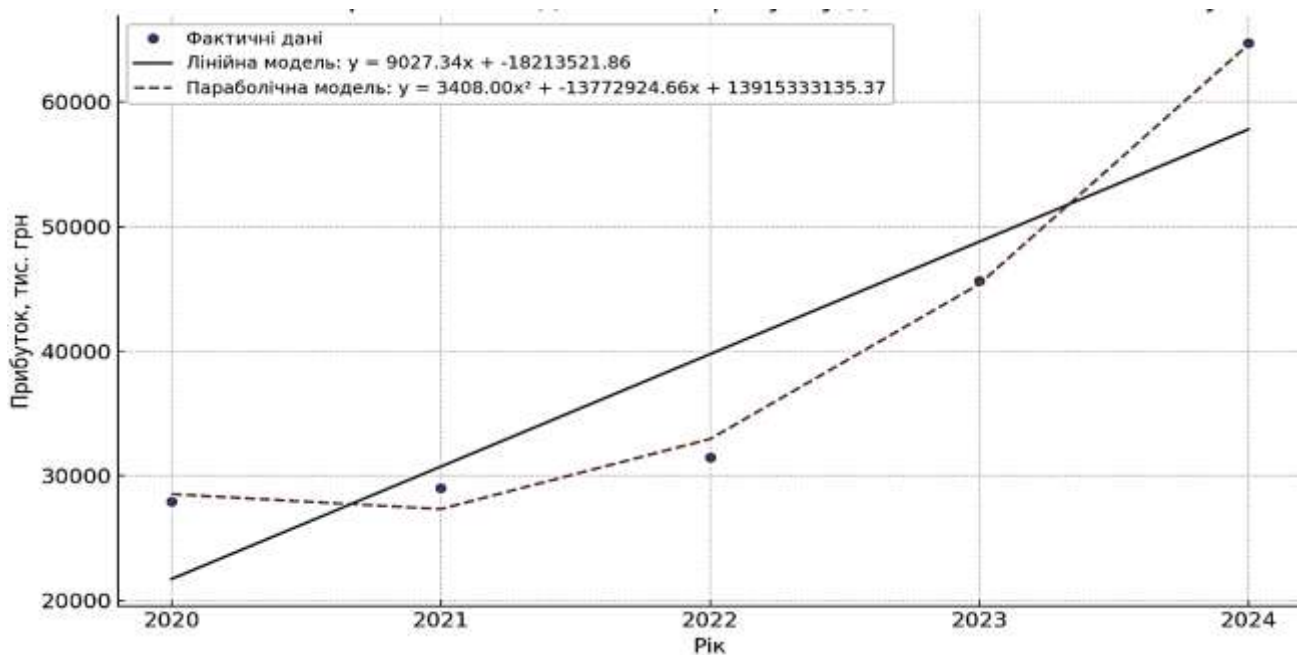


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання динаміки прибутку СТОВ «Славутич» за 2020–2024 роки

Аналіз графіка демонструє, що хоча лінійна модель загалом відображає позитивну динаміку зростання прибутку, параболічна модель значно точніше

відображає характер зміни цього показника, особливо в частині різкого стрибка у 2023–2024 роках. Це вказує на прискорене зростання прибутковості підприємства, ймовірно пов’язане з більш ефективним використанням ресурсів, модернізацією матеріально-технічної бази або зміною підходів до управління.

Таким чином, результати аналітичного вирівнювання підтверджують не просто зростання, а прогресивну динаміку фінансових результатів СТОВ «Славутич», що створює підґрунтя для позитивних очікувань у наступні періоди.

2.2. Діагностика системи процесного управління підприємством та її стратегічних орієнтирів

Підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства в умовах сучасних викликів неможливе без глибокого аналізу системи управління внутрішніми процесами. Саме процесне управління дозволяє сформувати цілісне бачення діяльності підприємства, де кожен функціональний елемент розглядається як частина єдиного організаційного механізму. Це особливо актуально для підприємств аграрного сектору, які, з одного боку, залежать від сезонних та природних факторів, а з іншого — мають широкий спектр технологічних, виробничих і логістичних операцій.

У контексті вдосконалення стратегії процесного управління важливим є чітке структурування бізнес-процесів підприємства, їх класифікація за функціональними ознаками та розуміння ролі кожного з них у формуванні загального результату діяльності. Це дозволяє виявити «вузькі місця», дублювання функцій, неефективні ланки, а також визначити ті процеси, що потребують першочергової оптимізації або автоматизації.

З метою систематизації управлінських, основних та допоміжних функцій підприємства в Додатку А наведено основні бізнес-процеси СТОВ «Славутич» у розрізі їх призначення та змістовної характеристики.

Аналіз даних таблиці додатку дає змогу виділити три ключові групи процесів: основні, управлінські та допоміжні. До основних віднесено ті, що безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції — вирощування сільськогосподарських культур, догляд за тваринами, зберігання та транспортування продукції. Управлінські процеси охоплюють планування, контроль, облік, фінансовий менеджмент і стратегічне управління. Допоміжні процеси включають ремонт техніки, логістику, забезпечення паливом, водою, електроенергією.

Змістове наповнення кожного процесу дозволяє ідентифікувати його значення в загальному ланцюгу створення цінності. Усі процеси пов'язані між собою, що створює підґрунтя для переходу до побудови інтегрованої процесної моделі управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Після класифікації ключових бізнес-процесів СТОВ «Славутич» та визначення їх змістовного наповнення, доцільним етапом є оцінка ефективності їх виконання. Такий аналіз дозволяє виявити критичні зони управління, що потребують вдосконалення, а також визначити пріоритетні напрямки для автоматизації, оптимізації та реінжинірингу процесів. Саме тому в таблиці 2.6 здійснено порівняльну оцінку основних функціональних бізнес-процесів за низкою критеріально-значущих показників.

