

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.841.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, гр. 218-ЕП-Д24
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Владислав СВІТЛИЧНИЙ

(підпис)

Керівник: проф., докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена ДИКАНЬ

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Світличного Владислава Сергійовича

1 Тема «Формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від “27” лютого 2025 року № 60/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Фінансово-економічна звітність підприємства

Стратегія розвитку ПОСП «Батьківщина»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства

2 Діагностика фінансово-економічної діяльності приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина»

3 Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства в контексті цифровізації економіки

5 Перелік графічного матеріалу

- 1 Функціональна та процесна моделі управління: зміст, переваги та обмеження
- 2 Характеристики бізнес-процесів як об'єкта управління діяльністю сучасних підприємницьких структур
- 3 Організаційна модель забезпечення бізнес-процесів
- 4 Етапи формування ефективної бізнес-моделі підприємницької структури
- 5 Основні завдання процесного підходу в управлінні підприємством
- 6 Ключові напрямки цифрової трансформації сучасних підприємств
- 7 Динаміка обсягових показників за 2021-2024 рр
- 8 Аналіз показників, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві за 2023 – 2024 рр
- 9 Ефективність використання основних виробничих фондів
- 10 Показники фінансової стійкості підприємства
- 11 Організаційно-економічна модель формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації
- 12 Прогнозовані ефекти формування системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «_24_» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства	21.05.2025	викон.
2 Діагностика фінансово-економічної діяльності приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина»	31.10.2025	викон.
3 Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства в контексті цифровізації економіки	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент  Владислав СВІТЛИЧНИЙ

Керівник  Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства	8
1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства	8
1.2 Процесний підхід в управлінні підприємством	23
1.3 Вплив цифровізації економіки на систему управління бізнес-процесами	28
Висновки за розділом 1	35
2 Діагностика фінансово-економічної діяльності приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина»	38
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	38
2.2 Аналіз обсягу виробництва та реалізації продукції	40
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	45
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів	51
2.5 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	55
Висновки за розділом 2	63
3 Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства в контексті цифровізації економіки	70
3.1 Принципи та положення формування системи управління бізнес-процесами підприємства	70
3.2 Визначення ефектів від реалізації запропонованих заходів	84
Висновки за розділом 3	89
Висновки	92
Список використаних джерел	94

					МРЕ.841.01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації	Лім.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Світличний						
Перевір.		Овчиннікова					4	101
Рецензент						УкрДУЗТ 4		
Н.контр		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. Будь-яке підприємство, яке працює на ринку України, незалежно від його спеціалізації, розміру та організаційної форми та форми власності є сукупністю різноманітних бізнес-процесів, які наразі змінюються в умовах трансформацій. Використання принципів цифровізації в системі управління бізнес-процесами дає можливість підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та змінювати свої бізнес-процеси відповідно до нових вимог ринку, що гарантує забезпечення підприємству високу якість пропонуваних послуг та продуктів, задовольняючи потреби клієнтів та забезпечуючи свою конкурентоспроможність. Дані положення актуалізують обрану тему дослідження та потребують додаткових опрацювань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- 1) дослідити теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства;
- 2) визначити вплив цифровізації економіки на систему управління бізнес-процесами;
- 3) виконати діагностику фінансово-економічної діяльності приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина»;
- 4) удосконалити організаційно-економічну модель формування системи управління бізнес-процесами підприємства;

5) визначити ефекти від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і цифрових технологій формування та функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань управління бізнес-процесами, монографічні дослідження із забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1 - 84], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні організаційно-економічної моделі формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації шляхом систематизації та поглиблення принципів і функцій управління, а також їх інтеграції з основними та допоміжними виробничими процесами. Запропонований підхід забезпечує цілісне бачення управління діяльністю підприємства та узгодження всіх бізнес-процесів у єдиній системі. Реалізація такої моделі створює умови для підвищення ефективності управлінських рішень, відновлення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці інструментів реалізації організаційно-економічної моделі формування системи управління бізнес-процесами підприємства.

Результатами роботи автора є розкриття цілісної системи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Бізнес-процеси підприємства та механізм їх управління в умовах трансформацій» (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

1 Теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства

1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства

Суперечливість та взаємообумовленість інтересів учасників соціально-економічних процесів зумовлюють потребу у формуванні універсального механізму їх узгодження та досягнення спільного бачення щодо цілей, напрямів, методів розвитку і розподілу функцій між різними суб'єктами. Таким універсальним механізмом суспільного розвитку виступає управління. У межах методології соціальних наук управління розглядається як внутрішньо притаманна функція соціальних, економічних, політичних та інших систем різних рівнів, спрямована на впорядкування взаємодії між цими системами та їх учасниками з метою забезпечення стабільності їх функціонування та сталого розвитку.

Результативність управлінської діяльності визначається ступенем відповідності організаційного механізму специфіці об'єкта управління та умовам його функціонування. У цьому контексті еволюція підходів, моделей і методів управління у сфері підприємництва має закономірний характер і відбувається як безперервний процес адаптації до трансформацій економічних відносин, що формуються під впливом технологічного прогресу, політичних змін і соціокультурних чинників. Зростання складності середовища здійснення підприємницької діяльності актуалізує необхідність наукових досліджень, спрямованих на пошук ефективних форм організації управління підприємствами. Узагальнення та систематизація наукових підходів до змісту базових моделей управління й управлінських завдань у сфері організаційного розвитку підприємницьких структур створюють методичне підґрунтя для аналізу та вдосконалення сучасних управлінських практик.

У наукових дослідженнях з проблематики управління підприємницькими структурами поширеною є практика аналітичного узагальнення результатів теоретико-методичних і прикладних напрацювань, що використовується для обґрунтування змісту управлінських підходів, умов їх формування, визначення специфічних рис, а також виявлення їх переваг і обмежень. Зазначений підхід широко представлений у працях вітчизняних науковців, зокрема Балана О., Філіппової С., Геєця В., Довганя Л., Герасимчука В., Малики І., Крикавського Є., Люльчака З. та інших [1-17].

Теоретичні уявлення щодо сутності бізнес-процесів, їх ролі та функціонального призначення в системі організації діяльності підприємницьких структур сформувалися на основі фундаментальних досліджень наступних учених, зокрема Кучеренко Д., Мазаракі А., Кузьмін О., Мельник О., Федоренко В., Кисіль З. та інших [18-24]. Питання визначення змістових характеристик, структурної побудови, класифікаційних ознак, управлінських завдань та інструментарію управління бізнес-процесами стали предметом наукових розвідок вітчизняних дослідників, серед яких Куліш Н., Давидюк Ю., Рижик І., Глебова А., Синягівська В., Стец І., Траченко Л., Тарнавська Н., Андрущенко Н. та інших [25-39].

Безперервний розвиток теоретико-методичного підґрунтя досліджень, присвячених моделям, методам і завданням сучасного управління підприємницькою діяльністю, зумовлює необхідність його системного узагальнення з метою подальшого використання накопичених наукових результатів для поглиблення наукового пошуку та вирішення прикладних завдань підвищення ефективності управлінської практики.

На ранніх етапах становлення підприємницької діяльності управлінські функції, як правило, зосереджувалися безпосередньо в руках власників підприємств, які самостійно ухвалювали стратегічні рішення та здійснювали контроль за всіма напрямками господарської діяльності. Процеси індустріалізації економіки наприкінці XIX - на початку XX століття супроводжувалися

зростанням масштабів виробництва та ускладненням організаційних структур, що зумовило формування функціональної моделі управління підприємством.

У межах зазначеної моделі підприємство розглядалося як система взаємопов'язаних функціональних підрозділів, кожен з яких виконує чітко визначені завдання у межах загального виробничо-організаційного процесу. Управління набуло ієрархічного характеру та ґрунтувалося на принципах поділу праці, стандартизації виробничих і управлінських операцій, а також формалізації правил і процедур. Саме в цей період відбувається становлення професійного менеджменту як окремої сфери діяльності, представники якої спеціалізувалися на організації операційних процесів і координації роботи персоналу.

Подальший розвиток функціонального підходу до управління був зумовлений необхідністю підвищення продуктивності праці та супроводжувався удосконаленням виробничих операцій, запровадженням систем мотивації й професійного навчання працівників, що знайшло відображення в науковому підході до управління, започаткованому Ф. Тейлором. Наступним етапом еволюції управлінської думки стали напрацювання школи адміністративного менеджменту, засновник якої А. Файоль обґрунтував ключові управлінські функції, зокрема планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль. Підвищення ефективності управління, за його підходом, досягалося шляхом дотримання базових принципів, серед яких влада та відповідальність, дисципліна, єдність дій, справедливе винагородження, стабільність кадрового складу, ініціативність і розвиток корпоративного духу [40].

Подальший етап розвитку управління підприємницькими структурами пов'язаний із поширенням результатів емпіричних досліджень, проведених представниками школи людських відносин у другій чверті XX століття. Отримані результати переконливо засвідчили визначальну роль соціально-психологічних чинників, зокрема умов та організації праці, рівня оплати, міжособистісних взаємин і стилю керівництва, у забезпеченні результативності виробничої діяльності.

У другій половині XX століття, в умовах домінування масового виробництва та загострення конкурентного середовища, відбулося становлення концепції стратегічного управління підприємницькою діяльністю. Ключовим елементом цієї концепції стала стратегія, яка інтегрує довгострокові й функціональні цілі підприємства, а також комплекс заходів щодо їх реалізації, сформований на основі аналізу внутрішнього потенціалу та оцінки впливу факторів зовнішнього середовища. Водночас стратегічні орієнтири підприємницьких структур здебільшого визначалися з урахуванням дій конкурентів і прогнозуванням їх можливої реакції на управлінські рішення.

Трансформаційні зрушення у сфері підприємництва в останній чверті XX століття мали системний характер і були пов'язані з упровадженням концепції загального управління якістю, а також її подальшою інституціоналізацією у вигляді міжнародних стандартів серії ISO 9000 та ISO 9001 [41]. Цей період відповідає етапу формування постіндустріальної хвилі соціально-економічного розвитку, що характеризується прискоренням інноваційних і технологічних процесів. Динамічний розвиток технологій істотно ускладнив умови ведення бізнесу та сприяв формуванню нової організаційної парадигми управління, заснованої на принципах безперервного вдосконалення. У таких умовах традиційна функціональна модель організації діяльності та управління, з огляду на її обмежену адаптивність, поступово трансформується у напрямі впровадження процесного підходу.

Кінець XX століття в наукових дослідженнях часто визначається як етап становлення мережевої економіки, що характеризується зростанням рівня взаємопов'язаності та взаємозалежності суб'єктів господарювання [42]. Формування такого типу економічних відносин зумовлене процесами глобалізації, а також стрімким розвитком і широким упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій. Поширення мережових форм взаємодії супроводжується трансформацією традиційних ієрархічних зв'язків у горизонтально орієнтовані, багаторівневі та глобальні комунікації між економічними агентами.

За умов мережевої організації економічних відносин більш адекватною формою організації діяльності виступає процесний підхід. Процес у науковій літературі трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеного результату. В межах процесного підходу діяльність підприємства розглядається як система взаємодіючих процесів, що функціонують усередині організаційної структури та забезпечують реалізацію цілей його функціонування. Таким чином, застосування процесного підходу дозволяє підпорядкувати всі елементи організаційно-економічного механізму підприємства досягненню спільних виробничо-управлінських завдань.

Процесна організація управління сприяє подоланню ізолюваності функціональних підрозділів та розрізненості результатів їх діяльності, а також створює передумови для оперативного впровадження змін відповідно до динаміки факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища. У сучасних наукових дослідженнях представлено різноманітні підходи до управління підприємствами, класифікація яких здійснюється за ознаками організаційної моделі та інструментально-цільової спрямованості.

До першої групи належать традиційні управлінські підходи, зокрема функціональний, процесний, системний і ситуаційний. Другу групу формують підходи, що відображають специфіку використовуваних управлінських інструментів і принципів, серед яких виокремлюють маркетинговий, предметно-орієнтований, інноваційний, стратегічний, креативний, поведінковий, кількісний, підприємницький та інші.

Системність і залежність управлінських рішень від конкретних ситуаційних умов доцільно розглядати як внутрішньо притаманні ознаки управління. У цьому контексті як базові моделі організації управлінської діяльності доцільно виокремлювати функціональну та процесну моделі, що сформувалися в ході еволюції економічних відносин і характеризуються наявністю як переваг, так і обмежень. Доцільність застосування тієї чи іншої моделі визначається сукупністю потреб, масштабів та специфічних характеристик підприємницької структури (рисунк 1.1).

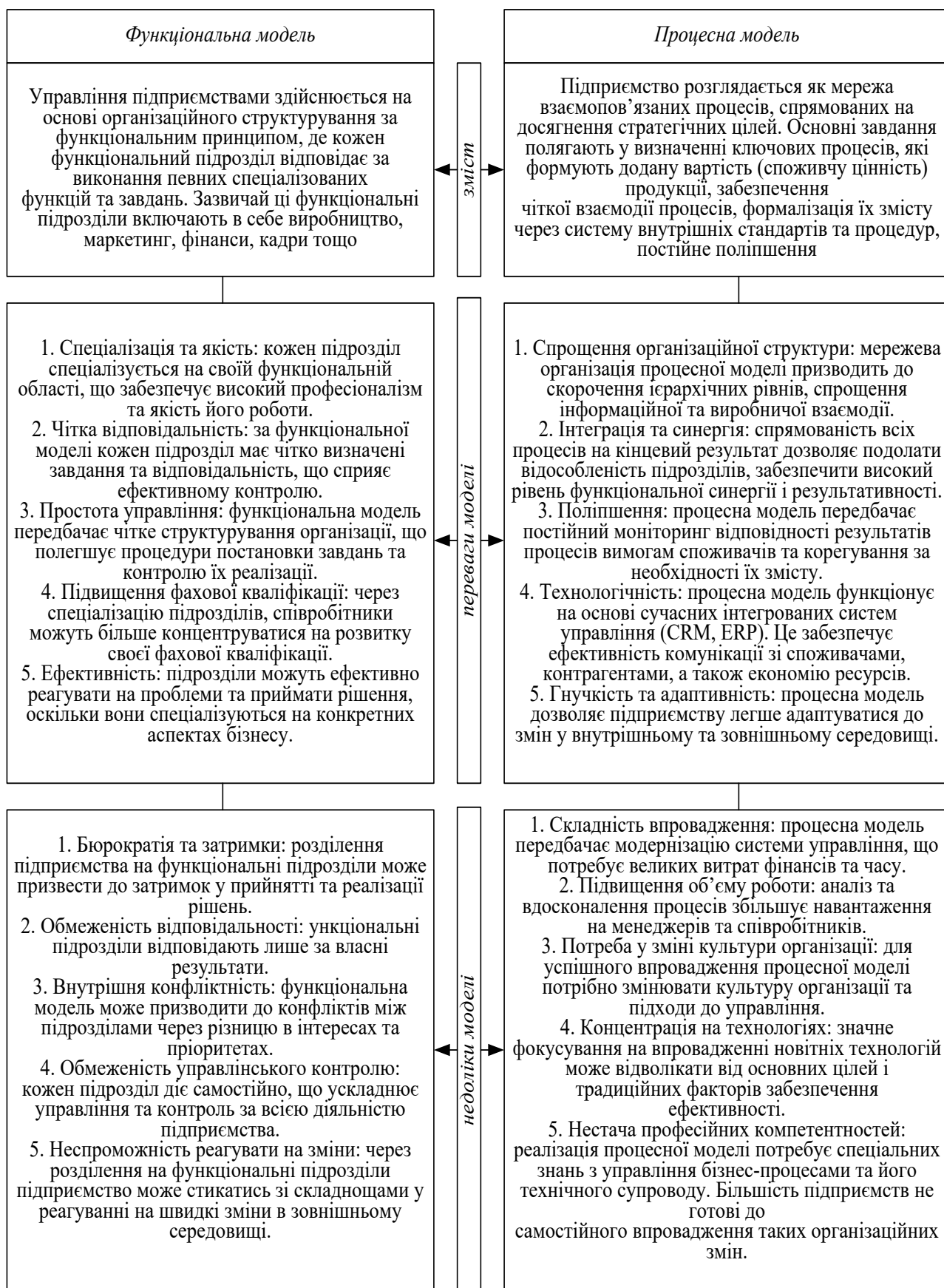


Рисунок 1.1 - Функціональна та процесна моделі управління: зміст, переваги та обмеження (складено на основі джерел [7-38])

Порівняльний аналіз зазначених моделей дозволяє зробити висновок, що процесна модель управління відповідає сучасному етапу розвитку управлінської практики, оскільки орієнтована на формування, аналіз і безперервне вдосконалення бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та максимального задоволення запитів споживачів.

Процесний підхід до управління також забезпечує підвищену адаптивність підприємницьких структур до динамічних змін бізнес-середовища та технологічного розвитку, що реалізується через використання методів гнучкого управління й інноваційного розвитку. Реалізація зазначених можливостей значною мірою обумовлена впровадженням цифрових технологій та сучасних управлінських інструментів, які сприяють автоматизації й оптимізації бізнес-процесів, підвищенню їх результативності та якості. У сучасних умовах процесна модель управління виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємств у глобалізованому ринковому середовищі.

У діяльності сучасних підприємницьких структур центральним об'єктом управління є бізнес-процес. За своєю сутністю бізнес-процес може бути визначений як упорядкована послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей суб'єкта господарювання. Складність діяльності підприємств і багатофакторний характер впливу на її ефективність зумовлюють необхідність ґрунтовної деталізації змістових, організаційно-структурних, цільових і функціональних характеристик бізнес-процесів як об'єкта управління. Багатовимірність поняття «бізнес-процес» сприяла формуванню різних наукових підходів до його тлумачення. Одне з найбільш узагальнених визначень належить В. Демінгу, який розглядав бізнес-процеси як сукупність дій, що забезпечують функціонування підприємства.

Технологічна зумовленість становлення та розвитку процесної моделі управління пов'язана з упровадженням інтегрованих систем управління, функціонування яких ґрунтується на стандартизації та формалізації бізнес-процесів. Така технологічна основа відображається і в підходах до визначення

сутності бізнес-процесів. Зокрема, у працях Т. Дейвенпорта та Дж. Шорта бізнес-процес трактується як упорядкована послідовність логічно взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення чітко окресленого результату у сфері бізнесу [38]. Переважно механістичне, розуміння бізнес-процесів покладене в основу функціонування інтегрованих управлінських систем.

Водночас інтегровані інформаційні системи слід розглядати лише як інструмент реалізації управлінського впливу. Забезпечення ефективності управління передбачає цілеспрямоване виконання управлінських функцій щодо об'єкта управління, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу та деталізації механізму його функціонування. У цьому контексті уточнення змісту поняття «бізнес-процес» пов'язане з конкретизацією його структурних компонентів і функціонального призначення.

Узагальнена структурно-функціональна характеристика бізнес-процесів відображена у визначенні, наведеному в міжнародному стандарті ISO 9000:2015, відповідно до якого бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що використовують певні входи для формування запланованого результату. У поясненнях до зазначеного стандарту акцентується, що запланований результат ідентифікується як вихід бізнес-процесу та може набувати форми продукції або послуги. Взаємозв'язок між бізнес-процесами має мережевий характер, за якого результат одного процесу виступає вхідним ресурсом для іншого.

Конструкція «вхід - вихід» є універсальною та широко використовується в наукових дослідженнях. Так, М. Хаммер і Дж. Чампі визначають бізнес-процес як організовану сукупність дій, у межах яких ресурси на вході трансформуються у результат, що має цінність для споживача на виході [22]. Орієнтація бізнес-процесів на досягнення визначених цілей зумовлює необхідність чіткого окреслення їх ролі та місця в організаційній структурі підприємства, а також ідентифікації кола споживачів результатів їх функціонування.

Відсутність чіткої фіксації ролі та місця бізнес-процесів у межах організаційної структури підприємства в окремих наукових визначеннях

пояснюється їх інтуїтивною очевидністю для дослідників і практиків. Водночас включення відповідних характеристик до дефініції бізнес-процесів сприяє підвищенню точності їх трактування та однозначності сприйняття. Так, в роботі [43-54] науковці розглядають бізнес-процеси як складову ланцюга створення доданої вартості, що формується в результаті виконання визначеної сукупності взаємопов'язаних процедур.

Більш чітке окреслення організаційної ролі бізнес-процесів міститься у працях [55-56], в них визначають їх як елемент механізму формування доданої вартості або споживчої цінності. При цьому бізнес-процес трактується як система безперервних, логічно пов'язаних, структурованих і керованих дій, спрямованих на трансформацію ресурсів підприємства з метою досягнення єдиної комплексної цілі. Акцент на організаційній відокремленості бізнес-процесів, що охоплюють сукупність внутрішніх видів діяльності та можуть нараховувати значну кількість, міститься у визначенні, запропонованому Захаровою Д. С. [57]. Згідно з їх підходом, бізнес-процеси розпочинаються з одного або кількох входів і завершуються формуванням результату, необхідного споживачеві, яким може виступати як зовнішній клієнт, так і внутрішній підрозділ або окремий працівник організації.

На наявність як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів результатів різних бізнес-процесів також звертає увагу Безус Р.М., підкреслюючи багаторівневий характер їх функціонування [58]. Узагальнюючи наведені підходи, бізнес-процеси доцільно розглядати як структурно виокремлені та функціонально визначені послідовності дій, що формують ланцюг створення доданої вартості, тобто забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції або надання послуг.

