

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

АННЕНКОВА ЮНА ГЕННАДІЇВНА

Науковий керівник:

д.п.н., ст. дослідник, проф. кафедри менеджменту Ольга БАНІТ

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ | 6 |
| 1.1 Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства | 6 |
| 1.2 Сучасні методи та інструменти аналізу й оптимізації бізнес- процесів в умовах цифрової трансформації економіки | 18 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ФГ «ПАН ПРОДУКТ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ | 31 |
| 2.1 Аналіз діяльності та організація бізнес-процесів на ФГ «ПАН ПРОДУКТ» | 31 |
| 2.2 Розробка рекомендацій з удосконалення бізнес-процесів ФГ «ПАН ПРОДУКТ» в умовах цифрової трансформації аграрного сектору | 46 |
| ВИСНОВКИ | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 59 |

ВСТУП

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку всіх галузей економіки, зокрема аграрного сектору України. Впровадження інноваційних технологій та оптимізація бізнес-процесів стають необхідними умовами для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасних динамічних умовах ринку. Особливої актуальності набуває переосмислення та реорганізація традиційних бізнес-процесів аграрних підприємств з метою їх адаптації до вимог цифрової економіки.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах глобальної цифровізації та посилення конкуренції ефективність діяльності аграрних підприємств безпосередньо залежить від раціональної організації їх бізнес-процесів та швидкості впровадження цифрових технологій. Для фермерських господарств України, які часто використовують застарілі методи управління та виробництва, розробка рекомендацій з удосконалення бізнес-процесів на основі цифрових технологій є особливо важливою для підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення стійкого розвитку. Сучасні виклики, пов'язані з мінливістю ринкового середовища, зміною клімату, ресурсними обмеженнями та необхідністю впровадження сталих методів ведення сільського господарства, потребують нових підходів до організації бізнес-процесів на основі цифрових технологій.

Об'єкт дослідження — відносини, що виникають при управлінні бізнес-процесами підприємства.

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі цифрової трансформації аграрного сектору.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи — обґрунтування теоретичних аспектів управління бізнес - процесами та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства та їх особливості в аграрному секторі;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації економіки;
- здійснити комплексний аналіз діяльності та організації бізнес-процесів на ФГ «ПАН ПРОДУКТ»;
- ідентифікувати та оцінити ефективність ключових бізнес-процесів досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації з удосконалення бізнес-процесів ФГ «ПАН ПРОДУКТ» з використанням сучасних цифрових технологій;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів із удосконалення бізнес-процесів підприємства.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: системний підхід (для дослідження теоретичних основ управління бізнес-процесами як складної системи взаємопов'язаних елементів); методи аналізу та синтезу (для визначення особливостей організації бізнес-процесів аграрних підприємств); економіко-статистичні методи (для аналізу показників діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ»); метод процесного моделювання (для ідентифікації та візуалізації бізнес-процесів підприємства); SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у діяльності підприємства); експертні оцінки (для визначення пріоритетних напрямів удосконалення бізнес-процесів); фінансовий аналіз (для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані для вдосконалення бізнес-процесів аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації. За результатами дослідження розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо впровадження цифрових технологій у ключові бізнес-процеси ФГ «ПАН ПРОДУКТ», зокрема впровадження системи точного землеробства, автоматизації процесів планування та контролю виробничої

діяльності, впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління бізнес-процесами та цифрової трансформації аграрного сектору, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрних підприємств, статистичні дані Державної служби статистики України, звіти галузевих асоціацій, фінансова та управлінська звітність ФГ «ПАН ПРОДУКТ», матеріали науково-практичних конференцій, публікації в періодичних виданнях, інтернет-ресурси, а також результати власних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження: основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані участю у платформі "Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення" в межах 92-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності», публікування тез доповіді «Інноваційні підходи до модернізації бізнес-процесів в аграрному секторі України».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінок, включаючи 25 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 37 найменувань та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

1.1 Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства

В умовах інтенсивної глобалізації та цифрової трансформації економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від організації їх внутрішніх процесів. Процесний підхід до управління підприємством набуває все більшої популярності, оскільки дозволяє систематизувати діяльність організації, підвищити її адаптивність до зовнішніх змін та оптимізувати використання ресурсів. Центральним поняттям у процесному підході є бізнес-процес.

Термін «бізнес-процес» має багатогранну природу, що відображається в різноманітності підходів до його визначення. Дослідження наукової літератури засвідчує відсутність єдиного загальноприйнятого трактування цього поняття. Різні науковці та практики акцентують увагу на окремих аспектах бізнес-процесів відповідно до контексту їх досліджень та практичних потреб.

Для систематизації наявних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» доцільно проаналізувати трактування цього терміну різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «бізнес-процес» у науковій літературі

| Автор | Визначення бізнес-процесу |
|--------------------------|---|
| Хаммер М., Чампі Дж. [5] | Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача |
| Дафт Р. [8] | Логічно пов'язані завдання, які виконуються для досягнення визначеного бізнес-результату |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Репін В.В., Сліфьоров В.Г. [12] | Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача |
| Андерсен Б. [15] | Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта з метою досягнення певних вимірюваних результатів для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів |
| Шеєр А.-В. [21] | Пов'язаний набір повторюваних дій, які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт відповідно до попередньо встановлених правил |
| Чорнобай Л.І. [27] | Система безперервних, взаємопов'язаних дій або функцій, яка використовує ресурси постачальників, надає цінність споживачу та повертає власнику певний результат |
| Дейнека О.Є. [31] | Сукупність взаємозалежних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів із використанням ресурсів організації |

Джерело: складено автором

Важливим аспектом теоретичного осмислення бізнес-процесів підприємства є їх класифікація. Систематизація бізнес-процесів дозволяє структурувати діяльність організації, виявити пріоритетні напрями вдосконалення та ефективно розподілити ресурси відповідно до стратегічних цілей підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів, однак найбільш поширеним є поділ на основні (операційні), допоміжні (забезпечувальні) та управлінські процеси.

Основні бізнес-процеси безпосередньо створюють цінність для зовнішніх клієнтів і формують дохід підприємства. Допоміжні процеси забезпечують функціонування основних процесів і створюють необхідну інфраструктуру. Управлінські процеси спрямовані на координацію діяльності всієї організації та досягнення стратегічних цілей. Детальна характеристика цих типів бізнес-процесів представлена в таблиці 1.2.

Представлена в таблиці 1.2 класифікація дозволяє структурувати діяльність підприємства та визначити пріоритетні напрями для оптимізації. Крім того, розуміння взаємозв'язків між різними типами бізнес-процесів є важливим фактором для забезпечення системного підходу до їх вдосконалення та ефективного управління підприємством загалом.

Таблиця 1.2 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

| Тип бізнес-процесу | Характеристика | Приклади |
|-----------------------------|---|--|
| Основні (операційні) | Процеси, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг, створюють основну цінність для споживача та забезпечують генерування доходу підприємства. | Закупівля сировини, виробництво продукції, маркетинг і збут, післяпродажне обслуговування, управління взаємовідносинами з клієнтами. |
| Допоміжні (забезпечувальні) | Процеси, які підтримують виконання основних бізнес-процесів, забезпечують їх необхідними ресурсами та інфраструктурою, але безпосередньо не створюють цінність для зовнішнього споживача. | Управління персоналом, інформаційне забезпечення, адміністративно-господарське забезпечення, технічне обслуговування обладнання, юридичний супровід, бухгалтерський облік. |
| Управлінські | Процеси, спрямовані на управління діяльністю всієї організації, координацію основних та допоміжних процесів, забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та його розвитку. | Стратегічне планування, бюджетування, управління якістю, моніторинг ефективності діяльності, управління змінами, управління ризиками, корпоративне управління. |
| Процеси розвитку | Процеси, спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів або послуг, розробку нових продуктів, впровадження інновацій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. | Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розробка нових продуктів, модернізація виробництва, реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій. |
| Процеси зовнішніх взаємодій | Процеси, що забезпечують взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем – контрагентами, державними органами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. | Взаємодія з постачальниками і партнерами, зв'язки з громадськістю, соціальна відповідальність, дотримання нормативно-правових вимог, екологічний менеджмент. |

Джерело: складено автором на основі [9, 14]

Варто зазначити, що в умовах цифрової трансформації та інтенсивного розвитку інформаційних технологій межі між різними типами бізнес-процесів стають більш гнучкими, а взаємозв'язки – складнішими. Тому сучасні підходи до класифікації бізнес-процесів мають враховувати не лише функціональну

спрямованість процесів, але й ступінь їх інтеграції з цифровими технологіями, вплив на створення цінності для споживача та роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є концепцією управління, яка розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів. Процесний підхід до управління підприємством виник як альтернатива традиційному функціональному підходу, який виявив певні обмеження в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринків. Сутність процесного підходу полягає в тому, що підприємство розглядається не як сукупність відокремлених підрозділів з відповідними функціями, а як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача [14, с. 127].

Історично формування процесного підходу до управління бізнесом пройшло кілька етапів розвитку. Перші концепції управління процесами були запропоновані в роботах Ф. Тейлора, Г. Ганта та А. Файоля на початку ХХ століття. Однак найбільший розвиток процесний підхід отримав у 1980-1990-х роках, коли М. Портер запропонував концепцію ланцюжка створення цінності, а М. Хаммер і Дж. Чампі розробили теорію реінжинірингу бізнес-процесів. У цей же період були запропоновані концепції тотального управління якістю (TQM), безперервного вдосконалення процесів (СРІ) та ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) [5, с. 42].

Ключовим принципом процесного підходу є горизонтальна інтеграція окремих функцій у єдині наскрізні бізнес-процеси, які мають свої входи (ресурси), виходи (результати) та чітко визначених власників. Процесний підхід до управління передбачає, що для кожного процесу визначаються критерії оцінки його ефективності, які безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей організації. Це дозволяє забезпечити узгодженість цілей окремих процесів з загальними цілями підприємства та підвищити ефективність управління [18, с. 419].

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, запропонована М. Хаммером і Дж. Чампі, визначається як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення драматичних покращень у критичних показниках ефективності, таких як витрати, якість, рівень обслуговування і швидкість». На відміну від поступового вдосконалення, реінжиніринг передбачає кардинальну перебудову процесів з метою досягнення проривних результатів. Ця концепція стала особливо актуальною в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та загострення глобальної конкуренції [16, с. 27].

Концепція тотального управління якістю (TQM) розглядає бізнес-процеси з точки зору їх спрямованості на задоволення потреб споживачів. TQM передбачає безперервне вдосконалення процесів на основі систематичного аналізу та впровадження змін, орієнтованих на підвищення якості продукції або послуг. Важливим елементом цієї концепції є залучення всіх співробітників до процесу вдосконалення та створення корпоративної культури, орієнтованої на якість. В рамках TQM широко використовуються методи статистичного контролю процесів, які дозволяють виявляти відхилення та запобігати дефектам [15, с. 98].

Концепція безперервного вдосконалення процесів (Continuous Process Improvement, CPI) базується на японській філософії кайдзен, яка передбачає поступове, безперервне вдосконалення всіх аспектів діяльності організації. На відміну від реінжинірингу, який орієнтований на радикальні зміни, CPI фокусується на невеликих, але регулярних покращеннях, які в сукупності забезпечують значне підвищення ефективності бізнес-процесів. Ця концепція передбачає активне залучення персоналу до виявлення проблем та пошуку шляхів їх вирішення, що сприяє формуванню культури постійного вдосконалення [30, с. 85].

Концепція ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) спрямована на виявлення та усунення всіх видів втрат у бізнес-процесах. Втрати розглядаються як будь-які дії, які споживають ресурси, але не створюють цінності для споживача. Відповідно до цієї концепції, всі бізнес-процеси аналізуються з точки зору доданої

вартості, і елементи, які не створюють цінності, підлягають усуненню або мінімізації. Основними принципами Lean є визначення цінності з позиції клієнта, виявлення потоку створення цінності, забезпечення безперервності потоку, впровадження системи «витягування» та постійне прагнення до досконалості [20, с. 54].

Сучасний етап розвитку концепцій управління бізнес-процесами характеризується інтеграцією процесного підходу з цифровими технологіями. Виникають нові концепції, такі як цифровий реінжиніринг бізнес-процесів, інтелектуальне управління бізнес-процесами (iBPM), роботизована автоматизація процесів (RPA) тощо. Ці концепції передбачають використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання, аналізу великих даних та інтернету речей для оптимізації бізнес-процесів та підвищення їх адаптивності до змін у зовнішньому середовищі [26, с. 55].

Важливим елементом сучасних концепцій управління бізнес-процесами є фокус на створенні цінності для клієнта. Бізнес-процеси розглядаються не лише з точки зору внутрішньої ефективності, але й з позиції їх впливу на задоволеність клієнтів та формування конкурентних переваг. Такий підхід передбачає глибоке розуміння потреб та очікувань споживачів, а також активне залучення клієнтів до процесу розробки та вдосконалення продуктів і послуг. Концепція управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) інтегрується з управлінням бізнес-процесами для забезпечення максимальної орієнтації на клієнта [6, с. 158].

Таким чином, сучасні концепції управління бізнес-процесами являють собою комплексний підхід, який поєднує процесну організацію діяльності з використанням цифрових технологій та орієнтацією на створення цінності для клієнта. Ефективне впровадження цих концепцій вимагає системного підходу, який охоплює стратегічне планування, організаційну структуру, корпоративну культуру, інформаційні системи та методи управління змінами. В умовах цифрової трансформації економіки процесний підхід до управління підприємством стає не

просто методологією підвищення ефективності, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку [19, с. 112].