Таблицю 2.6

Оцінка ефективності виконання основних бізнес-процесів

Бізнес-процес	Витрати часу (1-5)	Витрати ресурсів (1-5)	Частота відхилень (1-5)	Рівень задоволеності внутрішніх клієнтів (1-5)	Можливість автоматизації (1-5)
Вирощування сільськогосподарських культур	5	5	2	3	3
Тваринництво (утримання ВРХ)	4	4	3	2	2
Зберігання і транспортування продукції	3	3	2	4	4

Фінансове планування та облік	3	2	1	4	5
Управління персоналом	2	2	1	3	4
Забезпечення матеріально-технічними ресурсами	3	4	2	3	4
Обслуговування та ремонт техніки	4	4	3	2	3

Як видно з аналізу таблиці, найбільш ресурсо- та часовитратним процесом є вирощування сільськогосподарських культур, що цілком закономірно з огляду на його провідну роль у структурі діяльності підприємства. Водночас рівень задоволеності внутрішніх клієнтів цього процесу оцінено лише середнім значенням, що може свідчити про організаційні або технічні недоліки у його реалізації.

Процеси тваринництва демонструють дещо нижчий рівень ефективності — значні витрати при відносно високій частоті відхилень та низькому рівні внутрішньої задоволеності. Це свідчить про потребу у впровадженні сучасних методів контролю, автоматизованих систем моніторингу й аналізу виробничих параметрів.

Фінансове планування та облік, навпаки, відзначається високими оцінками можливості автоматизації та задоволеності внутрішніх користувачів при мінімальній частоті відхилень. Це вказує на ефективне впровадження цифрових рішень у цьому напрямку.

Процеси логістики, ремонту техніки та матеріально-технічного забезпечення мають середні показники ефективності, але значний потенціал до автоматизації, що відкриває можливості для впровадження спеціалізованих програмних рішень та ERP-систем.

Таким чином, результати оцінки дозволяють перейти до формування практичних пропозицій щодо підвищення результативності бізнес-процесів, починаючи з найбільш критичних напрямків.

Після оцінки ефективності виконання ключових бізнес-процесів СТОВ «Славутич» за допомогою критеріїв витрат часу, ресурсів, рівня відхилень та

потенціалу автоматизації (таблиця 2.7), важливо розглянути ще один критичний аспект – взаємодію між функціональними підрозділами підприємства в рамках процесного управління. Саме якість внутрішньої кооперації суттєво впливає на цілісність бізнес-процесів, оперативність управлінських рішень та загальну ефективність діяльності господарства. Оцінка структури взаємодій, типів комунікації та характерних проблем здійснена у таблиці 2.7.

Таблицю 2.7

Аналіз взаємодії між підрозділами підприємства в рамках процесного управління

Підрозділ	Взаємодія з	Тип взаємодії	Проблеми взаємодії
Виробничий відділ	Управлінська служба, Бухгалтерія, Відділ технічного обслуговування	Операційна, інформаційна	Затримки в обміні інформацією
Бухгалтерія	Управлінська служба, Виробничий відділ	Інформаційна	Дублювання даних у звітності
Відділ постачання	Виробничий відділ, Бухгалтерія	Операційна	Нерегулярне постачання ресурсів
Відділ збуту	Виробничий відділ, Бухгалтерія	Операційна, координаційна	Відсутність зворотного зв'язку
Управлінська служба	Усі підрозділи	Координаційна, інформаційна	Перевантаження інформаційними потоками
Служба технічного обслуговування	Виробничий відділ, Відділ постачання	Операційна	Затримки через технічну несправність

Аналіз табл. 2.7 засвідчує, що процесна взаємодія на підприємстві має переважно операційно-інформаційний характер із залученням практично всіх ключових підрозділів. Особливо активну роль у координації відіграє управлінська служба, яка взаємодіє з усіма структурними одиницями, що створює високе навантаження на керівний центр та формує потенційні ризики перевантаження інформаційними потоками.

Виробничий відділ, як основна функціональна ланка, взаємодіє щонайменше з трьома іншими підрозділами – бухгалтерією, технічним обслуговуванням та управлінським персоналом. Проте виявлено затримки в обміні інформацією, що свідчить про недостатню інтеграцію процесів або слабку автоматизацію документопотоків.

У відділі постачання та службі технічного обслуговування простежуються проблеми з нерегулярністю матеріального забезпечення та технічними затримками, що вказує на потребу удосконалення логістичних процесів, можливо — через впровадження ERP-рішень.

Також звертає на себе увагу дублювання інформації у взаємодії бухгалтерії та управлінської служби, що створює потенційні ризики неконсолідованих даних та потребує перегляду інформаційних каналів.

Таким чином, табл. 2.7 дозволяє виявити вузькі місця у внутрішній взаємодії підприємства та сформувати основу для майбутніх заходів щодо вдосконалення комунікаційної інфраструктури, стандартизації внутрішніх процедур і підвищення узгодженості процесів.

На основі проведеного аналізу міжпідроздільної взаємодії (таблиця 2.7) можна зробити висновок, що процесне управління в СТОВ «Славутич» носить фрагментарний характер і вимагає подальшої структуризації. Визначені проблеми комунікації, дублювання функцій і неузгодженості дій між окремими службами свідчать про потребу в побудові чіткої логіки функціонування бізнес-процесів на підприємстві. Для кращого розуміння загальної моделі функціонування та розподілу відповідальності в рамках процесного управління на підприємстві було побудовано рисунок 2.5, який подає схему у форматі SIPOC-діаграми (Supplier – Input – Process – Output – Customer).

