

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

«___» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Формування системи управління бізнес-процесами
підприємства»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Гарант освітньої програми

_____ **д.е.н., професор**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**
(ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ **д.е.н., професор**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Лідія ШИНКАРУК**
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

_____ **Микола ДАНИЛЬЧЕНКО**
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.с.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« ____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я **на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту** Данильченку Миколі Віталійовичу (прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «Формування системи управління бізнес-процесами підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» грудня 2025 р. №3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.05.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела; вітчизняні та іноземні джерела, офіційні дані фермерського господарства «Веселка».

Перелік питань, які потрібно розробити:

- дослідити сутність та зміст управління бізнес-процесами підприємства;
- розглянути методичний інструментарій та сучасні підходи до управління бізнес-процесами;
- охарактеризувати фермерське господарство «Веселка» та методи управління основними бізнес-процесами;
- проаналізувати ефективність управління бізнес-процесами на фермерському господарстві «Веселка»;
- розробити заходи щодо оптимізації бізнес-процесів на фермерському господарстві «Веселка»;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «12» січня 2026 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Лідія ШИНКАРУК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Микола ДАНИЛЬЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та зміст управління бізнес-процесами підприємства	8
1.2. Методичний інструментарій управління бізнес-процесами підприємства..	13
1.3. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами та їхня трансформація ..	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ВЕСЕЛКА»	21
2.1. Загальна характеристика фермерського господарства «Веселка».....	21
2.2. Методи управління основними бізнес-процесами на фермерському господарстві «Веселка».....	24
2.3. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами на фермерському господарстві «Веселка».....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВЕСЕЛКА».....	42
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації бізнес-процесів на фермерському господарстві «Веселка».....	42
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки підприємства здійснюють свою діяльність у складному та мінливому середовищі, що характеризується посиленням конкуренції, нестабільністю ринкових умов і швидким розвитком технологій. Такі тенденції зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління підприємствами, зокрема шляхом підвищення ефективності організації та реалізації їх бізнес-процесів.

Бізнес-процеси є основою діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вони забезпечують створення продукції або послуг, формування доданої вартості та досягнення визначених цілей. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підвищити продуктивність діяльності підприємства, забезпечити раціональне використання ресурсів, зменшити витрати та покращити якість кінцевого результату [21; 22]. Дослідженням цієї проблематики присвячені праці Т. Давенпорта [13], А.В. Шеєра [32], П. Хармона [22], Дж. Джестона та Й. Неліса [24], М. Дюма та ін. [15].

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває формування цілісної системи управління бізнес-процесами, яка базується на сучасних управлінських підходах і автоматизованих рішеннях. Впровадження таких інструментів сприяє підвищенню прозорості та керованості процесів, покращенню координації між структурними підрозділами, а також забезпечує швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища [36].

Актуальність теми полягає у необхідності вдосконалення систем управління бізнес-процесами підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання, що характеризуються процесами цифровізації, автоматизації та зростанням вимог до ефективності управлінських рішень.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

– дослідити сутність та зміст управління бізнес-процесами підприємства;

- розглянути методичний інструментарій та сучасні підходи до управління бізнес-процесами;
- охарактеризувати фермерське господарство «Веселка» та методи управління основними бізнес-процесами;
- проаналізувати ефективність управління бізнес-процесами на фермерському господарстві «Веселка»;
- розробити заходи щодо оптимізації бізнес-процесів на фермерському господарстві «Веселка»;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування системи управління бізнес-процесами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, аналітичних і практичних аспектів щодо шляхів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, а також інструменти стратегічного управління.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, дані діяльності підприємства, а також сучасні наукові публікації та електронні ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності фермерського господарства «Веселка» для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації витрат і покращення результатів господарської діяльності.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст управління бізнес-процесами підприємства

Питання ефективної організації виробничої та управлінської діяльності підприємств набуло особливої гостроти в умовах прискореної цифровізації та посилення глобальної конкуренції. Ці чинники змістили фокус управлінської науки від структурного поділу підрозділів до логіки потоків – тобто до процесного мислення, яке сьогодні є основою більшості сучасних систем менеджменту [10; 26].

Поняття «бізнес-процес» у науковий обіг увів Т. Давенпорт, який визначав його як впорядковану сукупність дій, що перетворюють вхідні ресурси на результат, цінний для клієнта [13]. Принципово важливо, що автор з самого початку пов'язував ефективність процесів не лише з організаційними змінами, а й з роллю інформаційних технологій як «рушія» перетворень. Ця теза, сформульована 1993 року, сьогодні сприймається як очевидна – але саме Давенпорт першим обґрунтував її методологічно [14].

А.-В. Шеер підійшов до проблеми з іншого боку. Розробивши архітектуру інтегрованих інформаційних систем (ARIS), він запропонував інструмент формального опису та моделювання процесів, що дозволяє відобразити підприємство одночасно крізь п'ять взаємопов'язаних ракурсів: організаційний, функціональний, інформаційний, процесний і ресурсний [32]. У нашому розумінні, внесок Шеера – це не просто нотація для малювання схем, а філософія управління, у якій процес стає центральним об'єктом аналізу [30; 34].

Дещо прагматичнішу позицію займає П. Хармон. У своїх роботах він послідовно відстоює думку, що управління процесами – це передусім управлінська дисципліна, а не IT-проект [22]. Хармон вводить концепцію «зрілості процесів» і показує, що підприємства проходять цілком передбачуваний шлях від хаотичного виконання операцій до свідомо керованої процесної системи. Цей погляд виявився особливо затребуваним у практичному консалтингу.

Дж. Джестон та Й. Неліс зосередились на іншій проблемі – чому BPM-проекти зазнають невдачі навіть тоді, коли методологія бездоганна. Відповідь, яку вони дають, полягає в недооцінці організаційної готовності: без підтримки керівництва, чіткого розподілу відповідальності та зміни корпоративної культури найкраще технічне рішення залишиться мертвим [24]. Це принципово важливо і для аграрного сектору, де управлінська культура нерідко ще не є процесно орієнтованою.

Марлон Дюма разом з колегами сформулював найбільш систематизовану академічну концепцію BPM-циклу, який охоплює ідентифікацію, відкриття, аналіз, перепроєктування, автоматизацію і моніторинг процесів [15]. Принципова особливість підходу – інтеграція методів управлінської науки, інформатики та промислової інженерії в єдину міжгалузеву систему знань.

Огляд наукових підходів дозволяє виявити логіку їхньої еволюції: від операційного опису послідовності дій – до стратегічної інтеграції процесів у систему управління підприємством в цілому. Ця еволюція відображена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування поняття
«бізнес-процес»**

Автор / підхід	Рік	Ключове визначення	Акцент підходу	Обмеження
Т. Давенпорт (операційний)	1993	Впорядкована система дій для перетворення ресурсів у результат для клієнта	ІТ як рушій процесних змін	Мало уваги до організаційного аспекту
А.-В. Шеер (стандартизований)	2000	Формалізований опис процесу крізь 5 архітектурних ракурсів (ARIS)	Моделювання та інтеграція систем	Висока технічна складність
П. Хармон (управлінський)	2007	Процес як об'єкт зрілісного управління, пов'язаний зі стратегією	Практична зрілість і зміни	Менш деталізований технічно

Дж. Джестон, Й. Неліс (інтегрований)	2014	ВРМ як комплексна практика зміни з урахуванням культури	Впровадження і готовність організації	Складність масштабування
М. Дюма та ін. (системний)	2018	Міжгалузевий цикл від ідентифікації до моніторингу процесів	Повний ВРМ-цикл і автоматизація	Потребує розвиненої інфраструктури

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 15; 22; 24; 32]

З даних таблиці 1.1 видно, що кожен із підходів розширює попередній: де Давенпорт описує суть явища, Шеєр пропонує інструмент його формалізації, Хармон – управлінську зрілість, Джестон і Неліс – організаційний контекст впровадження, а Дюма – системну замкненість циклу. У цьому дослідженні ми спираємося на інтегральний погляд, що поєднує елементи всіх п'яти підходів.

Розподіл бізнес-процесів за функціональними групами дозволяє зрозуміти їхню роль у загальній системі діяльності підприємства. Таблиця 1.2 подає класифікацію, що є спільною для більшості сучасних досліджень у цій галузі.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів підприємства за функціональними групами

Група процесів	Економічний зміст	Приклади	Зв'язок зі стратегією
Ключові	Формують основний продукт або послугу	Виробничі операції, збут	Безпосередній
Підтримуючі	Забезпечують необхідні ресурси та умови	Логістика, кадрове забезпечення	Опосередкований
Керуючі	Спрямовані на організацію та контроль	Планування, контроль виконання	Визначальний
Інноваційні	Орієнтовані на розвиток і нові рішення	R&D, цифровізація	Перспективний

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 22]

Класифікація, наведена в таблиці 1.2, не є статичною. Те, що вчора було підтримуючим процесом (наприклад, ведення облікових записів), сьогодні може стати ключовим – якщо підприємство переходить на цифрову модель збуту і аналітика даних перетворюється на конкурентну перевагу. Ця динаміка є

принципово важливою для аграрного сектору, де цифровізація відбувається прискорено [29; 36].

Процес управління бізнес-процесами має безперервний характер і передбачає постійне вдосконалення. Кожен наступний етап спирається на результати попереднього, що забезпечує системність. Стадії цього циклу наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Цикл управління бізнес-процесами: стадії та їх зміст

№	Стадія	Сутність дій	Результат	Відповідальний
1	Визначення	Виділення основних процесів підприємства	Систематизований перелік процесів	Керівництво
2	Формалізація	Документування та візуалізація процесів	Описові моделі (BPMN, ARIS)	Аналітики
3	Оцінювання	Аналіз ефективності та результативності	Виявлені проблемні ланки	Менеджери
4	Удосконалення	Оптимізація та реорганізація	Підвищення продуктивності	Проектні команди
5	Моніторинг	Контроль та коригування діяльності	Стабільність і адаптивність	Всі рівні

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 24]

Таблиця 1.3 відображає цілісну логіку BPM-циклу, яку описують Джестон і Неліс та розвиває Дюма. Ключовий висновок – відсутність будь-якої «завершальної» стадії. Моніторинг не закриває цикл, а перезапускає стадію визначення на вищому рівні знань про процес.

До ключових характеристик бізнес-процесу, які роблять його об'єктом управління та аналізу, більшість дослідників відносять п'ять властивостей, наведених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові характеристики бізнес-процесу як об'єкта управління

Властивість	Зміст характеристики	Значення для управління
Завершеність	Наявність чітко визначеного початку та кінця	Дозволяє вимірювати тривалість і вартість

Орієнтація на споживача	Спрямованість на створення корисного результату	Пов'язує операції зі стратегією
Регламентованість	Можливість формалізації та стандартизації	Основа для автоматизації
Вимірюваність	Оцінка ефективності за допомогою показників	Забезпечує контроль і корекцію
Інтегрованість	Взаємозв'язок з іншими процесами підприємства	Попереджає оптимізацію «острівками»

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 15; 32]

Наявність цих п'яти характеристик відрізняє бізнес-процес від простої послідовності дій. Процес без вимірюваності перетворюється на ритуал; процес без орієнтації на споживача – на самоціль. З нашого досвіду аналізу аграрних підприємств, найчастіше порушується властивість «інтегрованості»: окремі ланки оптимізуються ізольовано, без урахування впливу на суміжні процеси [31].

