

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ВАРФАЛЮК ВАДИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005.511:334.72]:338.436

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Вадим ВАРФАЛЮК

Науковий керівник Гнатишин Людмила Богданівна, доктор економічних наук,
професор

Львів 2026

АНОТАЦІЯ

Варфалюк В. В. Управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент. – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретико-методичний базис, а також сформовано практичні рекомендації щодо розробки механізмів та інструментів управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств через формування екосистеми управління з метою створення умов для сталого розвитку.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до трактування категорій «процес» і «бізнес-процес» дозволило уточнити їх економічну сутність та обґрунтувати системний характер у межах сучасної управлінської парадигми. Доведено, що перехід до процесного управління забезпечує розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення доданої вартості. Сформовано авторське трактування бізнес-процесу як керованої, гнучкої та інтегрованої сукупності операцій, результат яких набуває цінності лише за умови його включення у подальші процеси. Встановлено, що ефективність функціонування бізнес-процесів визначається їх системністю, узгодженістю та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства. Процесний підхід в управлінні змінює модель відповідальності у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, формуючи її розподілений характер між усіма учасниками створення продукту. Запропоновано адаптоване трактування бізнес-процесів великотоварних

сільськогосподарських з урахуванням галузевої специфіки, включаючи біологічні трансформації та вплив природних чинників.

Доведено, що специфіка аграрного виробництва істотно ускладнює організацію та управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. Тому ефективне функціонування таких підприємств можливе лише за умов системної інтеграції та стандартизації бізнес-процесів, їх постійного моніторингу, оптимізації з урахуванням ризиків зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Запропонована класифікація бізнес-процесів за ознаками створення доданої вартості та локалізації на основні, допоміжні, управлінські та процеси розвитку поглиблює теоретичне розуміння їх структури та взаємозв'язків, а також створює методичну основу для вдосконалення інструментарію управління.

Обґрунтовано доцільність використання сучасних аналітичних інструментів і моделей оцінювання для діагностики стану бізнес-процесів та визначення напрямів їх удосконалення. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності оптимізації та рівня зрілості бізнес-процесів, який базується на використанні системи кількісних і якісних показників та інтегрального індексу зрілості бізнес-процесу (процесної зрілості). Встановлено, що впровадження механізмів моніторингу, цифровізації та безперервного вдосконалення бізнес-процесів забезпечує підвищення операційної ефективності, зниження витрат і створює передумови для сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Досліджено теоретичні та практичні засади розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції та воєнних викликів із акцентом на формування соціально інклюзивної аграрної структури. Обґрунтовано, що трансформація галузі зумовлена адаптацією до вимог Спільної аграрної політики ЄС і передбачає модернізацію, орієнтацію на сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Доведено, що попри зниження частки у ВВП аграрний сектор зберігає стратегічне значення для економіки, забезпечуючи продовольчу

безпеку та експортний потенціал. Встановлено домінування великотоварних сільськогосподарських підприємств, які концентрують ресурси, формують основні обсяги виробництва та виступають драйверами інновацій. При цьому зростає асиметрія між ними та малими і середніми господарствами. Обґрунтовано необхідність збалансованої моделі розвитку, що поєднує концентрацію виробництва з підтримкою малого агробізнесу, впровадженням цифрових технологій і підвищенням ефективності управління, де великотоварні сільськогосподарські підприємства виконують роль ключових платформ інновацій і сталого розвитку сільських територій.

Проаналізовано сильні та слабкі сторони функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств, визначено зовнішні можливості та загрози, що впливають на розвиток бізнес-процесів. За результатами анкетування виявлено особливості застосування процесного підходу в управлінні середніх та великих сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, де лише незначна частка підприємств має чітко структуровану систему бізнес-процесів, а формалізація носить фрагментарний характер. Результати дослідження обумовлюють необхідність удосконалення системної регламентації, активного впровадження цифрових та управлінських інструментів, підвищення кваліфікації персоналу та розвитку координації для забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків і сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що подальший розвиток управління бізнес-процесами потребує комплексного використання технологічних інновацій, інтеграції інформаційних систем, формалізації управлінських механізмів та системної підготовки кадрів для забезпечення стійкого функціонування та зростання конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Виявлено недостатній рівень інтегрованості та координації між підрозділами великотоварних сільськогосподарських підприємств, обмежене застосування інструментів процесного управління та низький рівень цифровізації, що призводить до дублювання функцій, затримки у прийнятті

управлінських рішень і зниження оперативності діяльності. Доведено, що бізнес-процеси характеризуються частковою формалізацією, високою централізацією управління та значною роллю неформальних механізмів координації, тоді як ключовими стримуючими чинниками процесного управління виступають ринкова нестабільність, воєнні виклики, дефіцит кваліфікованих кадрів і внутрішні організаційні недоліки. Обґрунтовано, що підвищення ефективності бізнес-процесів потребує системного підходу, орієнтованого на фінансову стабілізацію, оптимізацію організаційної структури, цифровізацію та розвиток людського капіталу. При цьому домінування середнього рівня зрілості бізнес-процесів свідчить про поступове впровадження процесного підходу та наявність значного потенціалу для його поглиблення.

Обґрунтовано, що екосистемний підхід є сучасною парадигмою управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, яка забезпечує подолання обмежень традиційних ієрархічних моделей шляхом інтеграції ресурсів, технологій, інформаційних потоків та учасників ринку в єдине динамічне середовище створення доданої вартості. Екосистема управління характеризується багаторівневою структурою, яка охоплює стратегічний, управлінський, виробничий, технологічний, логістичний і контрольний контури. Ці компоненти інтегровані за допомогою цифрової платформи, де бізнес-процеси виступають ключовим об'єктом управління, а ядро управління забезпечує їх узгодженість із стратегічними цілями. Доведено, що ефективність екосистеми управління визначається впровадженням принципів відкритості, мережевої взаємодії та оркестрації, а також здатністю до інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників. Відтак, оптимальний розподіл повноважень між функціональними керівниками та лідерами бізнес-процесів забезпечує синергію управління без ускладнення організаційної структури, що, у свою чергу, сприяє підвищенню адаптивності, інноваційності та ефективності діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, формуючи передумови для зміцнення конкурентних позицій і впровадження ESG-принципів.

Сформовано методичні засади трансформації функціональної форми управління у процесну, які передбачають діагностику чинної системи управління, ідентифікацію та моделювання бізнес-процесів, впровадження процесних ролей і розподіл відповідальності, а також інтеграцію сучасних ІТ-рішень і систем показників ефективності (KPI). Підґрунтям переходу до процесної форми управління є низький рівень зрілості бізнес-процесів. Визначено, що ключовими результатами такої трансформації є формування матричної системи управління, посилення горизонтальної координації, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та досягнення системних ефектів, зокрема масштабованості та інтеграції з учасниками аграрної екосистеми. Доведено, що впровадження екосистемно орієнтованого процесного управління дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам еволюціонувати від виробників сировини до інтелектуальних сервісних платформ.

Обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні аспекти впровадження платформної моделі управління в умовах цифрової трансформації великотоварних сільськогосподарських підприємств. Доведено, що платформна модель забезпечує інтеграцію підприємств у аграрні екосистеми та формує мережеві ефекти взаємодії зі стейкхолдерами. Встановлено, що застосування екосистемної концепції управління бізнес-процесами (BPM) у поєднанні з цифровими платформами сприяє формуванню єдиного інформаційно-аналітичного простору та переходу до data-driven моделі прийняття управлінських рішень. Узагальнено, що впровадження платформної моделі створює передумови для інтеграції великотоварних сільськогосподарських підприємств до європейського економічного простору.

Ключові слова: управління, великотоварні сільськогосподарські підприємства, бізнес-процеси, процесне управління, функціональне управління, управлінський інструментарій, екосистема, цифровізація, сталий розвиток.

ABSTRACT

Varfalyuk V. V. Business process management at large-scale agricultural enterprises. – Manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in the field of study 07 Management and Administration, specialty 073 Management – Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, 2026.

The dissertation sets out a theoretical and methodological foundation while providing practical recommendations for optimizing the business processes of large agricultural enterprises. This is based on a defined mechanism and a specific set of tools within the management ecosystem.

By synthesizing various theoretical and methodological approaches, the dissertation clarifies the economic essence of the concepts of “process” and “business process”. This clarification substantiates their systemic nature within the context of contemporary management paradigms. The research demonstrates that transitioning to process-based management allows the enterprise to be viewed as a cohesive system of interrelated actions designed to create added value. The author defines a business process as a managed, flexible, and integrated set of operations. The resulting value is achieved when this process is incorporated into subsequent processes. It is established that the effectiveness of business processes depends on their systematic nature, coherence, and alignment with the strategic goals of the enterprise. The process-oriented approach to management alters the model of responsibility within large-scale agricultural enterprises, distributing this responsibility among all participants involved in product creation. An adapted interpretation of business processes specific to large-scale agricultural enterprises is proposed, taking into consideration industry-specific characteristics such as biological transformations and the impact of natural factors.