Цільова орієнтація бізнес-процесів у наукових джерелах представлена різноманітними формулюваннями, які, попри термінологічні відмінності, мають спільне змістове наповнення та відображають необхідність створення результатів діяльності, здатних задовольняти потреби споживачів або клієнтів.

У міжнародному стандарті ISO 9000:2015 підкреслюється, що результативне функціонування бізнес-процесів досягається за умови їх належного планування та систематичного контролю. Необхідність формалізації та регламентації бізнес-процесів також відзначається в працях [59], де поряд з іншими науковцями, розглядає бізнес-процеси як взаємопов'язану сукупність повторюваних дій або функцій, у межах яких матеріальні та/або інформаційні ресурси на вході трансформуються у кінцевий продукт чи послугу відповідно до попередньо визначених правил.

Узагальнення результатів понятійного аналізу дозволяє виокремити ключові характеристики бізнес-процесів як об'єкта управління діяльністю сучасних підприємницьких структур (рисунок 1.2), зокрема:

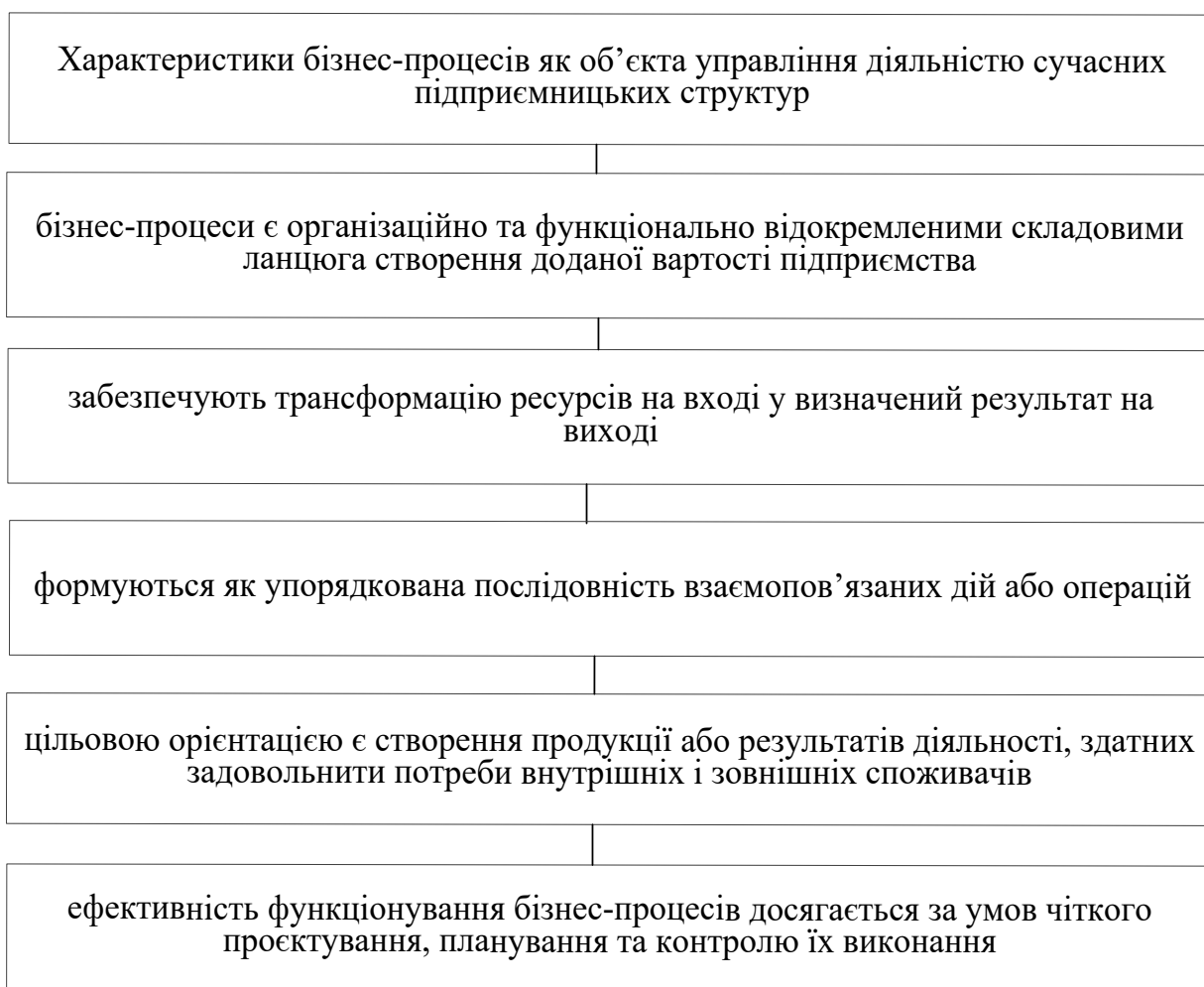


Рисунок 1.2 - Характеристики бізнес-процесів як об'єкта управління діяльністю сучасних підприємницьких структур (складено на основі джерел [31-38])

- бізнес-процеси є організаційно та функціонально відокремленими складовими ланцюга створення доданої вартості підприємства;
- вони формуються як упорядкована послідовність взаємопов'язаних дій або операцій;
- забезпечують трансформацію ресурсів на вході у визначений результат на виході;
- цільовою орієнтацією є створення продукції або результатів діяльності, здатних задовольнити потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- ефективність функціонування бізнес-процесів досягається за умов чіткого проектування, планування та контролю їх виконання.

Структура бізнес-процесу може бути відображена у вигляді схематичної моделі (рисунок 1.3), яка демонструє послідовність дій і операцій, коло учасників, задіяні ресурси та взаємозв'язки між ними, необхідні для реалізації окремих функцій і досягнення поставлених завдань у межах загальних цілей підприємницької структури.

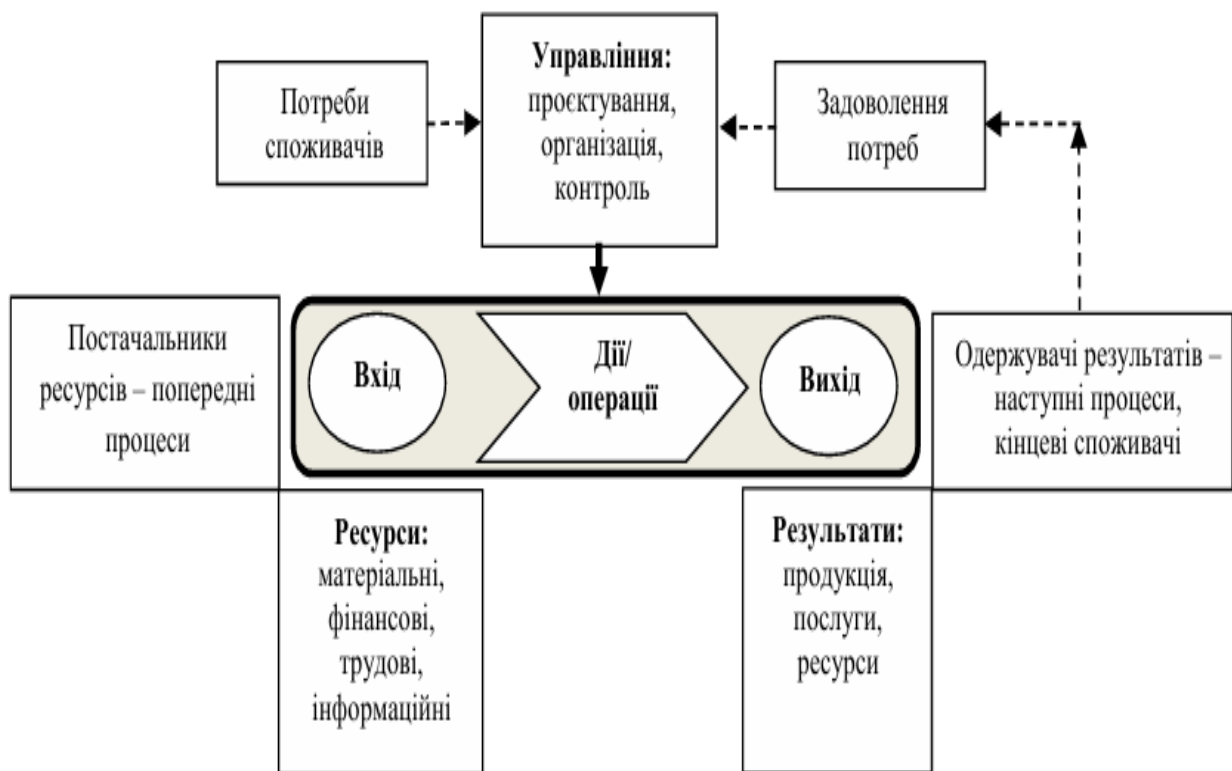


Рисунок 1.3 - Організаційна модель забезпечення бізнес-процесів [38]

Забезпечення результативного управління бізнес-процесами передбачає їх упорядкування, систематизацію та чітку структуризацію. У сучасних наукових дослідженнях сукупність бізнес-процесів, що формує діяльність підприємницьких структур, класифікується за низкою критеріїв, що відображають різні аспекти їх функціонування.

Зокрема, за функціональним призначенням виокремлюють основні бізнес-процеси, допоміжні процеси, процеси забезпечення та обслуговування управлінської діяльності, а також процеси розвитку. З огляду на місце у ланцюгу створення доданої вартості бізнес-процеси поділяють на процеси вхідної логістики, виробничі процеси, процеси вихідної логістики, маркетингу і збуту, сервісного обслуговування, управління персоналом, розвитку інфраструктури та технологічного вдосконалення.

За видами діяльності доцільно розрізняти процеси планування, виконання операцій, обліку та реєстрації інформації, аналізу і контролю, а також ухвалення управлінських рішень. За функціональною ознакою бізнес-процеси групуються на процеси постачання, виробництва, реалізації продукції та здійснення фінансових розрахунків. Відповідно до орієнтації бізнес-процеси можуть бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів, на забезпечення виробничої діяльності або на реалізацію управлінських функцій.

Залежно від характеру взаємодії зі споживачами результатів діяльності виділяють внутрішні та зовнішні бізнес-процеси. Крім того, класифікації бізнес-процесів можуть деталізуватися за більш специфічними змістовими характеристиками, такими як рівень складності, типовість, масштаб охоплення, ступінь інтеграції, а також орієнтація на горизонтальні або вертикальні зв'язки. Зазначені ознаки враховуються в процесі управління з урахуванням особливостей діяльності конкретної підприємницької структури.

Найбільш поширеною в наукових дослідженнях є класифікація бізнес-процесів за їх функціональним призначенням. Відповідний критерій по-різному інтерпретується дослідниками, зокрема з позицій рівня впливу на формування доданої вартості або залежно від участі бізнес-процесів у створенні споживчої

цінності. У узагальненому вигляді зазначена класифікація орієнтована на визначення місця та ролі бізнес-процесів у структурі ланцюга створення доданої вартості підприємства.

У межах такого підходу виокремлюють основні бізнес-процеси, які формуються відповідно до профілю діяльності підприємницької структури (виробничого, сервісного або торговельного). Саме в межах цих процесів відбувається створення доданої вартості, виробництво та реалізація продукції чи послуг, спрямованих на задоволення потреб зовнішніх споживачів.

Допоміжні бізнес-процеси виконують функцію забезпечення та обслуговування основних процесів, формуючи необхідні організаційні, ресурсні та інфраструктурні умови для їх стабільного й ефективного функціонування. Окрему групу становлять управлінські бізнес-процеси, у межах яких реалізуються ключові функції управління, пов'язані з визначенням стратегічних і операційних цілей підприємства, організацією та плануванням їх досягнення, контролем результатів діяльності, формуванням корпоративної культури та вдосконаленням організаційної структури.

Бізнес-процеси розвитку орієнтовані на забезпечення довгострокового зростання та формування потенціалу отримання прибутку шляхом розроблення й упровадження інноваційної продукції, а також нових виробничих і управлінських технологій. Узагальнення зазначеної класифікації дозволяє дійти висновку, що діяльність підприємницьких структур має мережевий характер, за якого загальна результативність господарювання визначається ефективністю функціонування кожного з її взаємопов'язаних елементів.

Наведені характеристики визначають етапи формування ефективної бізнес-моделі підприємницької структури (рисунки 1.4) та включають:

- ідентифікацію основних бізнес-процесів, у межах яких формується додана вартість (споживча цінність) продукції;
- розроблення загальної структури, послідовності та взаємозв'язків бізнес-процесів шляхом визначення їх меж, а саме вхідних та вихідних елементів;

- визначення ролі, функціонального призначення та ключових завдань бізнес-процесів у ланцюгу створення доданої вартості;
- проєктування та формалізацію бізнес-процесів, що включає встановлення структури та послідовності дій, необхідних ресурсів, а також інструментів мотивації та контролю результативності відповідно до внутрішніх стандартів і процедур;
- організацію та контроль ефективності взаємодії між окремими бізнес-процесами для забезпечення цілісності та продуктивності діяльності підприємницької структури.

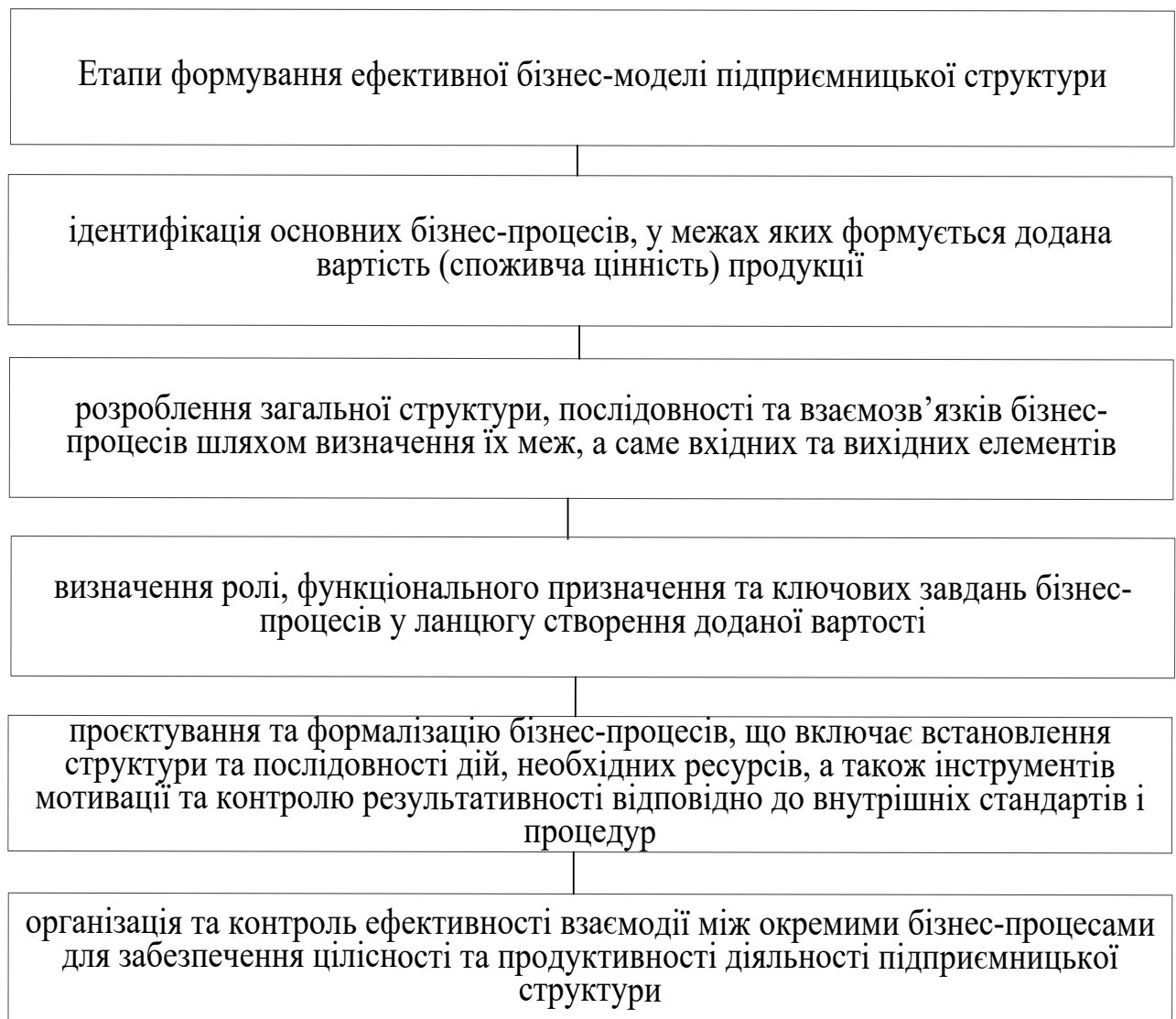


Рисунок 1.4 - Етапи формування ефективної бізнес-моделі підприємницької структури (складено на основі джерел [60-64])

Отже, проведений аналіз дозволив дійти висновку, що розвиток економічних відносин відбувається в умовах діалектичної взаємодії інтересів його учасників та супроводжується історичною еволюцією управлінських практик на всіх рівнях організації. Трансформації економічних відносин, зумовлені технологічними, політичними та соціокультурними чинниками, сприяли формуванню двох базових моделей управління підприємницькими структурами: функціональної та процесної.

Функціональна модель, що сформувалася в епоху індустріального розвитку, ґрунтується на функціонально-ієрархічній структуризації організації та відповідному підході до управління. Чітка організаційна структура спеціалізованих підрозділів забезпечувала високий рівень керованості підприємницьких структур завдяки стандартизації виробничих та управлінських функцій. Ускладнення умов ведення бізнесу у постіндустріальну епоху було пов'язане з процесами глобалізації та інформатизації економіки. Впровадження автоматизованих, а пізніше інтегрованих систем управління сприяло трансформації організаційних структур та формуванню мережових організацій із високим ступенем взаємозв'язку між окремими елементами бізнесу. Ця організаційна специфіка стала підґрунтям розвитку процесного підходу, у рамках якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що формують ланцюг створення доданої вартості (споживчої цінності).

У наукових джерелах пропонуються різні підходи до визначення сутності бізнес-процесів. Поєднання виділених дослідниками ознак дозволяє сформулювати узагальнене визначення бізнес-процесу як організаційно та функціонально виокремленої послідовності дій або операцій у ланцюгу створення доданої вартості, спроектованої та контрольованої, у межах якої відбувається перетворення вхідних ресурсів на результати, що задовольняють потреби зовнішніх та внутрішніх споживачів.

Бізнес-процеси підприємницьких структур класифікуються за функціональними, організаційними та цільовими ознаками. Найбільш

поширеним у практиці управління є виокремлення основних, допоміжних, управлінських бізнес-процесів та процесів розвитку.

Виходячи з аналізу характеристик бізнес-процесів, визначено ключові завдання управління, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування підприємницьких структур: ідентифікація основних бізнес-процесів, побудова бізнес-моделі, визначення функцій та взаємозв'язків бізнес-процесів, їх проектування та формалізація, організація взаємодії між процесами та контроль за ефективністю їх виконання.

1.2 Процесний підхід в управлінні підприємством

Процесний підхід був сформований під впливом функціонального, але на відміну від останнього, розглядає управління підприємством як безперервну серію взаємозв'язаних функцій. Кожну управлінську функцію необхідно розглядати як процес, оскільки складається із серії взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій.

Фундаментом процесного підходу є принципи його побудови та функціонування. Принципи процесного підходу до управління визначають основні правила, керуючись якими можна організувати ефективне функціонування підприємства, яке націлене на кінцевий результат.

Основні завдання процесного підходу в управлінні підприємством зображені на рисунку 1.5.

Процесний підхід спрямований не тільки на вдосконалення організаційної структури підприємства, а й на вдосконалення бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є створення продуктів або послуг, що мають цінність для всіх видів споживачів, а також є базою для побудови системи управління якістю на підприємстві. Головними поняттями, що характеризують відповідний підхід є процес та бізнес-процес.



Рисунок 1.5 - Основні завдання процесного підходу в управлінні підприємством (складено на основі джерел [33-35])

Під процесом розуміють стійку, цільову, періодично повторювану сукупність взаємо залежних видів діяльності, яка перетворить входи у виходи, і іменуючи цінність для конкретного споживача (клієнта) [8].

У свою чергу, бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних, операцій чи задач, які за певною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживача (клієнта) [38].

Процесний підхід розглядає діяльність підприємства як певну мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність окремих функцій управління підприємством [34].

Бізнес-процеси прийнято розділяти на чотири основні блоки, які представлені на рисунку 1.6. Основні бізнес-процеси орієнтуються на виробництво продукту або надання послуг, що представляють споживчу вартість і забезпечують одержання доходу для організації.

Забезпечуючі процеси призначені для забезпечення виконання попередньо вказаних процесів та для підтримки функціонування інфраструктури через

забезпечення ресурсами. Процеси управління забезпечують управлінську діяльність на рівні бізнес-процесу та підприємства в цілому. Процеси розвитку забезпечують розвиток підприємства на перспективу через вдосконалення компанії загалом.



Рисунок 1.6 - Основні блоки бізнес-процесів підприємства [38]

Необхідно зазначити, що перелік процесів та рівні їх деталізації для кожного підприємства визначаються індивідуально, враховуючи специфічні потреби останнього. Найбільш універсальними можна вважати процеси розвитку, управління та моніторингу.