Основні напрями управлінської роботи з бізнес-процесами систематизовано у таблиці 1.5. Кожен із них відіграє власну роль в системі, і жоден не може ефективно реалізовуватись без підтримки інших.

Таблиця 1.5

Напрями управлінської роботи з бізнес-процесами підприємства

Напрямок	Зміст	Типові інструменти	Очікуваний результат
Проектування	Розробка нових процесів або їхньої структури	BPMN, Value Stream Mapping	Нова операційна модель
Аналіз	Оцінка ефективності та виявлення проблем	KPI, процесний аудит	Карта «вузьких місць»
Оптимізація	Усунення недоліків і підвищення результативності	Lean, Six Sigma	Зниження витрат і часу
Автоматизація	Технологічне спрощення процесів	BPM-платформи, ERP	Підвищення швидкості й точності
Контроль	Моніторинг виконання та досягнення результатів	Dashboards, KPI-звіти	Управлінська прозорість

Джерело: систематизовано автором на основі [22; 24]

Автоматизація, позначена у таблиці 1.5 як окремий напрям, заслуговує окремого коментаря: вона не замінює інші напрями, а підсилює їх. Автоматизувати неефективний процес означає лише швидше отримувати неправильний результат. Цей принцип – один із ключових у роботах Хармона [18; 22].

Серед факторів, що визначають ефективність системи управління бізнес-процесами, виділяють як внутрішні, так і зовнішні. Їхній зміст систематизовано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Фактори ефективності системи управління бізнес-процесами підприємства

Фактор	Характер впливу	Рівень керованості	Джерело
Кваліфікація персоналу	Визначає якість виконання процесів	Високий (внутрішній)	Внутрішній
Рівень технологій	Впливає на швидкість і точність операцій	Середній	Зовнішній / внутрішній
Організаційна структура	Забезпечує або гальмує координацію	Високий	Внутрішній
Інформаційне забезпечення	Підтримує обґрунтовані рішення	Середній	Внутрішній
Управлінська культура	Визначає ефективність взаємодії	Низький (змінюється повільно)	Внутрішній
Ринкова нестабільність	Генерує необхідність змін	Низький	Зовнішній

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 22; 24]

Дані таблиці 1.6 показують, що переважна більшість визначальних факторів є внутрішніми і, отже, керованими. Це підтверджує центральну ідею підрозділу: управління бізнес-процесами – це насамперед управлінська воля і системна робота, а не очікування сприятливих зовнішніх умов [22; 26].

1.2. Методичний інструментарій управління бізнес-процесами підприємства

Ефективність процесного управління визначається не лише розумінням природи бізнес-процесів, але й здатністю підприємства застосовувати конкретні методи й інструменти їхнього вдосконалення. Наука і практика накопили широкий арсенал таких засобів – від класичних реінжинірингових концепцій 1990-х до сучасних BPM-платформ і методів аналізу даних [21; 34].

Хармон розрізняє методи за рівнем радикальності змін: від поступового поліпшення (continuous improvement) до повного перепроєктування (reengineering) [21; 22; 23]. Дюма та ін. пропонують структурніший погляд, виокремлюючи кількісні і якісні методи аналізу процесів [15]. Ця відмінність важлива: якісні методи дозволяють виявити проблему, кількісні – оцінити її масштаб і наслідки усунення. На практиці обидва підходи є взаємодоповнюючими.

У таблиці 1.7 систематизовано основні підходи до управління бізнес-процесами, що найчастіше використовуються в аграрному та виробничому секторах.

Таблиця 1.7

Основні підходи до управління бізнес-процесами підприємства

Підхід	Сутність	Тип змін	Найкращі умови застосування
Ієрархічний	Управління через систему підпорядкування та розподіл функцій	Структурні	Стабільне середовище
Процесний (BPM)	Орієнтація на послідовність дій і створення цінності	Системні	Будь-яке підприємство
Системний	Розгляд підприємства як цілісного механізму	Комплексні	Складні організації
Гнучкий (Agile)	Адаптація до змін середовища у короткі терміни	Ітеративні	Нестабільне середовище
Інноваційний	Використання сучасних технологій і нових рішень	Трансформаційні	Цифровізація

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 22]

Кожен підхід, відображений у таблиці 1.7, має свої переваги й обмеження. Для невеликих аграрних підприємств, де ресурси обмежені, найбільш реалістичним є поєднання процесного підходу з елементами гнучкого управління – без надмірних витрат на впровадження повноцінних цифрових платформ.

На рис. 1.1 зображено методи вдосконалення процесів у розрізі рівня радикальності змін – від поступового покращення (Kaizen, Lean) до повного перепроєктування та цифрової трансформації.

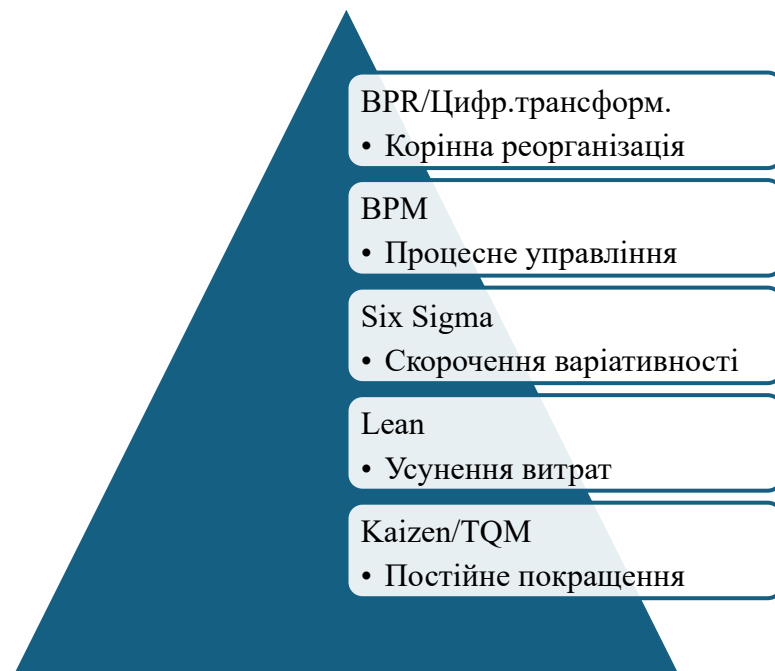


Рис. 1.1. Методи вдосконалення бізнес-процесів за рівнем радикальності змін

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 22]

Як видно з рис. 1.1, зростання радикальності змін вимагає суттєво більших ресурсів і управлінської готовності. Саме тому для фермерського господарства «Веселка» пріоритетними є методи лівої частини діаграми – Lean і BPM – як найбільш реалістичні для поетапного впровадження.

Інструментальний рівень управління бізнес-процесами представлений широким набором технологічних і методичних рішень. Найпоширеніші з них наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Інструменти управління бізнес-процесами та їхнє призначення

Інструмент	Клас рішення	Основне призначення	Рівень впровадження
BPM-платформи	ПЗ	Організація та автоматизація процесів	Середній і великий бізнес
ERP-рішення	ПЗ	Об'єднання ресурсів і функцій підприємства	Будь-який рівень
CRM-системи	ПЗ	Оптимізація взаємодії з клієнтами	Збутові підрозділи
BPMN-моделювання	Методологія	Візуалізація структури процесів	Всі рівні
Аналітичні дашборди	Аналітика	Моніторинг та оцінка KPI	Управлінський рівень
Lean / Six Sigma	Методологія	Усунення втрат і варіабельності	Виробничі процеси

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 22; 32]

Шеєр наголошує, що вибір інструменту не повинен передувати розумінню процесу [32]. Спочатку підприємство має зрозуміти «як є» і «як має бути» – і лише потім обирати технологічний засіб реалізації. Ця послідовність порушується надзвичайно часто, особливо коли ІТ-постачальники просувають своє рішення як «готову відповідь» на ще не сформульоване питання.

Умови, за яких методи та інструменти дають ефект, не є однаковими для всіх підприємств. У таблиці 1.9 систематизовано ключові внутрішні передумови ефективного впровадження.

Таблиця 1.9

Внутрішні передумови ефективного застосування методів управління бізнес-процесами

Передумова	Зміст	Ризик за відсутності
Кваліфікований персонал	Знання методів і готовність до змін	Саботаж або формальне виконання

Технологічна база	Наявна інфраструктура для впровадження	Неможливість автоматизації
Чітка стратегія	Визначений напрям розвитку	Оптимізація заради оптимізації
Підтримка керівництва	Ресурси і повноваження для змін	BRM-ініціатива залишається пілотом
Інформаційна прозорість	Доступ до актуальних і повних даних	Рішення на основі застарілої інформації

Джерело: систематизовано автором на основі [24]

Джестон і Неліс особливо акцентують: підтримка керівництва – це не просто «добре мати», а необхідна умова будь-якого успішного BRM-проекту [24]. Там, де є методологія, але немає управлінської волі, процесні зміни зупиняються на рівні красивих схем.

1.3. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами та їхня трансформація

Трансформація управлінських підходів у сфері бізнес-процесів – це не просто зміна інструментарію. Це зміна того, як підприємство розуміє саму природу своєї діяльності. Ще два десятиліття тому питання «як нам оптимізувати цей відділ» сприймалося як нормальне управлінське завдання; сьогодні воно звучить застаріло, бо відповідь на нього дається не на рівні відділу, а на рівні наскрізного процесу, що перетинає кілька підрозділів.

Традиційні моделі управління, засновані на чіткому функціональному розподілі й вертикальній ієрархії, демонструють системні обмеження саме там, де потрібна горизонтальна координація. Давенпорт ще 1993 року вказував, що функціональні «силоси» є головним структурним бар'єром для процесної ефективності [13]. Майже три десятиліття потому Дюма та ін. підтверджують: попри розвиток BRM-технологій, цей бар'єр залишається актуальним [15]. Проблема – не технологічна, а організаційна.

Серед сучасних трансформаційних тенденцій виділяють кілька магістральних. Цифровізація відкрила можливість автоматизувати не тільки рутинні операції, але й частину управлінських рішень. Хмарні платформи BRM

зробили ці технології доступними для середнього і малого бізнесу. Підхід, що базується на аналізі даних (data-driven management), поступово витісняє управління «за досвідом» у тих сферах, де накопичення й обробка даних стала технічно можливою [36].