The unique characteristics of agricultural production complicate the organization and management of business processes in large-scale agricultural enterprises.

Therefore, effective operation is only achievable through systematic integration and standardization of business processes, along with constant monitoring and optimization that accounts for external environmental risks, especially in times of economic instability and military challenges. Furthermore, the dissertation introduces a classification of business processes centered on value creation, categorizing them into core, support, management, and development processes. This classification deepens the understanding of their structure and interrelationships while also providing a methodological foundation for enhancing management tools.

The dissertation emphasizes the importance of modern analytical tools and evaluation models for diagnosing business processes and identifying areas for improvement. A methodological approach is proposed to assess the effectiveness of optimization and the maturity level of these processes. This approach utilizes a system of both quantitative and qualitative indicators, along with an integrated business process maturity index. The study establishes that implementing mechanisms for monitoring, digitization, and continuous improvement of business processes leads to enhanced operational efficiency, reduced costs, and the promotion of sustainable development within large-scale agricultural enterprises.

Furthermore, the research explores the theoretical and practical foundations for developing Ukraine's agricultural sector amid European integration and military challenges. It stresses the importance of creating a socially inclusive agricultural structure. The transformation of the sector is influenced by the need to align with the European Union's Common Agricultural Policy, which entails modernization, a commitment to sustainable development, and increased competitiveness. Despite a decline in its contribution to GDP, the agricultural sector remains strategically important for the economy, ensuring food security and export potential. The dominance of large-scale agricultural enterprises is noted, as they concentrate resources, produce the majority of agricultural output, and drive innovation. However, a growing disparity between these large enterprises and small and medium-sized farms is also acknowledged. The dissertation supports the need for a balanced development model that combines production concentration with support for small agribusinesses, the

introduction of digital technologies, and improved management efficiency. In this model, large-scale agricultural enterprises are positioned as key platforms for innovation and the sustainable development of rural areas.

The strengths and weaknesses of large-scale agricultural enterprises have been analyzed, revealing external opportunities and threats that impact their business processes. Survey results indicate that in Lviv and Rivne regions, only a small percentage of these enterprises have a well-structured process system, and the formalization of processes is often fragmented. The research highlights the need for improved systematic regulation, the active implementation of digital and management tools, enhanced staff qualifications, and better coordination. These measures are crucial for effective resource utilization, risk minimization, and the sustainable development of large-scale agricultural enterprises. It has been established that the future development of business process management will require comprehensive adoption of technological innovations, integration of information systems, formalization of management mechanisms, and ongoing staff training to ensure sustainable operations and increased competitiveness.

The study also identified a lack of integration and coordination among departments within large-scale agricultural enterprises, limited use of process management tools, and a low level of digitalization. These issues contribute to function duplication, delays in decision-making, and reduced operational efficiency. The research shows that business processes are often only partially formalized, with a high degree of centralized management and significant reliance on informal coordination mechanisms. Key constraints on process management include market instability, military challenges, shortages of qualified personnel, and internal organizational issues. To enhance the efficiency of business processes, a systematic approach is necessary - one that focuses on financial stabilization, optimization of organizational structures, digitalization, and the development of human capital. The intermediate level of business process maturity observed at the enterprises suggests a gradual implementation of a process-oriented approach and significant potential for further development.

The ecosystem approach is an effective modern paradigm for managing the business processes of large-scale agricultural enterprises. This approach overcomes the limitations of traditional hierarchical models by integrating resources, technologies, information flows, and market participants into a cohesive, dynamic environment for creating added value. The management ecosystem features a multi-level structure that includes strategic, managerial, production, technological, logistical, and control components. These elements are interconnected through a digital platform, where business processes are the primary focus of management, and the core management function ensures alignment with strategic goals. Research has demonstrated that the effectiveness of a management ecosystem relies on key principles such as openness, networked interaction, and orchestration, as well as the capacity to integrate both external and internal factors. Optimal authority distribution between functional managers and business process leaders promotes management synergy without complicating the organizational structure. This, in turn, enhances the adaptability, innovation, and efficiency of large-scale agricultural enterprises, contributing to stronger competitive positions and the implementation of ESG principles.

The methodological foundations for transforming a functional management structure into a process-oriented one have been established. This transformation involves diagnosing the current management system, identifying and modeling business processes, introducing process roles, allocating responsibilities, and integrating modern IT solutions along with key performance indicators (KPIs). The transition to a process-oriented management model is largely driven by the current low level of business process maturity. Key outcomes of this transformation include the establishment of a matrix management system, enhanced horizontal coordination, improved quality of management decisions, and the achievement of systemic effects such as scalability and integration within the agricultural ecosystem. This implementation of ecosystem-oriented process management enables large-scale agricultural enterprises to evolve from mere raw material producers to intelligent service platforms.

Moreover, both the theoretical and methodological foundations and practical aspects of adopting a platform-based management model in the digital transformation of large-scale agricultural enterprises have been substantiated. The platform-based model enables the integration of enterprises into agricultural ecosystems and promotes network effects in interactions with stakeholders. It has been established that combining business process management (BPM) concepts with digital platforms helps create a unified information and analytical space, facilitating a shift to a data-driven model of managerial decision-making. Implementation of this platform model lays the groundwork for integrating large-scale agricultural enterprises into the European economic space.

Keywords: management, large-scale agricultural enterprises, business processes, process management, functional management, management tools, ecosystem, digitalization, sustainable development.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. №1-2. С. 60-68 (0,69 авт. арк., дисертанту належить 0,39 авт. арк.; автором обґрунтовано змістові характеристики та сформульовано авторське тлумачення категорії «бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств»). <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.060>
2. Варфалюк В. Інструменти управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного університету природокористування: серія Економіка АПК*. 2024. № 31. С. 146–152 (0,6 авт. арк.). <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.020>
3. Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування: серія Економіка АПК*. 2025. № 32. С. 146–155 (0,6 авт. арк.). <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.146>
4. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Бізнес-процеси як економічна категорія управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2026. №4. С. 83-93 (1,03 авт. арк., дисертанту належить 0,6 авт. арк.; автором розроблено методичку оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.83>
5. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Цифрова трансформація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2026. №55. С. 90-97 (0,68 авт. арк., дисертанту належить 0,4 авт. арк.; автором змодельовано архітектуру та визначено переваги цифрової платформи управління бізнес-процесами

великотоварних сільськогосподарських підприємств; запропоновано методiku оцінювання економічного ефекту від цифрової трансформації).
[https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-12)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Варфалюк В. В. Економічна сутність поняття «бізнес-процес»: сільськогосподарський аспект. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 22-23 берез.); у 2-х ч. Львів: ЛНАУ, 2023. Ч. 1. С. 27-28 (0,1 авт. арк.).
7. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Управління фінансами в агрохолдингах. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції*: збірник тез III Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Дубляни, 26 квітн.); у 2-х ч. Дубляни: ЛНУП, 2023. Ч. II. С. 131-132 (0,1 авт. арк., дисертанту належить 0,05 авт. арк.; автором визначено напрямки розподілу фінансових ресурсів в агрохолдингах).
8. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В., Ханас В. А. Економічні процеси та їх місце у функціонуванні сільськогосподарських підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практич. форуму (Львів, 4–6 жовт.). Львів: ЛНУП, 2023. С. 38-40 (0,2 авт. арк., дисертанту належить 0,05 авт. арк.; автором охарактеризовано сутність, значення та змістові характеристики поняття «процес»).
9. Варфалюк В. В. Поняття галузевої структури та вертикальної інтеграції великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 27-28 берез.). Львів: ЛНУП, 2024. С. 86-87 (0,1 авт. арк.).
10. Варфалюк В. В. Управлінський аспект організаційної структури великотоварного сільськогосподарського підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали Всеукр. наук.-

- практ. конф. (Запоріжжя, 11 черв.). Полтава: Вид-во ПП «Астроя», 2024. С. 8-10 (0,1 авт. арк.).
11. Варфалюк В. В. Роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 берез.); у 2-х ч. Дніпро: Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. Ч. II. С. 280-281 (0,2 авт. арк.).
 12. Варфалюк В. В. Управління бізнес-процесами у системі стратегічного менеджменту великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Дубляни, 11-12 червн. 2025). Дубляни: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2025. С. 152-154 (0,2 авт. арк.).
 13. Варфалюк В. В. Екосистемна модель управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу*: матеріали V Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 05 лют. 2026). Кам'янець-Подільський: Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2026. С. 416-419 (0,2 авт. арк.).
 14. Варфалюк В.В. Інтеграція функціонального та процесного механізмів в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування)*: матеріали VII Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 25-26 берез.). Львів: ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2026. С. 341-343 (0,2 авт. арк.).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	16
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	26
Бізнес-процеси як економічна категорія управління	
1.1. великотоварними сільськогосподарськими підприємствами.....	26
1.2. Специфіка бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств у контексті управління.....	42
1.3. Моделі та методи оцінки, аналізу і оптимізації бізнес-процесів.....	71
Висновки до розділу 1.....	90
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ	
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	94
2.1. Місце і роль великотоварних сільськогосподарських підприємств в соціально інклюзивній аграрній структурі.....	94
2.2. Фактичний стан управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.....	118
2.3. Проблеми організації та управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств у сучасних економічних умовах.....	136
Висновки до розділу 2.....	156
МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ	
РОЗДІЛ 3. ЕКОСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	159
3.1. Концептуальні засади та структурні елементи екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.....	159
3.2. Трансформація функціональної форми управління в процесну в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств	176
3.3. Цифровізація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.....	198
Висновки до розділу 3.....	215
ВИСНОВКИ.....	219
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	223
ДОДАТКИ.....	241

