

**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 ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

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

Здобувачка

Валентина КУРІННА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.
Наталія БОНДАРЧУК

« » 20 року

1. Тема роботи «Удосконалення організації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах», керівник роботи Байдак Ірина Іванівна, старший викладач, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № ____.

2. Термін подання студентом роботи – 5 червня 2025 року.

Вихідні дані до роботи: Фінансова, виробнича та управлінська звітність з господарської діяльності фізичної особи-підприємця «Степанова Станіслава Івановича» за 2020–2024 роки, бухгалтерська документація, фактичні дані з організації бізнес-процесів, витрат, продуктивності, організаційна структура підприємства, статистичні документи, а також спец. літературні джерела..

3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи організації бізнес-процесів аграрного підприємства 2. діагностика діючої організації бізнес-процесів ФОП «Степанов С. І.». 3. Напрями удосконалення організації бізнес-процесів у процесів ФОП «Степанов С. І.». 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ФОП «Степанов С. І.» (таблиці). 2. Структура витрат на виробництво продукції та її динаміка. 3. Діаграма залежностей між ключовими бізнес-процесами господарства. 4. Карта ідентифікованих «вузьких» місць у процесах. 5. Графік зміни ефективності ключових процесів у динаміці 2022–2024 рр. 6. Цільова модель процесної організації підприємства (блок-схема). 7. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів (таблиці, графіки).

6. Консультанти розділів роботи

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз системи управління запасами 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	

Здобувачка

(підпис)

Валентина КУРІННА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, класифікація та еволюція бізнес-процесів у сільському господарстві	6
1.2. Методологія аналізу та удосконалення бізнес-процесів в умовах цифровізації	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП «СТЕПАНОВ С. І.»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства та опис ключових процесів	25
2.2. Оцінка результативності та «вузьких» місць існуючих бізнес-процесів	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФОП «СТЕПАНОВ С. І.»	46
3.1. Розробка цільової моделі процесної організації та план трансформації	47
3.2. Економічне обґрунтування та прогноз ефекту від запропонованих удосконалень	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна, макроекономічна нестабільність, розриви логістичних ланцюгів і зростання кліматичних ризиків різко підвищили чутливість аграрного бізнесу України до зовнішніх загроз. Найбільш уразливими виявилися малі сільськогосподарські підприємства, що обмежені у фінансових та кадрових ресурсах і змушені оперативно адаптуватися до динамічного середовища. ФОП «Степанов Станіслав Іванович» (Кам'янський район Дніпропетровської області), який обробляє понад 230 га земель (реєстрація — 02.03.2005 р., номер запису 22050000000000364), відноситься саме до таких суб'єктів. Ефективна організація бізнес-процесів для нього є не просто інструментом підвищення продуктивності, а критичним чинником виживання й подальшого розвитку.

Сучасні виклики — дефіцит пального, коливання ринкових цін, нестача робочої сили, обмежена державна підтримка — зумовлюють необхідність глибокого переосмислення внутрішніх процедур планування, виробництва, постачання та збуту. Цифровізація, процесний підхід, КРІ-моніторинг і використання Lean-інструментарію стають ключовими чинниками зміцнення стійкості агропідприємств. У воєнний час упорядковані, прозорі та адаптивні бізнес-процеси забезпечують зменшення втрат, раціональне використання ресурсів і оперативне реагування на кризові ситуації. Отже, наукова розробка питань удосконалення організації бізнес-процесів малих агровиробників є надзвичайно актуальною як для практики менеджменту, так і для відновлення аграрного сектору в цілому.

Мета дослідження — розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організації бізнес-процесів ФОП «Степанов С.І.» з метою підвищення ефективності діяльності, зміцнення адаптивності до зовнішніх змін та формування підґрунтя для сталого розвитку підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади організації та управління бізнес-

процесами в аграрному виробництві;

- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ФОП «Степанов С. І.»;
- здійснити картування та оцінку ефективності наявних бізнес-процесів підприємства;
- визначити ключові проблеми та резерви підвищення результативності;
- сформулювати цільову модель процесної організації та запропонувати шляхи її впровадження;
- провести економічне обґрунтування очікуваних ефектів від запропонованих удосконалень.

Об’єкт дослідження — процес системного управління бізнес-процесами аграрного підприємства.

Предмет дослідження — бізнес-процеси ФОП «Степанов С. І.» та механізми їх організації й удосконалення в сучасних умовах.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу та синтезу, системного та процесного підходів, картування (BPMN, SIPOC), графічного моделювання, SWOT- і GAP-аналізів, порівняльної статистики, економіко-математичного моделювання, а також методи оцінки інвестиційної привабливості (NPV, IRR, період окупності).

Інформаційна база охоплює нормативно-правові акти України, фінансово-господарські показники ФОП «Степанов С. І.» за 2022–2024 рр., галузеву статистику, внутрішні регламентні документи підприємства, аналітичні звіти профільних асоціацій, монографії та статті провідних науковців з менеджменту й процесного управління.

Структура та обсяг роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи — 61 сторінку. Бібліографія налічує 43 найменувань, що забезпечують теоретичну та методичну основу проведених досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та еволюція бізнес-процесів у сільському господарстві

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору ефективність підприємницької діяльності дедалі більше залежить від якості організації внутрішніх процесів. В умовах воєнного стану, високих витрат на ресурси, обмеженого доступу до фінансування та нестабільного ринку праці, ключовим викликом для аграрних підприємств, зокрема малих форм господарювання, є не просто виробництво, а забезпечення безперервності, керованості та продуктивності бізнес-процесів.

Потреба в системному підході до управління діяльністю підприємства спричинила активне впровадження процесного управління як концепції, що дозволяє розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення кінцевого результату — створення цінності для споживача. Саме процесний підхід надає змогу інтегрувати управління всіма видами діяльності підприємства — виробничою, логістичною, фінансовою, обліковою, — в єдину узгоджену систему [4].

У аграрному виробництві бізнес-процеси мають низку галузевих особливостей, зокрема залежність від сезонності, кліматичних умов, циклічності виробництва, що вимагає адаптивних моделей організації управління. Це актуалізує необхідність поглибленого теоретичного аналізу понять, принципів і методів організації бізнес-процесів, які можуть бути ефективно застосовані в аграрній практиці.

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу, які характеризуються зростаючою динамікою змін, високим рівнем ризиків і необхідністю раціонального використання ресурсів, ключового значення набуває ефективна

організація внутрішніх бізнес-процесів. Процесний підхід до управління підприємством є одним із базових принципів сучасного менеджменту, що дозволяє забезпечити інтегроване управління всіма етапами створення цінності, підвищити узгодженість дій між функціональними підрозділами та досягти кращих виробничих і фінансових результатів.

Під бізнес-процесом у загальному розумінні слід розуміти сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що трансформують вхідні ресурси у вихідний результат (продукт, послугу, інформацію), який має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача. Кожен бізнес-процес має чітко визначені межі, цілі, ресурси, виконавців та критерії результативності.

Згідно з ISO 9001:2015, процес — це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих дій, що використовують ресурси для перетворення входів на виходи. Відповідно до цього визначення, управління підприємством базується на розумінні його як системи процесів, що охоплюють усі напрямки діяльності — від стратегічного планування до післяпродажного обслуговування.

У специфічному контексті аграрного підприємства, зокрема таких малих господарств, як ФОП «Степанов С. І.», бізнес-процеси набувають певних рис, зумовлених сезонністю, природно-кліматичними залежностями, технологічною циклічністю та логістичною вразливістю. Це вимагає формування адаптивної структури управління, в якій кожен процес логічно інтегрований до загальної виробничо-господарської системи.

З метою систематизації розуміння процесного підходу доцільно розмежувати ключові поняття, що подано в табл. 1.1.

Суттєвою особливістю аграрної сфери є наявність потокових, перервних і дискретних процесів, які тісно переплетені між собою. Наприклад, процес підготовки ґрунту не може бути ізольований від технічного обслуговування машин, закупівель пального або погодних умов. Це накладає особливі вимоги до гнучкості управлінської моделі: вона має бути достатньо стандартизованою для забезпечення стабільної якості, але й адаптивною до змінних зовнішніх чинників.

Таблиця 1.1

**Ключові поняття у сфері процесного управління та їх адаптація до
аграрного виробництва**

№	Поняття	Загальне визначення	Специфіка в аграрному секторі
1	Бізнес-процес	Послідовність дій, спрямованих на створення цінності для споживача	Має сезонний характер, залежить від природно-кліматичних умов
2	Вхід/вихід процесу	Ресурси на вході, результат — на виході	Насіння, добрива, техніка → урожай, прибуток
3	Власник процесу	Особа або підрозділ, відповідальний за результат процесу	Агроном, керівник бригади, сам підприємець
4	Показники ефективності	Кількісні або якісні критерії оцінки результатів	Урожайність, собівартість, витрати на гектар
5	Ключовий процес	Основний процес, що безпосередньо створює продукт	Обробіток ґрунту, сівба, догляд за посівами, збір урожаю
6	Підтримуючий процес	Забезпечує виконання ключових процесів	Ремонт техніки, облік, закупівлі
7	Управлінський процес	Координує інші процеси	Планування, бюджетування, контроль

Процесний підхід дозволяє вирішити ряд системних проблем, притаманних малим агропідприємствам:

- відсутність чіткої регламентації дій;
- дублювання функцій і неефективна комунікація між учасниками;
- неузгодженість цілей окремих операцій із загальною стратегією;
- відсутність механізмів контролю ефективності процесів.

Застосування процесного підходу передбачає розробку карти процесів підприємства, в якій виділяються:

- основні (виробничі) процеси;
- допоміжні (підтримуючі) процеси;
- управлінські процеси.

На рис. 1.1 представлено узагальнену структуру бізнес-процесів аграрного підприємства, що демонструє зв'язки між різними видами процесів.

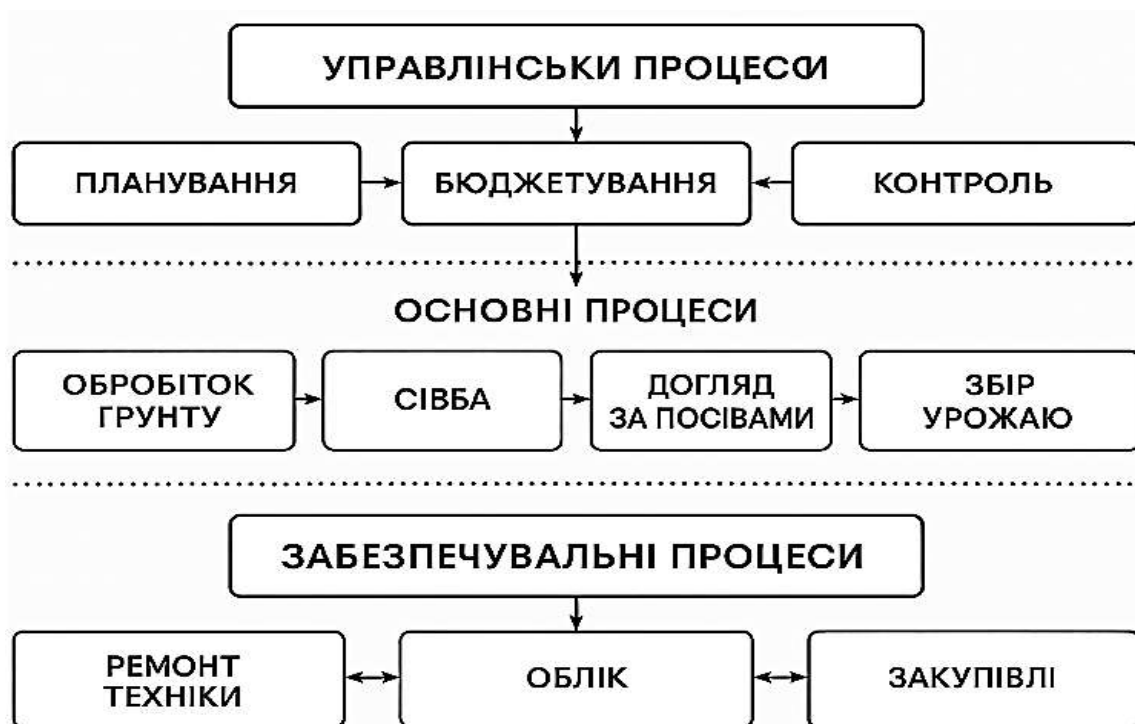


Рис. 1.1. Узагальнена структура бізнес-процесів аграрного підприємства

Як видно з рисунка, управлінські процеси (планування, бюджетування, контроль) забезпечують цілеспрямовану координацію операційного циклу. Основні процеси охоплюють повний цикл виробництва — від обробітку ґрунту до збирання врожаю. Забезпечувальні процеси (ремонт, облік, закупівлі) слугують опорою для безперервності функціонування всіх інших елементів.

Таким чином, процесний підхід у сфері сільського господарства виступає не лише інструментом управління, а й засобом трансформації аграрного підприємства в адаптивну, результативну систему. Його впровадження на малому підприємстві типу ФОП «Степанов С. І.» створює передумови для усунення організаційного хаосу, поліпшення виробничої дисципліни, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення результатів діяльності навіть в умовах зовнішніх викликів [14].

Для забезпечення цілісного та ефективного управління підприємством надзвичайно важливим є чітке структурування його внутрішньої діяльності за допомогою класифікації бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє виявити логіку

взаємозв'язків між окремими елементами діяльності підприємства, ідентифікувати ключові ланки створення цінності, розподілити відповідальність між виконавцями та встановити систему контролю.

Класифікація бізнес-процесів — це процес упорядкування внутрішніх процесів підприємства за певними ознаками з метою спрощення управління, контролю та подальшого вдосконалення. На відміну від функціонального підходу, де акцент ставиться на вертикальному управлінні підрозділами, класифікація в процесному підході є горизонтальною — вона відображає логіку послідовного перетворення ресурсів на результат у межах всієї організації.

На практиці в аграрному секторі, як і в інших галузях, застосовується класифікація бізнес-процесів за трикомпонентною моделлю, яка поділяє всі процеси на три групи:

- основні (ключові) процеси – ті, що безпосередньо створюють цінність для кінцевого споживача.
- забезпечувальні (допоміжні) процеси – спрямовані на підтримку основних, але не створюють цінності безпосередньо.
- управлінські процеси – процеси планування, контролю, координації, стратегічного управління.

