

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ Олена КОВТУН

(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему «Управління бізнес-процесами підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Єгор ВДОВЕНКО

(ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

\_\_\_\_\_ **Вдовенку Єгору Ігоровичу** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність \_\_\_\_\_ **073 Менеджменту** \_\_\_\_\_  
(код і найменування)

Освітня програма \_\_\_\_\_ **Адміністративний менеджмент** \_\_\_\_\_  
(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ **освітньо-професійна** \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління бізнес-процесами підприємства»  
затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі \_\_\_\_\_ **2025.11.30** \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи  
Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови,  
розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Перелік \_\_\_\_\_ графічного \_\_\_\_\_ матеріалу \_\_\_\_\_ (за \_\_\_\_\_ потреби)

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Наталія КОВАЛЕНКО** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Єгор ВДОВЕНКО** \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* В умовах високої конкуренції, цифровізації та динамічних змін на аграрному ринку питання підвищення операційної ефективності підприємств набуває особливої важливості. Бізнес-процесний підхід дозволяє забезпечити системність управління, прозорість операцій, оптимальне використання ресурсів і більш швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Для підприємств аграрного сектору, зокрема ТОВ «Фірма Елідон», що працює у сфері дистрибуції насіння, ЗЗР, добрив та агротехнологій, ефективне управління бізнес-процесами є критичним фактором конкурентоспроможності. Саме тому дослідження механізмів оптимізації бізнес-процесів і впровадження сучасних інструментів BPM є актуальним і своєчасним.

*Метою магістерської кваліфікаційної роботи* є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Фірма Елідон» як інструменту підвищення операційної ефективності підприємства.

*Об'єктом* дослідження виступають методи та інструменти управління бізнес-процесами, що впливають на підвищення операційної ефективності підприємства.

*Предметом дослідження* є система управління бізнес-процесами ТОВ «Фірма Елідон».

*Методи дослідження.* У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме:

- методи логічного та системного аналізу для визначення теоретичних основ управління бізнес-процесами;
- порівняльний аналіз для оцінки сучасних BPM-методологій;
- методи бізнес-моделювання (BPMN, IDEF0) для побудови карт та схем процесів ТОВ «Фірма Елідон»;

- методи стратегічного аналізу (SWOT, GAP-аналіз) для оцінювання ефективності операційної діяльності;
- економіко-математичні методи для оцінки витрат, продуктивності та ключових показників ефективності (KPI);
- графічний метод для візуалізації процесів і результатів дослідження.

*Наукова новизна отриманих результатів.* Наукова новизна роботи полягає :

1. Уточненні теоретичного змісту поняття «операційна ефективність» у контексті бізнес-процесного підходу.

2. Розробленні удосконаленої моделі управління бізнес-процесами для аграрного підприємства з урахуванням специфіки логістики, сезонності та технологічних циклів.

3. Запропонованні методики оцінювання ефективності бізнес-процесів, що поєднує показники витрат, продуктивності та часових характеристик.

4. Обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації ключових процесів ТОВ «Фірма Елідон» (процесу закупівлі, логістичного процесу, процесу роботи з клієнтами).

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «Фірма Елідон».

Реалізація запропонованих заходів дозволяє:

- скоротити тривалість ключових бізнес-процесів; знизити операційні витрати;
- підвищити продуктивність персоналу;
- покращити якість обслуговування клієнтів;
- підвищити загальну операційну ефективність підприємства.

Розроблені моделі бізнес-процесів можуть бути використані як основа для впровадження BPM-систем та ERP-рішень.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ПІДПРИЄМСТВО,  
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  | 11 |
| 1.1. Поняття та сутність бізнес-процесів.....  | 11 |
| 1.2. Класифікація та типи бізнес-процесів .....  | 18 |
| 1.3. Методи та підходи до управління бізнес-процесами .....  | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ФІРМА ЕРІДОН” ТА ОЦІНКА<br>ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....  | 32 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ “Фірма Ерідон” .....  | 32 |
| 2.2. Опис основних бізнес-процесів підприємства .....  | 41 |
| 2.3. Методи оцінки операційної ефективності.....   | 49 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ “ФІРМА ЕРІДОН” ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-<br>ПРОЦЕСАМИ..... | 56 |
| 3.1. Пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів.....  | 56 |
| 3.2. Впровадження інструментів управління бізнес-процесами.....  | 61 |
| 3.3. Оцінка очікуваного ефекту від впровадження змін.....  | 66 |
| ВИСНОВКИ.....  | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 76 |

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та загостреної конкуренції ефективність діяльності підприємств стає одним із ключових факторів їхнього успіху та стабільності. Зростання вимог до якості продукції та послуг, скорочення витрат, підвищення швидкості прийняття рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління підприємством.

Одним із таких підходів є управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), яке дозволяє системно аналізувати, моделювати та оптимізувати всі внутрішні процеси підприємства. Управління бізнес-процесами спрямоване на підвищення операційної ефективності, скорочення непотрібних витрат, підвищення прозорості діяльності та поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Особливо актуальним цей підхід стає для підприємств торгівлі та послуг, де важливе швидке реагування на зміни ринку та потреби клієнтів. ТОВ «Фірма Елідон», як підприємство середнього бізнесу, стикається з необхідністю оптимізації внутрішніх процесів для збереження конкурентоспроможності та підвищення рентабельності. Враховуючи це, дослідження управління бізнес-процесами та їх впливу на операційну ефективність підприємства є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Метою дослідження є виявлення можливостей підвищення операційної ефективності ТОВ «Фірма Елідон» через управління бізнес-процесами та розробка конкретних заходів щодо їх оптимізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до управління бізнес-процесами та оцінки операційної ефективності підприємства.
2. Охарактеризувати ТОВ «Фірма Елідон», визначити його основні бізнес-процеси та структуру управління.

3. Провести оцінку ефективності існуючих бізнес-процесів підприємства та виявити проблемні зони.

4. Розробити пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності.

5. Оцінити очікуваний економічний та організаційний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступають методи та інструменти управління бізнес-процесами, що впливають на підвищення операційної ефективності підприємства

Предметом дослідження є система управління бізнес-процесами ТОВ «Фірма Елідон».

Для досягнення мети дослідження застосовувались такі методи:

- Аналіз літературних джерел – вивчення наукових праць, статей, нормативних документів щодо BPM та оцінки ефективності підприємств.

- Системний аналіз – виявлення взаємозв'язків між бізнес-процесами та їх впливу на операційну ефективність.

- Методи економічного оцінювання – розрахунок ключових показників ефективності діяльності підприємства.

- Методи моделювання бізнес-процесів – використання схем, діаграм та інструментів оптимізації для візуалізації процесів.

- Методи експертних оцінок – опитування керівників і працівників підприємства для визначення проблемних зон та потенційних шляхів покращення.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу та оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Фірма Елідон», поєднанні теоретичних положень BPM з практичними рекомендаціями для конкретного підприємства. Розроблені заходи щодо підвищення ефективності бізнес-процесів враховують

специфіку діяльності торгово-комерційного підприємства і можуть слугувати прикладом для інших подібних компаній.

Практичне значення полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для:

- підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства;
- скорочення витрат і оптимізації внутрішніх процесів;
- розробки системи управління бізнес-процесами, що забезпечує прозорість та контроль за виконанням завдань;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Таким чином, дослідження спрямоване на практичне застосування сучасних методів управління бізнес-процесами для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фірма Ерідон» та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

### 1.1. Поняття та сутність бізнес-процесів

У сучасних умовах розвитку економіки та конкурентного середовища особливо важливим стає ефективне управління підприємством, що неможливе без системного підходу до організації його діяльності. Одним із ключових аспектів такого підходу є управління бізнес-процесами. Поняття «бізнес-процес» виникло на стику економіки, менеджменту та інформаційних технологій і набуло широкого поширення у світовій практиці управління підприємствами.

Бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій або операцій, що виконуються в межах підприємства для досягнення конкретного результату або створення цінності для клієнта. Іншими словами, бізнес-процес визначає, як саме підприємство створює продукцію чи надає послуги, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Основні характеристики бізнес-процесу включають:

- Цільовий характер – процес завжди має конкретну мету (наприклад, виробництво товару, обслуговування клієнта, формування фінансової звітності).
- Визначеність результату – кожний процес завершується певним результатом, який можна оцінити якісно чи кількісно.
- Взаємозв'язок дій – процес складається з логічно взаємопов'язаних етапів, де кожна дія впливає на наступну.
- Ресурсне забезпечення – для реалізації процесу необхідні певні матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові ресурси.[7]

У сучасній науці управління розрізняють кілька підходів до визначення бізнес-процесу. Один із поширених підходів акцентує увагу на входах і виходах процесу: процес сприймає ресурси як вхідні дані, трансформує їх через певні

дії та отримує кінцевий продукт або послугу як вихід. Такий підхід дозволяє вимірювати ефективність процесу через співвідношення витрат і отриманого результату.

Таблиця 1.1

## Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

| Типи процесу             | Основне призначення  | Приклади діяльності                                |
|--------------------------|--|--|
| <b>Основні (ключові)</b> | Створення продукту або послуги для клієнта                 | Виробництво, продаж, доставка продукції            |
| <b>Підтримуючі</b>       | Забезпечення безперебійної роботи основних процесів        | Бухгалтерія, ІТ-підтримка, логістика               |
| <b>Управлінські</b>      | Планування, контроль і координація діяльності підприємства | Стратегічне планування, аудит, управлінський облік |

Джерело: створено автором на основі [14; 21]

Основні процеси визначають конкурентні переваги підприємства та безпосередньо впливають на його рентабельність. Підтримуючі процеси не створюють прямої цінності для клієнта, проте забезпечують ефективність і стабільність основних процесів. Управлінські процеси формують систему контролю та координації, що дозволяє забезпечити взаємодію між різними підрозділами підприємства.

Бізнес-процеси також можна розглядати через призму життєвого циклу процесу, що включає такі етапи:

1. Визначення та моделювання процесу;
2. Виконання та контроль процесу;

### 3. Оцінка ефективності та вдосконалення.

Таке розуміння дозволяє підприємствам системно підходити до оптимізації процесів, роблячи їх більш прозорими та керованими. Ефективний бізнес-процес відзначається високою продуктивністю, мінімізацією втрат і витрат, а також здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.[33]

Важливою характеристикою бізнес-процесу є його взаємозв'язок із стратегією підприємства. Процеси повинні бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей: підвищення прибутковості, розширення ринку, поліпшення якості обслуговування клієнтів. Для цього використовується підхід BPM (Business Process Management), який передбачає безперервне удосконалення процесів через аналіз, моделювання та автоматизацію.

Класичним прикладом взаємозв'язку бізнес-процесів та ефективності підприємства є підприємства торгівлі та логістики, де від правильної організації процесів постачання та продажу залежить швидкість обслуговування клієнтів та рівень прибутку.

Таблиця 1.2

#### Порівняння традиційного управління та управління бізнес-процесами

| <b>Характеристика</b> | <b>Традиційне управління</b>      | <b>Управління бізнес-процесами (BPM)</b> |
|-----------------------|-----------------------------------|--|
| Орієнтація            | На підрозділи та функції          | На процеси та кінцевий результат         |
| Ключовий показник     | Виконання завдань кожного відділу | Ефективність і результативність процесу  |

Продовження таблиці 1.2 на наступній сторінці

Продовження таблиці 1.2

| Характеристика | Традиційне управління         | Управління бізнес-процесами (BPM)        |
|----------------|-------------------------------|--|
| Контроль       | Ієрархічний, через підрозділи | Системний, через моніторинг процесів     |
| Гнучкість      | Низька                        | Висока, можливість адаптації             |
| Вдосконалення  | Випадкове, за потреби         | Безперервне, через аналіз та оптимізацію |

Джерело: створено автором на основі [9; 28]

Як видно з таблиці, управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити більшу ефективність та гнучкість підприємства порівняно з традиційними підходами. Впровадження BPM сприяє підвищенню прозорості, скороченню витрат і часу на виконання операцій, а також підвищенню якості продукції та послуг.

Таким чином, поняття бізнес-процесу об'єднує у собі економічні, організаційні та технологічні аспекти діяльності підприємства. Системне управління бізнес-процесами є ключовим інструментом підвищення операційної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Підкреслюючи сутність бізнес-процесів, можна виділити такі основні принципи їх організації:

- чітке визначення цілей та результатів процесу;
- прозорість і структурованість етапів процесу;
- взаємозв'язок та координація між процесами;
- безперервне вдосконалення та оптимізація процесів;
- орієнтація на створення цінності для клієнта.

Застосування цих принципів на практиці дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань і забезпечувати високу продуктивність діяльності. На прикладі ТОВ «Фірма Ерідон» це означає, що оптимізація бізнес-процесів може стати основою підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.[26]

Бізнес-процес у сучасному менеджменті розглядається як основна структурна одиниця організації діяльності підприємства, яка дозволяє перетворювати ресурси на кінцевий результат. При цьому ресурси включають не тільки матеріальні та фінансові активи, а й інформаційні потоки та людський потенціал. Ефективне управління бізнес-процесами дає змогу підприємству підвищити свою продуктивність, скоротити витрати, оптимізувати роботу підрозділів та покращити взаємодію з клієнтами.

#### Основні елементи бізнес-процесу

Будь-який бізнес-процес складається з таких елементів:

1. Вхідні ресурси (Input) – все, що необхідно для виконання процесу: матеріали, інформація, фінанси, робоча сила.
2. Дії та операції (Activities/Tasks) – послідовність завдань, що виконуються для досягнення результату.
3. Вихідний результат (Output) – продукт, послуга або інформація, яка має цінність для клієнта або внутрішніх підрозділів.
4. Власник процесу (Process Owner) – відповідальна особа або підрозділ, який контролює виконання процесу та відповідає за його ефективність.
5. Показники ефективності (KPI) – кількісні або якісні критерії, що дозволяють оцінити результативність процесу.

Таке розуміння бізнес-процесу забезпечує системний підхід до його управління та оптимізації.

#### Види бізнес-процесів за ступенем важливості

У науковій літературі бізнес-процеси поділяють на:

- Ключові (основні) – безпосередньо створюють цінність для клієнта. Наприклад, виробництво та продаж продукції.
- Супутні (підтримуючі) – забезпечують функціонування ключових процесів. Наприклад, бухгалтерія або ІТ-підтримка.
- Управлінські – забезпечують планування, координацію та контроль. Наприклад, управлінський облік, аудит.