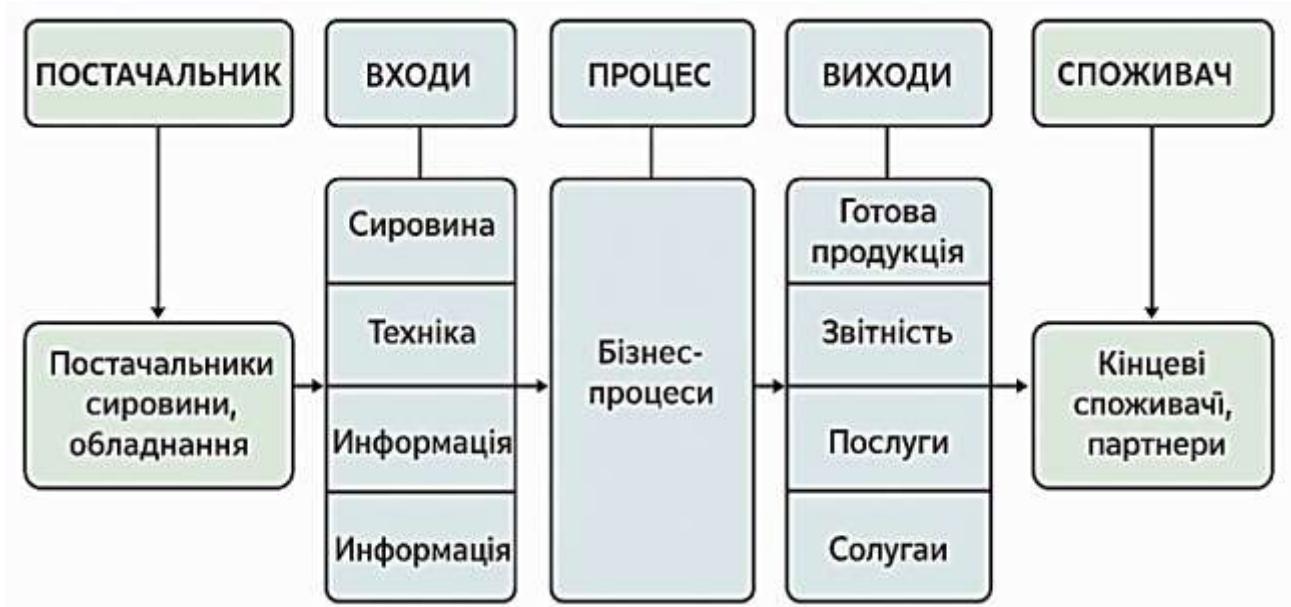


Рис. 2.5. Схема загальної процесної моделі управління підприємством

На діаграмі візуалізовано основні елементи, що формують цілісну систему процесного управління:

- Постачальники (Supplier) — внутрішні та зовнішні джерела ресурсів (контрагенти, логістичні компанії, агропостачальники);
- Входи (Input) — техніка, сировина, паливо, фінансові ресурси, кадри;
- Процеси (Process) — обробіток ґрунту, посів, догляд, збирання врожаю, зберігання, реалізація, управління;
- Виходи (Output) — готова продукція (зерно, молоко), фінансовий результат, аналітична звітність;
- Клієнти (Customer) — кінцеві споживачі, торгові партнери, банки, контролюючі органи.

Завдяки використанню формату SIPOC стає можливим виявлення взаємозв'язків між окремими елементами системи, зокрема: де саме виникають ризики порушення процесу, які входні ресурси критично впливають на кінцевий результат, та хто є кінцевим споживачем створеної цінності.

Таким чином, схема на рисунку 2.5 дозволяє сформувати цілісне уявлення про структуру основних процесів СТОВ «Славутич» і виступає

основою для подальшої розробки більш детальної карти бізнес-процесів та вдосконалення організаційної взаємодії.

Загалом можна стверджувати, що СТОВ «Славутич» має достатній потенціал для трансформації на основі процесного підходу до управління. Велика кількість взаємозалежних процесів, широка структура діяльності, наявність внутрішніх ресурсів і стабільний фінансовий стан створюють передумови для поетапного впровадження сучасних інструментів процесного менеджменту з метою підвищення загальної ефективності підприємства та його адаптивності до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного процесного управління в СТОВ «Славутич»

Сучасні умови функціонування аграрного сектору, зумовлені воєнними ризиками, ресурсними обмеженнями, нестабільністю логістичних ланцюгів та зростаючою конкуренцією, вимагають від підприємств нових підходів до організації управління. У попередніх розділах було проаналізовано ресурсний потенціал, економічну ефективність та поточний стан процесного управління в СТОВ «Славутич», що дозволило виявити низку проблем: фрагментарність міжпідроздільної взаємодії, затримки в комунікаціях, недостатній рівень автоматизації та неузгодженість управлінських функцій.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей необхідним є впровадження комплексу організаційних, технічних і управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення процесного підходу. Особливої актуальності набуває адаптація бізнес-процесів до сучасних стандартів управління якістю, цифрова трансформація процесів, чіткий розподіл відповідальності та підвищення гнучкості реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах функціонування аграрного підприємства ключовим чинником його успішності є здатність формувати та реалізовувати ефективну стратегію управління процесами, яка дозволяє забезпечити узгодженість дій між усіма елементами організаційної структури, адаптацію до динамічних змін ринку та сталий розвиток. СТОВ «Славутич» функціонує в умовах високої варіативності зовнішнього середовища, що вимагає стратегічного бачення, заснованого на процесному підході до управління.