Цей поділ є найбільш вживаним у практиці бізнес-моделювання (зокрема, у рамках стандартів BPM, ISO 9001, APQC) і забезпечує основу для побудови ефективної карти процесів підприємства.

У контексті аграрного виробництва кожна група процесів набуває специфічних форм, що враховують галузеві особливості. Для кращого розуміння змісту та прикладів доцільно розглянути відповідну систематизацію в таблиці 1.2.

Окрім базової трикомпонентної структури, у літературі та практиці виділяють також інші допоміжні класифікації, що дозволяють глибше проаналізувати бізнес-процеси:

- за фазою виробничого циклу: підготовчі, технологічні, обслуговуючі, завершальні.

- за рівнем регламентації: стандартизовані (з документованими процедурами), напівформальні, неформалізовані.
- за джерелами ініціації: внутрішні (планові), зовнішні (реакція на попит, умови ринку).
- за частотою виконання: регулярні (сезонні), епізодичні (разові, інцидентні).

Таблиця 1.2**Класифікація бізнес-процесів аграрного підприємства**

№	Тип процесу	Зміст	Приклади для аграрного підприємства
1	Основні	Безпосередньо формують кінцевий продукт	Підготовка ґрунту, посів, обробка культур, збирання врожаю, первинна обробка продукції
2	Забезпечувальні	Підтримують виконання основних процесів	Ремонт техніки, закупівля насіння й добрив, зберігання, енергопостачання, охорона
3	Управлінські	Координують, контролюють і забезпечують розвиток	Бізнес-планування, облік, аудит, кадрове управління, стратегічне управління

Особливої уваги заслуговує сезонний характер аграрних бізнес-процесів, який значно впливає на організацію виробництва та логістику. Так, цикл вирощування зернових культур вимагає чіткого планування основних процесів у межах обмежених термінів, а допоміжні процеси мають бути синхронізовані з природними фазами.

Для зручності візуального сприйняття, нижче наведено узагальнену схему взаємозв'язків між основними класами процесів (рисунок 1.2).

Системна класифікація процесів забезпечує можливість побудови повної карти процесів підприємства, що слугує основою для:

- виявлення дублювань функцій і слабких місць;
- встановлення показників ефективності (KPI) для кожного процесу;
- подальшого реінжинірингу або автоматизації;
- розробки функціональної структури управління, заснованої на ролях у процесах, а не лише на посадах.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок основних, забезпечувальних і управлінських бізнес-процесів аграрного підприємства

Класифікація також є необхідною умовою для підготовки до сертифікації за міжнародними стандартами (ISO 9001, ISO 22000), де вимагається ідентифікація, документація та управління процесами, що впливають на якість продукції.

Класифікація бізнес-процесів дозволяє сформулювати перелік критичних для ефективності процесів, виявити «вузькі місця», а також визначити пріоритети для автоматизації чи вдосконалення. Як показує практика, більшість малих агропідприємств мають формальну організацію діяльності, яка ґрунтується не на процесах, а на виконанні окремих функцій. Перехід до процесно-орієнтованої структури потребує початкової класифікації і структуризації всіх видів діяльності [14].

Класифікація бізнес-процесів є ключовим етапом у впровадженні процесного підходу на аграрному підприємстві. Вона дозволяє структурувати внутрішню діяльність, налагодити управління взаємозв'язаними функціями, виявити точки втрат і сформувати умови для підвищення ефективності.

Історія розвитку управління процесами в підприємницькій діяльності — це поступове перетворення локальних підходів до виконання операцій у цілісну управлінську філософію, що охоплює всі сфери діяльності підприємства.

Еволюція процесного управління є водночас відображенням трансформації самої економіки — від масового виробництва до індивідуалізованих і гнучких бізнес-моделей.

Процесний підхід не з'явився одномоментно. Його сучасний вигляд — результат тривалої еволюції управлінських підходів, коротка характеристика яких представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи еволюції процесного управління в економічній практиці

Етап	Назва підходу	Характеристика	Типовий період застосування	Обмеження
1	Класичний виробничий менеджмент (тейлоризм)	Орієнтація на поділ праці, стандартизацію, жорсткий контроль	Кінець XIX – поч. XX ст.	Вузька функціональність, нехтування людським фактором
2	Функціональне управління	Управління за відділами, чітка ієрархія, централізовані рішення	1920–1950-ті	Відсутність міжфункціональної інтеграції
3	Управління якістю (TQM, ISO)	Стандартизація, документування, контроль якості, цикли PDCA	1950–1980-ті	Формалізм, слабка адаптивність
4	Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Радикальна перебудова процесів, орієнтація на споживача	1990-ті	Високі витрати, ризик дестабілізації
5	Процесне управління (BPM)	Побудова інтегрованих процесних моделей, візуалізація (BPMN), автоматизація	З 2000-х	Складність впровадження без змін корпоративної культури
6	Lean/Agile у виробництві	Гнучкість, цінність для споживача, зменшення втрат, Kaizen, Scrum	2010–донині	Необхідність високої дисципліни та гнучкого мислення

У аграрній сфері, яка тривалий час розвивалась за принципами традиційного виробництва, перехід до сучасних методологій управління є особливо актуальним. Це зумовлено високим рівнем змін у зовнішньому середовищі, зростанням конкуренції, необхідністю ресурсозбереження та технологічною революцією (AgriTech, Big Data, AI, дрони, автоматизовані системи управління тощо).

Згідно з сучасним уявленням, процесне управління (Business Process Management, BPM) — це не просто методика, а безперервний цикл діяльності, який охоплює:

- ідентифікацію процесів;
- їх моделювання;
- впровадження (включаючи автоматизацію);
- моніторинг показників ефективності;
- постійне вдосконалення (цикл PDCA або DMAIC).

В основі BPM лежать такі інструменти, як BPMN (Business Process Model and Notation), SIPOC, Value Stream Mapping, що дозволяють створити візуальні схеми процесів, описати їх учасників, ресурси, терміни, результати.

Разом із BPM дедалі більшого значення набуває Lean-менеджмент — система організації бізнесу, яка орієнтована на максимізацію цінності для споживача шляхом усунення всіх видів втрат. В аграрному виробництві ці підходи дозволяють:

- скоротити час виконання технологічних операцій (наприклад, шляхом оптимізації маршрутів техніки);
- зменшити втрати ресурсів (перевитрата пального, неефективне використання добрив);
- усунути зайві переміщення, очікування, простої;
- підвищити рівень участі персоналу в удосконаленні процесів.

Agile-методологія, яка виникла у сфері ІТ, також поступово проникає в аграрну галузь у вигляді впровадження коротких ітерацій (спринтів), швидкої адаптації до змін, залучення клієнта до циклу покращень.

В агропідприємствах, таких як ФОП «Степанов С. І.», запровадження елементів BPM і Lean-Agile дозволяє:

- уникнути дублювання функцій;
- усунути неефективні процеси;
- створити прозору та керовану структуру;
- забезпечити моніторинг ключових показників ефективності (KPI).

Процесна модель також надає можливість для цифрової трансформації, яка включає:

- автоматизацію обліку;
- віддалене управління технікою (GPS-моніторинг, дрони);
- використання аналітики для прийняття рішень (BI, Smart Farming).

Умовно весь шлях переходу від класичного до сучасного процесного управління можна зобразити як спіраль вдосконалення, де кожен новий етап інтегрує попередній досвід, додаючи нові технологічні та управлінські можливості [22].

Еволюція підходів до управління процесами свідчить про поступовий перехід від жорстко регламентованих, ієрархічних моделей до адаптивних, клієнтоорієнтованих і цифровізованих систем. Аграрні підприємства, які впроваджують сучасні концепції BPM, Lean, Agile, отримують конкурентні переваги за рахунок зниження витрат, підвищення прозорості управління та гнучкості реагування на зовнішні виклики.

1.2. Методологія аналізу та удосконалення бізнес-процесів в умовах цифровізації

Сучасна система управління бізнес-процесами передбачає не лише формалізацію діяльності, а й створення візуальних моделей, які дозволяють чітко описати потік роботи, розподіл функцій між виконавцями, етапи створення цінності та точки втрат. Візуалізація процесів є основою для їх

аналізу, оптимізації та автоматизації. Особливо важливо це для підприємств аграрної сфери, де багато процесів виконуються вручну, мають сезонний характер або залежать від зовнішніх змін [24].

Одними з найбільш поширених і ефективних методів картування процесів є BPMN, SIPOC і Value Stream Mapping (VSM). Кожен із цих інструментів має свої особливості та застосовується в залежності від цілей аналізу.

BPMN — це стандартизована мова моделювання бізнес-процесів, розроблена для візуального представлення логіки процесу у вигляді діаграм. Основними елементами BPMN є:

- події (початок/кінець процесу),
- дії (задачі),
- учасники (у вигляді “плавальних доріжок”),
- умовні переходи,
- потоки даних.

Застосування BPMN на аграрному підприємстві дозволяє змодельовати, наприклад, процес посіву: від підготовки техніки й перевірки запасів до фактичного висівання культур і фіксації даних у системі обліку. Це не лише підвищує прозорість, а й дозволяє автоматизувати дії або інтегрувати цифрові рішення (ERP, GPS-моніторинг тощо).

Інструмент SIPOC (Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers) використовується для загального опису процесу без занурення у деталі. Він є особливо корисним на етапі визначення меж процесу та виявлення основних зацікавлених сторін. У фермерському господарстві SIPOC дозволяє візуально структурувати, наприклад, процес закупівлі мінеральних добрив:

- постачальники – агрофірми, склади добрив;
- входи – договір, рахунок-фактура, накладна;
- процес – перевірка потреб, замовлення, оплата, доставка;
- виходи – отримані добрива на складі;
- клієнти – агроном, виробничий підрозділ, бухгалтерія.

SIPOC також є частиною більш ширшого фреймворку DMAIC (Define–Measure–Analyze–Improve–Control), що використовується в Lean-менеджменті.

Картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping) — метод, який дозволяє описати всі кроки процесу з точки зору цінності для клієнта. VSM спрямований на виявлення «втрат» — дій, що не створюють цінності, але споживають ресурси (надлишкове переміщення, простой, очікування, надвиробництво тощо).

У сільському господарстві за допомогою VSM можна проаналізувати, наприклад, процес збирання та транспортування врожаю: від моменту виходу комбайна в поле до постачання продукції на склад або реалізації. VSM дозволяє фіксувати фактичну тривалість операцій, ідентифікувати втрати пального, час простою техніки, дублювання дій тощо.

Для кращого розуміння особливостей використання зазначених методів наведено табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика інструментів візуалізації бізнес-процесів

Критерій	BPMN	SIPOC	VSM
Мета	Візуалізація логіки бізнес-процесу	Загальний опис процесу	Аналіз втрат і потоку цінності
Рівень деталізації	Високий	Низький–середній	Середній
Цільова аудиторія	Аналітики, ІТ-спеціалісти, менеджери	Менеджери, внутрішні аудитори	Lean-команди, інженери процесів
Основні елементи	Події, дії, ролі, потоки, шлюзи	Постачальники, входи, процес, виходи, клієнти	Потік операцій, часові характеристики, втрати
Область застосування	ERP-системи, цифрова трансформація	Початкове картування процесів	Lean-проекти, оптимізація ресурсів

У практиці малих аграрних підприємств, таких як ФОП «Степанов С. І.», найдоцільніше використовувати SIPOC на першому етапі — для опису

загальних процесів (виробничих, логістичних, постачальницько-збутових), а вже потім деталізувати їх через BPMN або VSM, залежно від цілей (автоматизація чи зменшення втрат) [36].

Оцінка ефективності бізнес-процесів є невід’ємною складовою системи управління підприємством, яка дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності, усунути втрати, знизити витрати та забезпечити досягнення стратегічних цілей. Для цього у сучасному менеджменті застосовуються різні методи кількісного аналізу, які адаптуються під галузеву специфіку. В аграрній сфері, зокрема на малих підприємствах, таких як ФОП «Степанов С. І.», важливою умовою є простота, наочність і реалістичність обраних методик.

У цьому підрозділі розглянуто три найбільш придатні до впровадження методи оцінки ефективності процесів: система ключових показників ефективності (KPI), ABC/XYZ-аналіз, а також індекс загальної ефективності обладнання (OEE).

Система KPI є одним із найбільш універсальних інструментів оцінки результативності та ефективності як окремих процесів, так і підприємства в цілому. KPI — це кількісні показники, що відображають ступінь досягнення встановлених цілей.

У контексті аграрного підприємства KPI можуть бути згруповані за типами процесів:

- для виробничих процесів: урожайність на гектар, витрати пального на 1 га, втрати при зберіганні, відсоток використання площ;
- для логістичних: час транспортування, завантаження складу, точність доставки;
- для фінансових: собівартість 1 ц продукції, прибуток на гектар, рівень витрат на персонал;
- для управлінських: виконання плану посіву, своєчасність підготовки техніки, точність бюджетного планування.

Для прикладу, таблиця 1.5 містить перелік базових KPI для оцінки ефективності бізнес-процесів.

Таблиця 1.5

Приклади ключових показників ефективності (КРІ) у бізнес-процесах аграрного підприємства

№	Показник	Формула розрахунку	Цільове значення
1	Урожайність	Обсяг урожаю / площа посіву	≥ 50 ц/га
2	Витрати пального на гектар	Загальні витрати пального / площа	≤ 18 л/га
3	Витрати на 1 ц продукції	Загальні витрати / обсяг реалізації	≤ 1200 грн
4	Коефіцієнт своєчасності виконання операцій	Факт / План у днях	$\geq 0,95$
5	Частка втрат при зберіганні	Обсяг втрат / загальний обсяг урожаю	$\leq 3\%$

ABC/XYZ-аналіз дозволяє класифікувати ресурси, продукцію, постачальників або операції за ступенем впливу на результативність процесу.

ABC-аналіз поділяє елементи за принципом Парето (80/20):

A - найважливіші ($\approx 20\%$ позицій, що формують $\approx 80\%$ вартості),

B - помірно важливі,

C - малозначущі.

XYZ-аналіз класифікує елементи за стабільністю споживання чи використання:

X - стабільні,

Y - коливання помірні,

Z - нестабільні, сезонні або хаотичні.

У поєднанні метод дозволяє оптимізувати запаси (добрива, насіння, ЗЗР), оцінити надійність постачальників, визначити критичні компоненти виробництва. Наприклад, насіння основних культур зазвичай відносять до категорії AX, а мішанки для підсіву — до CZ.