Таблиця 1.3

### Основні елементи та характеристики бізнес-процесів

| Елемент процесу        | Опис   | Приклад на ТОВ «Фірма Ерідон»                       |
|------------------------|--|---|
| Вхідні ресурси         | Матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові ресурси              | Сировина, дані про замовлення, персонал             |
| Дії та операції        | Послідовність завдань, що трансформують вхідні ресурси в результат | Пакування, доставка, оформлення документації        |
| Вихідний результат     | Продукт або послуга, що має цінність для клієнта                   | Замовлення доставлено, рахунок виставлено           |
| Власник процесу        | Відповідальна особа або підрозділ                                  | Керівник логістичного відділу                       |
| Показники ефективності | Кількісні та якісні критерії результату                            | Час доставки, рівень помилок, задоволеність клієнта |

Джерело: створено автором на основі [30; 11]

Бізнес-процеси тісно пов'язані з операційною ефективністю підприємства, оскільки саме через процеси реалізуються всі виробничі та управлінські дії. Під операційною ефективністю розуміють спроможність підприємства досягати максимального результату за мінімальних витрат ресурсів. Впровадження системного управління бізнес-процесами дозволяє:

- скоротити час виконання завдань;
- зменшити витрати на матеріали та персонал;

- підвищити якість продукції та послуг;
- забезпечити контроль та моніторинг результатів.

Для оцінки ефективності бізнес-процесів використовуються такі показники: продуктивність, якість, витрати, час виконання, задоволеність клієнта.

Системний підхід до управління бізнес-процесами забезпечує наступні переваги для підприємства:

1. Прозорість процесів – кожний етап діяльності описаний та контрольований.
2. Оптимізація ресурсів – раціональне використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів.
3. Гнучкість і адаптивність – можливість швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.
4. Підвищення якості продукції та послуг – за рахунок стандартизації та контролю процесів.
5. Скорочення витрат і часу виконання – усунення дублювань та неефективних операцій.

Таким чином, бізнес-процеси виступають не лише як операційні одиниці, а як стратегічні інструменти управління, що дозволяють підприємству досягати поставлених цілей і залишатися конкурентоспроможним.

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки:

- Бізнес-процес – це комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для клієнта та досягнення результатів підприємства.
- Основні характеристики процесів – ціль, ресурси, послідовність дій, результат та показники ефективності.
- Класифікація процесів (ключові, підтримуючі, управлінські) дозволяє ефективно розподіляти ресурси та контролювати результативність діяльності.

- Впровадження системного управління бізнес-процесами підвищує операційну ефективність підприємства, оптимізує витрати та забезпечує конкурентні переваги.[13]

## **1.2. Класифікація та типи бізнес-процесів**

Бізнес-процеси – це фундаментальна концепція процесного підходу до управління підприємством. Вони відображають послідовність дій або операцій, які виконуються в організації для досягнення певної мети, таких як створення цінності для клієнта або оптимізація внутрішніх ресурсів. Щоб ефективно аналізувати, моделювати та оптимізувати бізнес-процеси, необхідно правильно їх класифікувати. Класифікація дозволяє структурувати процеси за різними ознаками, виділяти ключові групи, спрямовувати ресурси на оптимізацію та контролювати їх ефективність.

Нижче розглянуто основні підходи до класифікації бізнес-процесів, ключові типи, а також їх характеристики.

Класифікація бізнес-процесів здійснюється за кількома ознаками: за результатом, за функціональним призначенням, за рівнем деталізації, за клієнтською орієнтацією, за часовим горизонтом тощо. Різні науковці та практики виділяють різні підходи, але серед найпоширеніших – класифікація, запропонована у науковій літературі та нормативних довідниках.

Наприклад, за класифікаційною схемою, наведеною у роботі Марківа (Міністерство освіти і науки України), бізнес-процеси поділяються за такими ознаками: утворення результату, відношення до клієнтів, рівень деталізації, функціональна орієнтація, часовий горизонт.

Також існує поділ на стратегічні, операційні та підтримуючі процеси – що відповідає ширшому, системному підходу. У теоретичних дослідженнях промислових підприємств, наприклад, Лисенко (2013) виділяє класифікацію за видами процесів та їх ознаками, що дозволяє адаптувати модель класифікації під специфіку галузі.

Найбільш вживаний поділ бізнес-процесів виділяє кілька великих груп. Нижче – огляд основних типів.

### 1. Основні (операційні) бізнес-процеси

- Це ключові процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнтів – виробництво товарів чи надання послуг.
- Входять в ланцюжок створення доходу і є «серцем» бізнесу.

### 2. Допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси

- Спрямовані на забезпечення виконання основних процесів – це можуть бути бухгалтерія, IT-підтримка, логістика, кадровий облік.
- Не генерують безпосередньо кінцеву продукцію, але критично важливі для стабільності та ефективності функціонування.

### 3. Управлінські (керуючі) бізнес-процеси

- Охоплюють планування, контроль, прийняття рішень, стратегічне та оперативне управління.
- Забезпечують координацію інших процесів, управління ресурсами, формування політик і стратегій.

### 4. Процеси розвитку (інноваційні, вдосконалення)

- Пов'язані з інноваціями, вдосконаленням організаційної структури, технологій, продуктів, процесів.
- Мають довгострокову перспективу та направлені на стратегічне зростання і конкурентоспроможність.

### 5. Забезпечувальні (сервісні) процеси

- Пов'язані із забезпеченням ресурсами – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.
- Працюють «за лаштунками», підтримуючи життєдіяльність усіх інших процесів.

Нижче наведено таблиці, які ілюструють класифікацію бізнес-процесів за кількома ознаками на основі відкритих наукових джерел.

## Класифікація бізнес-процесів за ознакою формування результату

| Ознака класифікації       | Група бізнес-процесів      | Характеристика   |
|---------------------------|----------------------------|--|
| За формуванням результату | Основні (первинні) процеси | Орієнтовані на виробництво товарів / надання послуг, які мають цінність для клієнта і приносять дохід. |
|                           | Обслуговуючі (підтримуючі) | Забезпечують інфраструктуру, ресурси, підтримку для основних процесів.                                 |
| Управлінські процеси      |                            | Процеси управління, координації, контролю на всіх рівнях організації.                                  |
| Процеси розвитку          |                            | Інновації, вдосконалення діяльності, стратегічне зростання.  |

Джерело: створено автором на основі [16; 27]

Класифікація бізнес-процесів має практичне значення для підприємства:

- Пріоритизація оптимізації. Завдяки розподілу процесів на основні, допоміжні, управлінські та ін., керівництво може сфокусувати ресурси на тих, які мають найбільший вплив на прибуток або які є вузькими місцями.
- Контроль та вимірювання. Різні типи процесів потребують різних метрик. Наприклад, для основних процесів – показники продуктивності, часу циклу, якості; для процесів розвитку – інноваційні показники, ROI від нововведень.
- Моделювання та автоматизація. Знаючи, який тип процесу розглядаєш, легше моделювати його в BPM-системах: управлінські процеси можуть

бути автоматизовані через системи планування, а підтримуючі – через сервіси та бек-офіси.

- Покращення організаційної структури. Класифікація дозволяє проєктувати організаційну архітектуру навколо процесів, створюючи «процесно-орієнтовану» структуру, де підрозділи відповідають за конкретні групи процесів.

Таблиця 1.5

## Класифікація бізнес-процесів за рівнем деталізації

| Рівень деталізації | Тип бізнес-процесу             | Опис  |
|--------------------|--------------------------------|---|
| Верхній рівень     | Крос-функціональні процеси     | Сукупність інтегрованих функцій, що охоплюють багато підрозділів, без глибокого розкриття окремих операцій. |
| Середній рівень    | Підпроцеси                     | Частини більшого процесу, що виконують конкретні ролі або задачі в межах основного процесу.                 |
| Нижній рівень      | Елементарні процеси (операції) | Найменші дії або кроки, які самі по собі не породжують кінцевий продукт, але є необхідними для підпроцесу.  |

Джерело: створено автором на основі [22; 34]

Класифікація бізнес-процесів має практичне значення для підприємства:

- Пріоритизація оптимізації. Завдяки розподілу процесів на основні, допоміжні, управлінські та ін., керівництво може сфокусувати ресурси на тих, які мають найбільший вплив на прибуток або які є вузькими місцями.
- Контроль та вимірювання. Різні типи процесів потребують різних метрик. Наприклад, для основних процесів – показники продуктивності,

часу циклу, якості; для процесів розвитку – інноваційні показники, ROI від нововведень.

- Моделювання та автоматизація. Знаючи, який тип процесу розглядаєш, легше моделювати його в BPM-системах: управлінські процеси можуть бути автоматизовані через системи планування, а підтримуючі – через сервіси та бек-офіси.
- Покращення організаційної структури. Класифікація дозволяє проєктувати організаційну архітектуру навколо процесів, створюючи «процесно-орієнтовану» структуру, де підрозділи відповідають за конкретні групи процесів.

Класифікація бізнес-процесів – це не просто теоретична схема, а практичний інструмент для управління підприємством. Завдяки поділу процесів за різними ознаками (результат, деталізація, клієнтська орієнтація тощо) керівники можуть більш чітко визначати пріоритети, контролювати ефективність, моделювати процесну архітектуру і реалізовувати автоматизацію там, де це необхідно. Розуміння типів бізнес-процесів також сприяє покращенню комунікації всередині організації й суттєво полегшує процес вдосконалення бізнесу в довгостроковій перспективі.

### **1.3. Методи та підходи до управління бізнес-процесами**

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є ключовим елементом сучасного менеджменту, адже дозволяє системно організувати діяльність підприємства, забезпечити ефективність операцій, підвищити якість продукції та реагувати на зміни зовнішнього середовища. Правильний вибір методів і підходів до управління бізнес-процесами визначає, наскільки успішно організація може оптимізувати роботу, усувати неефективність, покращувати взаємодію між підрозділами та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У наукових джерелах і практичних напрацюваннях представлено широкий спектр підходів до управління бізнес-процесами. Частина з них створена саме для підвищення ефективності процесів (BPM, BPR, Lean, Six Sigma), тоді як інші застосовуються у ширшому управлінському контексті, але також суттєво впливають на процесну діяльність організації (TQM, Kaizen, Reengineering тощо). [11]

Процесний підхід (process approach) лежить в основі BPM. Його ідея полягає в тому, що діяльність організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів. Кожен процес має визначену мету, власника, вхідні та вихідні дані, а також показники, за якими оцінюється його результативність. Саме цей підхід закладений у стандартах ISO 9001 і дає змогу забезпечити прозорість, керованість та відтворюваність діяльності.

BPM є сучасною методологією управління, яка охоплює моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг процесів. Вона передбачає циклічність управління, що створює умови для постійного вдосконалення. У багатьох компаніях BPM реалізується через спеціалізовані BPM-системи, які забезпечують автоматизацію та контроль виконання бізнес-процесів. [15] Багато організацій впроваджують BPM через спеціальні BPM-системи (BPMS), які дозволяють автоматизувати бізнес-процеси.

TQM – це підхід, спрямований на комплексне управління якістю. Він ґрунтується на активній участі всіх працівників, орієнтації на потреби клієнта, запобіжному контролю якості та постійному вдосконаленні процесів. Такий підхід формує культуру безперервного розвитку, яка забезпечує стабільність та ефективність діяльності. TQM формує культуру безперервного вдосконалення, що робить процеси стабільними й ефективними.

Lean орієнтований на виявлення й усунення всіх видів втрат у процесах – від надвиробництва до зайвих переміщень, дефектів чи надмірних запасів. Його метою є створення максимальної цінності для клієнта при мінімальних

витратах. Підхід активно застосовується у виробництві, логістиці, медицині та сфері послуг.

Методологія Six Sigma спирається на статистичні методи контролю та аналізу якості. Вона спрямована на зменшення варіативності та кількості дефектів у процесах. Її центральним інструментом є цикл DMAIC, що включає визначення проблеми, вимірювання показників, аналіз причин, впровадження покращень та подальший контроль. Six Sigma найбільш ефективна у сферах, де критично важливими є точність та стабільність – у виробництві, фармацевтиці, фінансовому секторі.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) характеризується радикальністю та глибоким переосмисленням існуючих процесів. На відміну від BPM та Lean, які передбачають поступові покращення, BPR спрямований на досягнення суттєвих змін – скорочення витрат, зменшення тривалості циклу та зростання продуктивності. Його застосовують у ситуаціях, коли поступові зміни не дають бажаного результату або коли бізнес-середовище різко змінюється.

Цей підхід застосовується тоді, коли дрібні покращення не можуть вирішити проблеми або коли бізнес-середовище змінюється кардинально.

Kaizen – японська філософія безперервних, невеликих покращень, що здійснюються щоденно й залучають усіх працівників. На відміну від BPR, який пропонує масштабні трансформації, Kaizen зосереджується на малих, але регулярних змінах, які в довгостроковій перспективі дають значний позитивний ефект.

Управління бізнес-процесами включає застосування різноманітних методів удосконалення, кожен з яких спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат та забезпечення стабільної якості виконання операцій. Одним із ключових методів є моделювання бізнес-процесів, що дозволяє створити графічне або структурне представлення процесів у вигляді схем, діаграм чи логічних моделей. Завдяки моделюванню стає можливим чітко візуалізувати порядок операцій, визначити

взаємозв'язки між ними, виявити дублювання функцій та локалізувати вузькі місця, які знижують продуктивність.[7] Моделювання є також важливим етапом підготовки процесу до подальшої автоматизації, оскільки дозволяє стандартизувати логіку виконання дій. У практиці підприємств широко застосовуються різні нотації моделювання, зокрема BPMN, IDEF0, EPC (ARIS), UML, що відрізняються рівнем деталізації, структурою та призначенням.

Наступний важливий метод – регламентація бізнес-процесів, яка передбачає формалізацію діяльності шляхом створення нормативних документів: посадових інструкцій, положень про процеси, регламентів, карт процесів, схем взаємодії між підрозділами тощо. Регламентація забезпечує чіткість та передбачуваність виконання операцій, мінімізує залежність результату від людського фактора, сприяє стабільності процесів і дозволяє швидше адаптувати нових працівників. У результаті регламентовані бізнес-процеси стають більш прозорими для контролю, оцінювання та подальшого удосконалення.

Автоматизація бізнес-процесів є одним із ключових інструментів їх оптимізації та передбачає використання сучасних інформаційних систем. Найпоширенішими засобами автоматизації є BPMS-платформи для управління процесами, ERP-системи для планування ресурсів підприємства, CRM-системи для роботи з клієнтами, а також технології RPA, що забезпечують роботизацію рутинних операцій. Завдяки автоматизації можна суттєво скоротити час виконання процесів, зменшити кількість помилок, підвищити безперервність і стабільність операційної діяльності, а також покращити точність обліку та прозорість даних. Крім того, автоматизація формує основу для глибокої аналітики й ухвалення управлінських рішень на базі реальних показників.

