

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА З
УРАХУВАННЯМ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ**

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

Здобувач

Григорій МИХАЛЬОВ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2026

« » 20 року

МИХАЛЬОВУ ГРИГОРІЮ ГРИГОРОВИЧУ

- 4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні показники виробничо-господарської діяльності СФГ «Юлія і К°» (таблиці та діаграми). 2. Структура земельних угідь та посівних площ підприємства. 3. Динаміка доходу, прибутку та рентабельності діяльності господарства. 4. Система операційних бізнес-процесів СФГ «Юлія і К°». 5. Прогнозна динаміка показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.. (таблиці, графіки).

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка плану кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір та систематизація вихідних даних діяльності СФГ «Юлія і К°».	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання наукових джерел і написання теоретичного розділу з питань управління операційними бізнес-процесами.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності та оцінка ефективності управління операційними бізнес-процесами підприємства	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка заходів щодо удосконалення управління операційними бізнес-процесами з урахуванням кон'юнктури ринку	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та написання проектного розділу.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Формування висновків, оформлення та підготовка кваліфікаційної роботи до захисту.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Григорій МИХАЛЬОВ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина БАЙДАК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, завдання та місце операційних бізнес-процесів у системі управління підприємством	7
1.2. Особливості управління операційними бізнес-процесами підприємства в умовах змінної кон'юнктури ринку	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СФГ «ЮЛІЯ І К°»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка результатів діяльності СФГ «Юлія і К°»	22
2.2. Дослідження рівня та ефективності управління операційними бізнес-процесами підприємства	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СФГ «ЮЛІЯ І К°»	44
3.1. Удосконалення організації та управління операційними бізнес-процесами підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку	44
3.2. Підвищення ефективності операційних бізнес-процесів та організації збуту продукції господарства	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, нестабільності ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та виробничі ресурси. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління операційними бізнес-процесами підприємства, яке забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності виробництва, зниження витрат та своєчасне реагування на зміни ринкової ситуації.

Для сільськогосподарських підприємств операційні бізнес-процеси охоплюють широкий комплекс взаємопов'язаних дій, пов'язаних із плануванням виробництва, матеріально-технічним забезпеченням, організацією польових робіт, контролем якості продукції, зберіганням та реалізацією вирощеної продукції. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, фінансову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Особливого значення проблема набуває в умовах нестабільної кон'юнктури аграрного ринку, коли підприємства змушені оперативно адаптувати виробничі та управлінські рішення до змін попиту, рівня цін, логістичних умов та поведінки споживачів. Відсутність гнучкого механізму управління операційними бізнес-процесами може призводити до зростання виробничих витрат, втрати частини прибутку, неефективного використання ресурсів та погіршення ринкових позицій підприємства.

У сучасній практиці господарювання дедалі більшого поширення набувають процесний підхід до управління, цифрові інструменти планування та контролю операційної діяльності, системи моніторингу ринкової інформації та аналітичні методи прийняття управлінських рішень. Їх впровадження дозволяє забезпечити більш високий рівень керованості виробничих процесів, підвищити

оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та досягти зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану управління операційними бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення з урахуванням кон'юнктури ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління операційними бізнес-процесами підприємства;
- визначити особливості впливу кон'юнктури ринку на управління операційною діяльністю сільськогосподарських підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «Юлія і К°» та оцінити результати його діяльності;
- проаналізувати сучасний стан управління операційними бізнес-процесами підприємства та оцінити їх ефективність;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління операційними бізнес-процесами господарства з урахуванням ринкових умов;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління операційними бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення управління операційними бізнес-процесами підприємства в умовах змінної кон'юнктури аграрного ринку.

Методологічною основою дослідження виступають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. У роботі використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до управління бізнес-процесами; монографічний метод – для вивчення наукових джерел; економіко-статистичні методи – для оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для дослідження динаміки основних показників діяльності; графічний метод – для наочного відображення

результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління операційними бізнес-процесами та визначення їх економічної ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань операційного менеджменту та управління бізнес-процесами, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність СФГ «Юлія і К°», а також результати власних досліджень і розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління операційними бізнес-процесами господарства шляхом удосконалення планування, контролю та координації виробничої діяльності з урахуванням змін ринкового середовища. Запропоновані заходи можуть бути використані для покращення організації виробництва, підвищення продуктивності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. Для підготовки роботи використано 45 найменувань наукових, навчальних та нормативних джерел, що дозволило сформулювати теоретичну основу дослідження та обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та місце операційних бізнес-процесів у системі управління підприємством

В умовах сучасної ринкової економіки забезпечення ефективного функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації його внутрішніх процесів та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Зростання конкуренції, прискорення технологічних змін, нестабільність ринкової кон'юнктури та підвищення вимог до якості продукції зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління діяльністю підприємств. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває процесний підхід до управління, в межах якого основним об'єктом управлінського впливу виступають бізнес-процеси підприємства.

Формування процесного підходу стало результатом тривалого розвитку управлінської науки. Традиційно підприємства розглядалися як сукупність окремих функціональних підрозділів, кожен з яких виконував визначені завдання та відповідав за досягнення певних локальних результатів. Однак поступове ускладнення господарської діяльності, зростання масштабів виробництва та посилення взаємозалежності між структурними елементами підприємства продемонстрували обмеженість виключно функціонального підходу. Саме тому увага науковців і практиків поступово змістилася від управління окремими функціями до управління процесами, що забезпечують створення кінцевого результату діяльності.

Операційні бізнес-процеси є центральною складовою системи бізнес-процесів підприємства, оскільки саме вони безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або послуг та формуванням доданої вартості. Через операційні процеси відбувається трансформація ресурсів підприємства в

кінцевий результат, який надалі реалізується споживачам і забезпечує отримання доходу. Від рівня організації цих процесів залежить продуктивність праці, ефективність використання матеріальних ресурсів, якість продукції, рівень витрат та загальна конкурентоспроможність підприємства.

Особливо важливими операційні бізнес-процеси є для підприємств аграрного сектору, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, значною залежністю від природно-кліматичних умов, тривалими виробничими циклами та високим рівнем ризику. За таких умов якість управління операційною діяльністю безпосередньо впливає на кінцеві результати господарювання та фінансову стійкість підприємства [9].

Розвиток підходів до управління операційними бізнес-процесами відбувався поступово та був пов'язаний зі зміною управлінських концепцій, що домінували на різних етапах економічного розвитку.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до управління операційними бізнес-процесами підприємства

Період	Основний підхід	Характеристика
До 1950-х рр.	Функціональний	Управління окремими функціями та підрозділами
1950–1980 рр.	Операційний менеджмент	Орієнтація на продуктивність виробництва та ефективне використання ресурсів
1980–2000 рр.	Процесний підхід	Управління взаємопов'язаними процесами створення цінності
2000–2015 рр.	ВРМ-концепція	Оптимізація та регламентація бізнес-процесів
Після 2015 р.	Цифрове управління	Автоматизація, аналітика даних та адаптивне управління процесами

Дані таблиці свідчать про поступову трансформацію підходів до управління діяльністю підприємств. Якщо на початкових етапах основна увага приділялася окремим функціям або виробничим операціям, то сучасний менеджмент розглядає підприємство як інтегровану систему взаємопов'язаних

процесів, результативність яких визначає загальну ефективність господарської діяльності.

Розвиток процесного підходу до управління став закономірною відповіддю на ускладнення економічних систем та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств. Якщо в умовах відносно стабільного ринкового середовища функціональна модель управління забезпечувала прийнятний рівень результативності, то сучасна економіка вимагає значно більшої гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому підприємства все частіше переходять до моделі управління, орієнтованої на процеси та кінцевий результат.

Перевагою процесного підходу є можливість комплексного бачення діяльності підприємства. Кожний бізнес-процес розглядається як логічно завершений ланцюг дій, що має конкретні вхідні ресурси, механізми перетворення та кінцевий результат. Такий підхід дозволяє виявляти вузькі місця у функціонуванні підприємства, скорочувати непродуктивні витрати часу та ресурсів, а також підвищувати узгодженість роботи окремих структурних підрозділів [12].

Особливого значення процесне управління набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати моніторинг виконання бізнес-процесів у режимі реального часу, оперативно отримувати інформацію про відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У результаті підприємство отримує можливість не лише контролювати свою діяльність, а й активно управляти змінами та адаптуватися до нових умов функціонування.

Сучасна концепція управління бізнес-процесами базується на розумінні того, що кожний процес має конкретний результат, споживача цього результату, власника процесу, ресурси для його виконання та систему контролю ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити більш високий рівень координації між структурними підрозділами та підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності операційних бізнес-процесів. Різноманітність трактувань пояснюється складністю даного поняття та багатогранністю його змісту. Одні дослідники акцентують увагу на виробничій складовій процесів, інші розглядають їх як механізм створення цінності для споживача, а треті наголошують на системному характері їх функціонування.

Узагальнення основних наукових підходів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до трактування поняття «операційний бізнес-процес»

Підхід	Зміст трактування
Функціональний	Сукупність виробничих операцій та процедур
Ресурсний	Перетворення ресурсів у готовий результат
Процесний	Послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення мети
Ціннісний	Створення доданої вартості для споживача
Системний	Елемент єдиної системи управління підприємством

Узагальнюючи наведені підходи, операційний бізнес-процес доцільно визначати як сукупність взаємопов'язаних операцій, процедур та управлінських дій, спрямованих на трансформацію ресурсів підприємства в продукцію або послуги, що створюють цінність для споживача та забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

З позицій сучасного менеджменту операційні бізнес-процеси виконують одночасно економічну, організаційну та стратегічну функції. Економічна функція полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів підприємства та формуванні фінансових результатів його діяльності. Організаційна функція передбачає координацію роботи структурних підрозділів і працівників для досягнення визначених цілей. Стратегічна функція забезпечує реалізацію довгострокових напрямів розвитку підприємства через систему поточних операційних рішень.

Важливою характеристикою будь-якого операційного бізнес-процесу є його орієнтація на створення доданої вартості. Кожна операція повинна або безпосередньо формувати цінність для споживача, або забезпечувати умови для її створення. Саме тому сучасні концепції управління передбачають постійний аналіз доцільності окремих операцій, усунення дублюючих функцій та мінімізацію непродуктивних витрат.

Значний вплив на формування сучасних підходів до управління бізнес-процесами справили концепції Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering та Continuous Improvement. Незважаючи на певні відмінності, усі вони спрямовані на досягнення спільної мети — підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення внутрішніх процесів.

Для аграрних підприємств ефективність операційних бізнес-процесів має особливе значення через високу капіталомісткість виробництва, значну залежність результатів від природно-кліматичних факторів та обмежені можливості оперативного коригування виробничих програм. Помилки у плануванні або організації виробничих процесів можуть негативно впливати на результати діяльності протягом усього виробничого циклу. Саме тому питання раціональної організації операційних бізнес-процесів є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств [14].

Важливою особливістю операційних бізнес-процесів є їх безпосередній зв'язок із формуванням кінцевих результатів діяльності підприємства. Саме через них реалізуються виробничі плани, забезпечується використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, здійснюється контроль якості продукції та формується прибуток підприємства. Водночас операційні бізнес-процеси не функціонують ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку із системою стратегічного управління, фінансами, маркетингом, логістикою та управлінням персоналом.

Місце операційних бізнес-процесів у загальній системі управління підприємством представлено на рис. 1.1.

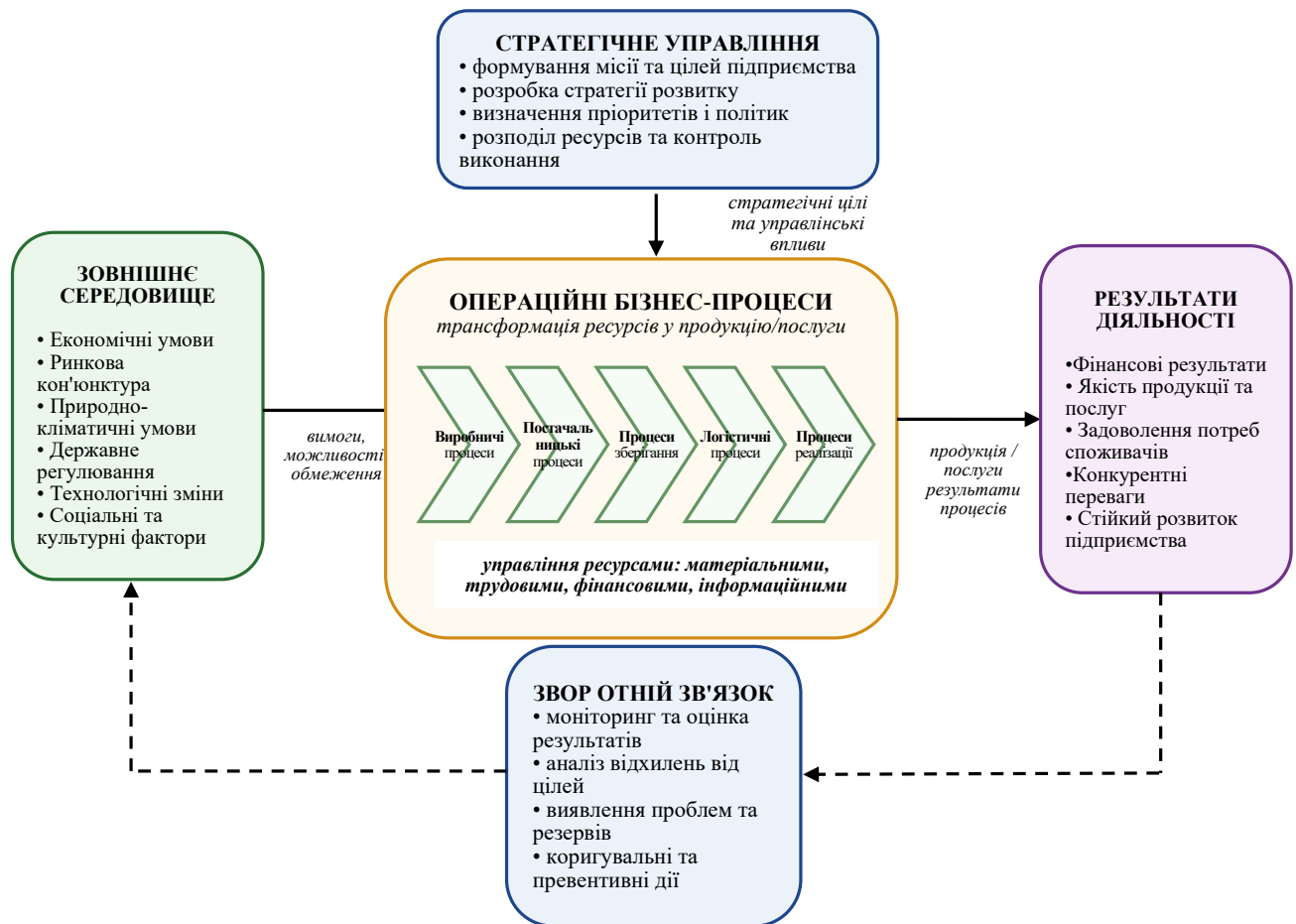


Рис. 1.1. Місце операційних бізнес-процесів у системі управління підприємством

Наведена схема демонструє, що операційні бізнес-процеси виступають центральною ланкою між стратегічними намірами підприємства та практичними результатами його діяльності. Через них реалізуються управлінські рішення, забезпечується виконання виробничих програм та досягаються заплановані економічні результати.

Сучасна система управління операційними бізнес-процесами спрямована на досягнення комплексу економічних, виробничих та організаційних цілей. Насамперед вона повинна забезпечувати ефективне використання ресурсів, мінімізацію витрат, підвищення продуктивності праці, забезпечення необхідного рівня якості продукції та формування конкурентних переваг підприємства. Водночас важливим завданням є забезпечення гнучкості та адаптивності діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища [22].

До основних завдань управління операційними бізнес-процесами належать планування виробничої діяльності, організація використання ресурсів, координація взаємодії між структурними підрозділами, контроль виконання виробничих завдань, оцінювання результативності діяльності та розробка заходів щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Важливе значення також має постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення факторів впливу на діяльність.

Ефективне управління операційними бізнес-процесами повинно базуватися на принципах системності, комплексності, безперервності, адаптивності, економічності та орієнтації на кінцевий результат. Особливої ваги набуває принцип адаптивності, який передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, коливання попиту, зміну цін та інші фактори зовнішнього середовища.