До них доцільно відносити: стратегічне управління, операційне управління та управління комунікаціями. Ці процеси є обов'язковими і необхідними у процесі побудови системи управління якістю, оскільки критично важливо сформувати напрям руху і розвитку організації та контролювати відповідність операційної діяльності встановленій стратегії. Не варто забувати і про комунікації, оскільки якість продукції або послуг залежить не лише від внутрішніх, але й від зовнішніх факторів (постачальники, субпідрядники, бізнес-партнери, політична та економічна ситуація в країні, інше) [24].

Ключовими елементами, без яких неможливе функціонування процесного підходу є:

1 Вхід бізнес-процесу – товар, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід [38]. Вхід завжди повинен мати свого поста чальника. До входів процесу можуть належати: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги тощо. Входи процесу поділяються на первинні та вторинні. Первинні входи надходять на початок процесу. Вторинні входи виникають під час реалізації процесу на складових процесу передпроцесах.

2 Вихід (продукт) процесу – матеріальний чи інформаційний об'єкт чи послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми стосовно процесу клієнтами [38]. До виходів процесу можуть належати: готова продукція, документація, інформація, у т. ч. звітна, персонал, послуги тощо.

3 Власник процесу – людина, яка володіє процесом і має необхідну кількість ресурсів та відповідає за вихід процесу [30].

4 Споживачі та постачальники процесу – невід'ємні ланки процесу, оскільки постачальники забезпечують вхідні елементи, а споживачі зацікавлені у придбанні вихідних елементів.

5 Показники процесу – набір якісних та кількісних характеристик процесу.

Впровадження процесного підходу до управління підприємством не можливе без опису та регламентації системи процесів. Опис та регламентація системи процесів підприємства передбачає:

- розподіл відповідальності за результати перебігу процесів;
- опис системи взаємодії процесів підприємством між собою та зовнішніми постачальниками і споживачами;
- створення та затвердження переліку документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, порядки, положення, методики, посадові інструкції тощо);
- створення графіку щодо розробки та впровадження регламентної документації;

- визначення показників ефективності виконання процесів, способів збору інформації та порядку звітності;
- визначаються межі показників, що характеризують нормальний перебіг процесів;
- встановлюються критеріїв, за якими визначаються відхилення та починається роботи щодо усунення причин відхилення.

Оцінка ефективності бізнес-процесів здійснюється за допомогою якісний та кількісних показників. Якісні показники дають можливість зробити описовий або візуальний аналіз бізнес процесу. Якісні методи аналізу бізнес процесів включають наступні:

- якісний аналіз процесів на основі суб'єктивних оцінок, який здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, аналізу проблем процесу та ранжирування;
- візуальний якісний аналіз графічних схем процесу, який дає змогу провести аналіз входів/виходів, аналіз функцій та аналіз ресурсів;
- аналізу стану процесу по відношенню до вимог, регламентуючих документів та нормативних актів.

З точки зору інструментарію процесний підхід є найефективнішими його набором функцій, але й викликає суттєву залежність від кожного окремого працівника та його кваліфікації. Процесний підхід забезпечує удосконалення процесної структури, але його впровадження є дуже трудомістким.

Технологія процесного управління забезпечує прозорість (відкритість) усіх бізнес операцій, дає змогу вчасно проаналізувати та уникнути можливих наслідків відхилень на певному етапі виконання окремих робіт, але і потребує від учасників процесу набуття нових компетенцій [41].

Позитивним явищем процесного підходу є мінімізація витрат ресурсів та часу на виконання операцій, підвищення рівня якості кінцевого продукту, зростання адаптивності підприємства до динамічних змін у потребах споживачів.

Застосування процесного підходу до управління підприємством дає можливість вдосконалити організаційну структуру управління підприємством,

оптимізувати систему функціональних зв'язків, зробити її прозорою для керівництва та здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та створити конкурентні переваги підприємству для функціонування в умовах ринкової економіки.

1.3 Вплив цифровізації економіки на систему управління бізнес-процесами

Цифрова трансформація виступає однією з ключових рушійних сил сучасного розвитку підприємств. Впровадження сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів, автоматизації та аналітики даних, змінює не лише операційну діяльність організацій, а й саму структуру та функціонування бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та здатності підприємств швидко адаптуватися до динамічних умов ринку.

Водночас, впровадження цифрових рішень супроводжується певними викликами, серед яких виділяють значні капітальні та технологічні витрати, необхідність трансформації корпоративної культури, адаптацію до нових бізнес-моделей, а також ризики, пов'язані з інтеграцією інновацій у мінливому бізнес-середовищі.

Актуальність дослідження цифрової трансформації та новітніх методів управління бізнес-процесами зумовлена потребою підприємств забезпечувати конкурентоспроможність в умовах глобалізації та стрімких технологічних змін. Для сучасних організацій технології виступають стратегічним інструментом досягнення ринкового успіху. Аналіз досвіду провідних компаній, таких як Google, Amazon, SoftServe та Grammarly, дозволяє оцінити ефективність впроваджених рішень та визначити ключові уроки, які можуть бути адаптовані іншими підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності та здатності до трансформації в цифрову епоху.

Отже, доцільним є дослідження впливу сучасних цифрових технологій на бізнес-процеси сучасних вітчизняних підприємств, виявлення основних тенденцій цифрової трансформації та розробка інноваційних методів оптимізації бізнес-операцій. Особлива увага приділяється перевагам та ризикам відповідних господарських рішень, а також необхідності стратегічного підходу до впровадження технологій з урахуванням локального контексту діяльності підприємства.

Цифрова трансформація виступає одним із визначальних процесів сучасного розвитку підприємств, спрямованим на глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації. Вона змінює операційні механізми компанії, взаємодію з клієнтами та підходи до створення цінності, відкриваючи нові можливості для бізнесу, сприяючи адаптації до динамічних умов ринку та забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

Основні тенденції цифрової трансформації у ІТ-секторі представлені на рисунок 1.7. Серед них ключовими є автоматизація бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність операцій, зменшити витрати та мінімізувати ризики помилок, а також поширення хмарних технологій, які забезпечують гнучкість і масштабованість бізнесу, знижуючи потребу у значних інвестиціях у фізичну інфраструктуру.

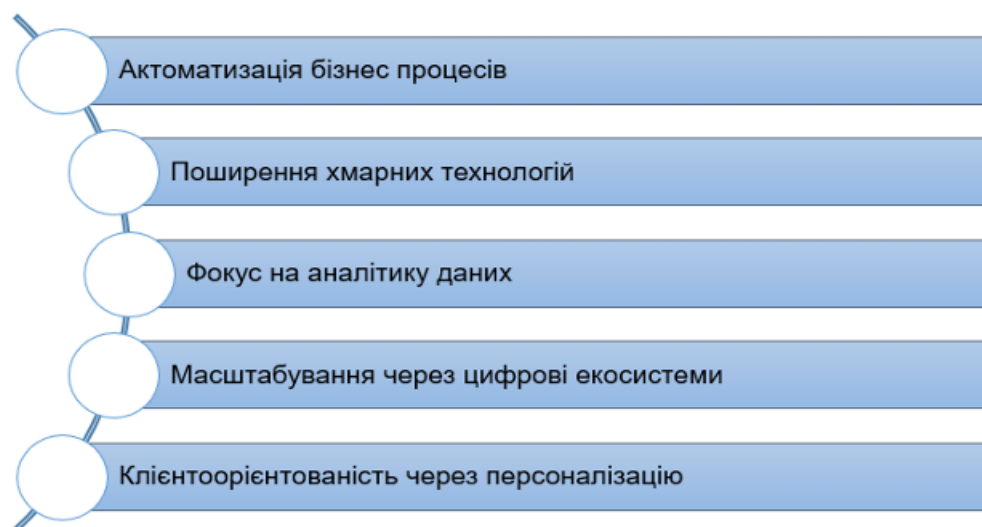


Рисунок 1.7 - Ключові напрямки цифрової трансформації сучасних підприємств
(складено на основі джерел [65-70])

Сучасні бізнес-процеси зазнають значних трансформацій під впливом цифрових технологій. Зокрема, аналітика даних набуває все більшого значення, оскільки дозволяє підприємствам отримувати глибші та обґрунтованіші інсайти для підтримки стратегічного прийняття рішень. Важливим напрямом є формування цифрових екосистем, у рамках яких компанії взаємодіють через інтегровані платформи, що стимулює прискорене впровадження інновацій.

Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання забезпечують автоматизацію рутинних операцій, підвищують точність прогнозування та покращують якість взаємодії з клієнтами. Інтернет речей (IoT) дозволяє збирати дані в реальному часі, сприяючи оптимізації операційних процесів. Блокчейн-технології забезпечують підвищення прозорості та безпеки транзакцій, що є критично важливим у сучасних умовах бізнесу. Крім того, роботизована автоматизація процесів (RPA) знижує витрати на повторювані завдання та дозволяє працівникам зосередитися на стратегічно значущих функціях підприємства.

Цифрова трансформація суттєво впливає на роль сучасних підприємств у економіці, перетворюючи їх на стратегічних учасників, здатних змінювати розвиток цілих галузей. Компанії активно впроваджують цифрові продукти та сервіси, зокрема SaaS та хмарні платформи, що суттєво трансформуює традиційні бізнес-моделі. Крім того, їх діяльність стимулює створення нових робочих місць і професійних спеціалізацій, таких як аналітика даних, кібербезпека та управління технологіями штучного інтелекту. Завдяки високому рівню інноваційності, підприємства сприяють економічному розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність як окремих секторів, так і національної економіки загалом.

Таким чином, цифрова трансформація виступає ключовим чинником розвитку сучасних компаній. Вона не лише змінює внутрішні бізнес-процеси, а й визначає стратегічну роль підприємств у глобальній економіці. Інноваційні технології створюють нові можливості для підвищення ефективності, швидкої

адаптації до змін та формування стійкої конкурентоспроможності, що робить їх вирішальним фактором успіху в умовах цифрової економіки.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами, впровадження інноваційних підходів до організації бізнес-процесів стає критично важливим для ефективного функціонування підприємств. Використання сучасних методів та інструментів дозволяє компаніям підвищувати продуктивність, раціонально розподіляти ресурси та оперативно реагувати на трансформації ринкового середовища.

Серед ключових інноваційних підходів особливе значення мають методології Agile та Lean, орієнтовані на гнучке управління процесами, швидку адаптацію до змін і мінімізацію втрат. Agile забезпечує концентрацію на результатах, що відповідають потребам клієнтів, тоді як Lean спрямований на максимізацію цінності для споживача при оптимальному використанні ресурсів.

Важливим інструментом сучасного управління бізнес-процесами є технології їх моделювання, зокрема BPMN (Business Process Model and Notation), що дозволяють забезпечити наочну візуалізацію процесів, полегшують їх аналіз і сприяють оптимізації функціональних і структурних взаємозв'язків у межах підприємства.

Впровадження штучного інтелекту (AI) та технологій машинного навчання (ML) відіграє важливу роль у модернізації управління бізнес-процесами, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій і дозволяючи керівникам концентруватися на стратегічних аспектах діяльності. Використання інструментів аналітики великих даних (Big Data) забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі системного аналізу значних обсягів інформації.

Інноваційні технології, зокрема роботизована автоматизація процесів (RPA), трансформують традиційний підхід до організації бізнесу, скорочуючи час виконання завдань і зменшуючи ймовірність виникнення людських помилок. На відміну від традиційних моделей, що характеризуються ієрархічною структурою управління, жорсткими рамками та тривалим плануванням, інноваційні

методики забезпечують гнучкість, оперативне реагування на зміни та стимулюють кооперацію між учасниками процесів.

Традиційні моделі зазвичай відображають лінійну і статичну природу бізнес-процесів, тоді як інноваційні підходи орієнтовані на динамічність та безперервне вдосконалення процесів. Так, у традиційних підходах центральним є контроль за дотриманням встановлених стандартів, тоді як інноваційні методики, зокрема Agile, заохочують креативність у вирішенні завдань та адаптацію до змін у реальному часі. Переваги та недоліки впровадження інноваційних підходів представлені на рисунку 1.8.

Таким чином, застосування інноваційних підходів до організації бізнес-процесів забезпечує сучасним підприємствам можливість оперативно реагувати на виклики сучасного економічного середовища, підвищувати ефективність діяльності та формувати нові конкурентні переваги. Водночас для успішної імплементації таких методик необхідно враховувати не лише потенційні переваги, а й можливі труднощі, забезпечуючи при цьому стратегічний підхід до трансформації бізнес-моделі.

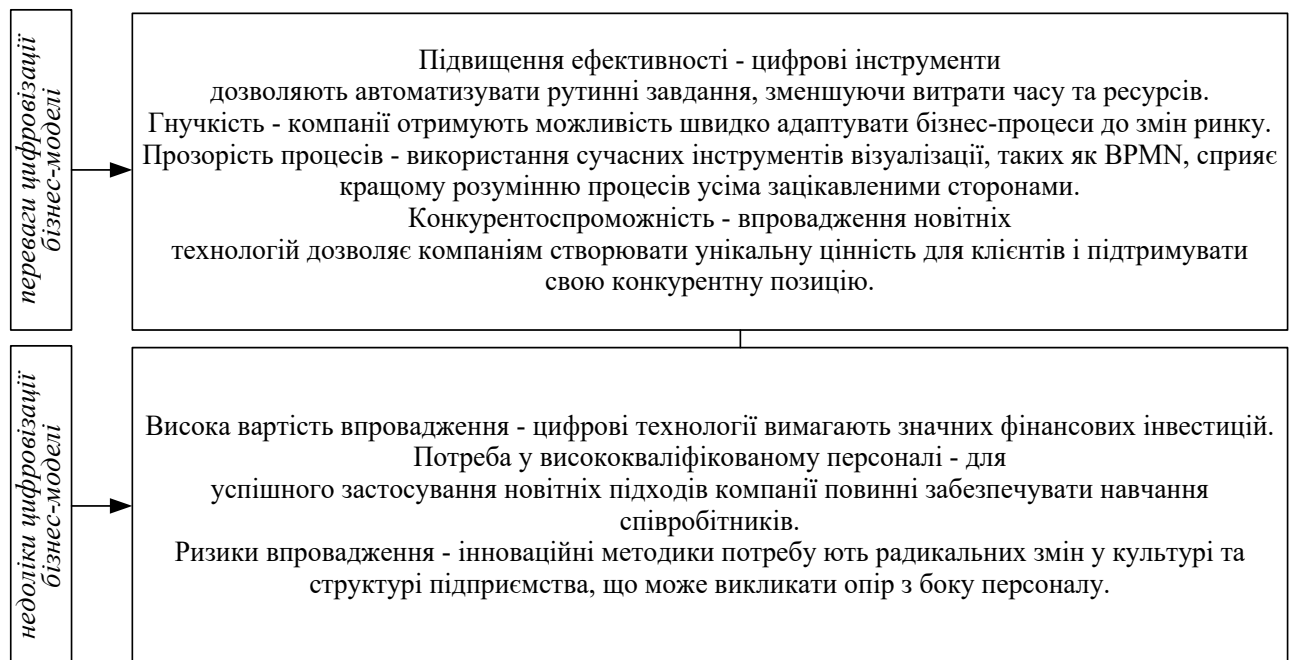


Рисунок 1.8 – Переваги та недоліки цифровізації бізнес-моделі підприємства
(складено на основі джерел [61, 65-70])

Дослідження досвіду провідних компаній виступає цінним джерелом практичних рішень та інструментів для підприємств, що прагнуть інтегрувати інноваційні підходи у формування бізнес-процесів. Так, американська корпорація Google демонструє успішну інтеграцію технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) для оптимізації внутрішніх процесів і розробки нових інноваційних продуктів. Це дозволяє компанії досягати значного скорочення операційних витрат та покращення користувацького досвіду, слугуючи прикладом ефективної реалізації AI-технологій у бізнес-практиці.

Серед українських IT-компаній виділяється SoftServe, яка активно застосовує методології Agile та хмарні технології в організації своєї діяльності. Використання таких підходів забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища, підвищує гнучкість та конкурентоспроможність підприємства, підтверджуючи, що впровадження сучасних методів управління процесами сприяє оптимізації бізнес-процесів навіть у складних умовах.

Ще одним показовим прикладом є американська компанія Amazon, яка застосовує роботизовану автоматизацію процесів (RPA) для управління складськими операціями. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити час обробки замовлень та знизити витрати на операційну діяльність. Досвід Amazon може слугувати орієнтиром для інших компаній, що прагнуть підвищити продуктивність за рахунок автоматизації процесів.

Українська компанія Grammarly, яка спеціалізується на наданні текстових рекомендацій на основі штучного інтелекту, демонструє, як інноваційний підхід до розробки продуктів здатен забезпечити успіх на глобальному ринку. Аналіз цього кейсу підкреслює значущість орієнтації на створення інноваційної цінності для користувачів.

Кейс Microsoft та її хмарна платформа Azure ілюструє ефективність побудови екосистеми продуктів і послуг на основі хмарних технологій. Використання хмарних сервісів для впровадження рішень на базі AI дозволило

компанії досягти значного зростання прибутків. Уроки з розглянутих кейсів представлені на рисунку 1.9.

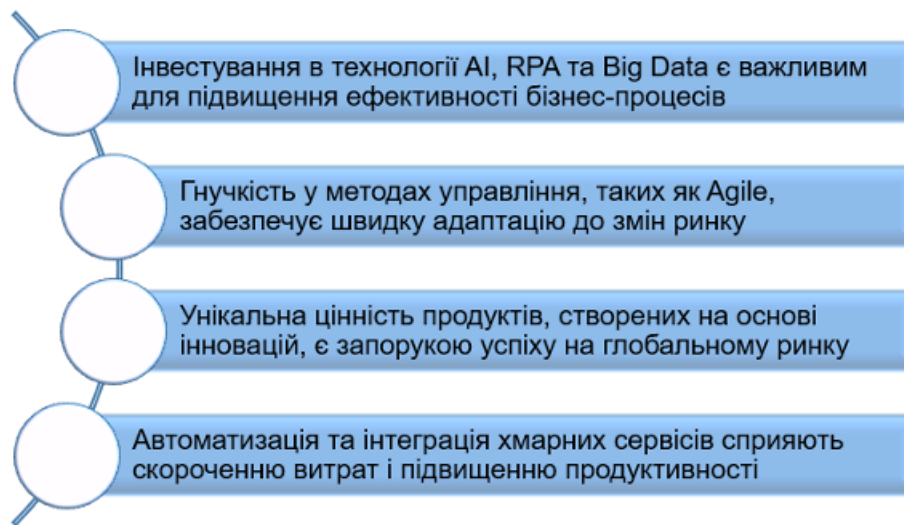


Рисунок 1.9 – Ключові результати успішної цифрової трансформації підприємств (складено на основі джерел [61, 65-70])

Отже, наведені приклади підтверджують, що інноваційні підходи здатні стати потужним драйвером трансформації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Цифрова трансформація виступає стратегічним чинником розвитку вітчизняних підприємств у сучасній цифровій економіці. Вона передбачає інтеграцію передових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні рішення, автоматизація процесів та аналітика великих даних, у всі сфери діяльності компаній. Це забезпечує підвищення ефективності операцій, оптимізацію ресурсів, створення унікальної цінності для споживачів та формування нових бізнес-моделей.

До основних тенденцій цифрової трансформації належать автоматизація бізнес-процесів, створення цифрових екосистем, впровадження хмарних платформ, застосування роботизованої автоматизації процесів та використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки операцій. Завдяки цим підходам ІТ-компанії не лише забезпечують адаптацію до змін ринкового

середовища, але й стають ключовими агентами трансформацій у глобальній економіці.

Аналіз досвіду провідних компаній, таких як Google, Amazon, SoftServe, Grammarly та Microsoft, свідчить про значущість стратегічного підходу до впровадження інновацій. Ці підприємства демонструють, що інвестиції у сучасні технології, застосування гнучких методологій управління (Agile, Lean) та хмарних платформ сприяють стабільному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та глобальному лідерству.

Таким чином, інноваційні підходи є ключовим механізмом трансформації бізнес-процесів ІТ-підприємств, забезпечуючи швидку адаптацію до глобальних змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності, інтеграцію інновацій та досягнення довгострокового успіху у цифрову епоху.

Висновки за розділом 1

Проведене дослідження засвідчило, що бізнес-процеси є ключовим об'єктом управління діяльністю сучасних підприємницьких структур та формують основу ланцюга створення доданої вартості. Еволюція управлінських підходів, зумовлена ускладненням економічних відносин і технологічним прогресом, сприяла трансформації функціональної моделі управління у процесну. Процесний підхід забезпечує інтеграцію всіх видів діяльності підприємства та орієнтацію управлінських рішень на досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб споживачів. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність бізнес-процесів як організаційно та функціонально виокремлених послідовностей дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у ціннісний результат. Класифікація бізнес-процесів за функціональними, організаційними та цільовими ознаками створює методичне підґрунтя для їх системного аналізу та управління. Визначення етапів формування ефективної

бізнес-моделі дає змогу впорядкувати взаємодію між бізнес-процесами та підвищити результативність діяльності підприємства. Загалом, управління бізнес-процесами виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємницьких структур у сучасних умовах.