Важливим інструментом удосконалення процесів є аналіз ключових показників ефективності (KPI), який дає змогу оцінювати результативність і

якість виконання операцій. Система КРІ зазвичай включає показники тривалості процесів і окремих їх етапів, продуктивності, рівня дефектності, задоволеності клієнтів, а також ефективності використання ресурсів. Використання таких показників дозволяє підприємству об'єктивно оцінювати успішність поточних процесів, співставляти фактичні результати з плановими, прогнозувати подальший розвиток і формувати обґрунтовані стратегії оптимізації. КРІ роблять управління процесами вимірюваним, а отже – контрольованим і підзвітним.

Стандартизація процесів є ще одним вагомим елементом удосконалення операційної діяльності. Вона забезпечує уніфікований підхід до виконання операцій шляхом розроблення єдиних правил і процедур для всіх учасників процесу. Це зменшує ймовірність помилок, забезпечує стабільну якість результатів та пришвидшує адаптацію й навчання персоналу. Наявність стандартизованих процедур суттєво спрощує масштабування бізнесу, впровадження нових технологій і інтеграцію інформаційних систем. Завдяки стандартизації організація досягає високого рівня керованості та мінімізує відхилення у виконанні операцій.

У сукупності ці методи формують комплексний інструментарій управління бізнес-процесами, спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємства, гнучкість у реагуванні на зміни ринку та забезпечення стабільного розвитку. Якщо моделювання і регламентація роблять процеси зрозумілими і структурованими, то автоматизація та КРІ забезпечують їх прозорість і контроль, а стандартизація – стабільність та відповідність вимогам якості.

Таблиця 1.6

## Порівняння ключових підходів до управління бізнес-процесами

| Підхід /<br>Метод | Основна мета | Характер<br>впливу | Коли застосовується | Результат |
|-------------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------|
|-------------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------|

|                  |                                     |                              |   |  |
|------------------|-------------------------------------|------------------------------|---|--|
| <b>BPM</b>       | Системне управління процесами       | Поступовий, циклічний        | У стабільних компаніях для постійного вдосконалення | Оптимізовані, керовані процеси           |
| <b>Lean</b>      | Усунення втрат                      | Поступовий                   | При надлишках, простої, неефективності              | Мінімізація витрат, збільшення швидкості |
| <b>Six Sigma</b> | Зменшення варіативності та дефектів | Статистичний, структурований | У точних, критичних процесах                        | Висока стабільність та якість            |
| <b>TQM</b>       | Всеохоплююче підвищення якості      | Культурний, організаційний   | Коли потрібна довгострокова якість                  | Культура постійного покращення           |
| <b>BPR</b>       | Радикальні зміни                    | Ризикований, проривний       | При кризах, різких змінах ринку                     | Кардинальне підвищення ефективності      |
| <b>Kaizen</b>    | Щоденні дрібні покращення           | М'який, безперервний         | У стабільних колективах                             | Зростання ефективності "малими кроками"  |

Джерело: створено автором на основі [13]

Методи управління бізнес-процесами забезпечують підприємству такі переваги:

- Підвищення продуктивності. Оптимізовані процеси дозволяють виконувати більше роботи з меншими затратами.
- Зменшення витрат. Lean, Six Sigma та BPM знижують рівень дефектів, повторних робіт і простоїв.
- Прозорість та керованість. Регламентація й моделювання дають чітке уявлення про функціонування організації.
- Підвищення якості сервісу. TQM, BPM і Six Sigma орієнтовані на потреби клієнта.
- Гнучкість у змінному середовищі. BPR і BPM дозволяють адаптувати бізнес до нових ринкових умов.

- Підвищення конкурентоспроможності. Організації з оптимізованими процесами реагують на зміни швидше й працюють стабільніше

Методи та підходи до управління бізнес-процесами формують фундамент для ефективної діяльності підприємства. Комбінація підходів – від Lean та Six Sigma до BPM і BPR – дозволяє організації досягти балансу між стабільністю і гнучкістю, поступовими удосконаленнями та радикальними трансформаціями. Розуміння цих методів є необхідною умовою для формування ефективної системи управління, здатної забезпечити стратегічний розвиток і високу якість роботи.

Управління бізнес-процесами відіграє ключову роль у підвищенні операційної ефективності підприємства, оскільки забезпечує структурований, системний і керований підхід до організації діяльності. У сучасних умовах високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю оптимізувати витрати, прискорювати виконання операцій, забезпечувати високу якість продуктів та послуг, а також гнучко реагувати на зміни ринку.[8] Саме тому процесно-орієнтоване управління стає одним із визначальних чинників успішної діяльності. Вплив управління бізнес-процесами на операційну ефективність можна простежити через ряд аспектів, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори діяльності підприємства.

Перш за все, чітке управління бізнес-процесами забезпечує прозорість операційної діяльності. Коли процеси описані, структуровані й зрозумілі всім учасникам, це зменшує невизначеність, підвищує відповідальність та підзвітність персоналу. Завдяки цьому підприємство має змогу точно визначати, як саме виконується кожна операція, хто за неї відповідає, які ресурси використовуються, які вихідні результати формуються. Прозорість процесів створює основу для контролю, моніторингу та виявлення проблем, що впливає на прискорення ухвалення рішень і підвищення загальної керованості організації.

Процесне управління також відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці. Оптимізація бізнес-процесів передбачає усунення дублювання функцій, скорочення непотрібних операцій і мінімізацію втрат часу чи ресурсів. Застосування процесного підходу допомагає скоротити надмірну бюрократичність, налагодити взаємодію між підрозділами та позбутися застарілих або неефективних процедур. Завдяки цьому працівники можуть виконувати свої завдання швидше й з меншими зусиллями, що позитивно впливає на загальну продуктивність і якість виконання робіт. Впорядковані та логічно вибудовані процеси дозволяють усунути “вузькі місця”, які часто стають причиною затримок або помилок у роботі.

Окрім підвищення продуктивності, процесне управління сприяє зменшенню операційних витрат. Оптимізовані процеси забезпечують більш раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Усунення нерентабельних дій та неефективних операцій знижує витрати на персонал, запаси, обробку інформації, логістичні операції та інші напрямки. Важливою перевагою є також можливість точнішого прогнозування потреб у ресурсах, оскільки структуровані процеси забезпечують кращу передбачуваність і планування витрат. Оптимізація процесів допомагає уникати зайвих витрат, пов'язаних із помилками, повторною обробкою, простоем обладнання або утриманням надлишкових запасів.

Впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами сприяє підвищенню якості продукції та послуг. Коли процеси стандартизовані, чітко задокументовані та контролюються на кожному етапі, зменшується кількість помилок і дефектів, покращується відповідність продукції вимогам споживачів і стандартам. Процесне управління передбачає систематичну оцінку результатів, виявлення причин низької якості та впровадження коригувальних дій. Стандартизація процесів дозволяє формувати стабільну якість, оскільки кожен крок виконується однаково, незалежно від виконавця. Це створює

передумови для довіри клієнтів, покращення репутації та збільшення конкурентоспроможності.

Процесний підхід також значно підвищує гнучкість і адаптивність підприємства. У динамічному ринковому середовищі важливо швидко реагувати на зміни попиту, технологій або конкурентних умов. Коли бізнес-процеси прозорі й легко модифікуються, підприємство може оперативнo змінювати структуру операцій, додавати нові функції або видаляти застарілі, не впливаючи на загальну систему. Така гнучкість особливо важлива у сферах, де потрібно часто впроваджувати інновації або адаптуватися до нових регуляторних вимог. Наявність регламентованих і вимірюваних процесів дозволяє запроваджувати зміни без ризику дестабілізації діяльності.

Важливою складовою впливу управління бізнес-процесами є розвиток корпоративної культури. Процесний підхід стимулює колегіальність, взаємодію між підрозділами та орієнтацію на спільний результат. Оскільки бізнес-процеси, як правило, крос-функціональні, їх оптимізація вимагає спільної роботи різних підрозділів, що сприяє покращенню комунікації та взаєморозуміння. При цьому формується культура постійного вдосконалення, коли працівники залучені до аналізу своєї роботи та пропозицій щодо її покращення. Такий підхід зміцнює внутрішню мотивацію персоналу, знижує конфлікти й сприяє підвищенню ефективності всієї організації.

Важливим результатом упровадження процесного підходу є зростання рівня автоматизації та цифровізації діяльності. Структуризація бізнес-процесів створює необхідні передумови для їх подальшої автоматизації із використанням ERP-систем, BPMS-платформ, CRM-рішень та технологій RPA. Завдяки цьому підприємство може працювати швидше, точніше та з меншими витратами, що безпосередньо впливає на підвищення операційної ефективності. Використання цифрових інструментів також розширює можливості аналітики, даючи керівництву доступ до достовірних і своєчасних даних про стан процесів.

Ще одним наслідком ефективного управління процесами є покращення взаємодії з клієнтами та партнерами. Оптимізація процесів сприяє скороченню часу обробки замовлень, підвищенню якості сервісу, удосконаленню логістики та комунікацій. Це робить компанію більш надійною та привабливою для клієнтів і бізнес-партнерів, що стимулює підвищення їхньої лояльності та відкриває нові ринкові можливості .[12] Налагоджені процеси дозволяють оперативно реагувати на звернення клієнтів, ефективно опрацьовувати великі обсяги інформації та забезпечувати стабільний рівень якості послуг, що є особливо важливим в умовах зростаючої конкуренції.

Не менш важливим є вплив управління бізнес-процесами на стратегічний розвиток підприємства. Завдяки чіткій структурі та показникам процесів керівництво може оцінювати доцільність різних напрямів розвитку, обґрунтовувати інвестиційні рішення, передбачати ризики та планувати довгострокові проєкти. Процесний підхід формує міцний фундамент для стратегічного планування, оскільки дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, де кожен процес відіграє певну роль у досягненні загальних цілей.

Отже, управління бізнес-процесами має значний і багаторівневий вплив на операційну ефективність підприємства. Воно забезпечує прозорість діяльності, підвищує продуктивність, зменшує витрати, покращує якість продукції та послуг, підвищує гнучкість, оптимізує взаємодію між підрозділами, сприяє автоматизації та формує культуру постійного вдосконалення. Саме завдяки ефективному управлінню бізнес-процесами підприємство може підвищувати конкурентоспроможність, покращувати фінансові результати та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фірма Ерідон»**

ТОВ «Фірма Ерідон» є одним із ключових підприємств аграрної індустрії України, яке сформувалося як потужний багатoproфільний оператор, що забезпечує українських виробників сільськогосподарської продукції ресурсами, технологіями та фаховим супроводом. Історія становлення компанії бере свій початок ще у 1993 році, що дало змогу підприємству акумулювати значний управлінський, технологічний та ринковий досвід, поступово перетворившись із невеликої структури на одну з найбільших аграрних корпорацій України.

У процесі еволюції компанія розширила масштаби діяльності, вийшла за межі виключно торговельної функції та сформувала вертикально інтегровану модель розвитку, що забезпечує ефективний контроль усіх ключових ланок аграрного ланцюга – від постачання засобів виробництва до реалізації вирощеної продукції. Така бізнес-модель забезпечує стабільність, гнучкість та стійкість підприємства на висококонкурентному ринку.

Офіційною датою заснування сучасної юридичної структури ТОВ «Фірма Ерідон» є 2019 рік, коли була проведена реструктуризація групи компаній та сформовано окрему юридичну особу, на яку покладено операційну та торговельну діяльність. Однак фактична історія бренду «Ерідон» значно давніша, оскільки підприємство функціонує під цією назвою з 1993 року. Це свідчить про тривалий період розвитку, накопичення досвіду та формування репутації надійного партнера серед вітчизняних агровиробників.[1; 3]

Організаційно ТОВ «Фірма Ерідон» функціонує у статусі товариства з обмеженою відповідальністю, що дозволяє поєднувати гнучкість управління з можливістю масштабного господарського розвитку. Компанія має централізовану систему управління на основі поєднання стратегічного та

оперативного менеджменту, що забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Керівником підприємства є директор Грязнов Сергій Олексійович, який відповідає за стратегічний розвиток компанії, координацію її операційної діяльності та представлення інтересів підприємства у взаємодії з державними органами, партнерами й інвесторами. Під його керівництвом функціонує ефективна система корпоративного управління, яка охоплює виконавчу дирекцію, департаментальних керівників, регіональних менеджерів та керівників структурних підрозділів.

ТОВ «Фірма Елідон» (код ЄДРПОУ 43106699) входить до складу групи компаній «Елідон» – однієї з провідних українських структур, що спеціалізується на дистрибуції засобів захисту рослин, насіння, мінеральних, спеціальних і мікродобрив. Статутний капітал підприємства становить 3 739 293 453 грн, а земельний банк групи сягає 55 тис. га, що дозволяє компанії стабільно входити до ТОП-100 латифундистів України. Основні регіони діяльності охоплюють Житомирську, Київську, Полтавську та Кіровоградську області.

Власником групи є Сергій Кролевець, який формує стратегічний курс розвитку бізнесу, спрямований на розширення ринку, модернізацію виробничої бази, впровадження інновацій та підвищення ефективності ключових бізнес-процесів.

Група компаній активно розвиває кілька основних напрямів діяльності. У сфері дистрибуції засобів захисту рослин «Елідон» пропонує широкий спектр препаратів для захисту сільськогосподарських культур від шкідників і хвороб. Компанія забезпечує постачання ЗЗР для таких культур, як кукурудза, соняшник, сорго, ріпак, цукровий буряк, пшениця, ячмінь, жито, овес, гречка, рис та інші. У напрямі дистрибуції насіння підприємство займається повним циклом вирощування, доробки та фасування посівного матеріалу. Серед

партнерів компанії – провідні міжнародні бренди, зокрема Euralis, Limagrain, Monsanto, Pioneer, DSV, RAGT, SES Vanderhave, Syngenta та інші.

Компанія також реалізує широкий асортимент мінеральних добрив, спеціальних і мікродобрив, забезпечуючи агровиробників необхідними засобами живлення культур. Важливим напрямом є дистрибуція сільськогосподарської техніки. «Ерідон-Тех» виступає офіційним дилером світових виробників, у тому числі американської компанії Ag Leader, яка є одним із піонерів технологій точного землеробства. Підрозділ забезпечує поставку техніки, оригінальних комплектуючих та сервісну підтримку.