Життєвий цикл управління бізнес-процесами (BPM Life Cycle) є системним підходом до організації безперервного вдосконалення діяльності підприємства через послідовне проходження взаємопов'язаних етапів роботи з бізнес-процесами. Цей цикл забезпечує методологічну основу для комплексного управління бізнес-процесами та їх постійного вдосконалення відповідно до стратегічних цілей організації і вимог зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Традиційний життєвий цикл управління бізнес-процесами включає кілька послідовних фаз: планування та стратегічне вирівнювання, аналіз бізнес-процесів, проектування та моделювання, впровадження та виконання, моніторинг і контроль, оптимізацію та вдосконалення. Кожна з цих фаз має свої специфічні завдання, методи та інструменти, а їх систематичне виконання забезпечує ефективне управління процесами на всіх рівнях організації [24]

Фаза планування та стратегічного вирівнювання передбачає визначення цілей вдосконалення бізнес-процесів відповідно до стратегії підприємства. На цьому етапі ідентифікуються ключові бізнес-процеси, які найбільше впливають на досягнення стратегічних цілей, встановлюються пріоритети та розробляється загальний план управління процесами. Важливим аспектом цієї фази є узгодження процесних цілей із загальною стратегією підприємства, що забезпечує спрямованість зусиль з вдосконалення процесів на досягнення конкретних бізнес-результатів [29, с. 182].

Аналіз бізнес-процесів є наступною фазою життєвого циклу, яка передбачає детальне вивчення існуючих процесів, їх взаємозв'язків, ресурсів, витрат, результатів та проблемних аспектів. На цьому етапі застосовуються різноманітні методи аналізу, включаючи функціонально-вартісний аналіз, аналіз часових параметрів, причинно-наслідковий аналіз проблем, бенчмаркінг тощо. Результатом аналізу є глибоке розуміння поточного стану процесів, виявлення вузьких місць, дублювання функцій, зайвих операцій та інших недоліків, які потребують усунення [11, с. 119].

Фаза проектування та моделювання бізнес-процесів передбачає розробку нової моделі процесів, яка враховує результати аналізу та спрямована на усунення виявлених недоліків. На цьому етапі використовуються різні методології та нотації моделювання, такі як BPMN, IDEF0, EPC, ARIS тощо. Моделювання дозволяє візуалізувати процеси, документувати їх структуру, визначити ролі учасників, встановити контрольні точки та показники ефективності. Важливим аспектом цієї фази є верифікація та валідація моделей, які забезпечують їх відповідність бізнес-вимогам та логічну цілісність [13].

Впровадження та виконання бізнес-процесів є критичною фазою життєвого циклу, яка передбачає трансформацію спроектованих моделей у реальні робочі процеси. Ця фаза включає реорганізацію організаційної структури, впровадження інформаційних систем, навчання персоналу, розробку регламентів і процедур, а також управління змінами. Особливу увагу на цьому етапі приділяють подоланню опору змінам та забезпеченню плавного переходу від старих процесів до нових [12, с. 322].

Моніторинг і контроль є невід'ємною фазою життєвого циклу управління бізнес-процесами, яка забезпечує збір та аналіз інформації про фактичне виконання процесів. На цьому етапі здійснюється вимірювання ключових показників ефективності (KPI), порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень та визначення їх причин. Сучасні системи управління бізнес-процесами (BPMS) та інструменти бізнес-аналітики (BI) дозволяють автоматизувати функції моніторингу та забезпечити керівництво актуальною інформацією про стан процесів [28, с. 107].

Фаза оптимізації та вдосконалення базується на результатах моніторингу і передбачає розробку та впровадження заходів, спрямованих на покращення процесів. Вдосконалення може здійснюватися шляхом інкрементальних змін (у рамках концепції безперервного вдосконалення) або радикальних перетворень (реінжиніринг). Важливим аспектом цієї фази є оцінка ефективності впроваджених змін та їх впливу на загальні результати діяльності підприємства [22, с. 175].

З розвитком цифрових технологій життєвий цикл управління бізнес-процесами зазнає трансформації. Сучасні підходи передбачають використання технологій штучного інтелекту, робототехніки, аналізу великих даних для автоматизації рутинних операцій, прогнозування результатів процесів, виявлення аномалій та пошуку оптимальних рішень. Цифрова трансформація зумовлює появу нових елементів життєвого циклу, таких як цифрове моделювання, імітаційне моделювання, предиктивна аналітика тощо.

В умовах агресивного конкурентного середовища та стрімких технологічних змін життєвий цикл управління бізнес-процесами набуває все більш динамічного характеру. Сучасні підходи, такі як Agile BPM, передбачають скорочення тривалості циклу, більш гнучку адаптацію до змін, активне залучення зацікавлених сторін та фокусування на створенні цінності для клієнта. Ітеративний підхід до вдосконалення процесів дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах клієнтів, технологіях та ринкових умовах [23, с. 112].

Таким чином, життєвий цикл управління бізнес-процесами є комплексним підходом, який забезпечує систематичну роботу з процесами на всіх етапах – від планування до вдосконалення. Ефективна реалізація цього циклу вимагає інтеграції різних методологій, технологій та управлінських практик, а також формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення. В умовах цифрової трансформації економіки життєвий цикл управління бізнес-процесами стає важливим інструментом забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств [17].

Ефективне управління бізнес-процесами базується на певних фундаментальних принципах, дотримання яких дозволяє підприємствам досягати оптимальних результатів у процесній організації діяльності. Ці принципи формувалися протягом тривалого часу розвитку теорії та практики процесного управління і відображають найкращий досвід провідних компаній світу. Вони охоплюють різні аспекти роботи з бізнес-процесами – від стратегічного планування до безперервного вдосконалення, від організаційної структури до корпоративної культури. В таблиці 1.3 систематизовано основні принципи ефективного

управління бізнес-процесами, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані в організаціях різних галузей та масштабів діяльності.

Таблиця 1.3 - Принципи ефективного управління бізнес-процесами

| Принцип | Сутність |
|---|--|
| Орієнтація на клієнта | Бізнес-процеси мають бути спроектовані та оптимізовані з урахуванням потреб і очікувань клієнтів, а їх ефективність має оцінюватися насамперед з позиції створення цінності для споживача. |
| Залучення персоналу | Ефективне управління бізнес-процесами вимагає активної участі всіх співробітників організації у виявленні проблем та розробці шляхів удосконалення процесів, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників. |
| Процесний підхід | Діяльність організації розглядається як система взаємопов'язаних процесів, а не як сукупність окремих функцій, що дозволяє забезпечити цілісність і узгодженість управління. |
| Системний підхід до управління | Управління бізнес-процесами має здійснюватися з урахуванням їх взаємозв'язків та впливу на загальну систему управління підприємством, що забезпечує синергетичний ефект від оптимізації. |
| Прийняття рішень на основі фактів | Управлінські рішення щодо бізнес-процесів мають базуватися на об'єктивних даних та результатах вимірювань, а не на інтуїції чи припущеннях керівництва. |
| Взаємовигідні відносини з постачальниками | Бізнес-процеси підприємства мають бути інтегровані з процесами постачальників для забезпечення оптимального ланцюга створення цінності та підвищення якості кінцевого продукту. |
| Постійне вдосконалення | Управління бізнес-процесами має бути спрямоване на безперервний пошук можливостей для вдосконалення та впровадження поліпшень, що відповідає концепції циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act). |
| Лідерство | Керівництво організації має демонструвати прихильність до процесного підходу, встановлювати чіткі цілі та забезпечувати необхідні ресурси для ефективного управління бізнес-процесами. |
| Стандартизація процесів | Бізнес-процеси мають бути чітко документовані та стандартизовані, що забезпечує їх відтворюваність, стабільність та можливість аналізу і вдосконалення. |
| Гнучкість та адаптивність | Система управління бізнес-процесами має забезпечувати можливість швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та нових вимог зацікавлених сторін, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації. |
| Транспарентність | Інформація про бізнес-процеси, їх показники ефективності та результати має бути доступною для всіх учасників процесів та зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню довіри та залученості. |
| Мінімізація втрат | Управління бізнес-процесами має бути спрямоване на виявлення та усунення всіх видів втрат (надвиробництво, зайві рухи, очікування тощо), що відповідає концепції ощадливого виробництва. |

Джерело: складено автором на основі [14, с. 156-158; 29, с. 245-247]

Наведені в таблиці 1.3 принципи складають методологічну основу для ефективного управління бізнес-процесами і можуть бути адаптовані до специфіки конкретного підприємства з урахуванням його галузевої приналежності, масштабу діяльності, стадії життєвого циклу та інших факторів. Комплексне застосування цих принципів дозволяє сформувати цілісну систему управління бізнес-процесами, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та зростання конкурентоспроможності.

Оцінювання рівня розвитку системи управління бізнес-процесами є важливим етапом на шляху до вдосконалення діяльності підприємства. Моделі зрілості бізнес-процесів дозволяють визначити поточний стан процесного управління, встановити орієнтири для розвитку та спланувати необхідні заходи з підвищення ефективності[25]. В таблиці 1.4 представлено порівняльну характеристику основних моделей зрілості бізнес-процесів, які широко використовуються в сучасній управлінській практиці.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика моделей зрілості бізнес-процесів

| Модель зрілості | Рівні зрілості | Основні характеристики |
|--|---|--|
| Модель зрілості процесного управління (BRMM) | 1. Початковий 2. Керований 3. Стандартизований 4. Прогнозований 5. Інноваційний | Фокусується на поетапному розвитку процесного управління від хаотичного стану до інноваційного. Передбачає розвиток компетенцій персоналу та організаційної культури. |
| Модель зрілості можливостей (СММ) | 1. Початковий 2. Повторюваний 3. Визначений 4. Керований 5. Оптимізований | Початково розроблена для оцінки процесів розробки програмного забезпечення, але адаптована для різних сфер. Акцентує увагу на документуванні та стандартизації процесів. |
| Модель процесної зрілості Gartner | 1. Усвідомлення 2. Визначення 3. Керування 4. Вимірювання 5. Оптимізація | Орієнтована на оцінку процесного управління з точки зору стратегічного розвитку організації. Підкреслює важливість вимірювання показників ефективності. |
| Модель зрілості бізнес-процесів Фішера | 1. Ізольований 2. Тактичний 3. Сфокусований 4. Підприємницький 5. Мережевий | Розглядає процесну зрілість через призму організаційної структури та культури. Акцентує увагу на взаємодії з зовнішнім середовищем. |

| | | |
|--|---|--|
| Модель процесної зрілості Роземанна-Брокке | 1. Неусвідомлений 2. Визначений 3. Пов'язаний 4. Інтегрований 5. Розширений | Пропонує комплексний підхід до оцінки процесної зрілості з урахуванням шести ключових факторів: стратегія, методи, технології, персонал, культура та управління. |
|--|---|--|

Джерело: складено автором на основі [19, с. 87-92; 23, с. 143-147]

Використання моделей зрілості бізнес-процесів дозволяє організаціям визначити поточний рівень розвитку системи процесного управління, виявити проблемні зони та розробити стратегію подальшого вдосконалення. Кожна модель має свої особливості та сфери найбільш ефективного застосування, тому вибір конкретної моделі залежить від специфіки підприємства, його цілей та наявних ресурсів[33]. Комплексна оцінка зрілості бізнес-процесів створює основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо пріоритетних напрямів розвитку системи управління та забезпечує послідовність у впровадженні змін.

В таблиці 1.5 представлено основні показники ефективності бізнес-процесів, структуровані за ключовими аспектами діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 - Система показників ефективності бізнес-процесів підприємства

| | Показники | Формула розрахунку | Економічний зміст |
|---------------------|--------------------------------|---|---|
| Фінансові показники | Рентабельність бізнес-процесу | Прибуток від процесу / Витрати на процес $\times 100\%$ | Характеризує прибутковість бізнес-процесу та ефективність використання ресурсів |
| | Вартість бізнес-процесу | Сума всіх витрат на виконання процесу | Визначає загальні витрати на реалізацію бізнес-процесу |
| | Додана вартість бізнес-процесу | Вартість виходів процесу - Вартість входів процесу | Відображає цінність, створену в рамках конкретного бізнес-процесу |
| Часові показники | Тривалість циклу процесу | Час від початку до завершення процесу | Характеризує швидкість виконання процесу |
| | Час очікування | Сумарний час простоїв у процесі | Визначає непродуктивні витрати часу в процесі |
| Показники якості | Рівень дефектності | Кількість дефектних виходів / Загальна кількість виходів $\times 100\%$ | Характеризує якість виконання процесу |
| | Задоволеність клієнтів | За результатами опитування (від 0 до 100%) | Визначає відповідність результатів процесу очікуванням клієнтів |

| | | | |
|----------------------------|--------------------------|--|---|
| | Відповідність стандартам | Кількість відповідних стандартам операцій / Загальна кількість операцій $\times 100\%$ | Відображає дотримання встановлених вимог до процесу |
| Показники результативності | Продуктивність процесу | Кількість виходів процесу / Час виконання процесу | Характеризує ефективність використання часу в процесі |
| | Ресурсомісткість | Кількість використаних ресурсів / Кількість виходів процесу | Визначає витрати ресурсів на одиницю результату процесу |
| | Коефіцієнт завантаження | Фактичний час роботи ресурсу / Доступний час ресурсу $\times 100\%$ | Відображає ефективність використання наявних ресурсів |

Джерело: складено автором на основі [28, с. 106-110; 31, с. 134-137]

Застосування запропонованої системи показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації. Важливо забезпечити балансування різних груп показників для уникнення субоптимізації, коли покращення одних параметрів процесу відбувається за рахунок погіршення інших. Систематичний моніторинг та аналіз показників ефективності бізнес-процесів є невід'ємною складовою сучасного процесного управління та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Сучасні методи та інструменти аналізу й оптимізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації економіки

Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом аналізу, проектування та вдосконалення діяльності підприємства. Сучасний менеджмент пропонує цілий ряд методологій, які дозволяють формалізувати та візуалізувати процеси організації на різних рівнях деталізації. Найбільшого поширення в

управлінській практиці набули такі методології як BPMN, EPC, IDEF0 та ARIS, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження.