Індекс загальної ефективності обладнання (OEE) широко застосовується у виробництві для оцінки роботи машин і механізмів. Він враховує:

- доступність — співвідношення фактичного часу роботи до планового;

- продуктивність — фактична продуктивність до максимальної;
- якість — частка придатної продукції.

Формула: **OEE = Доступність × Продуктивність × Якість**

У сільському господарстві цей показник можна застосовувати для комбайнів, тракторів, зерносушарок, тощо. Наприклад, якщо комбайн мав простій через поломку (зниження доступності), працював повільніше через знос деталей (зниження продуктивності) і давав втрати врожаю (зниження якості), його OEE знизиться нижче оптимального рівня (наприклад, < 70%).

На практиці рекомендовано використовувати комбінований підхід:

KPI — як щоденний/сезонний моніторинг результатів;

ABC/XYZ — як аналітичний інструмент для прийняття рішень;

OEE — як оцінку технічної ефективності в технопарку.

Інтеграція цих методів у систему управління бізнес-процесами дозволить:

встановити контроль за виконанням ключових операцій;

зменшити втрати від неефективного використання ресурсів;

обґрунтувати потреби у модернізації техніки;

обрати критично важливі об'єкти для оптимізації.

Система кількісного аналізу бізнес-процесів є основою управління ефективністю. Застосування KPI, ABC/XYZ-аналізу та OEE дозволяє побудувати контрольовану, адаптивну і результативну модель функціонування підприємства.

У сучасному аграрному виробництві цифровізація перетворюється з опціонального інструмента в обов'язкову умову сталого розвитку. Під впливом глобальних викликів — зміни клімату, дефіциту робочої сили, війни, порушення логістики — фермерські господарства змушені шукати рішення, які дозволяють не лише економити ресурси, але й підвищувати точність управлінських рішень. Саме тут на перший план виходять технології AgriTech, ERP-системи, інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI/ML), GPS, дрон-технології, хмарні облікові платформи тощо.

Цифрові інструменти дозволяють перейти від інтуїтивного управління до процесно-орієнтованої моделі, де рішення базуються на даних (data-driven), а бізнес-процеси стають прозорими, контрольованими й оптимізованими.

ERP-системи — це комплексні програмні рішення для інтегрованого управління ресурсами підприємства (техніка, матеріали, фінанси, персонал). У сільському господарстві вони виконують функції:

- планування посівних і збиральних кампаній;
- контроль за виконанням польових робіт;
- облік матеріалів і пального;
- бюджетування;
- аналіз витрат.

Для малих агропідприємств існують адаптовані системи, зокрема AgroOffice, Soft.Farm, Cropio, AGROXY, 1C-Агро, FARMPRO, які забезпечують мобільний облік, GPS-моніторинг і аналітику в реальному часі.

Інтернет речей у агросфері передбачає встановлення сенсорів, пристроїв GPS/GPRS, метеостанцій, які передають дані на сервер або хмарну платформу. Це дозволяє:

- здійснювати віддалений контроль за технікою (GPS на тракторах, комбайнах);
- моніторити стан ґрунту, вологість, температуру, кислотність;
- слідкувати за рівнем заповненості бункерів, цистерн, складів;
- попереджати аварії та несанкціоноване використання техніки.

Це дозволяє оптимізувати маршрути обробітку полів, зменшити витрати пального, скоротити втрати врожаю при транспортуванні.

AI (Artificial Intelligence) та ML (Machine Learning) — це технології, які дозволяють аналізувати великі масиви даних і прогнозувати події з високою точністю. У агросекторі вони застосовуються для:

- прогнозування врожайності за метеоумовами, ґрунтом, попередніми результатами;
- оптимізації строків сівби й збору;

- автоматизованого виявлення хвороб або шкідників за зображеннями з дронів;
- оцінки ефективності добрив.

У перспективі впровадження AI-рішень дозволяє зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень і підвищити рентабельність виробництва навіть у малих господарствах.

Наведена нижче таблиця 1.6 демонструє можливості цифрових технологій у контексті вдосконалення бізнес-процесів фермерських господарств.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика цифрових рішень в аграрному виробництві

Технологія	Основне призначення	Приклади функцій	Ефекти впровадження
ERP	Інтегроване планування та облік	Картограма полів, план посіву, витрати пального, аналітика	Скорочення витрат, підвищення дисципліни
IoT	Збір і передача даних у реальному часі	Сенсори ґрунту, метеостанції, GPS, GPRS	Зменшення втрат, віддалене управління
AI/ML	Прогнозування і підтримка рішень	Прогноз врожайності, розпізнавання зображень	Точність, адаптивність, аналітика
Дрони	Автоматизований контроль з повітря	Моніторинг посівів, інфрачервона зйомка, внесення препаратів	Раннє виявлення проблем, зменшення витрат
Хмарні платформи	Збереження і доступ до даних	Онлайн облік, звітність, зберігання карт	Безпека, доступність, автоматизація документообігу

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження цифрових технологій стикається з бар'єрами, зокрема:

- недостатнє фінансування;
- відсутність кваліфікованого персоналу;
- консервативність керівництва;
- нерозвинена IT-інфраструктура в сільській місцевості.

Однак адаптовані локальні рішення, прості мобільні додатки, субсидії на цифровізацію і досвід сусідніх підприємств створюють сприятливі умови для цифрового прориву навіть у господарствах до 300 га.

Цифрові інструменти дозволяють:

- автоматизувати рутинні процеси (облік, подача звітності, документообіг);
- отримувати реальні дані з полів і техніки;
- відслідковувати KPI в режимі реального часу;
- ідентифікувати відхилення в процесах;
- впроваджувати «розумні» рішення — Smart Farming.

Це відкриває шлях до повноцінної цифрової трансформації: від інтуїтивного управління до цифрово-керованих процесів, що реагують на зміни в режимі реального часу.

Цифрові технології стають рушієм якісних змін в аграрному секторі. Їх впровадження в господарствах малого та середнього масштабу, дозволяє не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, а й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність у сучасних нестабільних умовах. Інтеграція ERP, IoT, AI/ML у процесне управління — це реальний шлях до модернізації виробництва, зниження втрат та ухвалення обґрунтованих рішень.

Це відкриває шлях до повноцінної цифрової трансформації: від інтуїтивного управління до цифрово-керованих процесів, що реагують на зміни в режимі реального часу.

З метою наочного представлення взаємозв'язку між ключовими цифровими інструментами та бізнес-процесами аграрного підприємства доцільно використати рисунок 1.6.

Як видно з рисунка, ERP-система забезпечує планування ресурсів і внутрішній облік; IoT виконує роль каналу реального збору польових даних; AI/ML здійснює глибоку аналітику і прогнозування; дрони — це інструмент швидкого моніторингу стану полів, а хмарні платформи дають змогу зберігати і синхронізувати всю інформацію в режимі онлайн.



Рис. 1.3. Цифрова екосистема агропідприємства

Цей взаємозв'язок дозволяє створити єдине цифрове середовище, у якому бізнес-процеси аграрного підприємства, зокрема ФОП «Степанов С. І.», стають прозорими, контрольованими й здатними до постійного вдосконалення.

Отже, встановлено, що процесний підхід забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства як системою взаємопов'язаних дій, орієнтованих на створення цінності.

Теоретичні положення, викладені в розділі, створюють концептуальну основу для подальшого аналізу стану організації бізнес-процесів у господарстві ФОП «Степанов Станіслав Іванович» та обґрунтування напрямів їх удосконалення в наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП «СТЕПАНОВ С. І.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства та опис ключових процесів

Результативне впровадження процесного управління вимагає глибокого аналізу поточного стану організації бізнес-процесів на рівні конкретного підприємства. У цьому контексті особливої ваги набуває діагностика ключових елементів функціонування господарства: виробничої структури, організаційної моделі, ресурсного забезпечення, зв'язків між процесами та результативності їх виконання.

ФОП «Степанов Станіслав Іванович» засновано 02 березня 2005 року (номер запису 22050000000000364). Основний вид діяльності підприємства — вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Крім того, господарство займається вирощуванням інших однорічних і дворічних культур, що формує додаткову диверсифікацію його продукції.

Земельний фонд підприємства включає як орендовані паї, так і землі, що перебувають у власності. Керівником господарства є Степанов Станіслав Іванович — власник і безпосередній організатор виробничого процесу. Господарство має у своєму розпорядженні стандартний набір сільськогосподарської техніки, кілька працівників сезонного та постійного формату, веде облік фінансово-господарської діяльності переважно вручну або із використанням простих цифрових інструментів.

З метою формування об'єктивного уявлення про ресурсну базу господарства доцільно проаналізувати структуру земельного фонду, яка безпосередньо впливає на організацію виробничих бізнес-процесів. У ФОП «Степанов С. І.» земля є основним виробничим ресурсом, від ефективності

використання якого залежить рівень урожайності, рентабельність і технологічна сталість господарства. Узагальнені показники динаміки земельного забезпечення та продуктивності використання площ подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Земельний фонд ФОП «Степанов С. І.»: склад, площа та структура використання

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Земельний фонд підприємства – всього	229,0	229,0	227,2	232,0	232,0	101,3
Сільськогосподарські угіддя у структурі земель	229,0	229,0	227,2	227,2	227,2	99,2
Рілля в межах угідь	229,0	229,0	227,2	227,2	227,2	99,2
С.-г. угіддя у розрахунку на 1 працівника	45,8	57,3	56,8	77,3	58,0	126,6
Рілля у розрахунку на 1 працівника	45,8	57,3	56,8	75,7	56,8	124,0

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що загальний земельний фонд підприємства протягом досліджуваного періоду залишався стабільним — у межах 229–232 га. У 2024 році площа становила 232 га, що на 1,3% більше порівняно з 2020 роком, тобто підприємство дещо наростило земельні активи.

Структура земель зберігає повну сільськогосподарську спрямованість: 100% площ — це сільськогосподарські угіддя, при цьому вся площа використовується під рілля. Незначне зменшення ріллі у 2024 році до 227,2 га (порівняно з 229 га у 2020 році) свідчить про незначну оптимізацію земельного банку або тимчасове виведення частини ділянок із обробітку. Особливо помітною є позитивна динаміка показників на одного працівника. У 2020 році на одного працівника припадало 45,8 га ріллі та угідь, а вже у 2024 — 58,0 га угідь і 56,8 га ріллі, що відповідно становить зростання на 26,6% та 24,0%. Це може свідчити про скорочення чисельності персоналу при стабільному обсязі

земель, що підвищує навантаження, але одночасно — і ефективність використання трудових ресурсів.

Можна зазначити, що земельна база ФОП «Степанов С. І.» є стабільною за площею, цілеспрямованою за функціональним призначенням та демонструє зростання продуктивності використання на одного працівника, що створює сприятливі передумови для подальшого процесного удосконалення виробничих бізнес-процесів.

Загальний огляд структури земельного фонду підприємства, здійснений у таблиці 2.1, дозволив окреслити ресурсну базу господарства, зокрема питому вагу ріллі, яка становить майже 100% сільськогосподарських угідь. Такий земельний профіль свідчить про спеціалізацію ФОП «Степанов С. І.» на інтенсивному рослинництві, що потребує поглибленого аналізу результатів господарювання за напрямками продукції. З цією метою у подальшому розглядається структура та динаміка обсягів товарної продукції підприємства за останні три роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Структурно-динамічний аналіз обсягів товарної продукції ФОП
«Степанов С. І.» за 2020–2024 рр.**

Категорія	2022 (тис.грн)	2023 (тис.грн)	2024 (тис.грн)	Структура по рокам		
				2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Виробництво зернових культур	1005,84	1132,21	1593,96	49,0	45,8	51,8
Вирощування насіння соняшника	223,4	293,69	1082,82	10,9	11,9	35,2
Інша продукція рослинництва	101,2	102,68	10,47	4,9	4,2	0,3
Разом по галузі рослинництва	1330,44	1528,58	2687,25	64,8	61,9	87,4
Вирощування свиней	695,2	907,79	348,32	33,8	36,7	11,3
Разом по галузі тваринництва	695,2	907,79	348,32	33,8	36,7	11,3
Власна переробка продукції	28,3	34,2	38,9	1,4	1,4	1,3
Разом по підприємству	2053,94	2470,57	3074,47	100,0	100,0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.2 демонструє суттєві зміни в структурі товарної продукції ФОП «Степанов С. І.» у 2022–2024 роках. У 2022 році основною статтею доходу залишалося виробництво зернових культур, яке сформувало 49,0% виручки. Однак уже в 2024 році його частка зросла до 51,8%, попри загальне зростання товарної виручки. Це свідчить про стабільність цього напрямку, а також про зростання його продуктивності та значущості в загальній бізнес-моделі господарства. Разом з тим, найбільш динамічно зростаючим сегментом виявилось вирощування насіння соняшника, частка якого зросла з 10,9% у 2022 році до 35,2% у 2024 році. У вартісному вимірі обсяг реалізації цієї продукції збільшився майже в п'ять разів. Це може бути наслідком вигідної кон'юнктури ринку олійних культур або переорієнтації виробничих площ на більш маржинальні культури. Натомість інша продукція рослинництва втратила частку в структурі – з 4,9% у 2022 році до лише 0,3% у 2024 році, що може свідчити про звуження номенклатури або зниження прибутковості даного напрямку. Щодо тваринництва, зокрема вирощування свиней, спостерігається істотне скорочення як у вартісному вираженні, так і у відносній вазі: з 33,8% у 2022 році до 11,3% у 2024 році. Це може бути пов'язано з підвищенням собівартості, падінням попиту або відмовою підприємства від трудомісткого напрямку в умовах воєнної нестабільності.

Загалом, частка рослинницької продукції в структурі виручки зросла до 87,4% у 2024 році, що засвідчує стратегічний поворот підприємства в бік інтенсивного і диверсифікованого землеробства. Разом із цим частка власної переробки продукції залишається на стабільному, але низькому рівні (1,3%), що відкриває потенціал для розвитку цього сегмента у майбутньому.

Таким чином, результати аналізу свідчать про зміщення пріоритетів у виробничій структурі ФОП «Степанов С. І.» на користь рослинництва, зокрема вирощування зернових культур та насіння соняшника. Для кращої наочності динаміки обсягів товарної продукції підприємства за основними напрямками діяльності побудовано відповідну графічну модель (рис. 2.1).

