Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

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

Здобувачка **Ксенія ВЕСЕЛОВА**

Науковий керівник,
к.е.н., доцент **Наталія ДУБРОВА**

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри: д.е.н., професор

_____ О.П.Величко

«___» _____ 20___ року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ВЕСЕЛОВІЙ КСЕНІЇ ВАЛЕРІЇВНІ

1. Тема роботи **«Удосконалення управління бізнес- процесами підприємства в умовах економічних змін»,**
керівник роботи **Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент,**
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2025 р. № ____.

2. **Термін подання студентом роботи** – 10 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти фермерського господарства Сучкова Віктора Володимировича Кам'янського району Дніпропетровської області за 2022–2024 роки; виробничо-фінансові плани; дані щодо структури земельних угідь та площ посівів; статистика використання техніки та ресурсів; спеціальна економічна, методична й науково-практична література з питань управління бізнес-процесами.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах. 2. Оцінка діяльності фермерського господарства Сучкова В.В. та дослідження його бізнес-процесів 3. Розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення управління бізнес-процесами, 4. Висновки та пропозиції, що узагальнюють результати дослідження та визначають напрями подальшого розвитку.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**.

1. Таблиці економічних показників діяльності ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 роки 2. Схема організаційної структури управління фермерського господарства. 3. Карта бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В. 4. Динаміка чистого доходу, собівартості та прибутковості за 2022–2024 роки (графіки). 5. Структура виробничих витрат.

6.Рисунки процесної моделі оптимізації витрат та управління ресурсам..
7.Графічна модель запропонованої системи удосконалення бізнес-процесів».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження, визначення об’єкта та предмета, формування структури й календарного плану виконання роботи	Листопад 2024	
2.	Збирання, перевірка та систематизація первинних даних фермерського господарства Сучкова В.В. за 2022–24 рр.	Листопад 2024-Грудень 2024	
3.	Опрацювання наукової, нормативної та методичної літератури.	Грудень 2024 квітень 2025	
4.	Проведення комплексного аналізу економічних, виробничих і орган-йних показників фермерського господарства, підготовка аналітичного розділу	Травень-Серпень 2025	
5.	Розроблення моделі удосконалення управління бізнес-процесами та виконання необхідних розрахунків, написання третього розділу	Вересень-Жовтень 2025	
6.	Формування висновків і розробка рекомендацій для підприємства	Листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2025	

Здобувачка _____ _Ксенія ВЕСЕЛОВА_
(підпис) прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _Наталія ДУБРОВА__
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: **«Удосконалення управління бізнес- процесами підприємства в умовах економічних змін»**

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 10 рис., 16 табл., 4 додатки, 63 літературні джерела.

Об'єкт дослідження - бізнес-процеси у системі операційного управління фермерського господарства Сучкова В.В.

Предмет дослідження - методи, принципи, інструменти та механізми вдосконалення управління бізнес-процесами аграрного підприємства.

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення практично орієнтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами фермерського господарства Сучкова В.В. в умовах трансформацій економічного середовища.

Методи дослідження: Під час виконання роботи застосовувалися економіко-статистичні, індексні, порівняльні, графоаналітичні, економіко-математичні, аналітичні та логічні методи.

У кваліфікаційній роботі систематизовано теоретичні засади управління бізнес-процесами та розкрито їх роль у забезпеченні ефективного функціонування аграрних підприємств. Проведено комплексний аналіз організації та результативності бізнес-процесів фермерського господарства Сучкова В.В. за 2022–2024 роки, включаючи оцінку земельних, виробничих, фінансових і кадрових ресурсів, а також параметрів операційної діяльності.

На основі отриманих результатів розроблено обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами, зокрема сформовано модель оптимізації витрат та ресурсного забезпечення, запропоновано заходи з підвищення узгодженості операційних функцій, удосконалення координації між структурними підрозділами та впровадження інструментів покращення контролю якості процесів.

Окремі рекомендації впроваджуються в практичну діяльність фермерського господарства з метою покращення ефективності бізнес-процесів та отримання позитивного економічного ефекту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Бізнес-процеси, управління, оптимізація, моделювання, ресурсне забезпечення, операційна діяльність, ефективність, економічні зміни, фермерське господарство, витрати, продуктивність, організаційна структура.

KEYWORDS

Business processes, management, optimization, modelling, resource provision, operational activity, efficiency, economic changes, farm enterprise, costs, productivity, organizational structure**.**

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ
ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ..... 9
1.1. Бізнес-процеси як основа побудови ефективної моделі управління підприємством 9
1.2. Аграрні бізнес-процеси в умовах трансформацій економічного середовища: зміст та особливості 16
1.3. Підходи, методики та інструменти проектування і вдосконалення бізнес-процесів в аграрних господарствах 24
Висновки до розділу 1 29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА СУЧКОВА В.В. ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 31
2.1. Організаційно-виробнича характеристика підприємства та його ресурсний потенціал 31
2.2. Структура, зміст та взаємодія основних бізнес-процесів господарства.... .44
2.3. Діагностика проблем та резервів удосконалення управління бізнес-процесами ..... .50
Висновки до розділу 2 56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА 58
3.1. Формування комплексу заходів з покращення організації та координації бізнес-процесів 58
3.2. Розробка моделі оптимізації витрат та ресурсного забезпечення бізнес-процесів 63
3.3. Економічне оцінювання результативності впровадження удосконалень..... 69
Висновки до розділу 3 75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79
ДОДАТКИ. ..... .86

ВСТУП

Актуальність. У сучасній економіці, що характеризується високою волатильністю, нестабільністю ринкових тенденцій та постійними трансформаціями умов господарювання, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Для аграрного сектору, який одночасно залежить від природно-кліматичних умов, вартості ресурсів, технічного забезпечення та коливань кон'юнктури ринку, здатність швидко адаптуватися до економічних змін є визначальною для стабільності та розвитку. Сучасні господарства вимушені реагувати на зростання виробничих витрат, логістичні ускладнення, інфляційні ризики, підвищені вимоги до якості продукції та необхідність технологічної модернізації.

Процесне управління діяльністю підприємства є ключовим механізмом забезпечення узгодженості, прозорості та ефективності функціонування його структурних елементів. Оптимізація бізнес-процесів сприяє мінімізації виробничих витрат, покращенню продуктивності, скороченню тривалості операційних циклів та зміцненню фінансових показників. Тому питання вдосконалення бізнес-процесів в аграрних підприємствах, особливо у фермерських господарствах середнього типу, має особливу наукову та практичну актуальність.

Фермерське господарство Сучкова Віктора Володимировича, створене в 1991 році та розташоване у Кам'янському районі Дніпропетровської області, здійснює діяльність за напрямом вирощування зернових, бобових і олійних культур, а також займається вирощуванням овочів, баштанних культур та розведенням свиней. Господарство обробляє близько 1550 га землі та є типовим представником середніх аграрних виробників регіону. Економічні зміни останніх років - зростання собівартості ресурсів, необхідність енергозбереження, ускладнення логістики та нестабільність ринку —

зумовлюють потребу у перегляді та модернізації існуючих бізнес-процесів господарства.

З огляду на виклики сьогодення, стратегічно важливим стає формування ефективної системи процесного управління, що дозволяє не лише підтримувати стабільність виробництва, але й забезпечувати розвиток підприємства у перспективі.

Вивчення наукових джерел засвідчує, що питання організації та вдосконалення бізнес-процесів в діяльності аграрних підприємств перебувають у центрі уваги багатьох учених. Вагомий внесок у розвиток теорії управління бізнес-процесами зробили такі науковці, як: О.О. Андрейчінков, Л.О. Денисенко, Л.Д. Дрюченко, М.М. Климчук, І.О. Ковшова, П.П. Маслянко, О.М. Костіна, А.Ю. Кунаїв, Л.В. Соколова, М.В. Тарасюк та інші. Проте, незважаючи на наявність широкого кола праць, питання адаптації системи бізнес-процесів до економічних змін, а також визначення універсальних методичних підходів до модернізації аграрних бізнес-систем залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, особливо на основі реальних даних конкретних підприємств.

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення практично орієнтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами фермерського господарства Сучкова В.В. в умовах трансформацій економічного середовища.

Об’єкт дослідження - бізнес-процеси у системі операційного управління фермерського господарства.

Предмет дослідження - методи, принципи, інструменти та механізми вдосконалення управління бізнес-процесами в системі аграрного підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання роботи застосовувалися економіко-статистичні, індексні, порівняльні, графоаналітичні, економіко-математичні, аналітичні та логічні методи. Діагностика бізнес-процесів здійснювалася з використанням методів моделювання, декомпозиції, порівняльного аналізу та структурно-функціонального підходу.

Інформаційна база дослідження включає: установчі документи ФГ Сучкова В.В., внутрішні звіти та статистику за 2021–2024 роки, матеріали бухгалтерського обліку, дані Державної служби статистики України, наукові публікації, електронні ресурси та аналітичні матеріали щодо бізнес-процесів, операційного менеджменту та розвитку аграрного виробництва.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у практичному формуванні та обґрунтуванні моделі удосконалення бізнес-процесів фермерського господарства, адаптованої до сучасних економічних умов, із застосуванням елементів процесного аналізу, оптимізації витрат, оцінювання ефективності та структурного переосмислення взаємодії основних виробничих процесів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності ФГ Сучкова В.В., що дозволить оптимізувати виробничі витрати, підвищити операційну ефективність, скоротити часові втрати в бізнес-процесах та покращити фінансові результати підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснювалася у рамках участі в X Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 2025 р.)., що, зокрема, пов’язана з розглядом питань аграрного сектору, які торкаються модернізації управління бізнес-процесами підприємств.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки й пропозиції, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи складає близько 86 сторінок і включає 16 таблиць, 10 рисунків та аналітичних схем, що відображають результати проведеного дослідження, додатки та 63 джерела літератури за темою досліджень.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Бізнес-процеси, як основа побудови ефективної моделі управління підприємством

Управління бізнес-процесами в сучасних підприємствах є результатом довготривалого розвитку управлінської думки, що пройшла кілька етапів становлення: від класичних підходів до організації виробництва до сучасної процесно-орієнтованої парадигми управління. Кожен етап управлінської еволюції по-своєму вплинув на формування бізнес-процесів, визначивши їх роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємств, зокрема агро-виробничих.

Перші концептуальні основи майбутнього процесного управління виникли ще на початку XX століття у працях Ф. Тейлора та Г. Форда, які обґрунтовували важливість стандартизації робіт, раціонального поділу праці та оптимізації виробничих операцій. На цьому етапі ключовою була ідея підвищення продуктивності через впорядкування послідовності дій працівників і чітке визначення їх функцій. Базовим поняттям виступала операція, а не процес, що обмежувало гнучкість системи управління, але заклало фундамент для подальших досліджень [4].

Наступним важливим етапом стала поява системного підходу в середині XX століття. Підприємство почали розглядати як складну систему, що складається з взаємопов’язаних підсистем та елементів. У рамках цього підходу сформувалося розуміння того, що ефективність організації залежить не лише від якості виконання окремих робіт, а й від узгодженості діяльності всіх структурних елементів. Саме на цей період припадає зародження концепції «процесу», який почав трактуватися як послідовність взаємопов’язаних операцій, спрямованих на створення певного результату.

У 1980–1990-х роках відбувся якісний стрибок у розвитку процесного управління. З’явилися підходи, що орієнтовані на клієнта, створення цінності та оптимізацію наскрізних процедур. Значний вплив мала концепція реінжинірингу бізнес-процесів, запропонована М. Хаммером і Дж. Чампі. Вона передбачала радикальну перебудову діяльності підприємства з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності, скорочення витрат та покращення якості обслуговування. Основний акцент змістився з внутрішніх структурних підрозділів на логіку процесів, їх кінцевий результат та споживчу цінність.

У цей же період сформувалися стандарти моделювання бізнес-процесів, зокрема методології IDEF0, DFD, ARIS, які дозволили структурувати складні системи діяльності, створювати карти процесів та проводити їх оптимізацію. Паралельно в управлінні поширилися системи якості ISO 9001, що офіційно закріпили вимогу описувати, контролювати та вдосконалювати процеси.

Подальший розвиток бізнес-процесного управління пов’язаний із поширенням цифрових технологій, автоматизованих систем планування ресурсів (ERP) та інструментів управлінської аналітики. З появою концепцій Lean-менеджменту та підходу Kaizen процеси почали розглядатися як об’єкт постійного вдосконалення, що повинні бути максимально прозорими та позбавленими втрат. Сучасна практика доповнюється також методами BPM (Business Process Management), які передбачають повний цикл керування процесами — від моделювання та аналізу до впровадження, контролю та моніторингу результативності.

Узагальнену характеристику основних етапів становлення процесного підходу подано на рисунку 1.1, де відображено відмінності між класичним, системним, процесним та сучасним цифрово орієнтованим етапами розвитку. Ця схема демонструє, як управлінська думка еволюціонувала від управління окремими операціями до комплексного підходу, спрямованого на створення цінності та оптимізацію всього ланцюга діяльності підприємства.

В аграрній сфері процесний підхід набув актуальності значно пізніше, що пов’язано зі специфікою виробництва, сезонністю робіт та високою залежністю від природних умов. Проте сучасні економічні виклики — зростання вартості ресурсів, нестабільність ринку, потреба в підвищенні рентабельності — змусили аграрні підприємства переорієнтовуватися на системний підхід до управління. У результаті бізнес-процеси почали трактуватися не просто як технологічні операції, а як комплекс управлінських, виробничих, логістичних та фінансових дій, що потребують чіткої координації та оптимізації.

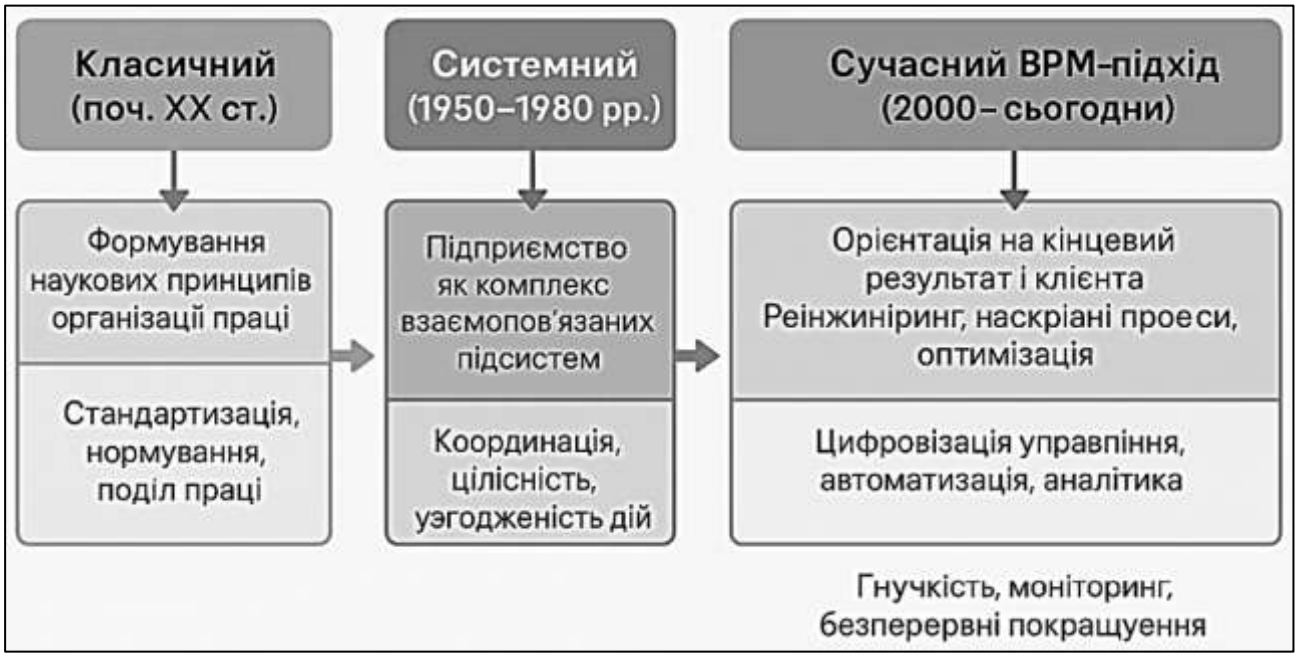


Рис. 1.1. Етапи становлення процесного підходу в управлінні підприємством

Еволюція підходів до управління бізнес-процесами відображає перехід від фрагментарної організації праці до цілісної, комплексної системи управління діяльністю підприємства. Процесний підхід дає змогу підвищити гнучкість підприємства, забезпечити контроль якості, оптимізувати витрати та створити передумови для забезпечення сталого розвитку. Для агро-виробничих підприємств, включно з фермерськими господарствами, його впровадження є важливою умовою збереження конкурентних позицій в умовах постійних економічних змін.

Функціонування будь-якого бізнес-процесу ґрунтується на чітко визначеній структурі, яка забезпечує логічну послідовність виконання робіт, узгодженість дій виконавців та досягнення запланованого результату. В аграрному виробництві, де значна кількість процесів має природно-ресурсну, сезонну та технологічну обумовленість, правильне формування структури бізнес-процесів є ключовою передумовою ефективної організації діяльності підприємства.

Бізнес-процес традиційно розглядається як комплексна система взаємопов’язаних дій, що мають визначені входи, виходи, виконавців, ресурси та механізми контролю. У структурі процесу кожен елемент відіграє власну роль, а узгоджена взаємодія всіх компонентів забезпечує стабільність та результативність виробничої діяльності. Особливо важливо це для аграрних підприємств, робота яких залежить від своєчасності проведення технологічних операцій, використання обмежених ресурсів та дотримання нормативних вимог до якості продукції [7].

Першим і базовим елементом процесу є вхід, що представляє собою інформаційні, матеріальні, фінансові або енергетичні ресурси, необхідні для початку діяльності. У контексті аграрного виробництва такими входами можуть бути насіння, мінеральні добрива, паливо, техніка, технологічні карти, інформація про погодні умови, планові показники врожайності тощо. Рівень якості входів значною мірою визначає кінцевий результат, тому їх планування та забезпечення є критично важливими.