Процесний підхід до управління підприємством ґрунтується на розгляді діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на досягнення кінцевого результату. Його застосування забезпечує концентрацію управлінських зусиль на створенні споживчої цінності та підвищенні якості продуктів і послуг. Важливою перевагою процесного підходу є підвищення прозорості бізнес-операцій і чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесів. Формалізація та регламентація бізнес-процесів створює умови для ефективного контролю, моніторингу та своєчасного виявлення відхилень у діяльності підприємства. Оцінювання ефективності бізнес-процесів за допомогою якісних і кількісних показників дозволяє комплексно аналізувати результати їх функціонування. Водночас впровадження процесного підходу потребує значних організаційних зусиль, високого рівня кваліфікації персоналу та розвитку відповідних компетенцій. Загалом процесний підхід є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Цифровізація економіки суттєво трансформує систему управління бізнес-процесами підприємств, змінюючи підходи до організації, контролю та оптимізації їх діяльності. Інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітики великих даних і роботизованої автоматизації, забезпечує підвищення ефективності операцій та гнучкості управлінських рішень. Цифрова трансформація сприяє переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до більш адаптивних, мережових та процесно орієнтованих структур. Впровадження сучасних технологій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас цифровізація супроводжується

викликами, пов'язаними з необхідністю значних інвестицій, трансформації корпоративної культури та розвитку нових компетенцій персоналу. Застосування інноваційних методологій управління, таких як Agile та Lean, посилює ефект цифрових рішень і забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Досвід провідних міжнародних та вітчизняних компаній підтверджує ефективність стратегічного підходу до цифрової трансформації. Формування цифрових екосистем та використання платформних рішень відкриває нові можливості для масштабування бізнесу та створення інноваційної цінності. Цифрові технології змінюють роль підприємств у економіці, перетворюючи їх на активних драйверів галузевих і структурних трансформацій. Загалом цифровізація бізнес-процесів виступає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у сучасній цифровій економіці.

2 Діагностика фінансово-економічної діяльності приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Батьківщина» розташоване в Полтавській області, Миргородський р-н, с. Попівка.

Основними видами діяльності, якими займається підприємство є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, розведенням великої рогатої худоби молочних порід, а також допоміжна діяльність у рослинництві.

Підприємство розміщене у степовій зоні, яка характеризується помірно-теплим кліматом, при значній кількості вологи і не дуже холодною зимою з відлигами. Рельєф землекористування характеризується слабо хвилястим типом рельєфу, утвореним балочною системою. Серед ґрунтів підприємства найбільш поширеними являються чорноземи звичайні та їх змиті різновиди, менш поширеними є гігроморфні ґрунти. Також на території товариства розрізняють опідзолені, лугові, лугово-чорноземні та лугово-болотні ґрунти. В цілому, природнокліматичні умови мають позитивний вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства.

До складу підприємства входять виробничі, а також обслуговуючі та допоміжні підрозділи (автопарк, склади, ремонтна майстерня) в межах одного населеного пункту. Слід зазначити що підприємство розташовано в місцевості з рівнинним рельєфом та помірним кліматом із температурою повітря взимку $0 - -25^{\circ}\text{C}$, в літку $+(15 - 35)^{\circ}\text{C}$. Сільськогосподарське підприємство діє на підставі статуту, в якому зазначений основний напрямок його діяльності, права його учасників та засновників, розміри їх внесків до статутного фонду, а також визначений порядок здійснення управління даним підприємством.

Підприємство здійснює свою діяльність з урахуванням вимог чинного законодавства України у сфері аграрного виробництва, земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища, що забезпечує правову стабільність його функціонування. Раціональне використання земельних ресурсів і впровадження сучасних агротехнологій сприяють підвищенню врожайності сільськогосподарських культур та збереженню родючості ґрунтів у довгостроковій перспективі. Наявність чорноземних ґрунтів високої якості створює сприятливі умови для спеціалізації підприємства на виробництві конкурентоспроможної продукції рослинництва. Поєднання рослинницької та тваринницької галузей дозволяє забезпечувати більш ефективне використання матеріальних, трудових і кормових ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати господарської діяльності.

Виробничі підрозділи підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку з допоміжною інфраструктурою, що сприяє безперебійному забезпеченню технологічних процесів необхідними ресурсами та послугами. Розміщення основних об'єктів у межах одного населеного пункту зменшує логістичні витрати та підвищує оперативність управлінських рішень. Кліматичні умови регіону, зокрема помірні зими та достатня кількість опадів, створюють передумови для стабільного розвитку аграрного виробництва протягом усього року. Балочна система рельєфу, характерна для даної місцевості, потребує впровадження заходів з охорони ґрунтів від ерозійних процесів, що враховується у виробничій стратегії підприємства. Організаційна структура управління сформована з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва та забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів.

Сукупність природно-кліматичних, ресурсних та організаційних чинників створює передумови для підвищення ефективності функціонування Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» в умовах конкурентного ринкового середовища.

2.2 Аналіз обсягу виробництва та реалізації продукції

Аналіз обсягу виробництва та реалізації продукції є одним із головних етапів в економічній діагностиці підприємства, оскільки дозволяє оцінити рівень використання виробничого потенціалу та ефективність господарської діяльності. Він забезпечує визначення динаміки випуску продукції, структури асортименту та змін у попиті на продукцію підприємства. На основі такого аналізу виявляються фактори, що впливають на обсяги виробництва і реалізації, зокрема виробничі потужності, рівень ресурсного забезпечення та стан ринку збуту [71]. Дослідження співвідношення між виробництвом і реалізацією дає змогу оцінити рівень запасів готової продукції та ефективність збутової політики. Важливим результатом аналізу є визначення ступеня виконання планових показників та виявлення відхилень від запланованих обсягів. Отримані дані слугують інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробничої програми. Аналіз також дозволяє оцінити вплив обсягів реалізації на фінансові результати підприємства, зокрема доходи та прибуток [72]. Загалом, систематичне проведення аналізу обсягу виробництва та реалізації продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності розвитку підприємства.

Дослідження розпочнем з дослідження обсягу та структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства (таблиця 2.1).

За результатами аналізу можна констатувати суттєві структурні зрушення та різке скорочення обсягів виробництва на підприємстві в 2024 році порівняно з 2023 роком. Спостерігається загальна негативна динаміка по підприємству, адже загальна вартість товарної продукції знизилася на 440,0 тис. грн (28,9%) – з 1522,9 тис. грн до 1082,9 тис. грн. Це критично важливий індикатор, що свідчить про серйозне скорочення господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу та структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства за 2023 – 2024 рр

Види продукції	2023 р		2024 р		Відхилення	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Продукція рослинництва	1096,9	72,03	677,3	62,55	-419,6	-9,48
Зерно	508,3	33,38	252,5	23,32	-255,8	-10,06
Цукровий буряк	-	-	-	-	-	-
Соя	115,3	7,54	327,3	30,22	212,0	22,68
Соняшник	473,3	30,93	89,3	8,25	-384,0	-22,68
Інша продукція рослинництва	-	-	8,2	0,76	8,2	0,76
Продукція тваринництва	378,4	24,85	374,6	34,59	-3,8	9,74
Молоко	24,9	1,63	46,6	4,30	21,7	2,67
Приріст ВРХ	159	10,45	28,2	2,60	-130,8	-7,85
Приріст свиней	10,3	0,68	214,5	19,81	204,2	19,13
Інша продукція тваринництва	184,2	12,09	85,2	7,87	-99,0	-4,22
Послуги	47,6	3,13	31	2,86	-16,6	-0,27
Всього по підприємству	1522,9	100	1082,9	100	-440,0	-

Відбувається кардинальна зміна структури та пріоритетів:

1) незважаючи на те, що рослинництво залишається основним напрямком (62,55% у 2024 р.), його частка різко скоротилася на 9,48 п.п., а абсолютний обсяг впав майже на 40% (-419,6 тис. грн), що є головною причиною падіння загальної виручки:

– зерновиробництво: обсяги впали вдвічі (-255,8 тис. грн), а частка у структурі скоротилася з третини до чверті, це ключовий негативний фактор;

- соняшник: ще більш катастрофічне падіння – обсяги зменшилися в 5,3 рази (-384,0 тис. грн), а частка впала з 30,93% до 8,25%. Це свідчить про відмову від цієї культури як основної;

- соя: єдиний яскравий позитив в рослинництві. Виробництво зросло майже в 3 рази (+212,0 тис. грн), а частка збільшилася з 7,54% до 30,22%. Соя фактично замінила в структурі зерно та соняшник, ставши новою основним товарною культурою;

- з'явилася незначна стаття «Інша продукція рослинництва» (0,76%);

2) незважаючи на незначне падіння обсягу тваринництво (-3,8 тис. грн), частка галузі в структурі виросла з 24,85% до 34,59% (+9,74 п.п.), відбувається істотне збільшення відносної значущості тваринництва для підприємства:

- приріст свиней: найбільш динамічна стаття всього підприємства. Обсяги виросли в 20,8 рази (+204,2 тис. грн), а частка зросла з 0,68% до майже 20%. Свинарство перетворилося з другорядного на одне з основних напрямків;

- молоко: демонструє позитивну динаміку – обсяг виросла вдвічі (+21,7 тис. грн);

- приріст ВРХ: фіксується різке скорочення – обсяги впали в 5,6 рази (-130,8 тис. грн), що свідчить про скорочення або згортання м'ясного скотарства;

- інша продукція тваринництва: різке падіння на 99,0 тис. грн (майже вдвічі), що також вказує на загальну реорганізацію галузі;

- послуги: не є основним напрямком, обсяг та частка незначно скоротилися.

Отже сільськогосподарське підприємство має низку проблем:

- різке падіння загальної виручки є критичною проблемою, що загрожує фінансовій стабільності підприємства;

- відбулася повна зміна спеціалізації в рослинництві: від традиційного зерно-соняшникового напрямку до соєвого;

- у тваринництві відбувся різкий перерозподіл ресурсів з ВРХ на свинарство, яке стало локомотивом галузі;

- зміни можуть бути викликані низкою факторів: зміна ринкових цін, агротехнічних умов (сівозміна, захворювання), адаптація до воєнних реалій, переорієнтація на більш рентабельні або ліквідні культури та види тваринництва;
- загальна картина свідчить про глибоку реструктуризацію господарства, ймовірно, спрямовану на адаптацію до складних умов, проте супроводжувану різким падінням обсягів виробництва.

Отже, з метою покращення ситуації підприємству рекомендується вжити наступних заходів:

1 Провести аналіз причин падіння загального обсягу, а саме необхідно з'ясувати, чи зумовлено це свідчими скороченням посівних площ, падінням урожайності/продуктивності, чи проблемами зі збутом.

2 Оцінити ефективність нової структури - визначити рентабельність сої та свинарства порівняно з минулими напрямками (зерно, соняшник, ВРХ).

3 Диверсифікувати ризики - залежність від однієї культури (соя) та одного виду в тваринництві (свині) збільшує ризики. Слід розглянути можливість більш збалансованої структури виробництва.

У підсумку, підприємство знаходиться в стані активного реформування зі зміною основних пріоритетів, однак цей процес супроводжується значним скороченням масштабів діяльності, що вимагає негайного аналізу причин та наслідків. Зважаючи на зазначене проведемо дослідження головних показників за останні 4 роки, що дозволить з'ясувати чи це є ця ситуація систематичною (рисунок 2.1).

Аналіз динаміки обсягів виробництва продукції підприємства за 2021–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до скорочення загального обсягу виробництва. Якщо у 2021 році сукупний обсяг продукції становив 2341,3 тис. грн, то у 2024 році він зменшився до 1082,9 тис. грн, що майже вдвічі менше, ніж на початку досліджуваного періоду. Це вказує на суттєве зниження масштабів господарської діяльності підприємства.

Основну частку у структурі виробництва протягом усього періоду займає продукція рослинництва, однак її обсяги також мають чітко виражену спадну

динаміку. У 2021 році виробництво продукції рослинництва становило 1531,6 тис. грн, у 2023 році - 1096,9 тис. грн, а у 2024 році скоротилося до 677,3 тис. грн. Таке зменшення може бути зумовлене як несприятливими природно-кліматичними умовами, так і змінами у структурі посівних площ або ринковій кон'юнктурі.

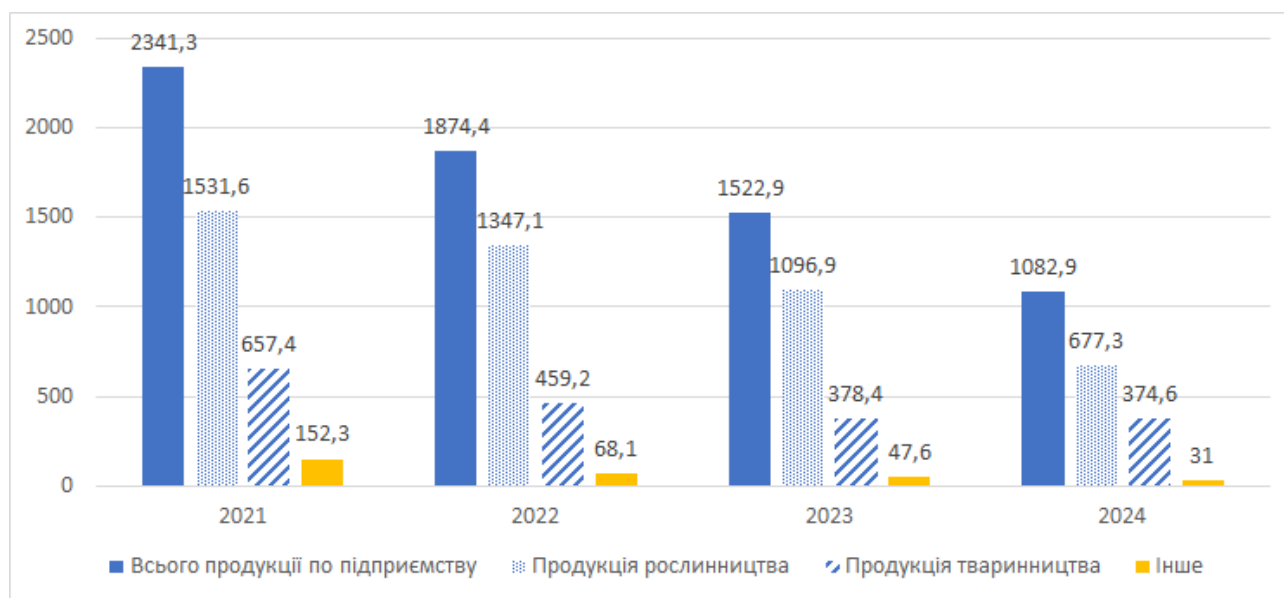


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів виробництва продукції підприємства за 2021–2024 рр.

Обсяги продукції тваринництва також зменшилися, однак падіння є менш різким порівняно з рослинництвом. У 2021 році вони склали 657,4 тис. грн, у 2023 році - 378,4 тис. грн, а у 2024 році - 374,6 тис. грн. Це свідчить про відносну стабільність тваринницької галузі, що дозволяє їй відігравати більш вагому роль у структурі виробництва в умовах скорочення загальних обсягів.

Частка іншої продукції та послуг у загальному обсязі є незначною і має тенденцію до зменшення. Так, обсяг «іншої» продукції скоротився з 152,3 тис. грн у 2021 році до 31 тис. грн у 2024 році, що свідчить про звуження напрямів диверсифікації діяльності підприємства.

Загалом, отримані результати свідчать про необхідність перегляду виробничої та збутової стратегії підприємства. Доцільним є посилення ефективності основних галузей, зокрема рослинництва, а також подальший

розвиток тваринництва як більш стабільного напрямку. Впровадження сучасних бізнес-процесів, оптимізація структури виробництва та пошук нових ринків збуту можуть стати ключовими чинниками стабілізації та подальшого розвитку підприємства.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

У сучасних умовах найголовнішим із видів ресурсів, що забезпечує значні конкурентні переваги будь-якому підприємству, незалежно від напрямку його діяльності чи форми власності, є трудові ресурси. Саме від їх якісного складу, рівня підготовки та професіоналізму залежить те, наскільки ефективно використовуються всі інші види ресурсів підприємства. Трудовий потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток [73]. Висококваліфікований персонал сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню якості продукції або послуг.

Рациональне управління трудовими ресурсами передбачає не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, але й формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці. Важливу роль відіграє безперервне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетенцій і створення умов для самореалізації працівників [74]. Аналіз динаміки чисельності персоналу дозволяє оцінити стабільність трудового колективу та виявити проблеми плинності кадрів [75].

Дослідження ефективності використання трудового потенціалу дає змогу визначити рівень продуктивності праці, трудомісткість продукції та вплив людського фактора на кінцеві результати діяльності підприємства. Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами є важливою складовою загальної системи управління підприємством [76]. У підсумку, цілеспрямована робота з персоналом

сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує досягнення його стратегічних цілей.

Розглянемо основні показники, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві, які подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві за 2023 – 2024 рр

Показники	2023 р	2024 р	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Валова продукція, тис. грн, в т.ч.:	1522,9	1082,9	-440,0	-28,9
тваринництві	1096,9	677,3	-419,6	-38,3
рослинництві	378,4	374,6	-3,8	-1,0
Відпрацьовано всього люд / год, в т.ч.:	226	228	2	0,9
в рослинництві	200	203	3	1,5
в тваринництві	279	276	-3	-1,1
Вироблено валової продукції на 1 люд / год, грн, в т.ч.:				
в рослинництві	1356,3	1357,3	1,0	0,07
в тваринництві	5484,5	3336,5	-2148,0	-39,2
Чисельність працівників зайнятих у с-г виробництві, всього, осіб, в т.ч.:	27	29	2	7,4
в рослинництві	18	20	2	11,1
в тваринництві	9	9	0	-
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн	56,40	37,34	-19,06	-33,8%
в тваринництві	42,04	41,62	-0,42	-1,0
в рослинництві	60,94	33,87	-27,07	-44,4

Проведене дослідження засвідчило, що у 2024 році підприємство продемонструвало глибокий спад за всіма ключовими економічними показниками. Незважаючи на активну реструктуризацію (перехід на сою та свинарство), управлінські дії не запобігли різкому скороченню масштабів та ефективності.

Особливої уваги заслуговує той факт, що загальна виручка підприємства скоротилась на 28,9%, але при цьому чисельність персоналу зросла на 7,4%. Це призвело до обвалу продуктивності праці в цілому на 33.8%. Фактично, на 1 гривню виробленої продукції тепер витрачається значно більше трудових ресурсів.

Ключова проблема полягає саме в організації бізнес-процесів в рослинництві, що призвело до катастрофічного падіння продуктивності праці (на 39-44%), що в подальшому стало головною причиною загального зниження ефективності підприємства. Іншими словами, підприємство витрачає майже стільки ж праці, але отримує набагато менший обсяг продукції.

Точкою економічної стабільності є тваринництво, саме ця галузь продемонструвала операційну стійкість. Незважаючи на внутрішню реструктуризацію (переорієнтацію на свиней), її показники ефективності залишилися незмінними.

Отже наразі маємо загальну незбалансованість управлінських рішень, а саме рішення збільшити штат в рослинництві на 11.1% (2 людини) у рік різкого падіння його ефективності виглядає нераціональним і посилює негативну динаміку загальної продуктивності.

Ймовірними причинами кризи в рослинництві є:

- структурний фактор, можливо нова основна культура (соя) може вимагати більше трудовитрат на одиницю площі, або маємо неефективно організований бізнес-процес;
- технологічний/природний фактор, а саме: низька врожайність через погодні умови, помилки в агротехніці або недообладнання для нової культури;

- управлінський фактор: недієві бізнес-процеси, як результат - неефективне планування та контроль витрат праці.

В подальшому керівництву підприємства для прийняття рішень необхідно глибше дослідити причини падіння ефективності в рослинництві:

- аналіз урожайності, а саме: порівняти врожайність (ц/га) по сої, зерну та соняшнику між 2023 та 2024 роками;
- аналіз собівартості, а саме: з'ясувати собівартість виробництва 1 ц кожної культури та питомі витрати праці на 1 га;
- оцінка ефективності бізнес-процесів

Для подальшого визначення ефективних управлінських дій по підприємству з'ясуємо чи є ця негативна тенденція сталою. Під час дослідження продуктивності праці порівняємо її з темпом росту середньомісячної заробітної плати, це дозволить визначити співвідношення між ефективністю використання трудових ресурсів і витратами на них, оскільки економічний закон вимагає, щоб зростання продуктивності супроводжувалося підвищенням оплати праці, але випереджало його для забезпечення розширеного відтворення.

Систематичне відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання заробітної плати, яке спостерігається на вашому підприємстві, призводить до підвищення собівартості продукції, оскільки частка витрат на оплату праці в кожній одиниці товару збільшується, що негативно впливає на конкурентоспроможність і рентабельність. Аналіз кореляції між продуктивністю праці та рівнем її оплати дає змогу оцінити ефективність мотиваційної політики підприємства, бо теоретично справедлива та економічно обґрунтована заробітна плата, що залежить від результатів праці, є ключовим чинником підвищення заінтересованості працівників у зростанні виробітку.

Дослідження динаміки цих двох показників у довгостроковій перспективі (наприклад, за 4 роки) дозволяє відрізнити кон'юнктурні коливання від сталої негативної тенденції, яка може бути викликана структурними проблемами, такими як знос обладнання, неефективна організація виробництва або зниження кваліфікації персоналу. У разі, коли темпи зростання заробітної плати стійко

випереджають темпи зростання продуктивності, виникає так зване інфляційне тиск витрат, при якому збільшення витрат на оплату праці без відповідного приросту випуску продукції може змусити підприємство підвищувати ціни, що в умовах ринкової конкуренції часто призводить до втрати частки ринку. Для сільськогосподарських підприємств, де значну роль відіграють сезонність та залежність від природних умов, цей аналіз повинен враховувати лаг впливу, оскільки інвестиції в технології або кадри (що можуть тимчасово підвищити витрати) не дають миттєвого відкликання у вигляді зростання продуктивності, а проявляються через один або кілька виробничих циклів.