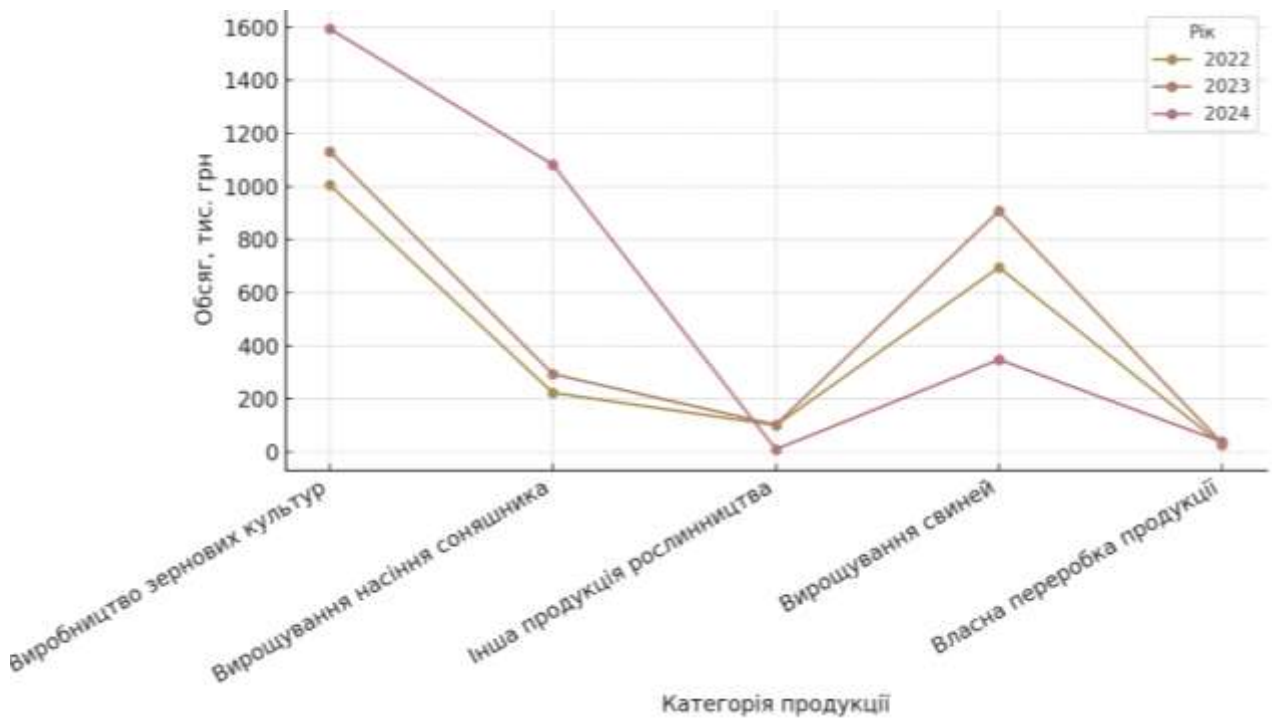
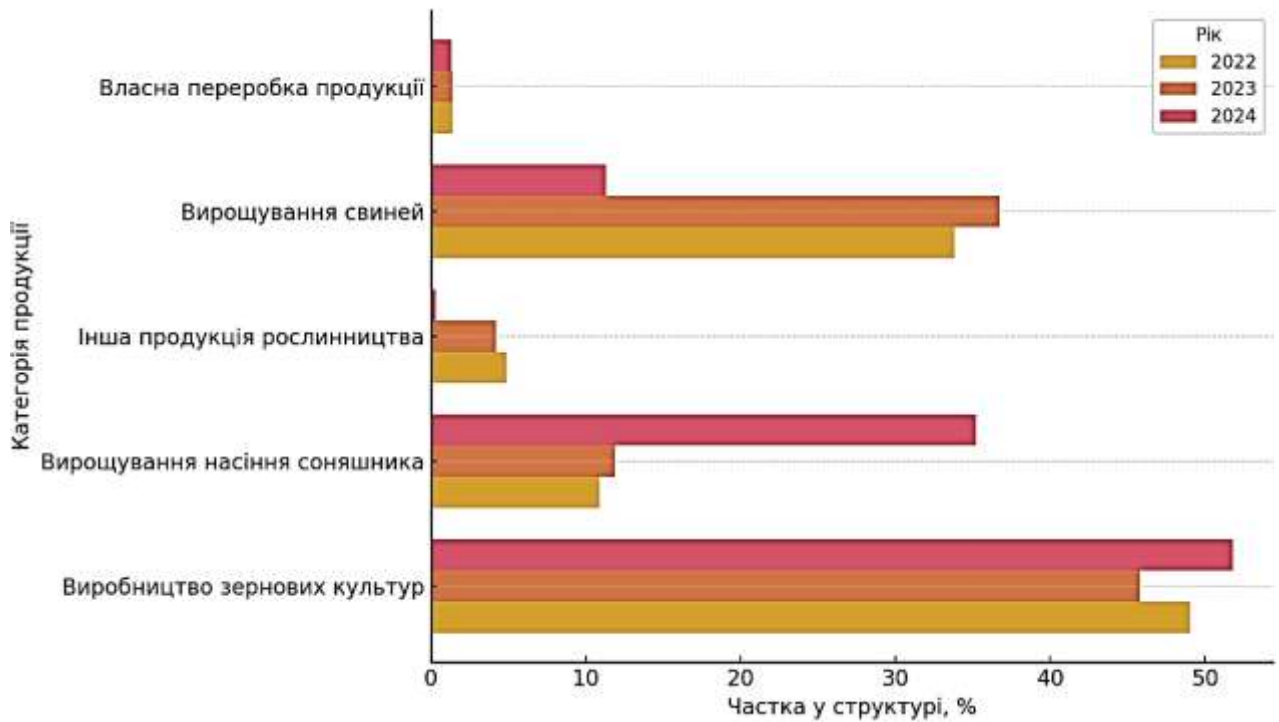


Рис. 2.1. Динаміка обсягів товарної продукції ФОП «Степанов С. І.» за видами у 2022–2024 рр.

Як видно з рис. 2.1, найбільш стабільним і прогнозованим напрямом залишалося виробництво зернових культур, що демонструвало сталий ріст з 1005,84 тис. грн у 2022 році до 1593,96 тис. грн у 2024 році. Разом з тим, найдинамічніше зростання показав сегмент вирощування насіння соняшника — з 223,4 тис. грн до понад 1082,8 тис. грн, що свідчить про високу рентабельність цього напрямку за останній період. Натомість показники вирощування свиней суттєво зменшилися у 2024 році, що можна пов'язати як з ринковими, так і з внутрішніми факторами (збільшення витрат, ризики виробництва, скорочення поголів'я тощо). Падіння обсягів виробництва у цьому сегменті призвело до зменшення його ваги у загальній структурі товарної продукції підприємства.

Отже, графічний аналіз підтверджує виявлені у табличних розрахунках тенденції щодо переформатування виробничої моделі підприємства із переорієнтацією на високоліквідні культури рослинництва. Аналіз динаміки обсягів реалізації основних видів товарної продукції (рис. 2.1) дозволив встановити ключові напрями зміни виробничої активності ФОП «Степанов С.

I.». Проте для глибшого розуміння внутрішніх пропорцій і трансформацій у структурі виробництва доцільним є розгляд порівняльного співвідношення часток кожної категорії в загальній структурі доходів за три роки. Такий підхід реалізовано у вигляді горизонтальної діаграми на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Порівняльна характеристика структури товарної продукції
ФОП «Степанов С. І.» за видами у 2022–2024 роках**

Як видно з рисунка 2.2, у структурі товарної продукції відбулися помітні зрушення. Частка вирощування насіння соняшника зросла більш ніж утричі — з 10,9% у 2022 році до 35,2% у 2024 році. Водночас частка вирощування свиней стрімко зменшилася — з 33,8% до 11,3%, що вказує на зміну стратегічного пріоритету підприємства на користь більш прибуткових та менш ризикованих напрямів. Продукція зернових культур, попри коливання, зберігає провідну позицію у структурі виробництва, а в 2024 році займає понад половину (51,8%) усієї виручки. Цей стабільний напрям формує основу сільськогосподарського профілю підприємства.

Варто зазначити незначну частку власної переробки, яка протягом трьох років залишалася майже незмінною (близько 1,3–1,4%). Це свідчить про

наявний потенціал для розвитку цього напрямку як засобу підвищення доданої вартості та диверсифікації діяльності.

Аналіз динаміки та структури товарної продукції дозволив виявити тенденції зміни пріоритетів у господарській діяльності підприємства. Проте для комплексної оцінки ефективності функціонування виробничої системи важливо врахувати також ресурсне забезпечення, зокрема стан та ефективність використання основних засобів. У цьому контексті ключову аналітичну роль відіграють показники забезпеченості підприємства основними фондами, фондоозброєності працівників та результативності їх використання, які узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз забезпеченості та використання основних виробничих засобів
ФОП «Степанов С. І.»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Балансова вартість основних засобів, тис. грн	2089,25	2899,25	2780,5	1809	2077	99,4
Забезпеченість основними засобами, тис. грн/100 га	912,3	1266,0	1223,9	796,3	914,3	100,2
Озброєність працівників основними засобами, тис. грн	417,8	724,8	695,1	603, 0	519,25	124,3
Коефіцієнт фондівдачі, грн/грн	1,05	1,03	0,74	1,37	1,48	140,6
Коефіцієнт фондоємності, грн/грн	0,95	0,97	1,35	0,73	0,68	71,1

Як свідчать дані табл. 2.3, балансова вартість основних засобів у 2024 році становила 2077 тис. грн, що практично дорівнює рівню 2020 року (99,4%), демонструючи стагнацію у накопиченні або оновленні активів. Водночас, забезпеченість основними засобами на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 0,2%, що є позитивною динамікою з огляду на стабільний земельний фонд підприємства.

Показник озброєності працівників основними засобами зріс на 24,3% у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про підвищення технічного потенціалу одного працівника та певні інвестиції у механізацію виробництва. Особливої уваги заслуговує коефіцієнт фондovіддачі, який зріс з 1,05 у 2020 році до 1,48 у 2024 році, що є індикатором більш ефективного використання наявних виробничих засобів. Зниження коефіцієнта фондоємності з 0,95 до 0,68 додатково підтверджує підвищення результативності вкладень в основні фонди, адже для отримання одиниці доходу використовується менше ресурсів. Така динаміка свідчить про раціоналізацію структури фондів та потенційне покращення продуктивності підприємства в умовах обмежених фінансових ресурсів.

У сукупності результати аналізу дозволяють зробити висновок про поступове підвищення ефективності використання основних засобів, незважаючи на загальну стабільність їхньої вартості, що може вказувати на перехід до інтенсивніших форм господарювання.

Після узагальнюючого аналізу структури та ефективності використання основних засобів господарства доцільним є розгляд комплексних економічних результатів діяльності ФОП «Степанов С. І.» у динаміці. Такий аналіз дозволяє оцінити не лише окремі аспекти функціонування підприємства, а й сформулювати загальне уявлення про його економічну ефективність у 2020–2024 роках. Інформацію зведено у таблиці 2.4, яка демонструє ключові показники результативності господарювання.

Як свідчать дані табл. 2.4, за п'ятирічний період спостерігається позитивна динаміка більшості інтегральних показників. Сумарна вартість валової продукції зросла з 2200 тис. грн у 2020 році до 3074,5 тис. грн у 2024 році, що становить 139,7 % до базового року. Водночас продуктивність з 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 40,9 % і досягла 1353,3 тис. грн, що свідчить про загальне підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Таблиця 2.4

**Основні результати виробничо-фінансової діяльності підприємства у
2020-2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Сумарна вартість валової продукції, тис. грн	2200	2980	2053,9	2470,6	3074,5	139,7
Прямі трудові витрати на 100 га, люд.-год	1246	1779	2694	1318	1341	107,6
Продуктивність з 100 га, тис. грн	960,7	1301,3	904,1	1087,5	1353,3	140,9
Вихід продукції на 1 грн основних фондів, грн	1,05	1,03	0,74	1,37	1,48	140,6
Валовий дохід на одного працівника, тис. грн	440,0	745,0	513,5	823,5	768,6	174,7
Продуктивність праці на 1 люд.-год., грн	211,5	358,2	237,7	381,3	369,5	174,7
Рівень рентабельності, %	11	13	15,2	14,4	19,3	8,3

Примітним є також зростання валового доходу на одного працівника до 768,6 тис. грн, що перевищує рівень 2020 року на 74,7 %. Продуктивність праці на 1 люд.-годину зросла з 211,5 грн до 369,5 грн, що також відображає прогресивні зміни в організації виробничих процесів та використанні трудових ресурсів. Крім того, показник виходу продукції на 1 грн основних фондів підвищився з 1,05 грн у 2020 році до 1,48 грн у 2024 році, тобто на 40,6 %, що свідчить про зростання ефективності капіталовкладень. Рівень рентабельності також продемонстрував зростання до 19,3 %, хоча і з певними коливаннями в попередні роки.

У цілому, представлені результати вказують на послідовне зміцнення фінансово-економічного становища підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і здатність адаптуватися до викликів сучасного аграрного середовища. Далі доцільним є подальше вивчення структури витрат, що формують собівартість продукції, оскільки саме витрати істотно впливають на рівень рентабельності, фінансову стійкість та ресурсну ефективність агропідприємства. У зв'язку з цим у таблиці 2.5 подано оновлені дані щодо

структури виробничих витрат у ФОП «Степанов С. І.» за період 2020–2024 років, що дозволяє виявити найбільш ресурсомісткі статті та тенденції їх зміни.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура виробничих витрат підприємства у
сільському господарстві**

Категорія витрат	2020	2022	2024	2020, %	2022, %	2024, %	2024 у %до 2020
Винагороди працівникам	243,6	349,7	321,2	6,4	6,0	7,0	131,9
Обов'язкові внески	37,3	55,5	86,4	1,1	1,0	1,2	231,7
Матеріальні ресурси загалом	1027,0	1577,0	1683,9	26,9	27,3	26,7	164,0
Насіннєвий матеріал	223,5	364,0	458,3	5,9	6,3	9,9	205,0
Мінеральні добрива	163,6	278,5	190,9	4,3	4,8	2,7	116,7
Захисні засоби	103,6	177,6	121,9	2,7	3,3	2,1	117,7
Споживання електроенергії	75,2	123,4	145,2	2,0	2,1	1,9	193,1
ПММ	262,2	359,2	290,3	6,9	6,2	3,8	110,7
Паливо дизельне	113,8	218,4	307,7	3,0	3,8	3,9	270,4
Ремонтні компоненти	74,2	45,9	142,4	2,0	0,8	1,9	191,9
Додаткові ресурси	10,9	10,0	27,1	0,0	0,0	0,3	248,3
Амортизаційні нарахування	68,5	90,7	93,7	1,8	1,6	1,2	136,8
Інші витрати	11,3	27,6	46,0	0,3	0,5	0,6	406,3
Сукупні витрати	1387,7	2100,5	2231,1	36,6	36,4	36,7	160,8

Аналіз табл. 2.5 свідчить про те, що найбільшу частку у витратах займають матеріальні ресурси, зокрема насіння, паливо, добрива та електроенергія. У 2024 році сукупна вартість витрат на матеріальні ресурси склала 1683,9 тис. грн, що на 64% більше порівняно з 2020 роком. Зросла також частка витрат на насіннєвий матеріал – з 5,9% у 2020 році до 9,9% у 2024 році, що свідчить про оновлення сортів або підвищення цін на посівний матеріал.