На рис. 1.2 відображено еволюцію підходів до управління бізнес-процесами – від функціональних моделей 1980-х через процесний реінжиніринг 1990-х і стандартизацію BPM 2000-х до сучасного управління, орієнтованого на дані й автоматизацію.

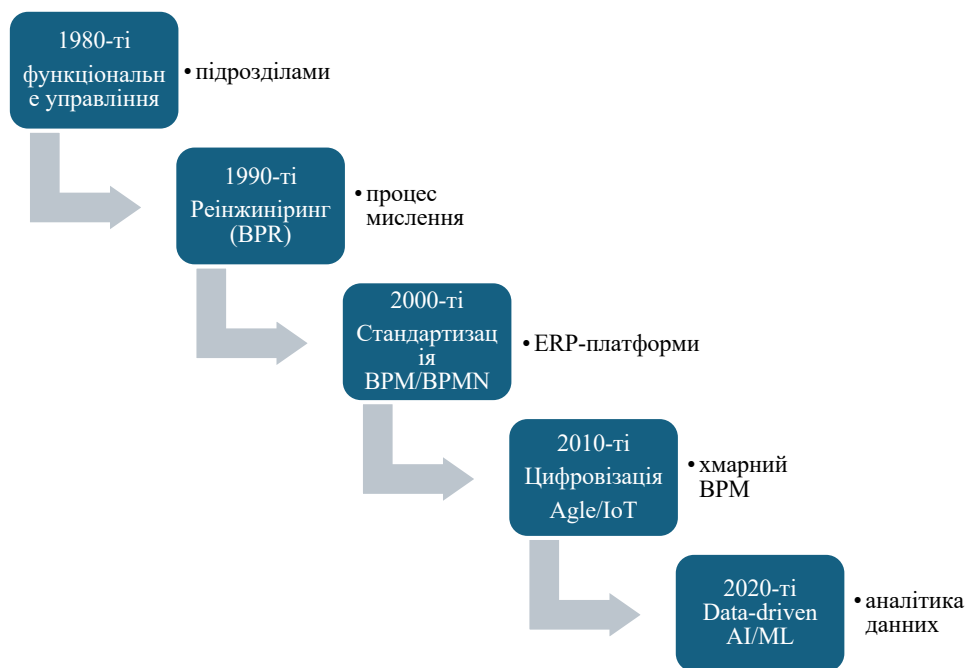


Рис. 1.2. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами підприємства
Джерело: систематизовано автором на основі [13; 15; 22]

Рис. 1.2 наочно демонструє, що кожен наступний етап не відкидає попередній, а надбудовується над ним. Реінжиніринг 1990-х використав функціональне розуміння операцій як базу; стандартизація 2000-х закріпила здобутки реінжинірингу у нотаціях і платформах. Data-driven управління 2020-х потребує всієї цієї спадщини – без розуміння процесів аналітика перетворюється на «цифровий шум».

У таблиці 1.10 систематизовано основні сучасні підходи до управління бізнес-процесами з характеристиками, перевагами та обмеженнями – для оцінки їхньої застосовності залежно від умов конкретного підприємства.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління бізнес-процесами

Підхід	Основна ідея	Характерні риси	Переваги	Обмеження
Традиційний (функціональний)	Управління через підрозділи	Ієрархія, чіткий розподіл функцій	Стабільність, зрозумілий контроль	Низька міжфункціональна гнучкість
Процесний (BPM)	Управління наскрізними потоками	Орієнтація на результат, взаємозв'язок	Підвищення ефективності	Потребує перебудови системи
Lean-підхід	Усунення втрат	Мінімізація зайвих дій, ощадність	Зниження витрат	Потребує постійного контролю
Agile-підхід	Гнучке управління	Ітеративність, командна робота	Швидкість реагування	Складний для великих ієрархій
Цифровий підхід	Автоматизація і дані	Інтеграція систем, мінімум ручних операцій	Продуктивність і прозорість	Значні витрати на впровадження
Data-driven підхід	Рішення на основі аналітики	Прогнозування, дашборди	Обґрунтованість рішень	Потребує якісних даних

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 22]

Таблиця 1.10 відповідає на питання: чому для фермерського господарства «Веселка» не підходить повне впровадження BPM-платформи, але елементи Lean і data-driven управління є цілком реалістичними. Масштаб і ресурси підприємства визначають не «чи вдосконалювати процеси», а «з чого починати і наскільки глибоко йти».

На практиці підприємства рідко обмежуються одним підходом. Найбільш стійкі результати дає комбінація: процесна логіка як методологічна основа, Lean-інструменти для операційної ефективності, цифрові засоби для автоматизації

рутини та аналітика для управлінських рішень. Таке поєднання дозволяє уникнути типової помилки – оптимізувати форму без зміни змісту.

Зростання ролі командної роботи, плоских структур управління і культури відповідальності за результат процесу – ці зміни в організаційній культурі супроводжують технологічну трансформацію і нерідко є важчими, ніж впровадження самої системи. Саме цей аспект Джестон і Неліс ставлять у центр своєї концепції [24; 36], і саме він найчастіше недооцінюється керівниками підприємств при старті BPM-ініціатив.

Тож, поняття «бізнес-процес» пройшло еволюцію від операційного опису послідовності дій (Давенпорт, 1993) до системної концепції, що охоплює повний цикл – від ідентифікації до автоматизованого моніторингу (Дюма та ін., 2018), що відображає зрілість управлінської науки у цій галузі. Методичний інструментарій управління бізнес-процесами утворює взаємодоповнюючу систему: методи задають логіку дій, інструменти – засоби реалізації. Їхній вибір має визначатися цілями і рівнем зрілості підприємства, а не технологічними можливостями постачальника. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами трансформуються під впливом цифровізації, орієнтації на дані та культурних змін в організаціях; жоден із підходів не є універсальним – ефективним є їхнє ситуативне поєднання, адаптоване до масштабу і специфіки підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ВЕСЕЛКА»

2.1. Загальна характеристика фермерського господарства «Веселка»

Фермерське господарство «Веселка» є підприємством аграрної сфери [3], діяльність якого зосереджена на виробництві та подальшій реалізації сільськогосподарської продукції. В умовах сучасного ведення господарства важливим чинником результативності виступає не лише обсяг виробленої продукції, а й ефективність організації внутрішніх процесів управління [1; 9].

З урахуванням процесного підходу підприємство можна розглядати як систему взаємопов'язаних дій і операцій, які разом формують єдиний виробничий цикл. Кожен із цих елементів виконує свою функцію, а їх узгоджена взаємодія забезпечує досягнення кінцевого результату. Особливу роль відіграє рівень впорядкованості бізнес-процесів, їх взаємодія та раціональне використання ресурсів.

Господарська діяльність фермерського господарства «Веселка» охоплює повний цикл аграрного виробництва: від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції [1]. Кожен із цих етапів можна розглядати як окремий бізнес-процес, що має власні характеристики та впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Особливістю діяльності господарства є залежність від сезонних факторів, що обумовлює нерівномірність виробничого навантаження протягом року [9]. Це вимагає чіткого планування ресурсів і ефективної організації робіт, що підвищує значення управління бізнес-процесами. Загальна характеристика підприємства подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика фермерського господарства «Веселка»

Показник	Характеристика
Організаційна форма	Фермерське господарство
Сфера діяльності	Сільське господарство
Основний напрям	Вирощування сільськогосподарських культур
Додаткові функції	Зберігання та реалізація продукції
Рівень діяльності	Малий / середній бізнес
Ринки збуту	Регіональний рівень

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та відповідно до [3]

Дані табл. 2.1 свідчать, що ФГ «Веселка» є типовим представником малого аграрного бізнесу з регіональним охопленням ринку. Система управління підприємством базується на поєднанні виробничих та управлінських функцій. Ефективність такої системи значною мірою залежить від рівня узгодженості процесів та швидкості прийняття рішень. Склад основних видів процесів систематизовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Склад основних видів бізнес-процесів фермерського господарства
«Веселка»**

Тип процесів	Основні складові	Функціональне значення
Основні	Посів, догляд за культурами, збір урожаю	Формують основний результат
Допоміжні	Логістика, ремонт техніки, зберігання	Підтримують безперервність
Управлінські	Планування, облік, контроль	Забезпечують координацію

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.2 відображає трирівневу структуру процесів, яка є типовою для аграрних підприємств малого масштабу. Основні процеси безпосередньо формують продукт і дохід; допоміжні – забезпечують їхню безперервність; управлінські – координують усі ланки. Порушення хоча б одного рівня неминуче відображається на загальній ефективності. Організаційна структура підприємства подана у табл. 2.3 та рис.2.1.

Таблиця 2.3

Організаційна структура управління ФГ «Веселка»

Рівень управління	Посада	Основні обов'язки
Вищий	Керівник господарства	Загальне керівництво, стратегічні рішення
Середній	Головний агроном	Організація виробництва, контроль технологій

Функціональний	Бухгалтер	Ведення фінансового обліку та звітності
Виконавчий	Тракторист-комбайнер	Виконання польових і технічних робіт

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ФГ «Веселка»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Організаційна структура, відображена у табл. 2.3 та рис. 2.1, є спрощеною, що є типовим для підприємств такого типу. Вона забезпечує достатній рівень керованості, проте обмежує можливості для впровадження складних управлінських рішень. Ресурсний склад підприємства проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ресурсний склад та вплив ресурсів на результати діяльності ФГ «Веселка»

Вид ресурсу	Використання	Вплив на результати діяльності
Матеріальні	Насіння, добрива, паливо	Визначають обсяги виробництва
Трудові	Робоча сила (4 працівники)	Впливають на продуктивність операцій
Фінансові	Інвестиції, поточні витрати	Забезпечують функціонування
Технічні	Трактори, комбайн, обладнання	Підвищують ефективність процесів

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.4 показують, що всі чотири групи ресурсів є взаємозалежними: нестача технічних ресурсів збільшує трудові витрати, а недостатній фінансовий ресурс обмежує оновлення матеріальної бази. Оцінку процесів за критеріями ефективності наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка основних бізнес-процесів ФГ «Веселка» за критеріями ефективності

Процес	Критерій оцінки	Поточний рівень	Перспективи розвитку
Виробничий	Врожайність культур	Стабільний	Високі
Допоміжний	Надійність ресурсного забезпечення	Середній	Середні
Управлінський	Ефективність координації	Достатній	Високі

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З табл. 2.5 видно, що найбільший потенціал для розвитку мають виробничий та управлінський процеси, тоді як допоміжні процеси потребують першочергової уваги з точки зору надійності ресурсного забезпечення.

2.2. Методи управління основними бізнес-процесами на фермерському господарстві «Веселка»

Теоретичне розуміння методів управління бізнес-процесами, систематизоване у підрозділі 1.2, набуває практичного значення лише тоді, коли розглядається крізь призму реального підприємства. Для ФГ «Веселка» питання вибору методів – не академічне: від нього залежить, наскільки злагоджено функціонують чотири ключові процеси господарства: виробничий, постачання, збутовий і управлінський.