Другим елементом виступає процес, що охоплює сукупність операцій, які здійснюються для перетворення входів на корисний результат. У рослинництві такими операціями можуть бути обробіток ґрунту, сівба, захист рослин, збирання врожаю; у тваринництві — годівля, ветеринарне обслуговування, відтворення поголів’я. Особливістю аграрних технологічних процесів є їх циклічність, сезонність та залежність від зовнішніх факторів — кліматичних умов, стану ґрунту, наявності ресурсів. Тому процеси потребують гнучкої

організації, постійного контролю та можливості коригування залежно від ситуації.

Результатом виконання процесу є вихід, тобто продукт або послуга, що створює цінність для споживача або наступного процесу. У фермерських господарствах виходами можуть бути урожай зернових, вирощені овочі, приріст живої маси свиней, підготовлені партії продукції на реалізацію, сформовані управлінські звіти тощо. Важливо відзначити, що виходи одного бізнес-процесу часто стають входами іншого, що формує єдиний логістико-виробничий ланцюг діяльності підприємства.

Важливим компонентом структури є виконавці — працівники, служби або підрозділи, які здійснюють операції в межах процесу. Вони несуть відповідальність за якість виконання окремих дій і мають володіти відповідними професійними компетенціями. Для аграрних підприємств характерна комплексність ролей працівників: механізатори, агрономи, ветеринарні спеціалісти, економісти та управлінці мають координувати свої дії відповідно до технологічних карт та виробничих завдань.

Не менш суттєвим елементом бізнес-процесу є ресурсне забезпечення, що включає матеріальні, трудові, технічні, інформаційні та фінансові ресурси. В аграрній діяльності ця складова має особливе значення через високу капіталомісткість виробництва та залежність від технічного оснащення. Організація ресурсозабезпечення повинна враховувати сезонність робіт, необхідність технічного обслуговування та ремонту машин, логістичні витрати та обмеженість фінансів [12].

Окрім визначених компонентів, бізнес-процеси містять механізми контролю та оцінювання, які забезпечують моніторинг виконання операцій, аналіз відхилень та коригування діяльності. До таких механізмів належать план-графіки робіт, контрольні листи, показники ефективності, технологічні норми, виробничі журнали. Наявність ефективного контролю гарантує дотримання строків, раціональне використання ресурсів та відповідність результатів запланованим показникам.

Узгодженість та взаємодія всіх структурних елементів формують процесну логіку, що забезпечує цілісне функціонування аграрного підприємства. Відсутність хоча б одного елемента або його недосконала організація призводить до збоїв, затримок, підвищених витрат та втрат продуктивності. Наприклад, недостача насіння або пального може затримати сівбу, несправність техніки — уповільнити збирання врожаю, а відсутність оперативної інформації — знизити точність управлінських рішень.

Таким чином, структура бізнес-процесу в аграрному виробництві є багатокомпонентною системою, у якій кожен елемент має суттєвий вплив на кінцевий результат. Ефективність діяльності фермерських господарств залежить від того, наскільки якісно організовано взаємодію між входами, операціями, виконавцями, ресурсами та механізмами контролю. Чітке розуміння структури бізнес-процесів дозволяє підприємствам виявити вузькі місця, оптимізувати технологічні операції та підвищити загальну результативність господарської діяльності.

Сучасна практика управління аграрними підприємствами демонструє, що вдосконалення бізнес-процесів можливе лише за умови застосування науково обґрунтованих підходів та методичних інструментів, які дозволяють глибоко проаналізувати систему, виявити проблемні зони та сформувати ефективні рішення. Осучаснення процесів у фермерських господарствах, зокрема середнього масштабу, потребує системного поєднання аналітичних методик, технологічних рішень і моделей управління, які забезпечують прозорість, контроль та оптимізацію діяльності.

Одним із найбільш поширених підходів до формування бізнес-процесів є процесно-орієнтований підхід, що передбачає побудову діяльності підприємства не за функціями або структурними підрозділами, а за наскрізними процесами, які створюють цінність для споживача. У його основі лежить принцип «від результату до дії»: спершу визначається кінцева мета, а потім формується набір операцій, які ведуть до її досягнення. Для аграрних підприємств це означає підпорядкування всіх виробничих та управлінських

процесів ключовим цілям — урожайності, продуктивності тваринництва, оптимізації витрат, якості продукції та прибутковості [14].

Суттєве значення для вдосконалення діяльності мають методики процесного аналізу та декомпозиції, що дозволяють послідовно розкласти складний процес на етапи, операції та дії. Однією з базових технологій є методика SADT (Structured Analysis and Design Technique), яка передбачає створення ієрархічних схем, де відображаються функції, ресурси, обмеження та зв'язки між процесами. Іншим популярним інструментом є BPMN (Business Process Model and Notation) — універсальна нотація, що дозволяє створювати візуальні моделі процесів у вигляді блок-схем. Такі моделі використовують для аналізу, визначення «вузьких місць», оптимізації послідовності робіт, а також для автоматизації операцій.

Важливе місце займає метод реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає радикальне переосмислення і перебудову процесів з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності. На відміну від оптимізації, яка спрямована на вдосконалення існуючих дій, реінжиніринг може змінювати саму логіку процесу: технологію виробництва, структуру управління, методи розподілу ресурсів. У сільському господарстві такі підходи можуть включати повний перегляд технологічних карт, впровадження точного землеробства, модернізацію інфраструктури чи переходи до інноваційних моделей годівлі та вирощування продукції.

Серед методичних інструментів значну роль відіграють індикативні та ключові показники ефективності (KPI), які дають можливість вимірювати результативність процесів. Для аграрних підприємств такими KPI можуть бути собівартість одиниці продукції, витрати пального на гектар, коефіцієнт використання техніки, рівень втрат під час збирання врожаю, приріст живої маси тварин тощо. Використання цих індикаторів дозволяє своєчасно виявляти проблеми і приймати управлінські рішення на основі реальних даних [17].

Окрему групу становлять цифрові інструменти управління, які сьогодні активно впроваджуються в аграрній сфері. До них належать системи ERP

(Enterprise Resource Planning), модулі управління виробництвом, електронні журнали обліку, системи моніторингу техніки, GPS-облік, програмні рішення для планування технологічних операцій, складання карт посівів і внесення добрив. Завдяки таким технологіям підприємства можуть автоматизувати рутинні операції, скоротити помилки, зменшити час на виконання процесів та забезпечити більш точний контроль.

Надзвичайно важливим є застосування підходів Lean-менеджменту, спрямованих на усунення втрат у процесах. У діяльності аграрних господарств найчастіше трапляються такі види втрат, як простої техніки, зайві переміщення, нераціональне використання робочої сили, надлишкове споживання матеріальних ресурсів. Lean-інструменти дозволяють оптимізувати робочий час, покращити логістику, збалансувати навантаження та зменшити фактичні витрати підприємства.

Важливим напрямом удосконалення процесів виступає системний підхід до управління якістю, який передбачає побудову процесів відповідно до стандартів ISO, застосування циклу Демінга (PDCA), використання внутрішніх аудитів та регулярне оновлення процесних інструкцій. Такий підхід забезпечує передбачуваність технологічних результатів і знижує ризики виробничих відхилень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проєктування та вдосконалення бізнес-процесів в аграрних підприємствах ґрунтується на поєднанні аналітичних методик, інструментів моделювання, цифрових рішень та системних підходів до організації діяльності. Використання цих інструментів дозволяє аграрним господарствам підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, забезпечувати стабільність виробництва та адаптуватися до сучасних економічних викликів.

1.2. Аграрні бізнес-процеси в умовах трансформацій економічного середовища: зміст та особливості

Функціонування бізнес-процесів аграрних підприємств значною мірою залежить від дії зовнішнього економічного середовища, яке формує умови виробництва, обмеження та можливості розвитку. Сільське господарство є надзвичайно чутливим до змін економічної кон’юнктури, оскільки воно інтегроване у ринки ресурсів, збуту, фінансових послуг, логістики та державного регулювання. Зміна будь-якого з цих факторів здатна суттєво вплинути на операційну діяльність фермерських господарств, викликаючи необхідність адаптації бізнес-процесів, перегляду виробничих планів і оновлення стратегічних підходів.

Одним із ключових чинників є цінова кон’юнктура аграрних ринків, що визначає рівень доходів підприємства та стабільність його діяльності. Вартість зернових, олійних, овочевих культур, а також живої маси тварин піддається значним коливанням, зумовленим глобальною пропозицією, попитом, експортними умовами та внутрішньою конкуренцією. Для середніх фермерських господарств цінова динаміка безпосередньо впливає на структуру посівних площ, вибір технологічних рішень і політику управління запасами.

Важливим чинником виступає інфляція та загальна макроекономічна нестабільність, що підвищують собівартість виробництва. Зростання цін на добрива, паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування, логістичні послуги та оплату праці змушує підприємства переглядати бюджетування, впроваджувати ресурсоощадні технології та оптимізувати витрати. Окрім того, інфляція впливає на доступність кредитних ресурсів і формує додаткові ризики фінансового планування [22].

Якщо підприємство працює з імпортними ресурсами (техніка, засоби захисту рослин, запчастини), важливим чинником стає валютний курс. Його коливання здатні суттєво змінити структуру витрат і вплинути на прийняття рішень щодо довгострокових інвестицій у технічне забезпечення.

Суттєвий вплив на бізнес-процеси справляє державна економічна та регуляторна політика, яка визначає правила функціонування ринку землі,

рівень податкового навантаження, доступ до фінансових програм, вимоги до якості продукції та екологічні стандарти. Регуляторні зміни можуть як створювати можливості для розвитку (пільгове кредитування, програми компенсації), так і погіршувати умови діяльності через підвищення адміністративних вимог.

Невід'ємним зовнішнім фактором виступає логістика та інфраструктура, що включає доступність транспортних засобів, стан доріг, можливість зберігання зерна, рівень завантаженості портів та тарифну політику перевізників. Умови логістики значною мірою визначають своєчасність виконання бізнес-процесів, особливо під час сезонних піків.

Поряд із цим вагому роль відіграють технологічні зміни, що визначають рівень механізації, автоматизації, цифровізації та впровадження інноваційних технологій у виробництво. Швидкий розвиток точного землеробства, цифрових платформ управління, електронного документообігу та моніторингових систем відкриває для аграрних підприємств нові можливості підвищення ефективності процесів.

Також значущим чинником є ринок праці, від якого залежить доступ до кваліфікованих кадрів. Дефіцит механізаторів, агрономів, операторів техніки та тваринників у сільській місцевості ускладнює організацію робіт та вимагає від підприємств розвитку систем мотивації, навчання персоналу та автоматизації процесів.

Узагальнена структура зовнішніх економічних чинників, що впливають на розвиток аграрних бізнес-процесів, представлена на рис. 1.2, який демонструє ключові групи факторів та їх взаємозв'язок із результативністю процесів на підприємстві.

Рис. 1.2. Зовнішні економічні фактори впливу на розвиток аграрних бізнес-процесів

Зовнішні економічні фактори формують комплексне середовище, у якому функціонують аграрні підприємства, визначаючи напрями їх адаптації, можливості розвитку та рівень ризиків. Ефективне управління бізнес-процесами вимагає постійного врахування цих чинників, моніторингу їх змін та розробки адаптивних управлінських рішень.

Бізнес-процеси аграрних підприємств мають унікальні особливості, зумовлені поєднанням природних, технологічних, економічних та організаційних чинників. На відміну від промислових підприємств, де більшість процесів має чітку регламентацію та мінімальну залежність від природних умов, у сільському господарстві всі виробничі операції мають сезонний, циклічний та природно обумовлений характер. Це створює складну систему процесів, що охоплює рослинництво, тваринництво та низку допоміжних напрямів.

Процеси рослинницького виробництва найяскравіше відображають сезонну та технологічну логіку діяльності. Вони формуються навколо річного циклу вирощування культур і включають послідовність взаємопов'язаних етапів:

– передпосівна підготовка ґрунту (оранка, культивація, вирівнювання, внесення добрив);

– посів та висіяні операції (терміни, норми висіву, якість насіння);

– догляд за рослинами (внесення добрив, захист, моніторинг вегетації);

– збирання врожаю (виконання в стислі строки з метою збереження якості);

– післязбиральна доробка та зберігання (очищення, сушіння, підготовка до реалізації).

Ці етапи взаємопов’язані, і навіть незначне відхилення в одному з них може призвести до зниження врожайності або підвищення витрат. Залежність від погодних та кліматичних умов, обмеженість ресурсів і необхідність сезонного планування вимагають від фермерського господарства гнучкого управління процесами [24].

У тваринницькому виробництві процеси менш сезонні, ніж у рослинництві, але вони потребують високої стабільності та безперервності. Типові етапи:

– відтворення поголів’я (осіменіння, вагітність, опороси, догляд за молодняком);

– годівля та раціональне забезпечення (планування раціонів, своєчасне забезпечення кормами, контроль стану тварин);

– ветеринарне обслуговування (профілактика, вакцинація, лікування);

– вирощування та відгодівля тварин (контроль приростів, умов утримання);

– збут продукції (м’яса, живої ваги, супутньої продукції).

Ця сфера виробництва висуває підвищені вимоги до технологічної дисципліни, організації праці, умов утримання і контролю, оскільки найменші відхилення можуть призвести до значних економічних втрат.

Крім основних виробничих ланцюгів, аграрне підприємство реалізує низку допоміжних процесів, які забезпечують безперервність, координацію і ефективність всієї виробничої моделі. До них належать:

– логістика (доставка ресурсів, транспортування продукції, управління складськими запасами);

– технічне обслуговування і ремонт техніки (забезпечення справності машинно-тракторного парку);

– енергетичне забезпечення (планування витрат ПММ, електроенергії, оптимізація енергоспоживання);

– управлінські та фінансові процеси (планування, бюджетування, облік, контроль);

– кадрове забезпечення (підбір, навчання, мотивація персоналу).

Ці процеси не безпосередньо продукують продукцію, але вони визначають швидкість, якість і ефективність реалізації основних виробничих процесів.

Рослинництво, тваринництво й допоміжні процеси формують єдину інтегровану систему, в якій один напрям впливає на інший:

– продукція рослинництва може слугувати кормовою базою для тваринництва;

– органічні добрива з тваринництва можуть використовуватися в технологіях рослинництва;

– технічні, логістичні та фінансові процеси створюють підґрунтя для координації всіх напрямів.

Така система дозволяє фермерському господарству функціонувати як цілісний організм, де ефективність кожного процесу впливає на загальний результат.

Узагальнену модель структури бізнес-процесів аграрного підприємства наведено на рисунку 1.3, що сприяє глибшому розумінню взаємозв’язків між видами діяльності.

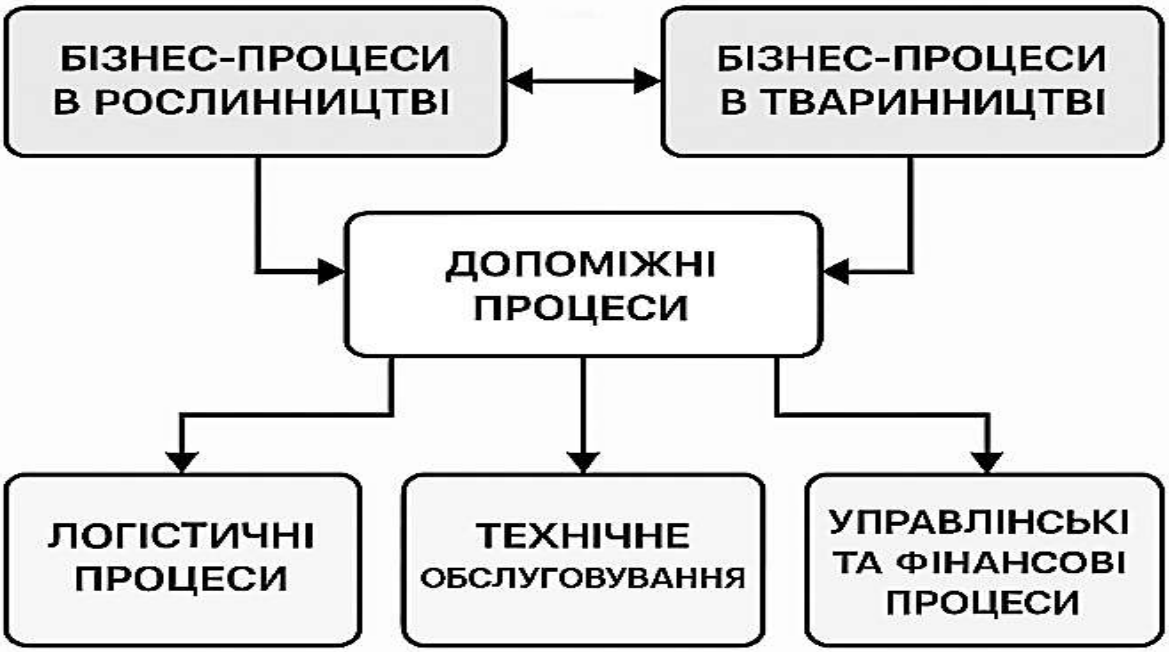


Рис.1.3. Типова структура бізнес-процесів аграрного підприємства

Організація бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах супроводжується низкою системних проблем, що формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Висока залежність аграрного виробництва від природних умов, специфіка технологічних циклів, обмеженість ресурсів та мінливість економічного середовища створюють комплекс бар'єрів, які стримують ефективність бізнес-процесів. Розгляд цих проблем є важливою передумовою розробки дієвих заходів удосконалення управління підприємством.

Однією з найпоширеніших проблем є недостатній рівень технічної оснащеності. Значна частина аграрних підприємств експлуатує застарілу техніку, що збільшує витрати на ремонт, підвищує ризик простоїв та знижує продуктивність робіт. Відсутність сучасних машин і обладнання ускладнює впровадження енергоощадних та точних технологій, таких як диференційоване внесення добрив, автоматизований моніторинг стану посівів чи сучасні системи годівлі тварин.

Другим важливим бар'єром є нестача інфраструктурних можливостей — елеваторних потужностей, складів, майстерень технічного обслуговування. Низький рівень інфраструктури призводить до втрат продукції під час

зберігання, ускладнює логістику та зменшує оперативність виконання технологічних операцій.