Для сільськогосподарських підприємств управління операційними бізнес-процесами має низку специфічних особливостей. Насамперед це сезонний характер виробництва, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, тривалі виробничі цикли, обмежені можливості оперативного коригування виробничої програми та значна залежність від ринкової кон'юнктури. Крім того, аграрні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, що обумовлює необхідність використання гнучких механізмів планування та контролю операційної діяльності.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління операційними бізнес-процесами неможливе без використання системи показників оцінювання їх результативності. Така система повинна забезпечувати своєчасне отримання інформації про рівень досягнення поставлених цілей та виявлення напрямів удосконалення діяльності підприємства.

До основних показників оцінювання операційних бізнес-процесів належать продуктивність праці, собівартість продукції, тривалість виробничого циклу, рівень використання виробничих потужностей, рентабельність виробництва, якість продукції та ефективність використання ресурсів.

Застосування комплексної системи оцінювання дозволяє контролювати поточний стан процесів та прогнозувати результати діяльності підприємства у майбутньому.

Суттєвий вплив на ефективність операційних бізнес-процесів справляє якість управлінської інформації. Прийняття рішень на основі неповних або несвоєчасних даних може призвести до нераціонального використання ресурсів та зниження ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим сучасні підприємства дедалі активніше використовують інформаційно-аналітичні системи, що дозволяють інтегрувати дані з різних напрямів діяльності та формувати єдиний інформаційний простір управління.

Для аграрних підприємств особливого значення набуває інтеграція операційного управління з моніторингом ринкового середовища. Планування виробничих процесів повинно здійснюватися з урахуванням прогнозних змін попиту, очікуваної динаміки цін, логістичних умов та поведінки основних учасників ринку. Саме така інтеграція забезпечує можливість досягнення високих економічних результатів та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [27].

Отже, сучасне управління операційними бізнес-процесами виходить далеко за межі традиційного контролю виробничих операцій і перетворюється на комплексну систему управління створенням цінності, яка охоплює всі аспекти функціонування підприємства та забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, операційні бізнес-процеси становлять основу функціонування сучасного підприємства та забезпечують реалізацію його стратегічних і поточних цілей. Ефективність їх організації та управління безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, фінансову стійкість і результати господарської діяльності. Для сільськогосподарських підприємств значення операційних бізнес-процесів додатково посилюється впливом сезонності, виробничих ризиків та ринкової кон'юнктури, що обумовлює необхідність формування сучасних підходів до управління операційною

діяльністю. Подальше дослідження особливостей такого управління в умовах змінної кон'юнктури ринку є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

1.2. Особливості управління операційними бізнес-процесами підприємства в умовах змінної кон'юнктури ринку

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах постійних змін зовнішнього середовища, які істотно впливають на результати господарської діяльності. Для підприємств аграрного сектору така залежність є особливо відчутною, оскільки їх діяльність визначається не лише внутрішніми виробничими факторами, але й значною мірою залежить від коливань попиту та пропозиції, цінової ситуації на ринку, стану логістичної інфраструктури, державної аграрної політики та зовнішньоекономічної кон'юнктури. За таких умов ефективність управління операційними бізнес-процесами безпосередньо пов'язана зі здатністю підприємства своєчасно адаптувати свою діяльність до змін ринкового середовища.

Одним із ключових факторів, що визначають особливості функціонування підприємства, виступає кон'юнктура ринку. Під кон'юктурою ринку прийнято розуміти сукупність економічних умов, факторів та тенденцій, які формують поточний стан ринку і впливають на співвідношення попиту та пропозиції, рівень цін, активність учасників ринку та перспективи його розвитку. Кон'юнктура відображає конкретну економічну ситуацію в певний момент часу та характеризує можливості підприємства щодо реалізації продукції, формування доходів і забезпечення конкурентних переваг.

Особливістю кон'юнктури аграрного ринку є її висока динамічність. Ціни на зернові, олійні та інші види сільськогосподарської продукції постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. На ситуацію впливають погодні умови, рівень урожайності, обсяги виробництва в країні та світі, валютні коливання, логістичні обмеження, державне регулювання та

зміни споживчого попиту. У результаті підприємства змушені постійно переглядати свої виробничі плани та адаптувати операційну діяльність до нових умов.

Для аграрних підприємств ринкова кон'юнктура виступає важливим орієнтиром при прийнятті управлінських рішень. Саме від прогнозованого рівня попиту та цін значною мірою залежить вибір структури посівних площ, обсягів виробництва, напрямів інвестування, строків реалізації продукції та способів організації збуту. Тому сучасне управління операційними бізнес-процесами не може здійснюватися ізольовано від аналізу ринкового середовища.

З метою систематизації основних факторів впливу доцільно розглянути їх класифікацію.

Таблиця 1.3

**Основні фактори кон'юнктури ринку та їх вплив на операційні
бізнес-процеси підприємства**

Фактор	Прояв впливу	Наслідки для операційних процесів
Попит на продукцію	Зміна обсягів реалізації	Коригування виробничої програми
Рівень цін	Зміна доходів підприємства	Оптимізація структури виробництва
Конкуренція	Посилення вимог до продукції	Підвищення якості та ефективності
Логістичні умови	Зміна витрат на транспортування	Коригування каналів збуту
Державна політика	Дотації, обмеження, регулювання	Зміна господарських рішень
Технологічні зміни	Впровадження інновацій	Модернізація операційних процесів

Як свідчать дані таблиці, практично всі зовнішні фактори так чи інакше впливають на операційну діяльність підприємства. При цьому окремі фактори можуть діяти одночасно, посилюючи або послаблюючи вплив один одного. Саме тому управлінські рішення повинні прийматися на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища.

Особливу увагу необхідно приділяти впливу кон'юнктури ринку на окремі групи операційних бізнес-процесів. Найбільш чутливими до змін зовнішнього середовища є виробничі, постачальницькі та збутові процеси. Зміна цін на ресурси впливає на систему матеріально-технічного забезпечення підприємства, коливання попиту визначають обсяги виробництва, а логістичні умови безпосередньо впливають на процеси реалізації продукції.

У сучасних умовах ефективне управління операційними бізнес-процесами потребує формування постійного інформаційного зв'язку між ринком і внутрішньою системою управління підприємством. Будь-які зміни зовнішнього середовища повинні оперативно враховуватися при прийнятті управлінських рішень щодо використання ресурсів, планування виробничої діяльності та організації збуту продукції.

Взаємозв'язок між кон'юктурою ринку та операційними бізнес-процесами підприємства представлено на рис. 1.2.

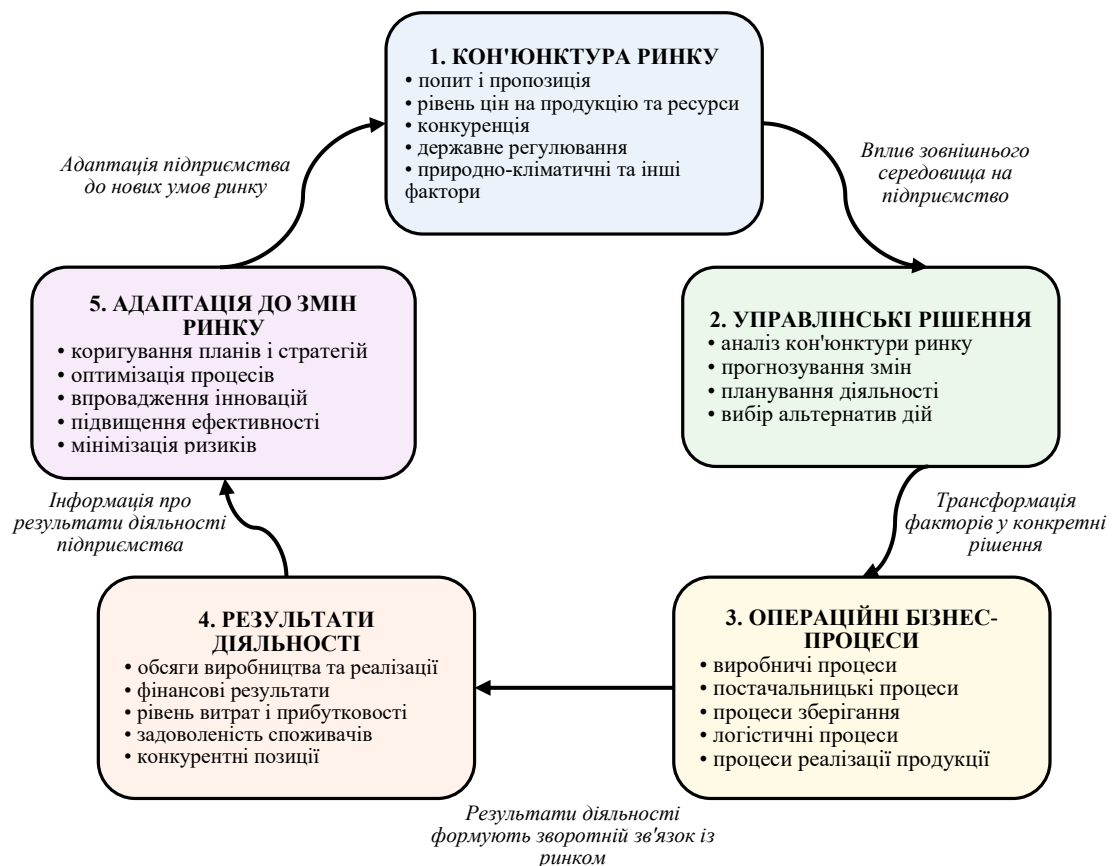


Рис. 1.2. Взаємозв'язок кон'юнктури ринку та операційних бізнес-процесів підприємства

Представлена схема демонструє циклічний характер взаємодії між зовнішнім середовищем та операційною діяльністю підприємства. Кон'юнктура ринку формує вимоги до діяльності підприємства, управлінська система трансформує їх у конкретні рішення, а результати реалізації цих рішень стають основою для подальшої адаптації підприємства до ринкових змін.

За умов високої мінливості ринкового середовища особливого значення набуває адаптивність системи управління. Адаптивне управління передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів шляхом коригування виробничих планів, структури ресурсів, організації праці та збутової діяльності. На відміну від традиційних підходів, адаптивне управління орієнтується не лише на досягнення поточних результатів, а й на забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах невизначеності [32].

Реалізація адаптивного підходу до управління операційними бізнес-процесами потребує використання сучасних управлінських концепцій та інструментів, які дозволяють забезпечити гнучкість функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У сучасній практиці менеджменту найбільшого поширення набули концепції Business Process Management (BPM), Lean Management, Agile Management та Supply Chain Management (SCM), кожна з яких спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення його внутрішніх процесів.

Концепція BPM ґрунтується на управлінні підприємством через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Основною метою такого підходу є забезпечення прозорості діяльності, підвищення рівня контролю за виконанням операцій та постійне вдосконалення процесів. На відміну від традиційного функціонального управління, BPM дозволяє розглядати діяльність підприємства як єдину систему створення цінності, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню результативності роботи.

Важливе місце в сучасному операційному менеджменті займає концепція Lean Management, або бережливого управління. Її основна ідея полягає у

максимальному усуненні всіх видів втрат, які не створюють цінності для кінцевого споживача. До таких втрат можуть належати надлишкові запаси, зайві переміщення матеріалів, простої техніки, дублювання функцій, нераціональне використання трудових ресурсів та інші непродуктивні витрати. Для аграрних підприємств застосування принципів бережливого управління створює можливості для зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції.

У свою чергу, концепція Agile орієнтована на забезпечення максимальної гнучкості системи управління. Вона передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оперативне коригування планів та постійне вдосконалення управлінських рішень. Особливого значення Agile-підхід набуває в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, коли підприємство повинно швидко адаптуватися до зміни попиту, коливань цін або інших зовнішніх факторів.

Не менш важливою для аграрних підприємств є концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Вона передбачає інтеграцію виробничих, логістичних, постачальницьких та збутових процесів у єдину систему управління матеріальними та інформаційними потоками. Використання SCM дозволяє скоротити витрати на транспортування та зберігання продукції, підвищити оперативність поставок і покращити взаємодію з контрагентами.

З метою узагальнення особливостей сучасних підходів до адаптації операційних бізнес-процесів доцільно розглянути їх порівняльну характеристику.

Як свідчать дані таблиці, сучасні управлінські концепції мають різні цілі та інструменти реалізації, однак усі вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатності функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища.

Останніми роками важливим фактором підвищення ефективності управління операційними бізнес-процесами стала цифровізація господарської діяльності. Розвиток інформаційних технологій створив нові можливості для

збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровим інструментам підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Таблиця 1.4

**Сучасні підходи до адаптації операційних бізнес-процесів до змін
ринкового середовища**

Підхід	Основна мета	Переваги для підприємства
BPM	Управління бізнес-процесами	Прозорість і контроль діяльності
Lean Management	Усунення втрат	Зниження витрат та підвищення ефективності
Agile Management	Гнучкість управління	Швидка адаптація до змін
SCM	Інтеграція ланцюгів постачання	Оптимізація логістичних процесів
Цифрове управління	Автоматизація процесів	Підвищення швидкості та якості рішень

Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати значну частину операційних процесів, починаючи від планування виробництва та закупівель і завершуючи контролем виконання виробничих завдань та аналізом результатів діяльності. Особливого поширення набули ERP-системи, які забезпечують інтеграцію різних функціональних напрямів діяльності підприємства в єдиному інформаційному середовищі [37].

Для підприємств аграрного сектору цифрові технології відкривають додаткові можливості щодо підвищення ефективності операційної діяльності. Використання супутникового моніторингу, GPS-навігації, автоматизованих систем обліку ресурсів, електронного документообігу та аналітичних платформ дозволяє покращити контроль за виробничими процесами, підвищити точність планування та скоротити витрати ресурсів.

Суттєвого значення набуває також використання аналітичних інструментів прогнозування ринкової ситуації. Аналіз динаміки цін, обсягів виробництва, рівня попиту та інших ринкових показників дозволяє підприємствам завчасно виявляти можливі ризики та формувати обґрунтовані

управлінські рішення. Саме тому сучасне управління операційними бізнес-процесами дедалі більше спирається на використання економічної аналітики та прогнозних моделей.

Для сільськогосподарських підприємств адаптація до змінної кон'юнктури ринку має власну специфіку. На відміну від багатьох інших галузей економіки, аграрне виробництво характеризується тривалим виробничим циклом, високою залежністю від природно-кліматичних умов та обмеженими можливостями швидкої зміни виробничої програми. Це обумовлює необхідність більш ретельного планування діяльності та використання механізмів прогнозування ринкової ситуації [39].

У процесі адаптації підприємства повинні забезпечувати оптимальне поєднання стратегічної стабільності та оперативної гнучкості. З одного боку, господарство повинно мати чітко визначені напрями розвитку та виробничу спеціалізацію, а з іншого — бути готовим до коригування окремих управлінських рішень залежно від зміни ринкових умов. Саме такий підхід дозволяє забезпечити стійкість функціонування підприємства та мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків.

Таким чином, управління операційними бізнес-процесами в умовах змінної кон'юнктури ринку потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз зовнішнього середовища, використання сучасних управлінських концепцій та впровадження цифрових технологій. Ефективна адаптація операційних процесів до ринкових змін створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення результатів господарської діяльності та забезпечення його довгострокового розвитку. Для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності та сезонності виробництва, значення адаптивного управління операційними бізнес-процесами є особливо важливим, оскільки саме воно забезпечує здатність господарства своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СФГ «ЮЛІЯ І К°»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка результатів діяльності СФГ «Юлія і К°»

Ефективність управління операційними бізнес-процесами значною мірою залежить від наявного ресурсного потенціалу підприємства, особливостей його виробничої спеціалізації та досягнутих результатів господарської діяльності. Саме тому перед проведенням аналізу системи управління операційними бізнес-процесами доцільно здійснити комплексну організаційно-економічну оцінку діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження виступає селянське (фермерське) господарство «Юлія і К°» Самарівського району Дніпропетровської області. Господарство було засноване 13 жовтня 1997 року та функціонує як самостійний суб'єкт аграрного підприємництва. Код ЄДРПОУ підприємства – 23940450. Керівником господарства є Тищенко Олег Васильович.

Основним видом діяльності СФГ «Юлія і К°» відповідно до КВЕД 01.11 є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім основного напрямку діяльності, підприємство здійснює оптову торгівлю зерном, насінням та кормами для тварин, а також надає допоміжні послуги у рослинництві. Виробнича спеціалізація господарства орієнтована на вирощування товарного зерна та олійних культур, що відповідає природно-кліматичним умовам регіону та кон'юктурі аграрного ринку.