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аграрний сектор відіграє ключову стратегічну роль в економіці України, забезпечуючи значну частку ВВП, валютних надходжень від експорту та продовольчу безпеку держави. Центральне місце в секторі аграрної економіки займають великотоварні сільськогосподарські підприємства та інтегровані агрохолдинги, які є основними виробниками товарної продукції та рушіями інновацій. Однак, незважаючи на значні масштаби діяльності, ці підприємства постійно стикаються з викликами, пов'язаними із сезонністю, залежністю від природних факторів та зміни клімату, суттєвими ціновими та валютними ризиками, а також необхідністю інтеграції інформаційних систем і складних технологій у землеробстві та тваринництві.

В умовах посилення глобальної конкуренції та потреби у сталому розвитку, традиційне функціонально-орієнтоване управління, поширене у середовищі сільськогосподарських підприємств, виявляється недостатньо ефективним для забезпечення максимальної прозорості та контролю, особливо за розосередженими ресурсами великотоварного аграрного бізнесу. Це зумовлює необхідність переходу до процесного підходу, який розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних, вимірюваних та керованих бізнес-процесів. Саме управління бізнес-процесами надає інструментарій для ідентифікації «вузьких місць», які гальмують процеси, оптимізації ресурсоспоживання та підвищення швидкості реакції на ринкові зміни. Проблеми управління бізнес-процесами для досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами практичних і соціальних результатів є актуальними і потребують ретельного дослідження. Відтак, недостатня наукова розробленість адаптованих методик управління бізнес-процесами, які враховують специфіку аграрного виробництва, масштаби і напрямки діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, зумовлює актуальність обраної теми дисертації. Досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами ознак технологічної модернізації, ринковості, фінансової та

екологічної стійкості, соціальної відповідальності вимагає розробки управлінського інструментарію для оптимізації бізнес-процесів з метою перетворення цих суб'єктів агробізнесу з простого виробника на високотехнологічну, соціально орієнтовану та фінансово стійку бізнес-систему.

Теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами знайшли своє відображення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Iansiti M., Levien R., James Harrington H., Esseling E. K. C., van Nimwegen H., Parmenter D., Гальків Л., Демиденко В., Денисенко Л., Єршова О., Загородна О., Климчук М., Корзаченко О., Мірошник Р., Нетепчук В., Нищенко О., Ольшанський О., Прокопенко М., Сарай Н., Світлишин І., Стрілок О., Терлецька Ю., Шульга О. Вивченню інструментарію управління бізнес-процесами в аграрному виробництві присвячені дослідження Андрійчука В., Вакуленко В., Гадзала Я, Безуглої Л., Білого О., Бондаренко С., Гнатишин Л., Єсип А., Клименко Н., Кравчук І., Кривець Ю., Лупенка Ю., Маркович Н., Негрей М., Пріб А., Прокопишин О., Саблука П., Сметан Д., Телічко Н., Урби С., Яціва І. Водночас науковий доробок щодо комплексного управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, який би враховував їхню вертикальну інтеграцію, циклічність та територіальну розподіленість, залишається фрагментарним. Це створює суттєвий методичний розрив між загальними концепціями управління бізнес-процесами та їхньою практичною імплементацією в аграрному секторі. Необхідність заповнення цього розриву є підґрунтям для проведення даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах наукової тематики факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького «Механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки та сільських територій» (номер державної реєстрації 0121U108898) на 2021–2025 роки. Вклад дисертанта полягає в обґрунтуванні теоретичних, практичних і методичних положень щодо розробки управлінського інструментарію та організаційних рішень для оптимізації бізнес-

процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств з метою досягнення ними ознак високотехнологічності, стійкості та соціальної відповідальності.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичного базису та розробка механізмів і інструментів управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств через формування екосистеми управління з метою створення умов для сталого розвитку.

Для досягнення сформульованої мети дослідження окреслено такі наукові та практичні завдання:

- охарактеризувати бізнес-процеси як економічну категорію управління;
- з'ясувати специфіку бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств у контексті управління;
- побудувати моделі та окреслити методи оцінки, аналізу і оптимізації бізнес-процесів;
- виявити місце і роль великотоварних сільськогосподарських підприємств в соціально інклюзивній структурі аграрного виробництва;
- здійснити оцінку фактичного стану управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах;
- окреслити ключові проблеми в організації та управлінні бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств в сучасних економічних умовах;
- розвинути концептуальні засади та визначити структурні елементи екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств;
- змодельовати трансформацію функціональної форми управління в процесну в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств;
- запропонувати порядок цифрової трансформації екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами та особливості застосування управлінського інструментарію у сегменті великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-прикладні засади формування, функціонування та удосконалення системи управління для оптимізації бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну й методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії щодо пояснення сутності та системного характеру категорії «бізнес-процес», а також діалектичний метод пізнання і системний підхід для створення механізмів та розроблення інструментарію формування екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. При цьому використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких: аналіз і синтез – для формулювання авторського тлумачення поняття «бізнес-процес» та виявлення місця і ролі великотоварних сільськогосподарських підприємств в соціально інклюзивній аграрній структурі; індукції та дедукції – для з'ясування специфіки перебігу бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах та генерування теоретичних уявлень про екосистему управління бізнес-процесами; узагальнення – для визначення теоретичних та методичних основ управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств; системно-структурний аналіз – для виділення компонентів цифрової екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств та механізму трансформації функціональної форми управління у процесну; порівняльний метод та систематизація – для порівняння характеристик форм управління, розробки сукупності управлінських заходів та низки показників оцінки ефективності (KPI) в межах екосистеми управління бізнес-процесами; статистичний аналіз – для виявлення тенденцій поширення процесного підходу в управлінні на мікрорівні; графічний – для візуалізації

результатів дослідження; анкетування – для оцінки зрілості бізнес-процесів та встановлення фактичного стану і проблем в управлінні бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах; групування – для поділу великотоварних сільськогосподарських підприємств за рівнями зрілості бізнес-процесів з метою виявлення закономірностей розвитку управління бізнес-процесами; PEST- та SWOT-аналіз – для ідентифікації впливу чинників на управління бізнес-процесами; моделювання – для побудови карт бізнес-процесів та розподілу відповідальності в наскрізних (крос) бізнес-процесах великотоварних сільськогосподарських підприємств; абстрактно-логічний – для узагальнення результатів та формулювання висновків і пропозицій наукового дослідження.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є: нормативно-правові акти та стандарти; офіційна інформація Державної служби статистики України; результати анкетування керівників середніх та великих сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей щодо оцінювання стану та зрілості бізнес-процесів у їхніх підприємствах; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; інформація з мережі Інтернет; особисті спостереження дисертанта.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів на засадах визначеного управлінського інструментарію та організаційних рішень для досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами ознак високотехнологічності, стійкості та соціальної відповідальності. Отримані результати уможливили формулювання положень, які становлять особистий внесок дисертанта і характеризуються науковою новизною, а саме:

удосконалено

сутнісне трактування поняття «бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств», яке розглядається як сукупність безперервних, взаємопов'язаних і керованих дій та біологічних трансформацій,

що формують механізм створення доданої вартості в межах вертикально інтегрованих бізнес-моделей з орієнтацією на поглиблення засад процесного управління, досягнення економічних, соціальних і екологічних ефектів великотоварними сільськогосподарськими підприємствами;

теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності оптимізації та рівня зрілості бізнес-процесів на основі кількісних і якісних показників та інтегрального індексу зрілості, використання якого забезпечує системне розуміння ступеня організації, ефективності та керованості бізнес-процесів, що досягається шляхом доповнення методики оцінки додатковим критерієм керованості для врахування здатності бізнес-процесів до цілеспрямованого управління, координації та адаптивного розвитку в умовах функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств;

концепцію створення методологічних та організаційних передумов процесного управління у великотоварних сільськогосподарських підприємствах через імплементацію моделі екосистеми управління бізнес-процесами, побудованої на засадах оркестрації, розподілу ролей та комплексу компетенцій лідерів бізнес-процесів, що сприяє формуванню єдиного динамічного середовища створення доданої вартості;