Окремим блоком діяльності виступає комплексний інжиніринг, який реалізує підрозділ «Ерідон-Буд». До основних напрямів його роботи належать: інжиніринг об'єктів різної складності, виконання функцій генерального підрядника, професійний монтаж обладнання, а також постачання та встановлення обладнання для молочно-товарних ферм (Zimmerman, Німеччина), комбікормових виробництв, дощувальних і зрошувальних систем (RKD IRRIGACION, Іспанія), транспортного устаткування та рішень для зернових складів Jema (Данія).

Важливою складовою діяльності компанії є виробництво насіння. Підприємство забезпечує повний технологічний цикл – від закладки ділянок гібридизації, супереліти та еліти до заводського дороблення, протруювання та фасування насіннєвого матеріалу. Насіннєвий завод «Ерідону», розташований у с. Почуйки Житомирської області, працює з 2009 року та оснащений високотехнологічним обладнанням. Його виробнича потужність становить 240 т/добу, а об'єм одночасного зберігання насіння – 6 тис. т у силосах.

Компанія обробляє близько 39 тис. га земель, на яких вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю (яру та озиму), ячмінь (ярий та озимий), горох, сою, ріпак та інші культури. Сукупні елеваторні потужності групи перевищують 30 тис. т., однак елеваторний бізнес не виділений у компанії як окремий напрям.

Управлінська структура компанії відзначається чітким розподілом функцій між відділами: торговельним, логістичним, фінансовим, агрономічним, виробничим, юридичним, департаментом маркетингу та підрозділом технічної підтримки аграріїв. Наявність широкої мережі регіональних представництв сприяє оперативній взаємодії з клієнтами та забезпечує підприємству покриття практично всієї території України.

Станом на сьогодні ТОВ «Фірма Елідон» є одним із системних операторів українського аграрного ринку. Компанія має розгалужену інфраструктуру, до якої входять склади агрохімікатів, зернові склади, дистрибуційні центри, власні елеваторні потужності, транспортно-логістичні ресурси, виробничі підрозділи та мережа агрономічного супроводу.

Підприємство обслуговує тисячі аграрних господарств – від малих фермерських підприємств до великих агрохолдингів. Така широка клієнтська база забезпечує стійкий попит на продукцію та послуги компанії, а також дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку.

Компанія активно займається дистрибуцією засобів захисту рослин, мінеральних та комплексних добрив, насіння провідних світових селекційних компаній, а також пропонує агрономічний консалтинг. Крім того, підприємство займається закупівлею й реалізацією зернових та олійних культур, має власні виробничі структури, що вирощують сільськогосподарську продукцію на значних площах, а також розвиває напрями інженерних рішень та технологічної модернізації аграрної інфраструктури.

У своїй діяльності ТОВ «Фірма Елідон» керується місією забезпечення українських агровиробників високотехнологічними продуктами, комплексними рішеннями та професійним супроводом, які дозволяють підвищувати продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність аграрного сектору країни.

Стратегія компанії передбачає:

- розширення логістичних можливостей за рахунок розвитку зберігальних потужностей та автопарку;
- інвестиції у власне агровиробництво для зміцнення вертикальної інтеграції;
- впровадження інновацій, цифрових рішень та системи точного землеробства;
- розвиток регіональної мережі та підвищення якості сервісу;
- партнерство з провідними міжнародними виробниками аграрних ресурсів;
- створення умов для підвищення лояльності та довгострокової співпраці з клієнтами.

Такий стратегічний підхід забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції, високий рівень репутації та стабільність навіть у складних економічних умовах.

Завдяки багаторічному досвіду, комплексному підходу до роботи та широкій мережі професіоналів, ТОВ «Фірма Елідон» відіграє важливу роль у розвитку українського аграрного сектору. Підприємство виступає не лише як постачальник ресурсів, а як стратегічний партнер аграріїв, який бере участь у розвитку технологій, підвищенні ефективності господарств та зміцненні експортного потенціалу країни.

Акцент на впровадженні сучасних агротехнологій, підвищенні якості сервісів і розбудові інфраструктури робить компанію одним із ключових драйверів модернізації аграрного виробництва в Україні.

Фінансовий стан ТОВ «Фірма Елідон» демонструє значну динаміку за останні роки, що свідчить про зростаючу стабільність бізнесу, ефективне управління ресурсами та успішну реалізацію стратегії розвитку. Компанія не лише нарощує обсяги доходу, але й підтримує достатній рівень ліквідності й капіталізації, що створює надійну фінансову основу для подальшого зростання та інвестицій.[5]

У 2022 році виручка ТОВ «Фірма Елідон» становила близько 20,6 млрд грн, що вже свідчило про високий масштаб діяльності компанії. У 2023 році цей показник зріс до 27,0 млрд грн, що означає збільшення майже на 31 %. Таке значне зростання виручки пояснюється розширенням комерційної активності, підвищенням попиту на аграрні ресурси компанії (насіння, добрива, засоби захисту рослин) і оптимальним використанням інфраструктури складів та логістики.

Операційна прибутковість також показує помітне покращення: операційний прибуток (ЕВІТ) зріс з 854 млн грн у 2022 році до 1,7 млрд грн у 2023 році. Це дає підстави стверджувати, що Eridon змогла ефективно контролювати витрати, підвищити маржинальність своєї основної діяльності та масштабувати операції. Чистий прибуток за цей період також значно зріс – з 184 млн грн у 2022 році до 681 млн грн у 2023 році. Це зростання демонструє, що компанія не лише створює великий обсяг доходу, але й успішно трансформує прибуток після вирахування всіх витрат і податків.

Щодо структури балансу та ліквідності, у 2023 році компанія зафіксувала значне збільшення грошових коштів: залишок на рахунках зріс з 1,2 млрд грн в кінці 2022 року до 2,9 млрд грн на кінець 2023 року. При цьому запаси (інвентар) залишилися стабільними – близько 5,0 млрд грн. Це може вказувати на добре налагоджене управління складськими ресурсами: компанія має значні обсяги товарів, але не допускає надмірних запасів, які могли б “заморожувати” капітал. За рахунок такого балансу ТОВ «Фірма Елідон» демонструє здатність підтримувати необхідні товарні запаси, не створюючи надмірний фінансовий тиск.[2]

Капітальна структура ТОВ «Фірма Елідон» також виглядає міцною: у 2023 році власний капітал оцінювався приблизно в 3,2 млрд грн, і, за повідомленнями, компанія не має суттєвих зовнішніх боргових зобов'язань у вигляді банківських кредитів. Така позиція дає компанії велику фінансову

гнучкість: як для інвестицій в розвиток (логістику, зберігання, інфраструктуру), так і для протистояння потенційним ринковим ризикам.

Дохід компанії в 2024 році склав близько 30,24 млрд грн, що свідчить про подальше зростання обсягів діяльності. Одночасно, чистий прибуток за 2024 рік зафіксовано на рівні приблизно 221,44 млн грн. Попри ріст виручки, зниження чистого прибутку може вказувати на підвищені витрати або змінену структуру витрат – наприклад, зростання собівартості, логістичних витрат або інших адміністративних витрат.

При цьому загальні активи компанії на кінець 2024 року, за наявними даними, становили приблизно 15,51 млрд грн, а зобов'язання – близько 5,80 млрд грн, що вказує на позитивну тенденцію зростання капіталізації та зменшення боргового навантаження. Така динаміка відображає покращення фінансової стійкості: активи значно зросли, водночас компанія знизилася свої зобов'язання, що може бути результатом рефінансування чи часткового погашення боргових ресурсів.

З огляду на наведені показники, можна зробити висновок, що у 2024 році ТОВ «Фірма Елідон» продовжила фінансову стабілізацію: зростання доходу свідчить про успішне масштабування бізнесу, тоді як зниження зобов'язань створює резерв для підтримки ліквідності та подальших інвестицій. Проте падіння чистого прибутку – це тривожний сигнал, який потребує детального аналізу внутрішніх звітів компанії: можливо, компанія інвестувала значні кошти в розширення інфраструктури, збільшення обсягів запасів або модернізацію логістики, що тимчасово знижувало рентабельність.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «Фірма Елідон» у 2022–2024 роках можна охарактеризувати як стабільно зростаючий, з міцною капітальною базою й високою ліквідністю, але з певними викликами щодо підтримки маржинальності за рахунок прибутковості. Ця ситуація дає компанії хорошу стартову платформу для подальших стратегічних інвестицій, розвитку

складської та логістичної інфраструктури, а також розширення агровиробничих напрямків.[5]

Таблиця 2.1

## Фінансові результати ТОВ «Фірма Елідон» (2022–2024)

| Показник             | 2022            | 2023            | 2024 (оцінка)    |
|----------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Виручка              | ~ 20,6 млрд грн | ~ 27,0 млрд грн | ~ 30,24 млрд грн |
| Операційний прибуток | 854 млн грн     | 1,7 млрд грн    | 2,5 млрд грн     |
| Чистий прибуток      | 184 млн грн     | 681 млн грн     | ~ 221,44 млн грн |

Джерело: створено автором на основі [1;5]

Фінансові результати ТОВ «Фірма Елідон» за 2023–2024 роки демонструють важливі тренди, які можна інтерпретувати як ознаки росту, але також вони містять певні виклики. Нижче – аналіз ключових показників, а також інтерпретація того, чим могла б бути динаміка.

За даними відкритих реєстрів, дохід компанії в 2023 році становив 26,926 млрд грн, а у 2024 – 30,239 млрд грн. Це означає приблизне зростання доходу приблизно на 12,4 % за рік, що свідчить про подальше нарощування обсягів діяльності та комерційного потенціалу компанії.

Чистий прибуток за той самий період показує іншу тенденцію: у 2023 році він був 681,34 млн грн, тоді як за даними 2024 року – 221,44 млн грн. Суцільне зниження прибутку при зростанні виручки може бути пояснене кількома факторами: підвищенням операційних витрат (логістика, склад), збільшенням собівартості продажів, інфляційним тиском на витрати або інвестиціями, які тимчасово знижують чисту маржу.

Що стосується балансів, активи компанії за 2024 рік зросли до 15,51 млрд грн, тоді як на кінець 2023 року вони становили 12,77 млрд грн. Зростання активів – це позитивна ознака: воно може бути пов’язане з інвестиціями в складську інфраструктуру, елеваторні потужності або логістику, що добре узгоджується зі стратегічними планами розширення.

При цьому зобов’язання компанії суттєво зменшилися: у 2023 році вони становили 9,45 млрд грн, а в 2024 – 5,80 млрд грн. Зниження зобов’язань означає зниження боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості – це дає Eridon більшу свободу для фінансування власних ініціатив без значного залучення зовнішнього боргу.

Таблиця 2.2

## Активи, зобов’язання та фінансова стійкість (2023–2024)

| Показник        | 2023           | 2024           |
|-----------------|----------------|----------------|
| Загальні активи | 12,76 млрд грн | 15,51 млрд грн |
| Зобов’язання    | 9,45 млрд грн  | 5,79 млрд грн  |

Джерело: створено автором на основі [5]

На підставі цих даних можна зробити висновок, що у 2024 році ТОВ «Фірма Елідон» продовжила активне зростання доходів, але при цьому знизилася свою рентабельність (втім, можливо тимчасово) через збільшення витрат або збільшення інвестицій. Зростання активів і зменшення зобов’язань створює хорошу фундаментальну базу для подальших стратегічних вкладень, особливо в інфраструктуру та логістику, які важливі для агророзвитку.

Такий фінансовий профіль – це класичний сценарій компанії на етапі масштабування: доходи зростають, частина прибутку “інвестується назад”, а борги скорочуються або реструктуруються. Якщо ТОВ «Фірма Елідон» зможе оптимізувати витрати та повернути рентабельність, то має перспективи

значного зміцнення фінансової позиції та можливості для подальшого розвитку (елеваторні потужності, експорт, сервісне обслуговування клієнтів).

## **2.2. Опис основних бізнес-процесів підприємства**

ТОВ «Фірма Елідон» має багатогранну структуру бізнес-процесів, що охоплює весь ланцюжок аграрного бізнесу: від виробництва насіння до дистрибуції, агровиробництва та сервісного супроводу агровиробників. У цьому підрозділі описано головні бізнес-процеси, їхню взаємодію, ключових учасників та механіку.

Одним із ключових бізнес-процесів групи компаній Eridon є власне виробництво насіння. Підприємство здійснює його на сучасному насінневому заводі, розташованому в селі Почуйки Житомирської області. На цьому об'єкті функціонує повний технологічний цикл: від вирощування ділянок гібридизації супереліти та еліти до очищення, калібрування, протруювання й фасування готового посівного матеріалу. Виробничі лінії заводу оснащені високотехнологічним обладнанням, зокрема сортувальною машиною Sortex Z + 2В виробництва Buhler та технікою Petkus. Таке оснащення дає змогу проводити всі операції з високою точністю та забезпечувати довготривале зберігання значних обсягів насіння – до 6000 тонн у силосах. [1]

Процес виробництва насіння включає:

- селекційні роботи на гібридизаційних ділянках,
- вирощування супереліти та еліти,
- збирання, первинну обробку, очистку, сортування,
- протруєння, фасування та маркування,
- зберігання у силосах або складах, готовність до відвантаження.

Цей бізнес-процес є стратегічно важливим, оскільки дає ТОВ «Фірма Елідон» контроль над якістю посівного матеріалу, можливість пропонувати високоякісні гібриди та гнучкість у плануванні виробництва відповідно до ринкового попиту.

Ще одним головним процесом – є агродистрибуція: Eridon продає засоби захисту рослин, добрива та насіння. Ця дистрибуційна мережа побудована на великій кількості підрозділів: компанія має регіональні представництва в багатьох областях України, а також власні склади. Кількість складів – близько 60, із загальною площею до 100 000 м<sup>2</sup>. ТОВ «Фірма Елідон» також має власний автопарк, що дає змогу оперативно доставляти продукцію аграріям навіть у віддалені регіони.

Процес дистрибуції включає:

- закупівлю аграрних ресурсів (насіння, добрива, ЗЗР) у виробників і постачальників,
- складування на регіональних складах,
- логістику (транспортування від складів до підрозділів або безпосередньо до клієнтів),
- відвантаження і доставку клієнтам,
- сервісне обслуговування, агрономічні консультації під час доставки,
- фінансову підтримку клієнтів (через кредитні програми, аграрні розписки тощо).

Цей бізнес-процес забезпечує Eridon ключову роль “моста” між виробниками аграрних ресурсів і фермерами, а також формує сильні конкурентні переваги завдяки регіональній присутності, сервісу та фінансуванню.

ТОВ «Фірма Елідон» не лише дистриб’ютор, а й активний агровиробник. Компанія обробляє власні земельні площі (в оренді), займається зерновим виробництвом, вирощуванням посівних і товарних культур, а також тваринництвом (молочне та м’ясне). У складі групи – елеваторні потужності (наприклад, 126 000 тонн одночасного зберігання) та іригаційні системи.