Для оцінки тенденцій розвитку господарства доцільно проаналізувати основні виробничо-економічні показники його діяльності за останні п'ять років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних виробничо-економічних показників діяльності
СФГ «Юлія і К°» у 2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Площа с.-г. угідь, га	420	428	435	441	446	106,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	14	13	12	11	10	71,4
Дохід від реалізації, тис. грн	6842,5	7318,4	7910,5	8674,2	9456,8	138,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5784,2	6145,8	6754,2	7128,4	7518,8	130,0
Прибуток, тис. грн	1058,3	1172,6	1156,3	1545,8	1938,0	183,1
Рентабельність, %	18,29	19,08	17,12	21,69	25,78	+7,49 в.п.
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	16,29	17,10	18,19	19,67	21,20	130,1
Дохід на одного працівника, тис. грн	488,8	562,9	659,2	788,6	945,7	193,5

Наведені в таблиці 2.1 дані свідчать про позитивні тенденції розвитку господарства протягом досліджуваного періоду. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 420 га у 2021 році до 446 га у 2025 році, або на 6,2 %. Розширення земельного банку є важливим фактором нарощування виробничого потенціалу підприємства та створює додаткові можливості для підвищення обсягів виробництва продукції.

Водночас спостерігається поступове скорочення чисельності працівників з 14 до 10 осіб. З одного боку, така тенденція може бути пов'язана із загальними процесами дефіциту робочої сили в аграрному секторі, а з іншого – свідчити про підвищення рівня механізації та вдосконалення організації виробничих процесів.

Особливо показовою є динаміка фінансових результатів діяльності господарства. За період дослідження дохід від реалізації продукції зріс на 38,2 %, досягнувши у 2025 році 9456,8 тис. грн. При цьому темпи зростання доходу перевищували темпи збільшення витрат, що позитивно вплинуло на формування фінансового результату.

Прибуток підприємства у 2025 році становив 1938,0 тис. грн, що майже в 1,8 раза більше порівняно з 2021 роком. Відповідно зріс і рівень рентабельності господарської діяльності – з 18,29 % до 25,78 %. Це свідчить про підвищення ефективності виробництва та більш раціональне використання наявних ресурсів.

Для наочного відображення тенденцій зміни земельних ресурсів та чисельності працівників господарства доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 2.1).

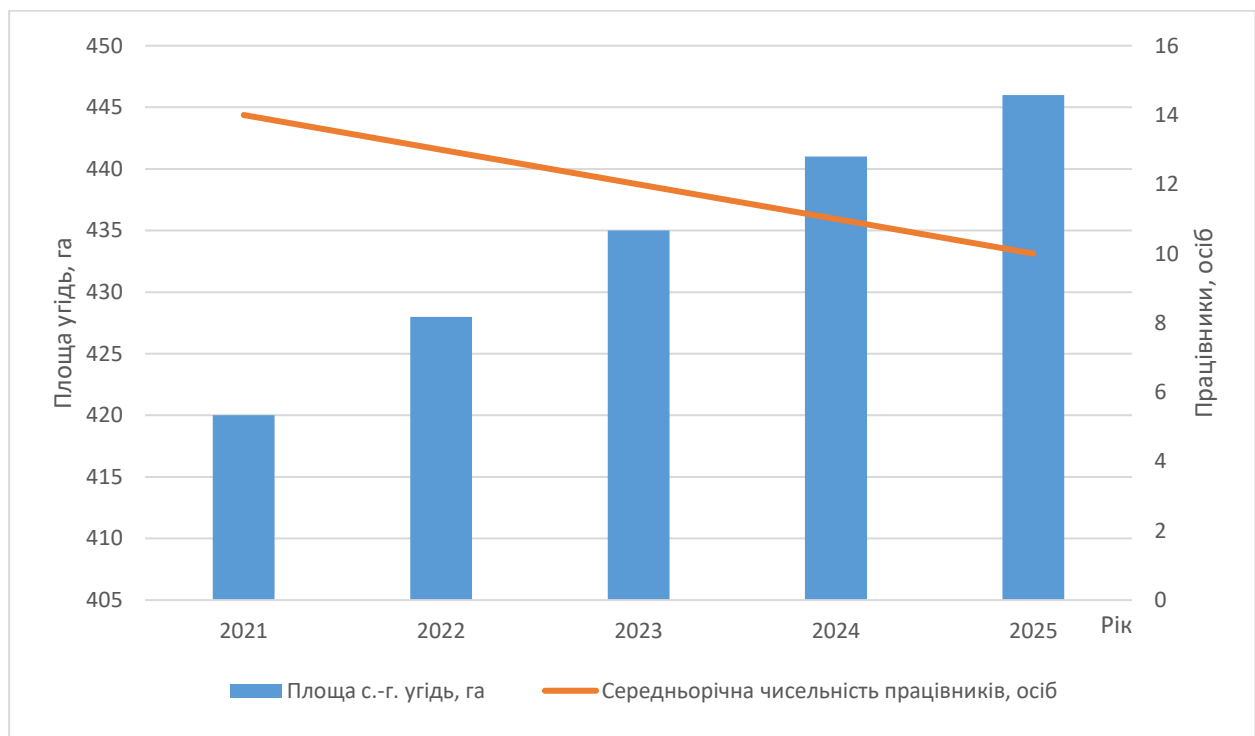


Рис. 2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь та чисельності працівників СФГ «Юлія і К» у 2021–2025 рр.

Проведений аналіз свідчить, що розвиток підприємства супроводжувався одночасним розширенням виробничої бази та підвищенням ефективності

використання трудових ресурсів. Це створює передумови для подальшого дослідження структури земельного фонду та результативності його використання в господарській діяльності підприємства.

Важливим елементом ресурсного потенціалу будь-якого сільськогосподарського підприємства є земельні ресурси. Від площі, структури та ефективності використання земельних угідь значною мірою залежать обсяги виробництва продукції, рівень доходів та конкурентоспроможність господарства. Для підприємств, що спеціалізуються на рослинництві, земельні ресурси виступають не лише основним засобом виробництва, а й визначають особливості організації операційних бізнес-процесів, пов'язаних із плануванням посівних площ, проведенням польових робіт та формуванням виробничої програми.

Для оцінки динаміки земельних ресурсів СФГ «Юлія і К°» проаналізуємо склад і структуру сільськогосподарських угідь підприємства за 2021–2025 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і структура земельних угідь СФГ «Юлія і К°» у 2021–2025 рр.

Види угідь	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2021 р., %
Рілля, га	408	416	423	429	434	106,4
Багаторічні насадження, га	2	2	2	2	2	100,0
Сіножаті та пасовища, га	10	10	10	10	10	100,0
Всього с.-г. угідь, га	420	428	435	441	446	106,2
Частка ріллі у структурі угідь, %	97,1	97,2	97,2	97,3	97,3	+0,2 в.п.

Дані таблиці 2.2 свідчать про високий рівень освоєння земельного фонду господарства. Протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь зросла на 26 га, або на 6,2 %. Основна частина земельного фонду представлена ріллею, частка якої стабільно перевищує 97 % загальної площі угідь.

Збільшення площі ріллі з 408 га до 434 га свідчить про поступове нарощування виробничого потенціалу господарства. Водночас структура земельних ресурсів залишається практично незмінною, що характерно для підприємств зерново-олійної спеціалізації. Висока частка ріллі забезпечує можливість максимально ефективного використання земельних ресурсів для вирощування товарних культур та формування доходів підприємства.

Для наочного відображення структури земельних угідь господарства у 2025 році доцільно побудувати відповідну діаграму (рис. 2.2).

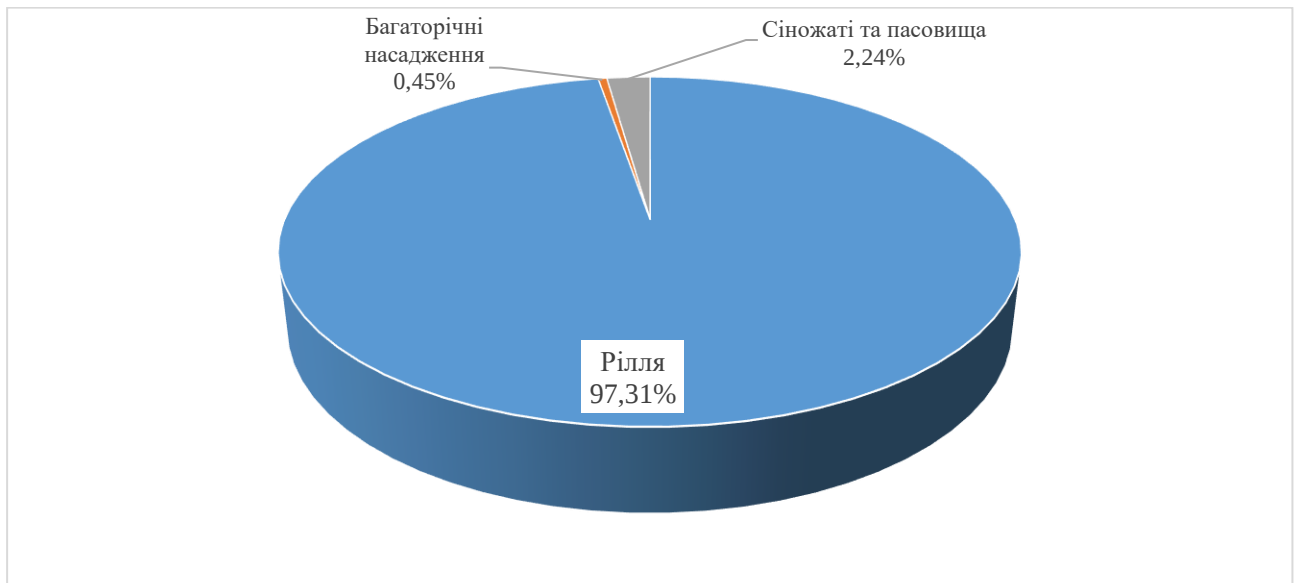


Рис. 2.2. Структура земельних угідь СФГ «Юлія і К°» у 2025 році

Аналіз структури земельного фонду підтверджує виробничу орієнтацію підприємства на рослинницьку діяльність. Практично вся площа угідь використовується для виробництва товарної продукції, що створює сприятливі умови для ефективної організації операційних бізнес-процесів та забезпечення високого рівня використання земельних ресурсів.

Важливим показником ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства є структура товарної продукції, яка відображає виробничу спеціалізацію господарства та рівень концентрації виробництва окремих видів продукції. Враховуючи природно-кліматичні умови Самарівського району Дніпропетровської області та виробничий напрям

діяльності СФГ «Юлія і К°», основними культурами виступають озима пшениця, ячмінь та соняшник.

З метою оцінки виробничої спеціалізації підприємства проаналізуємо структуру реалізації основних видів продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка реалізації основних видів продукції СФГ «Юлія і К°» у
2021–2025 рр., тис. грн**

Вид продукції	2021	2022	2023	2024	2025
Озима пшениця	2480,3	2614,1	2798,4	3025,2	3296,7
Ячмінь	1094,8	1148,2	1227,6	1341,5	1448,9
Соняшник	2785,4	3042,5	3306,8	3726,8	4134,7
Інша продукція	482,0	513,6	577,7	580,7	576,5
Всього	6842,5	7318,4	7910,5	8674,2	9456,8

Наведені дані свідчать, що провідне місце в структурі товарної продукції господарства займає соняшник, частка якого у 2025 році становила близько 43,7 % загального доходу від реалізації. Друге місце посідає озима пшениця з питомою вагою майже 34,9 %, а третє — ячмінь.

Сформована структура виробництва відповідає сучасній кон'юктурі аграрного ринку, оскільки саме зернові та олійні культури залишаються найбільш ліквідними видами продукції та забезпечують стабільний попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас така спеціалізація вимагає ефективної організації операційних бізнес-процесів, пов'язаних із плануванням виробництва, матеріально-технічним забезпеченням, зберіганням та реалізацією продукції.

Для більш наочного відображення структури товарної продукції підприємства доцільно побудувати рисунок 2.3.

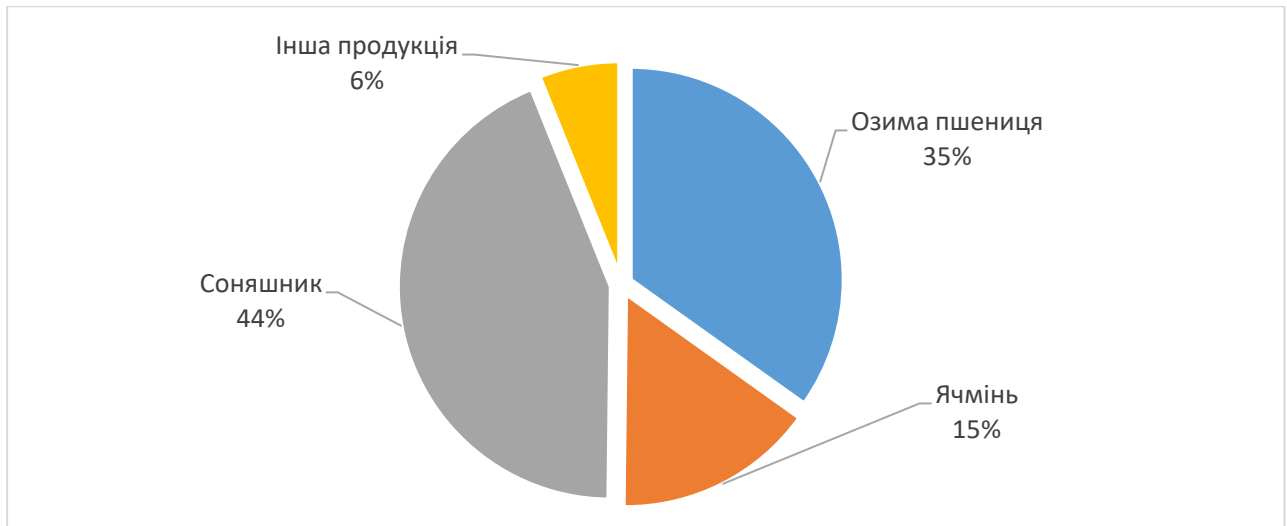


Рис. 2.3. Структура товарної продукції СФГ «Юлія і К°» у 2025 році

Отримані результати свідчать, що СФГ «Юлія і К°» має чітко виражену зерново-олійну спеціалізацію, яка значною мірою визначає особливості організації його операційних бізнес-процесів та формує основу для подальшого аналізу ефективності використання виробничих ресурсів підприємства.

Важливою умовою забезпечення стабільного функціонування операційних бізнес-процесів є достатній рівень ресурсного забезпечення підприємства та ефективність використання наявних ресурсів. Результативність виробничої діяльності значною мірою залежить від раціонального використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Саме тому для формування комплексної оцінки діяльності СФГ «Юлія і К°» доцільно проаналізувати основні показники ефективності використання ресурсного потенціалу господарства.

Результати відповідних розрахунків наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники забезпеченості та ефективності використання ресурсів
СФГ «Юлія і К°» у 2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Площа с.-г. угідь, га	420	428	435	441	446	106,2

Чисельність працівників, осіб	14	13	12	11	10	71,4
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	16,29	17,10	18,19	19,67	21,20	130,1
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	2,52	2,74	2,66	3,51	4,35	172,6
Дохід на одного працівника, тис. грн	488,8	562,9	659,2	788,6	945,7	193,5
Прибуток на одного працівника, тис. грн	75,6	90,2	96,4	140,5	193,8	256,3
Навантаження угідь на 1 працівника, га	30,0	32,9	36,3	40,1	44,6	148,7

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про загальне підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу господарства протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на скорочення чисельності працівників, підприємству вдалося забезпечити зростання виробничих та фінансових результатів діяльності, що свідчить про вдосконалення організації операційних бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці.

Позитивною тенденцією є зростання доходу на 1 га сільськогосподарських угідь з 16,29 тис. грн у 2021 році до 21,20 тис. грн у 2025 році. Приріст показника склав понад 30 %, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо прибутку на 1 га, який за досліджуваний період зріс майже в 1,7 раза.

Особливо помітним є зростання показників продуктивності праці. Дохід у розрахунку на одного працівника збільшився з 488,8 тис. грн до 945,7 тис. грн, тобто майже вдвічі. Ще більш високими темпами зростав прибуток на одного працівника, який у 2025 році становив 193,8 тис. грн проти 75,6 тис. грн у 2021 році. Такі результати свідчать про підвищення ефективності організації праці та вдосконалення системи управління виробничими процесами.

Водночас спостерігається збільшення навантаження земельних угідь на одного працівника з 30,0 до 44,6 га. Це свідчить про зростання рівня механізації виробництва та більш раціональне використання трудових ресурсів. За умови належного технічного забезпечення така тенденція є позитивною, оскільки дозволяє скорочувати витрати на утримання персоналу та підвищувати ефективність господарської діяльності.

Для більш наочного відображення змін ефективності використання трудових і земельних ресурсів доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 2.4).