методику трансформації функціональної форми управління в процесну у великотоварних сільськогосподарських підприємствах за рахунок упровадження екосистемного підходу до управління бізнес-процесами, що передбачає інтеграцію інституційних, організаційних та цифрових компонентів у єдине управлінське середовище, забезпечує вертикальну й горизонтальну інтеграцію управління, координацію взаємодії між учасниками бізнес-процесів та їх оптимізацію;

архітектуру цифрової екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, що ґрунтується на платформній моделі як інституційно-технологічному ядрі та забезпечує синхронізацію наскрізних процесів і акумулювання даних у єдиному інформаційно-аналітичному просторі. Методичні підходи і практичні аспекти

впровадження платформної моделі передбачають інтеграцію ВРМ-систем із сучасними цифровими технологіями та штучним інтелектом, орієнтацію на мережеву взаємодію зі стейкхолдерами та врахування ризиків цифрової трансформації;

набули подальшого розвитку

теоретичні засади розуміння економічної сутності великотоварних сільськогосподарських підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, розглядаються як результат функціонування інтегрованої багаторівневої системи бізнес-процесів, що охоплює повний ланцюг створення доданої вартості та визначає архітектуру управління підприємством; при цьому обґрунтовано роль розміру сільськогосподарського підприємства як системоутворюючого чинника організації бізнес-процесів, що зумовлює рівень їх формалізації, ієрархічність, ступінь стандартизації та потребу в цифровізації, поглиблюючи розуміння взаємозв'язку між масштабами діяльності та складністю процесного управління;

науково-практичні основи формування соціально інклюзивної аграрної структури, що ґрунтуються на поєднанні євроінтеграційних орієнтирів, воєнних викликів і структурних особливостей аграрного сектору України, з обґрунтуванням багаторівневої моделі розвитку, в якій великотоварні сільськогосподарські підприємства на засадах оптимізації бізнес-процесів визначено ключовими драйверами інновацій та конкурентоспроможності при збереженні ролі малих і середніх виробників у забезпеченні зайнятості та соціальної стабільності;

методичні засади дослідження поширення практик управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств за результатами анкетування для диференційованого визначення ступеня формалізації бізнес-процесів та ідентифікації застосовуваного управлінського інструментарію з метою напрацювання рекомендацій щодо системного поширення процесного підходу в управлінській практиці великотоварних сільськогосподарських підприємств;

науково-методичні положення щодо підвищення ефективності бізнес-процесів, які базуються на пропозиціях зміни експортної стратегії, маркетингових інноваціях та комплексному врахуванні рівня керованості як системоутворюючого чинника у забезпеченні зрілості бізнес-процесів та здатності великотоварних сільськогосподарських підприємств оперативно реагувати на зміни і забезпечувати узгодженість дій із стратегічними цілями.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування набору організаційних рішень та інструментів управлінського впливу на бізнес-процеси з метою їх оптимізації й забезпечення сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Пропозиції щодо використання методів оцінки, аналізу і оптимізації бізнес-процесів, а також положення про те, що управлінські рішення органів місцевого самоврядування повинні фокусуватись навколо питань інклюзивного розвитку аграрного сектору та сільських територій будуть використані у реалізації ключових положень Стратегії розвитку Добротвірської громади Шептицького району Львівської області на період до 2027 року (довідка № 11 від 19.02.2026 р.).

Рекомендації щодо формування моделі партнерства «бізнес-громада» із спільним стратегічним плануванням розвитку територій, участі у громадських слуханнях та підтримки локальних ініціатив будуть використані у реалізації ключових положень Стратегії розвитку Вербської територіальної громади Дубенського району Рівненської області на період до 2027 року (довідка № 358/02-20 від 03.03.2026 р.).

Агрокорпорація «Крупець» та, зокрема, товариство з обмеженою відповідальністю «Агролан Крупець» прийняли до уваги пропозиції щодо оцінки бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, розроблений порядок трансформації функціональної форми управління в процесну та механізм платформної моделі в межах цифровізації екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств (довідка № 49 від 18.03.2026 р.).

Науково-методичні положення дисертаційної роботи використовують у навчальному процесі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького під час викладання таких дисциплін: «Управління бізнес-процесами», «Управління бізнес-моделлю підприємства», «Управління конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу», «Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств», «Бізнес-об'єднання та бізнес-партнерство» (довідка № 2027-17 від 18.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати дисертації, включно з основними положеннями, рекомендаціями та висновками, одержані та сформульовані здобувачем самостійно. Використання матеріалів із спільних публікацій обмежується виключно ідеями та розробками, які є особистим внеском автора роботи.

Апробація результатів дисертації. Ключові положення дисертації пройшли апробацію на науково-практичних конференціях та форумах різного рівня, зокрема: «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (Львів, 2023; 2024; 2026 рр.); «Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції» (Дубляни, 2023 р.); «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2023 р.); «Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період» (Запоріжжя, 2024 р.); «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів» (Дубляни, 2025 р.); «Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти» (Дніпро, 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дисертації опубліковано 14 наукових праць, зокрема: 5 статей у наукових фахових виданнях та 9 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,0 авт. арк., з яких особистий внесок дисертанта складає 3,79 авт. арк.

Структура та обсяг дисертації. Структура дисертаційної роботи включає анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Повний обсяг дисертації становить 268 сторінок, з яких 197 сторінок припадає на основний текст. Основний текст містить 24 таблиці, 31 рисунок та 5 формул. Список використаних джерел налічує 173 найменування і займає 18 сторінок. Робота також має 11 додатків на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Бізнес-процеси як економічна категорія управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами

Бізнес-процес є фундаментальною категорією як в економічній теорії, так і в практиці сучасного менеджменту. Розуміння бізнес-процесу змістилося від розгляду підприємства як сукупності функціональних підрозділів (функціональний підхід) до бачення його як мережі взаємопов'язаних дій (процесний підхід). Процесний підхід – це отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами [91, с. 6]. Так, становлення напрямків діяльності підприємств відбувається на основі певної сукупності бізнес-процесів. Ефективне функціонування підприємств потребує низки постійних або змінних алгоритмів дій, оскільки бізнес-процеси є обов'язковою складовою для підприємств різних сфер та масштабів діяльності. Сучасне економічне середовище актуалізує налагодження бізнес-процесів не лише як одного із напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища [141, с. 125].

Дослідження питань, пов'язаних із бізнес-процесами у середовищі підприємництва, набуло поширення на початку 2000-х років і стосувалось здебільшого структуризації та класифікації бізнес-процесів, виявлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними тощо [74; 76]. Сучасний науковий доробок у досліджуваній площині характеризується низкою специфічних ознак. Для прикладу, ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств визнають автоматизацію бізнес-процесів [132]. Дослідники стверджують, що використання цифрового інструментарію сприяє глибшому усвідомленню процесів управління, забезпечує ефективність, комплексність та обґрунтованість управлінських бізнес-рішень, а також відповідність їх умовам і

потребам кожного окремого підприємства [55]. Водночас науковці доводять, що онтологія бізнес-процесів є умовою забезпечення економічної безпеки підприємства [78; 173]. Таким чином, у контексті пошуку інструментарію для управління бізнес-процесами спостерігаємо розширення понятійно-термінологічного апарату. При цьому основоположною залишається теза про взаємозв'язок управління бізнес-процесами та рівнем конкурентоспроможності підприємства. Вчені обстоюють положення, що конкуренція є основною характеристикою будь-якого ринку, змушуючи підприємство прагнути до переваги над конкурентами, у тому числі за рахунок ефективного управління бізнес-процесами [15]. У цьому руслі ефективним інструментом виявлення та використання прихованих можливостей і ресурсів підприємства для організації його бізнес-процесів прийнято вважати реінжиніринг [72; 81; 140].

Як бачимо, теоретичні основи процесного підходу до управління підприємством викладені у значній кількості наукових джерел. Однак, розбіжності у трактуванні ключових концепцій цієї теорії створюють методологічні бар'єри, які ускладнюють її однозначне розуміння та подальшу практичну реалізацію. Своєю чергою це зумовлює потребу виокремити авторське бачення бізнес-процесів як економічної категорії для подальшої імплементації сформованих положень в систему менеджменту великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Розмаїття видів та напрямків діяльності підприємств національної економіки є причиною відсутності єдиного тлумачення категорії «бізнес-процес» у науковій літературі. Згідно із Академічним тлумачним словником української мови, бізнес – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку [2]. Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь [3]. Іншими словами – це сукупність послідовних дій, способів, шляхів і методів, спрямованих на досягнення певного результату. Поєднавши номінальні визначення понять «бізнес» і «процес», сформуємо первинне тлумачення категорії «бізнес-процес». Так, буквально бізнес-процесом

можна вважати сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які спрямовані на отримання прибутку. У середовищі сільськогосподарського виробництва бізнес-процесами є: біологічні перетворення у рослинництві і тваринництві, постачання товарно-матеріальних цінностей, збут готової продукції та надання послуг, промислове і допоміжне виробництво тощо.