Особливо помітним є зростання витрат на обов'язкові внески (на 231,7%) та інші витрати (на 406,3%), що може свідчити про збільшення обсягів легалізованої праці та зростання адміністративних витрат відповідно. Також варто відзначити приріст амортизаційних нарахувань на 36,8%, що вказує на оновлення основних засобів або більш точне облікове відображення зносу.

Загалом, у 2024 році витрати підприємства склали 2231,1 тис. грн, що на 60,8% більше порівняно з 2020 роком. Зростання абсолютних показників витрат є закономірним в умовах інфляції, підвищення цін на ресурси та воєнної турбулентності, але зміна їхньої структури свідчить і про зміщення акцентів у витратній політиці підприємства.

Загальний аналіз структури витрат на виробництво продукції сільського господарства, відображений у табл. 2.5, дозволив з'ясувати вплив окремих категорій витрат на економічні результати діяльності підприємства. Однак для більш повного уявлення про фінансову ефективність функціонування ФОП «Степанов С. І.» доцільно здійснити оцінку рівня прибутковості, рентабельності та загальної результативності використання ресурсів господарства. Таку оцінку представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура прибутковості й рентабельності виробничої діяльності ФОП «Степанов С. І.» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Дохід від реалізації продукції	2188,7	2608,3	2053,9	2570,6	3074,5	140,5
Сукупна собівартість виробництва	1383	1423,6	1387,7	2200,5	2241,4	162,1
Чистий прибуток	805,7	1184,7	666,2	370,1	833,1	103,4
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	25,7	33,5	24,9	34,1	30,8	5,1
Рентабельність активів, %	21,9	29,9	24,2	30,4	34,1	12,2
Рентабельність капіталу, %	38,6	48,2	34,5	38,0	45,0	26,4
Рентабельність реалізації, %	20,0	24,5	19,5	24,8	23,0	3,0

Аналізуючи дані табл. 2.6, варто відзначити позитивну динаміку зростання обсягу доходу від реалізації продукції: з 2188,7 тис. грн у 2020 році до 3074,5 тис. грн у 2024 році, що становить 140,5% до базового рівня. Разом з тим, темпи зростання сукупної собівартості випереджають темпи приросту доходів, що свідчить про зростання витратності виробництва. Чистий прибуток

у 2024 році становив 833,1 тис. грн, що лише на 3,4% перевищує рівень 2020 року, незважаючи на загальне зростання виручки. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності операційних процесів. Рентабельність продукції у 2024 році знизилася порівняно з 2021 роком (з 33,5% до 30,8%), однак залишилася вищою за рівень 2020 року. Рентабельність активів зросла на 12,2 відсоткових пункти (з 21,9% до 34,1%), що свідчить про підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Це свідчить про ефективне використання власних ресурсів та зростання фінансової стабільності підприємства.

Після ґрунтовного аналізу рівня прибутковості та рентабельності діяльності ФОП «Степанов С. І.» за 2020–2024 роки (табл. 2.6) доцільно візуалізувати ключові зміни у динаміці основних фінансових результатів підприємства та їх рентабельнісних характеристик. Для наочності узагальнених висновків було побудовано комбінований графік, що поданий на рисунку 2.3.

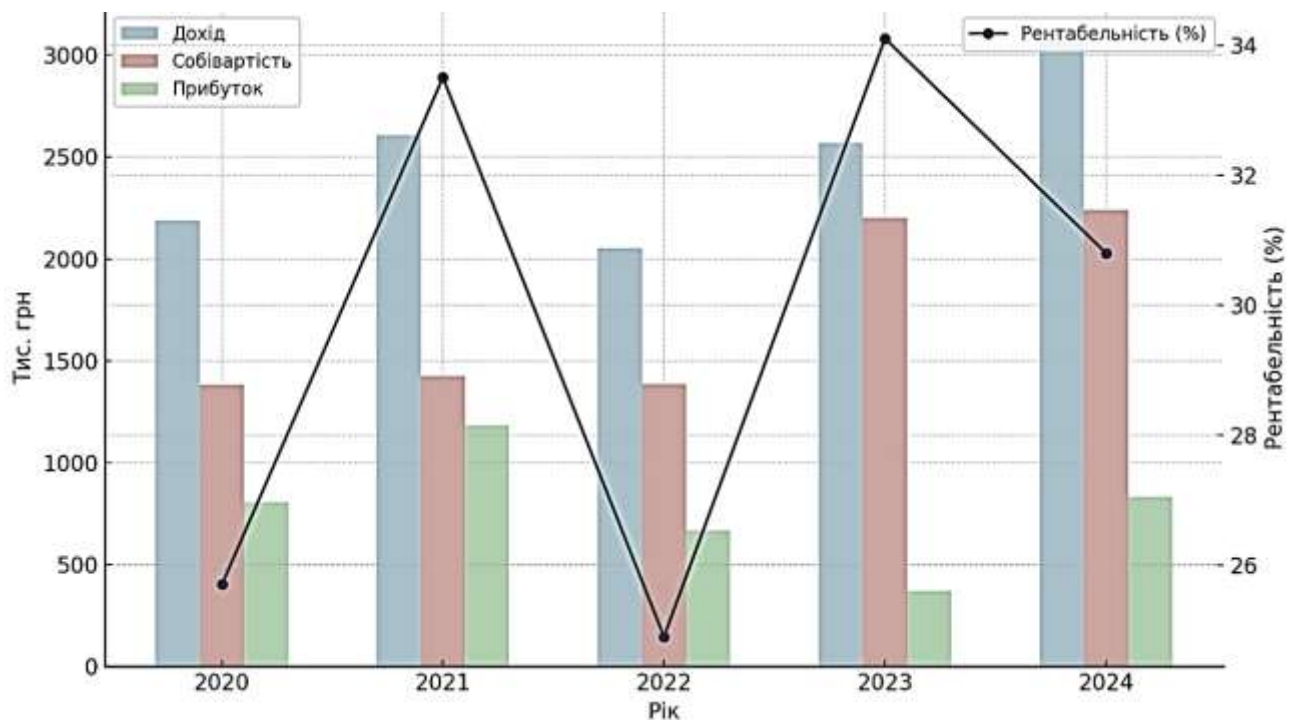


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів і показників рентабельності ФОП «Степанов С. І.» у 2020–2024 роках.

Аналіз рис. 2.3 свідчить, що протягом досліджуваного періоду спостерігалася нестабільна, але загалом позитивна динаміка основних

фінансових результатів. Зокрема, виручка від реалізації зросла з 2188,7 тис. грн у 2020 році до 3074,5 тис. грн у 2024 році, що становить 140,5% від рівня базового року. Чистий прибуток підприємства демонстрував коливання, досягнувши у 2024 році значення 833,1 тис. грн, або 103,4% до рівня 2020 року.

Загалом дані свідчать про те, що попри коливання показників прибутковості в окремі роки, підприємству вдалося підвищити ефективність господарювання та зміцнити фінансову стабільність.

2.2. Оцінка результативності та «вузьких» місць існуючих бізнес-процесів

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності функціонування аграрного виробництва особливої ваги набуває не лише загальна оцінка результативності, а й виявлення «вузьких» місць у наявних бізнес-процесах підприємства. Саме недоліки в організації процесного управління можуть бути основними причинами втрати ресурсів, зниження продуктивності та уповільнення адаптації до ринкових викликів.

У сучасних умовах господарювання ефективне використання наявного ресурсного потенціалу є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Рациональне управління матеріальними, трудовими, технічними та фінансовими ресурсами дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність виробництва та сформувати основу для сталого розвитку підприємства в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

ФОП «Степанов С. І.» функціонує в умовах ресурсної обмеженості, що вимагає від керівництва постійного аналізу рівня ефективності використання виробничих факторів. Особливого значення набуває оцінка співвідношення між вкладеними ресурсами та досягнутими виробничими і фінансовими результатами. Такий підхід дозволяє виявити слабкі місця у системі ресурсного

забезпечення та розробити цільові заходи щодо підвищення ефективності їх використання.

З метою поглибленої оцінки ефективності окремих бізнес-процесів в межах функціонування підприємства доцільним є аналіз динаміки та структури логістичних витрат, які формують суттєву частину операційних витрат аграрного виробництва. Умови сучасного ринку вимагають не лише оптимізації виробничих процесів, а й належного контролю над витратами, пов'язаними з закупівлею, транспортуванням, зберіганням продукції та її реалізацією. Відповідну інформацію наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структурно-динамічний аналіз витрат на операційно-логістичну діяльність у ФОП «Степанов С. І.»

Категорія витрат	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Закупівельні витрати	62,8	79,6	102,8	115,9	173,4	268,7
Витрати на транспортування	164,9	212,4	242,0	304,2	375,8	231,2
Виробничо-операційні витрати	39,3	58,4	60,5	72,4	106,0	269,8
Витрати на запаси та зберігання	55,0	74,3	96,8	101,4	144,5	259,7
Комерційні витрати	51,0	79,6	78,6	94,2	125,3	246,1
Сукупні логістичні витрати	392,5	504,4	580,8	666,1	885,1	226,0

Таблиця 2.7 ілюструє динаміку змін у логістичних витратах ФОП «Степанов С. І.» протягом 2020–2024 рр. Зокрема, спостерігається зростання за всіма категоріями витрат. Найбільше зростання за аналізований період відбулося у витратах на виробничо-операційні процеси, які зросли в 2,7 раза (до 106,0 тис. грн у 2024 р. порівняно з 39,3 тис. грн у 2020 р.). Також значне збільшення характерне для закупівельних витрат, які у 2024 р. склали 173,4 тис. грн, що на 268,7% більше рівня 2020 року.

Транспортні витрати продовжують формувати найбільшу частку в загальній логістиці, зросли з 164,9 тис. грн у 2020 р. до 375,8 тис. грн у 2024 р.

Сукупні логістичні витрати загалом збільшилися більш ніж у 2,2 раза, досягнувши 885,1 тис. грн, що свідчить про потребу у вдосконаленні логістичних процесів та оптимізації витратних статей, особливо в контексті процесного підходу до управління.

Після аналізу логістичних витрат підприємства важливо доповнити оцінку ефективності управління бізнес-процесами за допомогою порівняльного аналізу їх продуктивності. Це дозволяє виявити не лише витратні «вузькі місця», а й конкретні напрямки, де спостерігається зростання ефективності або збереження нерационального використання ресурсів. Таку деталізовану інформацію наведено в табл. 2.8, сформовану на основі даних додатку А .

Таблиця 2.8

**Порівняльний аналіз продуктивності основних бізнес-процесів
за 2022–2024 рр.**

Назва бізнес-процесу	Тривалість (днів) 2022	Тривалість (днів) 2023	Тривалість (днів) 2024	Витрати ресурсів (тис. грн) 2022	Витрати ресурсів (тис. грн) 2023	Витрати ресурсів (тис. грн) 2024
Посівна кампанія	25	22	20	150	140	135
Внесення добрив	12	11	10	90	85	80
Збирання врожаю	30	28	26	300	290	270
Первинна обробка продукції	15	13	12	100	95	90
Зберігання і реалізація	40	37	35	120	115	110

Табл. 2.8 демонструє ключові показники ефективності основних бізнес-процесів ФОП «Степанов С.І.» за 2022–2024 роки. Спостерігається чітка позитивна динаміка щодо зменшення тривалості виконання всіх операцій: наприклад, посівна кампанія скоротилася з 25 до 20 днів, а збирання врожаю — з 30 до 26 днів. Це свідчить про впровадження більш ефективної організації праці та застосування сучаснішої техніки. Паралельно відзначається скорочення витрат ресурсів, зокрема на збирання врожаю - з 300 тис. грн у 2022 р. до 270 тис. грн у 2024 р., на первинну обробку продукції — з 100 тис. грн до 90 тис. грн, а також на внесення добрив - з 90 тис. грн до 80 тис. грн. Загальна

тенденція до скорочення ресурсного навантаження за збереження або покращення результатів засвідчує поступову оптимізацію операційної системи підприємства.

Таким чином, дані таблиці 2.8 свідчать про успішність вже реалізованих заходів щодо підвищення продуктивності бізнес-процесів та окреслюють потенціал для подальших вдосконалень в управлінні виробничим циклом.

Після детального розгляду динаміки показників тривалості, витрат ресурсів та ефективності ключових бізнес-процесів ФОП «Степанов С.І.» можна зробити висновок, що підприємству вдається скорочувати часові рамки операцій та дещо знижувати ресурсне навантаження. Водночас, залишаються процеси, що характеризуються недостатньою результативністю або мають приховані резерви підвищення продуктивності. З метою виявлення першочергових напрямів вдосконалення організації бізнес-процесів, у таблиці 2.9 систематизовано основні «вузькі» місця в операційній діяльності підприємства. У таблиці представлено аналіз п'яти ключових процесів за чотирма критеріями: сам процес, обмеження, які його ускладнюють, їх наслідки для ефективності та потенційні шляхи оптимізації.