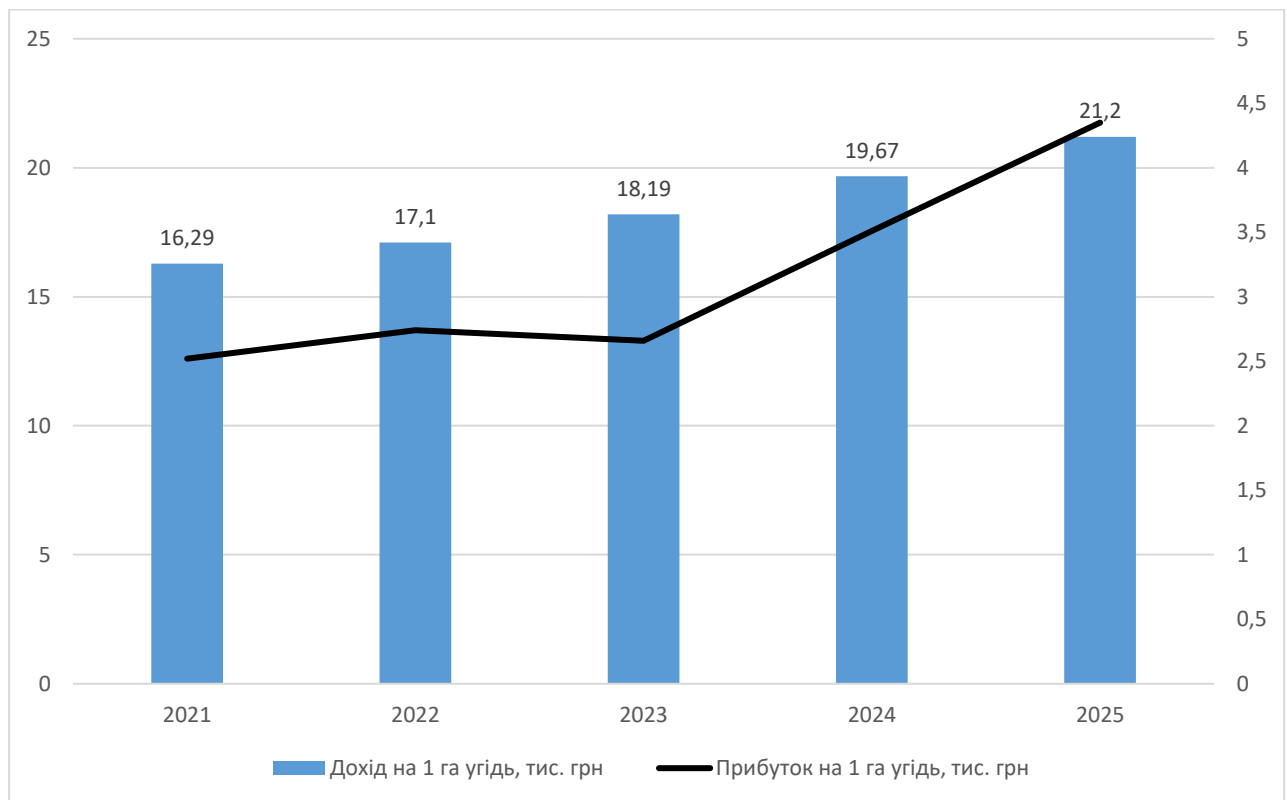


Рис. 2.4. Динаміка показників продуктивності праці та ефективності використання земельних ресурсів СФГ «Юлія і К» у 2021–2025 рр.

Отримані результати підтверджують, що підприємство поступово підвищує ефективність використання наявного ресурсного потенціалу, що позитивно впливає на результати господарської діяльності та створює

передумови для подальшого вдосконалення системи управління операційними бізнес-процесами.

Для визначення загальної результативності функціонування СФГ «Юлія і К°» доцільно здійснити узагальнену оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє встановити рівень ефективності використання виробничих ресурсів, оцінити тенденції розвитку господарства та визначити передумови для подальшого вдосконалення управління операційними бізнес-процесами.

Основні результати діяльності господарства за досліджуваний період наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Комплексна оцінка економічних результатів діяльності СФГ «Юлія і К°» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	6842,5	7318,4	7910,5	8674,2	9456,8	138,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5784,2	6145,8	6754,2	7128,4	7518,8	130,0
Прибуток, тис. грн	1058,3	1172,6	1156,3	1545,8	1938,0	183,1
Рентабельність виробництва, %	18,29	19,08	17,12	21,69	25,78	+7,49 в.п.
Коефіцієнт окупності витрат	1,18	1,19	1,17	1,22	1,26	106,8
Частка прибутку в доході, %	15,47	16,02	14,62	17,82	20,49	+5,02 в.п.

Дані таблиці 2.5 свідчать про стійку позитивну динаміку основних фінансових показників господарства. За період 2021–2025 рр. дохід від реалізації продукції зріс на 2614,3 тис. грн або на 38,2 %, що свідчить про

зміцнення ринкових позицій підприємства та поступове нарощування масштабів господарської діяльності.

Собівартість реалізованої продукції також мала тенденцію до зростання, що є закономірним наслідком подорожчання матеріально-технічних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив та інших виробничих факторів. Проте темпи зростання доходу перевищували темпи збільшення витрат, що забезпечило покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Особливо позитивною є динаміка прибутку, який за досліджуваний період зріс з 1058,3 тис. грн до 1938,0 тис. грн. Таким чином, приріст прибутку склав понад 83 %, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та більш раціональне використання виробничих ресурсів.

Показник рентабельності виробництва також характеризується позитивною тенденцією. Незважаючи на певне зниження у 2023 році, що могло бути пов'язано з несприятливими ринковими умовами та зростанням виробничих витрат, уже в наступні роки підприємству вдалося суттєво покращити результати діяльності. У 2025 році рівень рентабельності досяг 25,78 %, що є досить високим показником для підприємств рослинницького напряму спеціалізації.

Аналогічна тенденція простежується і щодо коефіцієнта окупності витрат. Якщо у 2021 році на кожну гривню витрат господарство отримувало 1,18 грн доходу, то у 2025 році цей показник зріс до 1,26 грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання вкладених ресурсів та покращення фінансової стійкості підприємства.

Для більш наочного відображення динаміки фінансових результатів діяльності підприємства доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 2.5).

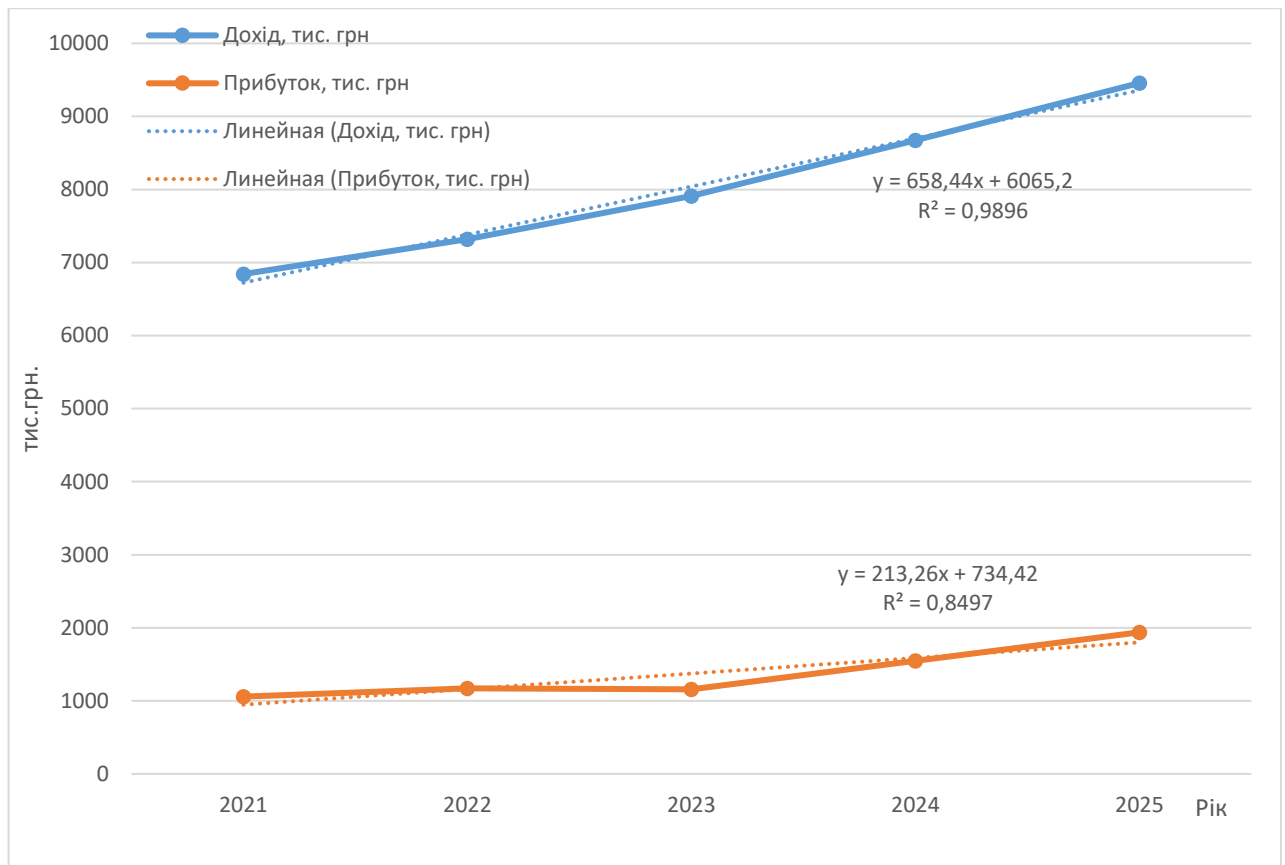


Рис. 2.5. Трендовий аналіз доходу та прибутку СФГ «Юлія і К°» за 2021–2025 рр.

Побудова трендових моделей дозволяє оцінити загальну тенденцію зміни фінансових результатів та визначити перспективи подальшого розвитку підприємства. Зростаючий характер трендів доходу та прибутку свідчить про наявність позитивних тенденцій у діяльності господарства та підтверджує можливість подальшого нарощування економічного потенціалу за умови ефективного управління виробничими ресурсами та операційними бізнес-процесами.

Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності СФГ «Юлія і К°» дозволяє зробити висновок, що господарство має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку. Підприємство характеризується стабільним зростанням площі сільськогосподарських угідь, підвищенням продуктивності праці, збільшенням доходів та покращенням фінансових результатів діяльності.

Разом з тим результати дослідження свідчать про наявність резервів подальшого підвищення ефективності господарювання. Незважаючи на позитивну динаміку економічних показників, підприємство функціонує в умовах нестабільної кон'юнктури аграрного ринку, що потребує постійного вдосконалення системи управління операційними бізнес-процесами. Саме ефективність організації виробничих, постачальницьких, збутових та інформаційних процесів значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке економічне зростання.

2.2. Дослідження рівня та ефективності управління операційними бізнес-процесами підприємства

В умовах нестабільності аграрного ринку особливого значення набуває ефективне управління операційними бізнес-процесами підприємства. Саме від рівня організації виробництва, забезпечення ресурсами, збуту продукції та координації управлінських рішень залежить здатність господарства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільні фінансово-економічні результати діяльності.

Для СФГ «Юлія і К°» питання ефективності операційних бізнес-процесів має важливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, коливань закупівельних цін та змін кон'юнктури ринку зернових і олійних культур. За таких умов управлінські рішення повинні забезпечувати не лише виконання виробничої програми, але й формування достатнього рівня гнучкості операційної системи.

З метою оцінки рівня організації операційної діяльності проведемо аналіз основних бізнес-процесів господарства.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності основних операційних бізнес-процесів СФГ
«Юлія і К^о» у 2025 році**

Бізнес-процес	Рівень ефективності (1–10 балів)	Характеристика
Планування виробництва	8	Забезпечує своєчасне формування виробничої програми
Матеріально-технічне забезпечення	7	Загалом ефективне, залежить від ринкових цін на ресурси
Організація польових робіт	9	Високий рівень механізації та координації
Контроль виробничих процесів	8	Регулярний моніторинг виконання робіт
Зберігання продукції	7	Наявні резерви покращення складської логістики
Реалізація продукції	8	Сформовані стабільні канали збуту
Управління інформаційними потоками	6	Обмежене використання цифрових інструментів

Проведена експертна оцінка свідчить, що найбільш ефективно в господарстві організовані процеси виробництва та проведення польових робіт. Це пояснюється відносно невеликими масштабами підприємства, що спрощує координацію діяльності та контроль за виконанням виробничих операцій.

Водночас найнижчий рівень ефективності спостерігається у сфері управління інформаційними потоками. Відсутність сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень обмежує можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та ускладнює прогнозування ринкової ситуації.

Одним із найважливіших критеріїв оцінки операційних бізнес-процесів виступає результативність виробничої діяльності підприємства. Саме вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та рівень організації виробничих операцій.

Для цього проведемо аналіз основних виробничих показників діяльності господарства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники виробничої ефективності операційної діяльності СФГ
«Юлія і К°»**

Показник	2023	2024	2025
Урожайність зернових культур, ц/га	42,8	45,6	47,9
Урожайність соняшнику, ц/га	24,3	26,1	27,5
Виробництво продукції на 1 працівника, тис. грн	659,2	788,6	945,7
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	2,66	3,51	4,35
Рентабельність виробництва, %	17,12	21,69	25,78

Аналіз наведених показників свідчить про підвищення результативності виробничих процесів господарства. Зростання урожайності основних культур, підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку на одиницю земельних ресурсів підтверджують позитивний вплив існуючої системи управління операційною діяльністю на результати господарювання.

Особливо показовим є зростання виробництва продукції у розрахунку на одного працівника майже на 44 % за досліджуваний період. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та вдосконалення організації виробничих операцій.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про достатньо високий рівень організації основних виробничих бізнес-процесів господарства. Разом із тим для формування комплексної оцінки системи управління необхідно дослідити особливості реалізації продукції та вплив ринкової кон'юнктури на операційну діяльність підприємства.

Важливою складовою системи управління операційними бізнес-процесами є організація реалізації продукції, оскільки саме збутова діяльність забезпечує трансформацію виробничих результатів у фінансові надходження підприємства. Для СФГ «Юлія і К°», яке спеціалізується на виробництві

зернових та олійних культур, ефективність збутових процесів значною мірою визначає рівень прибутковості господарської діяльності та можливості подальшого розвитку.

Протягом останніх років у господарстві сформувалася стабільна система реалізації продукції через мережу постійних партнерів та заготівельних підприємств Дніпропетровської області. Основними покупцями продукції виступають зернотрейдери, елеваторні комплекси та підприємства, що здійснюють подальшу переробку сільськогосподарської продукції.

Для оцінки ефективності каналів збуту проаналізуємо структуру реалізації продукції за основними напрямками збуту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Обсяги реалізації продукції СФГ «Юлія і К^о» за основними каналами збуту, тис. грн

Канал збуту	2023	2024	2025
Зернотрейдери	3164,2	3564,7	3942,8
Елеваторні підприємства	1740,3	1886,9	2068,4
Переробні підприємства	1423,9	1587,3	1761,7
Місцеві оптові покупці	928,4	1023,6	1145,2
Інші канали реалізації	653,7	611,7	538,7
Всього	7910,5	8674,2	9456,8

Наведені дані свідчать, що найбільшу частку в загальному обсязі реалізації продукції займають зернотрейдери. У 2025 році через цей канал було реалізовано продукції на суму 3942,8 тис. грн, що становить понад 41 % загального доходу підприємства. Значною також є роль елеваторних та переробних підприємств, сукупна частка яких перевищує 40 % обсягу реалізації.

Сформована структура збуту дозволяє підприємству забезпечувати стабільність реалізації продукції та мінімізувати ризики, пов'язані із залежністю від одного покупця. Водночас високий рівень концентрації реалізації через посередницькі структури свідчить про наявність резервів для подальшого

вдосконалення збутових бізнес-процесів та розширення ринкових можливостей господарства.

Для більш наочного відображення структури реалізації продукції доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 2.6).