Отже, центральними елементами теорії процесного підходу в контексті управління підприємством є питання дефініції «процесу» та «бізнес-процесу», встановлення зв'язків між процесами у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування, а також механізми їх поліпшення [121, с. 59]. З огляду на це, детальний аналіз зазначених аспектів можливий лише після чіткого розмежування та визначення сутності понять «процес» і «бізнес-процес» в економічному сенсі.

За результатами огляду наукової літератури [32; 45] сформувалося розуміння, що поняття «процес» охоплює:

- а) послідовну динаміку чи зміну станів будь-якого явища;
- б) комплекс послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату.

Звідси впливають три основні атрибути процесу: рух (зміна), послідовні дії та результат. Шляхом інтеграції цих ознак отримуємо наступне визначення: процес – це послідовність дій, що викликають хід або зміну станів явища задля досягнення результату. З огляду на загальний характер цієї дефініції, вона потребує конкретизації, адже для ґрунтовного розуміння сутності об'єкта необхідно проаналізувати його внутрішню структуру та всі внутрішні й зовнішні взаємозв'язки. Світличин І. І. стверджує, що будь-який процес містить три стадії: стадія формування входів процесу; стадія формування виходів процесу; стадія перетворення виходів процесу у входи наступного процесу [121, с. 59–60].

Узагальнюючи зазначимо, що поняття «процес» є комплексною категорією, що охоплює як фундаментальні філософські аспекти динаміки буття, так і прикладні управлінські підходи. Якщо у філософському контексті акцент

робиться на діалектичному розвитку та становленні суб'єкта, то в менеджменті процес розглядається як структурований алгоритм дій для отримання результату. Попри різницю в рівнях абстракції, обидва підходи єдині у визнанні пріоритетності змін, системності та цілеспрямованості.

Для розуміння специфіки бізнес-процесів недостатньо лише загального трактування процесу як явища – важливо з'ясувати в якому контексті і з якою метою він функціонує в межах підприємницької діяльності. Саме тому наступним логічним кроком у теоретичному аналізі є обґрунтування категорії «бізнес». У науковій літературі існують різні підходи до трактування терміну «бізнес». Зокрема, Т. Ю. Тіханова розглядає його як ініціативну та самостійну діяльність осіб чи колективів, що здійснюється на власний ризик задля отримання прибутку [130, с. 11]. Такий підхід фактично ставить знак рівності між бізнесом та підприємництвом, підкреслюючи роль відповідальності та ініціативи. Натомість І. В. Корогод пропонує ширшу дефініцію, стверджуючи, що бізнес охоплює сукупність усіх економічних і соціальних зв'язків між суб'єктами ринку – від власників компаній до споживачів і державних органів [68, с. 61].

Поняття «бізнес-процес» виникає на стику двох фундаментальних категорій: процесу як впорядкованої сукупності дій та бізнесу як цілісної підприємницької системи. Така інтеграція зумовлює особливу значущість цього терміну для сучасного управлінського інструментарію [77]. З економічної точки зору, бізнес-процес – це не просто послідовність кроків, а систематизована, керована та впорядкована сукупність взаємозалежних дій, які характеризуються такими ознаками [51]:

1. Наявність чіткого початку і кінця.
2. Використання ресурсів (вхід): інформації, матеріалів, фінансів, обладнання, персоналу.
3. Перетворення входу у вихід (результат): продукт, послуга, рішення, інформація.
4. Створення цінності для споживача (внутрішнього або зовнішнього).

Залежно від цільового призначення, запланований результат процесу іменується виходом, продукцією або послугою. Характерною рисою процесів є їхня інтеграція: виходи певного процесу зазвичай є входами для наступних процесів, і ця логіка діє у зворотному напрямку. Слід зазначити, що сукупність двох або більше взаємопов'язаних (інтегрованих) процесів також може бути визначена як єдиний процес [51].

Таким чином ми стверджуємо, що як економічна категорія «процес» – це послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на відбір входів, їх трансформацію у виходи та подальше перетворення виходів на входи наступного процесу. На відміну від традиційного погляду, наше бачення зводиться до того, що процес розпочинається не з трансформації, а з критичного відбору входів, здатних задовольнити технологічні вимоги. Завершення процесу настає не з отриманням виходу, а лише тоді, коли цей вихід успішно трансформується у вхід для наступного процесу-споживача, що є умовою створення цінності.

Аналіз спеціальної літератури та міжнародних стандартів [6; 52; 141; 142] показує, що поняття «бізнес-процес» також має низку визначальних ознак, відмінних від набору ознак поняття «процес». До них належать:

1. Спрямованість на досягнення як загальних цілей системи (підприємства), так і власних цілей.
2. Орієнтація на задоволення вимог зовнішніх (замовники) та внутрішніх (стейкхолдери) споживачів.
3. Системність, що виражається у взаємозв'язку компонентів бізнес-процесу.
4. Наявність чіткої внутрішньої структури, яка охоплює п'ять елементів: джерела входів, входи, дії, виходи, одержувачі виходів.
5. Повторюваність та можливість управління (керуваність).
6. Здатність до адаптації (гнучкість), а також оцінка за критеріями результативності та ефективності.

Ми погоджуємось, що спільною ознакою «процесу» і «бізнес-процесу» є горизонтальне моделювання послідовних зв'язків «постачальник процесу →

продукування процесу → споживач процесу». При цьому лише бізнес-процес відображає синтез функцій менеджменту [32].

Згідно з класичною теорією Майкла Портера [101; 166], підприємство – це не лише сукупність виробничих відділків, а ланцюжок видів діяльності. Кожна ланка цього ланцюга (бізнес-процес) має додавати частку вартості до продукту. Вхідна логістика, виробничі операції, вихідна логістика, маркетинг та сервіс безпосередньо змінюють фізичні характеристики продукту або його доступність для клієнта, підвищуючи його ринкову ціну. Таким чином бізнес-процеси дозволяють ідентифікувати дії, які не створюють вартості, наприклад, зайві переміщення товару на складі, або очікування через бюрократію. У цьому контексті згідно із М. Хаммер та Дж. Чампі, бізнес-процеси визначаються як організована послідовність дій, де ресурси на вході перетворюють у продукт, що є цінним для споживача на виході [156]. Отже, бізнес-процеси є механізмом створення доданої вартості на підприємстві. Їх економічна роль полягає в тому, щоб забезпечити найефективніше перетворення ресурсів у кінцевий результат. А оптимізація бізнес-процесів дозволяє уникати зайвих витрат, зменшувати собівартість при збереженні або підвищенні ціни для клієнта, збільшувати маржинальність (різницю між ціною та витратами). Тобто, чітко визначені і прописані бізнес-процеси гарантують, що додана вартість створюється стабільно. Натомість, нехтування системністю щодо бізнес-процесів призводить до того, що якість продукту стає випадковою. Отже, стандартизація бізнес-процесів дозволяє масштабувати створення вартості, не втрачаючи її якості.

Узагальнюючи наведені ознаки, ми визначаємо бізнес-процес як комплекс керованих, гнучких і повторюваних дій, що забезпечують перетворення входів у виходи та їх подальшу інтеграцію у наступний процес. Ці дії мають бути результативними та ефективними, спрямованими на досягнення як власних, так і загальносистемних цілей. Водночас ми вважаємо, що такі ознаки як «результативність» та «ефективність» не є сутнісними характеристиками бізнес-процесу; натомість вони є параметрами його дієвості та якості. При цьому керованість є принципово важливою ознакою, оскільки бізнес-процес, як

специфічний вид процесу, не може існувати без належного управління. Згідно з міжнародними стандартами ISO, кожен бізнес-процес ґрунтується на системі менеджменту, яка забезпечує планування, координацію, оцінювання та поліпшення його функціонування [51]. Відсутність або неналежна реалізація функцій системи менеджменту призводить до припинення існування самого бізнес-процесу.

Враховуючи вище зазначене, у загальному розумінні авторське бачення бізнес-процесу полягає у наступному: це керований, гнучкий та повторюваний процес, цілеспрямовано орієнтований на досягнення загальної мети системи (підприємства) через реалізацію цілей, встановлених безпосередньо для нього. При цьому висловимо власні міркування про доцільність виділення у досліджуваному терміні поняття «бізнес». Так, ми вважаємо, що акцент на слові «бізнес» у терміні «бізнес-процес» виконує роль кваліфікатора, який відокремлює діяльність підприємства від будь-яких інших видів процесів. Адже без уточнення словом «бізнес», термін «процес» є надто широким. Таким чином «бізнес-процес» ми відокремлюємо від процесів, які мають інше походження. Додавання слова «бізнес» чітко вказує на те, що мова йде про соціально-економічну систему, де задіяні люди, ресурси та організаційні структури. З цього приводу науковці А. Череп та О. Лисенко зазначають, що в англomовній термінології дефініція «бізнес» у складі поняття «бізнес-процес» слугує передусім маркером для виокремлення діяльності, спрямованої на формування економічної вартості, з-поміж природничих чи технічних процесів [139, с. 22]. Так, головна характеристика бізнесу – це перетворення ресурсів у щось, що має вартість для клієнта. Проте, ми вважаємо за доцільне розширити трактування досліджуваного терміну: бізнес-процеси слід розглядати не лише як інструменти створення цінності, а й як керовані та координовані системи. Згідно з теорією менеджменту такий підхід забезпечує значущий соціальний ефект. Слово «бізнес» вкладає у термін «бізнес-процес» управлінський контекст та вимоги теорії менеджменту. Це означає, що процес повинен бути вимірюваним, керованим, координованим та відтворюваним. Також акцент на «бізнесі»

підкреслює, що кожен крок усередині підприємства має працювати на його глобальну мету – конкурентоспроможність. Якщо процес не приносить користі бізнесу у сенсі зниження витрат, покращення сервісу тощо, він вважається «втратою» і повинен бути ліквідований.