Ключові етапи агровиробничого бізнес-процесу:

- планування агровиробництва (вибір культур, площі, агротехнології),
- посів та догляд за культурами (включно з агрономічним супроводом),
- управління живленням рослин (добрива, мікродобрива),
- захист рослин (ЗЗР),
- збирання врожаю, логістика зерна до елеваторів,
- зберігання (елеваторні процеси),
- реалізація вирощеного зерна або його переробка,
- тваринництво (виробництво молока, м'яса), управління стадом, кормовою базою.

Агровиробничий процес забезпечує вертикальну інтеграцію бізнесу: Eridon не тільки продає насіння та добрива, а частково сам вирощує продукцію, що дає контроль над частиною ланцюга вартості, знижує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує прибутковість.

Однією з важливих складових процесів Eridon є фінансування аграріїв. Компанія надає шість інструментів фінансової підтримки для фермерів – це може включати товарне кредитування, аграрні розписки, бартери тощо. Цей процес дозволяє клієнтам отримувати ресурси без необхідності негайної повної оплати, що підвищує привабливість співпраці та стимулює повторні замовлення.

Основні етапи цього фінансового процесу:

- аналіз потреб клієнта (фермера): які ресурси йому потрібні, на який період;
- пропозиція фінансових інструментів (розписка, контракт, кредит);
- погодження умов (сума, термін, забезпечення);
- видача ресурсу (добрива, насіння, ЗЗР) на умовах фінансування;
- моніторинг використання ресурсів, повернення або погашення;
- клієнтське обслуговування та супровід під час всього циклу.

Цей бізнес-процес є критично важливим для Eridon, оскільки він зміцнює довгострокові відносини з аграріями, підвищує лояльність та стимулює обсяги збуту.

ТОВ "Фірма Елідон" також розвиває сервісний напрям, надаючи клієнтам розширений спектр агрономічних послуг. Згідно з інформацією, розміщеною на офіційному веб-сайті компанії, підприємство проводить польові семінари, надає професійні консультації фермерам та використовує мобільні лабораторії для листкової діагностики. Такий підхід дає змогу точно визначати реальні потреби рослин у поживних елементах та формувати науково обґрунтовані рекомендації.

Сервісний бізнес-процес ТОВ "Фірма Елідон" охоплює такі основні напрями:

- агрономічне консультування – фахівці компанії працюють безпосередньо з господарствами, допомагаючи підібрати оптимальні гібриди насіння, схеми удобрення та строки проведення обробіток;
- проведення польових демонстрацій і навчальних заходів – ТОВ "Фірма Елідон" організовує семінари та демонстраційні поля, де презентує технології вирощування та ефективність власних продуктів;
- лабораторний аналіз – мобільні лабораторії здійснюють діагностику листкового апарату, визначають дефіцити елементів живлення та формують рекомендації щодо мінерального живлення;
- розроблення індивідуальних технологічних рішень – на основі отриманих даних спеціалісти створюють персоналізовані системи живлення та захисту рослин для конкретного господарства.

Завдяки цьому підходу компанія пропонує клієнтам не лише продукцію, а комплекс технологічних рішень, спрямованих на підвищення врожайності та ефективності агровиробництва.

Логістика та складські операції – це критично важливий процес для ТОВ "Фірма Елідон", враховуючи великий обсяг аграрних ресурсів, які компанія

дистрибує, та інтенсивність агровиробництва. В ТОВ "Фірма Елідон" є мережа складів (до 60 складів) та великий автопарк, що дозволяє охоплювати всю територію України.

Процес логістики в ТОВ «Фірма Елідон» охоплює повний цикл операцій, необхідних для забезпечення безперебійного постачання продукції клієнтам та регіональним підрозділам. До його складу входять приймання товарів на складські комплекси, управління запасами, що включає правильне складування, ротацію продукції та контроль її якості, а також планування оптимальних маршрутів доставки. Логістичний підрозділ організовує транспортування продукції як до регіональних представництв, так і безпосередньо до сільськогосподарських виробників, забезпечуючи координацію з агрономічними та фінансовими службами, зокрема під час відвантаження замовлень, що перебувають на фінансуванні. Окремим напрямом є зберігання зернових культур і посівного матеріалу на власних елеваторних та складських потужностях компанії. Така система дозволяє гарантувати своєчасну доставку, знижувати логістичні витрати та підтримувати високий рівень сервісу, необхідний для ефективної роботи аграрних підприємств. Крім дистрибуції засобів виробництва, ТОВ "Фірма Елідон" здійснює торгівлю сільськогосподарською продукцією, купує зернові культури в агровиробників і реалізує їх, зокрема для експорту. Цей бізнес-процес є важливою частиною вертикальної інтеграції групи компаній ТОВ "Фірма Елідон".

Кроки в цьому процесі:

- закупівля зерна та культур у фермерів,
- транспортування і зберігання у власних елеваторах або складах,
- сертифікація продукції, контроль якості, фасування (за потреби),
- експорт або внутрішній продаж, здійснення логістики (залізницею, автомобілями, морським транспортом),

- оформлення документів, сертифікатів, митних процедур (для експорту),
- фінансовий розрахунок з постачальниками / виробниками (фермерами).

Хоча інжиніринг не є традиційним аграрним напрямом, підрозділ «Ерідон Буд» значно розширює можливості компанії та доповнює її бізнес-модель. У рамках цього процесу компанія займається будівництвом зерносховищ, елеваторів, комбикормових і насінневих заводів, а також модернізацією вже існуючих аграрних об'єктів

Робота інжинірингового підрозділу включає кілька ключових етапів: проєктування з урахуванням архітектурних і технологічних рішень, підбір необхідного обладнання та постачальників, будівництво й монтаж об'єктів, запуск і налаштування технологічних процесів, а також сервісне обслуговування та гарантійна підтримка. Завдяки цьому ТОВ «Фірма Ерідон» отримує змогу повністю контролювати створення та розвиток агро-інфраструктури, а клієнти компанії можуть скористатися комплексним циклом послуг для розвитку власних господарств.

Через підрозділ «Ерідон Тесч» компанія також забезпечує постачання сільськогосподарської техніки та запчастин, надає сервісне обслуговування і консультує фермерів щодо точного землеробства та впровадження нових машин і технологій. Цей бізнес-процес включає закупівлю або імпорт техніки від провідних виробників, реалізацію через власну мережу, організацію ремонту та технічного обслуговування, а також підтримку клієнтів у виборі та ефективному використанні обладнання. Такий підхід дозволяє компанії глибше інтегруватися в аграрну діяльність клієнтів і надавати комплексні рішення, що підвищують ефективність їхніх господарств.

Цей сервісний бізнес-процес підсилює довгострокову цінність співпраці з клієнтами ТОВ "Фірма Ерідон": аграрії отримують не лише ресурси, а й техніку та сервіс, що забезпечує їхнє виробниче зростання.

Таблиця 2.3

## Сукупний огляд основних бізнес-процесів ТОВ "Фірма Ерідон"

| <b>Бізнес-процес</b>          | <b>Ключові етапи / діяльності</b>                          | <b>Основні ресурси, залучені підрозділи</b>     |
|-------------------------------|--|---|
| Дистрибуція аграрних ресурсів | Закупівля продуктів, складування, логістика, доставка      | Склади, автотранспорт, регіональні представники |
| Агровиробництво               | Посів, догляд, збір врожаю, зберігання, тваринництво       | Поля, елеватори, техніка, ферми                 |
| Фінансова підтримка клієнтів  | Аналіз потреб, кредитні схеми, аграрні розписки, бартер    | Фінансовий відділ, комерційні менеджери         |
| Агрономічні послуги           | Консультавання, польові демонстрації, листкова діагностика | Агрономи, лабораторії, мобільні підрозділи      |
| Логістика та зберігання       | Прийом товарів, управління запасами, транспортування       | Склади, транспорт, планувальники логістики      |
| Продаж агропродукції          | Закупівля зерна, сертифікація, експорт, продаж             | Елеватори, комерційний відділ, митні служби     |

Продовження таблиці 2.3 на наступній сторінці

Продовження таблиці 2.3

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
| Інжиніринг / Будівництво | Проектування, монтаж, сервіс               | "Ерідон Буд", інженери, підрядні організації |
| Технічні послуги         | Продаж техніки, сервіс, точне землеробство | "Ерідон Тех", сервісні бригади, запчастини   |

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]

Описані бізнес-процеси утворюють інтегровану систему, де кожен напрямок підтримує інші, що створює значні конкурентні переваги. Наприклад, виробництво високоякісного насіння дозволяє ТОВ "Фірма Елідон" постачати клієнтам преміальні гібриди, водночас дистрибуційна мережа та фінансова підтримка роблять це насіння доступнішим. Агрономічні послуги підвищують технологічність вирощування, що може збільшити обсяги агровиробництва – і як наслідок, потребу в зберіганні та логістиці.

Таблиця 2.4

## Взаємозв'язок бізнес-процесів (процесна матриця)

| <b>Джерело процесу / Утримувач процесу</b> | <b>Стратегічна мета</b> | <b>Взаємодія з іншими процесами</b>            | <b>Вплив на кінцевого клієнта</b>            |
|--|-------------------------|--|--|
| Дистрибуція                                | Забезпечення ресурсами  | Логістика, фінансування, агрономічний супровід | Швидка доставка та підтримка клієнтів        |
| Агровиробництво                            | Вертикальна інтеграція  | Виробництво насіння, логістика, зберігання     | Поставка зерна, самостійна компанія-виробник |

Продовження таблиці 2.4 на наступній сторінці

Продовження таблиці 2.4

|              |                                     |  |   |
|--------------|-------------------------------------|--|---|
| Фінансування | Покриття капітальних витрат клієнта | Продаж, дистрибуція                      | Доступні ресурси без миттєвої оплати    |
| Логістика    | Ефективна доставка                  | Дистрибуція, агровиробництво, інжиніринг | Мінімізація простоїв, швидка реалізація |

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5]

Управління логістикою великого обсягу складських запасів (насіння, добрив, захист рослин) вимагає добре налагоджених процесів планування та прогнозування. Фінансові інструменти потребують ретельного управління кредитним ризиком. Інжинірингові проєкти вимагають значних капітальних вкладень і збалансування між ризиком і доходністю. Крім того, агрономічний супровід та сервісні функції потребують висококваліфікованих кадрів і постійної інноваційної підтримки.

Незважаючи на це, сильні сторони ТОВ "Фірма Ерідон" – вертикальна інтеграція, широка географія, фінансова гнучкість та технологічна база – створюють потужний фундамент для подальшого масштабування та оптимізації бізнес-процесів. Завдяки такому підходу компанія може гнучко реагувати на зміни ринку, пропонувати клієнтам комплексні рішення та підтримувати стабільне зростання.

### **2.3. Методи оцінки операційної ефективності**

Операційна ефективність компанії відображає, наскільки продуктивно та результативно працюють її бізнес-процеси, наскільки раціонально використовуються ресурси та наскільки успішно досягаються стратегічні та фінансові цілі. Аналіз ефективності дозволяє керівництву та власникам своєчасно виявляти слабкі місця в процесах, приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати витрати і підвищувати продуктивність.

Говорячи простіше, операційна ефективність показує, наскільки підприємство здатне отримувати максимальні результати при мінімальних затратах часу, зусиль і ресурсів. Вона охоплює оцінку продуктивності окремих процесів, використання матеріальних, фінансових, трудових та технологічних ресурсів.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції ефективність операцій стає ключовим фактором для стійкого розвитку та збереження конкурентних переваг компанії. Для ТОВ «Фірма Ерідон» це означає постійну роботу над

удосконаленням усіх напрямів діяльності – від вирощування та обробки насіння до дистрибуції та логістики – щоб максимально ефективно використовувати ресурси та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Оцінка операційної ефективності ґрунтується на застосуванні різних методів та інструментів, таких як фінансовий аналіз, ключові показники ефективності (KPI), аналіз продуктивності бізнес-процесів та методи порівняння з галузевими стандартами (Benchmarking). Кожен із цих методів дозволяє систематично вимірювати результати діяльності, виявляти вузькі місця та підвищувати продуктивність. Для ТОВ "Фірма Елідон" це означає, що кожен підрозділ – від насінневого заводу до регіональної дистрибуційної мережі – повинен мати чіткі показники ефективності, які дозволяють оцінювати продуктивність та якість роботи на всіх етапах ланцюга створення вартості.

Особлива увага приділяється комплексній оцінці операційної ефективності, яка охоплює фінансові результати, продуктивність логістики, технологічну ефективність та якість обслуговування клієнтів. Для ТОВ «Фірма Елідон» це дає змогу контролювати обсяги виробництва насіння, своєчасність поставок аграрних ресурсів, якість агрономічного супроводу та рівень обслуговування фермерів. Такий цілісний підхід дозволяє керівництву ухвалювати стратегічні рішення, планувати розвиток, інвестувати в інновації та підтримувати високу конкурентоспроможність на аграрному ринку України.

У практиці управління операційною ефективністю використовуються різні методи оцінки, які широко застосовуються й у аграрних компаніях, таких як ТОВ «Фірма Елідон». Одним із таких інструментів є KPI – ключові показники ефективності, що дозволяють кількісно оцінити роботу бізнес-процесів.

KPI можуть бути фінансовими та нефінансовими. Наприклад:

- Фінансові КРІ: виручка, валовий та операційний прибуток, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чистий прибуток на одиницю продукції.

- Нефінансові КРІ: тривалість виробничого циклу, кількість виконаних замовлень, рівень задоволеності клієнтів, відсоток виконання планів продажу, кількість помилок у логістичних операціях.

Використання КРІ дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність процесів, вчасно виявляти проблемні ділянки та планувати заходи для підвищення продуктивності та якості обслуговування. Наприклад, у ТОВ «Фірма Елідон» КРІ для дистрибуційної мережі можуть включати середній час доставки продукції, кількість клієнтів, обслугованих без затримок, і точність обліку на складах.

Фінансовий аналіз є класичним методом оцінки операційної ефективності підприємства. Він передбачає вивчення фінансових звітів: балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів. Методи фінансового аналізу включають:

- Горизонтальний та вертикальний аналіз: порівняння показників за різні періоди або часток у структурі балансу/звіту про прибутки та збитки.

- Коефіцієнтний аналіз: розрахунок показників ліквідності (поточний, швидкий коефіцієнт), фінансової стійкості (співвідношення власного та позикового капіталу), рентабельності (ROA, ROE, ROS), ефективності використання активів.