Аналіз практики господарства засвідчує, що більшість управлінських методів застосовується на операційному рівні: рішення ухвалюються переважно за усталеними правилами та практичним досвідом, а не на основі

формалізованих управлінських методик. Такий підхід є характерним для малих аграрних підприємств зі спрощеною організаційною структурою [22]. Певна система методів управління у господарстві склалася – і саме її ідентифікація дозволяє виявити резерви вдосконалення. Загальну характеристику методів, що застосовуються для управління кожним із ключових бізнес-процесів, наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Методи управління основними бізнес-процесами ФГ «Веселка»

Бізнес-процес	Застосовувані методи	Форма реалізації	Рівень формалізації
Виробничий	Агротехнічне планування, нормування ресурсів, сівозміна	Технологічні карти, операційний план	Середній
Постачання	Прямі переговори з постачальниками, сезонне планування закупівель	Усні та письмові домовленості, договори	Низький
Збутовий	Цінова аналітика, прямі контракти, оперативний пошук покупців	Договори купівлі-продажу, ринковий моніторинг	Середній
Управлінський	Бухгалтерський облік, оперативний контроль, особистий нагляд керівника	Первинна документація, звітність	Середній

Джерело: систематизовано автором за матеріалами підприємства та на основі [3; 5]

Дані табл. 2.6 показують принципову нерівномірність: рівень формалізації методів варіюється від «середнього» для виробничого та управлінського процесів до «низького» для постачання. Це не є критичним недоліком для підприємства такого масштабу – але саме низька формалізація процесу постачання пояснює зростання матеріальних витрат, що фіксується у фінансових показниках 2023–2025 рр.

Виробничий процес ФГ «Веселка» охоплює повний аграрний цикл – від підготовки ґрунту до збирання врожаю. Управління ним базується на трьох взаємопов’язаних методах [5].

Агротехнічне планування – основний інструмент організації виробничого процесу. Головний агроном щороку складає операційний план для кожної культури: він містить строки посіву і збирання, норми висіву насіння, схему внесення добрив і засобів захисту рослин. Цей план не є жорстко задокументованим – він існує переважно у практиці прийнятих рішень, що є стандартним для господарств такого рівня [22]. Планування відштовхується від агротехнічних вимог культур, а не від наявних ресурсів, тобто зберігається правильна логіка «потреба → ресурс», а не «ресурс → можливість».

Сівозміна як метод управління виробничим процесом виконує подвійну функцію: агрономічну (збереження родючості ґрунту, фітосанітарний контроль) і економічну (диверсифікація культур знижує ризики падіння цін на окремий вид продукції). У господарстві реалізовано трипільну схему: озима пшениця – соняшник – соя, що відповідає рекомендованим агрономічним нормам для лісостепової зони.

Нормування ресурсів – метод, що визначає кількісні орієнтири для кожного виробничого процесу: витрати насіння, добрив і пального на гектар. Цей метод є найменш формалізованим у господарстві: норми встановлюються на основі досвіду і коригуються щороку за результатами врожайності попереднього сезону [5]. Відсутність ґрунтових агрохімічних аналізів як основи для нормування – конкретний методологічний дефіцит, що безпосередньо впливає на динаміку матеріальних витрат. Методи та їхню результативність у виробничому процесі систематизовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Методи управління виробничим процесом ФГ «Веселка» та їхня ефективність

Метод	Зміст застосування	Переваги	Наявні обмеження
Агротехнічне планування	Щорічне планування строків, норм і технологій по кожній культурі	Забезпечує технологічну послідовність	Недостатній рівень документування
Сівозміна	Трипільна схема чергування культур	Збереження ґрунту, диверсифікація	Обмежена гнучкість при різких змінах ринкових цін

Метод	Зміст застосування	Переваги	Наявні обмеження
Нормування ресурсів	Встановлення витратних норм на одиницю площі	Контроль витрат	Нормування не базується на агрохімічному аналізі ґрунту
Календарний контроль	Відстеження строків польових робіт	Своєчасність операцій	Відсутній цифровий інструмент моніторингу

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та на основі [15]

Постачання є найменш методично структурованим процесом у господарстві. Основний підхід – прямі переговори з обмеженим колом постачальників, з якими склалися тривалі ділові відносини. Договори укладаються сезонно – переважно перед посівною кампанією – для фіксації цін на насіння, добрива і паливо. Планування обсягів закупівель базується на нормах попереднього сезону з поправкою на зміну посівних площ.

Критичним методологічним обмеженням є відсутність порівняльного моніторингу цін: постачальники не порівнюються систематично, вибір здійснюється на основі попереднього досвіду. Це пояснює тенденцію зростання матеріаломісткості, зафіксовану у табл. 2.11. Методи управління процесом постачання наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Методи управління процесом постачання ФГ «Веселка»

Метод	Зміст застосування	Переваги	Наявні обмеження
Прямі переговори	Двосторонні домовленості з постачальниками	Гнучкість, швидкість	Відсутня конкурентна основа вибору
Сезонне планування закупівель	Визначення потреби у ресурсах перед посівною	Своєчасність забезпечення	Нормування без агрохімічного аналізу ґрунту
Договірна фіксація цін	Укладання договорів з фіксованою ціною	Захист від цінових коливань	Охоплює не всі групи ресурсів
Оцінка надійності постачальників	Неформальна оцінка за досвідом минулих сезонів	Стабільність відносин	Відсутність формальних критеріїв оцінки

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та на основі [3; 5]

Збутовий процес у ФГ «Веселка» є найбільш результативним, і саме тут методи управління застосовуються найбільш свідомо. Ринковий моніторинг цін здійснюється керівником господарства щотижня: відстежуються біржові котирування на пшеницю, соняшник і сою, а також регіональні ціни елеваторів. На основі цього аналізу обирається момент реалізації.

Прямі контракти з елеваторами і переробними підприємствами регіону є основним каналом збуту. Незначна частина продукції реалізується через дрібних посередників. Загалом збутовий процес характеризується достатнім рівнем гнучкості – господарство не прив'язане жорстко до одного покупця. Систему методів управління збутовим процесом наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Методи управління збутовим процесом ФГ «Веселка»

Метод	Зміст застосування	Переваги	Наявні обмеження
Ринковий ціновий моніторинг	Регулярне відстеження біржових і регіональних цін	Вибір оптимального моменту реалізації	Не автоматизований, займає час керівника
Прямі контракти	Укладання договорів з елеваторами та переробниками	Гарантований канал збуту	Обмежене коло партнерів
Гнучкий вибір каналу	Вибір між елеватором і посередниками залежно від ціни	Підвищення цінової реалізації	Відсутність форвардних інструментів
Оперативний збут	Реалізація одразу після збирання	Мінімізація витрат на зберігання	Ризик продажу у несприятливий ціновий момент

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та на основі [15]

Управлінський процес у господарстві реалізується через три основних інструменти: бухгалтерський облік, оперативний контроль і особистий нагляд керівника. Бухгалтерський облік ведеться бухгалтером на основі первинних документів: прибуткових і витратних ордерів, актів виконаних робіт, товарно-транспортних накладних. Фінансова звітність складається щоквартально і щорічно відповідно до вимог законодавства.

Оперативний контроль здійснюється керівником і головним агрономом у режимі щоденної перевірки ходу польових робіт. Планово-фактичний аналіз проводиться неформально: фактичне виконання порівнюється з плановим переважно в усній формі на оперативних нарадах. Цей метод забезпечує достатній рівень координації в умовах малого підприємства, але він не масштабується – при збільшенні площ або видів діяльності він стане «вузьким місцем». Систему методів управлінського процесу відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Методи управлінського процесу ФГ «Веселка»

Метод	Зміст застосування	Функція в системі управління	Обмеження
Бухгалтерський облік	Реєстрація і систематизація господарських операцій	Інформаційна база для прийняття рішень	Запізніла інформація – звітність після факту
Оперативний особистий контроль	Щоденна перевірка ходу польових робіт керівником і агрономом	Своєчасне реагування на відхилення	Залежність від особи керівника
Неформальне планово-фактичне порівняння	Усна оцінка виконання планових норм на нарадах	Забезпечення координації між працівниками	Відсутність документального фіксування
Організаційне нормування	Усний розподіл функцій і зон відповідальності	Структуризація діяльності	Низький рівень регламентації

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та на основі [22]

Для комплексної оцінки застосовуваних методів управління бізнес-процесами необхідно зіставити їх з фактичними результатами діяльності господарства. Динаміку ключових показників, що відображають результативність застосовуваних методів за 2023–2025 рр., наведено у табл. 2.11 та рис. 2.2.

Таблиця 2.11

Динаміка показників результативності бізнес-процесів ФГ «Веселка» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023	Тенденція
Дохід від реалізації, тис. грн	32 798	38 714	42 868	+10 070	↑
Матеріаловіддача	3,65	3,19	2,90	−0,75	↓
Матеріаломісткість	0,27	0,31	0,34	+0,07	↑
Рентабельність ОЗ	0,70	0,68	0,67	−0,03	↓

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

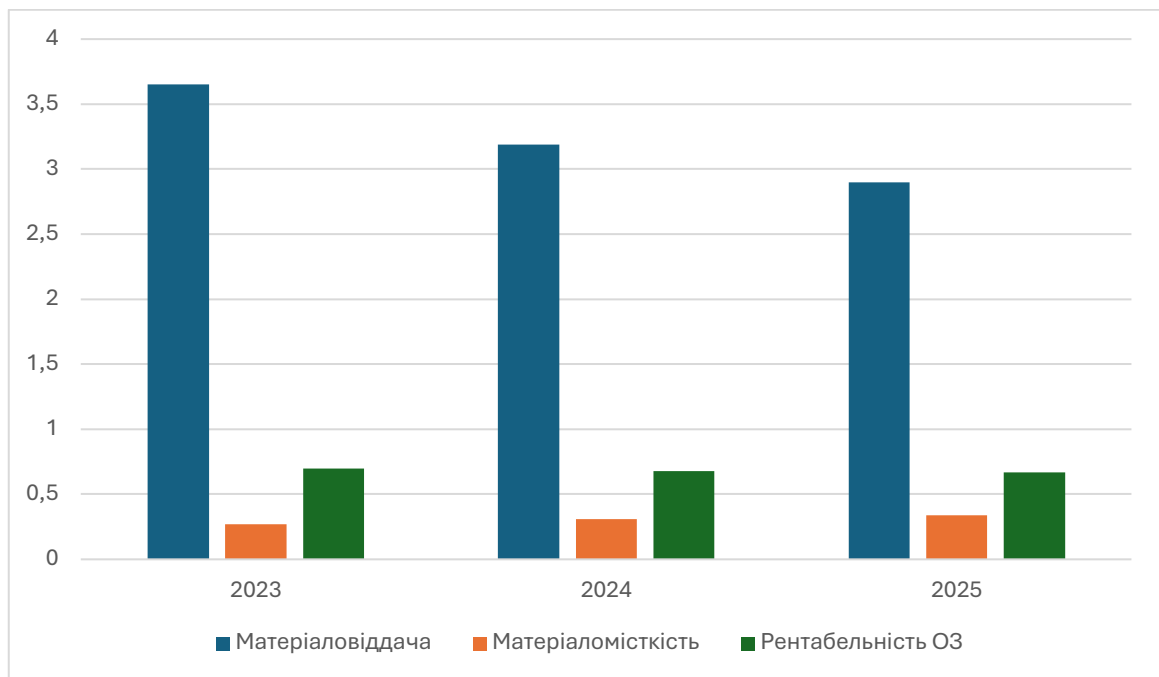


Рис. 2.2. Динаміка показників результативності бізнес-процесів ФГ «Веселка» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.11 та рис. 2.2 ілюструють суперечливий ефект застосовуваних методів. Дохід зростає стабільно – +30,7 % за три роки. Проте паралельне погіршення матеріаловіддачі (−20,5 %) і зростання матеріаломісткості свідчать: зростання доходу забезпечується переважно збільшенням обсягів виробництва, а не підвищенням ефективності методів управління ресурсами. Це класична ситуація, яку П. Хармон описує як «зростання всупереч процесам, а не завдяки їм» [22]. Рентабельність основних засобів при цьому знижується незначно (−0,03), що свідчить про збереження базової стійкості підприємства. Узагальнену