У тваринницьких бізнес-процесах ключовою проблемою є недостатня автоматизація та контроль умов утримання, що призводить до відхилень у приростах, підвищення ризиків захворювань, зниження продуктивності.

Проблеми управління часто пов’язані з недосконалістю системи планування та контролю. У багатьох підприємствах відсутні формалізовані регламенти, технологічні карти, стандарти операцій, що призводить до неузгодженості дій між працівниками. Недостатній рівень внутрішнього контролю спричиняє перевитрати ресурсів, несвоєчасне виконання операцій та зниження якості продукції [27].

Важливим бар’єром є брак кваліфікованих кадрів. Через демографічні зміни та зменшення кількості населення у сільській місцевості аграрні підприємства відчувають дефіцит агрономів, механізаторів, ветеринарів, зоотехніків та інженерів. Це ускладнює реалізацію технологічних процесів та стримує впровадження інноваційних технологій.

Також поширеною проблемою є низький рівень цифровізації управління. Багато господарств не використовують системи електронного документообігу, моніторингові та аналітичні платформи, що зменшує точність прогнозів, ускладнює облік і планування, підвищує ризик управлінських помилок.

Однією з ключових проблем залишається нестача оборотних коштів та обмежені можливості інвестування. Висока вартість матеріально-технічних ресурсів (добрив, засобів захисту рослин, пального, техніки) у поєднанні з інфляційними ризиками та нестабільністю ринкових цін ускладнює формування фінансових планів і забезпечення необхідного рівня інвестицій у виробництво.

Додатковою економічною перешкодою є висока собівартість логістики. Проблеми транспортної інфраструктури, обмеженість перевізників, сезонне зростання тарифів збільшують загальні витрати та знижують маржинальність продукції.

Помітний вплив має також волатильність валютного курсу, яка змінює вартість імпортних ресурсів і робить бізнес-процеси менш прогнозованими у фінансовому аспекті.

Серед регуляторних проблем виділяються:

– часті зміни у податковому законодавстві;

– складність процедур отримання дозволів чи державної підтримки;

– вимоги щодо якості та екологічної безпеки;

– бюрократичні обмеження.

Ці фактори формують додаткове адміністративне навантаження і затримують реалізацію процесних рішень.

Перераховані бар’єри мають взаємопов’язаний характер і часто підсилюють один одного, наприклад: дефіцит кадрів ускладнює впровадження цифрових технологій; застаріла техніка збільшує витрати й потребує більше фінансування; нестача коштів стримує оновлення інфраструктури; слабке планування зменшує можливість управління ризиками [34].

Таким чином, проблеми в організації бізнес-процесів мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх подолання. Їх глибоке розуміння дозволяє більш обґрунтовано розробляти напрями удосконалення, які будуть розглянуті в подальших розділах роботи.

1.3. Підходи, методики та інструменти проектування і вдосконалення бізнес-процесів в аграрних господарствах

Організація та удосконалення бізнес-процесів в аграрних підприємствах ґрунтуються на використанні системних, універсальних і водночас адаптивних методичних підходів, що дозволяють детально досліджувати логіку діяльності, визначати вузькі місця та знаходити оптимальні варіанти підвищення ефективності. Процесно-орієнтований підхід полягає у побудові діяльності підприємства як цілісного комплексу взаємопов’язаних процесів, що спрямовані на створення кінцевої цінності для споживача.

Одним із ключових напрямів цього підходу є моделювання бізнес-процесів, яке дає можливість у графічній формі представити функціонування підприємства, визначити логіку виконання робіт, структуру потоків ресурсів та інформації, а також залежності між операціями. Сучасні методології моделювання — такі як IDEF0, BPMN, DFD, ARIS — дозволяють стандартизувати опис процесів, що є необхідним для подальшого удосконалення управління.

Наступним важливим інструментом є декомпозиція процесів, яка передбачає розподіл складного процесу на дрібніші елементи. Декомпозиція дозволяє виявити надлишкові дії, дублювання функцій, приховані втрати ресурсів і помилки в організації роботи. Для аграрних підприємств це особливо актуально при аналізі технологічних карт, плануванні сезонних робіт та складанні ресурсних балансів.

Значне місце у процесному управлінні посідають Lean-інструменти, спрямовані на усунення втрат у виробництві. Карти потоків створення цінності (VSM), система 5S, метод «Канбан» допомагають оптимізувати рух матеріалів, підвищити продуктивність праці, скоротити час простоїв техніки та зменшити витрати.

Важливим завершальним елементом методичного арсеналу є цикл Демінга (PDCA) — універсальна модель безперервного удосконалення процесів. Для аграрних підприємств цей цикл дає можливість адаптувати діяльність до зміни кліматичних умов, ринкової ситуації, цінової кон’юнктури та забезпечувати стабільне підвищення ефективності виробництва.

Узагальнену характеристику основних методичних підходів, що використовуються у процесному управлінні, подано на рисунку 1.4, який системно відображає ключові інструменти аналізу та вдосконалення бізнес-процесів в аграрних підприємствах.

Рис. 1.4. Основні методичні підходи процесного управління бізнес-процесами

Ефективне управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах неможливе без використання сучасних інструментів діагностики та моделювання, які дозволяють отримати об’єктивне уявлення про фактичний стан процесів, виявити їх слабкі місця та визначити напрями для оптимізації. Застосування таких інструментів забезпечує можливість глибокого аналізу діяльності, підвищення точності управлінських рішень та створення прозорої системи управління підприємством.

Одним із найбільш поширених інструментів є картування бізнес-процесів (process mapping). Цей підхід дозволяє візуалізувати всі етапи виконання процесу у вигляді схеми, яка включає послідовність операцій, виконавців, ресурси, точки контролю та вихідні результати. Карта процесу дозволяє швидко визначити надлишкові дії, дублювання функцій або порушення логіки виконання робіт. У аграрному підприємстві картування застосовується під час

опису технологічних процесів у рослинництві та тваринництві, а також для оптимізації логістичних потоків і управлінської діяльності.

Глибше опрацювання процесів забезпечує моделювання «AS-IS / TO-BE», яке використовується для порівняння фактичного стану бізнес-процесу (AS-IS) з бажаним або оптимізованим станом (TO-BE). Цей метод є ключовим у проектах реінжинірингу та цифрової трансформації. Для аграрного сектора модель AS-IS дозволяє зафіксувати наявні ресурси, час виконання операцій, проблеми, збої та недоліки, тоді як TO-BE описує майбутню структуру процесу з урахуванням удосконалень, автоматизації або зміни технологічної послідовності.

Сучасні підприємства активно використовують діагностичні матриці та чек-листи, які дозволяють проводити структурований аудит бізнес-процесів. Такі інструменти включають стандартизовані запитання або критерії оцінювання, що стосуються якості виконання процесу, використання ресурсів, відповідності технологічним нормам, рівня продуктивності праці та можливих ризиків. Для фермерських господарств такі чек-листи особливо корисні під час контролю технологічних карт, управління технікою, організації тваринницьких процесів або підготовки до сертифікації [37].

Важливою складовою діагностики є аналіз вузьких місць (bottleneck analysis). Цей інструмент дозволяє визначити операцію або ресурс, який уповільнює виконання всього процесу. Наприклад, у рослинництві вузьким місцем може бути нестача техніки під час пікових сезонів, обмеженість транспорту або затримки з постачанням ресурсів; у тваринництві — недостатня автоматизація годівлі чи неефективний контроль мікроклімату. Ідентифікація таких точок дозволяє зосередити зусилля на їх усуненні та досягти відчутного приросту ефективності без значних інвестицій.

Серед важливих інструментів також виділяють побудову блок-схем та структурних діаграм, які дають можливість системно представити логіку процесу, визначити його межі, виконавців та взаємозв’язки між операціями. Блок-схеми широко використовуються для розробки регламентів виконання

робіт, створення службових інструкцій, оптимізації управлінських та адміністративних процесів.

Окреме значення має аналіз ефективності бізнес-процесів через KPI (ключові показники результативності). В аграрних підприємствах такими показниками можуть бути врожайність з 1 га, собівартість продукції, витрати пального, приріст живої маси, кількість продукції, виробленої на одиницю поголів'я, або швидкість виконання операцій. KPI дозволяють не лише оцінити результативність процесів, але й зіставити їх з галузевими стандартами або плановими показниками.

Таким чином, інструменти діагностики та моделювання є основою для побудови сучасної системи управління бізнес-процесами. Вони створюють умови для прозорості, передбачуваності та оптимізації діяльності аграрних підприємств, забезпечуючи їх здатність до адаптації та розвитку в умовах економічної нестабільності.

Сучасний розвиток аграрного сектору дедалі більше залежить від впровадження прогресивних управлінських і технологічних рішень, які дозволяють глибше контролювати виробничі процеси, підвищувати точність планування та забезпечувати стабільність діяльності підприємства. У той час як традиційні моделі управління ґрунтувалися переважно на досвіді керівників та усталених підходах, новітні технології забезпечують можливість приймати рішення на основі достовірних даних, підвищуючи обґрунтованість і швидкість управлінських реакцій.

Одним із ключових напрямів розвитку бізнес-процесів є створення інтегрованих управлінських систем, які поєднують різні види обліку, виробничі операції та аналітику у єдину інформаційну платформу. Це дозволяє синхронізувати дії між підрозділами, підвищувати прозорість діяльності та забезпечувати оперативний контроль над ключовими етапами виробництва.

Значний вплив на ефективність бізнес-процесів мають технології просторової, сенсорної та прогнозної аналітики. Дані, отримані з датчиків, цифрових карт, моніторингових систем або супутникових знімків, дають змогу

своєчасно виявляти зміни у виробничому середовищі, що робить управління значно гнучкішим та адаптивнішим. Подібні технології формують основу для переходу до моделей, орієнтованих на превентивне прийняття рішень.

Узагальнену систему сучасних управлінських і технологічних рішень, що впливають на бізнес-процеси аграрних підприємств, відображено на рисунку 1.5, який структуровано демонструє ключові напрями та їх узгодженість у межах єдиної моделі управління.

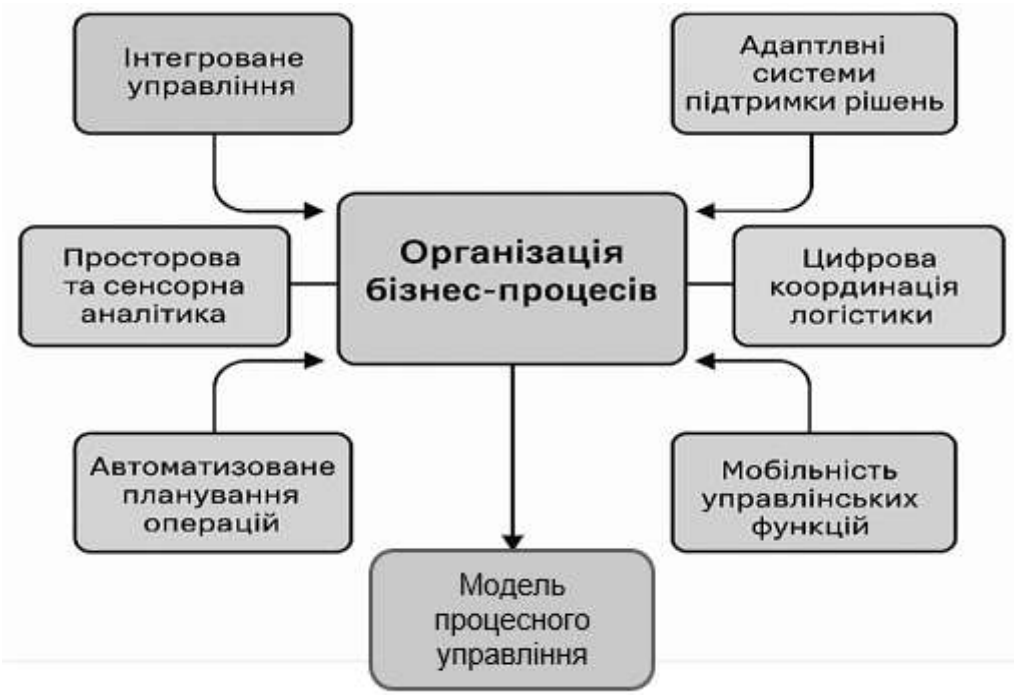


Рис. 1.5. Сучасні управлінські та технологічні рішення для підвищення ефективності бізнес-процесів

Подальший розвиток бізнес-процесів вимагає впровадження автоматизованих систем планування, які враховують сезонність, ресурсні обмеження, погодні умови та стан техніки. Такі системи дозволяють зменшити витрати часу, усунути дублювання операцій і забезпечити скоординованість дій у межах виробничого циклу.

Важливою складовою сучасного аграрного управління є цифрова координація логістичних процесів. Використання GPS-моніторингу транспорту, автоматизованих маршрутів доставки та електронного контролю за рухом

товарно-матеріальних цінностей сприяє скороченню транспортних витрат і забезпечує безперервність матеріальних потоків.

Системи підтримки управлінських рішень, що використовують аналітичні алгоритми та елементи машинного навчання, дозволяють прогнозувати ризики, розраховувати оптимальні сценарії розвитку та формувати більш збалансовані управлінські стратегії. Такі системи особливо корисні для аналізу рентабельності виробництва, визначення оптимальних строків проведення технологічних операцій та оцінки ефективності ресурсних витрат [49].

Загалом сучасні управлінські й технологічні рішення формують основу для побудови високоефективної моделі процесного управління, яка здатна забезпечити підприємству стійкий розвиток, конкурентоспроможність та адаптивність в умовах динамічних економічних змін.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що управління бізнес-процесами є системоутворюючим елементом ефективного функціонування аграрних підприємств. Специфіка сільськогосподарського виробництва — сезонність, залежність від природних умов, циклічність і високі вимоги до ресурсного забезпечення — формує потребу в застосуванні процесного підходу, який забезпечує узгодженість та контрольованість виробничих операцій.
2. З’ясовано, що сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів у аграрній сфері характеризуються цифровізацією, підвищенням ролі даних, автоматизацією окремих етапів виробництва та логістики, а також орієнтацією на побудову інтегрованих систем управління. Значний вплив на ефективність бізнес-процесів мають зовнішні чинники — економічні, технологічні, кліматичні, інфраструктурні та регуляторні. Вони формують складне середовище функціонування підприємств, що вимагає адаптивного управління та стратегічного планування.

3. Визначено, що методичні підходи до управління бізнес-процесами спираються на інструменти моделювання, діагностики та оптимізації, які дозволяють формувати прозорі та структуровані схеми діяльності. Використання BPMN, IDEF0, ARIS, картування процесів, моделей AS-IS/TO-BE, Lean-інструментів та циклу PDCA створює основу для об’єктивної оцінки стану процесів і розробки напрямів їх покращення. Виявлено, що ці підходи є універсальними та можуть бути адаптовані до умов фермерських господарств різного масштабу.

4. Окреслено роль сучасних управлінських і технологічних рішень у вдосконаленні бізнес-процесів, зокрема хмарних платформ, систем прогнозної аналітики, цифрових систем моніторингу, автоматизованого планування, логістичних цифрових інструментів і мобільних управлінських рішень. Встановлено, що саме комбінація цих рішень формує передумови для підвищення ефективності, адаптивності та економічної стійкості аграрних підприємств в умовах динамічних економічних змін.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА СУЧКОВА В.В. ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Організаційно-виробнича характеристика підприємства та його ресурсний потенціал

Ефективне впровадження процесного підходу в діяльність аграрних підприємств потребує ґрунтовного аналізу фактичного стану бізнес-процесів, організаційної структури, ресурсного потенціалу та виробничо-економічних можливостей господарства. На відміну від теоретичних моделей, реальна діяльність підприємства формується під природнім впливом ряду зовнішніх і внутрішніх чинників, що зумовлює необхідність глибокого дослідження особливостей його функціонування.

Вивчення організаційно-економічного устрою підприємства є вихідною точкою аналізу його бізнес-процесів, оскільки структура управління, спеціалізація, земельні ресурси та виробничий потенціал безпосередньо впливають на логіку та ефективність виконання виробничих операцій. Загальну уяву про організаційну структуру та структуру управління можна сформувати з додатків А і Б.

Господарство Сучкова Віктора Володимировича є середнім за масштабом аграрним підприємством, що функціонує в умовах ринкової конкуренції та економічних коливань, було створене 26.11.1991 року і має статус фермерського господарства, що здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності визначено вирощування зернових культур, бобових і насіння олійних, що формує виробничу спеціалізацію та структуру річного операційного циклу. Додатковими напрямами діяльності виступають вирощування овочевої продукції, баштанних культур, коренеплодів, а також розведення свиней. Така диверсифікація підвищує стійкість підприємства до сезонних та ринкових ризиків.

Під господарською діяльністю підприємства перебуває близько 1550 га

земель, що дозволяє віднести його до категорії середніх аграрних формувань. Земельні ресурси є основою виробничої системи, визначаючи обсяг робіт, потребу в техніці, логістиці, кадрах та інших ресурсах. Структура посівних площ формує ключові бізнес-процеси господарства, які включають ґрунтовий обробіток, посівні роботи, догляд за посівами, збирання врожаю та післяжнивну підготовку продукції.

Одним із ключових елементів організаційно-економічної характеристики фермерського господарства є оцінка складу, структури та динаміки земельних ресурсів, оскільки саме вони формують основу виробничої діяльності підприємства, визначають масштаби господарювання, потребу в технічних і трудових ресурсах, а також потенційні обсяги виробництва продукції. Для комплексної оцінки змін у землекористуванні ФГ Сучкова В.В. упродовж 2022–2024 років було проаналізовано склад та структуру земельних угідь, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура земельних угідь ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 рр.