Зв'язок між продуктивністю та заробітною платою є фундаментальним для формування фонду накопичення підприємства, тому що саме перевищення темпів зростання продуктивності над темпами зростання оплати праці створює фінансові ресурси для модернізації, інновацій та інвестицій у розвиток, без яких неможливе довгострокове виживання на ринку.

Проводячи порівняльний аналіз, важливо враховувати не тільки абсолютні цифри, але і якісні зміни в структурі виробництва (наприклад, перехід від зернових до технічних культур, як на вашому підприємстві), оскільки різні напрями діяльності мають різну трудомісткість і норми доданої вартості, що безпосередньо впливає на показник виробітку на одного працівника [77].

Теоретично оптимальною є ситуація, коли темпи зростання реальної заробітної плати (з урахуванням інфляції) становлять 0,6 – 0,8 від темпів зростання продуктивності праці, що забезпечує одночасне підвищення добробуту працівників, підтримання конкурентоспроможності та можливість реінвестування прибутку в розвиток виробництва.

Висновки такого порівняння є прямим підґрунтям для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики, нормування праці та мотивації, адже вони можуть вказувати на необхідність перегляду системи оплати, впровадження бонусів за результативність, інвестування в підвищення кваліфікації або оптимізації чисельності персоналу для відновлення економічної рівноваги [78].

Щодо ПОСП «Батьківщина» (рисунок 2.2), то маємо зазначити, що упродовж 2021–2024 рр. спостерігається стійка тенденція випереджального зростання середньомісячної заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці.

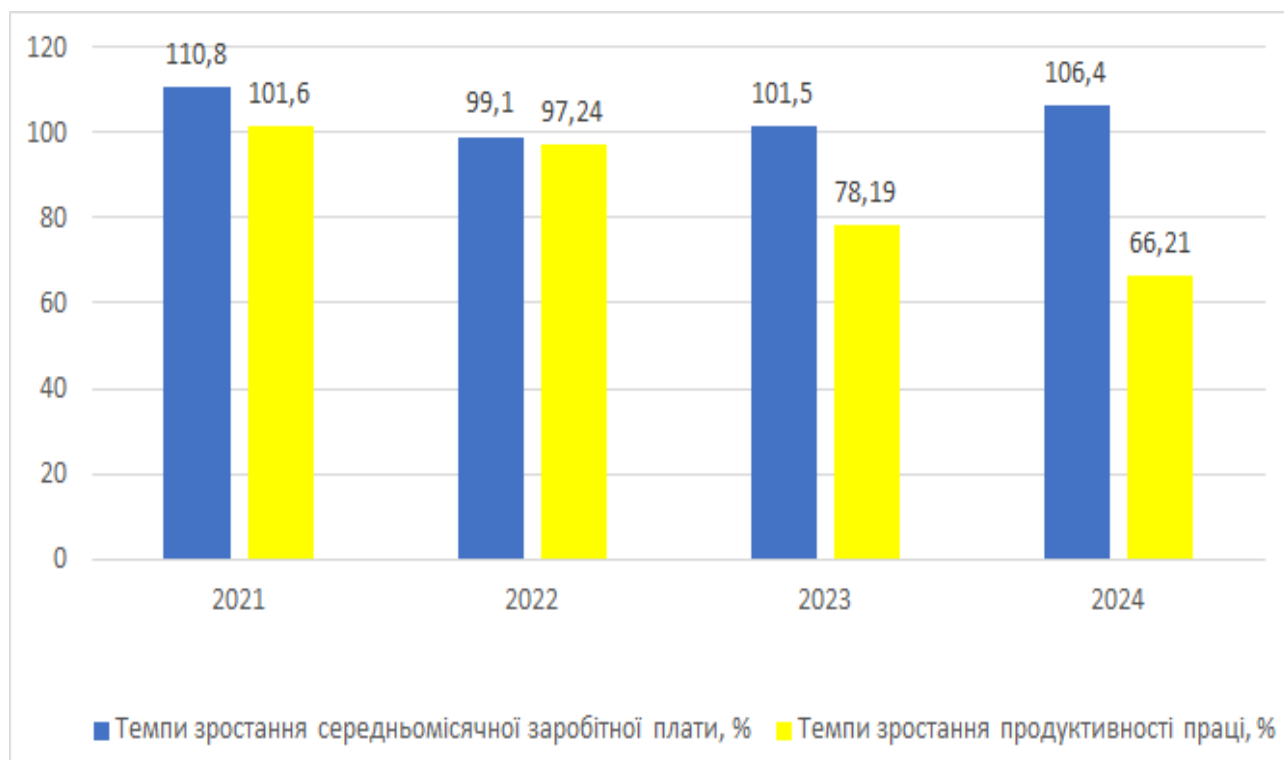


Рисунок 2.2 – Порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці, %

У 2021 році темп зростання середньомісячної заробітної плати становив 110,8 %, тоді як продуктивність праці зросла на 101,6 %, що свідчить про відносно збалансовану, проте вже асиметричну динаміку між оплатою праці та її результативністю.

У 2022 році відбулося певне уповільнення зростання обох показників: темпи зростання заробітної плати знизилися до 99,1 %, а продуктивності праці - до 97,24 %. Незважаючи на загальне зниження, заробітна плата й надалі зростала швидшими темпами, ніж продуктивність праці, що може свідчити про збереження структурних дисбалансів в економіці.

У 2023 році розрив між зазначеними показниками суттєво поглибився: за умов зростання середньомісячної заробітної плати на рівні 101,5 % темп зростання продуктивності праці знизився до 78,19 %. Така ситуація є економічно несприятливою, оскільки підвищення оплати праці без відповідного зростання продуктивності створює додатковий тиск на собівартість продукції, конкурентоспроможність підприємств та інфляційні процеси.

Найбільш критичною є динаміка 2024 року, коли темп зростання заробітної плати досяг 106,4 %, тоді як продуктивність праці зросла лише на 66,21 %. Це свідчить про значне поглиблення диспропорції між винагородою за працю та її ефективністю, що може вказувати на вичерпання внутрішніх резервів економічного зростання, зниження ефективності використання трудових ресурсів та підвищення фінансового навантаження на роботодавців.

Отже, результати аналізу підтверджують наявність негативної тенденції у співвідношенні темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. У довгостроковій перспективі така динаміка потребує коригування шляхом упровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, інноваційний розвиток, модернізацію виробництва та формування економічно обґрунтованої політики оплати праці.

2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів

В сучасних умовах економічний розвиток аграрних підприємств значною мірою визначається станом ринкової кон'юнктури, яка істотно впливає на ефективність їх господарської діяльності. Водночас навіть за несприятливої ринкової ситуації підприємства, що мають достатній рівень забезпеченості основними виробничими фондами та техніко-технологічний стан яких відповідає сучасним вимогам, здатні забезпечувати позитивні економічні результати своєї діяльності [79].

Виконаємо дослідження стану та ефективності використання основних фондів підприємства, але перш за все розпочнемо з дослідження їх структури (рисунок 2.3).

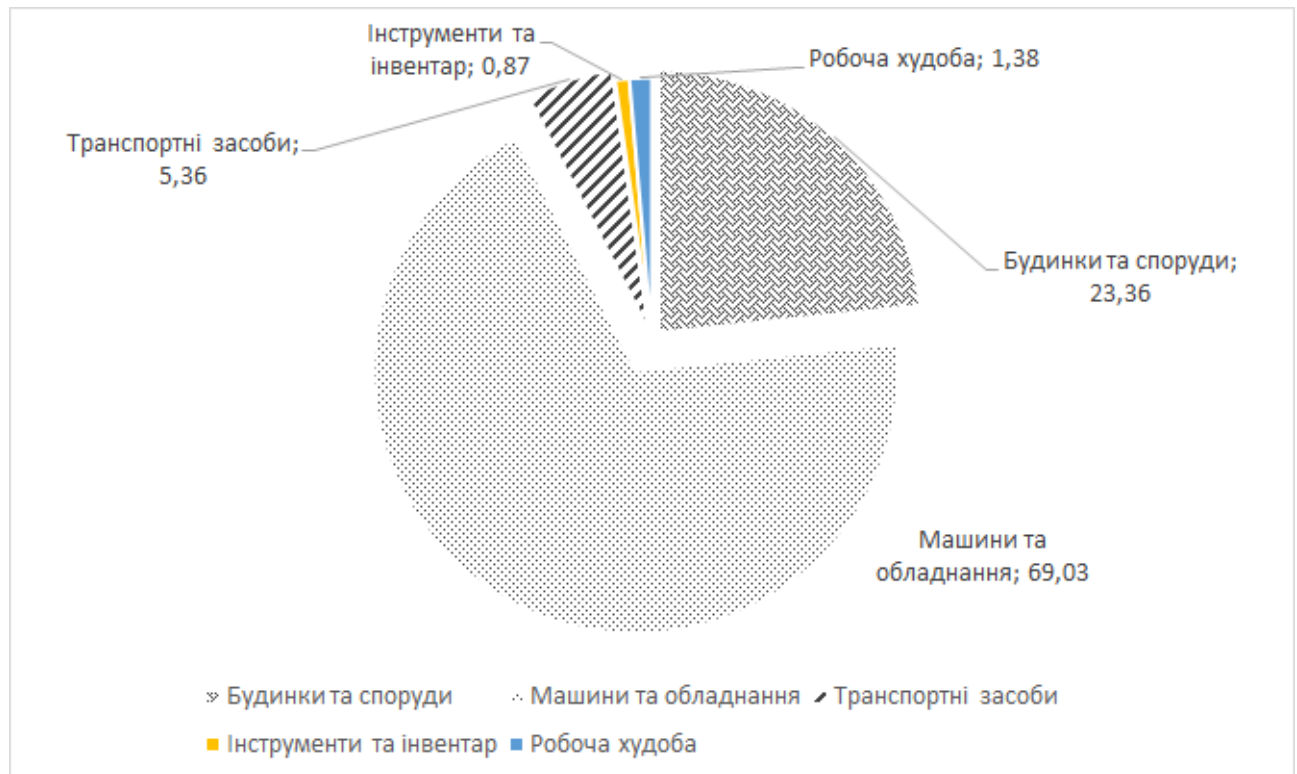


Рисунок 2.3 – Структура основних фондів, %

Отже, структура основних фондів підприємства характеризується чітко вираженою домінантою активної частини, що свідчить про виробничу спрямованість та техніко-технологічну орієнтацію господарської діяльності. Найбільшу питому вагу в загальній вартості основних фондів займають машини та обладнання - 69,03 %, що вказує на високий рівень механізації та потенційну здатність підприємства забезпечувати ефективний виробничий процес.

Значну частку також становлять будинки та споруди - 23,36 %, що є необхідною матеріальною базою для здійснення виробничо-господарської діяльності та забезпечення належних умов функціонування підприємства. Наявність цієї групи основних фондів свідчить про сформовану інфраструктуру та відносну стабільність виробничих процесів.

Частка транспортних засобів є порівняно незначною і становить 5,36 %, що може вказувати як на оптимальну організацію логістичних процесів, так і на потенційну потребу в їх подальшому оновленні залежно від масштабів та специфіки діяльності підприємства. Водночас інструменти та інвентар (0,87%) і робоча худоба (1,38 %) займають незначну питому вагу в структурі основних фондів, що є типовим для сучасних аграрних підприємств, орієнтованих на використання машинно-технологічних комплексів.

Загалом сформована структура основних фондів є раціональною та відповідає сучасним вимогам аграрного виробництва. Вона створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства. Разом із тим доцільним є періодичний перегляд структури основних фондів з метою їх модернізації та адаптації до змін ринкової кон'юнктури і технологічного розвитку галузі.

Подальші дослідження необхідно зорієнтувати на вивчення ефективності використання основних виробничих фондів, для чого розраховуємо відповідні показники (таблиця 2.3): фондвіддача, фондомісткість, фондоозброєність.

Таблиця 2.3 – Ефективність використання основних виробничих фондів

Показники	2021р	2022р	2023р	2024р	2024/2021 р у %
Вартість валової продукції, тис. грн	2341,3	1874,4	1522,9	1082,9	46,25
Середньорічна вартість ОФ, тис грн	583	593	620,0	461,5	79,16
Середньорічна кількість працівників, осіб	28	27	27	29	103,57
Наявність с-г угідь, га	643	666	665,0	662,0	102,95
Фондоозброєність, тис. грн/ос	20,82	21,96	22,96	15,91	76,43
Фондовіддача, грн/грн	4,02	3,16	2,46	2,35	58,43
Фондомісткість, грн/грн	0,25	0,32	0,41	0,43	171,15

Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів у 2021–2024 рр. свідчить про наявність негативних тенденцій у виробничо-господарській діяльності підприємства. Насамперед спостерігається істотне скорочення вартості валової продукції: у 2024 році вона становила 1082,9 тис. грн, що лише 46,25 % від рівня 2021 року. Це вказує на суттєве зниження обсягів виробництва та загальної результативності діяльності підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів упродовж аналізованого періоду змінювалася нерівномірно. У 2021–2023 рр. відбулося її поступове зростання з 583 до 620,0 тис. грн, однак у 2024 році показник різко зменшився до 461,5 тис. грн, що становить 79,16 % від базового рівня. Така динаміка може свідчити про вибуття або списання частини основних фондів, а також про недостатні обсяги їх оновлення.

Середньорічна кількість працівників протягом періоду залишалася відносно стабільною та у 2024 році навіть зросла до 29 осіб (103,57 % до 2021 року). Водночас площа сільськогосподарських угідь також зазнала незначного збільшення, що створювало потенційні умови для зростання обсягів виробництва. Проте ці передумови не були реалізовані, що підтверджується зниженням показників ефективності використання основних фондів.

Зокрема, фондоозброєність у 2021–2023 рр. демонструвала тенденцію до зростання, досягнувши 22,96 тис. грн на одного працівника, однак у 2024 році різко скоротилася до 15,91 тис. грн, що становить лише 76,43 % від рівня 2021 року. Це свідчить про погіршення забезпеченості працівників основними виробничими засобами.

Фондовіддача протягом усього періоду має стійку тенденцію до зниження: з 4,02 грн валової продукції на 1 грн основних фондів у 2021 році до 2,35 грн у 2024 році (58,43 % від базового рівня). Відповідно фондомісткість зросла з 0,25 до 0,43 грн, або на 71,15 %, що вказує на підвищення капіталомісткості виробництва та неефективне використання основних фондів.

Отже, результати аналізу свідчать про зниження ефективності використання основних виробничих фондів підприємства, що проявляється у

скороченні обсягів виробництва, зменшенні фондівіддачі та зростанні фондомісткості. У перспективі це зумовлює необхідність упровадження заходів, спрямованих на модернізацію основних фондів, підвищення інтенсивності їх використання, оптимізацію виробничих процесів та покращення організації праці з метою відновлення позитивної динаміки економічних показників.

2.5 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства являє собою системний процес оцінювання результатів господарської діяльності, фінансового стану та рівня ефективності використання ресурсів, що ґрунтується на комплексному вивченні взаємопов'язаних показників доходності, витрат, прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості з метою обґрунтування управлінських рішень і визначення перспектив подальшого розвитку підприємства [80].

Дослідження розпочнемо з аналізу рентабельності підприємства, що являє собою узагальнюючу характеристику ефективності його господарської діяльності (рисунк 2.4), яка відображає співвідношення отриманих фінансових результатів до витрачених ресурсів та дає змогу оцінити доцільність і результативність функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Аналіз динаміки рентабельності підприємства у 2021–2024 рр. свідчить про стійку негативну тенденцію у фінансово-економічній діяльності. Упродовж усього досліджуваного періоду показник рентабельності мав від'ємне значення, що вказує на збитковість діяльності підприємства. При цьому спостерігається поступове поглиблення негативних результатів: якщо у 2021 році рівень рентабельності становив –3,3 %, то у 2022 році він знизився до –6,44 %, а у 2023 році досяг –11,5 %.

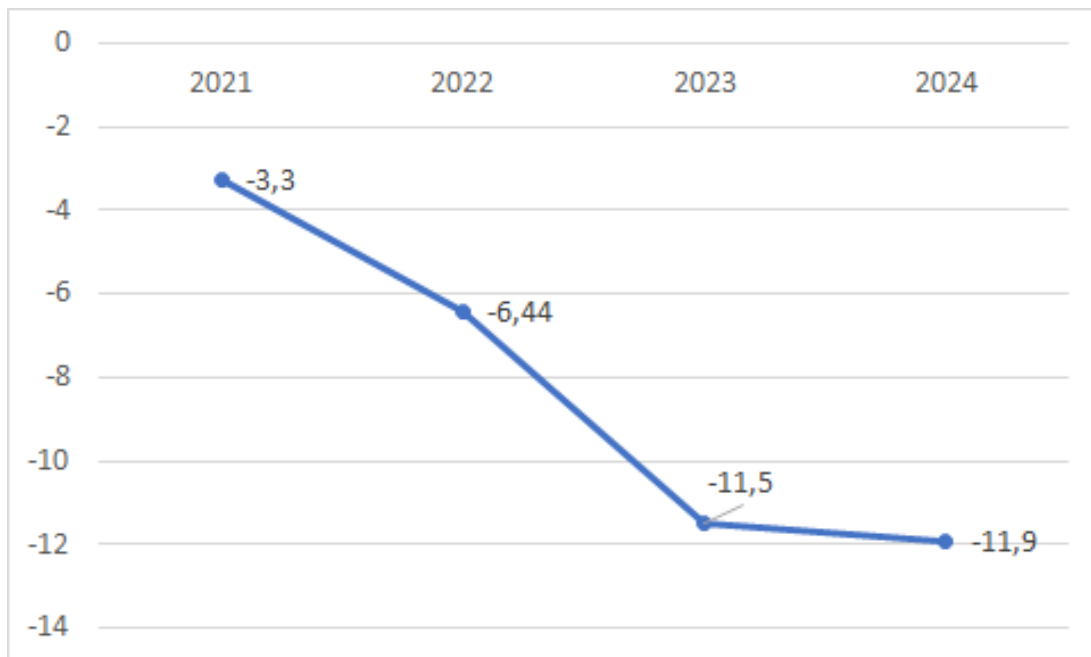


Рисунок 2.4 – Рентабельність за 2021 – 2024 рр, %

У 2024 році рентабельність зменшилася до $-11,9\%$, що свідчить про подальше погіршення фінансового стану підприємства та відсутність ефективних механізмів подолання збитковості. Така динаміка може бути наслідком зростання витрат виробництва, зниження обсягів реалізації продукції, несприятливої ринкової кон'юнктури або неефективного використання ресурсів.

Отже, результати аналізу рентабельності вказують на критичний стан фінансових результатів підприємства та обумовлюють необхідність розроблення і впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва та відновлення прибутковості господарської діяльності у перспективі. Однак, перш ніж розпочати зазначене виконаємо аналіз ліквідності активів підприємства (таблиця 2.4).

Аналіз ліквідності та забезпеченості оборотними коштами підприємства у 2021–2024 рр. свідчить про наявність істотних проблем з платоспроможністю та структурою оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перебував на критично низькому рівні ($0,00$ – $0,01$), що вказує на фактичну відсутність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань і свідчить про низьку фінансову гнучкість підприємства.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності активів підприємства

Назва показника	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,06	0,07	0,07
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,00	1,13	1,43	0,87
Коефіцієнт покриття	1,90	1,69	2,78	1,79
Величина власного оборотного капіталу, ти грн	255,70	257	399	339
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,90	0,69	1,78	0,79
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,37	0,36	0,46	0,43
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,00	0,01	0,00	0,00
Частка оборотних коштів у активах	0,56	0,58	0,57	0,63
Частка запасів в оборотних активах	0,92	0,96	0,98	0,96
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,52	0,42	0,66	0,46
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,96	0,35	0,32	1,29

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має значення значно нижчі за нормативні (0,16 у 2021 р. та 0,06–0,07 у 2022–2024 рр.), що означає недостатність найбільш ліквідних оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань без урахування запасів. Це підтверджує високу залежність платоспроможності підприємства від реалізації запасів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності у 2021–2023 рр. перебував у межах або вище нормативного значення (1,00–1,43), однак у 2024 році знизився до 0,87, що свідчить про погіршення можливостей підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Аналогічна тенденція спостерігається за коефіцієнтом покриття: після зростання до 2,78 у 2023 році його рівень у 2024 році зменшився до 1,79, що вказує на зниження загальної ліквідності балансу.

Величина власного оборотного капіталу протягом аналізованого періоду зросла з 255,7 тис. грн у 2021 році до 399 тис. грн у 2023 році, однак у 2024 році зменшилася до 339 тис. грн. Попри наявність позитивного значення цього показника, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризується нестабільністю та зниженням у 2024 році до 0,79, що свідчить про ослаблення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу упродовж періоду коливався в межах 0,36–0,46, що свідчить про обмежені можливості підприємства оперативно перерозподіляти власні фінансові ресурси. Водночас коефіцієнт маневреності грошових коштів протягом усього періоду залишався майже нульовим, що вказує на дефіцит вільних грошових ресурсів.

Структурний аналіз оборотних активів показує високу частку оборотних коштів у загальній сумі активів (0,56–0,63), однак у їх складі переважають запаси, частка яких у оборотних активах становить 0,92–0,98. Це свідчить про низьку ліквідність оборотних активів та їх надмірну концентрацію у запасах. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів є недостатньою та нестабільною (0,42–0,66), що посилює залежність підприємства від залучених джерел фінансування.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості протягом 2021–2023 рр. було меншим за одиницю, що свідчить про переважання кредиторської заборгованості. Лише у 2024 році цей показник зріс до 1,29, що може свідчити як про покращення розрахункової дисципліни дебіторів, так і про зростання ризику несвоєчасного надходження грошових коштів.