Процесне управління передбачає побудову такої системи, де всі основні, допоміжні та управлінські процеси функціонують як єдиний узгоджений механізм. Визначення стратегічних орієнтирів у цьому контексті є основою для модернізації системи управління підприємством. Вони мають бути спрямовані на підвищення продуктивності, скорочення втрат, покращення комунікаційної взаємодії та впровадження цифрових рішень.

На основі аналітичних даних попередніх розділів, аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, було виділено шість ключових стратегічних орієнтирів, які можуть слугувати основою для оновлення стратегії процесного управління в СТОВ «Славутич». Ці орієнтири систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири процесного управління СТОВ «Славутич»

Стратегічний орієнтир	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
Підвищення ефективності основних виробничих процесів	Зменшення витрат на 10–15%, збільшення врожайності на 5–7%	Виробничий відділ, агрономічна служба
Оптимізація внутрішньої організаційної структури	Зменшення дублювання функцій, підвищення керованості	Адміністрація, кадрова служба
Впровадження цифрових інструментів управління	Автоматизація рутинних операцій, зменшення впливу людського фактора	ІТ-відділ, фінансово-економічний відділ
Підвищення якості продукції та стандартизація процесів	Підвищення конкурентоспроможності, відповідність сертифікаційним вимогам	Відділ контролю якості, виробничий відділ
Забезпечення адаптивності до зовнішніх змін	Швидке реагування на зміни ринку, клімату, політики	Управлінська команда, зовнішні консультанти
Покращення комунікаційної взаємодії між підрозділами	Підвищення узгодженості дій, скорочення часу прийняття рішень	Керівництво підрозділів, служба внутрішнього контролю

Аналіз наведених орієнтирів дозволяє дійти висновку, що стратегічне оновлення процесного управління повинно охоплювати як виробничі, так і управлінські компоненти системи. Орієнтири пов'язані між собою та мають комплексний характер. Наприклад, без оптимізації організаційної структури впровадження цифрових інструментів може бути ускладнене, а підвищення якості продукції без належного управління процесами – малоефективним. Крім того, запропоновані орієнтири сприяють гармонізації цілей окремих підрозділів з цілями підприємства в цілому, що, у свою чергу, покращує управлінську координацію, зменшує конфліктність та підвищує загальну результативність діяльності.

Таким чином, системне визначення стратегічних орієнтирів процесного управління є першим кроком до впровадження змін, які можуть забезпечити СТОВ «Славутич» стабільне функціонування в умовах невизначеності та підвищити його конкурентоспроможність у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Для досягнення стратегічних орієнтирів, визначених у попередньому підрозділі, підприємству необхідно перейти від фрагментарного до цілісного інтегрованого підходу до управління бізнес-процесами. Такий підхід забезпечує не лише вертикальну узгодженість управлінських рішень (від стратегії до операцій), а й горизонтальну синхронізацію дій між підрозділами. Саме інтеграція процесів у загальну логічну систему дозволяє ефективно управляти ресурсами, якістю, витратами та результатами діяльності.

Основою побудови сучасної моделі процесного управління СТОВ «Славутич» є розмежування процесів на стратегічні, операційні та підтримуючі з чітким визначенням вхідних і вихідних параметрів, а також контрольних точок. Концепція інтегрованої моделі управління ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, планово-аналітичного супроводу процесів, цифрової координації та зворотного зв'язку.

На рисунку 3.1 подано загальну логіку функціонування інтегрованої моделі процесного управління на підприємстві.



Рис. 3.1. Інтегрована модель процесного управління

У центрі моделі лежить стратегія розвитку, яка визначає генеральний курс діяльності підприємства. Вона трансформується в планування процесів, що включає розробку карти бізнес-процесів, ресурсне планування, визначення відповідальних і ключових показників ефективності (KPI).

Далі модель розгалужується на три ключові напрями:

1. Операційні процеси – охоплюють виробництво продукції, управління польовими роботами, збирання врожаю тощо.
2. Підтримуючі процеси – включають фінансовий облік, управління персоналом, забезпечення МТР.

3. Стратегічні процеси – пов’язані з розвитком, інноваціями, зовнішніми комунікаціями, маркетингом.

Кожен напрям породжує конкретні функціональні блоки, які в сукупності формують цінність. Наприклад, операційні процеси виливаються у виробничі показники, а підтримуючі – у забезпечення фінансової стабільності та ефективну кадрову політику.

Центральним елементом моделі виступає аналітико-контрольний блок, який виконує функції моніторингу та оцінки ефективності. Саме звідси надходить зворотний зв’язок, що повертається на рівень планування, формуючи цикл постійного вдосконалення.

На виході система продукує два ключові результативні блоки: собівартість процесів і рентабельність, що є основою для подальшого стратегічного аналізу.

Інтегрованість такої моделі полягає не лише в логічному поєднанні функцій, а й у взаємному впливі процесів один на одного. Наприклад, ефективність операційного процесу напряму залежить від якості підтримуючих, а інновації, вбудовані в стратегічний блок, запускають зміни в усьому ланцюгу.

Таким чином, впровадження подібної моделі дозволяє СТОВ «Славутич»:

- системно управляти всіма ключовими аспектами діяльності;
- зменшити розриви між рівнями управління;
- забезпечити прозору та вимірювану оцінку ефективності;
- сформувати передумови для цифрової трансформації.