Методологія BPMN (Business Process Model and Notation) є міжнародним стандартом графічного представлення бізнес-процесів, розробленим консорціумом Object Management Group. Вона пропонує систему умовних позначень для моделювання різноманітних аспектів бізнес-процесів та відрізняється інтуїтивною зрозумілістю для користувачів різного рівня підготовки [12, с. 156]. BPMN дозволяє відображати послідовність дій, розгалуження, цикли, паралельні процеси, обмін повідомленнями між учасниками процесу та події, що ініціюють або завершують певні дії, що робить цю методологію особливо цінною при проектуванні складних міжфункціональних бізнес-процесів.

Методологія EPC (Event-driven Process Chain) базується на концепції подійно-функціонального ланцюжка, в якому чергуються події та функції, пов'язані логічними операторами. Цей підхід розроблено в рамках архітектури ARIS і він широко використовується при впровадженні систем ERP. Особливістю EPC є чітке розмежування подій та функцій, що дозволяє відстежувати причинно-наслідкові зв'язки в процесах. Кожна функція ініціюється певною подією і, в свою чергу, генерує нову подію, що активує наступну функцію, утворюючи таким чином безперервний ланцюжок процесу [21, с. 87].

Методологія IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) належить до сімейства методів структурного аналізу та проектування IDEF і фокусується на функціональному моделюванні процесів. IDEF0 представляє систему як сукупність взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких має входи, виходи, управління та механізми. Ця методологія дозволяє моделювати широкий спектр систем та аналізувати функції, які вони виконують, незалежно від конкретної реалізації. Ієрархічна структура IDEF0-моделей забезпечує можливість декомпозиції складних процесів на простіші компоненти з поступовим збільшенням рівня деталізації [19, с. 65].

Методологія ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) розроблена професором А.-В. Шеєром і представляє собою комплексний підхід до

моделювання бізнес-процесів організації. ARIS розглядає підприємство з п'яти взаємопов'язаних перспектив: організаційної, функціональної, інформаційної, перспективи управління та перспективи процесів. Такий багатовимірний підхід дозволяє створювати цілісне представлення діяльності підприємства, враховуючи всі аспекти його функціонування [21, с. 94].

При виборі методології моделювання бізнес-процесів важливо враховувати цілі моделювання, складність бізнес-процесів, кваліфікацію персоналу та наявні програмні засоби. BPMN найбільш підходить для детального опису послідовності дій та взаємодій між учасниками процесу, EPC – для моделювання подійно-орієнтованих процесів, IDEF0 – для функціонального моделювання на високому рівні абстракції, а ARIS – для комплексного аналізу та проектування бізнес-процесів підприємства[35].

Методологія BPMN активно розвивається і наразі існує у версії 2.0, яка значно розширила можливості моделювання порівняно з попередніми версіями. Нотація BPMN 2.0 містить близько 100 графічних елементів, згрупованих у п'ять основних категорій: події, діяльності, шлюзи, об'єкти потоку та дані. Однак, незважаючи на велику кількість символів, для практичного моделювання зазвичай використовується обмежений набір базових елементів, що забезпечує простоту та зрозумілість діаграм [12, с. 203].

Методологія EPC, на відміну від BPMN, має менш розвинені засоби для моделювання виключень та обробки помилок, проте краще інтегрується з організаційною структурою підприємства та системами документообігу. EPC-діаграми дозволяють візуалізувати не лише послідовність дій, але й розподіл відповідальності між підрозділами та виконавцями, а також інформаційні потоки, що супроводжують бізнес-процеси. Це робить методологію EPC особливо цінною при впровадженні процесного підходу в організаціях зі складною ієрархічною структурою.

Методологія IDEF0, незважаючи на свій солідний вік (розроблена у 1970-х роках), залишається актуальною для моделювання складних систем на високому рівні абстракції. Її головна перевага полягає в можливості декомпозиції

функціональних блоків, що дозволяє поступово деталізувати процеси від загального до конкретного. IDEF0-моделі добре структуровані, але можуть бути складними для сприйняття невідготовленими користувачами через високу концентрацію інформації та специфічну нотацію [16, с. 42].

Методологія ARIS, будучи найбільш комплексною з розглянутих, дозволяє не тільки моделювати бізнес-процеси, але й проектувати інформаційні системи підприємства, оптимізувати організаційну структуру та аналізувати ключові показники ефективності. Інтеграція різних аспектів діяльності підприємства в єдиному інформаційному просторі забезпечує цілісність та узгодженість моделей, а також можливість їх використання для різних цілей – від документування існуючих процесів до реінжинірингу та впровадження інформаційних систем.

Сучасні підходи до процесного управління пропонують різноманітні інструменти аналізу та візуалізації бізнес-процесів, які відрізняються за своїми можливостями, сферами застосування та складністю впровадження. В таблиці 1.6 представлено порівняльну характеристику основних методологій моделювання бізнес-процесів, які широко використовуються в управлінській практиці.

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика методологій моделювання бізнес-процесів

| Методологія | Основні елементи нотації | Переваги | Обмеження |
|--|--|--|--|
| BPMN (Business Process Model and Notation) | Діаграми бізнес-процесів складаються з подій, дій, шлюзів, потоків послідовності, потоків повідомлень та артефактів, які дозволяють детально описувати логіку виконання процесу. | Інтуїтивно зрозуміла нотація, що дозволяє моделювати складні процеси різних рівнів деталізації, із чіткою візуалізацією паралельних потоків та обробки винятків. | Високий рівень деталізації може призводити до перевантаження діаграм, а також утруднювати розуміння загальної структури процесів для невідготовлених користувачів. |
| EPC (Event-driven Process Chain) | Діаграми EPC базуються на чергуванні подій та функцій, поєднаних логічними операторами, з можливістю прив'язки до організаційних одиниць, інформаційних об'єктів та інших елементів. | Забезпечує чітку візуалізацію послідовності дій та подій, добре інтегрується з організаційною структурою. | Обмежені можливості для моделювання складних паралельних процесів та обробки виняткових ситуацій, що ускладнює відображення динамічних бізнес-процесів. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) | Функціональні блоки з чітко визначеними входами, виходами, управлінням та механізмами, які можуть бути декомповані на нижчі рівні деталізації. | Структурований підхід до опису процесів з акцентом на функціональності та ресурсах, що дозволяє ефективно моделювати складні ієрархічні системи. | Недостатні можливості для відображення часових аспектів та динаміки процесів, а також висока щільність інформації, що може ускладнювати сприйняття. |
| ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) | Багаторівнева система моделей, що охоплює організаційну, функціональну, інформаційну перспективу та перспективу процесів, з можливістю використання різних типів діаграм. | Комплексний підхід до моделювання всіх аспектів діяльності підприємства з глибокою інтеграцією різних видів моделей та підтримкою повного життєвого циклу бізнес-процесів. | Висока складність впровадження та експлуатації, необхідність спеціальної підготовки персоналу та значні витрати на програмне забезпечення. |

Джерело: складено автором на основі [12, с. 184-187; 21, с. 96-102]

Вибір методології моделювання бізнес-процесів залежить від багатьох факторів, включаючи цілі моделювання, складність процесів, доступні ресурси та кваліфікацію персоналу. Комбінування різних методологій дозволяє отримати найбільш повне уявлення про бізнес-процеси підприємства та розробити ефективні заходи з їх оптимізації. Крім розглянутих вище базових методологій, в сучасній практиці управління бізнес-процесами використовуються також спеціалізовані підходи, спрямовані на вдосконалення окремих аспектів діяльності. В таблиці 1.7 наведено характеристику основних методологій вдосконалення бізнес-процесів.

Таблиця 1.7 - Характеристика методологій вдосконалення бізнес-процесів

| Методологія | Сутність підходу | Інструменти та методи | Особливості застосування |
|------------------------------------|--|---|--|
| Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) | Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення драматичних покращень критичних показників ефективності. | Процесне моделювання, бенчмаркінг, аналіз доданої вартості, інформаційні технології як інструмент радикальних змін. | Високоризиковий підхід, що вимагає значних інвестицій, сильного лідерства та подолання опору змінам, найбільш доцільний при кризових ситуаціях або необхідності радикальних перетворень. |

| | | | |
|---|---|---|--|
| Безперервне вдосконалення процесів (CPI) | Поступове, послідовне поліпшення бізнес-процесів через впровадження невеликих, але постійних змін, що базується на філософії Кайдзен та циклі PDCA. | Статистичне управління процесами, карти потоку створення цінності, аналіз першопричин, стандартизація процесів та системи збору пропозицій від співробітників. | Низькоризиковий підхід, що не вимагає значних ресурсів, але потребує постійної уваги керівництва та формування відповідної корпоративної культури. |
| Lean Manufacturing (Ощадливе виробництво) | Концепція управління виробничим підприємством, що базується на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат з фокусом на створення цінності для споживача. | 5S, картування потоку створення цінності, канбан, швидке переналадження (SMED), TPM (загальне продуктивне обслуговування обладнання) та стандартизована робота. | Вимагає глибокої трансформації корпоративної культури та мислення співробітників, найбільш ефективна в умовах повторюваних процесів з відносно стабільним попитом. |
| Six Sigma | Методологія вдосконалення бізнес-процесів, що фокусується на мінімізації дефектів та варіабельності процесів через застосування статистичних методів та структурованого підходу до вирішення проблем. | DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), статистичні методи аналізу, планування експериментів, контрольні карти та система сертифікації спеціалістів (Green Belt, Black Belt). | Вимагає значних інвестицій у навчання персоналу та аналітичні інструменти, найбільш ефективна для процесів з високою повторюваністю та можливістю кількісного вимірювання. |

Джерело: складено автором на основі [5, с. 158-163; 30, с. 112-117]

Застосування розглянутих методологій вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність в умовах динамічного бізнес-середовища. Важливо відзначити, що в сучасній практиці управління часто використовується інтегрований підхід, який поєднує елементи різних методологій для досягнення максимального ефекту. Так, комбінування принципів Lean та Six Sigma (відома як Lean Six Sigma) дозволяє одночасно усувати втрати та знижувати варіабельність процесів, забезпечуючи комплексне підвищення їх ефективності.

В сучасних умовах цифрової трансформації підприємства активно впроваджують новітні технології для оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів. Роботизована автоматизація процесів (RPA) посідає особливе місце серед інноваційних підходів до управління. RPA передбачає використання програмних роботів, які здатні імітувати дії людини при взаємодії з інтерфейсами інформаційних систем. Технологія дозволяє автоматизувати рутинні, повторювані операції, що не потребують прийняття складних рішень – обробку даних, заповнення форм, формування звітів, перенесення інформації між системами. За оцінками експертів, впровадження RPA дозволяє скоротити витрати на виконання типових операцій на 25-50% та значно підвищити швидкість їх виконання [26, с. 55].

Важливою перевагою RPA є можливість інтеграції з існуючими інформаційними системами підприємства без необхідності їх суттєвої модифікації. Програмні роботи взаємодіють з інтерфейсом користувача так само, як це робить людина, що дозволяє швидко впроваджувати автоматизацію без значних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури. Особливо ефективним є застосування RPA у фінансовому секторі, де автоматизуються процеси обліку, звірки даних, формування звітності, а також у сфері обслуговування клієнтів, логістиці та управлінні персоналом. Сучасні платформи RPA, такі як UiPath, Automation Anywhere та Blue Prism, пропонують зручні інструменти для створення, тестування та управління програмними роботами, що робить цю технологію доступною для підприємств різного масштабу.

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання відкриває нові можливості для трансформації бізнес-процесів. На відміну від традиційної автоматизації, системи на основі ШІ здатні аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності, адаптуватися до змін та приймати рішення в умовах невизначеності. Сфери застосування ШІ в управлінні бізнес-процесами надзвичайно різноманітні: від інтелектуального аналізу даних і прогнозування попиту до оптимізації ланцюгів постачання та персоналізації взаємодії з клієнтами. Особливо цінним є поєднання технологій RPA та ШІ, що дозволяє створювати

інтелектуальну автоматизацію, здатну не лише виконувати рутинні операції, але й обробляти неструктуровані дані, розпізнавати образи та приймати рішення на основі аналізу багатьох факторів [32, с. 187].

Машинне навчання, як підгалузь ШІ, дозволяє системам автоматично навчатися на основі досвіду без явного програмування. Це особливо цінно для оптимізації бізнес-процесів, що потребують аналізу великих масивів даних та прийняття рішень в умовах мінливого середовища. Наприклад, алгоритми машинного навчання успішно застосовуються для прогнозування відтоку клієнтів, виявлення шахрайських операцій, оптимізації цінової політики та планування ресурсів підприємства. Впровадження систем на основі машинного навчання вимагає наявності якісних даних для навчання моделей, відповідної технічної інфраструктури та компетентних фахівців, здатних розробляти та підтримувати такі системи.