оцінку відповідності застосовуваних методів управління результатам діяльності наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка відповідності методів управління бізнес-процесами ФГ «Веселка»
результатам діяльності**

Бізнес-процес	Основний метод	Результат 2025 р.	Оцінка відповідності	Пріоритет удосконалення
Виробничий	Агротехнічне планування, сівозміна	Дохід +30,7 % за 3 роки	Задовільна	Нормування на основі агрохіманалізу
Постачання	Прямі переговори без конкурентного вибору	Матеріаломісткість ↑	Недостатня	Конкурентний відбір постачальників
Збутовий	Ринковий моніторинг, прямі контракти	Обсяг реалізації ↑	Достатня	Форвардні контракти
Управлінський	Особистий контроль, бухгалтерський облік	Рентабельність ОЗ ↓	Задовільна	Автоматизація, КРІ-система

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та на основі [3; 5]

Аналіз табл. 2.12 дозволяє чітко ідентифікувати процес постачання як найслабше місце у системі методів управління: саме тут розрив між результатом і потенціалом є найбільшим. Збутовий процес – найближчий до оптимальної організації. Виробничий і управлінський процеси займають проміжну позицію: методи функціонують і дають результат, але мають конкретні дефіцити, усунення яких відкриває значні резерви ефективності.

Виявлені методологічні обмеження у кожному з бізнес-процесів формують цілісну картину стану системи управління господарства. Методи постачання не забезпечують цінової конкурентоспроможності закупівель; методи нормування у виробничому процесі не спираються на об'єктивну агрохімічну базу; управлінські методи не формують системи показників для прийняття обґрунтованих рішень. Вдосконалення системи управління бізнес-процесами

повинне починатися з методологічного рівня – а не лише з технологічного переоснащення.

2.3. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами на фермерському господарстві «Веселка»

Рівень ефективності діяльності фермерського господарства значною мірою визначається якістю управління та узгодженістю виконання основних процесів. Для невеликих аграрних підприємств характерною є спрощена структура управління, за якої кожен працівник поєднує декілька функцій. За таких умов особливого значення набуває чітке визначення обов'язків і відповідальності, що дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити результативність роботи.

У ФГ «Веселка» управлінська система базується на розподілі ключових функцій між обмеженою кількістю працівників, що забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Функціональний розподіл управлінських обов'язків наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розподіл управлінських функцій між працівниками ФГ «Веселка»

Посада	Основні напрями	Повноваження	Зона відповідальності
Керівник господарства	Формування цілей, організація, контроль	Стратегічні рішення	Загальна ефективність підприємства
Головний агроном	Планування технологій, контроль вирощування	Рішення у сфері виробництва	Результати виробництва
Бухгалтер	Облік операцій, звітність	Рішення в обліковій системі	Фінансова інформація
Тракторист-комбайнер	Польові роботи, технічне забезпечення	Виконання завдань	Якість і терміни робіт

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.13 показує, що при 4 працівниках кожен з них несе значне функціональне навантаження. Така ситуація є типовою для малого бізнесу, однак вона обмежує можливості глибокого аналізу та планування. Систему взаємодії бізнес-процесів відображено у табл. 2.14 та на рис.2.3.

Таблиця 2.14

Система взаємодії основних бізнес-процесів ФГ «Веселка»

Бізнес-процес	Ресурсне забезпечення	Результат процесу	Характер впливу
Постачання	Матеріальні ресурси (насіння, добрива, паливо)	Формування виробничої бази	Визначає умови виробництва
Виробництво	Земельні, технічні та трудові ресурси	Сільськогосподарська продукція	Забезпечує основу реалізації
Реалізація	Готова продукція	Грошові надходження	Формує дохід підприємства
Фінансовий облік	Дані про господарські операції	Фінансові результати	Впливає на всі процеси

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

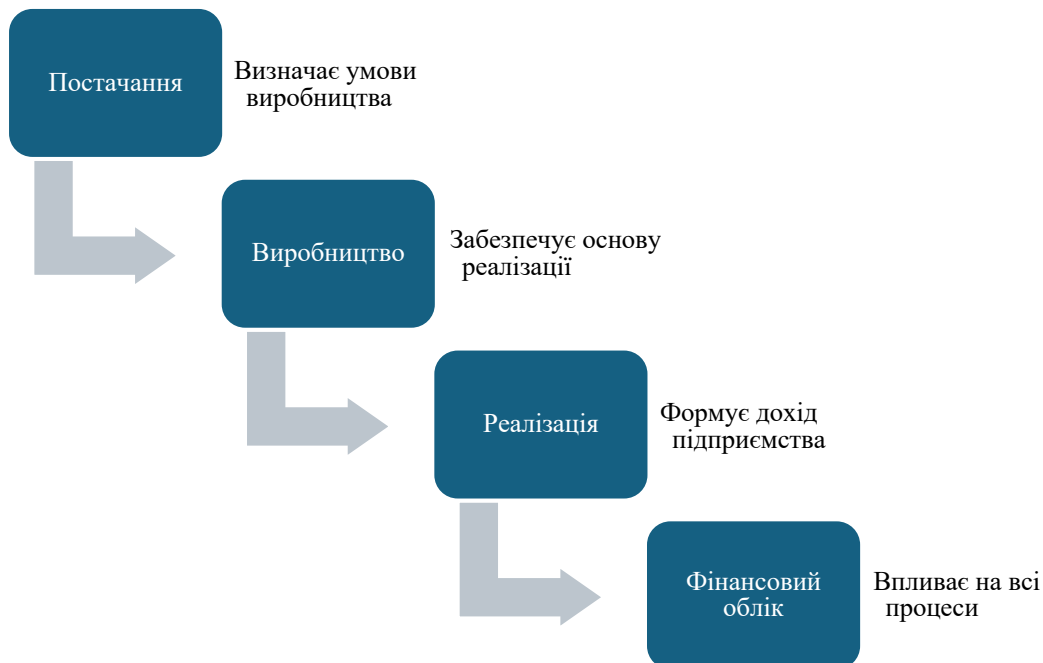


Рис. 2.3. Динаміка показників результативності бізнес-процесів ФГ «Веселка» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.14 та рис. 2.3 відображає ланцюгову залежність між процесами: постачання визначає умови виробництва, виробництво формує основу збуту, а збут генерує дохід для фінансування наступного циклу. Фінансовий облік охоплює всі ланки і є «нервовою системою» цього ланцюга. Оцінку стану процесу забезпечення ресурсами подано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка стану процесу забезпечення ресурсами у ФГ «Веселка»

Показник	Сутність	Рівень	Вплив на діяльність
Своєчасність постачання	Забезпечення ресурсами у визначені строки	Високий	Підтримує безперервність виробничого процесу
Якість матеріалів	Відповідність ресурсів вимогам виробництва	Середній	Визначає рівень врожайності
Витрати на закупівлю	Обсяг фінансових ресурсів на придбання	Підвищений	Збільшує собівартість продукції
Надійність партнерів	Стабільність відносин з постачальниками	Високий	Знижує ризики перебоїв

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.16

Оцінка організації управління та інформаційного забезпечення ФГ «Веселка»

Показник	Сутність	Рівень	Значення
Швидкість реагування	Оперативність прийняття управлінських рішень	Високий	Сприяє ефективному управлінню
Інформаційна база	Наявність необхідних управлінських даних	Середній	Впливає на обґрунтованість рішень
Координація діяльності	Узгодженість роботи між працівниками	Високий	Забезпечує стабільність процесів
Рівень автоматизації	Використання цифрових інструментів	Низький	Обмежує розвиток управління

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.16 виявляє ключову проблему управлінського процесу – низький рівень автоматизації. За умов, коли всі управлінські рішення приймаються вручну, а інформаційна база є лише «середньою», підприємство втрачає можливість оперативно аналізувати ефективність і реагувати на ринкові зміни. Це підтверджує висновок підрозділу 2.2 щодо пріоритетності розвитку управлінського процесу.

Організаційний аналіз управлінських функцій доповнюється детальною оцінкою результатів виробничого та збутового процесів. Структуру посівних

площ господарства, що визначає основну спрямованість виробничої діяльності, наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розподіл посівних площ у ФГ «Веселка»

Культура	Площа, га	Частка, %	Строки посіву
Пшениця озима	30	50,0	Вересень – жовтень
Соняшник	20	33,3	Квітень
Соя	10	16,7	Квітень – травень
Разом	60	100,0	–

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З табл. 2.17 видно, що половину сільськогосподарських угідь займає озима пшениця – культура з відносно стабільним попитом і прогнозованим урожаєм. Соняшник, що займає третину площ, забезпечує найвищу рентабельність. Соя виконує агрономічну функцію – поліпшення структури ґрунту в сівозміні. Економічну оцінку посіву культур наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Економічна оцінка процесу посіву культур у ФГ «Веселка»

Культура	Витрати на 1 га, грн	Загальні витрати, тис. грн	Урожайність, т/га	Рівень ефективності
Пшениця	7 000	210	5,0	Високий
Соняшник	9 000	180	2,7	Високий
Соя	7 500	75	2,3	Середній

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.18 показує, що найбільші питомі витрати має соняшник (9 000 грн/га), однак завдяки вищій ціні реалізації він забезпечує і найвищу рентабельність серед культур господарства. Витрати на добрива, що є суттєвою складовою собівартості, проаналізовано у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка витрат на добрива та їх ефективності у ФГ «Веселка»

Культура	Витрати на 1 га, грн	Загальні витрати, тис. грн	Вплив на врожайність	Рівень ефективності
Пшениця	5 000	150	Високий	Високий

Соняшник	4 500	90	Помірний	Середній
Соя	3 000	30	Помірний	Середній

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.19 вказують на те, що витрати на добрива для пшениці є найвищими і мають найбільший вплив на врожайність. Для соняшнику і сої ефективність добрив є помірною, що відкриває можливість для оптимізації норм внесення без суттєвої втрати врожайності. Результативність збору і реалізації продукції наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка результативності збору та реалізації продукції ФГ «Веселка»

Культура	Урожайність, т/га	Валовий збір, т	Ціна, грн/т	Дохід, тис. грн	Рентабельність, %
Пшениця	5,0	150	5 500	825	28
Соняшник	2,7	54	11 000	594	35
Соя	2,3	23	12 000	276	30
Разом	—	227	—	1 695	—

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.20 підтверджує, що структура виробництва є економічно обґрунтованою. Соняшник забезпечує найвищу рентабельність (35 %), пшениця формує базовий дохід підприємства завдяки найбільшому обсягу виробництва (150 т). Загальний дохід від реалізації трьох культур становить 1 695 тис. грн.