Узагальнюючи вище викладений матеріал, під бізнес-процесом пропонуємо розуміти впорядковану систему взаємопов'язаних операцій та функцій, котрі підлягають координації та управлінню. Дана сукупність дій спрямована на перетворення входних ресурсів (інформаційних, фінансових, людських тощо) у результати, що мають соціально-економічну значущість для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Таким чином, авторська характеристика бізнес-процесу базується на його внутрішній цілісності, полікритеріальності оцінювання та здатності до еволюції. Внутрішня архітектура бізнес-процесу передбачає раціонально вибудовані комунікації, що об'єднують ієрархічні рівні організації. Залежно від ролі у створенні цінності, процеси класифікують на зовнішні (реалізація стратегічних цілей) та внутрішні (ресурсна підтримка). Вони можуть функціонувати як лінійно, так і у формі інтегрованих систем, де послідовні операції є комплементарними та взаємоузгодженими [75, с. 10], формуючи ланцюги внутрішнього споживання (рис. 1.1).

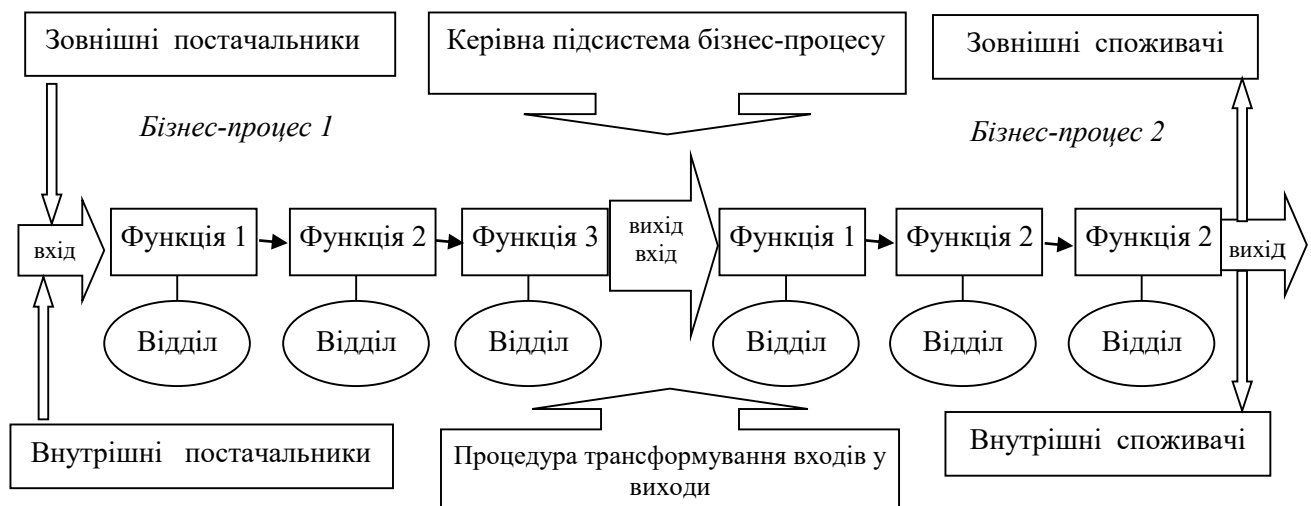


Рис. 1.1. Архітектура бізнес-процесів підприємства

Джерело: власна розробка автора

Предметом критичного аналізу стало авторське трактування бізнес-процесів Н.М. Шматько та С.В. Яковенко. Їх бачення адаптоване до актуальних викликів ринку [146, с. 122]. У межах цього підходу бізнес-процеси дефініюються як гнучкі динамічні системи, функціонально орієнтовані на генерування цінності, реалізацію стратегічних пріоритетів організації та оперативне реагування на трансформації зовнішнього середовища. Завдяки інтеграції передових технологічних рішень вони забезпечують високий рівень операційної ефективності та стратегічної гнучкості організації.

Для великотоварних сільськогосподарських підприємств точне формулювання терміну «бізнес-процес» є критично важливим, оскільки воно дозволяє інтегрувати складні біологічні цикли вирощування сільськогосподарської продукції в чітку управлінську вертикаль. Правильна дефініція допомагає виокремити керовані операції з-поміж непередбачуваних природних чинників, що забезпечує координацію великої кількості ресурсів на величезних площах. Це створює фундамент для впровадження систем точного землеробства та автоматизації, де кожен етап – від посіву до реалізації – розглядається як ланка створення доданої вартості. Зрештою, розуміння бізнес-процесу як керованої та цілеспрямованої системи дозволяє таким сільськогосподарським товаровиробникам досягати не лише високої врожайності та продуктивності тварин, а й прогнозованих соціально-економічних ефектів для розвитку сільських територій.

Отже, бізнес-процес – це систематична, керована і гнучка послідовність взаємопов'язаних дій, що виконується для досягнення поставлених цілей у межах загальної стратегії великотоварного сільськогосподарського підприємства. Його ключова функція полягає у забезпеченні взаємодії з іншими процесами, ефективному перетворенні ресурсів для створення доданої вартості, підтримки конкурентоспроможності усієї бізнес-системи та досягненню стабільних соціально-економічних ефектів. Нашу думку поділяють інші науковці, розглядаючи «бізнес-процес» у нерозривному зв'язку із визначеним відповідальним суб'єктом – «власником процесу» [77].

Терлецька Ю.О. у тлумачення терміну «бізнес-процес» у широкому розумінні вже вкладає управлінський контекст. Науковиця вважає, що бізнес-процеси характеризують послідовність взаємопов'язаних дій, сформованих заздалегідь визначеними подіями та ухваленими управлінськими рішеннями з метою задоволення потреб потенційних споживачів товарів та послуг [128, с. 116]. Отже, її переконання зводяться до того, що комбінація дій в середині бізнес-процесів є наслідком управлінських рішень. Таким чином між ними прямий зв'язок – виключно управлінські рішення визначають характеристику бізнес-процесу. Звідси, завдяки якісному управлінню бізнес-процесами підприємство може адаптувати свій внутрішній потенціал до ринкових вимог. Це забезпечує необхідну адаптивність до трансформацій ринку та є фундаментом стратегічної конкурентоспроможності [77].

Вважаємо за потрібне конкретизувати тлумачення терміну «бізнес-процес» стосовно великотоварних сільськогосподарських підприємств. Ми вважаємо, що процесний підхід в управлінні великотоварними сільськогосподарськими підприємствами кардинально змінює парадигму відповідальності. Якщо раніше сільськогосподарський товаровиробник брав на себе всі ризики за результат, то в процесній моделі управління відповідальність за якість кінцевого продукту стає розділеною. Це означає, що постачальник ресурсів чи послуг перестає бути просто продавцем і стає повноцінним учасником виробничого циклу. Спільна відповідальність у процесному підході регулюється не лише фактом поставки, а конкретними показниками якості, які впливають на врожай та продуктивність тварин. Для прикладу, постачальник не просто продає фунгіцид, а забезпечує протокол захисту. Якщо при дотриманні всіх інструкцій хвороба знищує врожай, відповідальність (фінансова або репутаційна) лягає і на постачальника. Таким чином постачальник інтегрується у бізнес-процес виробника, проводячи регулярний моніторинг полів, щоб гарантувати, що його продукт спрацює ефективно. Ми переконані, що такий підхід формує не лише ринок купівлі-продажу, а створює екосистему управління, функції якої полягають у саморегуляції механізмів і процесів для ефективного управління бізнес-

процесами. Якщо система управління передбачає ієрархію і підпорядкування, то екосистема управління є гнучкою, саморегульованою і адаптивною. Вона передбачає активну взаємодію між учасниками процесу управління. Це сучасний підхід до управління. У нашому випадку стосовно управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств ми обрали цей підхід, щоб забезпечити швидке реагування суб'єктів управління на проблеми в управлінні бізнес-процесами. Своєю чергою це проявляється у зниженні ризиків для виробника та зацікавленості постачальника у високій якості для збереження контракту із покупцем, оскільки його дохід часто прив'язаний до бонусів за врожайність або тривалість контракту.