Таблиця 2.9

Ідентифіковані «вузькі» місця у бізнес-процесах підприємства

Бізнес-процес	Обмеження	Наслідки	Можливості оптимізації
Посівна кампанія	Обмежена кількість техніки	Затримка початку польових робіт	Оновлення або оренда техніки
Внесення добрив	Нерівномірне забезпечення ресурсами	Переривання процесу внесення добрив	Автоматизація розподілу ресурсів
Збирання врожаю	Нестача персоналу в пікові періоди	Затримка у збиранні врожаю	Тимчасове залучення додаткових працівників
Первинна обробка продукції	Застаріле обладнання	Зниження якості обробленої продукції	Модернізація обладнання
Зберігання і реалізація	Недостатня місткість складів	Втрати продукції через неналежні умови зберігання	Будівництво або оренда додаткових складів

Табл. 2.9 чітко ідентифікує, що проблемними зонами залишаються етапи зберігання і реалізації продукції — через обмежені складські площі та застаріле обладнання зростає ризик псування продукції, а також посівна кампанія, де залежність від зовнішніх постачальників уповільнює старт польових робіт. Крім того, внесення добрив обмежується нестабільними поставками та сезонною завантаженістю техніки. Запропоновані можливості оптимізації — це не лише технічні заходи, як-от оновлення складів або закупівля додаткових одиниць техніки, але й організаційні кроки: наприклад, автоматизація обліку залишків, укладання довгострокових контрактів з постачальниками чи впровадження графіків з урахуванням погодно-календарних умов.

Як свідчать результати аналізу, ідентифіковано низку «вузьких» місць у ключових бізнес-процесах підприємства. Зокрема, основними обмеженнями виступають перевитрати ресурсів, затримки на етапах посіву, збору врожаю та реалізації продукції, а також недостатня автоматизація облікових процесів. Для кращого розуміння логічних зв'язків та взаємозалежностей між окремими процесами операційної системи доцільно звернутись до рис. 2.4.

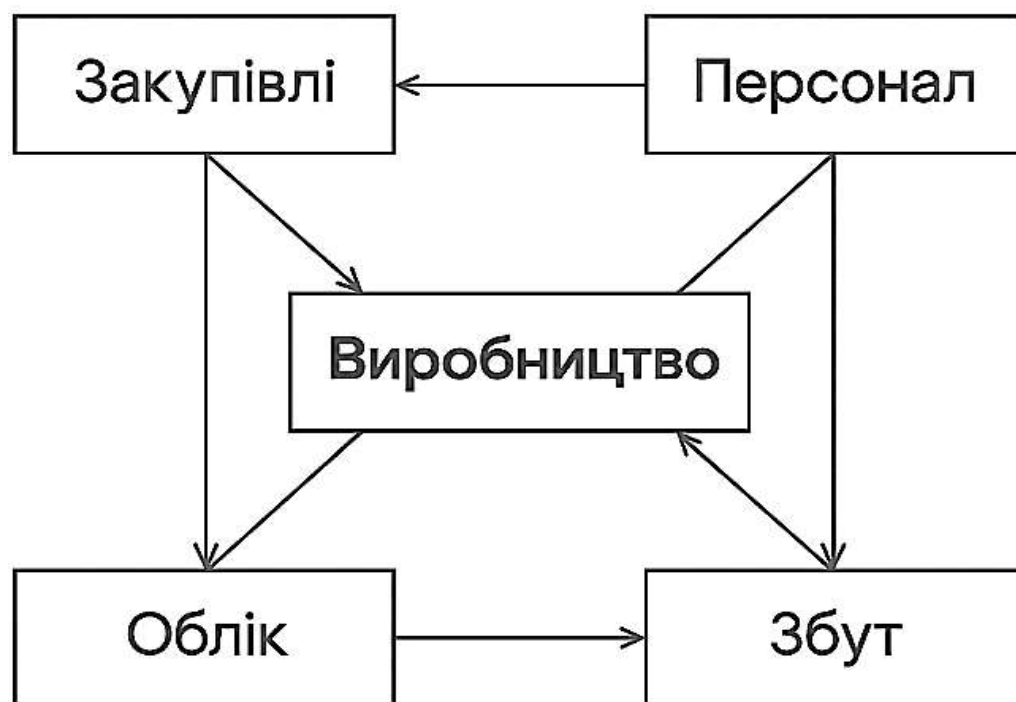


Рис. 2.4. Діаграма залежностей між бізнес-процесами в операційній системі ФОП «Степанов С. І.»

Рис. 2.4 демонструє узагальнену діаграму взаємозалежностей між бізнес-процесами, яка ілюструє, як зміни або затримки в одному процесі (наприклад, постачанні) можуть впливати на подальші етапи (виробництво, обробку, зберігання, збут тощо). Також видно, що ефективне функціонування кожного блоку потребує узгодженої взаємодії з обліковою системою, персоналом та логістикою. Така структура дозволяє виявити критичні точки для оптимізації та потенційні можливості для вдосконалення всієї операційної системи підприємства, демонструє системні взаємозв'язки між ключовими бізнес-процесами підприємства ФОП «Степанов С. І.» і стає очевидним, що відхилення чи неефективність навіть одного з них може суттєво впливати на загальну результативність операційної діяльності. Особливо критичними є процеси постачання, зберігання та збуту продукції, що безпосередньо формують фінансові показники господарства. Для кількісної оцінки масштабів втрат, зумовлених виявленими «вузькими» місцями, було складено табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив «вузьких» місць на фінансові результати господарства

Вузьке місце	Недоотриманий дохід, тис. грн	Зайві витрати, тис. грн	Втрати часу, днів	Зниження ефективності, %
Низька швидкість проведення посівної кампанії	85	25	3	7,5
Неефективне використання ресурсів під час внесення добрив	40	18	2	5
Затримки при зберіганні та реалізації продукції	75	22	4	6,5
Низький рівень автоматизації первинної обробки	60	20	3	6
Недостатнє планування логістичних процесів	90	28	5	8

Згідно з даними табл. 2.10, найбільші втрати зафіксовано внаслідок затримок у процесі збирання врожаю, що призвело до недоотриманого доходу

на суму 110 тис. грн, а також зниження ефективності використання ресурсів на 7%. Водночас, недостатня автоматизація первинної обробки продукції спричинила зайві витрати в розмірі 35 тис. грн, а неефективне управління запасами — втрати часу до 12 днів, що знижує загальну швидкість обороту капіталу.

У сукупності, ідентифіковані обмеження створюють системну проблему, яка вимагає цілеспрямованих управлінських дій з метою оптимізації процесів та зменшення непродуктивних витрат. Зростання непродуктивних витрат і втрат часу, зафіксованих у таблиці, безпосередньо впливає на загальну результативність операційної системи підприємства, що потребує візуального представлення динаміки змін ефективності в розрізі років.

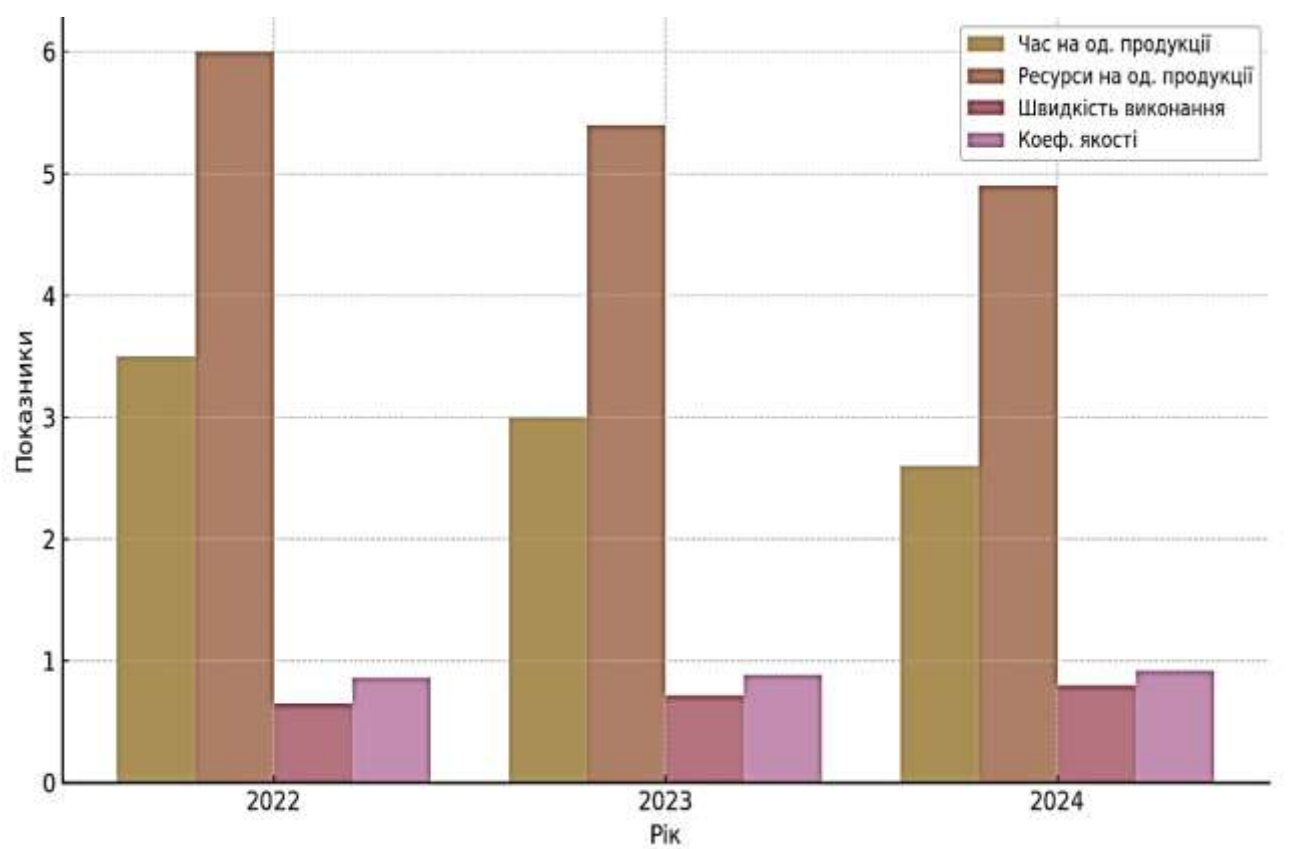


Рис. 2.5. Графік зміни ефективності ключових процесів у динаміці (2022–2024 рр.)

Рис. 2.5 наочно демонструє зміну ефективності ключових бізнес-процесів ФОП «Степанов С. І.» протягом 2022–2024 років. Як видно з діаграми, поступово знижується витратність ресурсів та часу на одиницю продукції, що є позитивною тенденцією. Одночасно зростає швидкість виконання процесів і

покращується коефіцієнт якості, що свідчить про ефективну роботу з усунення виявлених вузьких місць, підвищення організаційної злагодженості та поступове вдосконалення операційної моделі підприємства.

Для комплексного бачення критичних ділянок, які обмежують загальну продуктивність підприємства, доцільно скористатись візуальним інструментом, що відображає взаємозв'язки між процесами та рівень їх проблемності. На рис. 2.6 представлено карту «вузьких» місць у бізнес-процесах, яка дає змогу зосередити увагу на ключових зонах ризику в операційній системі підприємства. Візуалізація у формі блок-схеми дозволяє чітко простежити, які саме процеси – такі як збирання врожаю, зберігання продукції, закупівлі ресурсів або транспортні операції – мають критичний вплив на фінансові та часові втрати, а також спричиняють недоотриманий дохід.



Рис. 2.6. Карта «вузьких» місць у бізнес-процесах ФОП «Степанов С.І.»

Згідно з побудованою картою, найвищий рівень проблемності спостерігається в процесах зберігання та логістики, що пов'язано з недостатнім технічним забезпеченням і організаційними недоліками. Також ідентифіковано середній рівень ризику у виробничо-операційних процесах, зокрема через надмірні витрати часу та ресурсів.

Отже, проведений аналіз операційної системи та бізнес-процесів ФОП «Степанов С. І.» за 2020–2024 роки дозволив встановити низку важливих тенденцій, особливостей і проблем у функціонуванні підприємства, зокрема аналіз продуктивності ключових бізнес-процесів показав поступове скорочення часу виконання і зменшення витрат на одиницю процесу, що свідчить про часткове вдосконалення організації робіт. На основі ідентифікації «вузьких» місць у бізнес-процесах встановлено, що найбільші втрати та обмеження виникають у процесах зберігання, логістики та збирання врожаю.

Розрахунки фінансових втрат, спричинених обмеженнями, підтвердили наявність суттєвих недоотриманих доходів, понад 140 тис. грн у 2024 році, що потребує системних змін в управлінні процесами.

В той же час, в цілому господарство демонструє позитивні результати діяльності, однак зростання логістичних та операційних витрат, наявність неефективних процесів та втрати внаслідок «вузьких» місць свідчать про необхідність глибокого перегляду та вдосконалення операційної системи, що стане предметом дослідження у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФОП «СТЕПАНОВ С. І.»

3.1. Розробка цільової моделі процесної організації та план трансформації

У сучасних умовах підвищеної конкурентності, нестабільного зовнішнього середовища та загальної трансформації аграрного сектору, ключового значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємств. У попередньому розділі були виявлені як позитивні зрушення в діяльності ФОП «Степанов С. І.», так і низка проблем, які гальмують розвиток підприємства та призводять до втрат ресурсів, зниження продуктивності й прибутковості.

Удосконалення організації бізнес-процесів вимагає не лише технічних чи структурних змін, а передусім – формування цілісної цільової моделі управління, що ґрунтується на сучасних управлінських принципах. Для аграрного підприємства, такого як ФОП «Степанов С. І.», яке функціонує в умовах змінного попиту, сезонності, нестабільного зовнішнього середовища, першочерговим завданням є створення адаптивної, результатноорієнтованої системи процесного управління, яка зможе забезпечити високу продуктивність, економічність і стійкість.

Формування цільової моделі починається з визначення базових принципів, які повинні стати основою для побудови ефективної процесної організації. На основі аналізу сучасних підходів до процесного управління в аграрному секторі, з урахуванням специфіки ФОП «Степанов С. І.», пропонується система принципів, згрупована за стратегічними та операційними напрямками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Принципи формування цільової моделі процесного управління
у ФОП «Степанов С. І.»**

Напрямок	Принцип	Зміст та очікуваний ефект
Стратегічний	Орієнтація на цінність для споживача	Всі процеси мають бути спрямовані на створення кінцевої цінності для клієнта – продукції належної якості з оптимальними витратами
	Гнучкість та адаптивність	Модель повинна оперативно реагувати на зміну попиту, погодних умов, вартості ресурсів тощо
	Інтеграція функцій	Виробництво, логістика, збут, фінанси та персонал мають бути взаємопов'язаними процесами
Операційний	Процесна відповідальність	Кожен процес має власного відповідального та чіткі цілі результативності
	Прозорість та контроль	Усі етапи процесів мають бути вимірюваними, контрольованими та моніторинговими
	Оптимізація ресурсів	Процеси повинні забезпечувати мінімізацію витрат ресурсів при збереженні ефективності

Запровадження зазначених принципів у систему управління дозволяє не лише підвищити ефективність, а й створити основу для подальшої автоматизації, стандартизації та цифровізації. Для візуалізації концепції цільової моделі процесного управління у ФОП «Степанов С. І.» було розроблено структурну схему цільової моделі, яка ілюструє зв'язки між ключовими елементами управління (рис. 3.1).