Невіддільною складовою системи організації бізнес-процесів є облікове та кадрове забезпечення. Етапи формування бухгалтерських даних у господарстві наведено у табл. 2.21 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.21

Основні етапи формування бухгалтерських даних у ФГ «Веселка»

Етап	Зміст операцій	Результат
Первинна реєстрація	Оформлення господарських операцій у первинних документах	Вихідна інформація
Систематизація	Відображення даних у регістрах обліку	Упорядковані записи
Узагальнення	Групування інформації за рахунками	Зведені показники
Звітність	Складання фінансових документів	Фінансова звітність

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

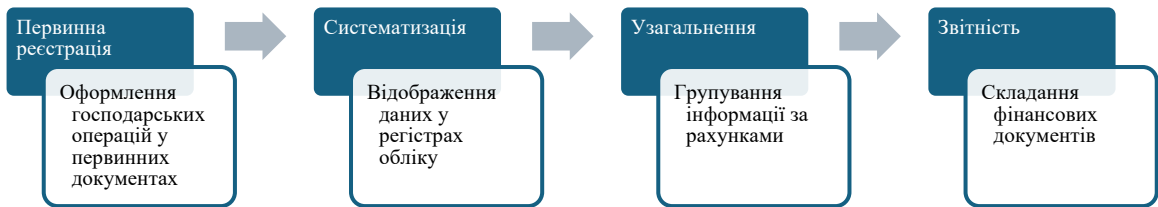


Рис. 2.4. Основні етапи формування бухгалтерських даних у ФГ «Веселка»
Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.22

Форми фінансової звітності ФГ «Веселка»

Вид звітності	Характеристика	Практичне значення
Баланс	Відображає майно та джерела його формування	Оцінка фінансового стану
Звіт про фінансові результати	Містить доходи, витрати та прибуток	Визначення ефективності
Звіт про рух грошових коштів	Показує рух фінансових ресурсів	Контроль ліквідності
Звіт про власний капітал	Відображає зміни у капіталі	Аналіз фінансової стійкості

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиці 2.21 і 2.22 свідчать, що система обліку у ФГ «Веселка» відповідає стандартним вимогам до ведення фінансової звітності для малого підприємства. Персонал та фонд оплати праці проаналізовано у табл. 2.23–2.25.

Таблиця 2.23

Склад персоналу та місячний фонд оплати праці ФГ «Веселка»

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/міс.
Керівник господарства	1	25 000	25 000
Головний агроном	1	20 000	20 000
Бухгалтер	1	18 000	18 000
Тракторист-комбайнер	1	16 000	16 000
Разом	4	—	79 000

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.24

Річний обсяг витрат на оплату праці ФГ «Веселка»

Показник	Значення
Місячні витрати на оплату праці, грн	79 000
Річні витрати, грн	948 000
Середній рівень заробітної плати, грн/міс.	19 750

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.25

Частка витрат на оплату праці у загальних витратах ФГ «Веселка»

Показник	Значення
Річні витрати на оплату праці, грн	948 000
Загальні витрати підприємства (умовно), грн	6 000 000
Питома вага витрат на оплату праці, %	15,8 %

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства



Рис. 2.4. Частка витрат на оплату праці у загальних витратах ФГ «Веселка»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиці 2.23–2.25 та рис. 2.5 показують, що фонд оплати праці становить 15,8 % загальних витрат підприємства – порівняно невелика частка, що є типовою для механізованого аграрного виробництва. Проведений аналіз виробничих, облікових і кадрових складових дозволяє перейти до комплексної оцінки результативності процесу реалізації та системного виявлення проблем у функціонуванні бізнес-процесів. Оцінку процесу реалізації продукції наведено у табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Оцінка результативності процесу реалізації продукції ФГ «Веселка»

Показник	Сутність	Рівень	Вплив
Наявність каналів збуту	Співпраця з покупцями і ринками	Високий	Забезпечує стабільність реалізації
Цінова політика	Відповідність ринковим умовам	Середній	Формує рівень доходу
Обсяг продажів	Кількість реалізованої продукції	Високий	Визначає загальний прибуток
Швидкість збуту	Час від збору до реалізації	Високий	Зменшує ризик втрат продукції

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.27

Аналіз проблем у системі управління бізнес-процесами ФГ «Веселка»

Виявлена проблема	Основні причини	Наслідки для підприємства	Рівень впливу
Зростання витрат на ресурси	Підвищення ринкових цін, недостатній контроль закупівель	Збільшення собівартості продукції	Високий
Недостатній рівень автоматизації	Використання традиційних підходів до управління	Уповільнення управлінських процесів	Середній
Обмежений кадровий склад	Невелика кількість працівників (4 особи)	Перевантаження персоналу	Середній
Вплив природних факторів	Залежність від погодних умов	Коливання врожайності	Високий

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.27 систематизує виявлені проблеми. Два фактори «Високого» рівня впливу – зростання витрат і природні ризики – є частково зовнішніми. Проте оптимізація закупівель і страхування врожаю можуть суттєво знизити їхній вплив. Стратегічний стан підприємства проаналізовано методом SWOT [35] у табл. 2.28.

Таблиця 2.28

SWOT-аналіз системи управління ФГ «Веселка»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Чітка організація управлінських функцій	Низький рівень цифровізації та автоматизації
Гнучка і компактна структура підприємства	Значна залежність від погодних умов
Досвід та кваліфікація наявних працівників	Підвищені витрати на матеріальні ресурси
Налагоджені канали збуту продукції	Обмежені фінансові можливості для інвестицій
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження сучасних цифрових технологій	Нестабільність аграрного ринку
Підвищення ефективності ресурсовикористання	Зміна кліматичних умов
Розширення ринків збуту продукції	Зростання цін на паливо і добрива
Залучення державної підтримки та грантів	Посилення конкуренції на ринку

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

SWOT-аналіз (табл. 2.28) підтверджує, що підприємство має міцну операційну базу, однак відстає у технологічній складовій. Стратегія «Сила + Можливість» – впровадження цифрових інструментів з опорою на наявну організаційну компетенцію – є найбільш перспективним напрямом розвитку. Потенційні можливості підвищення ефективності систематизовано у табл. 2.29.

Таблиця 2.29

Потенційні можливості підвищення ефективності бізнес-процесів ФГ «Веселка»

Напрямок удосконалення	Суть заходів	Очікуваний результат
Рационалізація витрат	Системний контроль використання ресурсів	Зменшення собівартості продукції
Впровадження цифрових рішень	Автоматизація управлінського обліку	Прискорення прийняття рішень

Підвищення продуктивності	Оптимізація норм добрив і агротехнологій	Зростання врожайності
Розвиток збуту	Пошук нових каналів і ринків	Збільшення доходів підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать, що господарство «Веселка» функціонує на основі спрощеної управлінської моделі, яка забезпечує достатній рівень керованості. Реалізація продукції організована найбільш результативно; водночас процеси забезпечення ресурсами та управління потребують вдосконалення шляхом впровадження сучасних підходів і технологій. Зіставлення виявлених методологічних дефіцитів (підрозділ 2.2) із даними організаційного аналізу підрозділу 2.3 формує цілісну доказову базу для розробки заходів у розділі 3.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВЕСЕЛКА»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації бізнес-процесів на фермерському господарстві «Веселка»

З метою підвищення ефективності діяльності фермерського господарства «Веселка» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на покращення організації та функціонування ключових бізнес-процесів. Результати аналізу розділу 2 свідчать про наявність окремих недоліків, пов'язаних із використанням ресурсів, організацією виробничих операцій та рівнем управлінського забезпечення. Заходи щодо вдосконалення процесу забезпечення ресурсами наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Удосконалення процесу забезпечення ресурсами ФГ «Веселка»

Проблема	Запропоновані дії	Очікуваний результат	Ефект
Завищені витрати на закупівлю	Тендерний відбір постачальників, контрактні ціни	Зменшення витрат на 10–15 %	Економія коштів
Нерегулярність поставок	Розширення кола постачальників, резервне постачання	Стабільність забезпечення	Зниження ризиків
Неефективне використання запасів	Планування обсягів закупівель на сезон	Оптимізація ресурсів	Скорочення витрат
Недостатній контроль	Ведення системного обліку матеріалів	Покращення контролю	Підвищення ефективності

Джерело: розроблено автором

Заходи, наведені у таблиці 3.1, спрямовані на усунення ключової проблеми, виявленої в розділі 2: зростання матеріальних витрат при стабільних обсягах виробництва. Тендерний відбір постачальників і сезонне планування є найбільш реалістичними для підприємства з обмеженим адміністративним ресурсом [33]. Заходи щодо вдосконалення виробничого процесу систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Удосконалення виробничого процесу ФГ «Веселка»

Етап	Проблема	Запропоновані дії	Очікуваний результат
Посів	Нерівномірність висіву	Використання якісного насіння та калібрування техніки	Підвищення рівномірності і врожайності
Внесення добрив	Надмірні витрати	Оптимізація норм внесення за аналізом ґрунтів	Зменшення витрат на 15–20 %
Збір урожаю	Втрати продукції	Дотримання оптимальних агротехнічних строків	Зниження втрат урожаю
Загальний процес	Недостатня ефективність	Застосування технологій точного землеробства	Зростання продуктивності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 пропонує конкретні технологічні заходи для кожного етапу виробничого процесу. Особливу увагу приділено нормуванню добрив: аналіз агрохімічного складу ґрунту дозволяє не лише знизити витрати, але й запобігти деградації ґрунтового покриву. Заходи щодо вдосконалення процесу реалізації наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Удосконалення процесу реалізації продукції ФГ «Веселка»