- Аналіз грошових потоків: оцінка здатності підприємства генерувати грошові кошти для фінансування діяльності, інвестицій та дивідендів.

Фінансовий аналіз дозволяє керівництву визначати, наскільки прибутково використовуються ресурси, які процеси створюють додаткову вартість і де можливе скорочення витрат без втрати якості.

Продуктивність бізнес-процесів оцінюється через співвідношення витрат і отриманих результатів, і для цього існує кілька поширених підходів. Техніко-економічний аналіз дозволяє оцінити роботу виробничих підрозділів, порівнюючи фактичний обсяг виробітку з нормативними показниками. Метод ABC (Activity-Based Costing) допомагає визначити витрати на окремі процеси та операції, щоб зрозуміти, які з них споживають найбільше ресурсів. Підхід Lean спрямований на виявлення та усунення втрат у процесах, скорочення непотрібних операцій і оптимізацію часу циклу. У ТОВ «Фірма Елідон» ці методи застосовуються для оцінки ефективності логістики, виробництва насіння та агровиробничих процесів.

Ще одним важливим інструментом є benchmarking – порівняння продуктивності власних процесів із кращими практиками галузі або конкурентів. Це допомагає виявити слабкі місця, визначити ділянки, де можна підвищити ефективність, і встановити цільові показники для подальшого розвитку. При цьому оцінюються всі етапи бізнес-процесів: від постачання ресурсів до реалізації продукції, а також основні та допоміжні процеси, такі як виробництво, логістика, маркетинг, сервіс і фінансовий супровід. Завдяки цьому компанія може визначити, які процеси створюють додаткову вартість, а які не приносять користі, наприклад, ефективність агрономічного супроводу або доставки насіння до клієнтів.

Для комплексної оцінки результативності використовуються методи, що враховують не лише фінансові показники, але й якість обслуговування та продукції. Серед них Balanced Scorecard (BSC), який інтегрує фінанси, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та розвиток персоналу, а також метод «час–якість–витрати», що оцінює продуктивність на основі тривалості виконання завдань, витрат і якості кінцевого результату.

Сучасні інформаційні системи значно спрощують цей процес. ERP-системи відстежують облік ресурсів, запаси, виробництво та продажі; BPMS (Business Process Management Systems) дозволяють моделювати та

контролювати бізнес-процеси в реальному часі; а ВІ-аналітика (Business Intelligence) забезпечує формування звітів, візуалізацію даних і прогнозування фінансових та операційних показників. Використання цих інструментів автоматизує збір інформації, підвищує точність показників і прискорює прийняття управлінських рішень.

Методи оцінки операційної ефективності підприємства включають фінансовий аналіз, KPI, аналіз продуктивності бізнес-процесів, Benchmarking, аналіз ланцюга вартості та використання інформаційних систем. Комплексне застосування цих методів дозволяє керівництву ТОВ «Фірма Елідон» отримати повну картину ефективності, виявити вузькі місця, оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Оцінка операційної ефективності – це не одноразовий процес, а постійний цикл аналізу, удосконалення та контролю бізнес-процесів. Для компанії з вертикально інтегрованою структурою, як ТОВ «Фірма Елідон», системний підхід до вимірювання ефективності дозволяє поєднувати фінансову стабільність із високим рівнем сервісу та технологічного розвитку.

Аналіз сильних і слабких сторін бізнес-процесів є важливим етапом оцінки операційної ефективності підприємства, оскільки він дозволяє виявляти внутрішні резерви, підвищувати продуктивність і формувати стратегію розвитку процесів. Для ТОВ «Фірма Елідон», що працює в аграрному секторі та сфері дистрибуції, такий аналіз охоплює всі ключові напрямки – від виробництва насіння та агровиробництва до логістики, фінансування і агрономічного супроводу клієнтів.

До сильних сторін компанії належать високий рівень технологічного оснащення, вертикальна інтеграція, широкий спектр послуг для клієнтів і ефективна логістична мережа. Наприклад, власне виробництво насіння дає змогу контролювати якість продукції, а дистрибуційна мережа забезпечує своєчасну доставку ресурсів у різні регіони. Агромоніторинг та супровід клієнтів підвищують продуктивність агровиробництва та зміцнюють довіру й

лояльність партнерів. Крім того, фінансова підтримка фермерів через аграрні розписки та кредитні програми сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції й розвитку довгострокових партнерських відносин.

Серед слабких сторін – високі операційні витрати, ризики, пов’язані з логістикою, складність управління численними підрозділами та необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу. Так, процес логістики потребує ретельного планування, адже будь-які затримки можуть призвести до порушення постачань. Фінансові операції пов’язані з кредитними ризиками при наданні ресурсів агровиробникам. Інжинірингові та агрономічні процеси вимагають значних інвестицій у персонал і обладнання. Крім того, деякі операції, наприклад обробка насіння чи зберігання на елеваторах, залишаються ресурсомісткими та потребують постійної модернізації для підтримання конкурентоспроможності компанії.

Для наочності переваг та недоліків бізнес-процесів ТОВ «Фірма Елідон» наведено таблицю:

Таблиця 2.5

## Сильні та слабкі сторони бізнес-процесів ТОВ «Фірма Елідон»

| <b>Бізнес-процес</b> | <b>Сильні сторони</b>  | <b>Слабкі сторони</b>   |
|----------------------|--|---|
| Агровиробництво      | Вертикальна інтеграція, власні земельні ділянки, доступ до елеваторних потужностей | Високий ризик через погодні умови, потреба в висококваліфікованих агрономах |

|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| Дистрибуція аграрних ресурсів     | Широка мережа складів та представництв, власний автопарк, швидка доставка | Складність логістики, ризик простоїв через транспорт або сезонність попиту     |
| Агрономічний супровід             | Підвищення продуктивності клієнтів, індивідуальні технологічні рішення    | Потреба в постійному навчанні персоналу, висока вартість послуг                |
| Логістика та зберігання           | Оптимізовані маршрути, сучасні склади, ефективне управління запасами      | Високі операційні витрати, потреба в модернізації систем складування           |
| Технічне обслуговування та сервіс | Комплексна підтримка клієнтів, доступ до сучасної техніки                 | Висока вартість технічного обслуговування, потреба в кваліфікованому персоналі |

Джерело: створено автором

Аналіз показує, що основні переваги ТОВ «Фірма Елідон» полягають у вертикальній інтеграції, технологічній базі та широкій мережі послуг, що забезпечує конкурентну перевагу. Слабкі сторони пов'язані з високими витратами та складністю управління ресурсами, які вимагають постійного контролю та оптимізації. Таке комплексне бачення дозволяє керівництву компанії приймати стратегічні рішення щодо розвитку бізнес-процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

#### **3.1. Пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів**

Ефективне управління бізнес-процесами є ключовим інструментом підвищення операційної ефективності підприємства. Для ТОВ «Фірма Ерідон» оптимізація бізнес-процесів передбачає впровадження сучасних методів управління, автоматизації, стандартизації та моніторингу ключових показників ефективності. Враховуючи вертикальну інтеграцію компанії, широкий спектр послуг та чисельну регіональну присутність, пропозиції щодо оптимізації повинні охоплювати всі основні процеси: виробництво насіння, агровиробництво, дистрибуцію, логістику, фінансування клієнтів, агрономічні послуги та сервісне обслуговування.

Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Фірма Ерідон» є важливим заходом для підвищення операційної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку аграрних послуг. Одним із ключових стратегічних процесів підприємства є виробництво насіння, яке потребує високого рівня контролю та технологічної дисципліни. Оптимізація цього процесу передбачає впровадження автоматизованих систем контролю якості на всіх етапах обробки насіння, що дозволяє суттєво зменшити кількість дефектів та браку продукції. Крім того, важливо оптимізувати агротехнологічні цикли за допомогою сучасних агрономічних моделей та прогнозування врожайності з урахуванням погодних умов і стану ґрунтів. Зменшення втрат при зберіганні досягається модернізацією силосів та встановленням систем контролю вологості і температури, що забезпечує стабільність постачання насіння на ринок та підвищує якість кінцевого продукту.[34]

Процеси логістики та дистрибуції відіграють ключову роль у швидкості та якості обслуговування клієнтів. Для підвищення ефективності цих процесів

компанія може впроваджувати системи планування маршрутів (Route Optimization), що дозволяють скоротити витрати на паливо та зменшити час доставки. Використання ERP-систем для цифрового обліку запасів допомагає уникнути дефіциту чи надлишків продукції на складах, забезпечує точність планування та ефективного управління ресурсами. Оптимізація складської інфраструктури, включаючи зонування, автоматизовані стелажі та системи сканування для швидкого обліку та підготовки замовлень, сприяє скороченню часу обробки замовлень і підвищує оперативність обслуговування, що безпосередньо покращує конкурентоспроможність компанії.

Агровиробничі процеси ТОВ «Фірма Елідон» є ресурсомісткими і потребують постійного контролю витрат та підвищення продуктивності. Застосування технологій точного землеробства (Precision Farming) дозволяє оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, зменшуючи витрати та підвищуючи врожайність. Автоматизація агрономічного моніторингу за допомогою дронів, ґрунтових сенсорів та супутникових систем дозволяє оперативно відстежувати стан посівів і швидко реагувати на проблеми. Планування сівозмін і оптимізація площ на основі аналізу результатів попередніх циклів вирощування допомагає знизити операційні витрати, підвищити продуктивність і покращити прогнозування результатів агровиробництва, що сприяє стабільності фінансових та виробничих показників компанії.

Фінансові процеси підприємства потребують системного контролю та управління ризиками, оскільки від цього залежить фінансова стійкість і здатність підтримувати клієнтів. Для підвищення ефективності пропонується впровадження автоматизованих систем кредитного контролю для оцінки ризиків аграрних розписок та кредитів. Стандартизація процедур фінансування клієнтів із чіткими правилами надання ресурсів та моніторингу повернення дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити прозорість процесів. Регулярний аналіз фінансових КРІ дає змогу своєчасно виявляти

проблемні зони та приймати управлінські рішення, що забезпечує стабільність грошових потоків і контроль над фінансовими ресурсами підприємства.

Для підвищення ефективності агрономічного супроводу та сервісних послуг компанія може впровадити CRM-систему, що дозволяє вести облік клієнтів і зберігати історію наданих послуг. Використання цифрових інструментів, таких як мобільні додатки для агрономів, дає змогу відстежувати стан полів і надавати точні рекомендації щодо внесення добрив та засобів захисту рослин. Стандартизація консультацій та регулярне навчання персоналу допомагають забезпечити однакову якість обслуговування у всіх регіонах, що підвищує задоволеність клієнтів і ефективність роботи агрономів. Такі заходи сприяють не лише покращенню сервісу, але й зміцненню довгострокових партнерських відносин і підвищенню лояльності клієнтів.

Ключовим елементом оптимізації всіх бізнес-процесів є системний моніторинг і контроль їх ефективності. Впровадження КРІ для кожного напрямку – виробництва, логістики, продажів і фінансів – дозволяє регулярно оцінювати результати та порівнювати їх із плановими показниками. Використання ВІ-аналітики дає змогу прогнозувати майбутні результати та оперативно ухвалювати управлінські рішення, швидко реагувати на проблеми й підвищувати продуктивність підприємства. Завдяки такому комплексному підходу ТОВ «Фірма Елідон» здатне зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, ефективніше управляти ресурсами та забезпечувати загальне зростання операційної ефективності.

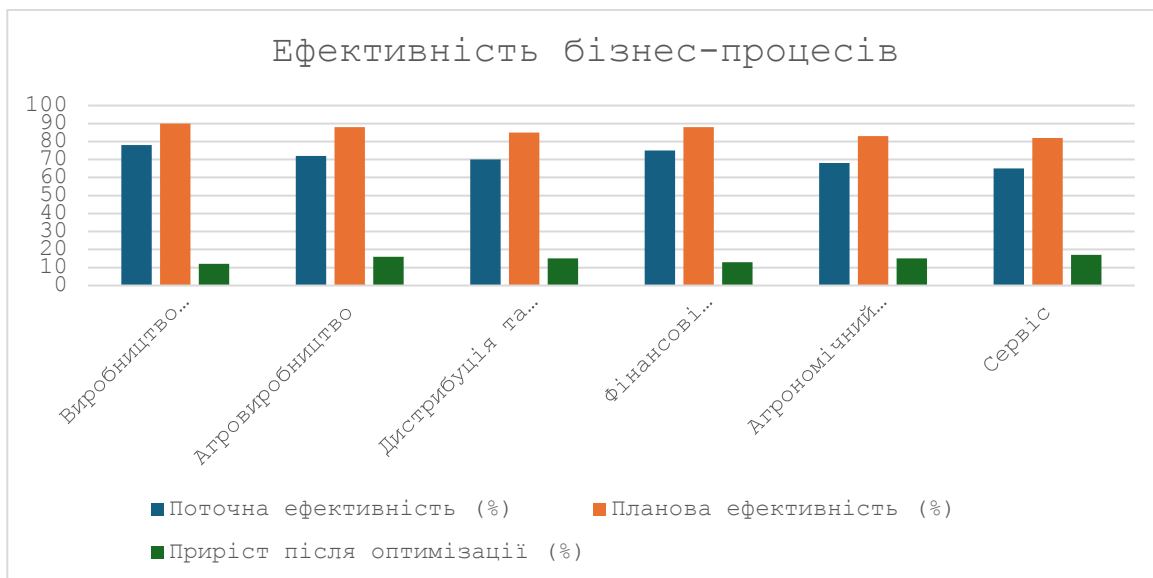


Рис. 3.1. Ефективність бізнес-процесів ТОВ «Фірма Елідон»[17]

Аналіз даних демонструє, що всі ключові бізнес-процеси ТОВ «Фірма Елідон» мають значний потенціал для підвищення ефективності. Найвищий приріст після оптимізації прогнозується у сфері сервісного обслуговування (+17%) та агровиробництва (+16%), що вказує на наявність резервів у підвищенні продуктивності персоналу та технологічних процесів. Виробництво насіння та фінансові процеси також мають суттєвий потенціал підвищення ефективності (відповідно +12% та +13%), що дозволить скоротити витрати та покращити якість продукції і фінансового управління. Загалом, прогнозовані зміни свідчать про те, що комплексна оптимізація бізнес-процесів дозволить значно підвищити операційну ефективність підприємства, забезпечити стабільність роботи та конкурентоспроможність на ринку аграрних послуг.