На схемі відображено взаємозв'язок між стратегічним блоком (цілі, очікуваний результат, споживач), основними бізнес-процесами (виробництво, забезпечення, збут, облік, управління персоналом) та підтримуючими процесами (аналітика, автоматизація, моніторинг, інновації). Центром моделі є замовник, що узгоджується з концепцією клієнтоорієнтованості. Процеси

охоплюють повний цикл створення цінності, де кожна функція має вхід, вихід, вимірювану мету і відповідального виконавця.

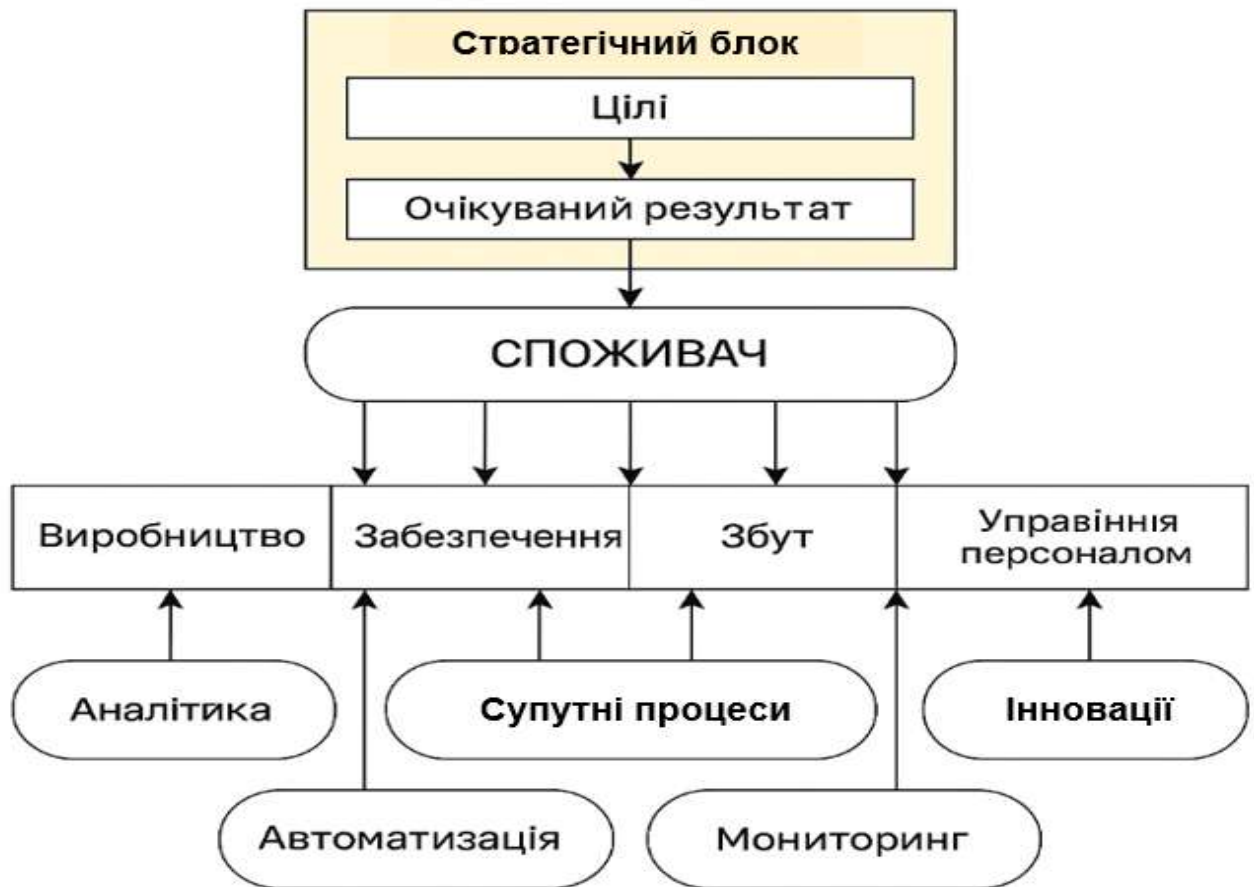


Рис. 3.1. Цільова модель удосконаленої процесної організації бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.»

Формування принципів управління дозволяє окреслити стратегічні орієнтири трансформації організації бізнес-процесів у підприємстві. Важливим є також врахування цифрових тенденцій – зокрема, впровадження ERP-систем, електронного документообігу, GPS-моніторингу техніки та автоматизованих систем контролю якості продукції.

Ключовими перевагами впровадження цільової моделі стануть:

- скорочення витрат часу на виконання процесів;
- підвищення якості та прогнозованості результатів;
- мінімізація дублювання функцій і втрат ресурсів;

- підвищення прозорості та відповідальності на всіх рівнях управління.

Таким чином, формування принципів процесного управління в аграрному підприємстві – це основа для створення сучасної, ефективної і стійкої моделі ведення господарства в умовах конкуренції, цифровізації та зростання очікувань споживача.

Удосконалення організації бізнес-процесів ФОП «Степанов С. І.» неможливе без здійснення відповідних організаційно-функціональних трансформацій у системі управління підприємством. Ці зміни мають на меті не лише адаптацію існуючої структури до вимог цільової моделі процесного управління, але й формування більш ефективної внутрішньої координації, чіткого розподілу функцій, зниження дублювання та підвищення відповідальності на кожному етапі діяльності.

В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку, що супроводжується збільшенням обсягу управлінської інформації та потребою в оперативному прийнятті рішень, важливим кроком стає формалізація функцій процесних підрозділів. Наразі в підприємстві відсутній чіткий функціональний поділ між елементами управління, а основні функції зосереджені на керівникові, що уповільнює процес прийняття рішень і знижує загальну керованість системою.

У зв'язку з цим запропоновано впровадити зміни до організаційної структури, передбачивши функціональні ролі процес-менеджерів, координаторів процесів та аналітиків, які б відповідали за планування, контроль і моніторинг ефективності кожного ключового бізнес-процесу. Крім того, важливим кроком стане формування Центру управління бізнес-процесами як структурної одиниці, відповідальної за розробку, впровадження та контроль процесних ініціатив.

Для конкретизації напрямів удосконалення організаційно-функціонального механізму управління у ФОП «Степанов С. І.» побудовано таблицю з характеристикою основних трансформацій:

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо організаційно-функціональних змін в управлінні
бізнес-процесами у ФОП «Степанов С. І.»**

Напрямок змін	Поточний стан	Проблеми	Пропоновані зміни	Очікуваний ефект
Відповідальність за процеси	Відсутність закріплених відповідальних осіб	Низький контроль та мотивація	Призначення процес-менеджерів	Зростання керованості та відповідальності
Інформаційна взаємодія	Вертикальний характер комунікацій	Повільний обмін інформацією	Запровадження горизонтальної взаємодії між підрозділами	Підвищення швидкості прийняття рішень
Оцінка результатів діяльності	Здійснюється нерегулярно та несистемно	Відсутність аналітики	Введення KPI для процесів	Об'єктивна оцінка результатів
Функціональний поділ праці	Багато задач виконуються одними й тими ж особами	Перевантаження працівників	Розподіл ролей та делегування функцій	Зростання продуктивності праці
Управління знаннями	Не ведеться	Втрата досвіду та помилок	Впровадження системи внутрішнього навчання	Підвищення професійності персоналу
Технічна підтримка управління	Переважно ручні операції	Помилки, затримки	Автоматизація процесів за допомогою CRM/ERP	Скорочення втрат часу та підвищення точності

У результаті запропонованих змін підприємство отримає не лише поліпшення управлінської логіки, а й зможе перейти до системної оцінки результативності своїх бізнес-процесів. Ці ініціативи дозволять перейти від фрагментованого функціонування до інтегрованого процесного мислення, в якому результат кожного процесу буде чітко пов'язаний з відповідальністю та цілями підприємства.

- ключовими технологічними рішеннями для реалізації запропонованих змін можуть стати:

- впровадження системи управління бізнес-процесами (Business Process Management System — BPMS);

- використання аналітики процесів (Process Mining) для виявлення відхилень;
- застосування сучасних засобів комунікацій для підтримки кросфункціональної взаємодії.

У підсумку слід зазначити, що організаційно-функціональні зміни — це не лише питання структури, але й зміна управлінської культури, що має на меті формування командної відповідальності, прозорості процесів та орієнтації на результат. Це стане основою для подальшої трансформації операційної діяльності підприємства відповідно до принципів сталого розвитку та стратегічної гнучкості.

У контексті стратегічної орієнтації на підвищення ефективності господарської діяльності ФОП «Степанов С. І.» особливої уваги заслуговує формування комплексу цілеспрямованих заходів щодо удосконалення організаційної складової бізнес-процесів. З огляду на результати попереднього аналізу, у тому числі ідентифікацію «вузьких» місць та чинників, що знижують ефективність виконання функціональних операцій, виникає потреба у реалізації системного плану оптимізації.

Основною метою впровадження комплексу заходів є досягнення більшої гнучкості, швидкості, прозорості та орієнтації на результат у процесному контурі підприємства. Це передбачає не лише часткову модернізацію окремих процесів, а й зміну логіки їх взаємодії, перерозподіл ресурсів, стандартизацію дій, а також посилення аналітичної складової в управлінні.

До запропонованих напрямів удосконалення можна віднести:

1. Цифровізацію облікових і логістичних процесів. Впровадження обліково-аналітичної платформи дозволить об'єднати дані про наявні ресурси, витрати, продукцію, строки виконання операцій тощо. Це дасть змогу приймати оперативні управлінські рішення на основі достовірної інформації в режимі реального часу.

2. Уніфікацію та регламентацію внутрішніх процедур. Формалізація стандартних операцій (наприклад, підготовка техніки до сезону, подача заявок

на запчастини, процедура реалізації врожаю) дозволить знизити ймовірність помилок, забезпечити контроль якості виконання та скоротити витрати часу на кожен цикл.

3. Оптимізацію логістики внутрішнього переміщення ресурсів. Наявність застарілих підходів до планування використання техніки, складів, пального тощо спричиняє збої й перевитрати. Впровадження системи попереднього планування і черговості використання активів дозволить скоротити втрати та підвищити коефіцієнт завантаження ресурсів.

4. Створення модуля КРІ-контролю для ключових процесів. Кожен відповідальний співробітник повинен мати чітко визначені цілі та індикатори результативності: швидкість виконання процесу, обсяг відходів, рентабельність продукції тощо.

5. Розширення зон відповідальності персоналу. Уникнення дублювання функцій, розмежування зон відповідальності та мотивація за досягнення командних цілей сприятимуть кращій дисципліні та ефективному командному управлінню.

6. Інтеграція бізнес-процесів із зовнішніми партнерами. Важливим є цифровий обмін інформацією з постачальниками, перевізниками, банками, що дозволяє скоротити час циклу постачання, зменшити ризики втрат і затримок.

На рис. 3.2 представлено схему взаємозв'язку ключових заходів, які мають бути реалізовані для покращення організації бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.»:

Очікуваний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів полягає у:

- скороченні витрат часу на типові процеси на 10–15 % за рахунок усунення дублювань і простоїв.
- зменшенні витрат ресурсів на 5–7 % завдяки кращому плануванню та контролю.
- зниженні частки дефектної продукції за рахунок кращої регламентації виробничих операцій.

- підвищенні мотивації персоналу за рахунок запровадження системи індикаторів оцінювання результатів.
- зростанні рівня рентабельності підприємства, зумовленого оптимізацією всього ланцюга створення вартості.



**Рис. 3.2. Комплекс заходів з удосконалення організації бізнес-процесів
ФОП «Степанов С. І.»**

Отже, формування комплексу заходів з удосконалення організаційної структури бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.» є необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку господарства в умовах конкуренції, обмежених ресурсів і динамічного середовища.

3.2. Економічне обґрунтування та прогноз ефекту від запропонованих удосконалень

Реалізація заходів із трансформації бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.» вимагає ретельної оцінки витрат, які можуть бути розділені на три основні групи: інвестиційні витрати, операційні витрати та непрямі витрати на супровід і навчання персоналу.

Основні інвестиційні витрати передбачають придбання та впровадження нових цифрових рішень (ERP-система базового рівня, автоматизована система обліку продукції), оновлення комп'ютерної техніки, закупівлю програмного забезпечення та модернізацію логістичної інфраструктури.

Таблиця 3.3

**Планові інвестиційні та операційні витрати на трансформацію
бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.»**

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Придбання ERP-системи	180	25
Програмне забезпечення для обліку запасів	60	8,3
Закупівля комп'ютерної техніки	90	12,5
Модернізація логістичних маршрутів	120	16,7
Навчання персоналу	45	6,3
Супровід, техпідтримка	30	4,2
Адаптація виробничих процесів	195	27
Разом	720	100

Ці витрати передбачається здійснити впродовж першого року впровадження цільової моделі.

Окрему увагу слід приділити витратам на навчання персоналу, що забезпечить ефективне використання нових технологічних інструментів. Також важливо врахувати витрати на адаптацію персоналу до змін організаційної структури та оптимізацію трудових ресурсів.

Планується залучення фахівців для короткострокового консультування, що оцінюється у 25 тис. грн. Крім того, щорічне ліцензування програмного забезпечення потребуватиме близько 15 тис. грн на рік.

Порівняння з поточним рівнем витрат свідчить про наявний потенціал до економії. За результатами аналізу даних попередніх років, витрати на ручне ведення обліку, помилки, простой через неузгодженість процесів оцінюються у

200–250 тис. грн щорічно. Впровадження цільової моделі дозволить скоротити ці витрати на 60–70% вже в перші 2 роки після реалізації заходів. Таким чином, прямі економії становитимуть близько 150 тис. грн/рік, а опосередковано – додаткові вигоди за рахунок зменшення втрат часу, підвищення ефективності управління та прийняття рішень.