Отже, результати аналізу свідчать про недостатній рівень ліквідності та фінансової маневреності підприємства, значну залежність від запасів та обмежені можливості своєчасного виконання поточних зобов'язань. У перспективі це зумовлює необхідність оптимізації структури оборотних активів, прискорення обігу запасів і дебіторської заборгованості, а також посилення контролю за формуванням і використанням власного оборотного капіталу.

Виконаємо аналіз показників ділової активності (таблиця 2.5), адже вони є основою для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, швидкості обігу активів та капіталу, а також для визначення фінансової гнучкості та платоспроможності підприємства в процесі його господарської діяльності.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності

Назва показника	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
1	3	4	5	6
Оборотність дебіторської заборгованості	47,78	29,66	108,79	55,54
Оборотність кредиторської заборгованості	45,74	8,13	33,11	36,71
Середній період погашення дебіторської заборгованості	7,64	12,31	3,36	6,57
Середній період погашення кредиторської заборгованості	7,98	44,91	11,02	9,94
Оборотність активів	2,21	1,1	1,40	0,94
Оборотність постійних активів	4,97	2,54	3,30	2,35
Оборотність чистих активів	3,12	1,7	1,93	1,30
Оборотність товарно - матеріальних запасів (I)	4,33	2,16	2,50	1,61
Оборотність товарно - матеріальних запасів (II)	4,23	2,59	2,18	1,61

Продовження таблиці 2.5

1	3	4	5	6
Оборотність товарно - матеріальних запасів (III)	0,00	2,57	2,24	0,00
Середній період обороту товарно - матеріальних запасів	86,19	140,76	167,23	226,08
Тривалість фінансового циклу	85,85	-30,01	159,56	222,71
Оборотність готової продукції	16,17	5,74	7,27	8,99
Оборотність власного капіталу	3,12	1,7	1,93	1,30

Аналіз динаміки показників ділової активності у 2021–2024 рр. свідчить про загальне уповільнення оборотності ресурсів підприємства та зниження ефективності їх використання. Оборотно́сть дебіторської заборгованості протягом періоду характеризується значною нестабільністю: після зниження у 2022 році до 29,66 оборотів, у 2023 році спостерігалось різке зростання до 108,79 оборотів, що зумовило скорочення середнього періоду її погашення до 3,36 днів. Проте у 2024 році оборотно́сть знову знизилася до 55,54 оборотів, а період інкасації дебіторської заборгованості збільшився до 6,57 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців порівняно з попереднім роком.

Оборотно́сть кредиторської заборгованості у 2022 році суттєво знизилася до 8,13 оборотів, що призвело до значного збільшення середнього періоду її погашення до 44,91 днів. У 2023–2024 рр. показник покращився (33,11–36,71 оборотів), а період погашення скоротився до 11,02–9,94 днів, що свідчить про відновлення здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Показники оборотності активів, постійних активів і чистих активів у цілому демонструють тенденцію до зниження. Зокрема, оборотно́сть активів скоротилася з 2,21 у 2021 році до 0,94 у 2024 році, що вказує на зменшення обсягів реалізації на одиницю вкладених ресурсів та зниження загальної ефективності використання активів підприємства.

Оборотність товарно-матеріальних запасів у всіх розрахункових варіантах має тенденцію до зниження, що супроводжується істотним зростанням середнього періоду їх обороту - з 86,19 днів у 2021 році до 226,08 днів у 2024 році. Це свідчить про уповільнення реалізації запасів, їх надмірне накопичення та зростання ризику заморожування оборотних коштів у виробничих ресурсах.

Тривалість фінансового циклу характеризується значними коливаннями: у 2022 році вона мала від'ємне значення (-30,01 днів), що свідчить про фінансування операційної діяльності за рахунок кредиторської заборгованості. Натомість у 2023–2024 рр. фінансовий цикл істотно подовжився до 159,56 та 222,71 днів відповідно, що є негативною тенденцією та вказує на зростання потреби підприємства у залученні додаткових фінансових ресурсів.

Оборотність готової продукції у 2022 році різко знизилася до 5,74 оборотів, однак у 2023–2024 рр. спостерігається певне відновлення до 7,27–8,99 оборотів, що свідчить про часткове покращення процесів реалізації. Водночас оборотність власного капіталу має чітку тенденцію до зниження - з 3,12 у 2021 році до 1,30 у 2024 році, що вказує на зменшення віддачі від вкладеного власного капіталу.

Отже, результати аналізу ділової активності підприємства свідчать про зниження інтенсивності господарської діяльності, уповільнення обороту активів і запасів та подовження фінансового циклу. У перспективі це зумовлює необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами, оптимізації обсягів запасів, посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю з метою покращення фінансового стану та ділової активності підприємства.

Наступними проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.6), адже саме вони дозволяють оцінити рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування, здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати стабільність господарської діяльності та забезпечувати умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про нестійку фінансову позицію підприємства та високий рівень залежності від зовнішніх

джерел фінансування. Коефіцієнт заборгованості протягом періоду коливався від 0,21 до 0,35, що свідчить про наявність боргового навантаження, здатного впливати на фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості підприємства

Назва показника	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23	на 31.12.24
Коефіцієнт заборгованості	0,293	0,35	0,21	0,35
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,41	1,9	3,87	1,85
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,71	0,65	0,79	0,65
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,41	0,53	0,26	0,54
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,71	0,65	0,79	0,65
Коефіцієнт фінансової залежності	1,41	1,53	1,26	1,54
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,33	0,36	0,46	0,43

Коефіцієнт фінансової стабільності демонструє значну мінливість: у 2023 році він досяг 3,87, що свідчить про високу здатність підприємства покривати зобов'язання власними ресурсами, проте в інші роки показник перебував на нижчих рівнях (1,85–2,41), що відображає нестійкість у підтриманні фінансового балансу.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) коливався від 0,65 до 0,79, що свідчить про часткову залежність підприємства від позикових коштів і обмежену здатність діяти без зовнішнього фінансування. Показники співвідношення позикових та власних коштів і коефіцієнти фінансової залежності підтверджують цю тенденцію: у 2024 році коефіцієнт фінансової залежності досяг 1,54, а співвідношення позикових і власних коштів - 0,54, що вказує на підвищене ризикове навантаження за рахунок залученого капіталу.

Коефіцієнт маневреності власних коштів коливався від 0,33 до 0,46, що свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно перерозподіляти власні фінансові ресурси для покриття поточних потреб, однак деяке зростання цього показника у 2023–2024 рр. вказує на певне підвищення гнучкості у використанні власного капіталу.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про помірну залежність від позикових коштів, нестійкість фінансової позиції та обмежену маневреність власного капіталу, що зумовлює необхідність удосконалення фінансової політики, зокрема оптимізації структури капіталу та підвищення частки власних ресурсів для зміцнення фінансової незалежності та стабільності підприємства.

Висновки за розділом 2

На основі загальної характеристики діяльності Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» можна зробити такі висновки. Природно-кліматичні умови регіону, наявність родючих чорноземних ґрунтів та помірний рельєф створюють сприятливі умови для розвитку як рослинницької, так і тваринницької галузей. Рациональне використання земельних ресурсів та впровадження сучасних агротехнологій сприяє підвищенню врожайності та збереженню родючості ґрунтів. Поєднання рослинництва і тваринництва дозволяє ефективніше використовувати матеріальні, трудові та кормові ресурси, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Організаційна структура та наявність допоміжної інфраструктури забезпечують координацію виробничих процесів і своєчасне виконання технологічних операцій. Сукупність цих факторів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

На основі проведеного аналізу обсягу виробництва та реалізації продукції Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Батьківщина» можна зробити такі висновки. Загальний обсяг виробництва підприємства за 2021–2024 рр. демонструє стійку негативну динаміку, зменшившись майже вдвічі – з 2341,3 тис. грн у 2021 році до 1082,9 тис. грн у 2024 році. Основною причиною зниження загальної виручки стало скорочення обсягів продукції рослинництва, яке впало з 1531,6 тис. грн у 2021 році до 677,3 тис. грн у 2024 році. У структурі рослинництва відбулися суттєві зміни: різко скоротилося виробництво зерна та соняшнику, водночас значно зросли обсяги сої. Соя стала новою ключовою культурою, замінивши традиційні зернові та соняшник у структурі виробництва. Виробництво зерна скоротилося вдвічі, а соняшнику – у 5,3 рази, що суттєво вплинуло на загальний обсяг продукції та виручку підприємства.

Продукція тваринництва демонструє відносну стабільність: обсяги знизилися незначно – з 657,4 тис. грн у 2021 році до 374,6 тис. грн у 2024 році. Свинарство стало основним напрямком тваринництва завдяки різкому зростанню обсягів на 204,2 тис. грн, що підвищило його частку до майже 20% загального виробництва. Виробництво молока також зросло вдвічі, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Приріст великої рогатої худоби та інша продукція тваринництва зазнали значного скорочення, що свідчить про реструктуризацію галузі.

Послуги залишаються незначною часткою виробництва і демонструють зменшення обсягів. Зміни у структурі виробництва відображають адаптацію підприємства до нових ринкових умов та економічної ситуації, можливо, пов'язаної з коливанням цін та агротехнічними чинниками.

Різде падіння загальної виручки є критичним фактором, який загрожує фінансовій стабільності підприємства. Відбулася активна зміна пріоритетів: акцент перенесено з традиційного зерно-соняшникового виробництва на сою в рослинництві та свинарство у тваринництві. Для стабілізації діяльності підприємству необхідно проаналізувати причини падіння обсягів, оцінити ефективність нових напрямків та диверсифікувати ризики. Загалом,

підприємство перебуває в стані активної реструктуризації, що вимагає комплексного підходу до оптимізації виробничої програми, підвищення ефективності основних галузей та пошуку нових ринків збуту для стабілізації фінансових результатів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПОСП «Батьківщина» засвідчив, що у 2024 році підприємство демонструє різке падіння продуктивності праці на 33,8 % при одночасному зростанні чисельності персоналу на 7,4 %, що свідчить про нераціональне використання трудових ресурсів. Незважаючи на проведену реструктуризацію, яка передбачала переорієнтацію рослинництва на сою та тваринництва на свинарство, організаційні рішення не дозволили зберегти ефективність виробництва. У рослинництві відбулося катастрофічне падіння продуктивності праці на 39–44 %, що стало ключовим чинником загального зниження ефективності підприємства. Тваринництво, навпаки, залишалося відносно стабільним, демонструючи незмінні показники продуктивності, що свідчить про операційну стійкість цієї галузі.

Збільшення штату працівників у рослинництві на 11,1 % на тлі падіння продуктивності вказує на неправильне планування та неефективність управлінських рішень. Причини кризової ситуації в рослинництві можна пов'язати із структурними змінами, зокрема введенням нової культури (соє), що могла потребувати більших трудових витрат, а також із технологічними та управлінськими факторами, включно з низькою врожайністю та недосконалою організацією бізнес-процесів. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно провести детальний аналіз урожайності, собівартості виробництва та питомих витрат праці на одиницю площі по різних культурах.

Додатково важливо оцінити ефективність бізнес-процесів та механізмів планування, що дозволить визначити резерви підвищення продуктивності праці. Порівняльний аналіз динаміки продуктивності праці та темпів зростання середньомісячної заробітної плати свідчить про систематичне випередження заробітної плати над результативністю праці, що створює додатковий тиск на

собівартість продукції. Таке відставання продуктивності від оплати праці негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, підвищує витрати та знижує фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Оптимальним варіантом є ситуація, коли темпи зростання реальної заробітної плати становлять 60–80 % від темпів зростання продуктивності праці, що забезпечує одночасне підвищення добробуту працівників і можливість реінвестування прибутку. В умовах стійкої негативної тенденції на підприємстві необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності праці, модернізації виробництва та оптимізації чисельності персоналу. Особливу увагу слід приділити організації виробничих процесів у рослинництві та формуванню мотиваційної системи, яка стимулюватиме зростання продуктивності та економічну заінтересованість працівників.

Необхідним є комплексний підхід до кадрової політики, включаючи підвищення кваліфікації персоналу, планування робочого часу та впровадження інноваційних технологій. Загалом, результати дослідження підтверджують наявність структурних і управлінських дисбалансів у використанні трудових ресурсів, які потребують невідкладного коригування для забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз ефективності використання основних фондів ПОСП «Батьківщина» засвідчив, що у 2024 році відбулося суттєве зниження вартості валової продукції до 1082,9 тис. грн, що становить лише 46,25 % від рівня 2021 року, що свідчить про значне скорочення обсягів виробництва. Середньорічна вартість основних фондів упродовж 2021–2023 рр. демонструвала тенденцію до зростання, проте у 2024 році різко зменшилася до 461,5 тис. грн, що вказує на вибуття або недостатнє оновлення виробничих засобів. Фондоозброєність у 2024 році скоротилася до 15,91 тис. грн на одного працівника, або 76,43 % від рівня 2021 року, що свідчить про погіршення забезпеченості трудових ресурсів основними виробничими засобами. Фондовіддача знизилася з 4,02 грн валової продукції на 1 грн основних фондів у 2021 році до 2,35 грн у 2024 році, що відображає падіння продуктивності використання основних фондів на 41,57 %. Водночас

фондомісткість збільшилася з 0,25 до 0,43 грн, або на 71,15 %, що свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва та неефективне використання наявних ресурсів.

Середньорічна кількість працівників залишалася відносно стабільною, а площа сільськогосподарських угідь зросла, проте ці потенційні резерви не були реалізовані, що підтверджує наявність організаційних проблем у використанні основних фондів.

Структура фондів характеризується високою питомою вагою машин та обладнання (69,03 %), що свідчить про механізовану спрямованість виробництва та наявність техніко-технологічного потенціалу, однак недостатня ефективність його використання знижує загальну продуктивність підприємства. Наявність будівель і споруд (23,36 %) та транспорту (5,36 %) забезпечує матеріальну базу та логістичну підтримку виробничих процесів, проте відсутність оновлення та модернізації фондів зменшує їхню віддачу. З урахуванням зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на модернізацію основних фондів, оптимізацію виробничих процесів та підвищення інтенсивності їх використання.

У підсумку, результати дослідження підтверджують наявність негативних тенденцій у використанні основних фондів, що потребує стратегічного планування інвестицій, технічного переоснащення та покращення організації праці для відновлення економічної ефективності підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства свідчить про стійку негативну тенденцію у рентабельності, що протягом 2021–2024 рр. мала від’ємні значення та поглиблювалася з –3,3 % до –11,9 %, що свідчить про збитковість господарської діяльності та недостатню ефективність використання ресурсів.

Негативна динаміка рентабельності пояснюється одночасним зростанням витрат виробництва, зниженням обсягів реалізації продукції та несприятливою ринковою кон’юнктурою, що посилює потребу у впровадженні антикризових заходів для відновлення прибутковості.

Показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду перебували на критично низькому рівні: коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,00–0,01, а коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,06–0,16, що свідчить про обмежену здатність підприємства покривати поточні зобов’язання та високу залежність від реалізації запасів. Коефіцієнт проміжної ліквідності та коефіцієнт покриття у 2023 році досягали нормативних значень, проте у 2024 році знизилися до 0,87 та 1,79 відповідно, що відображає погіршення фінансової гнучкості та ризик несвоєчасного виконання зобов’язань.

Власний оборотний капітал підприємства зростав до 399 тис. грн у 2023 році, але у 2024 році зменшився до 339 тис. грн, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами знизився до 0,79, що вказує на нестійкість фінансової позиції та обмежену здатність до самофінансування. Коефіцієнти маневреності власного оборотного капіталу та грошових коштів свідчать про обмежені можливості оперативно перерозподіляти ресурси, а майже нульовий рівень грошових коштів підкреслює дефіцит вільних фінансових ресурсів. Структурний аналіз оборотних активів показує високу частку запасів (92–98 %), що знижує ліквідність та збільшує ризик заморожування оборотних коштів, а частка власних оборотних засобів у їх покритті є нестабільною та недостатньою, що посилює залежність від залучених джерел фінансування.

Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості характеризується значними коливаннями: після падіння у 2022 році спостерігається відновлення у 2023–2024 рр., однак середній період погашення залишався відносно тривалим, що вказує на нестабільність платіжної дисципліни. Оборотно-активна оборотність активів, постійних активів і власного капіталу знизилася протягом періоду, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів та віддачі від вкладеного капіталу. Оборотно-пасивна оборотність товарно-матеріальних запасів знизилася, а середній період їх обороту збільшився до 226 днів у 2024 році, що свідчить про надмірне накопичення запасів та уповільнення обігу оборотних коштів.

Тривалість фінансового циклу у 2023–2024 рр. суттєво подовжилася до 159,56 та 222,71 днів відповідно, що підвищує потребу підприємства у залученні додаткових фінансових ресурсів для підтримки господарської діяльності.

Аналіз показників фінансової стійкості виявив нестійку позицію підприємства, високий рівень залежності від позикових коштів та коливання коефіцієнта фінансової стабільності від 1,85 до 3,87, що свідчить про періоди як відносної фінансової стійкості, так і її ослаблення. Коефіцієнт фінансової незалежності та співвідношення позикових і власних коштів у 2024 році (0,65 та 0,54 відповідно) підкреслюють ризикове навантаження на підприємство та обмежену здатність діяти без зовнішнього фінансування. Маневреність власних коштів залишалася обмеженою, коливаючись від 0,33 до 0,46, що демонструє низьку оперативність у перерозподілі фінансових ресурсів для покриття поточних потреб, незважаючи на деяке покращення у 2023–2024 рр.

Отже, результати комплексного аналізу фінансово-економічних показників підприємства вказують на критичну збитковість, низьку ліквідність, обмежену маневреність власних ресурсів, уповільнення обороту активів та запасів, а також нестійку фінансову позицію, що зумовлює необхідність розробки і впровадження антикризової фінансової стратегії, спрямованої на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та забезпечення сталого розвитку підприємства у перспективі.

3 Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства в контексті цифровізації економіки

3.1 Принципи та положення формування системи управління бізнес-процесами підприємства

Будь-яке підприємство, яке працює на ринку України, незалежно від його спеціалізації, розміру та організаційної форми та форми власності є сукупністю різноманітних бізнес-процесів. Використання принципів в контексті застосування рефлексивного підходу в системі управління бізнес-процесами дає можливість підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та змінювати свої бізнес процеси відповідно до нових вимог ринку, що гарантує забезпечення підприємству високу якість пропонованих послуг та продуктів, задовольняючи потреби клієнтів та забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

Рациональність управління і економічна ефективність бізнес-процесів на основі рефлексивного підходу вимагає від керівників підприємств сільськогосподарських підприємств дотримуватись низки принципів. Одним з них є принцип фокусування на очікуваний результат діяльності. У контексті управління бізнес-процесами цей принцип передбачає, що керівництво підприємства повинно зосередитися на досягненні конкретних цілей і результатів, замість зосередження на процесах, які можуть бути менш важливими для досягнення цих цілей. Наприклад, у сфері туристичного бізнесу, фокус на результат може передбачати орієнтацію на досягнення конкретних значень певних показників, таких як кількість туристів, які звернулися до компанії, рівень задоволеності клієнтів, рівень повторних продажів тощо.

Сповідування даного принципу передбачає аналіз результатів своєї діяльності, визначення найбільш важливих показників та оцінювання

ефективності бізнес-процесів, а також планування шляхів покращення результатів. Отже, принцип фокусування на очікуваний результат діяльності в контексті туристичного бізнесу підкреслює необхідність зосередження уваги на досягненні конкретних результатів та цілей, а не на процесах, які можуть бути менш важливими для досягнення цих цілей. Це дозволяє підприємству збільшити ефективність його діяльності, покращити якість послуг та забезпечити стабільний розвиток.

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що внаслідок ігнорування принципу фокусування на очікуваний результат діяльності, підприємства можуть отримувати негативні економіко-управлінські ефекти:

- зростання витрат, після чого компанія може використовувати ресурси на бізнес-процеси, які не приносять достатнього результату. Наприклад, якщо туристична компанія має значні витрати на рекламу, але не визначає конкретні показники успішності цієї реклами, то може виникнути перевитрати;

- недосяжність встановлених цілей. Якщо компанія не пов'язує свої цілі з конкретними показниками, які їх характеризують, то з часом вона не зможе вчасно реагувати на проблеми та відповідати на потреби ринку, що негативно вплине на рівень конкурентоспроможності та призведе до невдач у досягненні стратегічних цілей;

- погіршення репутації. Якщо компанія не фокусується на результатах та не вдосконалює свої бізнес-процеси, це може призвести до незадоволеності клієнтів та зниження репутації компанії. Наприклад, якщо туристична компанія не надає якісні послуги для своїх клієнтів, то це зумовлює негативні відгуки і зменшує попит на послуги компанії.

Отже, фокусування на результатах компанії є важливим принципом управління бізнес-процесами, який необхідно реалізовувати для досягнення встановлених цілей та забезпечення успішного функціонування на ринку.

Ще одним принципом розвитку управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є принцип системності. В контексті управління бізнес-процесами він передбачає, що бізнес-процеси повинні бути представлені як

система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. У відповідності до цього принципу керівникам підприємства слід розуміти взаємозв'язки між процесами та використовувати це розуміння для покращення взаємодії між ними. Цей принцип також підкреслює важливість оцінки та аналізу процесів як системи.