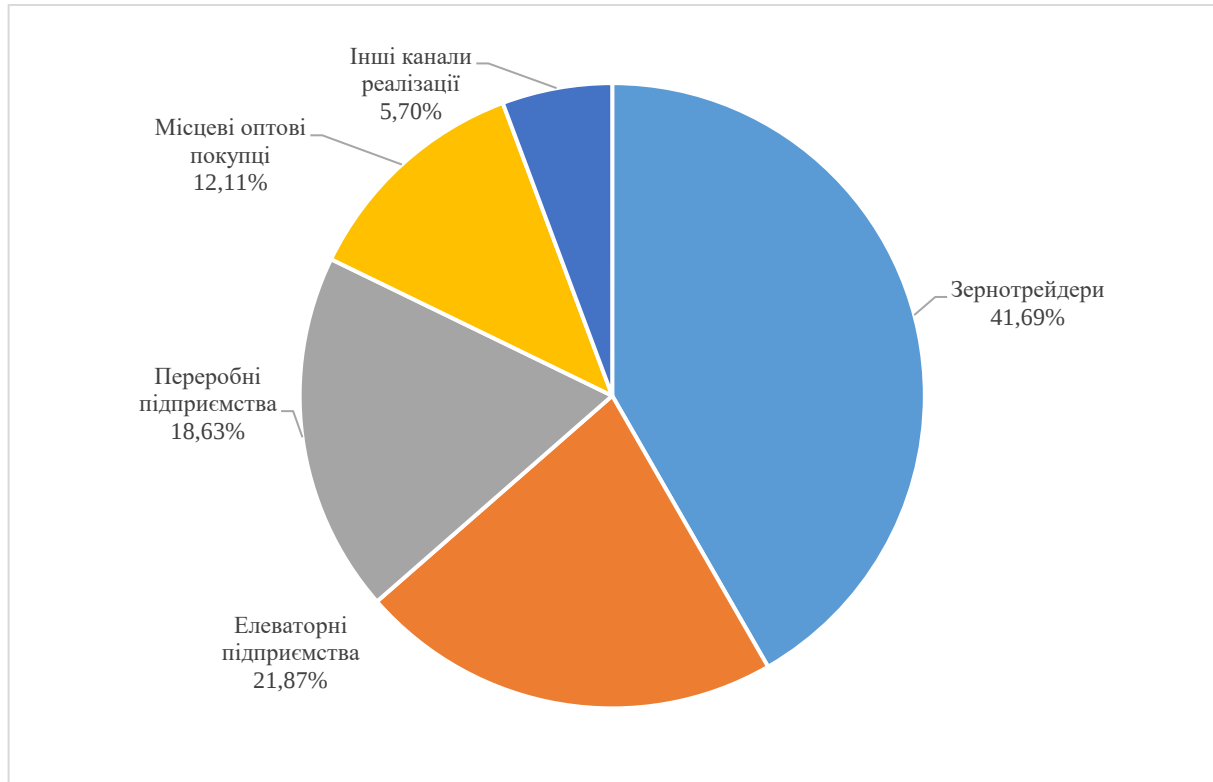


Рис. 2.6. Структура реалізації продукції СФГ «Юлія і К°» за основними каналами збуту у 2025 році

Важливим фактором, який визначає результативність операційних бізнес-процесів підприємства, виступає кон'юнктура аграрного ринку. Зміни цін на продукцію, коливання попиту, логістичні обмеження та інші зовнішні чинники безпосередньо впливають на виробничі та збутові рішення господарства.

З метою оцінки впливу ринкового середовища проведемо експертний аналіз основних факторів кон'юнктури ринку та їх впливу на операційні бізнес-процеси СФГ «Юлія і К°» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка впливу факторів ринкової кон'юнктури на операційні бізнес-процеси СФГ «Юлія і К°»

Фактор зовнішнього середовища	Сила впливу (1–10 балів)	Характер впливу
Коливання закупівельних цін на зерно	10	Дуже сильний
Зміна цін на паливно-мастильні матеріали	9	Сильний
Вартість мінеральних добрив	9	Сильний
Логістичні умови реалізації продукції	8	Значний
Конкуренція на регіональному ринку	6	Помірний
Державна підтримка аграрного сектору	5	Помірний
Погодні умови та кліматичні ризики	10	Дуже сильний

Проведений аналіз підтверджує високу залежність діяльності господарства від зовнішнього середовища. Найбільший вплив на ефективність операційних бізнес-процесів мають закупівельні ціни на продукцію, погодні умови та вартість основних виробничих ресурсів. Саме ці фактори значною мірою визначають рівень доходів, собівартості та прибутковості виробництва.

Особливо суттєвим є вплив цінових коливань на ринку зернових та олійних культур. Навіть незначні зміни ринкових цін можуть призводити до суттєвих змін фінансових результатів господарства, що обумовлює необхідність постійного моніторингу ринкової ситуації та своєчасного коригування управлінських рішень.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно побудувати карту впливу факторів ринкової кон'юнктури на операційні бізнес-процеси підприємства (рис. 2.7).

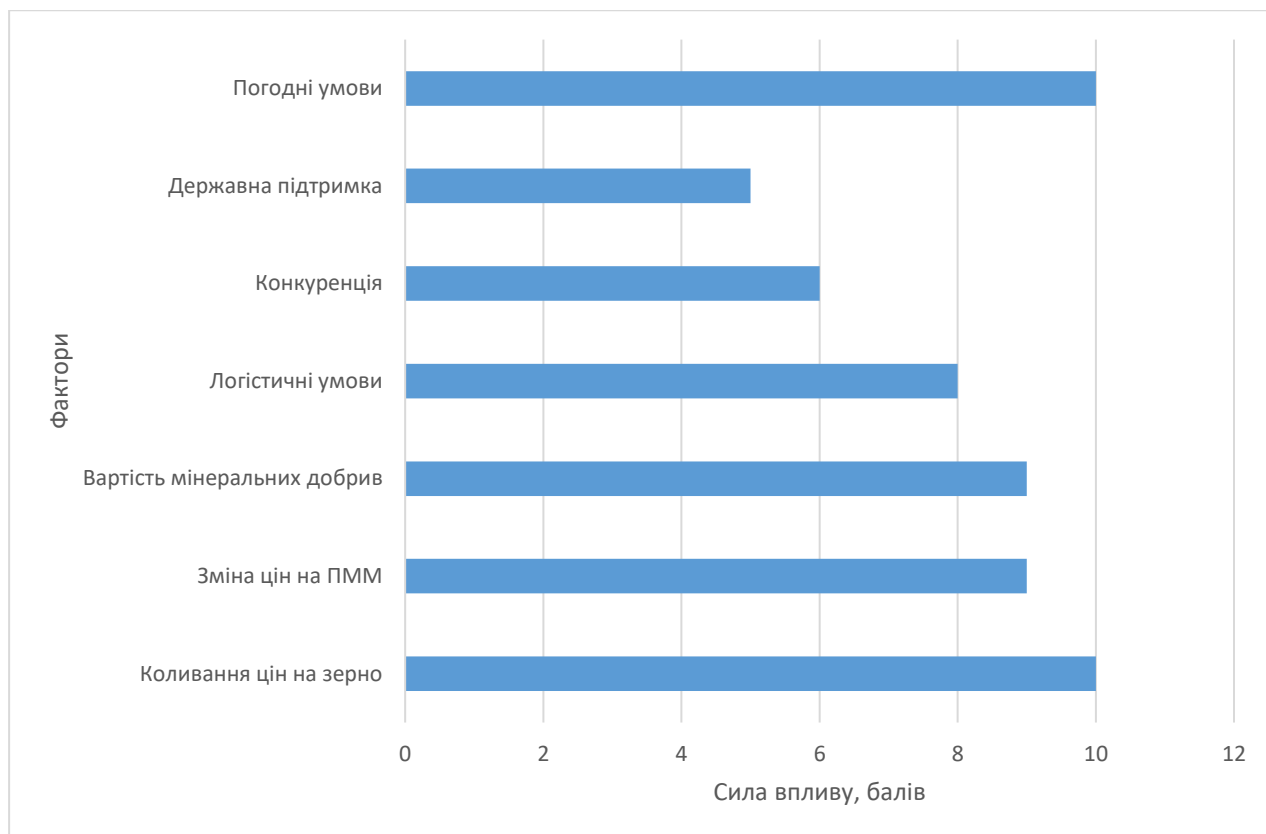


Рис. 2.7. Оцінка впливу факторів ринкової кон'юнктури на операційні бізнес-процеси СФГ «Юлія і К°»

Результати проведеного аналізу свідчать, що система управління операційними бізнес-процесами господарства загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку основних економічних показників. Разом з тим виявлені фактори впливу зовнішнього середовища потребують підвищення рівня адаптивності управління та вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень.

З метою більш детального визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно провести комплексну оцінку сильних і проблемних сторін системи управління операційними бізнес-процесами господарства.

Для формування цілісного уявлення про рівень організації операційної діяльності СФГ «Юлія і К°» доцільно узагальнити результати проведеного аналізу та визначити основні переваги й проблемні аспекти існуючої системи управління операційними бізнес-процесами.

Проведена оцінка дозволяє стверджувати, що господарство має достатньо ефективну систему організації виробничої діяльності, яка забезпечує стабільне зростання економічних результатів. Разом з тим існує ряд факторів, які стримують подальше підвищення ефективності операційної діяльності та потребують відповідних управлінських рішень.

Результати узагальненої оцінки наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Комплексна оцінка сильних та проблемних сторін системи
управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»**

Сильні сторони	Проблемні аспекти
Стабільна виробнича спеціалізація	Висока залежність від коливань ринкових цін
Позитивна динаміка доходів та прибутку	Недостатній рівень цифровізації управління
Раціональна структура земельних ресурсів	Обмежені можливості оперативного прогнозування ринку
Висока ефективність польових робіт	Залежність від погодних умов
Зростання продуктивності праці	Обмежена диверсифікація каналів збуту
Налагоджені зв'язки з покупцями продукції	Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів
Достатній рівень рентабельності	Недостатня автоматизація інформаційних процесів

Як свідчать результати таблиці 2.10, найбільш суттєвими перевагами господарства є ефективна організація виробничої діяльності, стабільне фінансове становище та раціональне використання ресурсного потенціалу. Саме ці фактори забезпечують позитивну динаміку доходів, прибутку та показників рентабельності протягом останніх років.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на ефективність управління операційними бізнес-процесами в майбутньому. Насамперед це стосується високої залежності господарства від зовнішніх факторів, зокрема

коливань закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, змін вартості виробничих ресурсів та нестабільності ринкового середовища.

Крім того, певним стримуючим фактором виступає недостатній рівень використання сучасних цифрових інструментів управління. Більшість управлінських рішень приймається на основі традиційних підходів, що обмежує можливості оперативного аналізу інформації та прогнозування змін ринкової кон'юнктури.

Важливим напрямом дослідження є визначення стратегічних пріоритетів удосконалення операційних бізнес-процесів підприємства. З цією метою доцільно сформувати матрицю перспективних напрямів розвитку системи управління операційною діяльністю господарства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця стратегічних напрямів удосконалення операційних бізнес-процесів СФГ «Юлія і К°»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Впровадження елементів цифрового управління	Підвищення оперативності прийняття рішень
Удосконалення системи моніторингу ринкової кон'юнктури	Покращення адаптивності виробничої діяльності
Оптимізація планування виробничих процесів	Скорочення витрат ресурсів
Розширення каналів реалізації продукції	Зменшення збутових ризиків
Удосконалення системи інформаційного забезпечення	Підвищення якості управлінських рішень
Посилення контролю ефективності бізнес-процесів	Підвищення продуктивності діяльності
Використання аналітичних інструментів прогнозування	Зниження впливу ринкових ризиків

Наведені напрями удосконалення спрямовані на підвищення адаптивності системи управління операційними бізнес-процесами до змін зовнішнього середовища. Особливо важливим є впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, які дозволять своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Для узагальнення результатів дослідження та візуалізації пріоритетних напрямів удосконалення системи управління операційними бізнес-процесами доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Пріоритетні напрями удосконалення системи управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Проведене дослідження дозволило встановити, що СФГ «Юлія і К°» характеризується достатньо високим рівнем організації основних операційних бізнес-процесів. Господарство демонструє позитивну динаміку виробничо-економічних показників, ефективно використовує земельні та трудові ресурси, підтримує стабільні канали реалізації продукції та забезпечує прибутковість діяльності. Узагальнену структуру операційних бізнес-процесів підприємства та інформаційних зв'язків між ними представлено в додатку А.

Разом із тим функціонування підприємства відбувається в умовах мінливої кон'юнктури аграрного ринку, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління операційною діяльністю. Найбільші резерви підвищення ефективності пов'язані з розвитком інформаційного забезпечення управління, впровадженням цифрових технологій, удосконаленням моніторингу ринкового середовища та підвищенням адаптивності виробничих процесів.

Отримані результати дослідження створюють необхідне аналітичне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СФГ «ЮЛІЯ І К°»

3.1. Удосконалення організації та управління операційними бізнес-процесами підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку

В умовах нестабільної ринкової кон'юнктури ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності оперативно адаптувати виробничі та збутові процеси до змін зовнішнього середовища. Проведений у другому розділі аналіз показав, що СФГ «Юлія і К°» характеризується достатньо високим рівнем організації операційної діяльності та позитивною динамікою фінансово-економічних показників. Разом із тим виявлено ряд факторів, які стримують подальше підвищення ефективності функціонування господарства.

До основних проблемних аспектів належать висока залежність від коливань закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, недостатній рівень цифровізації процесів управління, обмежене використання аналітичних інструментів прогнозування ринкової кон'юнктури та значна концентрація реалізації продукції через традиційні канали збуту.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується сформувати адаптивну систему управління операційними бізнес-процесами, яка поєднуватиме елементи моніторингу ринку, цифрового управління виробничими процесами та вдосконаленого планування збутової діяльності.

Першим напрямом удосконалення є створення системи моніторингу ринкової кон'юнктури, яка дозволить своєчасно отримувати інформацію щодо змін цін на зернові та олійні культури, вартості виробничих ресурсів, логістичних витрат та поведінки основних покупців продукції.

На відміну від існуючої практики, коли управлінські рішення приймаються переважно на основі поточної ситуації, запропонована система

передбачає постійне накопичення та аналіз інформації, необхідної для оперативного коригування виробничих і збутових рішень.

Для забезпечення ефективного функціонування системи моніторингу пропонується використовувати комплекс основних ринкових індикаторів, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні індикатори моніторингу ринкової кон'юнктури для СФГ «Юлія і К°»

Показник	Періодичність контролю	Управлінське використання
Закупівельні ціни на пшеницю	Щотижня	Планування реалізації продукції
Закупівельні ціни на соняшник	Щотижня	Визначення оптимального часу продажу
Вартість дизельного пального	Щомісяця	Планування виробничих витрат
Вартість мінеральних добрив	Щомісяця	Формування бюджету виробництва
Тарифи на транспортування	Щомісяця	Оптимізація логістичних витрат
Попит основних покупців	Щотижня	Планування збутових операцій
Прогноз урожайності в регіоні	Щомісяця	Коригування маркетингової стратегії

Впровадження зазначеної системи дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливо важливим є своєчасне відстеження динаміки закупівельних цін, оскільки навіть незначне зміщення строків реалізації продукції може суттєво впливати на фінансовий результат підприємства.

Для наочного відображення взаємозв'язку між основними елементами запропонованої системи моніторингу доцільно побудувати відповідну схему (рис. 3.1).

Використання результатів моніторингу дозволить перейти від реактивного до проактивного управління операційною діяльністю підприємства. Це особливо актуально для господарства, яке спеціалізується на

виробництві зернових та олійних культур і значною мірою залежить від коливань аграрного ринку.