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Загальний земельний фонд підприємства	1493,8	100	1505,7	100	1546,9	100	103,6
Площа сільськогосподарських угідь	1489,5	99,7	1501,4	99,7	1542,6	99,7	103,6
Площа ріллі у структурі угідь	1489,5	99,7	1501,4	99,7	1542,6	99,7	103,6
Площа захисних і лісонасаджень	4,3	0,3	4,3	0,3	4,3	0,3	100
Рівень земле забезпеченості одного працівника:							
– площа с.-г. угідь на 1 працівника, га	124,1	–	150,1	–	171,4	–	138,1
– площа ріллі на 1 працівника, га	124,1	–	150,1	–	171,4	–	138,1

На підставі даних таблиці 2.1 встановлено, що загальний земельний фонд ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках мав стійку тенденцію до зростання. Так, у

2022 році площа земель становила 1493,8 га, у 2023 році – 1505,7 га, а у 2024 році – 1546,9 га. У цілому за аналізований період загальна площа зросла на 3,6 %, що свідчить про поступове розширення виробничої бази господарства.

Визначено, що частка сільськогосподарських угідь у структурі земельного фонду залишається стабільно високою — 99,7 % упродовж усіх років, що є типовим для аграрних підприємств з вузькою спеціалізацією на рослинництві. При цьому вся площа сільськогосподарських угідь представлена ріллею, що свідчить про виключно орний характер землекористування та відсутність багаторічних насаджень, сінокосів і пасовищ у структурі угідь.

Площа захисних і лісонасаджень у 2022–2024 роках є сталою та становить 4,3 га, а їх частка у структурі земельного фонду не перевищує 0,3 %, що вказує на допоміжний характер цієї категорії земель і водночас може свідчити про обмежений рівень екологічної стабілізації агроландшафту.

Особливу аналітичну значущість мають показники землезабезпеченості працівників. Встановлено, що площа сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника зросла з 124,1 га у 2022 році до 171,4 га у 2024 році, або на 38,1 %. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо площі ріллі на одного працівника. Таке зростання пояснюється, з одного боку, розширенням земельного банку підприємства, а з іншого — скороченням чисельності працівників з 12 осіб у 2022 році до 9 осіб у 2024 році.

Проведений аналіз структури та динаміки земельного фонду ФГ Сучкова В.В. дозволив встановити високий рівень концентрації орних земель та зростання землезабезпеченості працівників, що створює передумови для розширення виробничої діяльності. Водночас більш глибоке уявлення про особливості використання земельних ресурсів дозволяє отримати аналіз структури посівних площ за основними сільськогосподарськими культурами, оскільки саме вона відображає виробничу спеціалізацію підприємства, пріоритетні напрями рослинництва та рівень диверсифікації виробництва. З метою цього у таблиці 2.2 проаналізовано склад, структуру та динаміку посівних площ ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка посівних площ за основними культурами у ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 рр.

Культури / Роки	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Зернові та зернобобові культури – всього	988,7	67,6	892,9	65,0	880,3	57,0	89,04
у т. ч. - пшениця озима	657	44,9	717,4	52,2	577,2	37,4	87,85
• гречка		0,0	8,3	0,6		0,0	
• кукурудза на зерно	109,9	7,5	68,2	5,0	156,2	10,1	142,13
• ячмінь озимий	30	2,1	14,9	1,1	82,7	5,4	275,67
• ячмінь ярий	177,5	12,1	74,5	5,4	27,8	1,8	15,66
• горох			9,6	0,7	36,4	2,4	
• овес	14,3	1,0		0,0	0	0,0	0,00
соняшник	474,1	32,4	480,7	35,0	557,9	36,1	117,68
ріпак озимий				0,0	106,4	6,9	
кормові культури (коренеплоди і баштанні)			0,8	0,1		0,0	
Загальна посівна площа	1462,8	100	1374,4	100	1544,6	100	105,59

На підставі даних таблиці 2.2 визначено, що у існуючій структурі посівних площ ФГ Сучкова В.В. домінують зернові та зернобобові культури, частка яких у загальній посівній площі зменшилася з 67,6 % у 2022 році до 57,0 % у 2024 році. Незважаючи на зниження питомої ваги, зернові культури залишаються базовою виробничою спеціалізацією підприємства. При цьому абсолютна площа під цією групою культур у 2024 році становила 880,3 га, що на 10,96 % менше порівняно з 2022 роком.

Визначено, що провідною культурою у складі зернових залишається пшениця озима, однак її частка у структурі посівів скоротилася з 44,9 % у 2022 році до 37,4 % у 2024 році. Площа посівів пшениці за аналізований період зменшилася на 12,15 %, що може свідчити про перегляд структури посівів з урахуванням кон’юнктури ринку та погодних ризиків.

Водночас з’ясовано, що у 2024 році суттєво зросли площі під окремими культурами. Зокрема, кукурудза на зерно збільшила свою частку з 7,5 % у 2022

році до 10,1 % у 2024 році, а площа її посівів зросла більш ніж у 1,4 раза. Особливо динамічним був ріст посівів ячменю озимого, площа якого збільшилася майже у 2,8 рази порівняно з 2022 роком. Також у 2023–2024 роках у структурі посівів з'явилися горох та ріпак озимий, що свідчить про диверсифікацію виробничої програми підприємства.

Проведений аналіз структури посівних площ ФГ Сучкова В.В. дозволив встановити зміну пріоритетів у рослинницькій спеціалізації підприємства та тенденцію до диверсифікації виробництва. Такі зміни створюють передумови для зниження виробничих ризиків, підвищення економічної стійкості та ефективнішого використання земельних ресурсів. Водночас ефективність реалізації виробничої програми безпосередньо залежить від відповідного ступеню забезпеченості господарства матеріально-технічними ресурсами, зокрема основними виробничими активами. З метою оцінки їх складу, структури та динаміки у 2022–2024 роках у табл. 2.3 наведено аналіз вартості та рівня забезпеченості ФГ Сучкова В.В. основними активами.

Таблиця 2.3

Структура, динаміка та рівень забезпеченості виробничими активами ФГ Сучкова В.В.

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн	%	
Виробничі активи сільськогосподарського призначення	34830	99	53173,8	96,7	51316,2	97	147,3
Виробничі активи неаграрного призначення	1080	3,1	1495,80	2,7	1317,60	2,5	122
Невиробничі довгострокові активи	345,6	1	345,6	0,6	264,6	0,5	76,6
Сукупна вартість основних активів	35186,4	100	55 015,2	100	52898,4	100	150,3
Рівень фондової забезпеченості с.г., тис. грн	2362,2	–	3664,2	–	3429,1	–	145,2
Рівень капіталоозброєності праці, тис. грн/працівника	2932,2	–	5501,5	–	5877,3	–	200,3

На підставі даних таблиці 2.3 встановлено, що у 2022–2024 роках ФГ Сучкова В.В. характеризувалося суттєвим зростанням вартості сукупних основних активів. Так, у 2022 році їх вартість становила 35 186,4 тис. грн, у 2023 році – 55 015,2 тис. грн, а у 2024 році – 52 898,4 тис. грн. У цілому за аналізований період вартість активів зросла на 50,3 %, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів у господарстві та оновлення його матеріально-технічної бази.

Визначено, що у структурі активів домінують виробничі активи сільськогосподарського призначення, частка яких у 2022–2024 роках залишалася стабільно високою та коливалася в межах 96,7–99,0 %. Це свідчить про чітку виробничу спрямованість підприємства саме на аграрну діяльність. Вартість зазначеної групи активів у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 47,3 %, що є позитивною тенденцією з точки зору технічного переоснащення та розширення виробничих можливостей господарства.

Частка виробничих активів неаграрного призначення у загальній структурі залишається незначною та становить 2,5–3,1 %, що свідчить про допоміжний характер цих ресурсів. При цьому їх вартість у 2024 році зросла на 22,0 % порівняно з 2022 роком. Натомість вартість невиробничих довгострокових активів за аналізований період зменшилася на 23,4 %, а їх частка у структурі не перевищує 1,0 %, що може свідчити про оптимізацію непрофільних активів підприємства.

Важливим узагальнюючим показником є рівень фондової забезпеченості, який у 2022 році становив 2 362,2 тис. грн на одного працівника, у 2023 році зріс до 3 664,2 тис. грн, а у 2024 році становив 3 429,1 тис. грн. У цілому за період показник зріс на 45,2 %, що свідчить про зростання вартості активів у розрахунку на одного працівника та можна вважати позитивною тенденцією.

Ще більш динамічно зростав показник капіталоозброєності праці, який у 2022 році становив 2 932,2 тис. грн/працівника, у 2023 році – 5 501,5 тис. грн, а у 2024 році – 5 877,3 тис. грн. Зростання цього показника на 100,3 % свідчить про істотне підвищення технічної оснащеності праці та формування передумов для підвищення продуктивності.

Проведений аналіз структури та динаміки основних виробничих активів ФГ Сучкова В.В. дозволив встановити суттєве зростання вартості матеріально-технічної бази та підвищення рівня фондозабезпеченості й капіталоозброєності праці. Це формує передумови для подальшого удосконалення бізнес-процесів, раціоналізації використання наявних ресурсів та посилення конкурентних переваг підприємства. Водночас результативність застосування основних виробничих фондів значною мірою визначається рівнем енергетичного забезпечення господарства, оскільки саме енергетичні потужності гарантують виконання ключових виробничо-технологічних операцій. З метою проаналізувати склад, питому вагу та тенденції зміни енергетичних ресурсів ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках у таблиці 2.4 подано відповідні аналітичні дані.

Таблиця 2.4

Склад, структура та рівень енергетичної забезпеченості ФГ Сучкова В.В.

Види енергетичних засобів	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	к.с.	%	к.с.	%	к.с.	%	
Тракторний парк	1107,4	34,4	1107,4	34,4	1172,6	36,4	105,9
Зернозбиральні комбайни	785,2	26,3	785,2	26,3	785,2	23,8	100,0
Вантажний автотранспорт	1063,0	33,2	1063,0	34,1	1195,6	35,1	111,8
Електросилові установки та електродвигуни	161,5	6,1	161,5	6,1	151,1	5,7	94,1
Сукупна потужність енергетичних ресурсів	3117,0	100	3117,0	100	3304,4	100	105,8
Рівень енергетичної забезпеченості, к.с./100 га	399,7	–	389,5	–	612,1	–	152,9
Енергетична озброєність праці, к.с./працівника	51,7	–	73,7	–	115,8	–	223,1

На підставі даних таблиці 2.4 встановлено, що сукупна потужність енергетичних ресурсів ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках мала тенденцію до зростання. Так, у 2022 та 2023 роках вона становила 3117,0 к.с., а у 2024 році зросла до 3304,4 к.с., що відповідає приросту на 5,8 %. Це свідчить про поступове нарощування енергетичного потенціалу підприємства.

Визначено, що у структурі енергетичних ресурсів найбільшу частку займає тракторний парк, питома вага якого збільшилася з 34,4 % у 2022 році до 36,4 % у 2024 році. Потужність тракторів за аналізований період зросла на 5,9 %, що свідчить про оновлення або доукомплектування машинно-тракторного парку.

Встановлено, що зернозбиральні комбайни характеризуються стабільним рівнем потужності – 785,2 к.с. упродовж усіх років, однак їх частка у загальній структурі енергоресурсів зменшилася з 26,3 % до 23,8 %, що пов’язано зі зростанням питомої ваги інших видів техніки.

Потужність вантажного автотранспорту зросла з 1063,0 к.с. у 2022 році до 1195,6 к.с. у 2024 році, або на 11,8 %, а його частка у структурі підвищилася з 33,2 % до 35,1 %, що свідчить про розширення транспортно-логістичних можливостей господарства. Натомість потужність електросилових установок та електродвигунів скоротилася на 5,9 %, а їх частка зменшилася до 5,7 %, що може вказувати на часткову оптимізацію стаціонарного енергоспоживання.

Суттєві позитивні зміни простежуються за узагальнюючими показниками. Так, рівень енергетичної забезпеченості зріс з 399,7 к.с./100 га у 2022 році до 612,1 к.с./100 га у 2024 році, або на 52,9 %, що свідчить про значне покращення забезпечення виробництва енергетичними ресурсами у розрахунку на площу угідь. Аналогічну динаміку має і енергетична озброєність праці, яка зросла з 51,7 до 115,8 к.с./працівника, тобто на 123,1 %, що вказує на суттєве підвищення технічної оснащеності праці.

Проведений аналіз енергетичних ресурсів ФГ Сучкова В.В. дозволив встановити суттєве зміцнення енергетичного потенціалу підприємства, що створює необхідні технічні передумови для підвищення продуктивності праці. Це створює сприятливі умови для інтенсифікації бізнес-процесів, скорочення тривалості технологічних операцій, нарощування продуктивності праці та ефективності продуктивного використання матеріально-технічної бази товариства. Водночас ефективність функціонування бізнес-процесів визначається не лише рівнем технічного оснащення, а й раціональністю

використання трудових ресурсів. У зв’язку з цим доцільним є аналіз забезпеченості господарства працівниками та ефективності використання їх робочого часу, результати якого наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка трудових ресурсів та ефективність використання робочого часу у ФГ Сучкова В.В.

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	10	9	75
Площа сільськогосподарських угідь, га	1728	1742	1789	103,5
Середньорічний фонд відпрацьованого часу одним працівником, люд.-год.	2040	2080	2168	106,3
Сукупні витрати праці, тис. люд.-год.	24,48	20,8	19,51	79,7
Нормативний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	24,96	21,04	19,8	79,3
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,98	0,99	0,99	101
Рівень трудозабезпеченості, осіб на 100 га	1,4	1,7	2	142,9

На підставі даних таблиці 2.5 встановлено, що у 2022–2024 роках у ФГ Сучкова В.В. відбувалося скорочення середньооблікової чисельності працівників з 12 осіб у 2022 році до 9 осіб у 2024 році, або на 25 %. Зменшення чисельності персоналу відбувається на фоні поступового розширення площі сільськогосподарських угідь, яка зросла з 1728 га до 1789 га, тобто на 3,5 %. Це зумовило зростання навантаження на одного працівника та підвищення інтенсивності використання праці.

Визначено, що середньорічний фонд відпрацьованого часу одним працівником зріс з 2040 люд.-год. у 2022 році до 2168 люд.-год. у 2024 році, або на 6,3 %, що свідчить про підвищення рівня зайнятості та більш інтенсивну організацію праці. Водночас сукупні витрати праці мають тенденцію до скорочення – з 24,48 тис. люд.-год. у 2022 році до 19,51 тис. люд.-год. у 2024

році, тобто на 20,3 %, що безпосередньо пов’язано зі зменшенням чисельності працівників.

З’ясовано, що нормативний фонд робочого часу також скоротився на 20,7 %, а коефіцієнт використання фонду робочого часу залишався стабільно високим упродовж усього періоду та становив 0,98–0,99, що свідчить про раціональну організацію праці та відсутність значних простоїв робочого часу.

Особливо показовим є зростання рівня трудозабезпеченості, який збільшився з 1,4 до 2,0 осіб на 100 га, що становить 142,9 % до рівня 2022 року. Це свідчить про підвищення трудової напруженості та зростання обсягу робіт, які виконуються одним працівником.

Проведений аналіз трудових ресурсів та ефективності використання робочого часу у ФГ Сучкова В.В. дозволив встановити зростання інтенсивності використання праці на фоні скорочення чисельності персоналу , що, з одного боку, свідчить про підвищення продуктивності праці, а з іншого — формує ризики перевантаження працівників. Водночас кінцевим результатом функціонування бізнес-процесів у рослинництві є обсяг і структура товарної продукції, які безпосередньо відображають економічні результати діяльності підприємства та визначають його виробничу спеціалізацію. З метою цього у таблиці 2.6 узагальнено дані щодо динаміки, середніх обсягів і структури товарної продукції ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6

Динаміка, середні обсяги та структура товарної продукції ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 рр.

Види продукції\Період	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	В середньому за 3 роки, тис. грн	Структура, %
Зернові та зернобобові – всього	6569,0	11922,0	11689,2	10060,1	37,7
у т.ч. пшениця озима	3988,8	6939,2	8595,47	6507,8	24,4
- жито	712,8	0,0	0,0	237,6	0,9
- кукурудза на зерно	864,1	2 631,4	610,3	1 368,6	5,1
- ячмінь озимий	173,5	-	-	57,8	0,2
- ячмінь ярий	748,7	1348,7	2483,44	1526,9	5,7

- горох	81,0	1 002,5	0,0	361,2	1,4
Соняшник	12379,6	17184,0	20122,8	16562,1	62,1
Ріпак озимий	153,6	0,0	0,0	51,2	0,2
Усього товарної продукції господарства	19102,2	29106,0	31812,0	26673,4	100,0

На підставі даних таблиці 2.6 встановлено, що загальний обсяг товарної продукції ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках мав стійку тенденцію до зростання: з 19 102,2 тис. грн у 2022 році до 31 812,0 тис. грн у 2024 році. У середньому за три роки обсяг товарної продукції становить 26 673,4 тис. грн, що свідчить про поступове нарощування економічного потенціалу господарства.

Визначено, що провідну роль у формуванні доходів підприємства відіграє соняшник, на який у середньому за три роки припадає 62,1 % у структурі товарної продукції. Середній обсяг виручки від реалізації соняшнику становить 16 562,1 тис. грн, що дозволяє однозначно характеризувати господарство як таке, що має яскраво виражену олійно-сировинну спеціалізацію.

Зернові та зернобобові культури в середньому формують 37,7 % товарної продукції, з яких ключову позицію займає пшениця озима — 24,4 % у структурі доходів або 6 507,8 тис. грн у середньому за три роки. Це свідчить про поєднання олійної та зернової спеціалізації, що підвищує стійкість господарства до цінових і природно-кліматичних ризиків.

Частка таких культур, як кукурудза на зерно (5,1 %) та ячмінь ярий (5,7 %), є помірною, що вказує на їх допоміжну роль у структурі виробництва. Інші культури — жито, ячмінь озимий, горох, ріпак озимий — мають епізодичний характер вирощування, оскільки їх частка у структурі товарної продукції не перевищує 1–2 %.

Встановлено, що виробнича структура ФГ Сучкова В.В. у 2022-2024 роках сформувалася як олійно-зернова з домінуванням соняшнику та пшениці озимої, що визначає спеціалізацію господарства, напрями використання ресурсів, побудову виробничих бізнес-процесів і логістичну модель збуту продукції. Така спеціалізація є економічно доцільною в умовах сучасної

кон’юнктури аграрного ринку, однак потребує постійного удосконалення управління ризиками та оптимізації структури посівів.