Технологія блокчейн, яка спочатку була розроблена для забезпечення функціонування криптовалют, сьогодні знаходить все більше застосування в управлінні бізнес-процесами. Сутність блокчейну полягає у створенні розподіленого, захищеного від несанкціонованих змін реєстру транзакцій, що забезпечує прозорість, надійність та довіру між учасниками процесу. Особливо ефективним є застосування блокчейну в бізнес-процесах, що передбачають взаємодію багатьох сторін, потребують підтвердження автентичності документів чи прав власності або вимагають гарантій виконання зобов'язань. Розумні контракти, що функціонують на основі блокчейну, дозволяють автоматизувати виконання угод за настання заздалегідь визначених умов, що суттєво знижує ризики та підвищує ефективність бізнес-процесів [11, с. 120].

Важливою особливістю технології блокчейн є її потенціал для трансформації ланцюгів постачання. Впровадження блокчейну дозволяє забезпечити повну прозорість руху товарів від виробника до кінцевого споживача, що особливо важливо для галузей з високими вимогами до безпеки та якості продукції, таких як фармацевтика, харчова промисловість та виробництво електроніки. Кожен етап переміщення товару фіксується в блокчейні, що дозволяє швидко відстежити

походження продукції, перевірити дотримання умов зберігання та транспортування, а також запобігти появі контрафакту. Такий підхід не лише підвищує ефективність ланцюгів постачання, але й сприяє зростанню довіри споживачів до бренду.

Інтеграція RPA, штучного інтелекту та блокчейну створює синергетичний ефект у трансформації бізнес-процесів. Роботизована автоматизація забезпечує виконання рутинних операцій, системи штучного інтелекту аналізують дані та приймають рішення, а блокчейн гарантує прозорість та безпеку транзакцій. Таке поєднання дозволяє створювати принципово нові моделі бізнес-процесів, що характеризуються високою ефективністю, адаптивністю та стійкістю до зовнішніх впливів. Особливо перспективним є застосування цих технологій у фінансовому секторі, логістиці, охороні здоров'я та державному управлінні, де вони здатні забезпечити значне підвищення якості послуг та зниження витрат.

Попри очевидні переваги новітніх технологій, їх впровадження в управління бізнес-процесами супроводжується низкою викликів. Серед основних перешкод – висока вартість розробки та впровадження технологічних рішень, необхідність перебудови існуючих бізнес-процесів, брак кваліфікованих фахівців та питання кібербезпеки. Особливу увагу слід приділяти етичним аспектам застосування штучного інтелекту та автоматизації, зокрема впливу на зайнятість та захист персональних даних. Успішна цифрова трансформація бізнес-процесів вимагає системного підходу, що передбачає не лише впровадження технологій, але й зміну корпоративної культури, розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення нових бізнес-моделей [23, с. 175].

Для ефективного впровадження новітніх технологій в управління бізнес-процесами підприємствам рекомендується розробляти дорожню карту цифрової трансформації, яка визначає пріоритетні напрями автоматизації, етапи впровадження та ключові показники ефективності. Доцільно починати з пілотних проєктів, що дозволяють оцінити потенційний ефект від впровадження технологій та скоригувати плани на основі отриманих результатів. Важливу роль відіграє також створення центрів компетенцій з цифрових технологій, які забезпечують

накопичення та поширення знань і досвіду всередині організації, а також співпраця з технологічними партнерами та науково-дослідними установами.

Незважаючи на складнощі, пов'язані з впровадженням новітніх технологій, їх вплив на ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємств важко переоцінити. Автоматизація рутинних операцій дозволяє персоналу зосередитися на завданнях, що вимагають креативності та емоційного інтелекту, аналітичні системи на основі штучного інтелекту забезпечують прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності, а технологія блокчейн створює надійну інфраструктуру для довірчої взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів. У довгостроковій перспективі саме здатність ефективно інтегрувати ці технології в бізнес-процеси стане ключовим фактором успіху підприємств в умовах цифрової економіки [1-3].

В умовах цифрової економіки хмарні технології стали потужним інструментом трансформації бізнес-процесів, забезпечуючи підприємствам гнучкість, масштабованість та економічну ефективність. Хмарні рішення для управління бізнес-процесами (BPM у хмарі) дозволяють організаціям моделювати, автоматизувати, виконувати та контролювати бізнес-процеси без необхідності розгортання та підтримки складної IT-інфраструктури. Такий підхід особливо актуальний для середніх та малих підприємств, які отримують доступ до функціоналу, раніше доступного лише великим корпораціям. BPM-системи у хмарі працюють за моделлю SaaS (Software as a Service), коли користувачі сплачують лише за фактично використані ресурси та можуть швидко змінювати обсяг споживаних послуг залежно від потреб бізнесу [26, с. 57].

Ключовою перевагою хмарних рішень для управління бізнес-процесами є їх доступність з будь-якої точки світу, що особливо важливо в умовах глобалізації та поширення віддаленої роботи. Це дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та ефективну взаємодію співробітників незалежно від їх географічного розташування. Сучасні хмарні BPM-платформи, такі як Bizagi, Pega, Appian та ProcessMaker, пропонують інтуїтивно зрозумілі інтерфейси для моделювання процесів, потужні інструменти автоматизації, аналітичні панелі для моніторингу

KPI та можливості інтеграції з іншими корпоративними системами. Більшість платформ також підтримує мобільний доступ, що дозволяє керівникам підприємств контролювати виконання процесів та приймати рішення в режимі реального часу незалежно від свого місцезнаходження.

Хмарні рішення для управління бізнес-процесами забезпечують значне скорочення часу впровадження порівняно з традиційними on-premise системами. Відсутність необхідності встановлювати та налаштовувати програмне забезпечення на локальних серверах дозволяє розпочати використання системи практично відразу після підписання договору з провайдером. Крім того, хмарні BPM-платформи зазвичай пропонують готові шаблони типових бізнес-процесів для різних галузей та функціональних областей, що дозволяє скоротити час на моделювання та впровадження. Важливою особливістю є також автоматичне оновлення програмного забезпечення, що забезпечує доступ до нових функцій та виправлень без додаткових зусиль з боку IT-персоналу підприємства [16, с. 45].

Попри очевидні переваги, впровадження хмарних рішень для управління бізнес-процесами супроводжується певними викликами, передусім пов'язаними з безпекою та захистом даних. Підприємства мають ретельно вивчати політики безпеки провайдерів хмарних послуг, умови зберігання та обробки даних, а також відповідність пропонованих рішень галузевим стандартам та нормативним вимогам. Особливу увагу слід приділяти питанням конфіденційності персональних даних та комерційної таємниці, особливо якщо підприємство працює з чутливою інформацією або в регульованих галузях. Для мінімізації ризиків рекомендується обирати провайдерів, що забезпечують шифрування даних, багатофакторну автентифікацію та регулярний аудит безпеки.

Аграрний сектор, попри традиційну консервативність, сьогодні активно впроваджує цифрові технології для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. Цифрова трансформація в агросекторі має свої особливості, зумовлені сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, територіальною розпорошеністю виробничих об'єктів та специфікою аграрної продукції. Основними напрямками цифрової трансформації

бізнес-процесів у сільському господарстві є впровадження систем точного землеробства, використання IoT-пристроїв для моніторингу посівів та стану ґрунтів, автоматизація управління сільськогосподарською технікою, застосування дронів та супутникового моніторингу, а також впровадження інтегрованих інформаційних систем для управління аграрним бізнесом [32, с. 245].

Особливу роль у цифровій трансформації бізнес-процесів аграрного сектора відіграють технології Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data). Датчики вологості ґрунту, метеостанції, GPS-трекери на сільськогосподарській техніці, RFID-мітки для ідентифікації тварин генерують величезні обсяги даних, аналіз яких дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимальних термінів посіву та збирання врожаю, норм внесення добрив та засобів захисту рослин, плануванням раціону годівлі тварин тощо. Використання аналітичних платформ та алгоритмів машинного навчання для обробки цих даних дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, але й суттєво знизити негативний вплив на навколишнє середовище завдяки раціональному використанню ресурсів.

Трансформація логістичних бізнес-процесів є ще одним важливим напрямом цифровізації аграрного сектора. Впровадження систем управління транспортом (TMS) та складського обліку (WMS) дозволяє оптимізувати маршрути доставки продукції, контролювати умови зберігання, автоматизувати документообіг та забезпечувати простежуваність продукції від поля до споживача. Особливо актуальним є застосування технології блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання аграрної продукції, що дозволяє підтвердити її походження, органічний статус та відповідність стандартам якості. Така прозорість є важливою конкурентною перевагою при експорті продукції на розвинені ринки, де споживачі приділяють значну увагу екологічності та етичності виробництва [19, с. 123].

Цифрова трансформація бізнес-процесів у аграрному секторі стикається з низкою специфічних викликів, серед яких – низький рівень цифрової грамотності працівників, особливо в сільській місцевості, недостатній розвиток інфраструктури (зокрема, покриття мобільним інтернетом у віддалених районах), висока вартість передових технологій та складність інтеграції різнорідних систем в єдиний

інформаційний простір. Для подолання цих викликів необхідна комплексна державна політика з підтримки цифровізації аграрного сектора, що включає розвиток цифрової інфраструктури, створення системи підготовки та перепідготовки кадрів, фінансова підтримка інноваційних проєктів та стимулювання наукових досліджень у сфері агротехнологій.

Важливим аспектом цифрової трансформації бізнес-процесів у аграрному секторі є впровадження систем підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Такі системи аналізують історичні дані про врожайність, погодні умови, стан ґрунтів, захворюваність рослин і тварин та надають рекомендації щодо оптимальних агротехнічних заходів. Наприклад, алгоритми комп'ютерного зору аналізують зображення з дронів та супутників для виявлення проблемних ділянок посівів, а прогностичні моделі дозволяють передбачати поширення шкідників та хвороб рослин, що дозволяє своєчасно вжити необхідних заходів. Застосування таких технологій дозволяє знизити залежність від суб'єктивних оцінок та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [7, с. 328].

Цифровізація бізнес-процесів змінює також взаємодію аграрних підприємств з кінцевими споживачами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Розвиток електронної комерції та маркетплейсів сільськогосподарської продукції дозволяє скоротити кількість посередників та підвищити маржинальність бізнесу. Цифрові платформи для прямих закупівель сільськогосподарської сировини, агрегатори пропозицій сезонних робіт, онлайн-аукціони аграрної продукції та землі, системи дистанційного консультування — все це трансформує традиційні бізнес-моделі в агросекторі та створює нові можливості для малих та середніх виробників. Особливо перспективним є розвиток систем співпраці між виробниками, що дозволяє дрібним фермерам об'єднувати зусилля для формування великих партій однорідної продукції та спільного використання техніки і обладнання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ФГ «ПАН ПРОДУКТ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз діяльності та організація бізнес-процесів на ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

Фермерське господарство «ПАН ПРОДУКТ» є суб'єктом підприємницької діяльності у сфері сільського господарства, що було засноване 23 березня 2005 року. Підприємство має статутний капітал у розмірі 500100 гривень та здійснює свою діяльність як платник ПДВ з 26 квітня 2005 року. З 1 січня 2018 року господарство перейшло на спрощену систему оподаткування.

Основним видом діяльності підприємства згідно КВЕД є розведення свиней (01.46), що свідчить про спеціалізацію господарства у галузі тваринництва. Поряд з цим, підприємство активно розвиває рослинницький напрямок, займаючись вирощуванням зернових культур, бобових культур та насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Диверсифікація діяльності господарства проявляється через ведення змішаного сільського господарства (КВЕД 01.50), що дозволяє ефективно поєднувати тваринницький та рослинницький напрямки. Підприємство також надає допоміжні послуги у рослинництві (КВЕД 01.61) та тваринництві (КВЕД 01.62) [36].

Важливим напрямком діяльності є переробка власної сировини, що включає виробництво м'яса (КВЕД 10.11) та м'ясних продуктів (КВЕД 10.13). Це дозволяє підприємству створювати додану вартість та розширювати асортимент продукції.

Для забезпечення повного циклу виробництва у тваринництві, господарство займається виробництвом готових кормів для тварин (КВЕД 10.91), що сприяє оптимізації витрат та підвищенню якості продукції тваринництва.

Підприємство активно працює на ринку живих тварин (КВЕД 46.23) та здійснює оптову торгівлю м'ясом і м'ясними продуктами (КВЕД 46.32), що свідчить про розвинуту збутову діяльність та орієнтацію на різні сегменти ринку.

Така різноманітність напрямків діяльності дозволяє господарству мінімізувати ринкові ризики, забезпечувати стабільний прибуток протягом року та ефективно використовувати наявні ресурси. Вертикальна інтеграція від виробництва кормів до реалізації готової продукції створює міцну основу для сталого розвитку підприємства.

Підприємство демонструє комплексний підхід до ведення агробізнесу, поєднуючи виробництво сільськогосподарської продукції з її переробкою та реалізацією, що свідчить про високий рівень організації бізнес-процесів та орієнтацію на створення замкнутого циклу виробництва.

Основною стратегічною метою підприємства є забезпечення сталого розвитку через вертикальну інтеграцію виробництва та створення замкнутого циклу від вирощування кормів до реалізації готової м'ясної продукції. Підприємство дотримується стратегії диверсифікації, розвиваючи як тваринницький, так і рослинницький напрямки, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний прибуток протягом року.

Планування діяльності здійснюється на основі річних виробничих планів, які включають плани посіву та збору врожаю, плани відтворення поголів'я свиней, графіки виробництва м'ясної продукції та плани реалізації. Оперативне планування здійснюється щомісячно з урахуванням сезонності та ринкової кон'юнктури.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що відповідає розміру підприємства (18 працівників) та забезпечує чітку координацію всіх напрямків діяльності (рис. 2.1). Структура включає керівний склад, виробничі підрозділи тваринництва і рослинництва та підрозділ переробки і реалізації. Така

структура повністю відповідає обраній стратегії диверсифікації та вертикальної інтеграції.