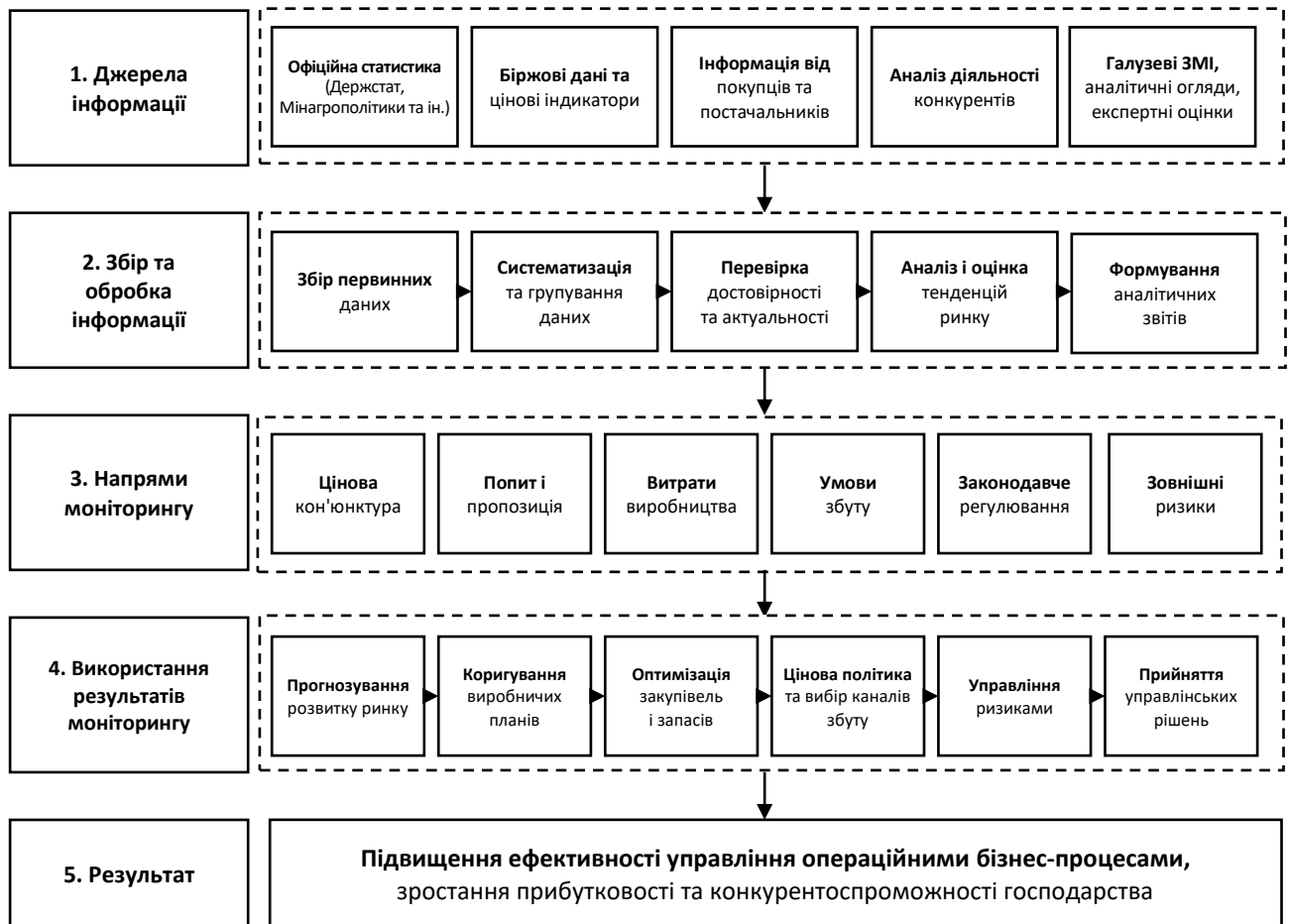


Рис. 3.1. Механізм моніторингу ринкової кон'юнктури в системі управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Одночасно із запровадженням системи моніторингу доцільно удосконалити процес планування реалізації продукції. За результатами проведеного аналізу встановлено, що основна частина продукції реалізується одразу після збирання врожаю, коли ціни часто перебувають на мінімальному сезонному рівні. Тому пропонується застосування елементів поетапної реалізації продукції залежно від прогнозованої ринкової ситуації.

Для оцінки можливого економічного ефекту від впровадження адаптивного підходу до управління реалізацією продукції було здійснено прогнозування результатів використання системи моніторингу ринкової кон'юнктури та поетапної реалізації продукції залежно від зміни ринкових цін.

Практика функціонування аграрного ринку свідчить, що реалізація продукції безпосередньо після збирання врожаю часто супроводжується зниженням закупівельних цін через сезонне збільшення пропозиції. Водночас часткове зберігання продукції та її реалізація в періоди більш сприятливої ринкової кон'юнктури дозволяють отримати додатковий дохід без істотного збільшення виробничих витрат.

З урахуванням особливостей діяльності СФГ «Юлія і К°» пропонується використовувати модель диференційованої реалізації продукції, відповідно до якої близько 60 % урожаю реалізується одразу після збирання, а решта 40 % — протягом наступних 4–6 місяців залежно від цінової ситуації на ринку.

Результати прогнозних розрахунків наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозний вплив удосконалення управління реалізацією продукції
на результати діяльності СФГ «Юлія і К°»**

Показник	Поточний стан (2025 р.)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Дохід від реалізації, тис. грн	9456,8	10118,8	+662,0
Середня ціна реалізації продукції, % до поточного рівня	100,0	107,0	+7,0
Собівартість реалізації, тис. грн	7518,8	7668,8	+150,0
Прибуток, тис. грн	1938,0	2450,0	+512,0
Рентабельність, %	25,78	31,95	+6,17 в.п.

Проведені розрахунки свідчать, що навіть відносно незначне підвищення середньої ціни реалізації продукції на 7 % здатне забезпечити додатковий дохід у розмірі понад 660 тис. грн. При цьому додаткові витрати, пов'язані зі зберіганням та організацією моніторингу ринку, оцінюються лише на рівні близько 150 тис. грн на рік.

У результаті прибуток господарства може зрости на 512 тис. грн, або на 26,4 % порівняно з поточним рівнем. Одночасно рентабельність виробництва збільшиться з 25,78 % до майже 32 %, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованого заходу.

Для наочного відображення прогнозованих змін сформуємо відповідний графічний матеріал (рис. 3.2).

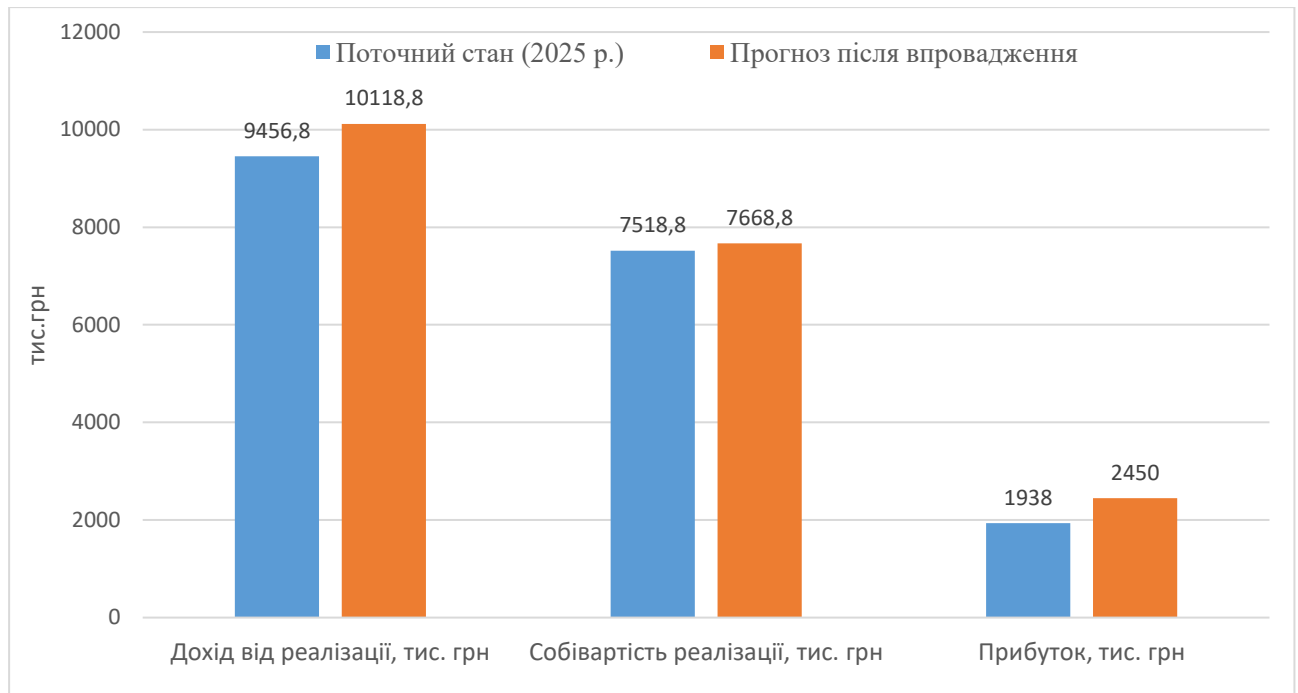


Рис. 3.2. Прогнозна зміна основних економічних показників СФГ «Юлія і К°» внаслідок удосконалення управління реалізацією продукції

Наступним напрямом удосконалення системи управління операційними бізнес-процесами є впровадження цифрових інструментів управління. Проведений аналіз показав, що більшість інформаційних потоків у господарстві обробляється традиційними методами, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень та обмежує можливості контролю виробничих процесів.

Для невеликого фермерського господарства недоцільним є впровадження складних корпоративних ERP-систем. Більш раціональним рішенням є використання спрощеного комплексу цифрових інструментів, який включатиме електронний облік виробничих операцій, моніторинг використання ресурсів, контроль виконання польових робіт та формування оперативної управлінської звітності.

Запропонована система цифрового управління повинна забезпечувати не лише автоматизацію окремих операцій, але й створювати єдине інформаційне середовище для підтримки управлінських рішень. Особливо важливим це є в

умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, коли швидкість отримання та обробки інформації безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Для СФГ «Юлія і К°» доцільним є впровадження комплексу доступних цифрових інструментів, які не потребують значних фінансових витрат та можуть бути інтегровані у поточну систему управління без істотної перебудови організаційної структури господарства. Основні напрями цифровізації операційних бізнес-процесів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо цифровізації системи управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Напрямок цифровізації	Поточний стан	Запропоноване рішення	Очікуваний результат
Облік виробничих операцій	Паперові журнали	Електронні форми обліку	Скорочення часу обробки інформації
Планування польових робіт	Ручне планування	Електронний календар робіт	Підвищення оперативності управління
Контроль використання ресурсів	Частковий контроль	Автоматизовані таблиці моніторингу	Зниження непродуктивних витрат
Моніторинг ринкової інформації	Епізодичний	Постійний електронний моніторинг	Підвищення якості управлінських рішень
Формування звітності	Ручне узагальнення	Автоматичне формування звітів	Скорочення управлінських витрат
Контроль реалізації продукції	Частково автоматизований	Єдина база даних продажів	Підвищення ефективності збуту

Упровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити прозорість управління операційною діяльністю та скоротити витрати часу на виконання адміністративних функцій. Особливо важливим є формування єдиної системи інформаційного забезпечення, яка створюватиме інформаційну основу для прийняття оперативних управлінських рішень.

З метою оцінки можливого впливу цифровізації на ефективність діяльності підприємства проведемо прогнозний розрахунок очікуваних результатів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозний ефект від впровадження цифрових інструментів управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Показник	Поточний рівень	Після впровадження	Відхилення
Час підготовки управлінської звітності, год/місяць	24	12	-50,0 %
Витрати на адміністрування, тис. грн/рік	185	155	-30
Втрати від несвоєчасного прийняття рішень, тис. грн/рік	120	60	-50,0 %
Ефективність використання ресурсів, %	100	104	+4,0 %
Додатковий прибуток, тис. грн/рік	—	165	+165

Результати прогнозування свідчать, що цифровізація системи управління дозволить скоротити витрати часу на обробку інформації майже вдвічі та зменшити адміністративні витрати приблизно на 16 %. Крім того, підвищення оперативності прийняття рішень сприятиме більш ефективному використанню виробничих ресурсів та зменшенню непродуктивних втрат.

Для наочного представлення результатів цифровізації доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 3.3).

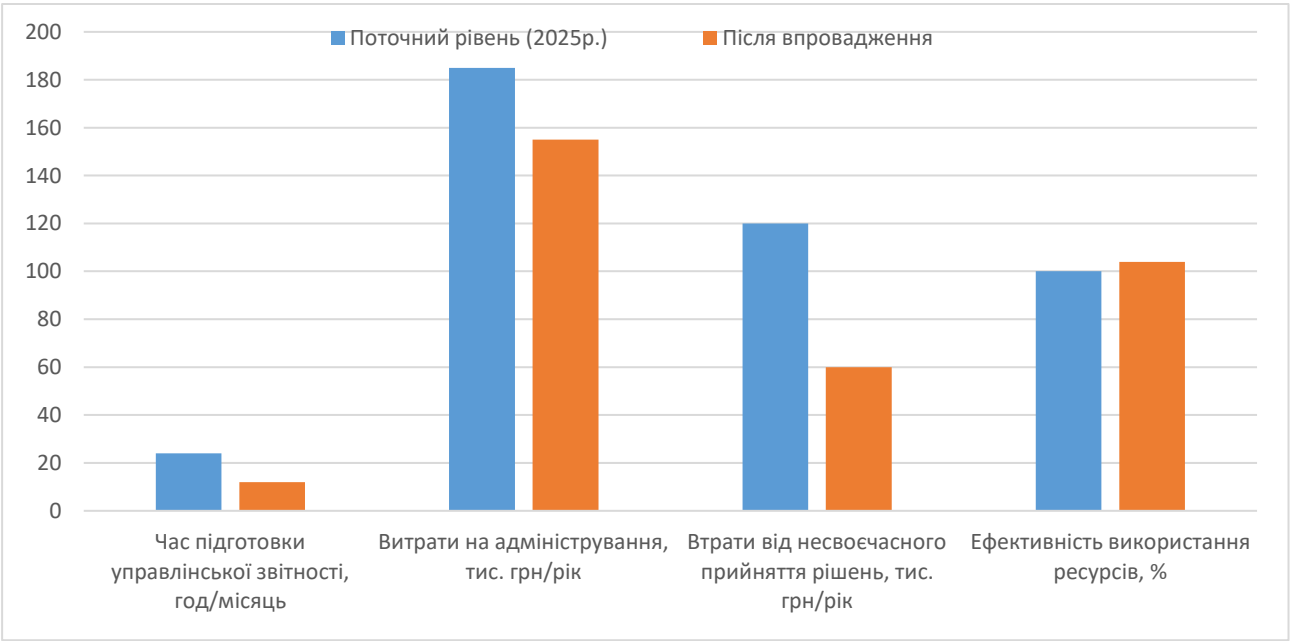


Рис. 3.3. Очікуваний вплив цифровізації на ефективність управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Однак навіть ефективна система моніторингу ринку та сучасні цифрові інструменти не забезпечать максимального результату без удосконалення самих операційних бізнес-процесів. Тому наступним етапом проектування є оптимізація виробничо-збутових процесів підприємства з урахуванням змін ринкової кон'юнктури.

Одним із ключових напрямів удосконалення пропонується впровадження адаптивного планування виробничої програми. Його сутність полягає у щорічному коригуванні структури виробництва залежно від прогнозованого рівня рентабельності окремих культур, ринкового попиту та очікуваної динаміки закупівельних цін.

Застосування такого підходу дозволяє не лише підвищити прибутковість виробництва, а й зменшити ризики, пов'язані з надмірною концентрацією господарства на окремих видах продукції. Для оцінки ефективності запропонованого підходу доцільно виконати прогнозне моделювання зміни структури товарної продукції та фінансових результатів діяльності господарства.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності СФГ «Юлія і К°» є вдосконалення структури виробництва та реалізації продукції відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Проведений у другому розділі аналіз показав, що господарство має виражену зерново-олійну спеціалізацію, причому найбільшу частку доходу формує реалізація соняшнику та озимої пшениці.

Разом із тим аналіз динаміки рентабельності окремих культур свідчить про доцільність більш гнучкого підходу до формування виробничої програми. Зокрема, щорічні коливання цін на зернові та олійні культури створюють передумови для перерозподілу посівних площ між культурами з урахуванням прогнозованої прибутковості.

У рамках удосконалення системи управління операційними бізнес-процесами пропонується впровадити адаптивний механізм планування виробництва, який передбачає щорічне коригування структури посівів на основі результатів моніторингу ринкової кон'юнктури.

З урахуванням поточних тенденцій аграрного ринку та спеціалізації господарства запропоновано прогнозну структуру виробництва, наведену в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна оптимізація структури товарної продукції СФГ «Юлія і К»»

Вид продукції	Поточна структура, %	Прогнозна структура, %	Відхилення, в.п.
Озима пшениця	34,9	36,0	+1,1
Ячмінь	15,3	12,0	-3,3
Соняшник	43,7	47,0	+3,3
Інша продукція	6,1	5,0	-1,1
Всього	100,0	100,0	—

Запропоновані зміни передбачають незначне збільшення питомої ваги найбільш рентабельних культур, насамперед соняшнику та озимої пшениці. Одночасно пропонується скорочення частки менш прибуткових напрямів виробництва, що дозволить підвищити загальну ефективність використання земельних ресурсів.

Важливою складовою вдосконалення операційних бізнес-процесів є також оптимізація збутової діяльності. Як показали результати аналізу, понад 40 % реалізації продукції господарства здійснюється через зернотрейдерів, що знижує можливості підприємства щодо впливу на ціноутворення та формування більш вигідних умов реалізації.

У зв'язку з цим пропонується поступова диверсифікація каналів збуту за рахунок збільшення частки прямих контрактів із переробними підприємствами та розширення співпраці з регіональними елеваторними комплексами.