Проведений аналіз структури товарної продукції та спеціалізації ФГ Сучкова В.В дозволив встановити спрямованість господарства. Водночас для формування цілісного уявлення про економічні результати діяльності підприємства доцільним є узагальнення фінансово-економічних показників, що відображають кінцеві результати функціонування бізнес-процесів. З цією метою у таблиці 2.7 наведено динаміку ключових фінансово-економічних показників ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.7

Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				± тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19102,2	29106,0	31812,0	12709,8	66,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13000,0	19200,0	20800,0	7800,0	60
Валовий прибуток, тис. грн	6102,2	9906,0	11012,0	4909,8	80,5
Чистий прибуток, тис. грн	1980,0	3270,0	3630,0	1650,0	83,3
Середня вартість активів, тис. грн	35186,4	55015,2	52898,4	17712,0	50,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	10	9	–3	–25,0

На підставі даних таблиці 2.7 встановлено, що у 2022–2024 роках ФГ Сучкова В.В. демонструвало стійке зростання основних фінансових результатів діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 19 102,2 тис. грн у 2022 році до 31 812,0 тис. грн у 2024 році, або на 66,5 %, що свідчить про істотне збільшення масштабів господарської діяльності.

Визначено, що при зростанні обсягів реалізації відбулося й підвищення собівартості продукції на 60,0 %, однак темпи зростання валового прибутку

були вищими і становили 80,5 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про відносне підвищення ефективності виробничих процесів. Чистий прибуток за аналізований період зріс на 83,3 %, що підтверджує покращення фінансового стану підприємства.

З’ясовано, що середня вартість активів зросла на 50,3 %, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів та розширення матеріально-технічної бази. Водночас середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 25,0 %, що вказує на зростання продуктивності праці та інтенсифікацію використання ресурсів.

Упродовж 2022–2024 років фермерське господарство забезпечило позитивну динаміку фінансових результатів при одночасній оптимізації чисельності персоналу та зростанні активів, що є свідченням підвищення загальної економічної ефективності діяльності.

Для більш наочного відображення змін фінансових результатів ФГ Сучкова В.В. доцільно використати графічний метод аналізу, який дозволяє чітко простежити тенденції динаміки ключових показників у часі. Саме з цією метою на рис. 2.1 подано зміну чистого доходу та чистого прибутку підприємства за 2022–2024 роки.

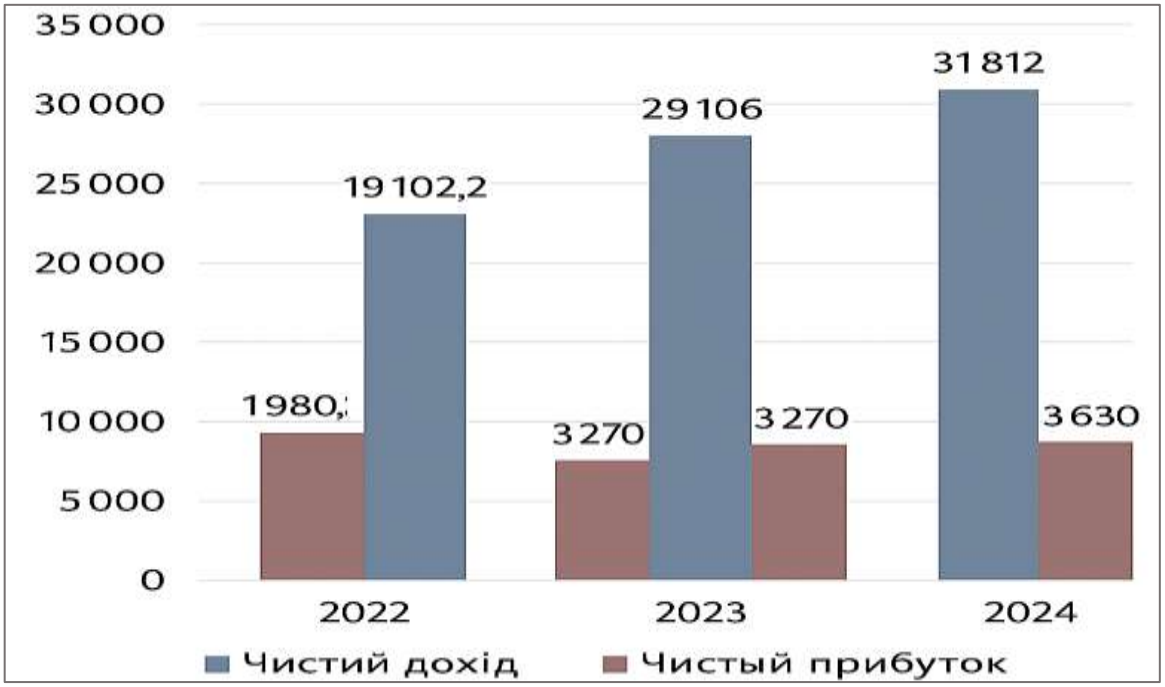


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ФГ Сучкова В.В.

Аналіз даних, представлених на рис. 2.1, підтверджує тенденцію зростання як чистого доходу, так і чистого прибутку ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках. Найбільш відчутне зростання чистого доходу спостерігається у 2023 році, що пов’язано з розширенням обсягів реалізації продукції та сприятливою ринковою кон’юнктурою.

Чистий прибуток мав хвилеподібну динаміку, однак у 2024 році досяг максимального значення за досліджуваний період, що свідчить про покращення фінансової результативності господарства. Співвідношення між доходом і прибутком вказує на поступове зміцнення рентабельності виробничої діяльності.

Отже, проведений комплексний аналіз земельних ресурсів, структури посівів, активів, енергетичного потенціалу, трудових ресурсів та фінансових результатів свідчить про стійкий розвиток ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках. Господарство характеризується олійно-зерновою спеціалізацією, зростанням виробничого та фінансового потенціалу, підвищенням продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, що створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення управління бізнес-процесами.

2.2. Структура, зміст та взаємодія основних бізнес-процесів господарства

Ефективність та функціональність операційних бізнес-процесів аграрного підприємства перш за все залежить від рівня продуктивності та економічної віддачі основних виробничих ресурсів, до яких належать земля, праця та капітал. Саме раціональність їх використання формує рівень доходності, прибутковості та конкурентоспроможності господарства в ринкових умовах. В умовах обмеженості ресурсів та зростання витрат особливої актуальності

набуває оцінка не лише абсолютних фінансових результатів, а й відносних показників ефективності, які дозволяють комплексно охарактеризувати якість управління бізнес-процесами.

З метою оцінки результативності використання виробничого потенціалу у ФГ Сучкова В.В. проведено аналіз показників економічної віддачі землі, праці та активів, який узагальнений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники економічної віддачі виробничих ресурсів ФГ Сучкова В.В.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід з 1 га с.-г. угідь, тис. грн/га	11,05	16,71	17,78	160,9
Чистий прибуток з 1 га с.-г. угідь, тис. грн/га	1,15	1,88	2,03	177,1
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн/особу	1 591,90	2 910,60	3 534,70	222
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	165	327	403,3	244,4
Фондовіддача активів (чистий дохід / середня вартість активів), коеф.	0,543	0,529	0,601	110,8
Капіталовіддача за чистим прибутком (чистий прибуток / середня вартість активів), коеф.	0,056	0,059	0,069	121,9

Аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє встановити стійку позитивну динаміку результативності використання земельних ресурсів. Так, чистий дохід з 1 га сільськогосподарських угідь зріс з 11,05 тис. грн/га у 2022 році до 17,78 тис. грн/га у 2024 році, що становить 160,9 % до базового рівня. Це свідчить про підвищення інтенсивності землекористування та більш ефективну структуру посівів. Аналогічну тенденцію демонструє й чистий прибуток з 1 га, який зріс з 1,15 до 2,03 тис. грн/га, або на 77,1 %, що характеризує покращення економічної результативності виробництва.

Оцінюючи віддачу трудових ресурсів, слід зазначити, що чистий дохід на одного працівника збільшився з 1 591,9 тис. грн у 2022 році до 3 534,7 тис. грн

у 2024 році, тобто у 2,22 раза. Чистий прибуток на одного працівника за той самий період зріс з 165,0 до 403,3 тис. грн, або на 144,4 %. Такі темпи приросту пояснюються одночасним зростанням обсягів реалізації продукції та скороченням чисельності персоналу, що зумовило різке підвищення продуктивності праці.

Важливим узагальнюючим параметром економічної результативності використання матеріально-технічної бази є фондовіддача активів, яка у 2022 році становила 0,543, у 2024 році зросла до 0,601, або на 10,8 %. Це означає, що на кожну гривню вкладених активів у 2024 році підприємство отримувало 60,1 коп. чистого доходу, що свідчить про підвищення результативності інвестицій у виробничі ресурси. Показник капіталовіддачі за чистим прибутком також мав позитивну динаміку та зріс з 0,056 до 0,069, тобто на 21,9 %, що характеризує зростання прибутковості вкладеного капіталу.

Узагальнюючи аналіз таблиці 2.8, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках у ФГ Сучкова В.В. відбулося істотне підвищення економічної віддачі всіх ключових видів ресурсів, що є результатом покращення організації виробничих процесів, оптимізації структури виробництва та зростання ринкових цін на основні види продукції.

Для більш наочного відображення динаміки продуктивності використання виробничих ресурсів доцільно застосувати графічні методи аналізу. Саме з цією метою на рисунку 2.2 подано зміну ключових показників економічної віддачі у ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 роки.

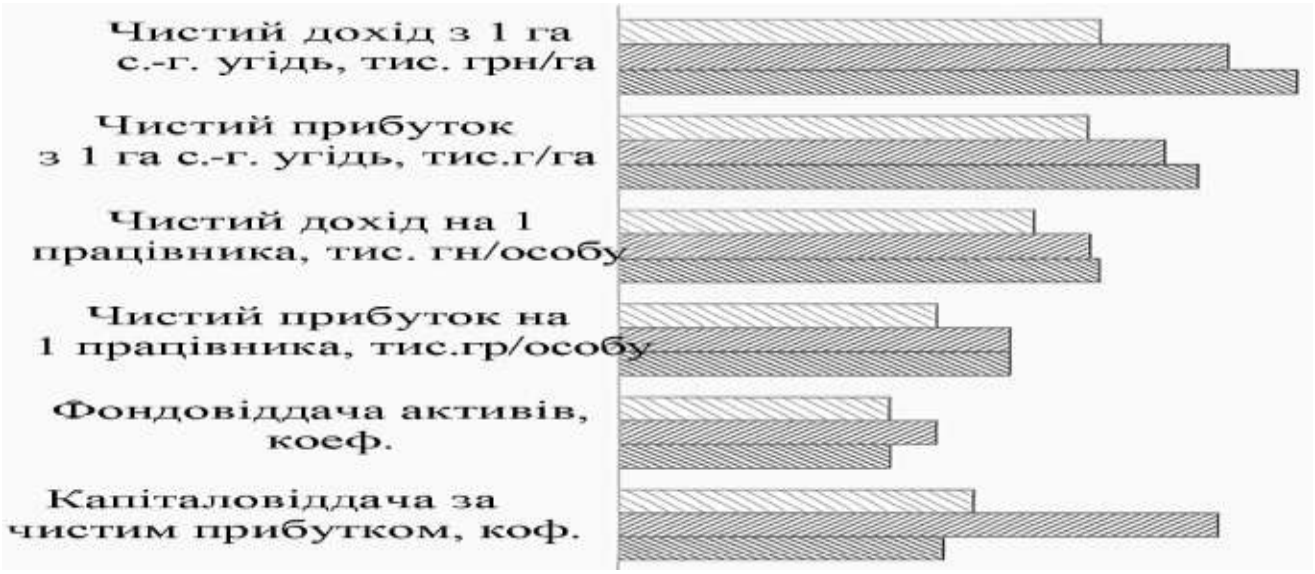


Рис. 2.2. Динаміка показників економічної віддачі виробничих ресурсів ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 рр.

Графічна інтерпретація даних, представлена на рисунку 2.2, підтверджує висхідний характер усіх основних показників ефективності. Найбільш динамічне зростання спостерігається за показниками чистого доходу та чистого прибутку на одного працівника, що вказує на підвищення інтенсивності праці та результативності управління виробничими процесами. Зростання фондовіддачі та капіталовіддачі підтверджує покращення якості використання матеріально-технічної бази та ефективність вкладень у виробничі активи.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє з’ясувати, що у ФГ Сучкова В.В. впродовж 2022–2024 років було досягнуто істотного зростання продуктивності землі, праці та капіталу, що є безпосереднім результатом активізації бізнес-процесів, оновлення технічної бази, оптимізації ресурсного забезпечення та ринкової орієнтації виробництва. Це створює необхідні передумови для підвищення загальної економічної ефективності діяльності підприємства.

Оцінка продуктивності та економічної віддачі виробничих ресурсів дозволяє кількісно охарактеризувати результативність бізнес-процесів. Водночас повноцінне уявлення про ефективність функціонування господарства формується лише за умови аналізу рівня рентабельності та фінансової результативності діяльності.

Фінансова результативність діяльності сільськогосподарського підприємства є узагальнюючим показником ефективності функціонування всіх його бізнес-процесів. Саме співвідношення отриманих доходів, витрат на виробництво та рівня прибутковості дозволяє об’єктивно оцінити економічну доцільність організації виробництва, рівень фінансової стійкості та інвестиційну привабливість господарства. В умовах нестабільної ринкової кон’юнктури особливого значення набуває оцінка рентабельності як ключового узагальнюючого показника ефективності діяльності.

З метою комплексної оцінки фінансової результативності ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках проаналізовано динаміку доходів, витрат, прибутку та рівнів рентабельності, що узагальнено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності та фінансової ефективності ФГ Сучкова В.В. за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022р.	
				±	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19102,20	29 106,00	31 812,00	12 709,80	166,5
Валовий прибуток, тис. грн	6102,20	9 906,00	11 012,00	4 909,80	180,5
Чистий прибуток, тис. грн	1 980,00	3 270,00	3 630,00	1 650,00	183,3
Рівень валової рентабельності виробництва, %	46,9	51,6	52,9	6	112,8
Рівень чистої рентабельності реалізації, %	10,4	11,2	11,4	1	109,6
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	5,9	6,9	1,3	123,2

Опрацювання показників таблиці 2.9 дає змогу констатувати стабільне зростання фінансових результатів функціональної діяльності господарства за період від 2022 до 2024 року. Зокрема, чистий дохід від збуту продукції підвищився з 19 102,2 тис. грн у 2022 році до 31 812,0 тис. грн у 2024 році, що

становить 166,5 % порівняно з базовим періодом. Така динаміка свідчить про істотне нарощення обсягів виробництва та збільшення реалізації продукції.

Визначено, що одночасно зі зростанням доходів відбулося й підвищення собівартості реалізованої продукції — з 13 000,0 тис. грн до 20 800,0 тис. грн, або на 60,0 %. Проте темпи зростання прибуткових показників були вищими. Так, валовий прибуток збільшився з 6 102,2 тис. грн до 11 012,0 тис. грн, тобто на 80,5 %, а чистий прибуток — з 1 980,0 тис. грн до 3 630,0 тис. грн, або на 83,3 %. Це свідчить про підвищення ефективності управління витратами та зростання кінцевої результативності господарської діяльності.

Зростання прибутковості супроводжувалося позитивними змінами рівнів рентабельності. Так, рівень валової рентабельності виробництва зріс з 46,9 % у 2022 році до 52,9 % у 2024 році, тобто на 6,0 в.п., що характеризує зростання окупності виробничих витрат. Рівень чистої рентабельності реалізації за цей період підвищився з 10,4 % до 11,4 %, або на 1,0 в.п., що відображає збільшення частки чистого прибутку в кожній гривні доходу.

Особливої уваги заслуговує показник рентабельності активів (ROA), який зріс з 5,6 % у 2022 році до 6,9 % у 2024 році, тобто на 1,3 в.п. або на 23,2 %. Це свідчить про зростання ефективності використання всього наявного майнового потенціалу підприємства та підвищення віддачі вкладеного капіталу.

Для більш наочного відображення динаміки рівнів рентабельності та фінансової результативності діяльності господарства доцільно використати графічні методи аналізу. Саме з цією метою на рисунку 2.3 подано зміну основних показників рентабельності ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 роках.