Інтегрована модель процесного управління є не лише організаційною схемою, а інструментом реального перетворення підприємства на адаптивну, результативну та конкурентоспроможну систему.

Цифрова трансформація є одним із ключових напрямів модернізації сучасного аграрного підприємства. Для СТОВ «Славутич», що має розгалужену структуру виробництва, логістики та внутрішньої координації, впровадження цифрових технологій у процесне управління є не просто бажаним кроком, а

необхідною умовою підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності до ринкових змін.

Аналіз існуючої системи управління вказує на значну залежність підприємства від ручного обліку, вербальних форм комунікації між підрозділами, роз'єднаності інформаційних потоків і відсутності єдиного цифрового середовища. Це призводить до дублювання функцій, затримок в ухваленні рішень, втрат актуальності даних і підвищеного ризику управлінських помилок.

Цифровізація процесного управління дозволяє створити наскрізну систему координації дій, у якій кожен етап діяльності — від планування до контролю — підтримується цифровими сервісами, аналітичними панелями, автоматизованим документообігом та хмарними рішеннями. Особливої актуальності це набуває в контексті воєнного стану, коли багато функцій необхідно дублювати дистанційно, забезпечити стійкість та контроль у режимі реального часу.

Умовно процес впровадження цифрових інструментів можна поділити на кілька рівнів:

- Автоматизація операційного рівня (облік польових робіт, техніки, пального, складування, витрат);
- Інформаційна інтеграція (єдина система даних, зв'язок між підрозділами);
- Управлінська аналітика (KPI, графічні дашборди, прогнозування врожайності, витрат, прибутку);
- Цифрова комунікація та взаємодія (електронні погодження, внутрішні CRM, мобільні застосунки для працівників);
- Цифрова безпека та резервування (створення хмарного резерву, захист від несанкціонованого доступу).

У табл. 3.2 систематизовано можливі цифрові рішення, які доцільно впровадити на підприємстві для підтримки основних управлінських функцій.

Впровадження таких інструментів може відбуватися поетапно, починаючи з базової автоматизації облікових функцій, далі — інтеграція системи з польовими процесами, впровадження управлінських панелей для керівництва, і зрештою — створення єдиного цифрового середовища для всіх співробітників.

Таблиця 3.2

**Потенційні цифрові інструменти для процесного управління СТОВ
«Славутич»**

Управлінська функція	Пропоноване цифрове рішення	Очікуваний ефект
Планування польових робіт	АгроERP (наприклад, Soft.Farm, Cropio)	Точне планування і контроль польових завдань
Облік витрат і матеріалів	BAS Агро / 1С:Агropідприємство	Прозоре управління витратами, контроль списань
Комунікація між підрозділами	Внутрішня CRM / месенджери з бізнес-логікою	Зменшення затримок, фіксація рішень
Документообіг і затвердження заявок	Електронний документообіг (М.Е.Doc, Вчасно)	Скорочення часу на погодження і затвердження
Управлінський контроль і аналітика	BI-платформи (Power BI, Tableau)	Візуалізація KPI, швидкий аналіз
Управління технікою та автопарком	GPS-моніторинг, трекінг пального	Оптимізація використання техніки та ПММ
Зберігання та безпека даних	Хмарні сховища, бекапи (Google Workspace)	Безперервність роботи, захист інформації

Окрему увагу варто приділити підготовці персоналу до роботи з новими цифровими системами. Це має включати внутрішнє навчання, супровід від консультантів, адаптацію інтерфейсів до потреб користувачів, мінімізацію «цифрового стресу» для працівників середнього і старшого віку.

Крім того, важливо забезпечити інформаційну сумісність нових цифрових платформ зі вже існуючими системами бухгалтерського, складського та агротехнічного обліку. Успішна інтеграція дозволить зменшити дублювання

введення даних, скоротити кількість помилок і підвищити швидкість реагування на управлінські виклики.

Переваги цифровізації проявляться у зростанні продуктивності управлінського апарату, мінімізації людського фактору, оптимізації розподілу ресурсів, посиленні контролю за якістю виконання процесів, а також формуванні адаптивної та інноваційної культури управління на підприємстві.

Таким чином, впровадження цифрових рішень у систему процесного управління СТОВ «Славутич» є дієвим інструментом для переходу на новий рівень організації роботи підприємства, забезпечуючи йому гнучкість, ефективність та конкурентоспроможність в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження удосконалень у систему процесного управління

Впровадження нової стратегії процесного управління на підприємстві пов'язане не лише з організаційними трансформаціями, але й зі значними витратами на технічне, програмне та кадрове забезпечення змін. Успішна реалізація запропонованих заходів можлива лише за умови чіткого планування витрат, оцінки їх рентабельності та визначення джерел фінансування. Для СТОВ «Славутич» ці витрати слід розглядати не як одномоментні втрати, а як інвестиції в довгострокову ефективність та стійкість підприємства.

Умовно всі витрати, пов'язані з впровадженням інтегрованої моделі процесного управління, можна поділити на кілька груп:

1. Витрати на цифровізацію управлінських процесів – включають закупівлю програмного забезпечення, ліцензій, IT-інфраструктури, хмарних рішень тощо.

2. Витрати на технічне оновлення – передбачають модернізацію або доукомплектацію техніки, GPS-трекінг, автоматизовані системи моніторингу.

3. Кадрові витрати – підвищення кваліфікації персоналу, навчання роботи в нових цифрових середовищах, зовнішнє консультування.

4. Організаційні витрати – реорганізація підрозділів, розробка регламентів, інтеграція цифрових рішень у систему управління.