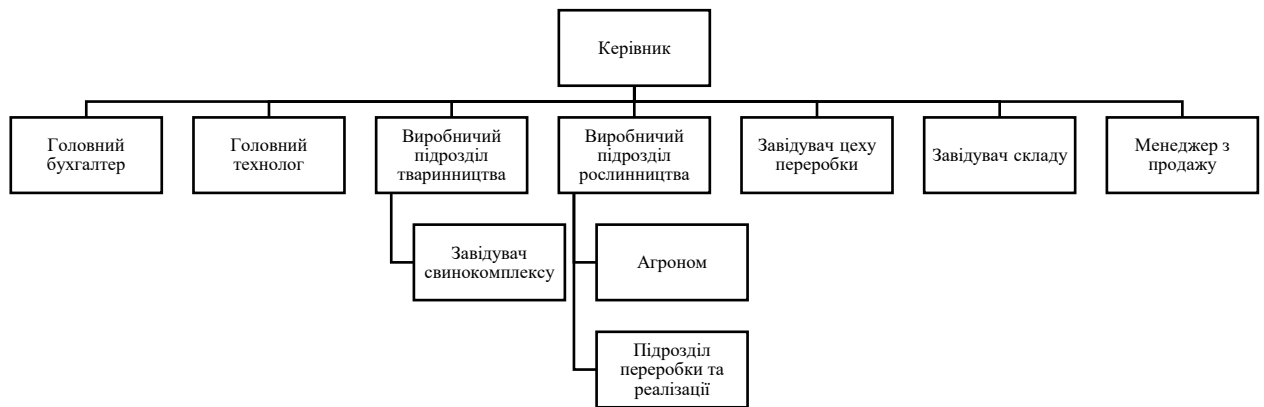


Рисунок 2.1- Організаційна структура ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

Джерело: складено автором

Основним бізнес-процесом є виробництво та переробка свинини, який включає повний цикл: від вирощування кормів до реалізації м'ясної продукції. Власником цього процесу є голова фермерського господарства, який координує діяльність всіх підрозділів. Ключові етапи контролюються головним технологом та завідувачами відповідних підрозділів.

Обслуговуючі бізнес-процеси включають: забезпечення кормової бази (відповідальний - агроном), ветеринарний контроль (ветеринарний лікар), технічне обслуговування обладнання (механізатори), складське господарство (завідувач складу), збут продукції (менеджер з продажу). Фінансовий облік та звітність забезпечується головним бухгалтером [37].

Розподіл відповідальності чітко регламентований посадовими інструкціями та внутрішніми регламентами. Кожен керівник підрозділу несе відповідальність за свою ділянку роботи, але при цьому забезпечується тісна взаємодія між підрозділами для досягнення спільної мети. Система контролю якості інтегрована

в усі етапи виробничого процесу, що дозволяє підтримувати високі стандарти продукції.

Такий підхід до організації бізнес-процесів забезпечує ефективне використання ресурсів, високу якість продукції та стабільний розвиток підприємства. При цьому гнучка структура управління дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інновації у виробничі процеси.

ФГ «Пан Продукт» активно впроваджує маркетингові стратегії для просування своєї продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Основними напрямками маркетингової діяльності є аналіз споживчого попиту, розширення ринків збуту, формування цінової політики та використання сучасних каналів комунікації. Завдяки комплексному підходу підприємство ефективно взаємодіє з клієнтами та партнерами, забезпечуючи стабільний попит на свою продукцію.

Господарство орієнтується на сегмент B2B, співпрацюючи з оптовими покупцями, переробними підприємствами та торговими мережами. Основні канали збуту включають прямі продажі м'ясної продукції великим гуртовим клієнтам та реалізацію через партнерські торговельні точки. Також підприємство працює над розвитком власної роздрібною мережі та впроваджує систему замовлень через інтернет, що розширює охоплення ринку.

Цінова політика ФГ «Пан Продукт» базується на конкурентоспроможності та доступності продукції. Завдяки вертикальній інтеграції підприємство контролює витрати на всіх етапах виробництва, що дозволяє встановлювати оптимальні ціни та пропонувати вигідні умови для споживачів. Гнучка система знижок і спеціальних пропозицій для постійних клієнтів сприяє підвищенню лояльності та розширенню клієнтської бази.

Комунікаційна стратегія підприємства включає використання сучасних інструментів маркетингу, таких як таргетована реклама, участь у виставках та галузевих форумах. ФГ «Пан Продукт» активно працює над створенням позитивного іміджу бренду, підкреслюючи високу якість своєї продукції,

екологічність виробництва та відповідність міжнародним стандартам. Завдяки такому підходу господарство успішно зміцнює свої позиції на ринку та підвищує впізнаваність серед споживачів.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є важливою складовою оцінки його ефективності та стійкості на ринку. Таблиця 2.1 відображає основні показники ФГ «Пан Продукт» за 2021–2023 роки, що дозволяє простежити динаміку змін у доходах, прибутковості, структурі активів, зобов'язаннях та чисельності персоналу. Такі дані є основою для подальшого аналізу фінансового стану підприємства, виявлення тенденцій розвитку та ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1.1 - Основні фінансово-економічні показники ФГ «Пан Продукт» за 2021–2023 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (2022/2021) | Темп приросту (2023/2022), % |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| Дохід | 62976200 | 91916500 | 130870800 | +28940300 | +42,4 |
| Чистий прибуток | 68100 | 110900 | 653000 | +42800 | +488,9 |
| Активи | 127681900 | 135981400 | 128677400 | +8299500 | -5,4 |
| Зобов'язання | 5277100 | 13522800 | 3085400 | +8245700 | -77,2 |
| Кількість співробітників | 23 | 20 | 18 | -3 | -10 |

Джерело: складено автором на основі [36]

На основі наведених фінансово-економічних показників ФГ «Пан Продукт» за 2021-2023 роки можна провести комплексний аналіз діяльності підприємства.

Передусім, варто відзначити стабільне зростання доходу підприємства. У 2022 році дохід зріс на 28,9 млн грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році темп приросту склав 42,4% відносно 2022 року, досягнувши 130,8 млн грн. Це свідчить про успішну комерційну діяльність та розширення ринкової присутності підприємства.

Особливо вражаючим є зростання чистого прибутку. Якщо в 2021-2022 роках прибуток зростав помірними темпами (з 68,1 тис. грн до 110,9 тис. грн), то в 2023

році відбувся різкий стрибок на 488,9%, досягнувши 653 тис. грн. Це може свідчити про оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та можливе впровадження нових технологій чи процесів.

Водночас спостерігається неоднозначна динаміка активів підприємства. Після зростання на 8,3 млн грн у 2022 році, у 2023 році відбулося зменшення на 5,4%. Це може бути пов'язано з оптимізацією структури активів, продажем непрофільного майна або застарілого обладнання.

Суттєві зміни відбулися в структурі зобов'язань. У 2022 році зобов'язання зросли на 8,2 млн грн, але в 2023 році відбулося їх різке зменшення на 77,2% до 3,1 млн грн. Це свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Проблемним аспектом є поступове зменшення кількості співробітників - з 23 осіб у 2021 році до 18 осіб у 2023 році. Це може бути наслідком автоматизації процесів та оптимізації штату, але також може свідчити про певні управлінські проблеми або складнощі з утриманням персоналу.

Основними причинами таких змін можуть бути: впровадження нових технологій та автоматизація процесів, що призвело до оптимізації штату; покращення управління витратами та підвищення операційної ефективності; успішна ринкова стратегія, що забезпечила зростання доходів; можливе покращення умов співпраці з контрагентами та оптимізація закупівель [10, с. 45].

Наслідками виявлених тенденцій є: зміцнення фінансової стійкості підприємства; накопичення ресурсів для подальшого розвитку; можливість інвестування в модернізацію та розширення виробництва. Проте керівництву варто звернути увагу на питання управління персоналом та розробити стратегію утримання ключових співробітників для забезпечення стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Загалом, фінансово-економічний стан ФГ «Пан Продукт» можна охарактеризувати як стабільний з позитивною динамікою розвитку, незважаючи на певні виклики в області управління персоналом.

Інформаційна система ФГ «Пан Продукт» забезпечує комплексну підтримку управлінських та виробничих процесів, інтегруючи різні інформаційні потоки. Основними компонентами системи є внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, що забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами підприємства та зовнішніми контрагентами. Внутрішні інформаційні потоки включають облік сировини, управління виробництвом, контроль запасів та фінансовий облік, тоді як зовнішні – охоплюють взаємодію з постачальниками, клієнтами, банками та державними органами [9, с. 23-43].

Для автоматизації обліку та управління підприємством використовується спеціалізоване програмне забезпечення. ФГ «Пан Продукт» застосовує «1С:Підприємство» для бухгалтерського та податкового обліку, що дозволяє спростити процеси формування звітності та обліку витрат. Крім того, використовується «М.Е.Дос» для подання електронної звітності та обміну документами з податковими органами. Для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-система) застосовується «Bitrix24», що дає змогу ефективно вести базу клієнтів, контролювати комунікації та планувати продажі.

Важливим елементом інформаційної системи є система управління складом та логістикою. Використання програмного забезпечення для контролю запасів дозволяє вести точний облік залишків кормів, готової продукції та інших ресурсів. Оптимізація логістичних процесів здійснюється завдяки TMS-системам (Transport Management System), які допомагають планувати маршрути доставки продукції та контролювати витрати на транспорт. Це сприяє зниженню логістичних витрат та підвищенню оперативності виконання замовлень.

Загалом, впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємства дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити ризики та покращити якість прийняття рішень. Автоматизація бізнес-процесів сприяє прискоренню обробки інформації, що особливо важливо для оперативного контролю виробничих та фінансових показників. Використання інтегрованих інформаційних систем дає змогу підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток.

На основі проведеного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ «ПАН ПРОДУКТ» було здійснено SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості та загрози для його подальшого розвитку. Результати аналізу представлені в таблиці 2.2, яка відображає комплексну оцінку поточного стану підприємства та перспектив його розвитку. Такий підхід дозволяє не лише оцінити наявні ресурси та компетенції підприємства, але й визначити стратегічні напрямки розвитку з урахуванням ринкових тенденцій та потенційних викликів.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| Повний цикл виробництва від вирощування кормів до готової продукції | Зменшення кількості персоналу (з 23 до 18 осіб за останні 3 роки) |
| Стабільне зростання доходу (42,4% приросту в 2023 році) | Висока залежність від цін на енергоносії та паливо |
| Значне зростання чистого прибутку (488,9% у 2023 році) | Обмежені виробничі потужності для подальшого розширення |
| Суттєве зменшення зобов'язань (на 77,2% у 2023 році) | Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів |
| Диверсифікований портфель продукції | Обмежена присутність у digital-середовищі |
| Наявність власної кормової бази | Відсутність експортної діяльності |
| Можливості | Загрози |
| Розширення географії збуту | Нестабільність національної валюти |
| Впровадження нових технологій виробництва | Зростання конкуренції з боку великих агрохолдингів |
| Вихід на експортні ринки | Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості |
| Розвиток власної роздрібною мережі | Посилення екологічних вимог та стандартів |
| Впровадження інновацій у переробці продукції | Нестабільність цін на сировину та корми |
| Отримання міжнародних сертифікатів якості | Зміни в споживчих перевагах (тренд на вегетаріанство) |

Джерело: складено автором

Для більш детального дослідження діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» необхідно провести комплексний аналіз ключових показників ефективності підприємства, структури його витрат, організації виробничих процесів, кадрового потенціалу та перспектив розвитку. Такий аналіз дозволить об'єктивно оцінити

поточний стан господарства та розробити рекомендації щодо вдосконалення його діяльності.

Важливим аспектом діяльності сільськогосподарського підприємства є ефективність використання земельних ресурсів. Таблиця 2.3 відображає структуру земельного фонду ФГ «ПАН ПРОДУКТ» та показники його використання протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 - Структура земельного фонду та показники його використання ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (2023/2021), % |
|--|------|------|------|---------------------------|
| Загальна площа сільськогосподарських угідь, га | 860 | 915 | 970 | +12,8 |
| У т.ч. рілля | 780 | 835 | 895 | +14,7 |
| Сіножаті та пасовища | 65 | 65 | 60 | -7,7 |
| Багаторічні насадження | 15 | 15 | 15 | 0 |
| Коефіцієнт використання земельного фонду | 0,91 | 0,91 | 0,92 | +1,1 |
| Урожайність зернових, ц/га | 48,2 | 43,7 | 54,3 | +12,7 |
| Урожайність олійних культур, ц/га | 26,5 | 24,3 | 29,1 | +9,8 |
| Вироблено продукції рослинництва на 1 га, тис. грн | 32,4 | 45,8 | 64,2 | +98,1 |

Джерело: складено автором на основі [36], [37]

Як видно з таблиці 2.3, протягом 2021-2023 років ФГ «ПАН ПРОДУКТ» поступово розширювало площу сільськогосподарських угідь, збільшивши її на 12,8% у порівнянні з базовим періодом. Основну частку земельного фонду складає рілля, площа якої зросла на 14,7%. При цьому спостерігається незначне зменшення площі сіножатей та пасовищ. Коефіцієнт використання земельного фонду залишається стабільно високим, що свідчить про ефективне використання наявних земельних ресурсів.

Позитивною тенденцією є зростання урожайності основних культур: зернових – на 12,7%, олійних – на 9,8%. Особливо вражаючим є збільшення виробництва продукції рослинництва на 1 га у вартісному вираженні – майже вдвічі

порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення інтенсивності та ефективності землекористування.