Результати прогнозного перерозподілу каналів реалізації наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозна структура реалізації продукції СФГ «Юлія і К°» після
впровадження запропонованих заходів**

Канал реалізації	Поточна частка, %	Прогнозна частка, %
Зернотрейдери	41,7	30,0
Елеваторні підприємства	21,9	25,0
Переробні підприємства	18,6	25,0
Місцеві оптові покупці	12,1	15,0
Інші канали	5,7	5,0
Всього	100,0	100,0

Запропонована структура реалізації дозволяє суттєво знизити залежність підприємства від найбільших посередників та підвищити гнучкість збутової політики. Для візуального представлення прогнозних змін структури виробництва та реалізації продукції доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Прогнозна модель оптимізації виробничо-збутових бізнес-процесів СФГ «Юлія і К°»

З метою узагальнення результатів запропонованих заходів проведемо попередню оцінку їх впливу на основні показники операційної діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікувані результати вдосконалення організації та управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень	Відхилення
Дохід від реалізації, тис. грн	9456,8	10395,0	+938,2
Собівартість продукції, тис. грн	7518,8	7810,0	+291,2
Прибуток, тис. грн	1938,0	2585,0	+647,0
Рентабельність, %	25,78	33,10	+7,32 в.п.
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	21,20	23,31	+2,11
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	193,8	258,5	+64,7

Отримані результати свідчать, що комплексне впровадження запропонованих заходів здатне забезпечити істотне підвищення ефективності діяльності підприємства. Найбільший ефект очікується від покращення якості управлінських рішень, оптимізації структури виробництва та більш гнучкого управління процесами реалізації продукції.

Таким чином, запропонована система удосконалення організації та управління операційними бізнес-процесами дозволяє підвищити адаптивність СФГ «Юлія і К^о» до змін ринкової кон'юнктури, покращити використання ресурсного потенціалу та створити умови для зростання прибутковості господарської діяльності.

3.2. Підвищення ефективності операційних бізнес-процесів та організації збуту продукції господарства

Результативність удосконалення системи управління операційними бізнес-процесами визначається не лише можливістю покращення організації виробництва та реалізації продукції, але й конкретними змінами виробничо-економічних показників підприємства. Тому важливим етапом дослідження є оцінка прогностного впливу запропонованих заходів на результати діяльності СФГ «Юлія і К^о».

У попередньому підрозділі було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності операційних бізнес-процесів до змін ринкової кон'юнктури. Основними серед них є впровадження системи моніторингу ринку, цифровізація управлінських процесів, оптимізація структури виробництва та вдосконалення збутової діяльності.

Для оцінки загального ефекту від реалізації запропонованих заходів проведемо прогностне порівняння основних виробничо-економічних показників підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогноз зміни основних виробничо-економічних показників СФГ
«Юлія і К°» внаслідок удосконалення операційних бізнес-процесів**

Показник	Фактично у 2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення, (+,-)	Темп зміни, %
Дохід від реалізації, тис. грн	9456,8	10395,0	+938,2	109,9
Собівартість продукції, тис. грн	7518,8	7810,0	+291,2	103,9
Прибуток, тис. грн	1938,0	2585,0	+647,0	133,4
Рентабельність виробництва, %	25,78	33,10	+7,32 в.п.	128,4
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	21,20	23,31	+2,11	109,9
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	4,35	5,80	+1,45	133,3
Дохід на одного працівника, тис. грн	945,7	1039,5	+93,8	109,9
Прибуток на одного працівника, тис. грн	193,8	258,5	+64,7	133,4

Наведені розрахунки свідчать про суттєве покращення основних результативних показників діяльності підприємства. Найбільш вагомі зміни спостерігаються щодо прибутку та рентабельності виробництва. Очікується, що прибуток господарства збільшиться на 647 тис. грн або на 33,4 %, що стане наслідком комплексного впливу всіх запропонованих заходів.

Позитивна динаміка прогнозується також щодо ефективності використання земельних ресурсів. Прибуток у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь може зрости з 4,35 до 5,80 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності використання основного виробничого ресурсу підприємства.

Значне покращення очікується і щодо продуктивності праці. За рахунок удосконалення організації виробництва, цифровізації управлінських процесів та підвищення оперативності прийняття рішень дохід на одного працівника може зрости майже на 10 %, а прибуток на одного працівника — більш ніж на третину.

Для наочного відображення прогнозованих змін основних показників діяльності доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 3.5).

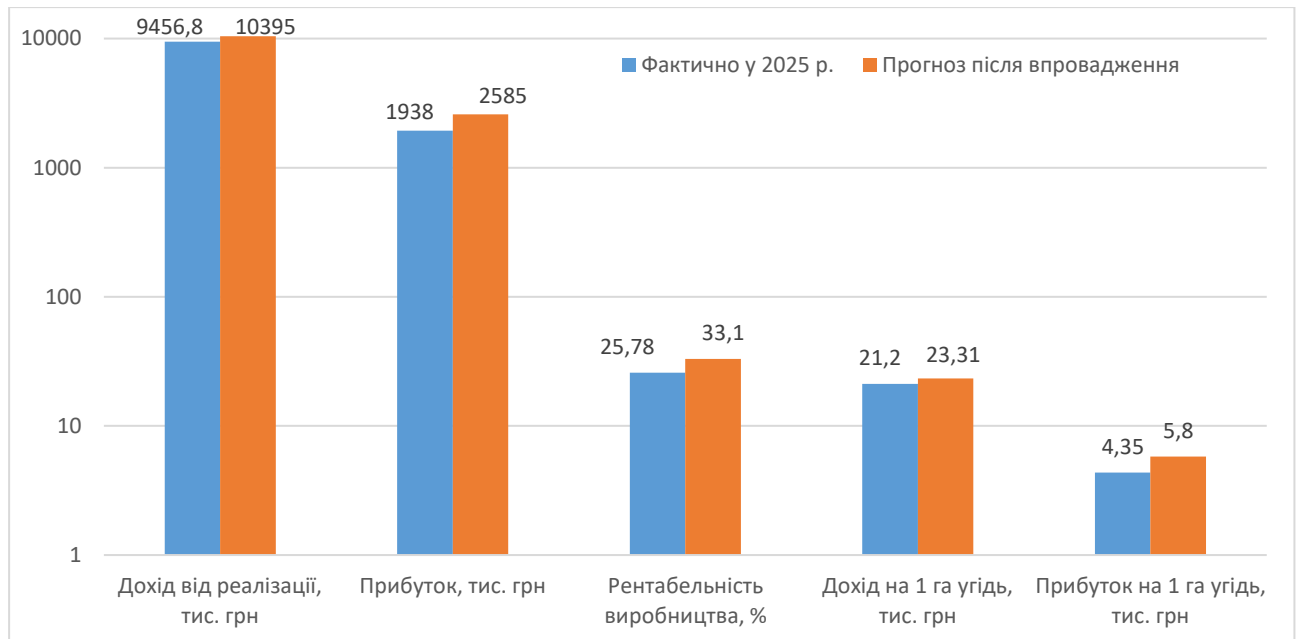


Рис. 3.5. Порівняння основних економічних показників діяльності СФГ «Юлія і К°» до та після впровадження запропонованих заходів

Важливим завданням є визначення внеску кожного із запропонованих заходів у формування загального економічного ефекту. Це дозволяє оцінити результативність окремих напрямів удосконалення та визначити найбільш перспективні інструменти підвищення ефективності операційних бізнес-процесів. Для цього здійснимо оцінку структури формування прогнозного приросту прибутку підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка впливу окремих заходів на формування додаткового прибутку СФГ «Юлія і К°»

Захід	Додатковий прибуток, тис. грн	Частка у загальному ефекті, %
Моніторинг ринкової кон'юнктури та оптимізація реалізації	262	40,5
Цифровізація управління операційними процесами	165	25,5
Оптимізація виробничої структури	140	21,6

Розширення та диверсифікація каналів збуту	80	12,4
Разом	647	100,0

Як свідчать результати розрахунків, найбільший внесок у формування загального економічного ефекту забезпечує удосконалення системи моніторингу ринкової кон'юнктури та реалізації продукції. Частка цього заходу становить понад 40 % загального приросту прибутку підприємства. Це підтверджує високу залежність результатів діяльності господарства від ринкового середовища та обґрунтовує необхідність підвищення адаптивності системи управління. Для візуалізації структури формування економічного ефекту побудуємо рисунок 3.6.

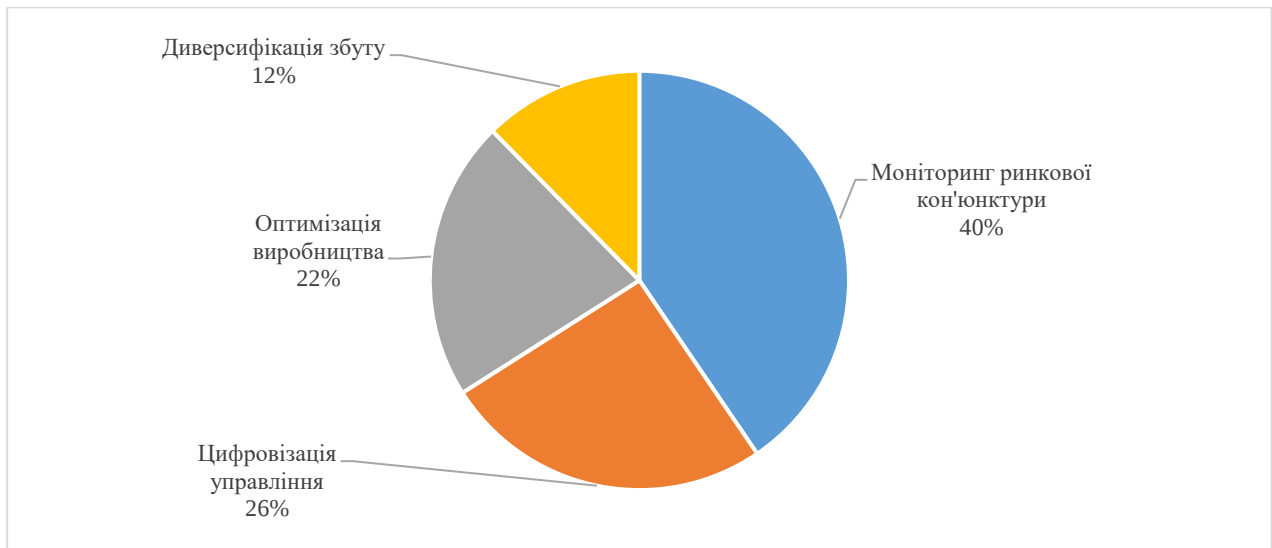


Рис. 3.6. Структура формування економічного ефекту від удосконалення управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Прогнозоване підвищення ефективності управління операційними бізнес-процесами повинно позитивно вплинути не лише на фінансові результати діяльності підприємства, але й на результативність використання його ресурсного потенціалу. Враховуючи, що основними ресурсами СФГ «Юлія і К°» є земельні, трудові та матеріально-технічні ресурси, доцільно оцінити можливі зміни показників їх використання після впровадження запропонованих заходів.

Результати прогнозних розрахунків наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Прогнозна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу
СФГ «Юлія і К»**

Показник	Фактичне значення (2025 р.)	Прогнозне значення	Відхилення	Темп зміни, %
Площа с.-г. угідь, га	446	446	—	100,0
Чисельність працівників, осіб	10	10	—	100,0
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	21,20	23,31	+2,11	109,9
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	4,35	5,80	+1,45	133,3
Дохід на одного працівника, тис. грн	945,7	1039,5	+93,8	109,9
Прибуток на одного працівника, тис. грн	193,8	258,5	+64,7	133,4
Коефіцієнт окупності витрат	1,26	1,33	+0,07	105,6
Рентабельність виробництва, %	25,78	33,10	+7,32 в.п.	128,4

Дані таблиці 3.10 свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання наявного ресурсного потенціалу без додаткового залучення земельних або трудових ресурсів. Найбільш суттєве покращення очікується щодо показників прибутковості використання земельних угідь та продуктивності праці.

Особливо важливим є зростання прибутку на одного працівника на 64,7 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності організації операційної діяльності та покращення якості управлінських рішень. Аналогічно прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь може зрости більш ніж на третину, що підтверджує доцільність впровадження адаптивної системи управління операційними бізнес-процесами.

Для наочного відображення змін ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно побудувати відповідний графічний матеріал (рис. 3.7).

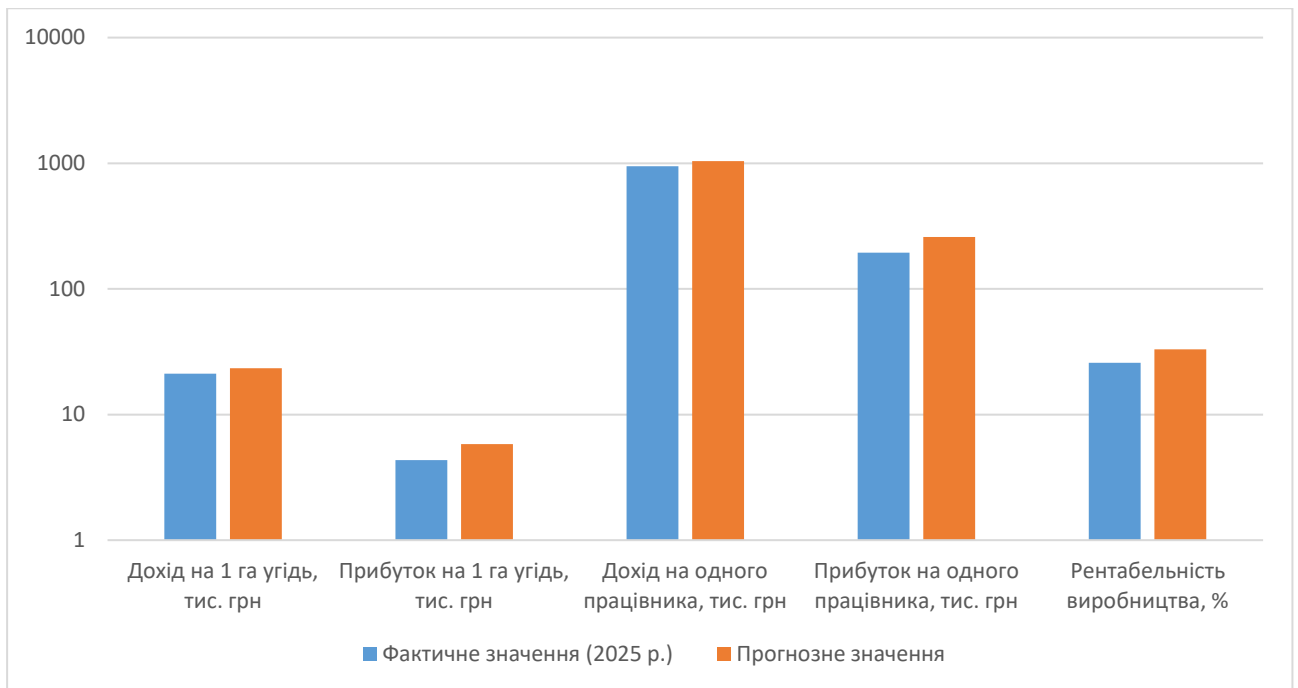


Рис. 3.7. Прогнозна динаміка показників ефективності використання ресурсного потенціалу СФГ «Юлія і К°»

Важливо зазначити, що запропоновані заходи не потребують істотного розширення виробничих потужностей або значного збільшення чисельності персоналу. Основний економічний ефект досягається за рахунок підвищення якості управління операційними бізнес-процесами, більш раціонального використання ресурсів та своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

З метою узагальнення результатів проведених розрахунків доцільно визначити інтегральний вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства.

Важливим етапом розробки управлінських рішень є визначення економічної доцільності їх впровадження. Навіть найбільш перспективні організаційні заходи повинні забезпечувати позитивний економічний результат та створювати передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропоновані у роботі заходи не передбачають масштабної модернізації виробництва чи придбання дорогого обладнання. Основний акцент зроблено на вдосконаленні управлінських процедур, цифровізації інформаційних потоків, оптимізації виробничо-збутових процесів та підвищенні якості прийняття управлінських рішень.

Водночас реалізація запропонованих заходів потребуватиме певних організаційних та фінансових витрат. Зокрема, необхідними є витрати на впровадження електронних систем обліку та моніторингу, підготовку персоналу, удосконалення інформаційного забезпечення та організацію систематичного аналізу ринкової кон'юнктури.