У таблиці 3.3 подано орієнтовні розрахунки витрат за цими напрямками для умов СТОВ «Славутич», які базуються на середньоринкових цінах у сфері агроінновацій.

Таблиця 3.3

Орієнтовні витрати на впровадження змін у систему процесного управління СТОВ «Славутич»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Коментар/пояснення
Закупівля ліцензій на ERP-систему (AgroERP/BAS)	240	Вартість програмного забезпечення для аграрного підприємства
Встановлення систем GPS-моніторингу техніки	120	Обладнання для 15 одиниць техніки
Впровадження електронного документообігу	60	Програмний модуль та інтеграція в управлінську систему
Навчання персоналу (внутрішнє/зовнішнє)	70	Тренінги з роботи в BAS, AgroERP, документообіг
Консалтинг і супровід проєкту цифровізації	45	Послуги ІТ-компанії-партнера на етапі впровадження
Закупівля серверного обладнання / хмарні сервіси	80	Створення середовища для централізованого зберігання даних
Оновлення технічної інфраструктури (ноутбуки, планшети)	100	Робочі станції для менеджерів середньої ланки
Розробка внутрішніх регламентів та карт процесів	25	Залучення консультантів, підготовка положень і документації
Проведення внутрішнього аудиту процесів	20	Витрати на аналітичну оцінку стану бізнес-процесів
Усього витрат:	≈ 760,0 тис. грн	

Загальний обсяг запланованих інвестицій становить орієнтовно 760 тис. грн, що в масштабах підприємства з річним обігом понад 100 млн грн є цілком досяжним та обґрунтованим показником. Більше того, ці витрати є разовими або короткостроковими, тоді як ефект від цифровізації та процесної інтеграції матиме довгостроковий і багатоаспектний характер.

Серед переваг, які можуть бути досягнуті в результаті таких інвестицій, слід назвати:

- скорочення операційних витрат (за рахунок контролю ПММ, техніки, закупівель);
- зменшення втрат часу (швидше прийняття рішень, електронне погодження документів);
- підвищення прозорості процесів та відповідальності персоналу;
- централізований доступ до інформації для всіх рівнів управління;
- формування єдиного інформаційного простору підприємства.

Зрозуміло, що для досягнення максимального ефекту важливо не лише інвестувати у цифрові інструменти, а й забезпечити організаційну та методичну готовність підприємства до змін. Це вимагає залучення керівництва, мотивації працівників, послідовної політики змін.

Таким чином, попередній розрахунок підтверджує доцільність фінансування комплексу змін у системі процесного управління СТОВ «Славутич», оскільки втрати від бездіяльності можуть значно перевищити витрати на трансформацію, а результатом стане підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та ефективності підприємства в цілому.

Реалізація заходів з удосконалення стратегії процесного управління у СТОВ «Славутич» передбачає не лише організаційні та структурні трансформації, а й відчутний економічний ефект, який може бути досягнутий у середньостроковій перспективі. До ключових результатів впровадження запропонованих змін належать: оптимізація витрат, зростання доходів від підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів, а також

зниження ризиків, пов'язаних із порушенням логіки взаємодії між підрозділами підприємства.

Основним інструментом оцінки очікуваного економічного результату слугує прогнозна модель, побудована на базі порівняння поточних показників підприємства з тими, які ймовірно буде досягнуто після реалізації заходів, запропонованих у попередніх підрозділах. Зокрема, враховується ефект від автоматизації обліку та контролю, підвищення продуктивності праці за рахунок стандартизації процесів, скорочення втрат і затримок у межах виробничого циклу.

З метою кількісного обґрунтування очікуваного результату від впровадження запропонованих заходів у сфері стратегічного процесного управління СТОВ «Славутич», було здійснено прогнозування економічного ефекту на період 2025–2027 років. У розрахунках враховано основні джерела економії та приросту доходу: зменшення витрат завдяки автоматизації, зростання продуктивності та зменшення втрат унаслідок стабілізації бізнес-процесів. Зведені прогнозні дані подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз економічного ефекту від реалізації заходів у СТОВ
«Славутич»**

Показник\Роки	2024	2025	2026	2027
Додаткове зменшення витрат завдяки автоматизації, тис. грн	0	348	420	490
Зростання доходу за рахунок підвищення продуктивності, тис. грн	0	420	550	680
Зменшення втрат через збої в процесах, тис. грн	0	190	220	260
Загальний економічний ефект, тис. грн	0	958	1190	1430
Очікуваний рівень рентабельності, %	51,3	58,5	61,2	63,8

Як видно з таблиці, впровадження вдосконалень у процесне управління дозволить досягти значного кумулятивного ефекту вже в перший рік реалізації

— понад 950 тис. грн, із подальшим зростанням до 1,43 млн грн у 2027 році. Найвагомішими джерелами зростання стануть автоматизація операцій та зростання продуктивності праці.

Для кращої наочності динаміку змін представлено у рисунку 3.2, де відображено поступове зростання економічного ефекту за основними джерелами.