Управління розглядає бізнес-процеси як ключовий об'єкт впливу для підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей. Цей підхід також називають процесним управлінням. Так, на відміну від функціонального підходу в управлінні, який передбачає вертикальний принцип постановки завдань і характеризується проблемами на стиках між відділами, процесний підхід зосереджується на горизонтальних потоках робіт, які проходять через різні відділи для досягнення кінцевого результату для клієнта. Це забезпечує орієнтацію на споживача та безперервність потоку. Тому застосування бізнес-процесу як категорії управління безпосередньо впливає на ключові економічні показники великотоварного сільськогосподарського підприємства. Зокрема, усунення зайвих кроків і втрат (час, ресурси, зусилля) призводить до підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції чи послуг. При цьому стандартизація процесів забезпечує повторюваність та прогнозованість результату, що критично важливо для стабільної якості. Чітко описані процеси є гнучкими, їх легше модифікувати та адаптувати до змін у зовнішньому середовищі, що зумовлені ринковими викликами та вимогами законодавства. Оптимізовані процеси дозволяють швидше виводити нові продукти на ринок, швидше реагувати на замовлення клієнтів та пропонувати кращу ціну, підвищуючи тим самим конкурентні переваги. Таким чином бізнес-процеси як економічна категорія є фундаментальним елементом організації, що забезпечує

логіку перетворення ресурсів у цінність. Як категорія управління, вони виступають об'єктом цілеспрямованого впливу для досягнення максимальної економічної ефективності та реалізації стратегії підприємства.

Беручи до уваги специфіку сільськогосподарського виробництва, слід з'ясувати чітко розуміння сутності бізнес-процесів. По-перше, результатами здійснення бізнес-процесів є створення доданої вартості у вигляді готової сільськогосподарської продукції (товару, послуги). По-друге, кінцевий результат окремого бізнес-процесу може бути або кінцем ланцюга створення вартості, або початковим етапом (входом) для наступного бізнес-процесу. Тобто, входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути готова продукція та інші види ресурсів сільськогосподарських підприємств. З цього приводу зазначимо, що розуміння механізмів перебігу бізнес-процесів відіграє важливу роль у їх проектуванні та оцінюванні ефективності.

Беручи до уваги вище зазначене можна констатувати, що з функціональної точки зору бізнес-процеси – це керована сукупність різних видів діяльності та біологічних трансформацій у сільськогосподарських підприємствах, умовою здійснення яких є залучення одного або кількох видів ресурсів та створення продукту, що представляє цінність для споживача. Нерідко такими споживачами є ті сільськогосподарські підприємства, які організовують замкнутий цикл виробництва, тим самим суттєво збільшуючи додану вартість готової продукції. Тому, ще однією функціональною характеристикою бізнес-процесів є їх систематизованість та взаємопов'язаність, а ефективність результату перебуває у безпосередній залежності від рівня синергії бізнес-процесів у сільськогосподарському підприємстві. У підсумку ключовою економічною характеристикою бізнес-процесів є сукупність логічно взаємозалежних дій, які здійснюються для виробництва визначеної продукції (робіт, послуг) для конкретного споживача чи ринку, або для досягнення іншого (для прикладу соціально орієнтованого) результату діяльності [150].

Згідно із класичною теорією, обґрунтованою М. Портером, межами (кінцевими точками) бізнес-процесів є ті бізнес-процедури, за результатами

виконання яких витрачаються «організаційні ресурси» та формується додана вартість, що вказує на унікальність кожного підприємства за сукупністю його бізнес-процесів [166]. Організаційні чинники та специфіка аграрної діяльності нівелюють межі поділу бізнес-процесів у кожному конкретному сільськогосподарському підприємстві та унеможливають виділення стандартних бізнес-процесів для усіх типів господарств. Адже кожне сільськогосподарське підприємство є унікальним за організаційною структурою, спеціалізацією, місією, результатами діяльності, умовами конкуренції та формування цінностей.

Відтак, за результатами здійсненого дослідження нами ідентифіковано ключові характеристики бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств (рис. 1.2).

Як було зазначено вище, сучасна парадигма управління розглядає підприємство як динамічну систему взаємопов'язаних операцій, що спрямовані на створення цінності для споживача. Ефективність такої системи безпосередньо залежить від глибини розуміння структури внутрішніх робочих циклів, що зумовлює актуальність класифікації та впорядкування бізнес-процесів. Життєдіяльність підприємства, зокрема великотоварного сільськогосподарського, забезпечується сотнями бізнес-процесів, проте критичний вплив на ринковий успіх мають лише близько двадцяти з них. Відповідно до усталених підходів, усю сукупність цих процесів прийнято поділяти на чотири фундаментальні групи: основні (виробничі), допоміжні (забезпечуючі), менеджерські (управлінські) та ті, що спрямовані на розвиток підприємства [45]. Дослідники А. В. Гречко та Н. В. Захаров пропонують ідентичну класифікацію, розподіляючи бізнес-процеси на чотири ключові групи: основні, обслуговуючі (забезпечуючі), допоміжні та стратегічні (бізнес-процеси розвитку) [40].

Науковий підхід до класифікації дозволяє не лише структурувати хаотичні потоки робіт, а й виокремити стратегічні важелі впливу на конкурентоспроможність великотоварного сільськогосподарського

підприємства, створити фундамент для впровадження систем автоматизації та оптимізації витрат.



Рис. 1.2. Змістовні компоненти бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств перемалювати

Джерело: власна розробка автора

Чітке групування бізнес-процесів є критично важливим для ідентифікації зон дублювання функцій та усунення неефективних ланок, що безпосередньо впливає на зниження операційних витрат великотоварного сільськогосподарського підприємства. Окрім того, обґрунтована класифікація слугує дорожньою картою для цифрової трансформації, дозволяючи менеджменту пріоритизувати впровадження інноваційних технологій у найбільш значущих для капіталізації сферах діяльності підприємства. Водночас у науковому середовищі та управлінській практиці набув поширення альтернативний підхід, де пріоритетом є не функціональне призначення, а результативність виконання процесів. Зокрема, О. М. Загородна та В. М. Серединська пропонують класифікувати бізнес-процеси за критерієм їхньої результативності, виокремлюючи основні, обслуговуючі, управлінські та процеси розвитку [57]. Згідно з концепцією Б. М. Андрушківа та Л. М. Мельника, систему бізнес-процесів організації варто розбудовувати за дворівневим принципом. Перший (верхній) рівень охоплює узагальнені (агреговані) процеси, що відображають стратегічну логіку діяльності, тоді як другий (нижній) рівень складається з деталізованих процесів. Глибина опису на нижчому рівні визначається специфікою конкретних прикладних завдань, які необхідно вирішити [5, с. 95–96].

Розглянуті підходи до класифікації бізнес-процесів дозволяють аналізувати їх через призму функціональності або кінцевої результативності. Проте для якісного управління та глибокого розуміння природи цих процесів недостатньо простої типізації. Необхідно сформувати цілісну систему, яка б враховувала ієрархічну структуру та внутрішні взаємозв'язки. У зв'язку з цим, найдоцільнішою вбачається систематизація, що ґрунтується на конкретній ролі кожного процесу в господарській діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства. Класифікація бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах має враховувати специфіку галузі: сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів, територіальну розподіленість та біологічну природу активів. Систематизація

бізнес-процесів за їхньою роллю в господарській діяльності дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності та оптимізувати витрати. Відтак, опираючись на результати наших попередніх досліджень зауважимо, що декомпозиція бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств може бути представлена наступним чином:

1. Основні бізнес-процеси – це виробничі процеси (процеси біологічного перетворення, створення продукції чи послуги). Ці бізнес-процеси безпосередньо створюють цінність, формують дохід, пов'язані з перетворенням ресурсів у готову продукцію та поділяються за галузями. Вони охоплюють бізнес-процеси у рослинництві, тваринництві та логістику.
2. Забезпечуючі або обслуговуючі процеси – це процеси матеріально-технічного постачання, інженерно-технічного забезпечення, моніторингу, вимірювання, лабораторного контролю, внутрішнього аудиту та аналізу, ІТ-забезпечення. Вони не мають безпосереднього впливу на генерування прибутку, але без них неможливе функціонування основних підрозділів великотоварного сільськогосподарського підприємства.
3. Управлінські процеси – це процеси стратегічного управління та операційного планування, управління ресурсами та персоналом, фінансовий менеджмент та облік, інноваційний менеджмент та цифровізація. Ці бізнес-процеси забезпечують координацію, контроль та стратегічне спрямування діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства:
4. Процеси розвитку направлені на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Ця група бізнес-процесів об'єднує інноваційну діяльність та інноваційний розвиток, катіпальне будівництво, екологізацію виробництва, формування стратегії, інвестиційне планування, управління якістю.

У великотоварному аграрному секторі така класифікація дозволяє побудувати ієрархію, де основні бізнес-процеси (виросування та збут) є фундаментом, забезпечуючі (техніка та ресурси) створюють умови для їх роботи,

а управлінські та розвитку забезпечують стійкість бізнесу в умовах волатильності аграрного ринку.