На сільськогосподарських підприємствах принцип системності може бути застосований до всіх основних і допоміжних процесів виробничої діяльності, які взаємопов'язані та взаємозалежні. Зокрема, він може охоплювати:

1 Рослинницькі процеси – від підготовки ґрунту до збору врожаю, де кожен етап (сівба, догляд за культурами, збирання, зберігання) впливає на ефективність наступних етапів і загальний фінансовий результат. Рослинницькі процеси охоплюють весь комплекс заходів від підготовки ґрунту до збору врожаю і подальшого зберігання продукції. Кожен етап цих процесів, зокрема сівба, догляд за культурами, обробка ґрунту та внесення добрив, безпосередньо впливає на стан наступних етапів і визначає їх ефективність. Догляд за рослинами включає полив, захист від шкідників і хвороб, що забезпечує високу врожайність і якість продукції. Збирання врожаю повинно проводитися у оптимальні терміни, щоб мінімізувати втрати та зберегти якість сільськогосподарських товарів. Надалі правильне зберігання продукції впливає на її комерційну цінність та можливість реалізації на ринку. Взаємозв'язок усіх етапів робить процес рослинництва системним і вимагає від керівництва підприємства уважного планування та контролю кожної операції [81]. Тільки комплексне та узгоджене управління рослинницькими процесами забезпечує стабільний фінансовий результат і підвищує загальну ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства.

2 Тваринницькі процеси – утримання, годівля, ветеринарне обслуговування та продуктивність худоби, які взаємодіють із забезпеченням кормами, ресурсами та ринковими умовами збуту. Тваринницькі процеси охоплюють комплекс заходів, пов'язаних з утриманням, годівлею, ветеринарним обслуговуванням та забезпеченням продуктивності худоби. Якість та

своєчасність годування безпосередньо впливають на ріст, здоров'я та молочну або м'ясну продуктивність тварин. Ветеринарне обслуговування включає профілактику хвороб, вакцинацію та лікування, що забезпечує підтримку поголів'я в оптимальному стані та знижує ризики економічних втрат. Організація утримання тварин визначає їхню життєздатність та ефективність використання виробничих ресурсів. Забезпечення кормами та водою впливає на рівень продуктивності та загальні витрати підприємства. Продуктивність худоби пов'язана не тільки з доглядом, але й із генетичними характеристиками тварин та умовами їх утримання. Ринкові умови збуту впливають на планування обсягів виробництва та економічну доцільність конкретних видів продукції. Взаємозв'язок усіх елементів тваринницького процесу формує систему, у якій зміни на одному етапі безпосередньо відображаються на результатах інших. Тому системне управління тваринницькими процесами є ключовим для підвищення ефективності виробництва та забезпечення стабільного фінансового результату підприємства.

3 Логістичні та матеріально-технічні процеси охоплюють весь ланцюг забезпечення підприємства необхідними ресурсами, включно з постачанням насіння, добрив, палива та інших матеріалів, що є критично важливими для своєчасного початку та проведення виробничих операцій. Своєчасність постачання безпосередньо впливає на продуктивність аграрних процесів, оскільки затримки можуть призвести до зниження врожайності або втрат у тваринництві [51]. Забезпечення необхідною сировиною дозволяє підтримувати безперервність технологічних циклів і уникати простоїв виробництва. Зберігання продукції, включно з сировиною та готовою продукцією, визначає якість ресурсів та готової продукції, запобігаючи псуванню і втратам. Організація транспортування продукції забезпечує її своєчасну доставку на ринок або до споживачів, що впливає на економічну ефективність підприємства. Раціональне планування логістичних потоків дозволяє зменшити витрати на перевезення та зберігання, підвищуючи загальну ефективність виробництва. Взаємозв'язок між постачанням, зберіганням та транспортуванням формує безперервний цикл

матеріально-технічного забезпечення. Будь-які порушення на одному з етапів логістичного ланцюга відображаються на всій системі виробництва і можуть призвести до фінансових втрат. Тому системний підхід до управління логістичними та матеріально-технічними процесами є ключовим для забезпечення стабільності виробничих операцій та підвищення економічної ефективності підприємства.

4 Фінансово-економічні процеси охоплюють комплекс операцій з планування та розподілу фінансових ресурсів підприємства, починаючи з формування бюджету та визначення пріоритетів фінансування різних виробничих підрозділів. Планування бюджету дозволяє передбачити витрати на матеріали, оплату праці, технологічне забезпечення та інші ресурси, необхідні для забезпечення стабільної діяльності підприємства. Облік витрат є критично важливим для контролю за використанням ресурсів і своєчасного виявлення перевитрат або неефективних витратних статей. Контроль доходів і витрат забезпечує підтримання фінансової дисципліни та своєчасне коригування планів виробництва і реалізації продукції. Управління оборотними фондами дозволяє забезпечити безперервність виробничих циклів і оптимізацію обігових коштів, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Ефективне використання основних фондів підвищує продуктивність праці та знижує собівартість виробленої продукції, сприяючи підвищенню рентабельності. Взаємозв'язок фінансово-економічних процесів із виробничими підрозділами визначає загальну ефективність господарської діяльності підприємства. Своєчасне фінансове планування та контроль дозволяють запобігти фінансовим ризикам, підтримувати ліквідність і стабільність балансу [57]. Таким чином, фінансово-економічні процеси виступають основою прийняття стратегічних управлінських рішень і безпосередньо впливають на економічну стійкість та розвиток підприємства.

5 Управлінські та інформаційні процеси охоплюють систематичний моніторинг ключових показників діяльності підприємства, включно з виробничими, фінансовими та кадровими аспектами, що дозволяє керівництву

отримувати повну картину стану господарської діяльності. На основі зібраних даних здійснюється аналіз ефективності роботи підрозділів та визначення відхилень від запланованих показників, що дає змогу вчасно реагувати на проблеми. Прийняття управлінських рішень ґрунтується на актуальній інформації і передбачає коригування операційної діяльності, оптимізацію ресурсів та пріоритетів виробництва. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати облік, планування та звітність, підвищуючи точність і швидкість прийняття рішень. Координація всіх підсистем підприємства забезпечує взаємозв'язок між виробничими, фінансовими та логістичними процесами, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності. Управлінські процеси також включають планування розвитку підприємства, визначення стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією. Своєчасна інформація про ринок, ресурси та внутрішні показники дозволяє оперативно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. Інформаційні процеси сприяють підвищенню прозорості та відповідальності на всіх рівнях управління. Таким чином, управлінські та інформаційні процеси виступають ключовим механізмом забезпечення стабільності, ефективності та стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, застосування принципу системності дозволяє керівництву сільськогосподарського підприємства бачити виробництво як єдину цілісну систему, де зміни в одному процесі безпосередньо впливають на результати інших, що сприяє підвищенню ефективності, оптимізації ресурсів та стабільності функціонування.

Застосування принципу системності дозволяє керівництву досягти високого рівня ефективності та дієвості кожного бізнес-процесу та забезпечити їх взаємодію для досягнення спільної мети. Отже, розуміння бізнес-процесів як системи взаємопов'язаних елементів є важливим принципом розвитку управління бізнес процесами на основі рефлексивного підходу.

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що не сповідування даного принципу може призвести до негативних наслідків. Наприклад, якщо

компанія не систематизує всі бізнес-процеси, якими забезпечується якість надання послуг, то це означає, що керівники цієї компанії не мають повної уяви про перебіг і характер факторів, які впливають на якість. Це може стати причиною незадоволеності клієнтів і втрати конкурентних переваг. Інший приклад – компанія, яка не враховує взаємозв'язок між черговістю етапів протікання бізнес-процесів, може зіткнутись зі складнощами в організаційного характеру, що несе у собі ризик незадоволеності клієнтів та втрати конкурентних переваг.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації виокремлено також принцип гнучкості. Він передбачає, що компанія повинна бути готова до змін, адаптуватися до нових ресурсів і використовувати гнучкі методи для досягнення встановлених цілей. Це означає, що компанії повинні бути відкритими до нових ідей, швидко реагувати на зміни в індустрії та вести бізнес зі зміненою стратегією [60].

Сільськогосподарські підприємства, які реалізують принцип гнучкості, змінюють свої послуги та продукти відповідно до запиту клієнтів та нових ринкових трендів. Такі компанії швидко адаптують технології вирощування культур або утримання тварин під сучасні потреби споживачів, забезпечуючи високу якість продукції та її конкурентоспроможність. Вони можуть оперативно змінювати асортимент продукції, впроваджувати нові сорти рослин або породи тварин, що користуються попитом на ринку. Гнучкі підприємства активно реагують на зміни у законодавстві, податковій політиці та екологічних вимогах, своєчасно коригуючи внутрішні процеси. Вони також здатні швидко перенаправляти ресурси та персонал на пріоритетні напрями діяльності, що дозволяє мінімізувати ризики та втрати.

Використання сучасних інформаційних систем та аналітики допомагає прогнозувати потреби ринку та планувати виробничі процеси більш ефективно. Підприємства, що реалізують принцип гнучкості, заохочують інновації та експериментальні підходи у виробництві і маркетингу. Вони активно впроваджують нові методи зберігання, пакування та транспортування продукції,

щоб швидко реагувати на зміни попиту. Завдяки такій адаптивності вони підтримують стійкі фінансові показники навіть за нестабільних умов ринку. Таким чином, гнучкість дозволяє сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективними в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Ігнорування принципу «гнучкості» може мати негативний вплив на сільськогосподарський бізнес, оскільки підприємство втрачає здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов і запити споживачів. У таких компаній виникає ризик виробництва продукції, що не відповідає поточному попиту, що призводить до зниження обсягів продажів та зростання запасів непроданої продукції [60]. Недостатня гнучкість обмежує можливості впровадження нових технологій, сортів культур або порід тварин, що зменшує конкурентоспроможність підприємства. Відсутність адаптації до змін у законодавстві, екологічних вимогах або фінансових умовах може спричинити штрафи, додаткові витрати або втрату ринкових позицій. Підприємство ризикує застаріти технологічно та організаційно, що негативно впливає на продуктивність і ефективність використання ресурсів. Нemoжливість швидко перенаправляти ресурси та персонал на актуальні напрями діяльності призводить до неефективного використання виробничих потужностей. Втрата гнучкості у фінансовому плануванні та управлінні оборотними коштами знижує ліквідність і платоспроможність підприємства. Крім того, відсутність гнучких маркетингових стратегій обмежує доступ до нових ринків і клієнтів. Такий стан може призвести до накопичення збитків і загальної нестабільності господарської діяльності. Отже, ігнорування принципу «гнучкості» істотно підвищує ризики для сільськогосподарського підприємства і зменшує його здатність до стійкого розвитку в умовах мінливого ринку.

Принципом розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є також такий як співпраця та взаємодія зі стейкхолдерами. Цей принцип забезпечує активну участь усіх зацікавлених осіб у процесах управління бізнес-процесами. Стейкхолдерами є клієнти, партнери,

поста чальники, конкуренти, громадські організації, державні органи, акціонери, працівники та інші. Взаємодія зі стейкхолдерами передбачає спільну розробку, реалізацію та оцінку бізнес-процесів. Актуальність сповідування цього принципу полягає в тому, що сучасна економіка вимагає максимального залучення всіх зацікавлених сторін в управлінні бізнес процесами. Компанії, які працюють зі стейкхолдерами, мають перевагу у більшому розумінні потреб та очікувань клієнтів, досягають взаємовигідніших угод з постачальниками, уникають або зменшують ризиків та отримують широкі можливості для інновацій та розвитку.

Співпраця сільськогосподарських підприємств зі стейкхолдерами дозволить їм ефективніше інтегруватися у виробничі, постачальницькі та збутові ланцюги, що сприятиме підвищенню стабільності бізнесу. Така взаємодія забезпечує своєчасний обмін інформацією про потреби ринку, технологічні інновації та зміни у законодавстві, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до зовнішніх умов.

Співпраця з постачальниками допомагає оптимізувати закупівлі насіння, добрив, палива та іншої сировини, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність виробництва. Взаємодія з покупцями та дистриб'юторами сприяє плануванню обсягів виробництва та зменшенню ризику надлишків або дефіциту продукції.

Підтримка контактів із фінансовими установами та інвесторами відкриває доступ до додаткових джерел капіталу та фінансової підтримки.

Співпраця з місцевими органами влади та аграрними асоціаціями допомагає отримувати державну підтримку, субсидії та брати участь у програмах розвитку галузі. Взаємодія з науковими та освітніми установами сприяє впровадженню інноваційних технологій і підвищенню кваліфікації персоналу.

Налагодження партнерських відносин з громадськими організаціями підвищує соціальну відповідальність та репутацію підприємства. Крім того, постійний діалог зі стейкхолдерами дозволяє своєчасно виявляти ризики та шляхи їх мінімізації.

Таким чином, ефективна співпраця з усіма зацікавленими сторонами забезпечує комплексний розвиток сільськогосподарського підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу відокремлено і принцип інноваційності, який є ключовим у формуванні сучасних стратегій розвитку підприємств. Цей принцип передбачає постійний пошук нових ідей, технологій та методів організації роботи, що дозволяє підвищувати ефективність і гнучкість бізнес-процесів. У туристичній галузі інноваційність має особливе значення, оскільки попит клієнтів постійно змінюється, а ринок характеризується високою конкуренцією. Швидкі зміни в технологіях дизайну послуг, цифровізації та автоматизації процесів вимагають від туристичних компаній регулярного оновлення та вдосконалення внутрішніх процесів.

Інноваційність проявляється не тільки у впровадженні сучасних інформаційних технологій, але й у розробці нових продуктів, послуг та підходів до обслуговування клієнтів. Вона включає адаптацію маркетингових стратегій під нові сегменти ринку та потреби споживачів. Крім того, інноваційний підхід дозволяє ефективно управляти ресурсами компанії, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Постійний аналіз ринку та конкурентного середовища допомагає вчасно реагувати на зміни і впроваджувати актуальні рішення.

Інноваційність також стимулює розвиток персоналу, формує культуру навчання та креативності всередині організації. Вона сприяє підвищенню привабливості компанії для інвесторів та партнерів, що зацікавлені у сучасних і перспективних проєктах. Використання новітніх технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-бронювання, віртуальні тури та аналітика даних, створює додаткові конкурентні переваги. Розробка нових сервісів та інтеграція нестандартних рішень дозволяє компаніям диференціюватися на ринку. Інноваційність підвищує швидкість реагування на кризові ситуації та зміни в економічному середовищі.

У результаті, принцип інноваційності забезпечує не лише підтримку конкурентоспроможності, але й формує умови для сталого розвитку та довгострокового успіху туристичних підприємств.

Висунення нових ідей та підходів, які стосуються процесів управління бізнес-процесами часто пов'язані з ризиком. Тому компанії повинні бути готові до ризику та прийняти зміни, які можуть бути пов'язані з впровадженням нових ідей та технологій; аналіз власних бізнес-процесів та бізнесу конкурентів.

Важливо стежити за останніми тенденціями ринку та діяльністю конкурентів, щоб знайти можливості для впровадження нових ідей та технологій, які можуть допомогти підвищити ефективність діяльності та забезпечити зростання власної конкурентоспроможності; фінансова підтримка. Впровадження нових ідей та технологій може потребувати додаткових фінансових витрат. Тому компанії повинні мати наявні фінансові ресурси для реалізації інновацій; підтримка персоналу.

Важливо забезпечити підтримку та навчання персоналу для реалізації нових ідей та технологій. Компанії повинні створювати сприятливі умови для розвитку креативності та розширення співробітництва із бізнес-партнерами і навіть конкурентами. Ігнорування принципу інноваційності може призвести до низки негативних наслідків, зокрема до [75]:

- втрати конкурентоспроможності на ринку через відставку від інших компаній у використанні нових інструментів та технологій;
- зниження якості послуг, через які застаріли підходи та процеси не завжди відповідають потребам сучасного туриста;
- втрати прибутку внаслідок невикористання нових можливостей для реклами та продажу послуг;
- збільшення витрат на управління бізнес-процесами та підвищення ризиків, пов'язаних зі старінням інфраструктури та обладнання;
- недостатньої готовності до змін, що може призвести до зникнення компанії.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу відділено принцип орієнтованості на клієнта. Фокусування на потребах та очікуваннях клієнтів, забезпечення якості та задоволення їхніх потреб. Дотримання цього принципу дозволяє сільськогосподарським компаніям розуміти та задовольняти потреби своїх клієнтів, забезпечуючи їм високу якість послуг та задоволення їх очікувань.

Для успішного сповідування принципу орієнтованості на клієнта необхідно виконати деякі умови: поглиблення розуміння потреб та очікувань клієнтів. Сільськогосподарські компанії повинні досліджувати ринок,

Для успішного сповідування принципу орієнтованості на клієнта необхідно виконати певні умови, серед яких ключовим є поглиблене розуміння потреб та очікувань споживачів. Сільськогосподарські компанії повинні систематично досліджувати ринок, вивчати поведінку покупців та аналізувати тенденції споживання продукції. Важливо визначати пріоритети клієнтів, їхні переваги щодо якості, асортименту та ціни продукції. Постійний зворотний зв'язок від споживачів дозволяє своєчасно коригувати виробничі та маркетингові стратегії.

Орієнтація на клієнта передбачає адаптацію продуктів і послуг до конкретних сегментів ринку та умов реалізації. Компанії повинні впроваджувати системи управління якістю та сертифікації продукції, щоб забезпечити стабільність стандартів. Важливим аспектом є розвиток сервісного обслуговування, включаючи доставку продукції, консультації та підтримку клієнтів.

Прозорість інформації про виробництво та характеристики продукції підвищує довіру споживачів і лояльність до бренду. Орієнтація на клієнта також потребує ефективного використання сучасних технологій, таких як цифрові платформи, онлайн-консультації та системи відстеження замовлень.

Збір і аналіз даних про поведінку споживачів дозволяє прогнозувати попит та оптимізувати виробничі процеси. Співпраця з постачальниками і партнерами повинна будуватися з урахуванням інтересів кінцевого споживача. Підприємства

повинні регулярно оцінювати рівень задоволеності клієнтів та використовувати ці результати для покращення бізнес-процесів. Орієнтація на клієнта сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності компанії на ринку. Формування культури клієнтоорієнтованості серед персоналу забезпечує ефективну взаємодію з покупцями на всіх рівнях. В цілому, виконання цих умов дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише задовольняти потреби клієнтів, але й створювати додаткову цінність для ринку та зміцнювати власні позиції на ньому.

Щодо негативних наслідків ігнорування даного принципу, то серед них слід виділити такі, як: зниження рівня задоволення клієнтів, втрата конкурентоспроможності, погіршення репутації і втрата доходів. Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами слід виділити також – навчання та розвиток, що передбачає постійне вдосконалення процесів та співробітників, навчання новим технологіям та методам управління бізнес-процесами.

З розвитком технологій та зміною потреб клієнтів, необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та розуміти, як можна бути конкурентоспроможним на ринку. Принцип навчання та розвитку забезпечує систематичну підготовку співробітників, навчання їх новим технологіям та методам управління, які дозволяють їм забезпечити якісне та ефективне функціонування компанії.

Необхідними умовами для забезпечення реалізації даного принципу на практиці є такі: створення культури навчання і розвитку в організації. Це можна зробити, забезпечивши доступ до навчальних ресурсів та проведення регулярних тренінгів, семінарів та курсів; систематичне оновлення знань та навичок співробітників із зазначенням вимог ринку та забезпечення конкурентоспроможності компанії; забезпечення можливості співробітників застосовувати нові технології та методи управління бізнес-процесами, що сприяють їх особистому розвитку та покращенню бізнес-процесів; залучення

зовнішніх експертів для навчання та розвитку співробітників, організація спільних проєктів з партнерами, що дозволяє отримувати нові знання та досвід.

Зазначене дозволи удосконалити організаційно-економічну модель формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації (рисунок 3.1).