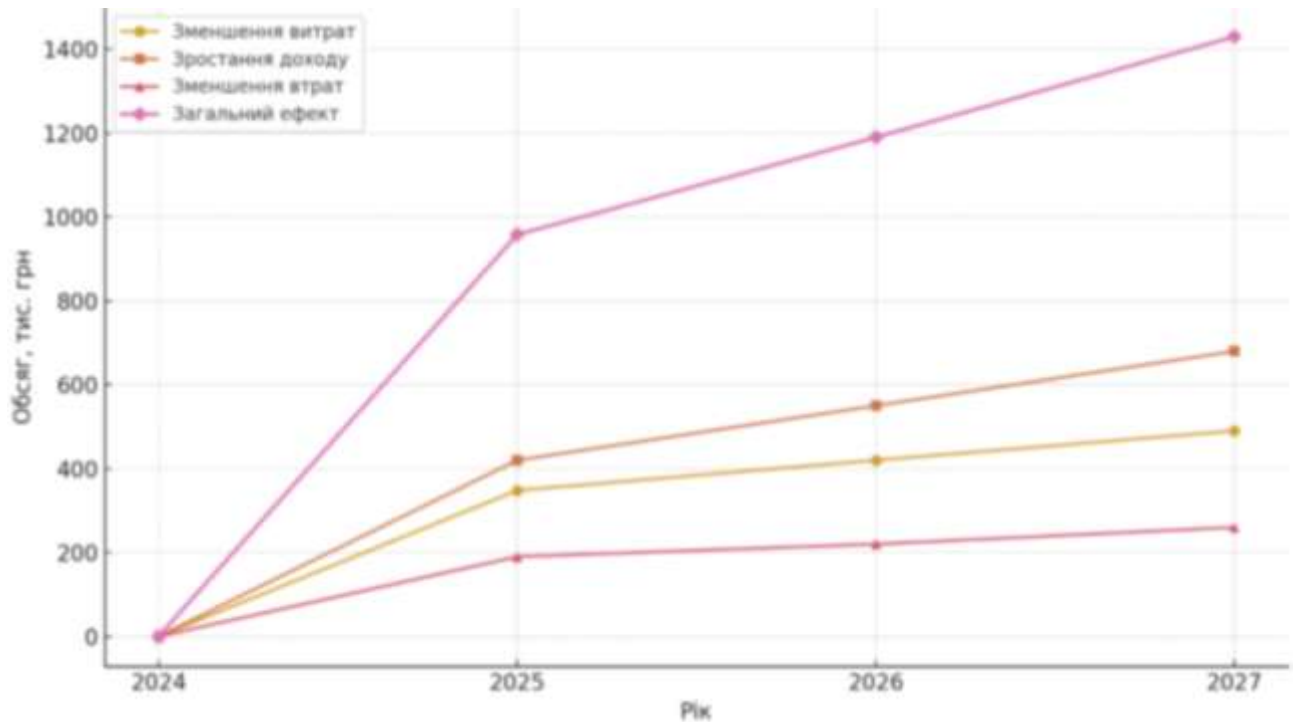


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованого економічного ефекту від реалізації заходів

З аналізу графіка видно, що темпи приросту ефективності мають стабільний характер і демонструють перспективність запропонованих ініціатив. Особливо важливою є тенденція випереджального зростання загального економічного ефекту порівняно з окремими його складовими, що свідчить про синергію між заходами в межах процесного управління.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження в 3-го розділу, можна зробити висновок, що запропоновані заходи з удосконалення процесного управління у СТОВ «Славутич» формують комплексний підхід до модернізації підприємницької діяльності. Оцінка економічного ефекту,

проведена на основі прогнозних розрахунків, довела реалістичність та доцільність впровадження змін. На підставі результатів прогнозу, визначено, що вже в перший рік реалізації підприємство може отримати понад 950 тис. грн економічного ефекту, з подальшим зростанням до 1,43 млн грн у 2027 році.

Очікувані результати стосуються як фінансових, так і організаційних складових функціонування підприємства. Основними вигодами є:

- оптимізація витрат, зокрема через автоматизацію рутинних операцій та усунення дублювань у функціях підрозділів;
- підвищення продуктивності та ефективності праці за рахунок реструктуризації відповідальності й делегування повноважень у рамках процесного управління;
- зменшення втрат унаслідок збоїв, логістичних помилок та невизначеності на етапах прийняття управлінських рішень;
- покращення координації між підрозділами, про що свідчать результати матриці взаємодії та побудована SIPOC-діаграма.

Оцінюючи інтегральну ефективність удосконалення процесного управління, слід наголосити на зростанні рентабельності підприємства з 51,3 % (2024 р.) до очікуваних 63,8 % у 2027 році. Такий показник є свідченням того, що стратегічно орієнтовані процесні зміни матимуть не лише короткостроковий, а й довгостроковий позитивний вплив на економіку підприємства.

Окрім суто економічних результатів, передбачається і соціальний ефект: підвищення мотивації персоналу через чітко окреслені процеси, зниження рівня стресу внаслідок злагоджених міжпідроздільних взаємодій та створення передумов для розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат.

Таким чином, оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів підтверджує їх високу доцільність для підприємства. Створені умови дозволяють СТОВ «Славутич» не лише зберігати конкурентоспроможність у сучасних викликах, а й формувати стійкі засади для стратегічного розвитку на наступні роки. Це свідчить про успішність переходу від фрагментарного

функціонування до інтегрованої системи процесного управління, заснованої на логіці ефективності, взаємозв'язків і результативності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми удосконалення стратегії процесного управління підприємством, виконаного на базі СТОВ «Славутич» Тернопільського району Тернопільської області, сформульовано наступні ключові висновки:

1. Встановлено, що стратегія процесного управління є ефективним інструментом підвищення результативності аграрного підприємства в умовах зростаючої ринкової конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Запровадження процесного підходу забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, прозорість внутрішніх взаємозв'язків і орієнтацію на кінцевий результат діяльності.