Таблиця 3.1

## Пропозиції щодо оптимізації

| <b>Бізнес-процес</b>    | <b>Заходи оптимізації</b>                                  | <b>Очікуваний ефект</b>                         | <b>Відповідальні підрозділи</b>       |
|-------------------------|--|---|---------------------------------------|
| Виробництво насіння     | Автоматизація контролю якості, модернізація силосів        | Зменшення браку, стабільність поставок          | Виробничий відділ, лабораторії        |
| Агровиробництво         | Точне землеробство, дрони, сенсори ґрунту                  | Підвищення врожайності, зменшення витрат        | Агровідділ, технічні служби           |
| Дистрибуція             | Планування маршрутів, ERP, зонування складів               | Скорочення витрат, швидка доставка              | Логістика, регіональні менеджери      |
| Фінансові процеси       | Автоматизований контроль кредитів, стандартизація процедур | Зниження фінансових ризиків                     | Фінансовий відділ, комерційний відділ |
| Агрономічний супровід   | CRM, мобільні додатки, стандартизація консультацій         | Підвищення якості обслуговування                | Агровідділ, ІТ-підрозділ              |
| Сервісне обслуговування | Моніторинг КРІ, ВІ-аналітика                               | Оперативне прийняття рішень, покращення сервісу | Всі підрозділи, керівництво           |

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Пропоновані заходи оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Фірма Елідон» охоплюють всі ключові напрямки діяльності підприємства та спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості обслуговування клієнтів. Впровадження автоматизації, цифрових технологій та стандартизації процесів дозволяє зміцнити контроль над ресурсами,

зменшити ризики і підвищити продуктивність роботи підрозділів. Чітке визначення відповідальних за реалізацію заходів забезпечує контроль виконання та ефективне управління змінами, що створює передумови для стійкого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

### **3.2. Впровадження інструментів управління бізнес-процесами**

Впровадження інструментів управління бізнес-процесами (BPM – Business Process Management) є стратегічно важливим етапом для підвищення операційної ефективності підприємства, забезпечення стабільності виконання завдань та формування конкурентних переваг. Сучасні організації функціонують у складному середовищі, яке характеризується високою динамікою ринку, технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів. Для ТОВ «Фірма Елідон», що здійснює діяльність у аграрному секторі та інтегрує виробництво насіння, агровиробництво, дистрибуцію та сервісні послуги, впровадження інструментів BPM дозволяє систематизувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність та мінімізувати втрати ресурсів.[15]

BPM – це комплекс методів, інструментів та технологій, спрямованих на моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та контроль бізнес-процесів підприємства. Основна мета BPM полягає у створенні прозорої системи управління, яка забезпечує узгодженість всіх операцій, контроль ресурсів, відповідність стандартам та досягнення стратегічних цілей. Для Eridon впровадження BPM дозволяє інтегрувати технологічні, логістичні та фінансові процеси в єдину управлінську систему, що підвищує ефективність використання ресурсів та якість обслуговування клієнтів.

Основні переваги впровадження BPM:

- стандартизація процесів і зменшення варіативності виконання операцій;
- підвищення прозорості та контролю виконання завдань;

- скорочення витрат і часу виконання процесів;
- швидка адаптація до змін ринку та нових вимог клієнтів;
- інтеграція з інформаційними системами підприємства, такими як ERP, CRM та BI.

Впровадження BPM передбачає формування єдиної системи управління, що охоплює моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг бізнес-процесів. На практиці це означає перехід від традиційної функціональної моделі управління до процесного підходу, де кожен процес має чітко визначені межі, відповідальних осіб, ресурси, вхідні та вихідні параметри, а також встановлені ключові показники ефективності. Такий підхід сприяє зменшенню варіативності виконання операцій, підвищує прозорість інформаційних потоків і загальну керованість підприємства.

У ТОВ «Ерідон» застосування BPM починається з опису та моделювання поточних процесів, що дозволяє виявити дублювання функцій, нечіткі зони відповідальності, затримки в операціях та надмірні витрати часу на документообіг. Використання сучасних інструментів моделювання, таких як BPMN 2.0, нотації DFD і EPC, уніфікує підхід до опису процесів і створює єдиний стандарт, зрозумілий для всіх підрозділів. В результаті формується повна візуалізація діяльності підприємства та база для подальшої оптимізації.

У ході впровадження рекомендацій створюється інтегрована модель ключових процесів – закупівельних, логістичних, виробничих, збутових, сервісних та фінансових, що дозволяє побачити взаємозв'язки між процесами та визначити критичні точки для вдосконалення.

Наступним етапом є оптимізація бізнес-процесів, яка здійснюється на основі принципів Lean, усунення втрат, прискорення проходження інформації та скорочення циклу виконання операцій. На цьому рівні формуються раціоналізовані варіанти процесів, у яких скорочено кількість узгоджень, впроваджено електронні інструменти, усунуто дублювання функцій, змінено

послідовність дій або перерозподілено навантаження між підрозділами. Удосконалені моделі «To-Be» стають основою для подальшої автоматизації.

Особливе значення для «Ерідон» має вибір ВРМ-платформи, здатної інтегруватися з уже наявними інформаційними системами, включаючи ERP, CRM, складські модулі, систему управління транспортом та BI-аналітику. З урахуванням особливостей структури компанії та її потреб аналіз доступних рішень демонструє придатність кількох інструментів.

У процесі автоматизації реалізуються такі інструменти, як workflow-процеси, електронні картки документів, модулі контролю виконання завдань, сповіщення працівників, автоматичні звіти та аналітичні панелі. Це дозволяє значно скоротити час обробки замовлень, прискорити логістичні операції, оптимізувати взаємодію між відділами та мінімізувати кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням інформації. Водночас автоматизація сприяє підвищенню дисципліни у виконанні операцій, оскільки кожен співробітник отримує доступ до чітко регламентованих алгоритмів дій.

Для забезпечення ефективного контролю процесів у ВРМ-системі інтегруються ключові показники ефективності (KPI), які відображають результативність окремих етапів роботи та дозволяють оперативно реагувати на відхилення. До таких показників відносять тривалість обробки замовлень, своєчасність поставок, рівень використання складських потужностей, показники продуктивності персоналу, точність прогнозів збуту. Створення BI-панелей (наприклад, у Power BI) забезпечує менеджмент актуальною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Окреме значення має забезпечення безперервного вдосконалення процесів. Після впровадження ВРМ-системи здійснюється регулярний аудит ефективності процесів, аналіз продуктивності, оновлення регламентів та адаптація моделей до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Сталість і результативність системи забезпечуються через створення внутрішньої групи процесного управління, відповідальної за підтримку та розвиток ВРМ.

Впровадження інструментів BPM дозволяє ТОВ «Фірма Елідон» перейти до якісно нового рівня управління операційною діяльністю. У результаті компанія отримує прозору, структуровану та гнучку систему, которая забезпечує раціональне використання ресурсів, високу продуктивність, точність виконання операцій та здатність швидко адаптуватися до потреб ринку. Відповідно до цього, упровадження BPM виступає ключовим механізмом реалізації рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування довгострокових стратегічних переваг.

Таблиця 3.2

## Порівняння популярних BPM-платформ (ринкові дані)

| Платформа BPM  | Особливості  | Переваги для бізнесу   | Ринки / коментарі   |
|----------------|--|--|---|
| <b>Camunda</b> | Open-source двигун, підтримка BPMN 2.0, гнучка архітектура           | Велика масштабованість, висока технічна кастомізація, можливість інтеграції з мікросервісами | За Peerspot – частка в BPM-ринку ~14% переваги у гнучкості та найнижчих витратах автоматизації. |
| <b>Bizagi</b>  | Low-code рішення, потужний модельєр BPMN, інтерфейс для користувачів | Швидке розгортання процесів, легке моделювання, дружній інтерфейс, портали для користувачів  | Bizagi є популярною BPM-системою з підтримкою BPMN. Частка на ринку BPM ~5.1% за Peerspot.      |

Продовження на наступній сторінці

Продовження таблиці 3.2

|                      |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|
| <b>Pega Platform</b> | Платформа для автоматизації процесів зі складною логікою, AI-функції | Потужна бізнес-логіка, підтримка рішення “enterprise-класу”, великі можливості для автоматизації | За порівнянням Peerspot – частка Pega $\approx 5.0\%$ у BPM-категорії. |
|----------------------|--|--|--|

Джерело: створено автором на основі [16; 26]

У цій таблиці наведено порівняння трьох провідних BPM-платформ за даними ринку та функціональними характеристиками. Camunda характеризується як open-source рішення з сильною підтримкою BPMN та високою гнучкістю, що робить її привабливою для технічно складних і великомасштабних проєктів. Bizagi – це low-code платформа, яка дає змогу швидко створювати процесні моделі та автоматизувати бізнес-процеси за рахунок інтуїтивного інтерфейсу та BPMN-моделювання. Pega Platform відзначається потужною бізнес-логікою, підтримкою AI та орієнтацією на великі корпоративні проєкти.

Дані про ринкову частку (mindshare) різних BPM-платформ узяті з оглядів PeerSpot і відображають їхню фактичну популярність серед користувачів та реалізованих проєктів. Наприклад, Camunda демонструє одну з найвищих часток серед BPM-рішень, що підтверджує її актуальність для впровадження серйозних процесних ініціатив.

Аналіз доступних на ринку BPM-інструментів дає кілька важливих висновків для ТОВ «Фірма Ерідон». По-перше, вибір платформи має враховувати не лише специфіку внутрішніх бізнес-процесів, а й технічні можливості компанії. Якщо необхідна глибока кастомізація, підтримка мікросервісної архітектури та open-source підхід, варто розглядати Camunda. По-друге, якщо стратегічні пріоритети компанії пов'язані з швидким розгортанням, мінімізацією коду і залученням бізнес-користувачів до моделювання процесів, логічним вибором стане Bizagi. По-третє, для

підприємства зі складною бізнес-логікою, великими обсягами даних або потребою у просунутій аналітиці процесів може бути доцільною Pega Platform.

Інтеграція однієї з цих платформ у систему ВРМ, яку «Ерідон» впроваджує відповідно до рекомендацій, дозволяє не лише моделювати та оптимізувати бізнес-процеси, а й автоматизувати їх з гнучкими можливостями масштабування. Це забезпечує системний моніторинг процесів, підвищення ефективності, оптимізацію витрат і прискорене прийняття рішень – критично важливе для аграрного бізнесу з урахуванням сезонності, логістичних викликів та потреби оперативно реагувати на зміни ринку.

### **3.3. Оцінка очікуваного ефекту від впровадження змін**

Оцінка очікуваного ефекту від впровадження інструментів управління бізнес-процесами на ТОВ «Фірма Ерідон» є ключовим етапом визначення доцільності реалізації запропонованих заходів та обґрунтування їх економічної, організаційної й операційної ефективності. У зв'язку з тим, що процесний підхід передбачає структурні зміни в архітектурі управління підприємством, важливо оцінити не лише прямі економічні результати, але й системний вплив на продуктивність, якість виконання бізнес-процесів, швидкість прийняття управлінських рішень, а також рівень клієнтського обслуговування. Таким чином, оцінювання ефекту має комплексний характер і включає фінансові, нефінансові та стратегічні показники.

У межах даного дослідження оцінка ефекту здійснюється за трьома групами очікуваних результатів:

1. економічний ефект, який відображає зміни у витратах, доходах, продуктивності ресурсів;
2. операційний ефект, що характеризує вплив ВРМ на швидкість і стабільність процесів;

3. організаційний та стратегічний ефект, який визначає довгострокове посилення конкурентних позицій підприємства.

Ураховуючи специфіку діяльності ТОВ «Фірма Елідон», комплекс ефектів від упровадження ВРМ включає скорочення часу обробки замовлень, зменшення операційних витрат на документообіг, оптимізацію логістичних маршрутів, зниження частки помилок у роботі персоналу, прискорення циклу продажів, підвищення точності прогнозування попиту і навантаження на склади, а також поліпшення якості внутрішньої комунікації між підрозділами. Усі ці аспекти прямо або опосередковано конвертуються у фінансові вигоди, які можуть бути формалізовані у вигляді економічного ефекту.

Для того щоб оцінити рівень ефективності впровадження запропонованих заходів, застосовується метод порівняння показників «до» та «після» реалізації змін. На основі експертних даних та типових нормативів для ВРМ-впроваджень у компаніях схожого масштабу сформовано модель очікуваних економічних вигод. Розрахунок включає прямі вигоди (скорочення витрат на документообіг, зменшення часу роботи співробітників, оптимізацію транспортних витрат) та непрямі (зростання доходу через підвищення швидкості обслуговування та зниження відмов клієнтів).

Крім того, у моделі враховано потенціал підвищення якості управлінських рішень за рахунок прозорості бізнес-процесів та доступності актуальної аналітики. Очікується, що стандартизація операцій та впровадження контрольних точок зменшать кількість помилок і повторних опрацювань, що своєю чергою підвищить операційну надійність і дозволить масштабувати діяльність без пропорційного зростання витрат.

Нижче наведено узагальнений розрахунок економічного ефекту від упровадження ВРМ-системи для ключових процесів ТОВ «Фірма Елідон».

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження ВРМ на  
ТОВ «Фірма Елідон»

| <b>Стаття ефекту</b>                          | <b>Поточне значення (до змін)</b> | <b>Прогнозоване значення (після впровадження ВРМ)</b> | <b>Різниця (економія / приріст)</b> | <b>Грошовий еквівалент, тис. грн/рік</b> |
|---|-----------------------------------|---|-------------------------------------|--|
| Середній час обробки одного замовлення        | 65 хв                             | 40 хв   | -25 хв (-38 %)                      | 420                                      |
| Витрати на внутрішній документообіг           | 3 200 тис. грн                    | 2 100 тис. грн  | -1 100 тис. грн                     | 1 100                                    |
| Кількість логістичних затримок на рік         | 180 випадків                      | 95 випадків   | -85 випадків (-47 %)                | 650                                      |
| Помилки у первинній документації              | 7,50%                             | 3,20%   | -4,3 п.п.                           | 280                                      |
| Додатковий дохід від швидшої обробки клієнтів | -                                 | +2,7 % до обороту                                     | +2,7 %                              | 1 350                                    |

Продовження таблиці на наступній сторінці

Продовження таблиці 3.3

|   |   |                   |       |                           |
|---|---|-------------------|-------|---------------------------|
| Економія часу працівників центрального офісу    | - | -12 % часу витрат | -12 % | 470                       |
| Оптимізація використання складських потужностей | - | +6 % ефективності | +6 %  | 300                       |
| <b>Сумарний очікуваний ефект</b>                | - | -                 | -     | <b>4 570 тис. грн/рік</b> |

Джерело: сформовано автором

Отримані дані свідчать, що впровадження ВРМ дає змогу отримати значний економічний ефект, що складає в середньому 4,57 млн грн щороку. Найбільша частка ефекту припадає на три ключові напрями:

1. скорочення витрат на документообіг – завдяки впровадженню автоматичних workflow-процедур;
2. додатковий дохід, пов'язаний зі швидшим обслуговуванням та зменшенням втрат клієнтів;
3. оптимізація логістики, яка зменшує затримки та неефективні маршрути

Впровадження ВРМ дозволяє значно скоротити час обробки замовлень – майже на 40 %, що дає суттєву економію робочого часу для співробітників відділів продажу, логістики та сервісної підтримки. Автоматизація документообігу допомагає уникнути дублювання функцій, зменшити потребу у ручному введенні даних, знизити навантаження на персонал і мінімізувати ризики людських помилок. Паралельно оптимізація складської логістики дозволяє усунути “вузькі місця”, підвищити точність планування товарних залишків і забезпечити належне збереження продукції.