Важливою складовою аналізу діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» є оцінка структури посівних площ, яка відображає спеціалізацію рослинницького напрямку підприємства. Детальна інформація представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура посівних площ ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки

| Культура | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення (2023/2021) |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------------------------|
| | га | % | га | % | га | % | |
| Пшениця озима | 230 | 29,5 | 250 | 29,9 | 270 | 30,2 | +17,4 |
| Кукурудза на зерно | 150 | 19,2 | 165 | 19,8 | 180 | 20,1 | +20,0 |
| Ячмінь | 85 | 10,9 | 90 | 10,8 | 95 | 10,6 | +11,8 |
| Соняшник | 120 | 15,4 | 130 | 15,6 | 140 | 15,6 | +16,7 |
| Соя | 100 | 12,8 | 105 | 12,6 | 115 | 12,8 | +15,0 |
| Ріпак | 50 | 6,4 | 55 | 6,6 | 60 | 6,7 | +20,0 |
| Кормові культури | 45 | 5,8 | 40 | 4,8 | 35 | 3,9 | -22,2 |
| Всього | 780 | 100 | 835 | 100 | 895 | 100 | +14,7 |

Джерело: складено автором на основі [12], [36]

Аналіз структури посівних площ ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки показує, що підприємство дотримується збалансованої структури посівів. Найбільшу частку в структурі посівних площ займає пшениця озима (30,2% у 2023 році), площа під якою збільшилась на 17,4% порівняно з 2021 роком. Значна увага приділяється вирощуванню кукурудзи на зерно, площа якої зросла на 20% і становить 20,1% у загальній структурі посівних площ.

Серед олійних культур підприємство віддає перевагу соняшнику (15,6% посівних площ) та сої (12,8%). Поступово збільшуються площі під ріпаком (зростання на 20% за останні три роки). При цьому спостерігається тенденція до зменшення площ під кормовими культурами (на 22,2%), що може бути пов'язано з оптимізацією кормової бази для тваринництва та фокусуванням на більш прибуткових культурах.

Оскільки основним видом діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» є тваринництво, важливо проаналізувати показники розвитку цього напрямку. Таблиця 2.5 містить дані щодо динаміки поголів'я тварин та продуктивності тваринництва.

Таблиця 2.5 - Динаміка поголів'я та продуктивності тваринництва ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (2023/2021), % |
|-------------------------------------|------|------|------|---------------------------|
| Поголів'я свиней, гол. | 1850 | 2100 | 2350 | +27,0 |
| у т.ч. основне стадо | 210 | 230 | 250 | +19,0 |
| молодняк на відгодівлі | 1640 | 1870 | 2100 | +28,0 |
| Середньодобовий приріст, г | 680 | 710 | 740 | +8,8 |
| Вихід поросят на 1 свиноматку, гол. | 21,2 | 22,4 | 23,8 | +12,3 |
| Виробництво свинини у живій вазі, т | 456 | 523 | 612 | +34,2 |
| Виробництво м'ясної продукції, т | 320 | 375 | 440 | +37,5 |
| Собівартість 1 кг свинини, грн | 64,3 | 78,2 | 82,5 | +28,3 |
| Рентабельність свинарства, % | 12,4 | 13,8 | 17,2 | +4,8 п.п. |

Джерело: складено автором на основі [11], [36]

Дані таблиці 2.5 свідчать про поступове розширення тваринницької галузі підприємства. Поголів'я свиней зросло на 27% протягом 2021-2023 років і досягло 2350 голів у 2023 році. При цьому спостерігається поліпшення якісних показників: середньодобовий приріст збільшився на 8,8%, а вихід поросят на одну свиноматку – на 12,3%. Зростання обсягів виробництва свинини у живій вазі (на 34,2%) та м'ясної продукції (на 37,5%) свідчить про ефективну організацію виробничих процесів у тваринництві. Для оцінки ефективності виробничої діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» необхідно проаналізувати структуру та динаміку виробничих витрат (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Структура виробничих витрат ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки

| Стаття витрат | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення (2023/2021) |
|----------------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|------------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | |
| Рослинництво: | 15620 | 100 | 21840 | 100 | 29540 | 100 | +89,1 |
| - насіння та посадковий матеріал | 2812 | 18,0 | 3930 | 18,0 | 5022 | 17,0 | +78,6 |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|
| - мінеральні добрива | 4530 | 29,0 | 6552 | 30,0 | 8862 | 30,0 | +95,6 |
| - засоби захисту рослин | 2187 | 14,0 | 3276 | 15,0 | 4431 | 15,0 | +102,6 |
| - паливно-мастильні матеріали | 2343 | 15,0 | 3276 | 15,0 | 4135 | 14,0 | +76,5 |
| - оплата праці з нарахуваннями | 1874 | 12,0 | 2401 | 11,0 | 3249 | 11,0 | +73,4 |
| - амортизація | 1093 | 7,0 | 1528 | 7,0 | 2068 | 7,0 | +89,2 |
| - інші витрати | 781 | 5,0 | 877 | 4,0 | 1773 | 6,0 | +127,0 |
| Тваринництво: | 38450 | 100 | 59230 | 100 | 85740 | 100 | +122,9 |
| - корми | 23070 | 60,0 | 35538 | 60,0 | 48970 | 57,1 | +112,3 |
| - ветеринарні препарати | 3076 | 8,0 | 4738 | 8,0 | 6859 | 8,0 | +123,0 |
| - електроенергія | 3845 | 10,0 | 5923 | 10,0 | 8574 | 10,0 | +122,9 |
| - оплата праці з нарахуваннями | 4614 | 12,0 | 7108 | 12,0 | 10289 | 12,0 | +123,0 |
| - амортизація | 2307 | 6,0 | 3554 | 6,0 | 5144 | 6,0 | +123,0 |
| - інші витрати | 1538 | 4,0 | 2369 | 4,0 | 5904 | 6,9 | +283,9 |
| Переробка: | 7890 | 100 | 10450 | 100 | 14820 | 100 | +87,8 |
| - сировина | 4734 | 60,0 | 6270 | 60,0 | 8892 | 60,0 | +87,8 |
| - пакувальні матеріали | 789 | 10,0 | 1045 | 10,0 | 1482 | 10,0 | +87,8 |
| - оплата праці з нарахуваннями | 1420 | 18,0 | 1881 | 18,0 | 2668 | 18,0 | +87,9 |
| - енергоносії | 631 | 8,0 | 836 | 8,0 | 1186 | 8,0 | +88,0 |
| - інші витрати | 316 | 4,0 | 418 | 4,0 | 592 | 4,0 | +87,3 |

Джерело: складено автором на основі [10], [34]

Аналіз структури виробничих витрат ФГ «ПАН ПРОДУКТ» показує значне зростання абсолютних показників витрат за всіма напрямками діяльності: у рослинництві – на 89,1%, у тваринництві – на 122,9%, у переробці – на 87,8%. При цьому структура витрат за окремими статтями залишається відносно стабільною.

У рослинництві найбільшу частку витрат складають мінеральні добрива (30%), насіння та посадковий матеріал (17%), засоби захисту рослин (15%) та паливно-мастильні матеріали (14%). У тваринництві основна частка витрат припадає на корми (57,1%), оплату праці (12%) та електроенергію (10%). У переробній галузі найбільшими статтями витрат є сировина (60%) та оплата праці (18%).

Для оцінки ефективності використання персоналу ФГ «ПАН ПРОДУКТ» проаналізуємо показники продуктивності праці та фонд оплати праці (таблиця 2.7).

Аналіз трудових ресурсів ФГ «ПАН ПРОДУКТ» підтверджує раніше виявлену тенденцію до зменшення чисельності персоналу. Протягом 2021-2023 років середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 21,7% (з 23 до 18 осіб). При цьому скорочення відбулося рівномірно у галузях рослинництва і тваринництва (на 25%), тоді як чисельність працівників переробки залишилась без змін.

Таблиця 2.7 - Показники використання трудових ресурсів ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (2023/2021), % |
|--|-------|-------|-------|------------------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 23 | 20 | 18 | -21,7 |
| у т.ч. у рослинництві | 8 | 7 | 6 | -25,0 |
| у тваринництві | 12 | 10 | 9 | -25,0 |
| у переробці | 3 | 3 | 3 | 0 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 7908 | 11390 | 16206 | +104,9 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн | 28600 | 47458 | 75028 | +162,3 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 2738 | 4596 | 7271 | +165,5 |
| Частка фонду оплати праці у виручці, % | 12,6 | 12,4 | 12,4 | -0,2 п.п. |
| Виробництво валової продукції на 1 грн заробітної плати, грн | 7,96 | 8,07 | 8,08 | +1,5 |

Джерело: складено автором на основі [12], [16]

Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, фонд оплати праці зріс більш ніж удвічі (на 104,9%), що зумовило значне підвищення середньомісячної заробітної плати – на 162,3%. Це свідчить про підвищення матеріальної мотивації працівників та реалізацію політики утримання кваліфікованих кадрів.

Важливим аспектом аналізу діяльності підприємства є оцінка його фінансової стійкості. У таблиці 2.8 представлено коефіцієнти, що характеризують фінансовий стан ФГ «ПАН ПРОДУКТ».

Аналіз показників фінансової стійкості ФГ «ПАН ПРОДУКТ» свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства протягом 2021-2023 років. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,59 до 0,73, що перевищує нормативне

значення та вказує на зростання частки власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування. Одночасно знизився коефіцієнт фінансової залежності, що підтверджує зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.8 - Показники фінансової стійкості ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за 2021-2023 роки

| Показник | Нормативне значення | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (2023/2021), +/- |
|--|---------------------|------|------|------|-----------------------------|
| Коефіцієнт автономії | >0,5 | 0,59 | 0,54 | 0,73 | +0,14 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | <2,0 | 1,69 | 1,85 | 1,37 | -0,32 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | >0,1 | 0,25 | 0,18 | 0,34 | +0,09 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | >0,1 | 0,31 | 0,23 | 0,42 | +0,11 |
| Коефіцієнт покриття | >1,0 | 2,63 | 2,12 | 3,27 | +0,64 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | >0,6-0,8 | 1,42 | 1,16 | 1,85 | +0,43 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0,2 | 0,18 | 0,21 | 0,37 | +0,19 |
| Рентабельність активів, % | >0 | 0,53 | 0,82 | 5,07 | +4,54 |
| Рентабельність власного капіталу, % | >0 | 0,90 | 1,51 | 6,95 | +6,05 |
| Рентабельність продукції, % | >0 | 0,11 | 0,12 | 0,50 | +0,39 |

Джерело: складено автором на основі [10], [36]

Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,25 до 0,34 свідчить про збільшення частки власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності. Також покращився коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, який зріс з 0,31 до 0,42, що значно перевищує нормативне значення.

Показники ліквідності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт покриття збільшився з 2,63 до 3,27, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 1,42 до 1,85, коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,18 до 0,37. Усі показники ліквідності перевищують нормативні значення, що свідчить про високу платоспроможність підприємства та його здатність своєчасно виконувати зобов'язання.

Найбільш значні позитивні зміни відбулися у показниках рентабельності. Рентабельність активів зростає з 0,53% до 5,07%, рентабельність власного капіталу

– з 0,90% до 6,95%, рентабельність продукції – з 0,11% до 0,50%. Таке суттєве підвищення рентабельності свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та покращення використання наявних ресурсів.

Для більш глибокого розуміння стану маркетингової діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» проаналізуємо структуру реалізації продукції за каналами збуту (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура реалізації продукції ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за каналами збуту у 2021-2023 роках

| Канал збуту | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення (2023/2021) % |
|--------------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|--------------------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | |
| Продукція рослинництва, всього | 25320 | 100 | 36754 | 100 | 50238 | 100 | +98,4 |
| - переробним підприємствам | 11394 | 45,0 | 16172 | 44,0 | 20598 | 41,0 | +80,8 |
| - на ринку та через власну мережу | 3798 | 15,0 | 6252 | 17,0 | 9043 | 18,0 | +138,1 |
| - трейдерам та посередникам | 7596 | 30,0 | 10293 | 28,0 | 13565 | 27,0 | +78,6 |
| - на експорт | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2512 | 5,0 | - |
| - для внутрішньогосподарських потреб | 2532 | 10,0 | 4037 | 11,0 | 4521 | 9,0 | +78,6 |
| Продукція тваринництва, всього | 29640 | 100 | 44352 | 100 | 65820 | 100 | +122,1 |
| - переробним підприємствам | 8892 | 30,0 | 11973 | 27,0 | 15797 | 24,0 | +77,7 |
| - на ринку та через власну мережу | 7410 | 25,0 | 13306 | 30,0 | 21807 | 33,1 | +194,3 |
| - для власної переробки | 13338 | 45,0 | 19073 | 43,0 | 28216 | 42,9 | +111,5 |
| Продукція переробки, всього | 8016 | 100 | 10812 | 100 | 14813 | 100 | +84,8 |
| - в торговельні мережі | 3607 | 45,0 | 5190 | 48,0 | 7258 | 49,0 | +101,2 |
| - на ринку та через власну мережу | 3206 | 40,0 | 4541 | 42,0 | 6666 | 45,0 | +107,9 |
| - закладам громадського харчування | 1203 | 15,0 | 1082 | 10,0 | 889 | 6,0 | -26,1 |

Джерело: складено автором на основі [6], [36]

Аналіз структури реалізації продукції ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за каналами збуту показує зміни в маркетинговій стратегії підприємства. У реалізації продукції рослинництва спостерігається зменшення частки продажів переробним підприємствам (з 45% до 41%) та трейдерам (з 30% до 27%) при одночасному

збільшенні реалізації через власну мережу (з 15% до 18%). Особливо важливим є поява експортних поставок у 2023 році, що свідчить про вихід підприємства на зовнішні ринки.