2. Визначено, що СТОВ «Славутич» має потенціал для глибшої інтеграції процесного управління на основі побудови моделі бізнес-процесів, їх класифікації та оцінки. Запропоновано структуру основних функціональних процесів підприємства та проведено їх оцінку за ключовими критеріями: витрати ресурсів, частота відхилень, рівень задоволеності внутрішніх клієнтів та можливість автоматизації.

3. Проаналізовано динаміку основних виробничо-економічних показників підприємства за 2020–2024 роки. Встановлено стабільну тенденцію до зростання рентабельності (з 30,9% у 2020 році до 51,3% у 2024 році), збільшення прибутку та покращення забезпеченості основними фондами. Це свідчить про ефективну реалізацію частини процесів, однак вказує і на резерви покращення, зокрема через усунення дублювань і затримок у взаємодії підрозділів (див. табл. 2.8).

4. Проведено кореляційно-регресійний аналіз, який показав тісний зв'язок між фондозабезпеченістю (тис. грн/га) та прибутковістю підприємства. Це свідчить про важливість не лише кількісного, але й якісного оновлення технічної бази для підвищення ефективності виробничих процесів.

5. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення стратегії процесного управління, які включають побудову інтегрованої системи управління, оптимізацію ключових процесів, автоматизацію обліку та логістики, а також підвищення взаємодії між підрозділами підприємства. Побудована SIPOC-діаграма дозволила узагальнити логіку функціонування підприємства як цілісної процесної системи.

6. Проведене прогнозування економічного ефекту впровадження запропонованих змін свідчить про можливість суттєвого зростання прибутковості. Очікується, що вже у 2025 році економічний ефект сягне 958 тис. грн, а до 2027 року перевищить 1,43 млн грн. Побудований графік вирівнювання підтверджує сталість позитивного тренду.

7. Узагальнення результатів показує, що запропонована модель вдосконалення процесного управління в СТОВ «Славутич» є економічно обґрунтованою, стратегічно доцільною та відповідає вимогам сучасного ведення сільського господарства. Вона сприяє підвищенню ефективності, скороченню витрат, покращенню координації, а також створює підґрунтя для майбутнього розвитку підприємства.

8. Рекомендовано для ефективного реалізації процесного підходу використовувати сучасні програмно-інформаційні системи для автоматизації управлінських функцій, застосовувати регулярний процесний аудит, а також здійснювати навчання персоналу за принципами процесного мислення. Це дозволить СТОВ «Славутич» досягти високої адаптивності та стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 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. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
4. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 -економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
5. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>.
6. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
7. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. №1. С.27-31.
8. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
9. 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.

10. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах /О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . №3. С.68-72.
11. 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.
12. 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.
13. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.
14. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.
15. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
16. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.
17. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
18. 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.
19. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

20. 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.
21. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
22. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
23. 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.
24. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
25. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК, 2019. – №9. – С.133-138.
26. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2025).
27. 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).
28. 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
29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства:навч.посіб. Київ:Знання, 2010. 697с.

30. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
31. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4. 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.
32. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
33. 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
34. 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.
35. 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.
36. 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.
37. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
38. 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.

39. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
40. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
41. 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.
42. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
43. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
44. 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>
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. Пальчик І.М., Білоус В.В., Мельник Д.П.. Удосконалення стратегії та управління логістичною діяльністю підприємства. /І.М. Пальчик, В.В. Білоус, Д.П. Мельник//Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2025: тези доповідей. Полтава, 2025. С.24-26.

47. Пальчик І.М. Сучасні тенденції і умови ефективного функціонування сировинної бази переробних підприємств / І.М.Пальчик // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №13. – С.57–60.
48. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32ejj> (дата звернення: 21.10.2023).
49. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

ДОДАТКИ

Основні функціональні бізнес-процеси СТОВ «Славутич» та їх характеристика

№ з/п	Назва бізнес-процесу	Тип процесу	Коротка характеристика	Відповідальний підрозділ / особа	Ціль процесу
1	Підготовка ґрунту та посів	Основний	Охоплює обробку ґрунту, внесення добрив, посів зернових та олійних культур	Виробничий підрозділ (агрономічна служба)	Формування оптимальної структури посівів
2	Догляд за посівами	Основний	Включає захист рослин, міжрядну обробку, моніторинг стану культур	Агрономи, механізатори	Підвищення урожайності та зниження втрат
3	Збирання врожаю	Основний	Комбайнування, транспортування врожаю на зберігання/переробку	Механізована ланка	Своєчасне та якісне збирання продукції
4	Зберігання та реалізація продукції	Основний	Зберігання зерна на елеваторах, укладання договорів, відвантаження покупцям	Відділ збуту, логістика	Максимізація прибутку від реалізації
5	Технічне обслуговування та ремонт техніки	Допоміжний	Планове і аварійне обслуговування с/г техніки	Інженерна служба	Забезпечення технічної готовності парку
6	Облік і контроль витрат	Управлінський	Фінансовий контроль, ведення бухгалтерського та управлінського обліку	Бухгалтерія, економічний відділ	Зниження витрат, підвищення прозорості
7	Управління персоналом	Управлінський	Найм, мотивація, навчання, розподіл обов'язків, контроль виконання	Керівник підприємства, кадрова служба	Формування ефективної команди
8	Підтримка партнерських відносин	Управлінський	Співпраця з постачальниками, дилерами, сервісними компаніями	Директор, менеджери ЗЕД	Забезпечення стабільного забезпечення та збуту
9	Вирощування ВРХ	Основний	Включає годівлю, доїння, ветеринарний контроль, збут молока	Зоотехнік, оператори, ветеринар	Підвищення продуктивності