Проблема	Запропоновані дії	Очікуваний результат	Ефект
Обмежені канали збуту	Розширення партнерської мережі, онлайн-майданчики	Збільшення обсягів продажів	Зростання доходу
Нестабільність цін	Укладання форвардних контрактів	Стабільність доходів	Зниження ринкових ризиків
Повільна реалізація	Покращення логістики та складського зберігання	Прискорення продажів	Зменшення втрат продукції
Недостатній рівень просування	Використання цифрових каналів (агромакети)	Збільшення попиту	Підвищення прибутковості

Джерело: розроблено автором

Заходи таблиці 3.3 орієнтовані на усунення виявленого у SWOT-аналізі обмеження – вузьких каналів збуту. Укладання форвардних контрактів є особливо актуальним в умовах нестабільних аграрних цін 2024–2025 рр. Вдосконалення управлінських і інформаційних процесів систематизовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Удосконалення управлінських та інформаційних процесів ФГ «Веселка»

Проблема	Запропоновані дії	Очікуваний результат	Ефект
Недостатній рівень автоматизації	Впровадження хмарного агробізнес-ПЗ	Прискорення обробки інформації	Підвищення ефективності управління
Обмежені можливості аналізу	Впровадження управлінського обліку	Покращення якості рішень	Зниження операційних ризиків
Затримки у прийнятті рішень	Чіткий розподіл повноважень і регламентів	Підвищення оперативності	Зростання продуктивності
Недостатній контроль виконання	Запровадження КРІ для кожного процесу	Підвищення дисципліни	Покращення загальних результатів

Джерело: розроблено автором

Ключовий захід таблиці 3.4 – впровадження хмарного програмного забезпечення для агробізнесу. Сучасний ринок пропонує рішення, адаптовані для малих фермерських господарств (зокрема вітчизняні платформи агроменеджменту), які не вимагають значних початкових інвестицій і можуть бути запроваджені поетапно.

З метою підвищення ефективності функціонування фермерського господарства «Веселка» доцільно впровадити комплекс практичних рішень, спрямованих на удосконалення основних напрямів його діяльності. Необхідність таких змін обумовлена потребою у зниженні витрат, підвищенні продуктивності

та забезпеченні стабільності економічних результатів у сучасних умовах господарювання.

Запропоновані заходи охоплюють ключові складові діяльності підприємства: енергозабезпечення, ефективне використання ресурсів, технічне переоснащення, організацію управління та розвиток системи збуту. Перелік заходів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Перелік заходів для підвищення ефективності діяльності ФГ «Веселка»

Назва	Сутність	Основні дії	Очікувані результати	Ефект
Енергоефективність (сонячні панелі / біогаз)	Використання альтернативних джерел енергії	Встановлення відповідного обладнання	Скорочення витрат на енергоресурси на 30–40 %	Економія та додаткові надходження
Оптимізація добрив	Раціональне внесення добрив за ґрунтовим аналізом	Аналіз ґрунтів і коригування норм	Підвищення врожайності на 10–15 %	Зменшення витрат і зростання доходу
Модернізація техніки	Оновлення технічної бази (GPS-навігація)	Закупівля або лізинг сучасної техніки	Підвищення продуктивності польових робіт	Зниження витрат на обслуговування
Цифровізація управління	Використання хмарних агро-ІТ рішень	Впровадження програм обліку та аналізу	Скорочення часу на управлінські операції	Підвищення якості управлінських рішень
Розширення каналів збуту	Вихід на агромаркетплейси та нові ринки	Ресстрація на онлайн-платформах	Зростання обсягів продажів на 20–25 %	Збільшення прибутку підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5 охоплює п'ять взаємопов'язаних заходів, що формують єдину стратегію розвитку. Захід з енергоефективності є одним із пріоритетних, оскільки витрати на паливо і електроенергію становлять суттєву частку операційних витрат аграрного підприємства. Встановлення сонячних панелей або біогазового обладнання дозволяє скоротити ці витрати на 30–40 %, а за

сприятливих умов – генерувати надлишкову енергію для продажу в мережу, перетворюючи статтю витрат на додаткове джерело доходу. Для ФГ «Веселка» з його обмеженим фінансовим ресурсом це означає суттєве зниження чутливості до коливань цін на паливо – одного з двох зовнішніх ризиків «Високого» рівня, виявлених у SWOT-аналізі (табл. 2.28).

Оптимізація добрив за результатами агрохімічного аналізу ґрунту усуває методологічний дефіцит, ідентифікований у підрозділі 2.2: нині нормування здійснюється за досвідом, а не за об'єктивними даними. Коригування норм внесення за фактичним складом ґрунту дозволяє підвищити врожайність на 10–15 % при одночасному зниженні витрат на добрива – і це, принципово, не два окремих ефекти, а один механізм: точне внесення усуває як недостатнє, так і надлишкове удобрення. Саме цей захід має найнижчі початкові витрати серед усіх п'яти і може бути реалізований першим.

Модернізація технічної бази через закупівлю або лізинг техніки з GPS-навігацією безпосередньо підвищує точність польових операцій: рівномірність висіву, паралельне перекриття проходів, оптимальне використання паливного ресурсу. Для господарства з площею 60 га GPS-навігація не є надмірністю – вона знижує витрати пального на 10–15 % лише за рахунок усунення перекриттів і скорочення «холостих» проходів. Лізингова схема фінансування дозволяє розподілити витрати у часі без одноразового навантаження на оборотний капітал.

Цифровізація управління є системоутворюючим заходом, що підсилює ефект усіх інших. Впровадження хмарного агробізнес-програмного забезпечення забезпечує облік операцій у реальному часі, автоматичне формування звітності і доступ до аналітики з будь-якого пристрою – що особливо важливо в умовах польових сезонних робіт [16; 27]. Скорочення часу на управлінські операції вивільняє ресурс керівника для стратегічних рішень, а не рутинного контролю. За оцінками аналітиків галузі, малі аграрні підприємства, що впровадили цифровий облік, скорочують управлінські витрати часу на 30–40 % уже в перший рік [33; 36].

Розширення каналів збуту через агромаркетплейси і нові ринки є відповіддю на слабку сторону, зафіксовану у табл. 2.28: обмежене коло покупців підвищує залежність від цінової позиції конкретного елеватора і унеможливлює оперативний пошук кращих умов. Реєстрація на онлайн-платформах виводить господарство на ширший ринок, де формується конкурентна ціна. Прогнозоване зростання обсягів продажів на 20–25 % – це не лише кількісний ефект, а й якісний: диверсифікований портфель покупців знижує ринковий ризик, що є одним із ключових завдань стратегії.

П'ять заходів табл. 3.5 є взаємно підсилюючими. Точне внесення добрив підвищує врожайність – і тим самим збільшує обсяг продукції, яку треба реалізувати через нові канали збуту. Цифровізація управління забезпечує аналітичну підтримку рішень про момент продажу, про норми закупівлі, про вибір постачальника техніки. Енергоефективність знижує операційні витрати – і збільшує маржу від кожного гектара. У сукупності ці заходи не просто вирішують виявлені проблеми, а формують нову якість управлінської моделі господарства.

Таблиця 3.6

Джерела фінансування проєктів ФГ «Веселка»

Джерело фінансування	Сутність	Переваги	Недоліки
Власний капітал	Використання прибутку підприємства	Фінансова незалежність	Обмежені ресурси
Банківські позики	Отримання кредитів на аграрні цілі	Швидкий доступ до коштів	Витрати на обслуговування боргу
Державна підтримка	Участь у програмах аграрного фінансування	Часткове покриття витрат	Складність оформлення документів
Грантові програми	Фінансування від міжнародних організацій	Відсутність зобов'язань повернення	Конкуренція за отримання
Залучення інвесторів	Співпраця з партнерами-інвесторами	Залучення значних ресурсів	Ризик втрати контролю

Джерело фінансування	Сутність	Переваги	Недоліки
Лізинг	Використання техніки з поетапною оплатою	Менші початкові витрати	Додаткові лізингові платежі

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6 показує, що оптимальною стратегією фінансування для ФГ «Веселка» є комбінований підхід: власний капітал – для малобюджетних заходів (цифровізація обліку), лізинг – для технічного переоснащення, грантові програми – для енергоефективності. Така диверсифікація знижує фінансовий ризик і дозволяє реалізовувати проєкти поетапно.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на фермерському господарстві «Веселка» проведено розрахунок ключових показників інвестиційної ефективності. В основі оцінки лежать прогнознi обсяги інвестиційних витрат і очікувані грошові надходження, що формуються внаслідок удосконалення діяльності підприємства.

У процесі аналізу використано такі показники: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), дисконтований строк окупності (DPP) та індекс прибутковості (PI) [11; 12]. Результати розрахунків наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка результативності інвестиційних проєктів ФГ «Веселка»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, грн	1 200 000
Прогнозований щорічний грошовий потік, грн	450 000
Період реалізації, років	5
Ставка дисконту, %	15
Чиста приведена вартість (NPV), грн	353 000
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	24
Дисконтований строк окупності (DPP), років	3,2
Індекс прибутковості (PI)	1,29

Джерело: розроблено автором

Отримані значення, наведені у таблиці 3.7, свідчать про економічну обґрунтованість впровадження проєктів. Додатне значення NPV (353 тис. грн) підтверджує, що інвестиції створюють реальну додану вартість. Показник IRR (24 %) перевищує ставку дисконту (15 %), що підтверджує дохідність вкладень. Значення $PI = 1,29$ означає, що на кожен інвестований гривню підприємство отримує 1,29 грн дисконтованих надходжень. Дисконтований строк окупності у 3,2 роки є прийнятним для малого аграрного підприємства [33].

Після впровадження запропонованих заходів змінюється стратегічний стан підприємства, що відображено у SWOT-аналізі таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка стратегічного стану підприємства після впровадження проєктів

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зниження витрат на енергоресурси	Значні початкові капітальні вкладення
Підвищення ефективності виробництва	Залежність від надійності технологій
Покращення якості управлінських рішень	Необхідність навчання персоналу
Розширення можливостей збуту	Обмежені фінансові ресурси в перший рік
Можливості (O)	Загрози (T)
Збільшення прибутку завдяки ефективності	Коливання цін на аграрному ринку
Освоєння нових ринків збуту	Несприятливі кліматичні фактори
Залучення інвестицій і грантів	Подорожчання ресурсів і запчастин
Сталий розвиток підприємства	Посилення конкуренції в секторі

Джерело: розроблено автором

Порівняння таблиць 2.25 і 3.8 свідчить про якісні зміни в стратегічному стані підприємства після впровадження заходів: слабка сторона «низький рівень цифровізації» трансформується у перевагу. Аналіз ризиків та заходи їхнього зниження наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Аналіз ризиків реалізації проєктів та заходи їх зниження

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Заходи реагування
Недостатність фінансування	Середня	Високий	Диверсифікація джерел фінансування, поетапна реалізація

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Заходи реагування
Зростання вартості ресурсів	Висока	Середній	Фіксація цін у довгострокових договорах
Технічні збої обладнання	Середня	Середній	Регулярне технічне обслуговування, страхування
Недостатня кваліфікація персоналу	Низька	Середній	Навчання персоналу на початку впровадження
Ринкові ризики збуту	Середня	Високий	Розширення каналів і укладення форвардних контрактів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9 відображає, що ризики з «Високим» рівнем впливу – фінансова недостатність і ринкова нестабільність – мають конкретні управлінські відповіді. Диверсифікація джерел фінансування і форвардні контракти є інструментами, апробованими в аграрній практиці і цілком реалістичними для ФГ «Веселка».