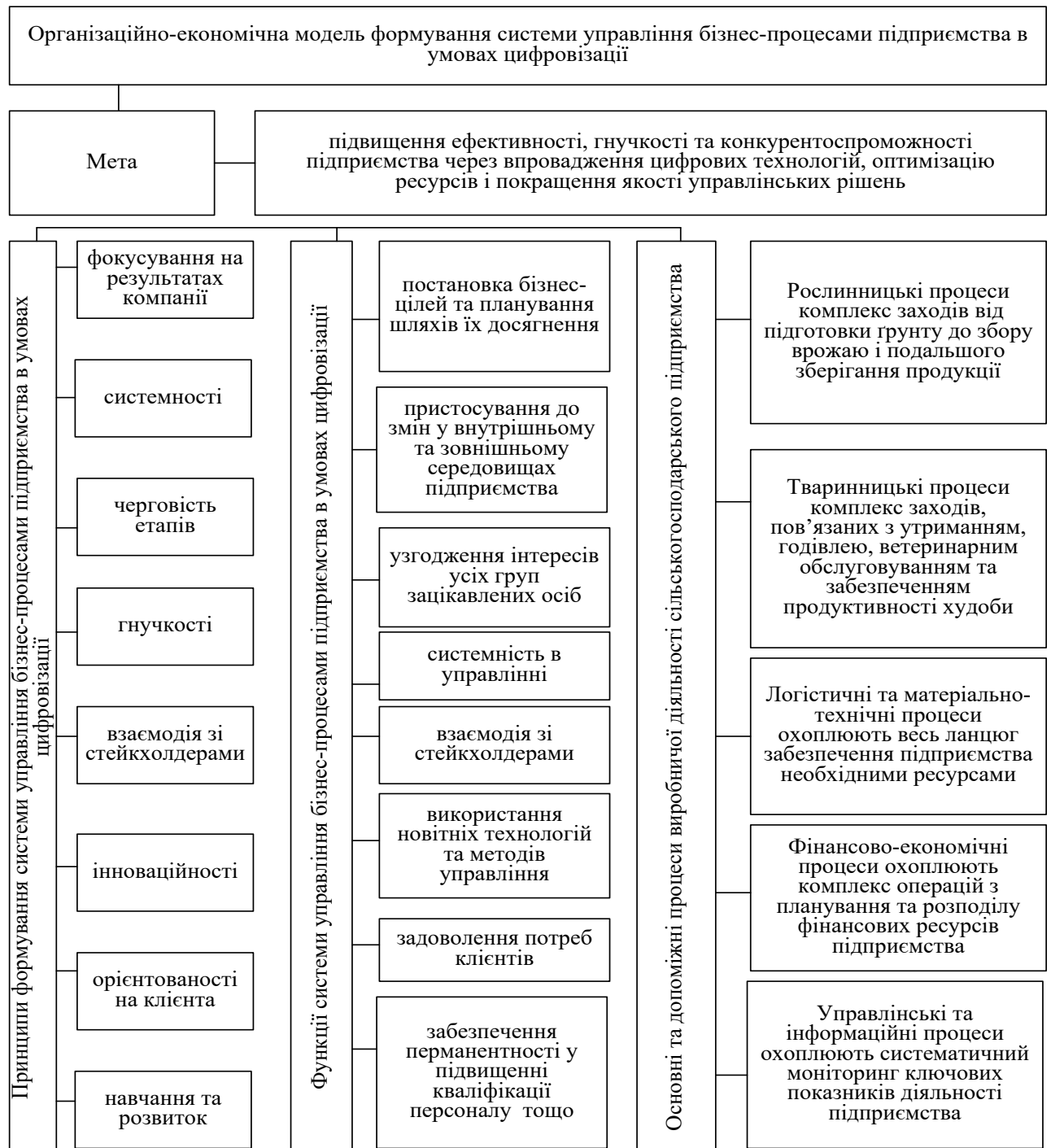


Рисунок 3.1 - Організаційно-економічна модель формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації

Сповідування принципів розвитку системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації є необхідним для забезпечення економіко-управлінської ефективності бізнесу. У сукупності ці принципи виконують низку функцій:

- постановка бізнес-цілей та планування шляхів їх досягнення;
- пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
- узгодження інтересів усіх груп зацікавлених осіб;
- системність в управлінні;
- використання новітніх технологій та методів управління;
- задоволення потреб клієнтів;
- забезпечення перманентності у підвищенні кваліфікації персоналу та його здатності використовувати найкращі практики управління, оцінювання і прогнозування ризиків тощо.

На основі емпіричних даних доведено, що запропонований підхід включає в себе систематичний аналіз та оцінку бізнес-процесів з метою їх вдосконалення та оптимізації. Цей підхід забезпечує постійний самоконтроль та самооцінку підприємства з розміщення виявлення слабких місць та вдосконалення їх. Кожен із виокремлених принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу має свої специфічні особливості, проте вони мають спільну мету – забезпечення стабільності та надійності сільськогосподарського бізнесу шляхом системного підходу до управління бізнес-процесами.

3.2 Визначення ефектів від реалізації запропонованих заходів

Реалізація організаційно-економічної моделі формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації орієнтується на створення інтегрованої системи управління бізнес-процесами підприємства,

яка дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, забезпечити адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підвищити прозорість управління за рахунок цифровізації та впровадження рефлексивного підходу. Така система дозволяє не тільки контролювати ресурси та витрати, але й прогнозувати ризики, швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати роботу всіх структурних підрозділів.

Реалізація організаційно-економічної моделі формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації потребує поетапного і системного підходу, який забезпечує максимальне дотримання всіх принципів та положень моделі. Першим кроком є детальний аналіз поточного стану бізнес-процесів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити вузькі місця та операційні неефективності, а також оцінити взаємозв'язки між різними процесами. Наступним етапом є створення цифрової карти бізнес-процесів, яка відображає всі ключові операційні ланки - від рослинництва та тваринництва до логістики, фінансів і управлінських процесів - із зазначенням потоків ресурсів, інформації та взаємозалежностей між ними.

Впровадження цифрових технологій забезпечує автоматизацію збору та обробки даних, планування та моніторинг показників діяльності, що сприяє підвищенню прозорості та швидкості управлінських рішень. Паралельно здійснюється оптимізація та реорганізація процесів відповідно до принципів системності, гнучкості та орієнтованості на клієнта, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Впровадження аналітичних інструментів, таких як KPI, системи управління ризиками та прогнозування фінансових результатів, забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон та контроль за досягненням стратегічних цілей. Не менш важливим є навчання персоналу, яке дозволяє співробітникам ефективно користуватися цифровими інструментами, підвищувати кваліфікацію та брати активну участь у процесі вдосконалення бізнес-процесів.

Завдяки постійному контролю та рефлексії підприємство може систематично оцінювати ефективність процесів, оперативно виявляти слабкі місця та впроваджувати корективи, що забезпечує безперервне вдосконалення системи управління. Таким чином, реалізація цієї моделі дозволяє підприємству досягти стабільності, прозорості та гнучкості управлінської діяльності, підвищити економічну ефективність та конкурентоспроможність у сучасних умовах цифровізації. Водночас вона створює платформу для адаптації до нових технологій, ринкових змін і потреб клієнтів, формуючи інтегровану, стійку та ефективну систему управління бізнес-процесами.

Не менш важливо оцінити ефективність впровадження системи управління бізнес-процесами, адже це дозволяє встановити, наскільки реалізація моделі сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності та зменшенню витрат. Оцінювання ефективності дає змогу виявити слабкі місця у процесах, що залишилися не оптимізованими, і визначити пріоритетні напрямки для подальших удосконалень. Воно забезпечує контроль за виконанням запланованих заходів, своєчасне коригування управлінських рішень і адаптацію системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Крім того, аналіз ефективності дозволяє виміряти економічний ефект від цифровізації та автоматизації, оцінити швидкість прийняття рішень, якість обліку ресурсів та точність прогнозування результатів діяльності. Впровадження системи показників продуктивності та KPI дозволяє формувати об'єктивну картину досягнутих результатів та порівнювати їх із встановленими стандартами. Оцінка ефективності також стимулює розвиток персоналу, оскільки виявлення проблемних зон спонукає до підвищення кваліфікації та освоєння нових цифрових інструментів. Крім того, цей процес сприяє зміцненню фінансової та операційної стабільності підприємства шляхом своєчасного виявлення ризиків і запобігання їх негативним наслідкам. Важливим аспектом є підвищення прозорості управлінських рішень, що сприяє довірі стейкхолдерів та партнерів підприємства. Таким чином, оцінювання ефективності впровадженої системи управління бізнес-процесами стає ключовим інструментом для забезпечення

стабільного розвитку, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Прогнозовані ефекти впровадження заходів з формування системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації зведемо до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Прогнозовані ефекти формування системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації

Напрямок ефективності	Заходи	Очікуваний ефект	Кількісні показники
1	2	3	4
Фінансово-економічна	Впровадження цифрового обліку та контролю витрат	Зменшення витрат на виробництво та логістику	Скорочення витрат на 10–20%
	Оптимізація оборотних коштів	Прискорення обігу коштів, зменшення потреби у позиковому капіталі	Зменшення середнього періоду обігу коштів на 15–25%
	Аналітика рентабельності	Зростання прибутковості	Підвищення рентабельності на 5–15%
Операційна	Автоматизація управління рослинництвом і тваринництвом	Скорочення виробничих циклів, підвищення ефективності	Зменшення середнього періоду обороту запасів на 20–30 днів
	Контроль якості продукції в реальному часі	Зниження втрат продукції та дефектів	Зменшення втрат на 5–10%
	Гнучке планування ресурсів	Швидке реагування на зміни попиту та погодних умов	Скорочення простоїв на 10–15%

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Управлінська	Інтегрована інформаційна система	Покращення координації та прозорості	Скорочення часу прийняття управлінських рішень на 20–30%
	Прогнозування та оцінка ризиків	Зменшення фінансових та операційних ризиків	Зниження кількості збиткових операцій на 10–15%
	Навчання персоналу	Підвищення маневреності та ефективності управління	Підвищення продуктивності праці на 5–10%
Соціальна та стратегічна	Аналітика потреб клієнтів	Підвищення задоволеності та утримання клієнтів	Зростання рівня задоволеності клієнтів на 10–15%
	Оптимізація структури капіталу	Збільшення фінансової незалежності	Підвищення частки власного капіталу на 5–10%
	Впровадження рефлексивного підходу	Постійне вдосконалення бізнес-процесів	Регулярне скорочення проблемних зон на 15–20% щорічно

Оцінюючи ефекти від впровадження заходів цифровізації у системі управління бізнес-процесами на сільськогосподарському підприємстві, можна встановити, що застосування аналітики рентабельності забезпечує зростання прибутковості та виявлення найбільш ефективних напрямів діяльності, а автоматизація управління рослинництвом і тваринництвом сприяє скороченню виробничих циклів та підвищенню продуктивності основних процесів. Контроль якості продукції в реальному часі зменшує втрати та дефекти, підвищуючи рівень продукції та доходи підприємства, тоді як гнучке планування ресурсів дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту і погодних умов, знижуючи ризики

простоїв і втрат. Впровадження інтегрованої інформаційної системи забезпечує покращення координації між підрозділами та підвищення прозорості управлінських процесів, а прогнозування та оцінка ризиків зменшує фінансові та операційні збитки, підвищуючи стабільність діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу через навчання забезпечує ефективність управління та адаптацію до цифрових інструментів, а аналітика потреб клієнтів сприяє підвищенню задоволеності споживачів та утриманню клієнтської бази. Оптимізація структури капіталу збільшує частку власного фінансування, знижуючи залежність від позикових ресурсів, а впровадження рефлексивного підходу стимулює постійне вдосконалення бізнес-процесів та оперативне усунення проблемних зон. Цифровізація фінансово-економічних процесів забезпечує точність обліку та прозорість витрат, автоматизація операційних процесів зменшує час виконання рутинних завдань, а використання аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати фінансові та виробничі показники для стратегічного планування. Координація управлінських процесів через інтегровану систему скорочує дублювання функцій та підвищує швидкість прийняття рішень, а постійне навчання персоналу підвищує його здатність адаптуватися до нових технологій. У комплексі впровадження зазначених заходів забезпечує підвищення прозорості діяльності, ефективності управління бізнес-процесами та фінансової стабільності підприємства, сприяючи його конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку.

Висновки за розділом 3

Доведено, що система управління бізнес-процесами підприємства формується як цілісна сукупність взаємопов'язаних процесів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку. Доведено, що застосування рефлексивного підходу підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін

зовнішнього середовища та оперативно коригувати внутрішні бізнес-процеси. Визначено ключові принципи формування системи управління бізнес-процесами, зокрема фокусування на результат, системність, гнучкість, інноваційність, орієнтацію на клієнта, співпрацю зі стейкхолдерами та навчання і розвиток персоналу. Обґрунтовано, що ігнорування зазначених принципів призводить до зниження ефективності діяльності, втрати конкурентоспроможності та зростання управлінських ризиків. Показано, що принцип системності дозволяє розглядати виробничі, фінансові, логістичні та управлінські процеси як єдину інтегровану систему. Доведено важливість принципу гнучкості для забезпечення адаптивності сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. Акцентовано увагу на ролі інноваційності як чинника підвищення ефективності бізнес-процесів і довгострокового розвитку підприємства. Обґрунтовано значення клієнтоорієнтованості для підвищення якості продукції та рівня задоволеності споживачів. Визначено, що активна взаємодія зі стейкхолдерами сприяє зміцненню ринкових позицій та фінансової стійкості підприємства. Запропонована організаційно-економічна модель формування системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації створює основу для підвищення ефективності та сталого розвитку сільськогосподарського бізнесу.

Доведено, що поетапна реалізація запропонованої організаційно-економічної моделі формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації забезпечує інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних та управлінських процесів у єдину систему. Встановлено, що цифровізація бізнес-процесів підвищує прозорість управління, точність обліку ресурсів та швидкість прийняття управлінських рішень. Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтвердило можливість зниження витрат, прискорення обороту коштів і зростання рентабельності діяльності підприємства. Обґрунтовано, що автоматизація рослинницьких і тваринницьких процесів сприяє скороченню виробничих циклів та зменшенню втрат продукції. Визначено, що впровадження інтегрованих інформаційних

систем і аналітичних інструментів дозволяє своєчасно виявляти ризики та запобігати фінансовим і операційним втратам. Доведено позитивний вплив навчання персоналу на підвищення продуктивності праці та ефективність використання цифрових технологій. Показано, що орієнтація на потреби клієнтів та використання аналітики попиту сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів. Узагальнення прогнозованих ефектів підтвердило комплексний характер впливу запропонованих заходів на фінансову, операційну та управлінську ефективність підприємства. У цілому реалізація запропонованої моделі створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що бізнес-процеси є ключовим об'єктом управління сучасного підприємства та основою формування доданої вартості. Еволюція управлінських підходів зумовила перехід від функціональної до процесної моделі управління, яка забезпечує інтеграцію всіх видів діяльності та орієнтацію на стратегічні цілі. Процесний підхід підвищує прозорість бізнес-операцій, чіткість розподілу відповідальності та ефективність контролю результатів діяльності. В свою чергу цифровізація управління бізнес-процесами розширює можливості підприємств щодо автоматизації, аналітики та швидкого реагування на зміни ринкового середовища, що, в свою чергу, потребує значних інвестицій, розвитку персоналу та зміни корпоративної культури.

Аналіз діяльності ПОСП «Батьківщина» засвідчив наявність сприятливих природно-ресурсних умов і потенціалу для розвитку рослинництва та тваринництва. Водночас у 2021–2024 рр. підприємство зіткнулося зі значним скороченням обсягів виробництва та виручки, що свідчить про кризові тенденції. Структурні зміни у виробництві, зокрема переорієнтація на сою та свинарство, відображають адаптацію до ринкових умов, але не забезпечили стабільності фінансових результатів. Аналіз використання трудових ресурсів виявив різке падіння продуктивності праці при зростанні чисельності персоналу, що свідчить про неефективні управлінські рішення. Дослідження основних фондів показало зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості, що підтверджує нераціональне використання виробничих засобів.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив збитковість діяльності, низьку ліквідність, уповільнення обороту активів і нестійку фінансову позицію підприємства. Зважаючи на проведені в першому та другому розділах дослідженнях, обґрунтовано, що формування системи управління бізнес-процесами з урахуванням базових положень цифровізації цифровізації дозволяє інтегрувати всі процеси в єдину керовану систему. Запропонована організаційно-

економічна модель сприяє підвищенню прозорості, зниженню витрат, оптимізації ресурсів і мінімізації ризиків. Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтвердило їх комплексний позитивний вплив на фінансову, операційну та управлінську діяльність. У цілому реалізація сучасної системи управління бізнес-процесами створює передумови для відновлення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

Список використаних джерел

- 1 Балан О. С., Філіппова С. В. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті : монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. 371 с.
- 2 Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. Економіка України. 2010. № 3. С. 4–20.
- 3 Довгань Л. Є., Герасимчук В. Г., Малик І. П. Інституціональне середовище українських моделей корпоративного управління. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2006. Вип. 103-2. С. 214-221.
- 4 Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.
- 5 Компанієць В. В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». Залізничний транспорт України. 2009. №3. С. 42-47.
- 6 Бутинець Т. А. Внутрішній контроль виробничої діяльності підприємства: управлінський підхід. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2008. №. 1 (43). С. 28-32
- 7 Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
- 8 Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
- 9 Гудзь П. В., Остапенко Т. І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління. 2011. № 4. С. 139–142.
- 10 Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес. 2023. 352 с.
- 11 Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. Бутко М. П. К.: ЦУЛ, 2020. 400 с.

- 12 Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.
- 13 Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
- 14 Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
- 15 Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
- 16 Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
- 17 Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
- 18 Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій. М-во праці та соц. політики України, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2009. 212 с.
- 19 Семернікова І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. 292 с.
- 20 Кисіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
- 21 Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент : підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 22 Дикань В.Л., Соломніков І.В. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 9-20.
- 23 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

24 Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>

25 Рижик І.О. Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес – процесами сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 1. С. 152–160.

26 Sydorova E., Sydorov O., Kakovkina O. Anti-crisis strategy of state governance in the wartime: an example of Ukraine. Sustentabilidade em Debate this link is disabled, 2022. №13(2). pp. 175–189.

27 Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 161–167.

28 Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 2. С. 251–257.

29 Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

30 Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. Науковий огляд. 2014. Том 2. № 1. URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146>

31 Зайченко М.В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 750–753.

32 Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Фінансовий простір. 2015. № 2 (18). С. 412–417.

33 Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 38. С. 1–7.

34 Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>

35 Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54–61.

36 Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2015. № 1 (36). С. 134–139.

37 Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

38 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 421 с.

39 Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навч посібник. Х.: ТОВ «Планета–принт», 2015. 139 с.

40 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, УкрДАЗТ. 2009. № 28. 320 с.

41 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій: У 3 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч. 2. 58 с.

42 Гончаренко Н.Г. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі економічного аналізу господарської діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 30. С. 52–54.

43 Чайка Т.О. Розвиток виробництва органічної продукції в аграрному секторі економіки України: монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж». 2013. 319 с.

44 Чудовська В.А., Шкуратов О.І., Кипоренко В.В. Еколого-економічний механізм розвитку органічного сільського господарства: теорія і практика: монографія. К.: ДКС-Центр, 2016. 332 с.

45 Скрипчук П. М., Пічура В. І., Терновий Ю. В. Інформаційне забезпечення розвитку органічного сільського господарства: монографія. Рівне: НУВГП, 2018. 180 с.

46 Барсукова В.С., Котуранова Т.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2012. №61. С. 249–255.

47 Мельник Л.Г., Таранюк Л.М. Сутність та природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах. Бізнес Інформ. 2012. №10. С. 88–92.

48 Куцай, Н. С., Дубицький, О. С., Онищук, В. П. Особливості розробки бізнес-планування створення нового автосалону автомобілів з пробігом в Україні. Економічний простір. 2020. 155. 25-29.

49 Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Вип. 2(10). 2018. С.54-59.

50 Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

51 Похильченко О, Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2019. 848 с.

52 Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 81- 97.

53 Таранюк, Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2015. № 1. С. 119 -129.

- 54 Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
- 55 Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>
- 56 Захарова Д. С. Ефективність виробництва органічної продукції сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. Ун-т вод. Госп-ва та природокористування. Рівне, 2015. 20 с.
- 57 Безус Р.М. Організаційно-економічні засади ефективного розвитку органічного агровиробництва: монографія. Дніпропетровськ: Лізунов Пресс. 2014.380 с.
- 58 ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030
- 59 Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 162 с.
- 60 Филюк Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація :монографія; за заг. ред. проф. Г.М. Филюк. Київ: ФОПЯмчинський О.В., 2022. 220 с.
- 61 Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. Strategy & Leadership. 2006. № 34(5). P. 34–40.
- 62 Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.
- 63 Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p.
- 64 Назаренко І.Л. Бізнес-моделі інтелектуального підприємництва. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О.С. Іванілова. - Х.: ФОП Панов А.М., Видав. Дім "В справі", 2016. С. 304-316.

65 Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3(27). С. 13–21.

66 Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 105–112.

67 Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf

68 Юдіна Т. М. Цифрова економіка крізь призму філософії господарства та політичної економії. Філософія господарства. 2017. № 1. С. 193–201.

69 Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

70 Адлер О.О., Мацкевічус С.С. Обґрунтування вибору виду аналізу господарської діяльності сучасного підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1. С. 68–74.

71 Ковальчук. Т.М. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2011. 554 с.

72 Пітерс С. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент розуму. Київ: Book Chef, 2020. 423 с.

73 Назаренко І.Л. Бізнес-моделі інтелектуального підприємництва. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О.С. Іванілова. Х.: ФОП Панов А.М., Видав. Дім "В справі", 2016. С. 304-316.

74 Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн. К.: Знання, 2013. 287 с.

75 Карпіщенко О. І. К 26 Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 349 с.

76 Кожанова Є. П. Економічний аналіз: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК », 2005. 340 с.

77 Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 639 с.

78 Мельник В.М. Основи економічного аналізу: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 128 с.

79 Ізмайлов Я.О. Функції економічного аналізу в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку економіки. Економічний аналіз. 2016. Т. 24. № 2. С. 50–58.

80 Шпак Г.М. Удосконалення оцінювання сертифікованих сільськогосподарських земель. Економіка та держава. 2013. 6. С. 77-81.

81 Овчиннікова В.О., Носатенко О.Д., Світличний В.С. Бізнес-процеси підприємства та механізм їх управління в умовах трансформацій. Причорноморські економічні студії. 2025. № 95. С. 251-255.

82 Світличний В.С. Механізм реалізації міжфункціональних бізнес-процесів. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2025. 829 с. URL : tezi-sntk-85_2025.pdf

83 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

84 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності. За заг. ред. Л. М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Формування системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації» автора: СВІТЛИЧНИЙ Владислав Сергійович
(ПІБ автора повністю)

містить 11,98 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом


(підпис)

Ганна ОБРУЧ

24.12.2025 р.