У структурі реалізації продукції тваринництва також відбулися суттєві зміни. Частка продажів переробним підприємствам зменшилась з 30% до 24%, тоді як реалізація через власну мережу збільшилась з 25% до 33,1%. Це свідчить про розвиток власних каналів збуту та прагнення підприємства отримувати додаткову маржу за рахунок скорочення ланцюга посередників.

У реалізації продукції переробки також спостерігається посилення прямих каналів збуту. Частка реалізації через торговельні мережі зросла з 45% до 49%, а через власну мережу – з 40% до 45%. При цьому зменшується частка продажів закладам громадського харчування (з 15% до 6%), що може бути пов'язано з пріоритетизацією більш прибуткових каналів збуту.

В цілому, аналіз каналів збуту свідчить про поступову переорієнтацію підприємства на прямі продажі та розвиток власної збутової мережі, що дозволяє збільшувати рентабельність реалізації продукції.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» свідчить про стабільний розвиток підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та поступову оптимізацію каналів збуту. Підприємство демонструє комплексний підхід до ведення агробізнесу, вдало поєднуючи тваринницький, рослинницький та переробний напрямки діяльності, що забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку.

2.2 Шляхи вдосконалення діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

На основі комплексного аналізу діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ», проведеного в розділі 2.1, можна виявити основні проблеми та можливості вдосконалення діяльності підприємства. наявні на стабільні показники фінансової

діяльності та позитивну динаміку розвитку, різні аспекти функціонування господарства, які потребують оптимізації для забезпечення сталого розвитку довготривалої перспективи. Комплексний підхід до усунення виявлених проблем дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, розширити ринки збуту та зміцнити конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

В аналізі виявлено ряд проблемних аспектів у діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ», зокрема: тенденція до зменшення кількості персоналу, недостатній рівень автоматизації виробничих процесів, обмежена присутність у цифровому середовищі, прояв розвиненої експортної діяльності та висока залежність від ціни на енергоносії. Для вирішення цих проблем пропонуються конкретні заходи, систематизовані за основними функціональними напрямками діяльності підприємства.

Таблиця 2.10 - Проблеми управління персоналом та шляхи їх реагування у ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Проблема | Шлях рішення |
|---|--|
| Змінення кількості персоналу від 23 до 18 осіб за останні три роки | Розробка комплексної програми залучення та утримання кваліфікованих кадрів, що включає систему матеріальних та нематеріальних стимулів, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також покращення умов праці. |
| Низький рівень кваліфікації окремих категорій працівників | Впровадження системи безперервного навчання персоналу, що включає регулярні тренінги, семінари, участь у галузевих конференціях та програми обміну досвідом з іншими сільськогосподарськими підприємствами. |
| Висока плинність кадрів у сезонні періоди | Розробка гнучкої системи оплати праці з урахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва, що передбачатиме премії за результатами збору врожаю та інших форм додаткової винагороди в періоди пікових навантажень. |
| Недостатня мотивація працівників до підвищення продуктивності праці | Впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для різних категорій працівників із прив'язкою до системи матеріального стимулювання, що забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди. |
| Відсутність системи адаптації нових працівників | Розробка та впровадження програми адаптації для нових співробітників, що включає наставництво, детальний інструкцій та поступове введення в робочий процес, що сприятиме швидкому досягненню необхідного рівня продуктивності. |

Джерело: складено автором на основі [4, с. 56]

Вирішення проблеми управління персоналом є критично важливим для ФГ «ПАН ПРОДУКТ», основа кваліфікованих кадрів – це ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства. Запропоновані заходи дозволять не лише зупинити негативну тенденцію скорочення персоналу, але й підвищити продуктивність праці, рівень професійних компетенцій та мотивацію працівників. Особливу увагу слід приділити створенню сприятливого робочого середовища та можливостей для професійного розвитку, що є основними факторами для утримання кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.

Таблиця 2.11 - Проблеми виробничої діяльності та шляхи їх прийняття у ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Проблема | Шлях рішення |
|---|--|
| Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів | Впровадження сучасних технологій автоматизації у тваринництві (автоматичні системи годування, дозування кормів, контролю мікроклімату, відеомоніторингу) та рослинництві (системи точного землеробства, датчики вологості обґрунтування, автоматизовані системи поливу), що дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці та підвищити ефективність виробництва. |
| Висока енергоємність виробництва та залежність від ціни на традиційні енергоносії | Реалізація програми енергоефективності підприємства, що включає впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію обладнання, використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, біогазові установки) для забезпечення енергетичних потреб господарства. |
| Обмежені виробничі потужності для подальшого розширення | Розробка та реалізація інвестиційного проекту з розширення виробничих потужностей, що передбачає будівництво нових виробничих приміщень, модернізацію існуючих об'єктів та придбання сучасного обладнання для збільшення виробництва продукції. |
| Недостатня диверсифікація кормової бази | Впровадження нових високопродуктивних кормових культур, оптимізація структури посівних площ та розробка збалансованих раціонів годівлі тварин з урахуванням сезонності та потреби різних вікових груп, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників кормів. |
| Сезонні коливання у виробництві та реалізації продукції | Інвестиції в розвиток інфраструктури зберігання продукції (елеватори, холодильні та морозильні камери), що дозволяє реалізовувати продукцію в періоди сприятливої кон'юнктури ринку та зменшити вплив сезонних коливань на фінансові результати підприємства. |

Джерело: складено автором на основі [8, с. 112-115]

Досконалення виробничої діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» забезпечує комплексний підхід до модернізації виробничих процесів, впровадження сучасних технологій та оптимізації використання ресурсів. Особливу увагу слід приділити автоматизації та енергоефективності, що дозволяє зменшити залежність від людського фактора та знизити операційні витрати. Інвестиції в розширення виробничих потужностей та розвиток інфраструктури зберігання продукції створять передумови для збільшення обсягів виробництва та більш ефективної реалізації продукції.

Таблиця 2.12 - Проблеми маркетингової діяльності та шляхи їх пропозиції у ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Проблема | Шлях рішення |
|--|---|
| Обмежена присутність у цифровому середовищі | Розробка та реалізація стратегії digital-маркетингу, що включає створення сучасного веб-сайту з функціональністю онлайн-замовлень, активну присутність у соціальних мережах, email-маркетинг та контекстну рекламу для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. |
| Недостатня кількість власних точок реалізації продукції | Розширення мережі власних торгових точок у регіонах, включаючи фірмові магазини, точки на продовольчих ринках та участь у фермерських ярмарках, що збільшить збільшення прямих продажів та підвищить рентабельність реалізації продукції. |
| Відсутність розвиненої експортної діяльності | Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки, що включає аналіз виявлених ринків збуту, сертифікацію продукції за міжнародними стандартами (GlobalGAP, ISO 22000), пошук надійних партнерів та адаптацію продукції до вимог зарубіжних споживачів. |
| Недостатня диференціація продукції на ринку | Розробка лінійки продукції з доданою вартістю (органічні продукти, продукти з унікальними смаковими властивостями, функціональні продукти), впровадження сучасних підходів до упаковки та брендування, що дозволяє виділити продукцію на фоні конкурентів та залучити нові сегменти споживачів. |
| Відсутність системи управління взаємовідносинами з клієнтами | Впровадження сучасної CRM-системи для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, дозволяє систематизувати інформацію про споживачів, аналізувати їхні потреби, прогнозувати запити та розробляти персоналізовані пропозиції. |

Джерело: складено автором на основі [12, с. 78-80]

Досконалення маркетингової діяльності є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» на ринку. Цифровізація

маркетингових комунікацій, розширення власної мережевої реалізації, вихід на зовнішні ринки та диференціація продукції дозволяють підприємству збільшити обсяг продажів, охопити нові сегменти споживачів та підвищити рентабельність реалізації продукції. Особливу увагу слід приділити впровадженню системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що дасть можливість більш ефективно взаємодіяти з існуючими клієнтами та залучати нових.

Таблиця 2.13 - Проблеми фінансово-економічної діяльності та шляхи їх вирішення у ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Проблема | Шлях рішення |
|--|---|
| Недостатня ефективність управління витратами | Впровадження системи бюджетування для всіх підрозділів підприємства, що включає розробку детальних операційних бюджетів, встановлення контрольних показників витрат та механізмів їх моніторингу, а також аналіз відхилень фактичних витрат від запланованих для оперативного реагування. |
| Обмежені можливості для інвестування у розвиток | Диверсифікація джерел фінансування інвестиційного сектору проектів, що включає залучення банківських кредитів на сприятливих умовах, пошук партнерів для спільного інвестування, використання програми державної підтримки аграрного смаку можливе міжнародними грантовими програмами. |
| Недосконала система управлінського обліку | Розробка та впровадження інтегрованої системи управлінського обліку з використанням сучасних інформаційних технологій, що забезпечує керівництво актуальною та повною інформацією про стан бізнесу, дозволяє оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність фінансового менеджменту. |
| Недостатній рівень економічного аналізу діяльності | Впровадження системи регулярного комплексного аналізу економічної діяльності, що включає оцінку ефективності використання ресурсів, аналіз рентабельності окремих напрямків діяльності, моніторинг фінансових показників та прогнозування фінансових результатів. |
| Відсутність системи управління ризиками | Розробка та впровадження системи управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку та моніторинг ключових ризиків (ринкових, виробничих, фінансових, кліматичних), а також визначення методів їх мінімізації, включаючи диверсифікацію, страхування та хеджування. |

Джерело: складено автором на основі [18, с. 230-231]

Досконалення фінансово-економічної діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» забезпечує комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами, оптимізації витрат та підвищення ефективності інвестицій. Впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту, таких як бюджетування, управлінський

облік та аналіз, дозволяє підприємству більш ефективно контролювати фінансові потоки та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Особливу увагу слід виділити управлінським ризикам, що є критичним для сільськогосподарського підприємства, діяльність якого значною мірою залежить від погодних умов та ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.14 - Проблеми інформаційного забезпечення та шляхи їх вирішення у ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Проблема | Шлях рішення |
|---|---|
| Недостатній рівень інтеграції інформаційних систем | Впровадження комплексної системи управління підприємством (ERP-системи), що забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів в єдиний інформаційний простір, автоматизацію рутинних операцій та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. |
| Обмежене використання технологій точного землеробства | Впровадження сучасних технологій точного землеробства, включаючи техніку GPS-моніторингу, дрони для аналізу стану посівів, системи картування полів та аналізу обґрунтувань, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів та підвищити врожайність сільськогосподарських культур. |
| Відсутність системи електронного документообігу | Впровадження системи електронного документообігу, що забезпечує ефективну організацію роботи з документами, прискорює погодження та затвердження документів, зменшує кількість помилок та витрати на адміністративний персонал. |
| Низький рівень використання аналітичних систем | Впровадження BI-системи (Business Intelligence) для аналізу даних та підтримки ухвалених рішень, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства, виявляти тренди, прогнозувати результати та візуалізувати інформацію у зручному для керівництва форматі. |
| Недостатній рівень інформаційної безпеки | Розробка та впровадження комплексної системи інформаційної безпеки, що включає технічні засоби захисту інформації, організаційні заходи, навчання персоналу правилам інформаційної безпеки та регулярний аудит інформаційних систем. |

Джерело: складено автором

Досконалення інформаційного забезпечення ФГ «ПАН ПРОДУКТ» є фактором підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність та оперативність рішень, оптимізувати використання ресурсів та зменшити адміністративні витрати. Особливу увагу слід приділити впровадженню технологій точного землеробства,

які дозволяють значно підвищити ефективність рослинництва, та інтеграції різних інформаційних систем в єдиний комплекс.

Комплексний підхід до реалізації виявлених проблем у діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток довготривалої перспективи. Реалізація запропонованих заходів потребує розробки детального плану впровадження, визначення ключових напрямків та встановлених чітких термінів виконання для кожного з етапів.

Для ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно розробити систему моніторингу ключових показників ефективності, яка дозволяє остаточно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити корективи в план реалізації. Також важливо забезпечити залучення всіх працівників підприємства до процесу впровадження змін після їх мотивації та розуміння цілої трансформації є ключовими факторами успіху.

Особливу увагу слід приділити питанням фінансування запропонованих заходів. Для цього додатково розробити інвестиційний план, який включає джерела фінансування, розподіл коштів за напрямками та очікувані терміни окупності інвестицій. Враховуючи стабільний фінансовий стан ФГ «ПАН ПРОДУКТ», можливе використання як власних коштів, так і залучення зовнішнього фінансування для найбільшої реалізації капіталомістких проектів.

Таким чином, комплексне рішення виявлених проблем у діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, розширити ринки збуту та зміцнити конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

Для забезпечення сталого розвитку ФГ «ПАН ПРОДУКТ» важливо не тільки аналізувати поточний стан та динаміку основних показників, але й підтримувати прогнозування майбутніх результатів діяльності з урахуванням очікуваних заходів вдосконалення. На основі виявлених тенденцій та запропонованих шляхів оптимізації діяльності підприємства розроблено прогноз основних показників на поточний період та наступні періоди.

Проведений аналіз дозволяє прогнозувати стабільне зростання основних фінансово-економічних показників ФГ «ПАН ПРОДУКТ» протягом прогнозованого періоду. Очікується, що завдяки реалізації запропонованих заходів з удосконалення діяльності підприємства досягнуто зростання на 72,8% порівняно з поточним роком і досягнуто 226144,8 тис. грн через 3 роки. При цьому чистий прибуток збільшився на 174,6%, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат.