Для оцінки економічної ефективності проєктних рішень проведемо узагальнюючий розрахунок (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Економічна ефективність впровадження заходів щодо удосконалення управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°»

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження заходів, тис. грн	185,0
Очікуваний додатковий дохід, тис. грн	938,2
Очікуваний приріст прибутку, тис. грн	647,0
Чистий економічний ефект, тис. грн	462,0
Коефіцієнт економічної ефективності	3,50
Орієнтовний строк окупності, років	0,29

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. На кожну гривню витрат, спрямованих на вдосконалення управління операційними бізнес-процесами, підприємство може отримати близько 3,5 грн додаткового прибутку.

Особливо важливим є короткий строк окупності запропонованих заходів. Відповідно до проведених розрахунків, понесені витрати можуть бути компенсовані менш ніж за чотири місяці функціонування удосконаленої системи управління.

Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та свідчать про наявність значних резервів підвищення ефективності діяльності господарства без необхідності здійснення масштабних капітальних інвестицій.

Крім безпосереднього економічного ефекту, впровадження запропонованих рішень забезпечить ряд додаткових переваг, які складно оцінити кількісно, але які мають важливе стратегічне значення для підприємства. До таких переваг належать підвищення адаптивності управління, покращення якості інформаційного забезпечення, скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості виробничих процесів та зміцнення конкурентних позицій господарства на аграрному ринку.

В умовах нестабільності ринкового середовища саме такі чинники дедалі більше визначають довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств та їх здатність ефективно функціонувати в умовах зростання конкуренції.

Ефективність реалізації запропонованих заходів значною мірою залежить від правильності організації процесу їх впровадження та подальшого контролю результатів. Тому важливим елементом удосконалення системи управління операційними бізнес-процесами є формування механізму моніторингу та оцінки ефективності функціонування оновленої системи управління.

Упровадження запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі рекомендується організувати систему моніторингу ринкової кон'юнктури та забезпечити формування бази інформаційної підтримки управлінських рішень. Другий етап передбачає впровадження цифрових інструментів управління та автоматизацію окремих інформаційних процесів. Третій етап пов'язаний із практичним використанням адаптивних механізмів планування виробництва та реалізації продукції.

Особливу увагу необхідно приділяти постійному контролю результативності впроваджених змін. Для цього доцільно здійснювати регулярний моніторинг таких показників:

- доходу від реалізації продукції;
- рівня рентабельності виробництва;
- продуктивності праці;
- ефективності використання земельних ресурсів;
- динаміки витрат виробництва;
- ефективності збутових операцій;
- показників ринкової кон'юнктури.

Систематичний аналіз зазначених показників дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливою умовою успішного функціонування удосконаленої системи управління є формування на підприємстві культури постійного вдосконалення операційних бізнес-процесів. Це передбачає регулярний аналіз результатів діяльності, пошук резервів підвищення ефективності та своєчасне впровадження інноваційних управлінських підходів.

Таким чином, запропоновані в роботі заходи щодо удосконалення організації та управління операційними бізнес-процесами СФГ «Юлія і К°» є економічно доцільними, практично реалізовуваними та здатними забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах мінливої кон'юнктури аграрного ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління операційними бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку на матеріалах СФГ «Юлія і К^о» можна сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що ефективне управління операційними бізнес-процесами є однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. Дослідження теоретичних підходів дозволило визначити, що операційні бізнес-процеси охоплюють сукупність взаємопов'язаних виробничих, ресурсозабезпечувальних, збутових та інформаційно-управлінських операцій, спрямованих на створення доданої вартості та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливого значення в сучасних умовах набуває адаптивність системи управління до змін ринкової кон'юнктури, яка забезпечує своєчасне реагування на коливання попиту, цін та умов реалізації продукції.

2. Дослідження сучасних підходів до управління операційними бізнес-процесами дозволило встановити, що підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня інтеграції виробничих, інформаційних та управлінських процесів. Визначено, що використання сучасних інструментів моніторингу ринку, цифрових технологій управління та адаптивного планування створює умови для підвищення продуктивності діяльності та зниження впливу зовнішніх ризиків. Узагальнення наукових підходів підтвердило доцільність використання процесного підходу як основи формування сучасної системи управління операційною діяльністю.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності СФГ «Юлія і К^о» показав, що підприємство спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур і характеризується стабільною позитивною динамікою

основних показників діяльності. У 2025 році площа сільськогосподарських угідь становила 446 га, дохід від реалізації продукції досяг 9456,8 тис. грн, а рівень рентабельності виробництва склав 25,78 %. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання доходів, прибутку та продуктивності праці, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності функціонування господарства.

4. У результаті дослідження рівня організації операційних бізнес-процесів встановлено, що найбільш ефективно в господарстві функціонують виробничі процеси, пов'язані з плануванням польових робіт, використанням земельних ресурсів та організацією виробництва. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень цифровізації управління, обмежене використання інструментів прогнозування ринкової кон'юнктури, висока залежність від коливань закупівельних цін та значна концентрація реалізації продукції через окремі канали збуту. Зазначені фактори знижують адаптивність системи управління та обмежують можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

5. Аналіз впливу факторів ринкової кон'юнктури показав, що найбільший вплив на результати діяльності СФГ «Юлія і К°» мають коливання закупівельних цін на зернові та олійні культури, зміна вартості паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, логістичних послуг та погодні ризики. Встановлено, що відсутність систематичного моніторингу ринкового середовища призводить до втрати частини потенційного прибутку через несвоєчасне прийняття управлінських рішень щодо виробництва та реалізації продукції.

6. На основі результатів дослідження розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління операційними бізнес-процесами підприємства. Запропоновано впровадження адаптивної системи моніторингу ринкової кон'юнктури, цифровізацію окремих управлінських процедур, удосконалення системи інформаційного забезпечення, оптимізацію структури виробництва та диверсифікацію каналів реалізації продукції. Реалізація зазначених заходів

дозволяє підвищити якість управлінських рішень, покращити координацію бізнес-процесів та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу господарства:

- прогностні розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів забезпечить суттєве покращення результатів діяльності підприємства. Очікується зростання доходу від реалізації продукції до 10395,0 тис. грн, збільшення прибутку до 2585,0 тис. грн та підвищення рівня рентабельності виробництва до 33,10 %. Водночас прибуток на одного працівника може зрости на 33,4 %, а прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь — більш ніж на третину, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

- економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність та доцільність практичного впровадження. Загальний прогностний приріст прибутку становить 647,0 тис. грн на рік, а чистий економічний ефект оцінюється у 462,0 тис. грн. Розрахунки свідчать, що строк окупності витрат на впровадження запропонованих заходів становить менше одного року, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєктних рішень та їх високу практичну значущість для підприємства.

- узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення управління операційними бізнес-процесами з урахуванням кон'юнктури ринку є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності СФГ «Юлія і К°». Запропонована система управління забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, покращення результативності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку та створення передумов для довгострокового сталого розвитку господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1(27). С. 36–44. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.4.
2. Багорка Д.А., Верцева А.О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств // Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
3. Бойко Є.О., Мартинюк О.В. Теоретичні підходи щодо управління бізнес-процесами аграрних підприємств // Український журнал прикладної економіки. 2024. Т. 9. № 4. URL: <https://ujae.org.ua>
4. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи розвитку // Агросвіт. 2013. № 21. С. 10–13.
5. Волошанюк Л.В. Розвиток інтегрованих формувань в аграрному секторі економіки: монографія. Біла Церква: БНАУ, 2023. 248 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9548/1/rozvytok%20integrovanyh.pdf>.
6. Гнатишин Л.Б., Варфалюк В.В. Цифрова трансформація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств // Modern Economics. 2026. № 55. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-12).
7. Гривківська О.В., Давиденко Н.М., Григорук П.М. Розвиток аграрних підприємств України в умовах сучасних викликів // Економіка та управління. 2024. № 2. С. 55–64. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/154>.
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації економіки // Економічний простір. 2021. № 169. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-7>.

9. Гуторов О.І. Менеджмент аграрних підприємств: навчальний посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2018. 397 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua>
10. Дем'яненко Н.В., Щетініна Т.О., Петренко А.І. Удосконалення маркетингової діяльності як складової управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>.
11. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
12. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища // Агросвіт. 2023. № 20. С. 12–20. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit>
13. Ільчук М.М., Свиноус І.В., Томашевська О.А. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу // Агросвіт. 2024. № 22. С. 31–37. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit>.
14. Калачевська Л.І., Лукаш С.М. Особливості формування доходів аграрних підприємств в умовах глобальних викликів // Сталий розвиток економіки. 2025. № 1. С. 118–128. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/167/178>.
15. Ковальова О.В., Пугачов М.І. Сучасні підходи до управління ефективністю діяльності аграрних підприємств // Економіка та держава. 2023. № 7. С. 58–65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.7.58>
16. Ковальчук С.В., Форкун І.В. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація та напрями вдосконалення // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 42–48. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik>.
17. Козловський С.В., Мазур Г.Ф., Подвальна Г.В. Управління сучасними бізнес-процесами підприємств аграрного сектору економіки // Економіка та держава. 2021. № 11. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.18>.

18. Коляденко С.В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств України в умовах сучасних викликів // Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441>.
19. Лепейко Т.І., Пушкар О.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 296 с.
20. Людвік І.І. Інноваційний розвиток АПК України в умовах цифрової трансформації економіки: дис. ... д-ра філософії. Вінниця: ВНАУ, 2024. 286 с. URL: https://vsau.org/assets/images/general/nauka/razoviradu/dysertatsiia_Liudvika-I_I.pdf.
21. Месель-Веселяк В.Я. Ефективність господарювання аграрних підприємств та шляхи її підвищення // Економіка АПК. 2019. № 3. С. 18–28. URL: <https://eaprk.com.ua>
22. Ольшанський О.В., Смігунова О.В., Шалений В.А., Зеленьак В.В. Розробка та впровадження удосконалених методів управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 3. С. 129–138. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-23>.
23. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
24. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>

25. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18. 38.
26. Потривасва Н.В., Козаченко Л.А., Недбайло І.І., Нестерчук І.В. Цифровізація обліку в управлінні бізнес-процесами підприємств агропромислового комплексу // Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. 2022. Vol. 26. № 1. С. 79–88. URL: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-8](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-8).
27. Пугачов М.І., Лупенко Ю.О., Ковальова О.В. Організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств // Економіка АПК. 2021. № 8. С. 15–27. URL: <https://eapk.com.ua>
28. Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Аграрний сектор економіки України в умовах глобалізації: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2016. 572 с. URL: <https://iae.org.ua>
29. Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Результативність функціонування аграрних підприємств в умовах трансформації економіки // Економіка АПК. 2018. № 1. С. 5–17. URL: <https://eapk.com.ua>
30. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
31. Старов І.В. Організаційно-економічні механізми управління реструктуризацією аграрних підприємств // Регіональна економіка. 2024. № 3. С. 140–149.
32. Стегней М.І. Роль цифрових трансформацій для забезпечення інноваційної системи управління бізнес-процесами в аграрній сфері в умовах війни та післявоєнного відновлення // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. № 4. С. 232–238. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-34>.
33. 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: 30.05.2026).
34. Уманець Т.В., Шлафман Н.Л., Даниліна С.О. та ін. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні засади: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2022. 380 с.
35. Івченко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2030 року. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2017. 218 с. URL: <https://iae.org.ua>
36. Урба С.І. Оптимізація управління бізнес-процесами у аграрних підприємствах Львівщини // Інтелект XXI. 2023. № 3. С. 89–96. URL: <https://intellect21.nuft.org.ua>
37. Урба С.І., Маркович Н.В. Оптимізація управління бізнес-процесами у аграрних підприємствах Львівщини // Інтелект XXI. 2023. № 3. С. 71–77. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_3/12.pdf.
38. Ходаківська О.В., Могильний О.М. Трансформація аграрного сектору економіки України в умовах європейської інтеграції // Економіка АПК. 2023. № 5. С. 6–18. URL: <https://eaprk.com.ua>
39. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів та їх класифікації у діяльності підприємств // Інноваційна економіка. 2022. № 4(92). С. 46–54. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.7.
40. Шпикуляк О.Г., Алексєєва О.М., Мазур К.В., Ксенофонтова К.Ю., Суховій А.Г. Концептуалізація інституційної ролі підприємництва у формуванні механізму зайнятості населення для сталого розвитку сільських територій // Аграрна економіка. 2022. Т. 15. № 3–4. URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua>.
41. Економіка АПК. 2022. № 12. С. 32–44. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202212032>

42. Mendling J., Weber I., van der Aalst W. et al. Blockchains for Business Process Management: Challenges and Opportunities // *ACM Transactions on Management Information Systems*. 2018. Vol. 9(1). DOI: 10.1145/3183367.
43. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. Updated and Expanded Edition. New York: Free Press, 2012. 896 p.
44. Stender S., Tsvihun I., Balla I., Borkovska V., Haibura Y. Innovative approaches to improving the agricultural sector in the era of digitalization of the economy // *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27. № 3. P. 154–163. URL: <https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.154>.
45. Zelisko N., Raiter N., Markovych N., Matskiv H., Vasylyna O. Improving business processes in the agricultural sector considering economic security, digitalization, risks, and artificial intelligence // *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31. № 3. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-31-3-2024/pokrashchennya-biznes-protseviv-v-agrarnomu-sektori-z-urakhuvannyam-ekonomichnoyi-bezpeki-tsifrovizatsiyi-rizikiv-ta-shtuchnogo-intelektu>.

ДОДАТКИ

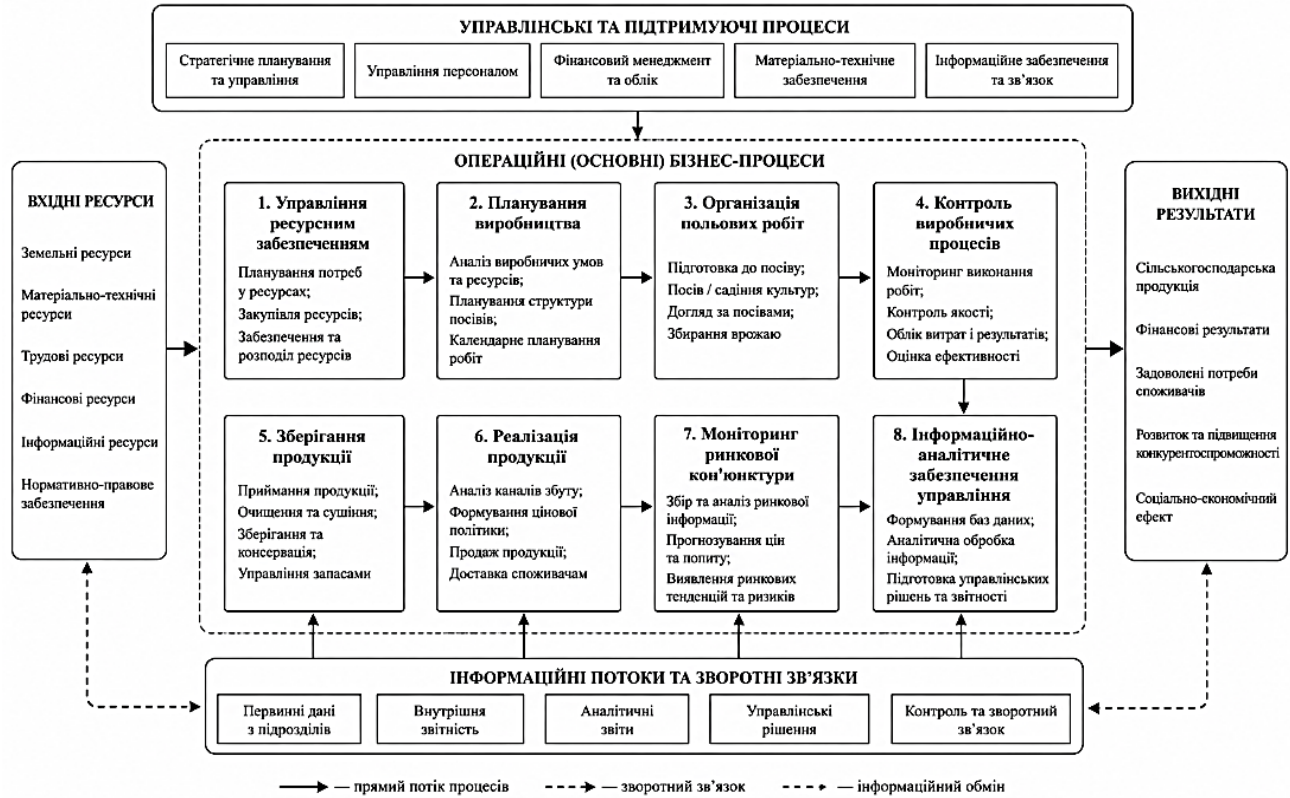


Рис. А1. Карта операційних бізнес-процесів СФГ «Юлія і К»