Завдяки ВРМ-технологіям операційна модель стає більш стабільною, передбачуваною та керованою. Поліпшення точності документації значно зменшує кількість виправлень і претензій, що позитивно впливає на імідж

компанії та підвищує рівень задоволеності клієнтів. Не менш важливим є зниження адміністративного навантаження на управлінський персонал, що дає змогу зосередитися на стратегічних завданнях і розвитку бізнесу.

Таким чином, впровадження ВРМ приносить не лише фінансові вигоди, але й сприяє покращенню операційної культури, швидкості прийняття рішень, внутрішньої комунікації та прозорості бізнес-процесів.

На основі проведеного аналізу виділяють три потенційні сценарії впливу ВРМ на діяльність підприємства: консервативний (мінімальний), базовий (очікуваний) та оптимістичний (максимальний). Найбільш реалістичним вважається базовий сценарій, який і покладено в основу розрахунків.

Обґрунтування вибору базового сценарію:

- він відповідає фактичним масштабам та операційним характеристикам ТОВ «Фірма Елідон»;
- очікувані показники скорочення витрат і часу виконання операцій узгоджуються з міжнародним досвідом впровадження ВРМ у логістично орієнтованих компаніях;
- базовий сценарій передбачає поступовий перехід на автоматизацію без радикальних структурних змін, що робить його досяжним протягом першого року реалізації;
- оптимістичний сценарій можливий, але потребує повної цифровізації всіх процесів і є більш довгостроковим завданням, тоді як консервативний недооцінює потенціал ВРМ-упровадження.

Таким чином, найбільш доцільним і реалістичним є базовий сценарій, який передбачає отримання економічного ефекту у розмірі приблизно 4,5–4,7 млн грн щороку.

У результаті аналітичного оцінювання очікуваного ефекту від упровадження інструментів управління бізнес-процесами на ТОВ «Фірма Елідон» встановлено, що застосування ВРМ-технологій забезпечує суттєві економічні, операційні та стратегічні вигоди. Загальний фінансовий ефект

оцінюється на рівні близько 4,57 млн грн на рік, що підтверджує високу доцільність упровадження адаптованої ВРМ-платформи. Окрім фінансових результатів, компанія отримує значні нефінансові переваги, зокрема підвищення прозорості та керованості процесів, скорочення часу виконання операцій, зменшення кількості помилок та підвищення якості клієнтського сервісу. Сукупність цих факторів формує підґрунтя для посилення конкурентних позицій «Ерідон» на ринку, забезпечує стійкість розвитку та сприяє реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства. З огляду на отримані результати, впровадження ВРМ можна вважати економічно обґрунтованим і стратегічно важливим рішенням.

## **ВИСНОВКИ**

У ході виконання роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління бізнес-процесами на прикладі ТОВ «Фірма Ерідон». На основі отриманих результатів сформовано науково обґрунтовані висновки, що підтверджують актуальність,

практичну цінність і ефективність застосування підходів Business Process Management у сучасних умовах функціонування аграрних і торговельно-логістичних підприємств.

Проведений аналіз дозволив встановити, що бізнес-процеси формують основу операційної моделі сучасного підприємства, визначають його ринкову поведінку, конкурентоспроможність та здатність до адаптації у турбулентному економічному середовищі. Вивчення теоретичних підходів продемонструвало, що BPM виступає не лише технологічним інструментом, а комплексною управлінською філософією, спрямованою на безперервне вдосконалення діяльності організації. Застосування BPM передбачає системне моделювання, аналіз, оптимізацію та контроль бізнес-процесів, забезпечуючи зменшення варіативності дій, підвищення прозорості операцій та удосконалення управлінської взаємодії. Саме тому BPM рекомендовано провідними дослідниками як ключовий елемент цифрової трансформації підприємств.

У роботі було детально проаналізовано діяльність ТОВ «Фірма Елідон», яке є одним із найбільших в Україні багатoproфільних підприємств у сфері агробізнесу. Компанія здійснює постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, агротехнологічний супровід, логістичні операції та виробничу діяльність, що формує багаторівневу систему бізнес-процесів. Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав тенденцію до масштабування та розширення діяльності. Зокрема, за період 2022–2024 років виручка зросла з 20,6 до приблизно 30,2 млрд грн, що відображає високу динаміку розвитку компанії, позитивні зміни у структурі активів та суттєве зменшення зобов'язань, які впали з 9,45 до 5,80 млрд грн.

Водночас зниження чистого прибутку у 2024 році свідчить про наявність проблем у рентабельності, що пояснюється активними інвестиціями компанії у логістичну інфраструктуру, виробництво та розвиток сервісних підрозділів. Це підкреслює актуальність впровадження BPM як інструменту підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат.

Аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «Фірма Елідон» дозволив виявити такі ключові групи процесів: постачання і закупівля ресурсів, логістика і транспортні перевезення, складське зберігання та облік запасів, продаж і супровід клієнтів, агрономічний консультаційний сервіс, виробництво і контроль якості продукції, а також фінансово-адміністративні процеси. Дослідження їхньої структури продемонструвало низку проблемних зон: надмірну тривалість узгоджень, високу частку ручної праці при оформленні документів, дублювання операцій, недостатній рівень інформаційної інтегрованості між підрозділами, складність контролю за проходженням замовлень, нерівномірність навантаження на логістичний комплекс. Значна частина цих недоліків зумовлена відсутністю єдиного процесного підходу, фрагментацією інформаційних потоків та недостатньою стандартизацією внутрішніх процедур.

У межах роботи було здійснено моделювання бізнес-процесів підприємства та визначено можливі шляхи їх оптимізації. Особливу увагу приділено процесам логістики, документообігу, управління замовленнями та агрономічного супроводу. Проведений аналіз показав, що саме ці процеси є найбільш ресурсомісткими та критичними з точки зору швидкості реагування на потреби клієнтів. Використання нотацій BPMN 2.0, моделювання потоків даних та побудова системи взаємозв'язків між процесами дозволили сформулювати цілісне бачення бізнес-архітектури підприємства. Це забезпечило можливість розробки удосконалених моделей («To-Be»), орієнтованих на автоматизацію, усунення втрат і скорочення часу виконання операцій.

Особливе місце в дослідженні відведено аналізу сучасних BPM-платформ, здійсненому на основі порівняння Camunda, Bizagi та Pega Platform за функціональними, інтеграційними й економічними параметрами. Встановлено, що найбільш придатними для впровадження в «Елідон» є Microsoft Power Automate та ELMA365, які забезпечують високу інтеграцію з наявними інформаційними системами, гнучкі інструменти автоматизації та

хороше співвідношення «вартість/функціональність». Разом з тим, аналіз ринку BPM-платформ підтвердив конкурентні переваги Camunda у масштабованості та високій кастомізованості, Bizagi – у швидкості моделювання low-code середовищем, Pega – у складних сценаріях управління бізнес-логікою

Обґрунтування вибору конкретного рішення здійснювалося з урахуванням операційних потреб підприємства, рівня цифрової зрілості, інвестиційних можливостей та вимог до масштабування.

На основі проведених розрахунків у роботі визначено очікуваний комплексний ефект від впровадження BPM-підходу та автоматизації ключових процесів. Узагальнений економічний ефект, отриманий за результатами моделювання, становить близько 4,57 млн грн на рік, що включає економію витрат на документообіг, зменшення логістичних витрат, скорочення часу роботи персоналу, зниження кількості помилок, оптимізацію складської діяльності та приріст доходів за рахунок швидшого продажу й покращення взаємодії з клієнтами.

Цей показник підтверджує економічну доцільність впровадження BPM та його позитивний вплив на фінансові результати, операційну стабільність і конкурентоспроможність компанії. Поряд із цим встановлено, що BPM забезпечує суттєві нефінансові вигоди – зростання прозорості управління, стандартизацію внутрішніх процедур, удосконалення контролю, підвищення відповідальності персоналу та поліпшення клієнтського сервісу.

Загальний підсумок дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження BPM у діяльність ТОВ «Фірма Ерідон» є обґрунтованим, стратегічно виваженим і необхідним кроком для забезпечення подальшого розвитку компанії. Отримані в роботі результати свідчать, що BPM формує основу для підвищення продуктивності, скорочення витрат, підвищення точності управління інформаційними потоками та покращення взаємодії між підрозділами. Створення єдиної процесної моделі управління дозволяє

уникнути фрагментації діяльності, підвищити якість прийняття рішень і забезпечити прозорість усіх етапів функціонування підприємства. З огляду на ринкові тенденції, цифровізацію агробізнесу та зростання конкуренції, BPM виступає важливим інструментом зміцнення конкурентних переваг компанії, підвищення її операційної стійкості та ефективності.

Таким чином, поставлені у дипломній роботі мета та завдання виконані повністю. Було здійснено науково обґрунтований аналіз бізнес-процесів, доведено ефективність підходу BPM, розроблено комплекс рекомендацій щодо оптимізації та автоматизації діяльності підприємства, а також проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження змін. Результати дослідження мають як теоретичну, так і вагому практичну цінність, можуть бути використані для удосконалення операційної моделі ТОВ «Фірма Елідон», а також слугувати основою для подальших досліджень у сфері управління бізнес-процесами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко А. М., Давиденко В. В., Гармаш О. М. Оптимізація бізнес-процесів ланцюга поставок з використанням сучасних інформаційних технологій. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. С. 48-50.
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 155-162.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
4. Баранова В. О. Розробка бізнес-плану впровадження нового виду продукції. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/26965>
5. Бізнес-планування на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського»; уклад.: О.В. Гук. Електрон. текст. дані (1 файл). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 52 с.
6. Білик О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11-12. С. 29–36.
7. Білявський В. М., Дуплій Ю. Г. Імплементация SCRUM методології для забезпечення ефективного функціонування бізнесу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення", 18-19 квітня 2023 р. відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2023. Т. 2. С. 211-213.

8. Бокач О.В., Ненахова М.І. Інноваційні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. 342 с.
9. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407-412.
10. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 24–28.
11. Гавриш, О. М., Федюнін, С. А., Мартиненко, М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. *Економічний простір*, (156), 2020. 120-123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-21>
12. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент: навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса. НУ "ОЮА", 2020. 263 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14519>
13. Давиденко Є. Корпоративна безпека на українських підприємствах в умовах війни. *Економіка та суспільство* № 58. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
14. Данченко О. Б., Бедрій Д. О., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 44. С. 20-26.
15. Дашутіна Л., Сюй Т. (2023). Внутрішнє планування та організація інновацій управління економікою підприємства. *Економіка та суспільство* № 58. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-83>

16. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнеспроцесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_7).
17. Драган І. В., Драган І. О., Верительник С. М. Удосконалення державної інформаційної політики на основі впровадження сучасних цифрових технологій в систему управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 5. С. 86–90.
18. Дяків А. Модель оцінки готовності компанії до впровадження блокчейн технологій. *Економіка та суспільство* № 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-14>
19. Ерідон. Офіційний сайт. URL: <https://www.eridon.ua/>
20. Ерідон. Профіль бізнесу. URL: <https://latifundist.com/kompanii/75-eridon>
21. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнеспроцесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.
22. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»* № 1(73). С. 132–138. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>
23. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_31).
24. Коваль К., Стеченко О. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління* № (2 (38), С. 69–78. 2024. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78)

25. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Наукові журнали Національного авіаційного університету*. 2021. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua>.
26. Косенко А. В., Ваніна Я. А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 70-76.
27. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнеспроцесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57-61.
28. Лазебник В. В. Ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій в мерчендайзингу. *Актуальні питання економічних наук*, (7). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768602>
29. Ложачевська О. М. Підходи до створення та дослідження ефективних систем управління підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 57. С. 76–79.
30. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (55). 2023. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
31. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 169-185.
32. Наконечна Т. В., Прокопенко К. О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 124-131.
33. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 102-111.

34. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП «Рута», 2020. 268 с.
35. Отенко І. П., Шкребень Р. П., Харнам М. В. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 423-429.
36. Попович Т. М., Галько Л. Р. Новітні технології управління організацією. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки»* 15 травня 2020р. року. Тернопіль, 2020. Ч.1. С.151-154.
37. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115.
38. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84.
39. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59-65.
40. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т. В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент. Підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
41. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Волинський інститут економіки та менеджменту*. URL: [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151).
42. Чорна Л. О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Т. 1. С. 14-18.

43. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 291–297.
44. Beerepoot I., Di Ciccio C., Reijers H. A., Rinderle-Ma S., Bandara W., Burattin A., Zerbato F. The biggest business process management problems to solve before we die. *Computers in Industry*. 2023. P. 146. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103837>
45. Fornari F., Compagnucci I., Callisto De Donato M., Bertrand Y., Beyel H. H., Carrión E., Valderas P. (2025, March 1). Digital Twins of Business Processes: A Research Manifesto. Internet of Things (The Netherlands). *Elsevier*. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101477>
46. Kovalenko N., Kovalenko V., Hutsol T., Ievstafieva Y., Polishchuk, A. Economic Efficiency and Internal Competitive Advantages of Grain Production in The Central Region of Ukraine. *Agricultural Engineering*, 2021. P. 51-62. DOI: [10.2478/agriceng-2021-0004](https://doi.org/10.2478/agriceng-2021-0004)
47. Lopes T., Guerreiro S. Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. *Business Process Management Journal*. Emerald Publishing. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0557>
48. Moreira S., Mamede H. S., Santos A. Business Process Automation in SMEs: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, 12. 2024. P. 75832–75864. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406548>
49. Smajli E., Feldman G., Cox S. Exploring the Limitations of Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information Systems Management*, 42(1). 2024. P. 2–21. <https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2332210>
50. Tanudjaja S., Simamora B. H. Business Process Improvement (BPI) for Evaluation and Improvement of Business Processes. *International Journal of*

*Analysis and Applications*. 23. 2025. DOI : <https://doi.org/10.28924/2291-8639-23-2025-20>