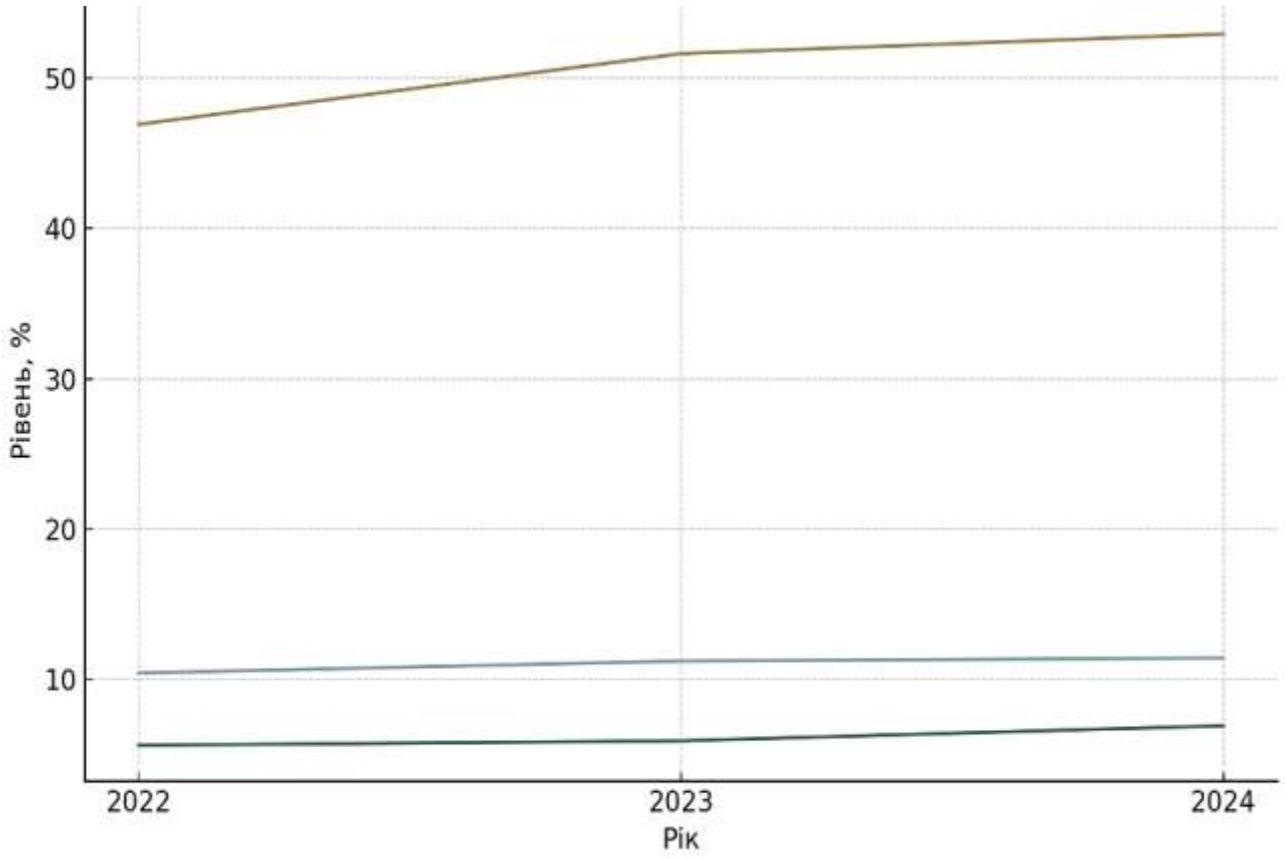


Рис. 2.3. Динаміка рівнів рентабельності діяльності ФГ Сучкова В.В.

Графічна інтерпретація даних, представлених на рисунку 2.3, підтверджує поступове та стабільне зростання всіх досліджуваних показників рентабельності. Найвищі темпи приросту спостерігаються за показником валової рентабельності, що свідчить про зниження відносних витрат на виробництво одиниці продукції. Позитивна динаміка чистої рентабельності та рентабельності активів підтверджує зростання фінансової результативності господарства та підвищення якості управління активами.

Узагальнюючи результати виконаного дослідження, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках ФГ Сучкова В.В. забезпечило стійке зростання прибутковості та рівнів рентабельності, що є підтвердженням ефективності функціонування бізнес-процесів, результативності управлінських рішень і достатнього рівня фінансової стійкості. Разом з тим наявна динаміка свідчить про існування додаткових резервів підвищення рентабельності за рахунок

подальшої оптимізації витрат, удосконалення логістичних операцій та впровадження сучасних технологій управління виробничими процесами.

2.3. Діагностика проблем та резервів удосконалення управління бізнес-процесами

Незважаючи на позитивну динаміку основних виробничо-економічних та фінансових показників, діяльність ФГ Сучкова В.В., як і будь-якого аграрного підприємства, не позбавлена низки проблем системного, ресурсного та організаційного характеру. Їх наявність стримує подальше зростання ефективності бізнес-процесів, знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує рівень виробничих і фінансових ризиків.

Проведений аналіз дозволяє з’ясувати, що ключові проблеми зосереджені у сфері управління ресурсами, організації виробничих процесів, кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази та інформаційної підтримки управлінських рішень. Передусім слід відзначити проблему зростання виробничого навантаження на персонал. Як було встановлено раніше, чисельність працівників у 2022–2024 роках скоротилася на 25 %, у той час як площа земельних угідь та обсяги товарної продукції зросли. Це свідчить про підвищення інтенсивності праці, що з точки зору ефективності є позитивним явищем, однак у довгостроковій перспективі може призводити до перевантаження працівників, зниження мотивації та професійного вигорання.

Другим важливим проблемним аспектом є диспропорції у структурі матеріально-технічної бази. Хоча загальная вартість активів зростає, оновлення техніки має нерівномірний характер. Частина машинно-тракторного парку залишається фізично та морально зношеною, що знижує оперативність виконання польових робіт, підвищує витрати на ремонт і паливно-мастильні матеріали та негативно позначається на стабільності технологічних процесів.

Суттєвою проблемою є також обмежений рівень автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. Більшість облікових, планових і контрольних операцій здійснюється у напівручному режимі, що ускладнює оперативний контроль витрат, руху матеріальних ресурсів та фінансових потоків. Це знижує швидкість прийняття управлінських рішень і підвищує ймовірність помилок.

У сфері логістики та збуту простежується висока залежність від кон'юнктури ринку та посередницьких структур. Реалізація основних видів продукції відбувається переважно через зовнішніх трейдерів, що обмежує можливості підприємства впливати на ціноутворення, скорочує маржинальний дохід і знижує рівень фінансової стабільності.

Крім того, має місце одновекторна виробнича спеціалізація з домінуванням соняшнику, що, з одного боку, забезпечує високі доходи, а з іншого — підвищує залежність від агрокліматичних, цінових та фітосанітарних ризиків. Недостатній рівень диверсифікації посівів зменшує гнучкість бізнес-моделі господарства.

Для систематизації виявлених проблем, їх причин та можливих наслідків доцільно використати узагальнюючу аналітичну таблицю (табл. 2.10).

В фермерському господарстві сформувався комплекс проблем, які мають ресурсний, управлінський та організационно-економічний характер. Їх подальше ігнорування може негативно вплинути на динаміку прибутковості, стійкість підприємства та ефективність бізнес-процесів у довгостроковій перспективі. Водночас більшість виявлених проблем мають керований характер, що створює реальні передумови для їх подолання шляхом впровадження сучасних управлінських, технологічних та організаційних рішень.

Таблиця 2.10

Основні проблеми функціонування бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В., їх причини та наслідки

Сфера	Виявлена	Основні причини	Можливі наслідки

	проблема		
Кадрове забезпечення	Зростання навантаження на одного працівника	Скорочення чисельності персоналу, розширення обсягів виробництва	Перевтома, зниження мотивації, ризик помилок
Матеріально-технічна база	Частковий знос техніки	Обмежені обсяги інвестицій у оновлення, висока вартість техніки	Простої, перевитрати ПММ, збої у строках польових робіт
Управління	Низький рівень автоматизації	Обмежена цифрова інфраструктура, брак ІТ-рішень	Затримки в обліку, неточність планування
Логістика та збут	Залежність від посередників	Відсутність власної збутової інфраструктури	Зниження ціни реалізації, втрата частини прибутку
Виробнича структура	Висока концентрація соняшнику	Орієнтація на найбільш прибуткову культуру	Підвищення ризиків втрат урожаю та доходів

Виявлені проблеми у функціонуванні виробничих та управлінських бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В. свідчать про наявність значного потенціалу внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Внутрішні резерви є важливим інструментом економічного зростання, оскільки їх мобілізація не потребує значних зовнішніх інвестицій, а ґрунтується на раціоналізації організації праці, оптимізації використання ресурсів, удосконаленні управління та підвищенні технологічної дисципліни.

Одним із провідних напрямів формування внутрішніх резервів розвитку є підвищення результативності використання трудового потенціалу підприємства. Враховуючи зростання навантаження на одного працівника, спричинене скороченням чисельності персоналу та паралельним збільшенням обсягів виробництва, актуальним постає впровадження більш гнучких форм організації праці, удосконалення систем матеріального й нематеріального стимулювання, підвищення професійної підготовки персоналу та розширення функціональних можливостей працівників. Запровадження таких заходів сприятиме не лише зменшенню ризику перевантаження трудових ресурсів, а й

забезпечить сталий приріст продуктивності праці, покращення якості виробничих операцій та зниження імовірності технічних і технологічних помилок.

Важливим резервом підвищення ефективності бізнес-процесів є раціоналізація використання матеріально-технічної бази господарства. Частковий фізичний і моральний знос техніки, виявлений у ході аналізу, зумовлює необхідність поетапного оновлення машинно-тракторного парку, впровадження систем планово-попереджувального ремонту, більш точного обліку фактичного завантаження техніки та оптимізації її використання у пікові періоди польових робіт. Це дозволить скоротити простої, зменшити витрати на ремонт і паливно-мастильні матеріали, підвищити надійність виконання виробничих операцій та дотримання агротехнічних строків.

Суттєвий резерв підвищення ефективності зосереджений у сфері цифровізації та автоматизації управління бізнес-процесами. Йдеться про впровадження сучасних програмних продуктів для бухгалтерського, управлінського й виробничого обліку, систем планування витрат, контролю руху матеріальних ресурсів і фінансових потоків. Особливу актуальність має застосування елементів точного землеробства, GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, цифрових карт полів і агрометеорологічних сервісів. Такі інструменти дозволять підвищити оперативність управлінських рішень, мінімізувати людський фактор, знизити втрати ресурсів та підвищити прозорість бізнес-процесів.

Не менш важливим резервом є удосконалення логістичних і збутових бізнес-процесів. Висока залежність від посередницьких структур знижує рівень цін реалізації та скорочує маржинальний дохід підприємства. Формування прямих каналів збуту, укладання довгострокових контрактів з переробними підприємствами, участь у кооперативних формах реалізації продукції та розвиток власної елементної збутової інфраструктури дозволять підвищити стабільність грошових потоків, зменшити комерційні ризики та збільшити

загальний фінансовий результат господарства. Додатковим резервом є оптимізація транспортної логістики та складських операцій.

Важливим стратегічним резервом виступає удосконалення структури виробництва та диверсифікація посівів. Надмірна концентрація виробництва на одній найбільш прибутковій культурі підвищує залежність підприємства від агрокліматичних і ценових коливань. Розширення структури посівів за рахунок бобових, нішевих або кормових культур дозволить підвищити стійкість доходів, покращити стан ґрунтів, знизити фітосанітарні ризики та забезпечити більш збалансований розвиток виробничої системи.

Окрему групу внутрішніх резервів формують управлінські та організаційні резерви, пов’язані з удосконаленням процесного підходу до управління. До них належать регламентація бізнес-процесів, чітке закріплення відповідальності за кожен етап виробничого циклу, формування системи ключових показників ефективності (KPI), удосконалення внутрішнього контролю та управлінського планування. Реалізація цих заходів дозволить підвищити узгодженість дій структурних елементів господарства, покращити керованість та зміцнити дисципліну виконання управлінських рішень.

З метою систематизації виявлених внутрішніх резервів, напрямів їх мобілізації та очікуваних результатів їх використання, доцільно узагальнити ключові напрями удосконалення у вигляді таблиці 2.11, у якій відображено взаємозв’язок між сферою бізнес-процесів, конкретним резервом, інструментами його реалізації та прогнозованим економічним ефектом.

Таблиця 2.11

Система внутрішніх резервів підвищення ефективності бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В.

Сфера бізнес-процесів	Виявлений резерв	Напрям реалізації	Очікуваний ефект
Трудові ресурси	Підвищення продуктивності праці	Підвищення кваліфікації, багатофункціональність персоналу, мотивація	Зростання виробітку, зниження перевантаження, підвищення якості

			робіт
Матеріально-технічна база	Зменшення технічних простоїв	Планово-попереджувальні ремонти, поступове оновлення техніки	Скорочення простоїв, зменшення ремонтних витрат
Управління	Підвищення оперативності управлінських рішень	Цифровізація обліку, впровадження управлінських ІТ-систем	Прозорість процесів, скорочення управлінських помилок
Логістика та збут	Підвищення ціни реалізації продукції	Прямі контракти, кооперація, скорочення посередників	Зростання доходів, стабілізація грошових потоків
Виробнича структура	Зниження виробничих ризиків	Диверсифікація посівів, впровадження нішевих культур	Стійкість доходів, зменшення втрат урожаю

Аналіз даних табл. 2.11 свідчить, що більшість резервів мають комплексний характер і одночасно впливають на кілька складових ефективності — продуктивність праці, рівень витрат, фінансову результативність, стабільність грошових потоків та стійкість виробничої системи. Особливо важливо, що значна частина запропонованих резервів пов’язана не зі збільшенням ресурсного потенціалу, а з підвищенням якості управління вже наявними ресурсами, що є найбільш економічно доцільним шляхом розвитку.

Таким чином, узагальнено, що у ФГ Сучкова В.В. сформовано значну систему внутрішніх резервів підвищення ефективності бізнес-процесів, яка охоплює трудову, технічну, технологічну, логістичну та управлінську підсистеми підприємства. Їх комплексна та поетапна реалізація створює реальні передумови для подальшого зростання фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності та формування сучасної адаптивної моделі управління бізнес-процесами. Саме на мобілізацію виявлених резервів будуть спрямовані практичні заходи з удосконалення управління бізнес-процесами, запропоновані у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

1. З’ясовано, що ФГ Сучкова В.В. у 2022–2024 рр. має чітко виражену олійно-зернову спеціалізацію виробництва. Найбільшу частку у структурі товарної продукції стабільно займає соняшник, на який у 2024 році припадало понад 60 % загального обсягу реалізації, тоді як зернові культури (пшениця, ячмінь, кукурудза) формували близько 36–38 %. Така структура забезпечує високий рівень доходності, проте одночасно підвищує виробничі та цінові ризики, пов’язані з монокультурною орієнтацією.

2. Встановлено, що за період проведення досліджень у господарстві спостерігається стійке зростання обсягів виробництва, доходів і прибутків на фоні скорочення чисельності працівників, що призвело до суттєвого підвищення продуктивності праці. Чистий дохід у 2024 році зріс на 66,5 % порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток — на 83,3 %. Одночасно чистий дохід на одного працівника зріс більш ніж у 2 рази, що підтверджує інтенсифікацію бізнес-процесів та зростання ефективності використання трудових ресурсів.

3. Визначено, що використання матеріально-технічних ресурсів ФГ Сучкова В.В. характеризується позитивною динамікою фондовіддачі та рентабельності активів, що свідчить про зростання економічної результативності вкладеного капіталу. Разом із тим виявлено наявність окремих диспропорцій у структурі машинно-тракторного парку, зокрема часткового фізичного зносу окремих одиниць техніки, що зумовлює необхідність подальшої модернізації матеріально-технічної бази.

4. Узагальнено, що, попри позитивні фінансово-економічні результати, у функціонуванні бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В. наявний комплекс ресурсних, управлінських та організаційно-економічних проблем, зокрема: зростання навантаження на персонал, недостатній рівень цифровізації управління, залежність від посередників у збуті продукції та обмежена диверсифікація виробництва. Водночас з’ясовано наявність значної системи внутрішніх резервів, реалізація яких може забезпечити подальше зростання

ефективності бізнес-процесів, фінансової стійкості та конкурентоспроможності господарства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування комплексу заходів з покращення організації та координації бізнес-процесів

Одним із першочергових напрямів удосконалення системи керування бізнес-процесами ФГ Сучкова В.В. є формування чіткої процесної структури управління та регламентація ключових бізнес-процесів підприємства. Як показали результати аналізу діяльності господарства, на даний момент управління значною мірою має функціонально-інтуїтивний характер, коли основні рішення зосереджені на рівні керівника, а окремі процеси не мають чітко закріплених регламентів, відповідальних осіб і контрольних показників.

Процесний підхід до управління передбачає орієнтацію не на окремі функції, а на наскрізні бізнес-процеси, що охоплюють повний цикл створення вартості: від планування виробництва до реалізації готової продукції та отримання фінансового результату. Для ФГ Сучкова В.В. доцільно виокремити такі ключові бізнес-процеси:

- виробничий (підготовка ґрунту, сівба, догляд, збирання врожаю);
- постачальницький (закупівля насіння, добрив, ПММ, запасних частин);
- логістично-збутовий (зберігання, транспортування, реалізація продукції);
- фінансово-обліковий (облік витрат, доходів, розрахунки з контрагентами);
- управлінсько-контрольний (планування, аналіз, моніторинг результатів).

Для наочного відображення взаємозв'язку вказаних процесів та їх ролі в загальній системі управління ФГ Сучкова В.В. доцільно використати процесну модель управління, подану на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Процесна модель системи управління бізнес-процесами ФГ Сучкова В.В.

Як видно з рис. 3.1, виробничий бізнес-процес є центральною ланкою всієї системи, оскільки саме він формує основний обсяг товарної продукції та визначає рівень доходів і прибутків підприємства. Постачальницький, збутовий і фінансовий процеси виконують забезпечувальну та результато-орієнтовану функції, тоді як управлінсько-контрольний процес забезпечує узгодженість і стабільність функціонування всієї бізнес-системи.

На першому етапі удосконалення процесної структури управління доцільно здійснити опис та картування наявних бізнес-процесів із визначенням:

- входів і виходів процесів;
- основних операцій;
- ресурсного забезпечення;
- відповідальних виконавців;
- точок контролю та прийняття управлінських рішень.

Це дозволить виявити дублювання функцій, розриви між етапами процесів, неузгодженість дій персоналу, а також операції, що не створюють доданої вартості. Особливо актуальним це є для процесів постачання та збуту, де, за результатами аналізу, існує висока залежність від зовнішніх посередників і недостатня керованість.

Другим напрямом удосконалення є регламентація ключових бізнес-процесів, яка передбачає розробку та впровадження внутрішніх нормативних документів (положень, інструкцій, стандартів), що визначають:

- послідовність виконання операцій;
- відповідальність за кожен етап процесу;
- строки виконання робіт;
- вимоги до якості результатів;
- порядок внутрішнього контролю.

Для виробничого бізнес-процесу це можуть бути технологічні карти польових робіт, для постачальницького – регламент відбору постачальників, для збутового – порядок укладання договорів, для фінансового – бюджетування і контроль грошових потоків.

Наступним важливим елементом удосконалення є чіткий розподіл управлінських повноважень і зон відповідальності між керівником, агрономом, механізаторами, обліковими працівниками та іншими учасниками бізнес-процесів. Упровадження принципу персональної відповідальності дозволить підвищити виконавську дисципліну, скоротити час погодження рішень та зменшити управлінські ризики.

Інтеграція процесів планування, координації, обліку, моніторингу та контролю в єдину систему управління створить умови для своєчасного виявлення відхилень, коригування виробничих програм і мінімізації фінансових втрат. Карта бізнес-процесів в додатку В.