Таблиця 2.15 - Прогноз основних фінансово-економічних показників ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Показник | Поточний рік (факт) | Через 1 рік (прогноз) | Через 2 роки (прогноз) | Через 3 роки (прогноз) | Темп приросту (через 3 роки/поточний), % |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|--|
| Дохід, тис. грн | 130870,8 | 157045,0 | 188454,0 | 226144,8 | +72,8 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 653,0 | 915,0 | 1281,0 | 1793,4 | +174,6 |
| Активи, тис. грн | 128677,4 | 135111,3 | 148622,4 | 168140,3 | +30,7 |
| Зобов'язання, тис. грн | 3085,4 | 3394,0 | 3733,4 | 4106,7 | +33,1 |
| Кількість співробітників, осіб | 18 | 20 | 22 | 25 | +38,9 |
| Рентабельність продукції, % | 0,50 | 0,58 | 0,68 | 0,79 | +0,29 п.п. |
| Коефіцієнти автономії | 0,73 | 0,75 | 0,76 | 0,78 | +0,05 |

Джерело: складено автором на основі аналізу тенденцій

Позитивною тенденцією є прогнозування зростання кількості персоналу з 18 до 25 осіб, що дозволяє подолати негативну динаміку скорочення кадрів, яка спостерігалася протягом попереднього періоду. Очікується також підвищення показників фінансової стійкості підприємства, зокрема підвищення коефіцієнта автономії до 0,78 через 3 роки.

Таблиця 2.16 - Прогноз показників використання земельних ресурсів ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Показник | Поточний рік (факт) | Через 1 рік (прогноз) | Через 2 роки (прогноз) | Через 3 роки (прогноз) | Темп приросту (через 3 роки/поточний), % |
|--|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|--|
| Загальна площа сільськогосподарських угідь, га | 970 | 1020 | 1070 | 1120 | +15,5 |

Продовження табл. 2.16

| | | | | | |
|--|------|------|------|------|-------|
| У т.ч. рілля | 895 | 940 | 985 | 1030 | +15,1 |
| Сіножаті та пасовища | 60 | 65 | 70 | 75 | +25,0 |
| Багаторічні насадження | 15 | 15 | 15 | 15 | 0 |
| Коефіцієнт використання земельного фонду | 0,92 | 0,93 | 0,94 | 0,95 | +3,3 |
| Урожайність зернових, ц/га | 54,3 | 57,0 | 60,0 | 63,0 | +16,0 |
| Урожайність олійних культур, ц/га | 29,1 | 31,0 | 33,0 | 35,0 | +20,3 |
| Вироблено продукції рослинництва на 1 га, тис. грн | 64,2 | 73,8 | 84,9 | 97,6 | +52,0 |

Джерело: складено автором на основі аналізу тенденцій

Прогноз показників площі використання земельних ресурсів ФГ «ПАН ПРОДУКТ» передбачає подальше розширення сільськогосподарських угідь на 15,5% та оптимізацію їх структури. Особлива увага планується при підвищенні ефективності використання наявних земельних ресурсів, про те, щоб прогнозувати зростання коефіцієнта використання земельного фонду до 0,95 через 3 роки.

Таблиця 2.17 - Прогноз динаміки поголів'я та продуктивності тваринництва ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Показник | Поточний рік (факт) | Через 1 рік (прогноз) | Через 2 роки (прогноз) | Через 3 роки (прогноз) | Темп приросту (через 3 роки/поточний), % |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|--|
| Поголів'я свиней, гол. | 2350 | 2580 | 2840 | 3120 | +32,8 |
| у т.ч. основне стадо | 250 | 270 | 290 | 310 | +24,0 |
| молодняк на відгодівлі | 2100 | 2310 | 2550 | 2810 | +33,8 |
| Середньодобовий приріст, м | 740 | 765 | 790 | 815 | +10,1 |
| Вихід поросят на 1 свиноматку, гол. | 23,8 | 24,5 | 25,2 | 26,0 | +9,2 |

Продовження табл. 2.17

| | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|-----------|
| Виробництво свинини у живій вазі, т | 612 | 673 | 752 | 844 | +37,9 |
| Виробництво м'ясної продукції, т | 440 | 490 | 545 | 610 | +38,6 |
| Собівартість 1 кг свинини, грн | 82,5 | 87,0 | 91,4 | 96,0 | +16,4 |
| Рентабельність свинарства, % | 17,2 | 19,5 | 21,8 | 24,0 | +6,8 п.п. |

Джерело: складено автором на основі аналізу тенденцій

За використання сучасних технологій точного землеробства, оптимізації структури посівних площ та використання високопродуктивних сортів відбувається суттєве підвищення урожайності основних культур: зернових – на 16,0%, олійних – на 20,3%. Це збільшило виробництво продукції рослинництва на 1 га у вартісному вираженні на 52,0% відповідно з поточним роком.

Для реалізації запропонованих заходів з удосконалення діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» витрачено інвестицій в обсязі 21790 тис. грн. Найбільші інвестиції передбачені для розширення виробничих потужностей (5200 тис. грн), автоматизації виробничих процесів (3800 тис. грн) та модернізації систем утримання тварин (3100 тис. грн). Оцінений сукупний економічний ефект від впровадження всіх заходів становить 8650 тис. грн на рік, а середній термін окупності інвестицій – 2,5 роки.

Таблиця 2.18 - Прогноз ефективності впровадження заходів з удосконалення діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ»

| Напрямок удосконалення | Можливі інвестиції, тис. грн | Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік | Термін окупності, роки |
|--|------------------------------|--|------------------------|
| Автоматизація виробничих процесів | 3800 | 1520 | 2,5 |
| Впровадження системи енергоефективності | 2600 | 1040 | 2,5 |
| Розширення виробничих потужностей | 5200 | 1560 | 3,3 |
| Розвиток власної мережі | 1800 | 900 | 2,0 |
| Впровадження технологій точного землеробства | 2400 | 960 | 2,5 |
| Модернізація системи утримання тварин | 3100 | 1240 | 2,5 |
| Впровадження ERP-системи | 950 | 380 | 2,5 |
| Впровадження системи управління персоналом | 540 | 270 | 2,0 |

Продовження табл. 2.18

| | | | |
|--|-------|------|-----|
| Сертифікація продукції за міжнародними стандартами | 620 | 310 | 2,0 |
| Розвиток експортної діяльності | 780 | 470 | 1,7 |
| Всього | 21790 | 8650 | 2,5 |

Джерело: складено автором

Найбільш ефективними з точки зору окупності є заходи з розвитку експортної діяльності (термін окупності 1,7 роки), розвиток власної мережевої реалізації, впровадження системи управління персоналом та сертифікації продукції за міжнародними стандартами (термін окупності 2,0 роки).

Реалізація запропонованих заходів дозволить ФГ «ПАН ПРОДУКТ» суттєво підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції на та забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу ринку.

ВИСНОВКИ

Управління бізнес-процесами є фундаментальним аспектом ефективного функціонування сучасного підприємства. Розглянуті концепції, включаючи процесний підхід, реінжиніринг, тотальне управління якістю, безперервне вдосконалення процесів та ощадливе виробництво, формують методологічну основу для систематичної роботи з бізнес-процесами. Принципи ефективного управління бізнес-процесами, такі як орієнтація на клієнта, залучення персоналу, системний підхід, транспарентність та прийняття рішень на основі фактів, забезпечують цілісність та результативність процесного управління в умовах цифрової трансформації економіки.

Сучасні методології моделювання бізнес-процесів (BPMN, EPC, IDEF0, ARIS) та методології їх вдосконалення (реінжиніринг, безперервне вдосконалення, Lean Manufacturing, Six Sigma) надають підприємствам широкий інструментарій для аналізу, оптимізації та трансформації бізнес-процесів. Моделі зрілості бізнес-процесів та системи показників їх ефективності створюють основу для об'єктивної оцінки поточного стану та визначення шляхів підвищення результативності процесного управління. В умовах цифрової трансформації економіки ефективне управління бізнес-процесами стає критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Проведений комплексний аналіз діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку за більшістю ключових показників. Підприємство ефективно використовує земельні ресурси, про що свідчить стабільно високий коефіцієнт їх використання та зростання урожайності основних сільськогосподарських культур. Спостерігається розширення земельного банку, оптимізація структури посівних площ зі збільшенням частки високорентабельних культур, а також нарощування обсягів виробництва у тваринництві з одночасним покращенням якісних показників. Зростання виробництва продукції рослинництва на гектар у вартісному вираженні майже вдвічі свідчить про підвищення інтенсивності землекористування.

Фінансовий стан ФГ «ПАН ПРОДУКТ» характеризується значним покращенням показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта фінансової залежності вказують на підвищення фінансової незалежності підприємства. Покращення показників ліквідності свідчить про високу платоспроможність. Особливо вражаючим є значне зростання рентабельності активів, власного капіталу та продукції, що відображає підвищення ефективності діяльності та використання ресурсів. Аналіз каналів збуту засвідчує переорієнтацію на прямі продажі та розвиток власної збутової мережі, що сприяє збільшенню прибутковості реалізації продукції.

Запропоновані заходи щодо покращення діяльності ФГ «ПАН ПРОДУКТ» охоплюють ключові сфери управління. Зокрема, передбачається впровадження системи матеріального стимулювання працівників із щорічним підвищенням заробітної плати на 10%, що має знизити плинність кадрів на 20%. У виробництві планується закупівля сучасної техніки (тракторів, сівалок, обприскувачів) на суму 1,5 млн грн, що дозволить підвищити врожайність на 15% та скоротити витрати ручної праці на 30%. Також передбачено впровадження автоматизованої облікової системи вартістю 200 тис. грн, що забезпечить оперативний контроль за витратами та складськими запасами.

У сфері маркетингу пропонується розробка сайту підприємства та активне просування продукції через соціальні мережі, що дозволить збільшити обсяг реалізації на 25% протягом року. Також планується укладення нових контрактів із торговими мережами, що дасть змогу розширити ринок збуту на 3 додаткові області. У фінансовій сфері рекомендується впровадити бюджетування та щомісячний контроль витрат, що дозволить знизити непередбачувані витрати на 12%. У перспективі прогнозується збільшення чистого прибутку господарства на 35% упродовж двох років за рахунок підвищення ефективності управління та оптимізації ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
3. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України від 07.08.2018 р. № 9015. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html
4. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. 224 с.
5. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / пер. з англ. Ю. Корнілович. Харків : Фабула, 2020. 272 с.
6. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 332 с.
7. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 440 с.
8. Дафт Р. Л. Менеджмент / пер. з англ. В. Вольський. 10-те вид. Київ : Наукова думка, 2021. 656 с.
9. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6633>
10. Євдокимова Н. М. Економічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 327 с.
11. Іванова М. І., Маркус О. Е. Порівняльна характеристика методів аналізу бізнес-процесів підприємств. Економічний простір. 2020. № 141. С. 118-121.

12. Репін В. В., Єліфьоров В. Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів / пер. з рос. І. Дубейко. Харків : Фабула, 2023. 544 с.
13. Криворучко О. М. Інтегрована модель удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2022. № 32. С. 17-30.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2022. 384 с.
15. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення / пер. з англ. С. Коваленко. Київ : Стандарт, 2021. 272 с.
16. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. у структурно-логічних схемах. Харків : ХНЕУ, 2019. 80 с.
17. Мельничук О. С. Моделювання бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 47-52.
18. Мохонько Г. А., Тарасенко К. В. Проектний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємств атомної енергетики. Економіка і суспільство. 2023. № 18. С. 417-424.
19. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2023. 244 с.
20. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат / пер. з англ. Г. Остапенко. Київ : Rabulum, 2022. 132 с.
21. Шеєр А.-В. ARIS – моделювання бізнес-процесів / пер. з англ. О. Михайлов. Київ : Основи, 2020. 224 с.
22. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 172-181.
23. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2021. 238 с.
24. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2022. № 30. С. 60-65.

25. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2020. № 13. С. 145-149.
26. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2022. № 1. С. 53-59.
27. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2021. № 22(2). С. 171-182.
28. Кондратьєв Е. В., Кузнецова М. М. Показники оцінювання ефективності бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2020. № 4. С. 104-112.
29. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 536 с.
30. Харрінгтон Дж. Удосконалення бізнес-процесів / пер. з англ. П. Михайлов. Київ : КМА, 2020. 320 с.
31. Дейнека О. Є. Моделювання управління бізнес-процесами у контексті інноваційного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2023. № 4. С. 132-139.
32. Шевчук І. Б., Старух А. І. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : ННБК «АТБ», 2023. 448 с.
33. Захарчин Г. М. Механізм формування і розвитку корпоративної культури. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 288 с.
34. Скрипник М. І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. Облік і фінанси АПК. 2021. № 1. С. 46-49.
35. Чернобай Л. І., Кулиняк І. Я., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. № 769. С. 125-131.
36. ФГ «ПАНПРОДУКТ». [URL:https://opendatabot.ua/c/33309000](https://opendatabot.ua/c/33309000)
37. ФГ«ПАНПРОДУКТ». URL:
<https://www.ukraine.com.ua/egrpou/33309000/>

38. Анненкова Ю. Г. Інноваційні підходи до модернізації бізнес-процесів в аграрному секторі України. Інноваційні рішення для відродження України глобальні парадигми конкурентоспроможності: збірник матеріалів 92-ї щорічної студентської Наукової конференції КНЕУ імені Вадима Гетьмана (17.04.-17.05.2025). Платформа «Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення». Київ: КНЕУ, 2025.