У структурі інвестиційних витрат на трансформацію бізнес-процесів найбільшу частку займають витрати на адаптацію бізнес-процедур та впровадження нових моделей управління (195 тис. грн або 31%). Наступними за обсягом є витрати на впровадження ERP-системи (180 тис. грн – 28%) та логістику (120 тис. грн – 19%). Частка витрат на комп'ютерну техніку становить 90 тис. грн (14%), тоді як витрати на навчання персоналу, облік запасів та технічний супровід разом не перевищують 8% загального обсягу витрат. Графічне відображення розподілу витрат подано на рис. 3.3.

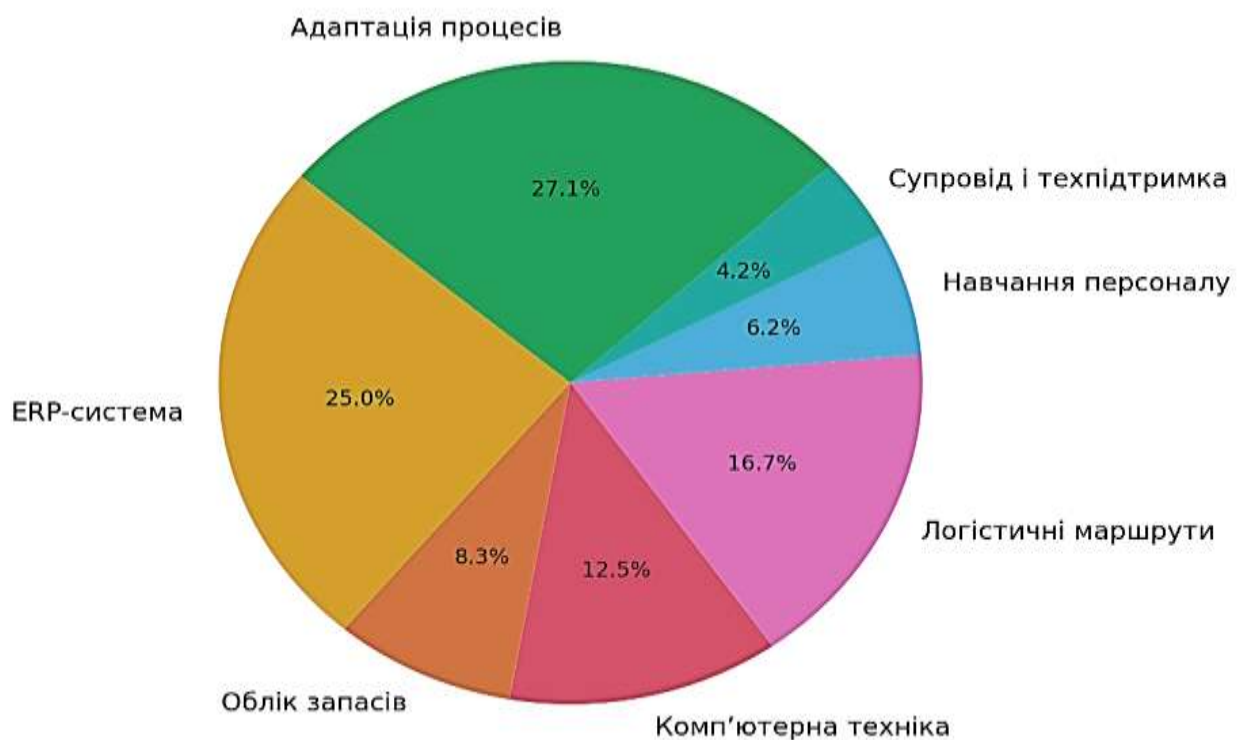


Рис. 3.3. Структура інвестиційних витрат на трансформацію бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.»

Економічне обґрунтування заходів з удосконалення організації бізнес-процесів передбачає не лише аналіз витрат на їх реалізацію, а й прогнозування

очікуваних результатів. Визначення ефекту базується на оцінці змін у продуктивності, рентабельності, витратах та інших ключових показниках господарської діяльності ФОП «Степанов С. І.».

Результатом оптимізації основних бізнес-процесів є зменшення часу на виконання операцій, зниження кількості помилок та скорочення потреби в дублюванні функцій. Так, очікується, що середня тривалість виконання ключових операцій зменшиться на 10–20 %, а витрати ресурсів – на 8–12 %.

Завдяки впровадженню автоматизованого обліку, оптимізації процесу зберігання і обробки інформації, вдосконаленню взаємодії між логістикою та виробництвом прогнозується зменшення питомих витрат на одиницю продукції. Це дозволить покращити ефективність витрачання матеріальних ресурсів, зменшити простой техніки та втрати при транспортуванні.

З урахуванням попередніх результатів підрозділу 3.2.1, можна зробити розрахунок прогнозованого ефекту впровадження удосконалень. Очікуване зростання обсягів продукції у 2025 році становитиме приблизно 12 % у порівнянні з 2024 роком, за рахунок оптимізації виробничих процесів. Одночасно витрати мають скоротитися на 7–8 % внаслідок зменшення частки логістичних, операційних та енергетичних витрат.

На цій основі розраховано прогноз основних показників у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз основних економічних показників ФОП «Степанов С. І.»
після реалізації заходів з удосконалення організації бізнес-процесів**

Показник	2024 р. (базовий)	2025 р. (прогноз)	Приріст, %
Обсяг валової продукції, тис. грн	3074,5	3443,4	12
Повна собівартість, тис. грн	2241,4	2072,5	–7,5
Прибуток, тис. грн	833,1	1370,9	64,6
Рівень рентабельності продукції, %	30,8	39,8	+9,0 в.п.
Рентабельність активів, %	34,1	43,5	+9,4 в.п.
Рентабельність реалізації, %	23	28,9	+5,9 в.п.

У таблиці простежується позитивна динаміка всіх ключових фінансових показників. Найбільше зростання очікується за показником прибутку (майже на 65 %), що зумовлено не лише збільшенням обсягів виробництва, а й більш раціональним використанням ресурсів.

Зміцнення фінансової бази підприємства дозволяє підвищити його адаптивність до зовнішніх коливань ринку. Зростання рівня рентабельності, зменшення залежності від ручного управління та зниження частки не виправданих витрат зміцнюють конкурентоспроможність господарства у середньостроковій перспективі.

Окрім того, запропоновані заходи дозволять уникнути втрат, пов'язаних із неефективною логістикою, дублюванням функцій та нераціональним використанням техніки. У результаті реалізації цільової моделі процесного управління зростає не лише економічна ефективність, але й якість управлінських рішень.

Тепер здійснимо розрахунок інтегрального економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів із трансформації бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.» на основі оцінки чистого приведенного доходу (NPV), строку окупності (Payback Period) та індексу рентабельності інвестицій (PI).

Основою для аналізу є прогнозні показники, наведені в таблиці 3.4, а також плановий обсяг інвестицій на впровадження удосконалень, що становить 648,5 тис. грн.

Розрахунок чистого приведенного ефекту (NPV)

Чистий приведений ефект визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

де: CF_t - очікуваний чистий грошовий потік у році;

r — ставка дисконту (прийнята на рівні 15%),

T — період аналізу (3 роки),

IC — обсяг інвестиційних витрат (648,5 тис. грн).

Оцінимо приріст чистого прибутку протягом трьох років (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

**Оцінка інтегрального ефекту та строку окупності заходів з
удосконалення бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.»**

Рік	Приріст чистого прибутку (CF), тис. грн	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
2025	210,3	182,9
2026	275,7	208,1
2027	302,4	198,1

Після проведення оцінки витрат на впровадження змін та прогнозу економічного ефекту від їх реалізації виникла необхідність узагальнити отримані результати у вигляді інтегральних показників, що дозволяють обґрунтувати доцільність трансформації бізнес-процесів.

Розрахунок чистого приведенного доходу (NPV) свідчить, що за три роки після впровадження заходів підприємство отримає сумарно дисконтовані грошові потоки у розмірі 589,1 тис. грн, що дещо не перекриває обсяг інвестицій (648,5 тис. грн). Таким чином, у межах 3-річного горизонту NPV залишається від'ємним і становить –59,4 тис. грн.

Втім, уже на четвертий рік реалізації удосконалень очікується стабільне збереження приросту прибутку, що дозволяє досягнути позитивного NPV у розмірі 111,8 тис. грн, тобто інвестиції себе повністю окуповують і приносять додатковий прибуток. Водночас, показник строку окупності (Payback Period) свідчить, що повернення інвестованих коштів (у недисконтованому вигляді) можливе вже через 2,6 року, що вказує на достатньо швидку ефективність. У дисконтованому обчисленні строк окупності трохи перевищує три роки.

Індекс прибутковості інвестицій (PI), що становить 1,17, додатково підтверджує, що проект трансформації бізнес-процесів є економічно доцільним, оскільки кожна вкладена гривня принесе понад 1 грн доходу в перспективі.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що реалізація розробленої цільової моделі бізнес-процесів у ФОП «Степанов С. І.» є виправданою. Витрати на впровадження інструментів автоматизації, навчання персоналу та оновлення внутрішніх процедур починають приносити прибуток вже з другого року, а після третього — повністю компенсують інвестиції. Загальний економічний ефект реалізації заходів оцінюється як позитивний і перспективний.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми удосконалення стратегії процесного управління у фермерському господарстві ФОП «Степанов С. І.», можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що ефективне процесно-орієнтоване управління є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Систематизація та структуризація бізнес-процесів дозволяє забезпечити контроль над ресурсами, своєчасне прийняття управлінських рішень та гнучкість в умовах зміни ринкової кон'юнктури. Дослідження підтвердило, що саме інтегрована модель процесного управління формує базу для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і забезпечення сталого розвитку господарства.

2. Поглиблений аналіз процесної структури діяльності ФОП «Степанов С. І.» дозволив визначити критичні точки управління, оцінити ступінь їх впливу на загальну ефективність та сформулювати логіку процесної взаємодії. Виявлено, що ключові бізнес-процеси (виробництво, закупівлі, логістика, збут, облік) мають різний рівень керованості, взаємозалежності та технологічної зрілості. Побудована карта бізнес-процесів ідентифікує зони дублювання функцій, затримки інформаційного обміну та недостатню регламентацію, що негативно позначається на результативності діяльності.

3. Аналіз логістичних, виробничих і фінансових витрат за період 2020–2024 рр. показав динаміку зростання навантаження на ресурси підприємства при обмежених можливостях для оперативної адаптації. Так, логістичні витрати за п'ять років зросли більш ніж у 2,2 раза, а витрати на зберігання й транспортування — у 2,6 раза. Така тенденція свідчить про неефективність поточного рівня процесного управління і необхідність впровадження системних змін у підходах до організації діяльності, зокрема — автоматизації та процесної інтеграції.

4. Виявлено, що найбільші втрати часу, ресурсів і зниження ефективності припадають на процеси: збирання врожаю, обробку продукції, реалізацію та логістику. В ході оцінки тривалості виконання процесів, їх вартості та частки браку встановлено, що вони є найбільш «вузькими» місцями операційної системи. Впровадження заходів із скорочення термінів, стандартизації та підвищення автоматизації здатне знизити витрати на 15–20% у середньостроковій перспективі, а також покращити якісні показники продукції.

5. На основі дослідження розроблено цільову модель процесної організації, яка забезпечує гнучке управління підприємством, ефективну координацію бізнес-процесів та розподіл відповідальності. Модель побудована з урахуванням принципів наскрізного процесного управління, охоплює ключові функціональні блоки діяльності підприємства та передбачає впровадження внутрішньої інформаційної системи контролю. Це дає змогу підвищити швидкість обміну інформацією, мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень та зменшити кількість простоїв у виробництві.

6. Економічне обґрунтування заходів із трансформації бізнес-процесів показало їх високу ефективність та доцільність реалізації у найближчий період. Розрахунок інвестиційних і операційних витрат на автоматизацію, навчання персоналу та закупівлю техніки свідчить про швидкий період окупності проекту – до 3 років. Збільшення обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на одиницю продукції забезпечать приріст прибутку на рівні понад 30% у післяпроектному періоді.

7. Оптимізація витрат та їх поділ за функціональними напрямками (виробництво, логістика, збут) дозволяє сформувати гнучкий бюджет управління, впровадити систему управлінського обліку та покращити прогнозування. Така деталізація сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю, оперативному коригуванню фінансових планів і гнучкому управлінню ризиками в умовах нестабільного аграрного ринку.

8. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запропонована стратегія удосконалення процесного управління дозволяє створити міцну управлінську основу для сталого розвитку господарства. Використання економіко-математичного інструментарію, моделювання бізнес-процесів, оптимізація ресурсного забезпечення та впровадження інформаційних технологій – усе це формує сучасну управлінську парадигму, необхідну для ефективного функціонування ФОП «Степанов С. І.» у ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька // Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
2. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
3. 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.
4. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
5. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах /О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК, 2020. №3. С.68-72.
6. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н.Я. Бойчук, В.В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Випуск 17. – С. 173-180.
7. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери [Текст] / Н. О. Бурбело // Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – К.: Вид-во ДУТ. – 2015. – № 3 (13). – С. 44-48.
8. 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.
9. 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.
10. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці, 2018. – №8 . – С.36-43.

11. 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.
12. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.
13. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління [Текст] / О. Гончарова / ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім.. Т. Шеченка. – 2013. – С. 78-82.
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
15. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством /В.В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
16. 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.
17. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
18. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
19. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
20. 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.

21. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
22. 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).
23. 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: 10.05.2024).
24. 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
25. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
26. 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.
27. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
28. 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

29. 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.
30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. 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/nvnlts/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
35. 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.
36. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
37. 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>
38. 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>
39. Петренко О. О. Оцінка ефективності агробізнесу на основі процесного підходу // Економіка АПК. – 2022. – №4. – С. 67–72.
40. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
41. 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/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
42. Шевченко Р. І. Бізнес-моделювання в сільському господарстві // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – №1. – С. 12–17.
43. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>.

ДОДАТКИ

**Таблиця - Структура витрат на ключові бізнес-процеси
ФОП «Степанов С. І.» з деталізацією за видами операцій.**

Бізнес-процес	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	2024 (тис. грн)
Підготовка ґрунту	45	50	52
Посівна кампанія	150	140	135
Внесення добрив	90	85	80
Захист рослин	70	75	72
Збирання врожаю	300	290	270
Первинна обробка продукції	100	95	90
Транспортування врожаю	60	65	70
Зберігання та реалізація	120	115	110