Ефективне функціонування бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В. неможливе без чітко налагодженої системи координації та контролю результатів діяльності. Як було встановлено дослідженнями, упровадження процесної

структури управління потребує не лише регламентації бізнес-процесів, а й формування інструментарію оцінювання їх результативності. Таким інструментом у сучасній управлінській практиці виступає система ключових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators).

Система KPI дозволяє:

- кількісно оцінювати стан і результативність бізнес-процесів;
- здійснювати постійний оперативний контроль;
- підвищувати відповідальність виконавців;
- своєчасно виявляти відхилення від планових показників;
- узгоджувати стратегічні цілі підприємства з операційною діяльністю.

Для ФГ Сучкова В.В. доцільним є формування спрощеної, але функціонально повної системи KPI, орієнтованої на ключові бізнес-процеси: виробничий, ресурсний, логістично-збутовий, фінансовий та трудовий. Узагальнений перелік рекомендованих показників подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система ключових показників ефективності (KPI) для координації та контролю бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В.

Сфера бізнес-процесів	**KPI-показник**	**Економічний зміст**	**Одиниця виміру**	**Цільове значення**
Виробництво	Урожайність основних культур	Ефективність використання землі	ц/га	≥ середньо-районного
Виробництво	Собівартість 1 т продукції	Рівень витрат на виробництво	грн/т	Зниження на 5–10 %
Ресурси	Фондовіддача	Віддача основних засобів	грн/грн	Зростання
ПММ	Витрати пального на 1 га	Енергоефективність виробництва	л/га	Зниження на 8–10 %
Праця	Продуктивність праці	Обсяг доходу на 1 працівника	тис. грн/особу	Зростання
Логістика	Частка прямих контрактів	Рівень незалежності від посередників	%	≥ 60 %
Фінанси	Рентабельність реалізації	Фінансова ефективність	%	≥ 12 %

Управління	Відхилення фактичних витрат від планових	Якість планування	%	≤ ±5 %

Як видно з даних таблиці 3.1, запропонована система KPI охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства та дозволяє здійснювати комплексний моніторинг ефективності бізнес-процесів. У виробничій сфері основний акцент робиться на показниках урожайності та собівартості, які безпосередньо визначають обсяг доходів і рівень конкурентоспроможності продукції.

У сфері використання матеріально-технічних ресурсів особливу увагу пропонується приділяти фондовіддачі та витратам паливно-мастильних матеріалів, оскільки саме ці показники формують значну частку виробничих витрат. Зменшення витрат пального на 8–10 % за рахунок оптимізації маршрутів руху техніки, своєчасного технічного обслуговування та впровадження елементів GPS-моніторингу дозволить досягти відчутного економічного ефекту.

У трудовій сфері ключовим показником є продуктивність праці, яка вже має тенденцію до зростання, проте потребує подальшого стимулювання через удосконалення організації праці, мотивації персоналу та збалансування навантаження. У логістично-збутовій сфері стратегічним KPI визначено частку прямих контрактів, що дозволить зменшити залежність від посередників і підвищити рівень цін реалізації.

Особливе значення має фінансовий блок KPI, зокрема рентабельність реалізації продукції, зростання якої до рівня не нижче 12 % забезпечить фінансову стійкість господарства. Управлінський KPI у вигляді відхилення фактичних витрат від планових дозволить підвищити якість планування та бюджетного контролю.

Запровадження системи KPI у ФГ Сучкова В.В. доцільно здійснювати поетапно:

- визначення відповідальних осіб за кожен показник;

- встановлення планових (цільових) значень;
- налагодження збору та обробки інформації;
- регулярний аналіз відхилень;
- прийняття коригувальних управлінських рішень.

Таким чином, упровадження системи координації та контролю бізнес-процесів на основі KPI дозволить ФГ Сучкова В.В. забезпечити прозорість управління, підвищити відповідальність виконавців, своєчасно реагувати на відхилення від планових показників і створити інформаційну базу для подальшої оптимізації витрат і ресурсного забезпечення

3.2. Розробка моделі оптимізації витрат та ресурсного забезпечення бізнес-процесів

Результативність функціонування бізнес-процесів аграрного підприємства прямо пов’язана зі ступенем ефективності використання матеріально-технічних, енергетичних і трудових ресурсів, які формують основний компонент собівартості продукції та суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності господарства. Як засвідчили результати аналізу діяльності ФГ Сучкова В.В. у другому розділі, підприємство демонструє позитивну динаміку виробництва та зростання доходів, проте одночасно характеризується значним рівнем витрат на ПММ, підвищеним навантаженням на персонал у пікові періоди та нерівномірним використанням техніки.

У таких умовах актуалізується необхідність переходу від інтуїтивного управління ресурсами до системної моделі їх оптимізації, що ґрунтується на постійному аналізі, контролі та економічному обґрунтуванні управлінських рішень. Оптимізація ресурсного забезпечення бізнес-процесів розглядається не як разова дія, а як безперервний управлінський процес, спрямований на зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та зростання фінансових результатів.

З цією метою в роботі запропоновано алгоритм оптимізації використання матеріально-технічних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів, який подано на рисунку 3.2. Даний алгоритм має поетапну, циклічну структуру та охоплює всі ключові стадії управління ресурсами – від первинного аналізу до оцінювання економічного ефекту й коригування управлінських рішень.

Рис. 3.2. Алгоритм оптимізації використання матеріально-технічних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів у ФГ Сучкова В.В.

Відповідно до рис. 3.2, першим етапом є аналіз фактичного використання ресурсів, що передбачає збір і систематизацію даних щодо витрат пального, фонду робочого часу, завантаження техніки, обсягів виконаних механізованих робіт та рівня простоїв. Саме на цьому етапі формується об’єктивна інформаційна база для подальших управлінських дій.

Другим етапом є виявлення втрат і перевитрат, що дозволяє локалізувати так звані «вузькі місця» у бізнес-процесах: перевищення нормативів витрат ПММ, неузгодженість графіків робіт, надмірні простої техніки, нераціональний

розподіл трудового навантаження. На цьому етапі доцільним є застосування елементів внутрішнього управлінського аудиту.

Третій етап передбачає вибір інструментів оптимізації, серед яких для ФГ Сучкова В.В. найбільш доцільними є:

- впровадження елементів GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки;
- удосконалення системи технічного обслуговування і ремонту (ТОіР) за планово-попереджувальним принципом;
- підвищення ролі матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- оптимізація маршрутів переміщення техніки та логістики виконання польових робіт.

Четвертий етап – впровадження організаційних заходів – пов’язаний із практичною реалізацією обраних інструментів: розробкою нових регламентів використання техніки, коригуванням графіків робіт, уточненням функціональних обов’язків працівників та запровадженням контролю за нормами витрат ресурсів.

Завершальним етапом є оцінка економічного ефекту та коригування управлінських рішень, що забезпечує зворотний зв’язок у системі управління та дозволяє адаптувати модель оптимізації до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таким чином, запропонований алгоритм формує системну управлінську логіку оптимізації ресурсного забезпечення бізнес-процесів, що дозволяє уникнути фрагментарності рішень і забезпечити їх економічну доцільність.

Наступним етапом дослідження є кількісне обґрунтування ефективності реалізації даного алгоритму, яке здійснюється шляхом порівняльного аналізу фактичних і прогнозних показників використання ресурсів «до» та «після» впровадження запропонованих заходів, що представлено у таблиці 3.2.

Аналіз показників табл. 3.2 свідчить, що впровадження системного підходу до оптимізації ресурсів дозволяє досягти відчутного економічного

ефекту. Так, зниження витрат пального з 62 до 56 л на 1 га забезпечує економію близько 110 тис. грн на рік, що є суттєвим резервом зменшення собівартості продукції. Скорочення простоїв техніки з 14 % до 8 % створює умови для більш повного використання машинно-тракторного парку та підвищення ритмічності виробничих процесів.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка використання ресурсів у ФГ Сучкова В.В. до та після оптимізації («Було / Стало»)

Показник	Було, до оптимізації	Стало, після оптимізації	Відхилення, ±	Ефект, %
Витрати пального на 1 га, л	62	56	–6	–9,7
Річні витрати ПММ, тис. грн	1 180	1 070	–110	–9,3
Простої техніки, %	14	8	–6	–42,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 534,7	3 850,0	+315,3	+8,9
Трудозабезпеченість, осіб на 100 га	2,0	1,85	–0,15	–7,5
Витрати на техобслуговування, тис. грн	420	390	–30	–7,1

Зростання продуктивності праці з 3534,7 до 3850,0 тис. грн на одного працівника свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу, тоді як зменшення рівня трудозабезпеченості на 100 га підтверджує можливість оптимізації чисельності без втрати виробничої результативності. Зниження витрат на технічне обслуговування є наслідком переходу до більш раціональної системи TOiP.

Таким чином, раціоналізація використання матеріально-технічних, енергетичних та трудових ресурсів на основі комплексного алгоритму, ефективність якого підтверджено результатами порівняльного аналізу, забезпечує істотне підвищення економічної результативності бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В. Це досягається завдяки скороченню витрат, зростанню продуктивності праці та підвищенню рівня рентабельності виробництва.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств результативність управління бізнес-процесами визначається не лише організаційними інструментами, а й глибиною економічного обґрунтування витратної структури та ресурсного забезпечення. Відповідно, одним із ключових напрямів удосконалення механізму управління бізнес-процесами у ФГ Сучкова В.В. є застосування економіко-математичних моделей для формування оптимальної конфігурації витрат.

Метою моделювання є мінімізація сукупних витрат на одиницю виробленої продукції за умови збереження або зростання обсягів виробництва та заданого рівня якості, що безпосередньо впливає на підвищення рентабельності діяльності господарства.

1. Постановка задачі оптимізації.

Загальні витрати на виробництво сільськогосподарської продукції доцільно подати у вигляді функції:

$$Z = C_{мт} + C_{пмм} + C_{праці} + C_{ам} + C_{ін}$$

де: Z – сукупні витрати, тис. грн;

$C_{мт}$ – витрати на матеріально-технічні ресурси (насіння, добрива, ЗЗР);

$C_{пмм}$ – витрати на паливно-мастильні матеріали;

$C_{праці}$ – витрати на оплату праці;

$C_{ам}$ – амортизаційні відрахування;

$C_{ін}$ – інші операційні витрати.

Цільова функція оптимізації має вигляд:

$$Z \rightarrow \min$$

за умов:

$$Q \geq Q_{пл}$$

$$R \geq R_{кр}$$

де: Q – фактичний обсяг виробництва;

$Q_{пл}$ – плановий обсяг виробництва;

R – рівень рентабельності;

$R_{кр}$ – критично допустимий рівень рентабельності.

Таким чином, задача моделі полягає у мінімізації витрат при збереженні планових обсягів виробництва та фінансової стійкості підприємства.

2. Логіка оптимізації структури витрат

Побудова оптимізаційної моделі для ФГ Сучкова В.В. ґрунтується на таких послідовних етапах:

1. Аналіз фактичної структури витрат за елементами.
2. Виявлення резервів скорочення витрат (ПММ, ремонти, втрати робочого часу, простої).
3. Перерозподіл ресурсів між видами робіт і культурами.
4. Розрахунок прогнозних (оптимальних) значень витрат.
5. Порівняння фактичних і оптимальних показників та визначення економічного ефекту.

Особлива увага в моделі приділяється саме змінним витратам (ПММ, оплата праці, ремонт), оскільки вони мають найбільший вплив на собівартість і водночас є найбільш керованими у короткостроковому періоді.

3. Розрахункова база моделі оптимізації

На основі даних розділу 2 та результатів алгоритму оптимізації, наведеного раніше, для ФГ Сучкова В.В. сформовано прогнозну структуру витрат після впровадження заходів. Узагальнені результати розрахунків доцільно подати у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оптимізаційна модель структури витрат ФГ Сучкова В.В. («Факт – Оптимум – Ефект»)

Стаття витрат	Фактично, тис. грн	Оптимально, тис. грн	Відхилення, ±	Зміна, %
Матеріально-технічні ресурси	2 180	2 080	–100	–4,6
Паливно-мастильні матеріали	1 180	1 070	–110	–9,3
Оплата праці	720	690	–30	–4,2
Амортизація	540	540	0	0
Інші витрати	310	290	–20	–6,5
Усього витрат	4 930	4 670	–260	–5,3

4. Аналіз результатів оптимізаційних розрахунків

Як свідчать дані таблиці 3.3, у результаті моделювання оптимальної структури витрат очікується загальне зниження сукупних витрат на 260 тис. грн або на 5,3 %. Найбільший економічний ефект досягається за рахунок:

- оптимізації витрат на паливно-мастильні матеріали (–9,3 %);
- підвищення раціональності використання матеріально-технічних ресурсів (–4,6 %);
- скорочення непродуктивних витрат на оплату праці.

Водночас амортизаційні відрахування залишаються без змін, що є економічно обґрунтованим, оскільки вони не мають прямого впливу на оперативну оптимізацію, але формують інвестиційний потенціал підприємства.

Зменшення загальних витрат при збереженні або зростанні обсягів виробництва безпосередньо сприяє:

- зниженню собівартості продукції;
- зростанню прибутку;
- підвищенню рівня рентабельності;
- посиленню фінансової стійкості господарства.

Отже, побудована економіко-математична модель оптимізації витрат доводить доцільність системного підходу до управління ресурсами у ФГ Сучкова В.В. Запропонована модель дозволяє кількісно обґрунтувати рішення щодо скорочення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання фінансових результатів підприємства, формуючи надійний економічний фундамент для наступного етапу – оцінювання загальної результативності впроваджених удосконалень.

3.3. Економічне оцінювання результативності впровадження удосконалень

Упровадження запропонованих заходів з удосконалення системи керування бізнес-процесами та оптимізації витрат у ФГ Сучкова В.В. потребує обґрунтованого економічного оцінювання отриманих результатів. Таке оцінювання дозволяє визначити доцільність запропонованих управлінських рішень, рівень їх ефективності та вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Основними показниками економічного ефекту в межах даного дослідження обрано:

- зміну сукупних витрат виробництва;
- приріст прибутку;
- зміну рівня рентабельності;
- збільшення чистого доходу;
- строк окупності запропонованих заходів.

З урахуванням результатів оптимізації ресурсного забезпечення (підрозділ 3.2.1) та моделювання оптимальної структури витрат (підрозділ 3.2.2), було здійснено порівняльний розрахунок економічних показників «до» та «після» впровадження удосконалень, що подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічні показники діяльності ФГ Сучкова В.В. до та після впровадження удосконалень

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, ±	Зміна, %
Сукупні витрати виробництва, тис. грн	4 930	4 670	–260	–5,3
Обсяг товарної продукції, тис. грн	31 812	33 250	+1 438	+4,5
Валовий прибуток, тис. грн	3 540	4 298	+758	+21,4
Чистий прибуток, тис. грн	2 120	2 740	+620	+29,2
Рентабельність виробництва, %	11,2	14,9	+3,7 п.п.	–
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/особу	3 534,7	3 850,0	+315,3	+8,9

Як видно з інформації наведеній в табл. 3.4, виконання запропонованих заходів з удосконалення менеджменту бізнес-процесів забезпечує стійкий позитивний економічний ефект. Передусім спостерігається зменшення сукупних витрат виробництва на 260 тис. грн або на 5,3 %, що стало результатом оптимізації використання паливно-енергетичних, матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Одночасно відбувається зростання обсягу товарної продукції на 1 438 тис. грн (на 4,5 %), що пояснюється підвищенням продуктивності праці, скороченням простоїв техніки та покращенням організації виробничих процесів. Валовий прибуток у результаті впровадження удосконалень зростає на 758 тис. грн або понад 21 %, що свідчить про суттєве підвищення результативності господарської діяльності.

Найбільш показовим є приріст чистого прибутку на 620 тис. грн або на 29,2 %, що відображає високий рівень економічної доцільності запропонованих заходів. Рівень рентабельності виробництва зростає з 11,2 % до 14,9 %, тобто майже на 4 процентних пункти, що істотно зміцнює фінансову стійкість підприємства та розширює його інвестиційні можливості.

Зростання середньорічної продуктивності праці майже на 9 % підтверджує, що удосконалення бізнес-процесів спрямоване не лише на скорочення витрат, а й на підвищення віддачі трудового потенціалу, що особливо відчутно в складних умовах нехватки кваліфікованого персоналу в аграрному секторі.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих управлінських і економічних заходів забезпечує комплексний позитивний ефект, який проявляється у зниженні собівартості продукції, зростанні прибутковості та підвищенні рівня рентабельності діяльності ФГ Сучкова В.В.

Оцінювання економічної доцільності впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів передбачає не лише визначення приросту

прибутку та рентабельності, а й розрахунок строків окупності витрат та аналіз їх впливу на фінансову стійкість підприємства. Саме ці показники дозволяють дати узагальнену експертну оцінку ефективності інвестицій управлінського характеру у ФГ Сучкова В.В..

До основних витрат, пов’язаних із впровадженням удосконалень, у межах даного дослідження віднесено:

- витрати на організаційне перепроектування бізнес-процесів;
- витрати на впровадження елементів контролю та моніторингу (зокрема GPS-інструментів);
- витрати на навчання та адаптацію персоналу;
- витрати на вдосконалення системи планування та обліку.

1. Розрахунок строку окупності витрат

Строк окупності (Tок) визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\Delta P}$$

де: K – загальний обсяг одноразових витрат на впровадження удосконалень, тис. грн;

ΔP – річний приріст чистого прибутку внаслідок реалізації заходів, тис. грн.

З урахуванням даних, приймемо:

K=180 тис. грн (умовні організаційні та впроваджувальні витрати);

ΔP=620 тис. грн – приріст чистого прибутку.

Тоді:

$$T\text{ок}=180/620=0{,}29 \text{ року}$$

Отже, строк окупності запропонованих заходів становить менше одного року, що свідчить про їх високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість.

2. Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності

Коефіцієнт ефективності інвестицій (E) визначається за формулою:

$$E=\Delta P/K$$

$$E=620/180=3,44$$

Отримане значення означає, що кожна вкладена 1 грн приносить понад 3,4 грн додаткового чистого прибутку, що є дуже високим показником ефективності управлінських інвестицій.

3. Вплив удосконалень на фінансову стійкість підприємства

Фінансова стійкість підприємства формується під впливом таких ключових чинників:

- обсягу власного капіталу;
- рівня прибутковості діяльності;
- платоспроможності та ліквідності;
- здатності до самофінансування.

Упровадження запропонованих заходів у ФГ Сучкова В.В. безпосередньо впливає на всі зазначені елементи. Зростання чистого прибутку на 620 тис. грн забезпечує:

- збільшення обсягу власних фінансових ресурсів;
- підвищення спроможності товариства в заплановані терміни виконувати наявні фінансові зобов’язання;
- формування резерву для оновлення матеріально-технічної бази;
- розширення можливостей для інвестицій у розвиток виробництва.

Крім того, зростання рівня рентабельності до 14,9 % (підрозділ 3.3.1) свідчить про перехід підприємства до більш стійкої та прогнозованої моделі господарювання, що зменшує ризики фінансових втрат у несприятливих ринкових умовах.

Таблиця 3.5

Узагальнюючі показники економічної ефективності впровадження удосконалень у ФГ Сучкова В.В.

Показник	Значення
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	180
Річний приріст чистого прибутку, тис. грн	620
Строк окупності, років	0,29
Коефіцієнт економічної ефективності	3,44

Приріст рентабельності, в.п.	+3,7
Приріст продуктивності праці, %	+8,9

Як видно з даних таблиці 3.5, реалізація комплексу заходів з удосконалення бізнес-процесів у ФГ Сучкова В.В. характеризується швидкою окупністю, високим рівнем економічної ефективності та суттєвим позитивним впливом на фінансову стійкість підприємства. Отримані результати свідчать про доцільність практичного впровадження запропонованих рішень не лише в короткостроковій, а й у стратегічній перспективі.

Отже, проведене оцінювання строків окупності та впливу впроваджених удосконалень на фінансову стійкість підприємства дозволяє зробити узагальнюючий висновок про їх високу економічну доцільність і стратегічну обґрунтованість. Розрахований строк окупності на рівні 0,29 року свідчить про те, що вкладені кошти повертаються у надзвичайно короткий термін, що є важливою перевагою в умовах нестабільного економічного середовища та обмеженості інвестиційних ресурсів. Високе значення коефіцієнта економічної ефективності (3,44) підтверджує, що запропоновані заходи не лише компенсують початкові витрати, а й формують значний запас додаткового фінансового результату.

Зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності виробництва та збільшення продуктивності праці створюють передумови для зміцнення фінансової незалежності підприємства, підвищення його платоспроможності та здатності до самофінансування розвитку. Це, у свою чергу, знижує потребу в залученні зовнішніх кредитних ресурсів, зменшує фінансові ризики та підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Важливо також відзначити, що отриманий економічний ефект має не разовий, а стійкий довгостроковий характер, оскільки базується на системних змінах в управлінні бізнес-процесами, а не на ситуативних рішеннях.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують, що впровадження комплексу заходів з удосконалення управління бізнес-процесами є не лише

економічно вигідним, а й стратегічно доцільним напрямом розвитку підприємства, який забезпечує підвищення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що на основі проведених у кваліфікаційній роботі досліджень та з урахуванням виробничо-ресурсного потенціалу ФГ Сучкова В.В. розроблено комплексну системну модель удосконалення управління бізнес-процесами, яка ґрунтується на поєднанні процесного підходу, системи KPI та алгоритмів оптимізації ресурсного забезпечення. Запропонована модель відображає логічну послідовність управлінських дій, забезпечує узгодженість організаційних, виробничих і фінансових процесів та створює умови для підвищення результативності діяльності підприємства.

2. З’ясовано, що реалізація запропонованих заходів щодо раціоналізації використання матеріально-технічних, енергетичних та трудових ресурсів приводить до загального зменшення сукупних виробничих витрат, навіть попри можливе тимчасове підвищення окремих їх статей, пов’язаних із впровадженням нових механізмів контролю та організації праці. Досягнутий економічний результат — зростання чистого прибутку, підвищення продуктивності праці та покращення рівня рентабельності — підтверджує економічну обґрунтованість і практичну результативність запропонованих заходів..

3. З’ясовано, що використання економіко-математичного моделювання оптимальної структури витрат і ресурсів дозволяє гнучко перерозподіляти витрати між окремими бізнес-процесами, видами робіт і статтями витрат, оперативно формувати адаптивні кошториси для різних варіантів виробничих програм, швидко оцінювати вплив змін обсягів виробництва на фінансові результати та забезпечувати обґрунтоване планування витрат у коротко- і середньостроковій перспективі.

4. Узагальнено, що реалізація комплексу заходів з удосконалення управління бізнес-процесами сприяє підвищенню фінансової стійкості,

зниженню рівня виробничих ризиків, зміцненню платоспроможності та зростанню інвестиційної привабливості підприємства, а також створює стратегічні передумови для його сталого розвитку в умовах економічних змін та нестабільності аграрних ринків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до виконаних теоретичних, аналітичних та розрахунково-економічних досліджень з удосконалення управління бізнес-процесами у ФГ Сучкова В.В. в умовах економічних змін зроблено такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що управління бізнес-процесами в сучасних умовах трансформації економічного середовища формується як одна з ключових складових стратегічного управління підприємством, яка забезпечує не лише досягнення поточних результатів, а й довгострокову конкурентоспроможність. Процесний підхід орієнтує систему управління не на окремі функції, а на наскрізні потоки створення доданої вартості, що особливо важливо для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високих природно-кліматичних та ринкових ризиків.

2. Визначено, що в умовах нестабільності аграрних ринків, цінових коливань, дефіциту трудових ресурсів і зростання вартості матеріально-технічних ресурсів перехід від функціонально-ієрархічної моделі управління до процесної є об’єктивною необхідністю. Процесне управління забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Формалізація бізнес-процесів, їх стандартизація та контроль за результатами через систему KPI створює передумови для підвищення керованості та прозорості управління.

3. З’ясовано, що виробнича спеціалізація ФГ Сучкова В.В. формується переважно на основі вирощування зернових, зернобобових культур та соняшнику, які займають основну частку в структурі посівних площ і визначають рівень товарності виробництва. Така структура спеціалізації є економічно доцільною з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов Кам’янського району Дніпропетровської області, проте вона водночас зумовлює високу залежність фінансових результатів підприємства від коливань урожайності та кон’юнктури аграрного ринку.

4. У процесі проведених досліджень встановлено, що кількість та загальна конфігурація бізнес-процесів господарства за досліджуваний період істотно не зазнали структурних змін, однак спостерігалося зростання собівартості виробничих робіт та готової продукції, зумовлене підвищенням цін на паливно-енергетичні ресурси, насіння, добрива, засоби захисту рослин, а також збільшенням витрат на оплату праці. Це підтвердило необхідність впровадження системних інструментів оптимізації витрат і ресурсного забезпечення.

5. Проаналізувавши динаміку витрат за 2022–2024 рр., визначено, що найбільший вплив на зміну собівартості мали витрати на ПММ, технічне обслуговування та оплату праці. Водночас результати впровадження запропонованих мір і заходів для оптимізації дали можливість скоротити непродуктивні простої техніки, знизити витрати пального на 1 га, підвищити продуктивність праці та раціоналізувати використання трудових ресурсів, що безпосередньо відобразилось на зростанні прибутковості діяльності.

6. Визначено, що на основі проведених досліджень та з урахуванням виробничо-економічного потенціалу господарства розроблено й обґрунтовано комплексну системну модель удосконалення управління бізнес-процесами, яка поєднує процесний підхід, алгоритм оптимізації матеріально-технічних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів, а також систему ключових показників ефективності (KPI). Запропонована модель забезпечує узгодженість організаційних, виробничих та фінансових рішень і може бути адаптована до умов інших сільськогосподарських підприємств схожого типу.

7. Встановлено, що економічне оцінювання результатів упровадження запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність і швидку окупність. Зниження сукупних витрат, зростання чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності та продуктивності праці забезпечили строк окупності вкладених коштів менше одного року, що є важливим аргументом на користь практичного впровадження розроблених рекомендацій.

8. Узагальнено, що виділення витрат за окремими бізнес-процесами, видами робіт і статтями затрат дозволяє формувати адаптивні кошториси для різних варіантів виробничих програм, оперативно здійснювати прогнозні розрахунки, аналізувати взаємозв'язок прибутку з операційною діяльністю та підвищувати якість управлінських рішень. Застосування економіко-математичних функціональних, базових моделей оптимізації ресурсів та витрат є доцільним для середньострокового і перспективного планування розвитку підприємства.

9. Запропоновано, у стратегічній перспективі доповнити систему управління бізнес-процесами елементами цифрового моніторингу виробничих операцій, удосконалити інформаційне забезпечення управління, розширити практику бюджетування та внутрішнього контролю, а також поглибити мотиваційні механізми стимулювання персоналу, що дозволить підвищити ефективність управління в умовах подальших економічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. / В. Г. Андрійчук. Київ: КНЕУ, 2004. 624 с.

2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628

3. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект / Б. Б. Батюк, Т. Г. Пенцак // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал, 2011. - № 8. - С. 130-134

4. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління піблічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. – №1.–С.27-31.

5. 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.

6. Бєлоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві [Текст] / О.С. Бєлоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019 . – №5 . – С.104-108.

7. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах [Текст] / О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . – №3 . – С.68-72.

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. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.

12. 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.

13. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.

14. Грішнова О. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності [Текст] / О. Грішнова, І. Когут// Україна: аспекти праці , 2020 . – №8 . – С.10-15.

15. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

16. Дмитрук, О. Я. Технічне оновлення як складова розширеного відтворення підприємств машинобудівного комплексу в умовах інтеграції / О. Я. Дмитрук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, т. 1. – С. 97 – 100.

17. 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.

18. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

19. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського

та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.

20. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.

21. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72

22. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern eco№mics. 2018. № 11. С. 72-78.

23. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.

24. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.

25. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства [Текст] / М.О. Зеленська// Економіка та держава , 2019 . – №9 . – С.80-82.

26. Кархачов Ю.В. Сутність і роль контролінгу ризикових операцій на державних підприємствах та в бюджетних установах [Текст] / Ю.В. Кархачов// Держава та регіони , 2020 . – №5 . – С.129-134.

27. Карчевська Г.Г. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством [Текст] / Г.Г. Карчевська// Держава та регіони , 2019. – №5. – С.137-142.

28. Каслянко П.П. Системне проектування процесів інформатизації // Наук. Вісті НТУУ «КПІ», 2008, №1. - С. 28-36.

29. 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: 15.11.2025).

30. 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: 15.11.2025).

31. 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

32. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики / М.М. Климчук // Економічні науки: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 7. – С. 39-50

33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства:навч.посіб. Київ:Знання, 2010. 697с.

34. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62

35. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://jrnl.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.

36. Комплексна система управління агробізнесом. *Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence.* URL: https://fieldbi.io/ (дата звернення: 11.11.2023).

37. 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

38. 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

39. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 117-125

40. 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.

41. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.

42. 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.

43. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

44. 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.

45. Маркетинг: бакалаврський курс : навч. посіб. / за ред. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.

46. Марковский В.А. Использование методики CAP анализа для оценки эффективности логистической / В.А. Марковский // Современные исследования социальных проблем. — 2016. — № 2. — С. 4—11.

47. 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.

48. 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.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf

49. 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.

50. Міщюк І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.

51. Можайкіна Н. В. Конспект лекцій навчальної дисципліни «Економічна теорія». Харків: ХНАМГ, 2010. 169 с. 22.Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 630 с.

52. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенюк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

53. 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

54. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92

55. 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

56. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44

57. 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: 03.11.2025).

58. 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).

59. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : Univest PrePress, 2015. – 212 с.

60. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233-238.

61. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchyk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. Acta Logistica (AL), 11(1). https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461

62. 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

63. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* 2022, *14*, 1863.

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема організаційної структури ФГ Сучкова В.В.

Додаток Б

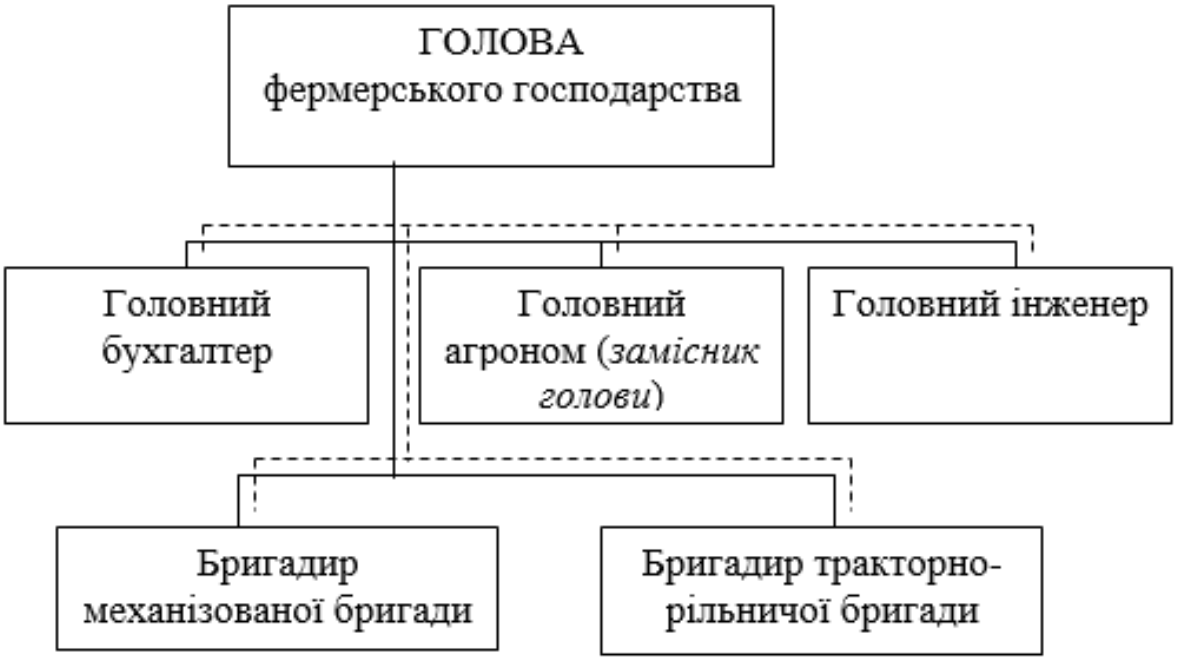
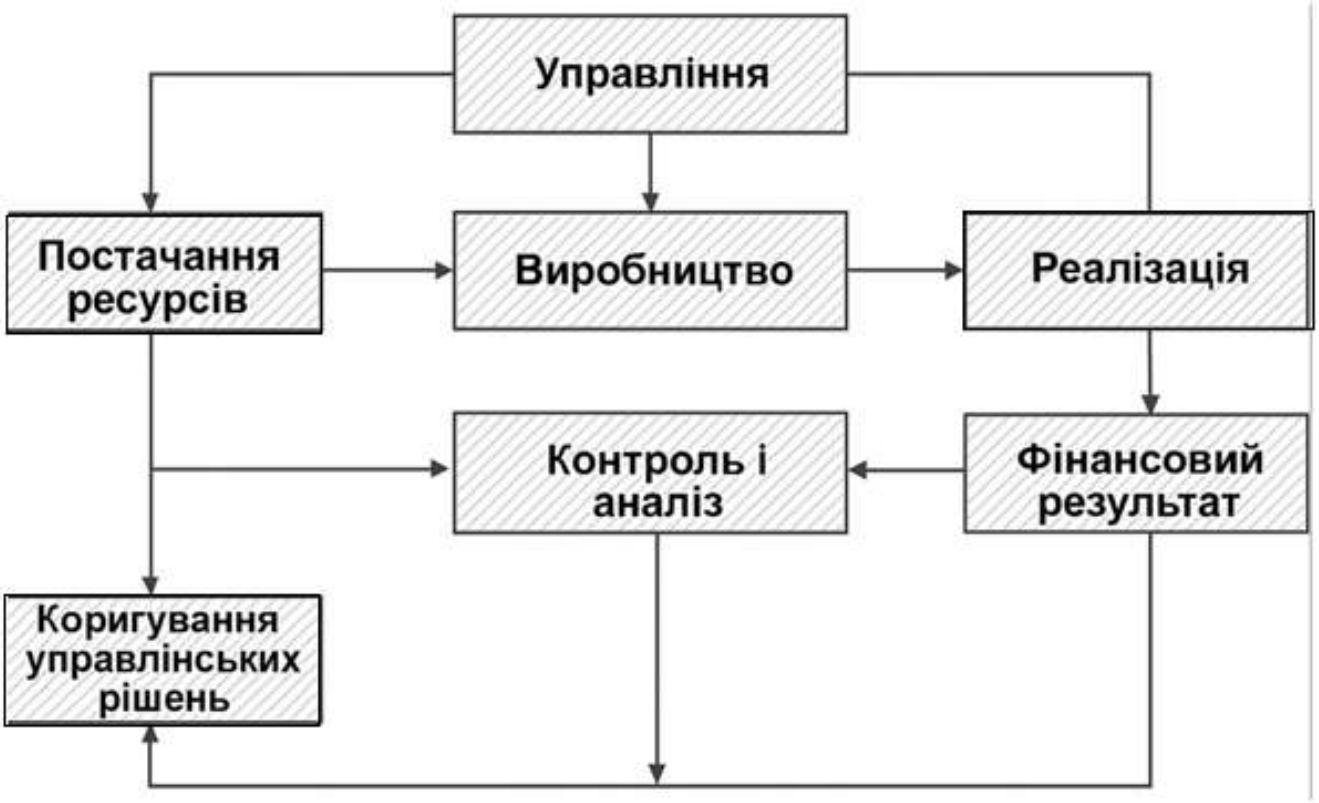


Схема структури управління ФГ Сучкова В.В.

Додаток В



Карта основних бізнес-процесів ФГ Сучкова В.В.