Ризик недостатності фінансування є найбільш керованим з-поміж усіх виявлених. Поетапна реалізація заходів – спочатку малобюджетні (оптимізація добрив, цифровізація обліку), потім капіталомісткі (сонячні панелі, модернізація техніки) – дозволяє розподілити інвестиційне навантаження у часі і не ставити господарство перед необхідністю одноразового залучення 1 200 тис. грн. Перші заходи генерують економію вже у перший сезон, яка частково фінансує наступний етап. Це не просто антиризикова стратегія – це раціональна логіка самофінансування зростання.

Зростання вартості ресурсів – ризик із «Високою» ймовірністю – відображає реальність аграрного ринку 2024–2025 рр., де ціни на добрива і паливо демонструють значну волатильність. Фіксація цін у довгострокових договорах з постачальниками усуває цінову невизначеність для конкретного сезону. Цей інструмент вимагає дисципліни: договір має укладатися до початку сезону, коли постачальник ще готовий фіксувати ціну, а не у розпал посівної, коли ринкова сила на його боці. Для ФГ «Веселка» це також означає необхідність заздалегідь планувати обсяги – що само по собі підвищує якість управлінського процесу.

Технічні збої обладнання при середній ймовірності матимуть середній вплив лише за умови проактивного технічного обслуговування. Ключова помилка малих аграрних підприємств – відкладати ТО «до поломки», що у розпал збирального сезону перетворює технічний ризик на фінансовий: простій комбайна в серпні коштує незрівнянно дорожче планового обслуговування у квітні. Страхування техніки і врожаю є другим рівнем захисту – воно не запобігає збою, але усуває його фінансові наслідки.

Ризик недостатньої кваліфікації персоналу оцінено як «Низький» за ймовірністю, і це обґрунтовано: 4 працівники з досвідом і мотивацією мають значно вищий потенціал адаптації до нових технологій, ніж великий колектив зі сталими звичками. Навчання на початку впровадження – не формальність, а інвестиція у стійкість результату. Сучасні хмарні агроплатформи мають інтуїтивний інтерфейс і часто включають навчальні матеріали безпосередньо у підписку, що знижує витрати на підготовку персоналу до мінімуму.

Ринкові ризики збуту у поєднанні з «Високим» рівнем впливу є, можливо, найбільш системним викликом для господарства – адже ціна реалізації залишається поза прямим контролем підприємства. Форвардні контракти на частину врожаю (оптимально – 50–60 % від прогнозованого обсягу) фіксують базову дохідність і залишають простір для реалізації решти продукції за спотовими цінами у разі сприятливої кон'юнктури. Розширення каналів збуту через агромаркетплейси формує конкурентне середовище серед покупців, що саме по собі є ринковим захистом.

Результати третього розділу формують цілісну систему вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Запропоновані заходи охоплюють усі виявлені у розділі 2 проблемні аспекти, мають конкретне фінансове обґрунтування і реалістичні джерела фінансування. Їх впровадження забезпечить підвищення ефективності діяльності, покращення фінансових результатів і створить передумови для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему були досягнуті всі поставлені завдання, що дозволило комплексно розкрити теоретичні й практичні аспекти управління бізнес-процесами на прикладі діяльності ФГ «Веселка».

1. Дослідження сутності та змісту управління бізнес-процесами засвідчило, що ця сфера знань пройшла шлях від операційного опису послідовності дій (Т. Давенпорт, 1993) до системної концепції повного BPM-циклу, що охоплює ідентифікацію, аналіз, перепроєктування, автоматизацію і моніторинг процесів (М. Дюма та ін., 2018). Кожен із досліджених підходів – операційний, стандартизований, управлінський, інтегрований і системний – розширює і доповнює попередній. Підсумкове визначення бізнес-процесу, прийняте у цій роботі, поєднує елементи всіх п'яти шкіл: процес розглядається як вимірювана, орієнтована на споживача, регламентована і інтегрована у загальну систему підприємства сукупність дій, що перетворює ресурси на цінний результат.

2. Розгляд методичного інструментарію та сучасних підходів до управління бізнес-процесами показав, що методи утворюють взаємодоповнюючу систему, де вибір конкретного інструменту – від Lean і Kaizen до BPR і повної цифрової трансформації – визначається рівнем радикальності необхідних змін і ресурсними можливостями підприємства. Принципово важливо: автоматизація підсилює ефективність інших напрямів роботи з процесами, але не замінює їх – автоматизація неефективного процесу лише прискорює отримання неправильного результату. Сучасна трансформація підходів відбувається під впливом трьох взаємопов'язаних чинників: цифровізації, культурних змін в організаціях і переходу до data-driven управління. Жоден підхід не є універсальним – ефективним є їхнє ситуативне поєднання, адаптоване до масштабу і специфіки підприємства.

3. Характеристика фермерського господарства «Веселка» та аналіз методів управління основними бізнес-процесами виявили, що підприємство функціонує

на основі трирівневої системи процесів: основних (вирощування і реалізація), допоміжних (логістика, ремонт) і управлінських (планування, облік, контроль). Спрощена організаційна структура (4 працівники) забезпечує гнучкість і оперативність. Методи управління застосовуються переважно на операційному рівні: агротехнічне планування і сівозміна – у виробничому процесі, прямі переговори – у постачанні, ринковий ціновий моніторинг – у збутовому, бухгалтерський облік і особистий контроль керівника – в управлінському. Рівень формалізації методів є середнім або низьким, що є типовим для малих аграрних підприємств, однак обмежує можливості масштабування та системного планування.

4. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами виявив суперечливу динаміку. Дохід підприємства зріс з 32 798 тис. грн (2023) до 42 868 тис. грн (2025), проте матеріаловіддача знизилась з 3,65 до 2,90, а матеріаломісткість зросла з 0,27 до 0,34 – це свідчить, що зростання доходу забезпечується переважно збільшенням обсягів, а не підвищенням ресурсної ефективності. Найбільш результативним є збутовий процес; водночас постачання і управлінський процес мають середній рівень розвитку. Ключова структурна проблема – відсутність конкурентного відбору постачальників і низький рівень автоматизації – обмежує можливості для обґрунтованого аналізу і своєчасного прийняття рішень.

5. Розроблений комплекс заходів щодо оптимізації бізнес-процесів охоплює всі чотири ключові процеси господарства. Для постачання – тендерний відбір постачальників і сезонне планування закупівель на основі агрохімічних нормативів. Для виробничого процесу – оптимізація норм внесення добрив за результатами ґрунтового аналізу і застосування елементів точного землеробства. Для збуту – укладання форвардних контрактів і вихід на агроринкові онлайн-платформи. Для управлінського процесу – впровадження хмарного агробізнес-програмного забезпечення і системи КРІ. Реалізація заходів передбачає комбіноване фінансування: власний капітал – для малобюджетних проєктів,

лізинг – для технічного переоснащення, грантові програми – для енергоефективності.

6. Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню економічну доцільність. За загального обсягу інвестицій 1 200 тис. грн і прогнозованого річного грошового потоку 450 тис. грн на горизонті 5 років розраховано: NPV = 353 тис. грн (позитивне – інвестиції створюють реальну додану вартість); IRR = 24 % (перевищує ставку дисконту 15 % – вкладення є дохідними); PI = 1,29 (на кожную вкладену гривню підприємство отримує 1,29 грн дисконтованих надходжень); DPP = 3,2 роки (прийнятний строк окупності для малого аграрного бізнесу). Впровадження заходів усуває виявлені методологічні дефіцити, трансформує низький рівень цифровізації з ключової слабкості у конкурентну перевагу і формує підґрунтя для сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
3. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2009. 728 с.
5. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В., Пугачов М. І. та ін. Довідник економіста сільськогосподарського підприємства / за ред. Ю. О. Лупенка, О. В. Захарчук. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 599 с.
6. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін. Розвиток підприємництва і кооперації : інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. 430 с.
7. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
8. Покропивний С. Ф. (ред.) Економіка підприємства : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
9. Саблук П. Т. Агроекономічні трансформації в Україні : напрями та перспективи розвитку : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 378 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
11. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 976 p.
12. Brigham E. F., Gapenski L. C. Financial Management: Theory and Practice. 8th ed. Fort Worth : Dryden Press, 1997. 1161 p.
13. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

14. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review. 1990. Vol. 31. № 4. P. 11–27.
15. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4.
16. FAO. Digital Technologies in the Grain Sector of Ukraine. Rome : FAO, 2022. 72 p.
17. George M. L. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. New York : McGraw-Hill, 2002. 300 p.
18. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 4. P. 104–112.
19. Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives. New York : HarperBusiness, 1996. 288 p.
20. Hammer M. The Process Audit // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. № 4. P. 111–123.
21. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 257 p.
22. Harmon P. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. 2nd ed. Burlington : Morgan Kaufmann, 2007. 576 p.
23. Imai M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York : McGraw-Hill, 1986. 260 p.
24. Jeston J., Nelis J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 3rd ed. Oxford : Elsevier, 2014. 658 p.
25. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Hoboken : Pearson, 2016. 800 p.
26. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.

27. Nasirahmadi A., Hensel O. Toward the Next Generation of Digitalization in Agriculture Based on Digital Twin Paradigm // Sensors. 2022. Vol. 22. № 2. Article 498. DOI: 10.3390/s22020498.
28. Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0. Needham : OMG, 2011. 538 p.
29. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
30. Rosemann M., vom Brocke J. The Six Core Elements of Business Process Management // Handbook on Business Process Management 1 / eds. vom Brocke J., Rosemann M. 2nd ed. Berlin : Springer, 2015. P. 105–122.
31. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 227 p.
32. Scheer A.-W. ARIS – Business Process Modeling. 3rd ed. Berlin : Springer, 2000. 220 p.
33. Shynkaruk L., Alekseieva K., Tsokol O. Directions of activation of investment activity of small and medium enterprises of the agricultural sector // Economics and Business Management. 2021. Vol. 12. № 1. P. 49–61.
34. vom Brocke J., Rosemann M. (eds.) Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. 2nd ed. Berlin : Springer, 2015. 708 p.
35. Weihrich H. The TOWS Matrix – a tool for situational analysis // Long Range Planning. 1982. Vol. 15. № 2. P. 54–66.
36. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 280 p.
37. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Simon & Schuster, 1996. 350 p.
38. Zairi M. Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness // Business Process Management Journal. 1997. Vol. 3. № 1. P. 64–80.