1.2 Специфіка бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств у контексті управління

Помітний прошарок в організаційній та виробничій системах сільськогосподарських товаровиробників України становлять великотоварні господарства – крупні сільськогосподарські товаровиробники з лінійною формою управління, або агрокорпорації, які є вертикально інтегрованими структурами в економічній системі країни. До складу таких об'єднань на договірних засадах входить кілька сільськогосподарських підприємств з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. Зазвичай на вищий менеджмент великотоварного сільськогосподарського підприємства лягають обов'язки з організації зовнішньо-економічних зв'язків, а також інвестиційні та фінансові рішення, аналіз ефективності підрозділів та управління персоналом. А представники об'єднаних сільськогосподарських підприємств займаються операційним управлінням бізнес-процесів безпосередньо на місцях.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства посідають особливе місце в структурі аграрної економіки, оскільки їх економічна сутність визначається поєднанням значного масштабу виробництва, високого рівня концентрації ресурсів та індустріалізованої організації господарської діяльності. У контексті розміру такі підприємства характеризуються значними обсягами землекористування, поголів'я сільськогосподарських тварин, виробничих потужностей і фінансових ресурсів, що забезпечує формування великих товарних партій продукції та інтеграцію у національні й міжнародні агропродовольчі ланцюги створення вартості [162; 172].

Розмір підприємства виступає базовим економічним параметром, який безпосередньо визначає архітектуру, складність і багаторівневість бізнес-

процесів. У великотоварних сільськогосподарських підприємствах процеси виробництва, матеріально-технічного забезпечення, логістики, зберігання, переробки, збуту та фінансового супроводу функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної процесної системи. Така інтеграція зумовлює потребу в процесно-орієнтованому управлінні, що передбачає формалізацію бізнес-процесів, їх стандартизацію, регламентування відповідальності, визначення показників результативності та побудову механізмів координації між структурними підрозділами.

Економічна сутність великотоварних сільськогосподарських підприємств у контексті розміру проявляється також у домінуванні управління за процесами над управлінням за окремими функціями. Саме масштаб діяльності зумовлює необхідність переходу від фрагментарного управління операціями до комплексного управління потоками ресурсів, інформацією та результатами на всіх етапах створення доданої вартості. Ефект економії на масштабі, спеціалізація підрозділів і централізація управлінських рішень можуть бути реалізовані лише за умови чітко вибудованої системи бізнес-процесів, їх постійного моніторингу, оптимізації та реінжинірингу.

Управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах набуває стратегічного значення, оскільки визначає узгодженість виробничих циклів, ритмічність постачання ресурсів, мінімізацію трансакційних витрат і підвищення прозорості управлінських рішень. Складна просторово-організаційна структура, територіальна розосередженість виробничих підрозділів, сезонність і багатостадійність аграрного виробництва зумовлюють підвищені вимоги до координації процесів, їх цифрової підтримки, управлінського обліку та аналітичного супроводу.

Таким чином економічна сутність великотоварних сільськогосподарських підприємств у контексті розміру полягає не лише в концентрації ресурсів і виробництва, а передусім у формуванні складної, інтегрованої системи бізнес-процесів, що охоплює всі етапи створення доданої вартості. Саме розмір підприємства визначає необхідність застосування процесного підходу до

управління, специфіку організації внутрішніх потоків, механізмів контролю та інформаційного забезпечення, що обґрунтовує доцільність розгляду великотоварних сільськогосподарських підприємств як особливого об'єкта управління бізнес-процесами.

Специфіка сільськогосподарського виробництва накладає унікальний відбиток на характер бізнес-процесів. Найбільшою специфічною характеристикою сільського господарства, яка відрізняє його від промисловості, є сезонність виробництва, у якій закладено глибокий економічний та біологічний зміст. Тут ключовим фактором є робота з живими організмами та повна залежність від природних циклів. Сезонність виробництва характеризується перевищенням часу виробництва в сільському господарстві над робочим періодом. Так, у великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси мають чітко виражений часовий характер, коли пікові навантаження під час посівної та збиральної кампаній чергуються з періодами відносного затишшя. Цей розрив створює серйозні виклики для управління великим сільськогосподарським підприємством, що зумовлені сезонністю праці, низькою оборотністю капіталу та потребою в диверсифікації. Оптимальні агротехнічні строки зумовлюють високу потребу в оперативності, що вимагає особливого підходу до управління персоналом та технікою. Так, у певні місяці року (посівна, жнива) спостерігається величезний дефіцит персоналу, а в інші – надлишок. Гроші «заморожені» в землі на 6-10 місяців (від посіву до продажу), хоча персонал працював на полі лише кілька тижнів загалом. Відтак, залежність від природно-кліматичних факторів робить бізнес-процеси високоризиковими. Виробничі бізнес-процеси можуть тривати від кількох місяців (виращування зернових) до кількох років (виращування багаторічних насаджень або формування основного стада ВРХ). Наслідком цієї специфіки є великий розрив у часі між витратами і доходами та значна потреба в оборотному капіталі, оскільки у ресурси кошти інвестуються впродовж усього виробничого періоду. Це вимагає складних процесів фінансового планування та залучення кредитування. Саме тому великі сільськогосподарські підприємства розвивають

різні напрямки діяльності, щоб заповнити паузи в робочому періоді та рівномірно завантажити персонал і техніку протягом року. Слід наголосити, що планування, фінансування та логістика теж повинні враховувати цю циклічність. Крім цього, виробничі процеси залежать від погодних умов, що підвищує ризики та вимагає гнучкого планування і швидкого реагування.

Територіальна розпорошеність ускладнює логістику (переміщення техніки, палива, зерна) та контроль за виконанням робіт і використанням ресурсів. При цьому усі бізнес-процеси повинні враховувати вимоги щодо збереження родючості ґрунтів (сівозміни), безпеки продукції та підтримки життєдіяльності сільських громад, що часто є частиною стратегії великотоварних сільськогосподарських підприємств.

В умовах війни та посилення ролі ринкових механізмів особливого значення набуває визначення організаційно-економічних параметрів функціонування сільськогосподарських підприємств. Одним із ключових параметрів є розмір підприємства, який характеризує масштаби виробництва, характер управління, структуру ресурсів і специфіку бізнес-процесів [48; 79]. У зв'язку із втратою чинності Господарського кодексу України, законодавчою основою класифікації підприємств за розміром в Україні є стаття 2 Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», згідно із якою підприємства поділяються на мікро-, малі, середні та великі залежно від середньооблікової чисельності працівників і обсягу річного доходу від будь-якої діяльності [107].

Згідно з чинним законодавством, до мікропідприємств належать суб'єкти господарювання з чисельністю працівників до 10 осіб і річним доходом до еквівалента 2 млн євро; до малих підприємств – з чисельністю до 50 осіб і доходом до 10 млн євро; до середніх підприємств – з чисельністю до 250 осіб і доходом до 50 млн євро, які не відносяться до малих; до великих підприємств – з чисельністю понад 250 осіб і доходом понад 50 млн євро. Важливою умовою є одночасне дотримання обох критеріїв.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (стаття 2) встановлює розширену, наближену до вимог ЄС класифікацію підприємств на мікро-, малі, середні та великі [104]. Класифікація ґрунтується на трьох показниках: балансовій вартості активів, чистому доході від реалізації та середній чисельності працівників, з яких щонайменше два мають відповідати встановленим граничним значенням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Критерії класифікації суб'єктів господарювання згідно із Законом України
«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»**

Категорія підприємств	Чисельність працівників, осіб	Річний дохід, млн євро	Балансова вартість активів, млн євро
Мікро	≤ 10	$\leq 0,70$	$\leq 0,35$
Малі	≤ 50	≤ 8	≤ 4
Середні	≤ 250	≤ 40	≤ 20
Великі	Перевищення мінімум для 2 з 3 показників для середніх підприємств		

Джерело: побудовано згідно із [104]

У контексті аграрного виробництва зазначена класифікація дозволяє чітко ідентифікувати місце та роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у структурі національної економіки. Науковці звертають увагу, що великотоварне виробництво в сільському господарстві характеризується значними обсягами випуску продукції, високим рівнем концентрації земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також орієнтацією на ринок і, у багатьох випадках, на експорт. За своїми кількісними та якісними параметрами такі підприємства переважно відповідають категоріям середніх і великих підприємств [138], визначених Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб».

Економічна сутність великотоварних сільськогосподарських підприємств проявляється насамперед у масштабності виробничої діяльності: обробітку

значних площ сільськогосподарських угідь, утриманні великих обсягів поголів'я сільськогосподарських тварин, використанні високопродуктивної техніки, застосуванні сучасних технологій вирощування, зберігання та переробки продукції (дод. А). Такі характеристики об'єктивно зумовлюють потребу у відповідних обсягах трудових ресурсів і формуванні значного річного доходу, що корелює з критеріями віднесення до середніх та великих підприємств [151]. Отже, великотоварність у сільському господарстві є економічним проявом середнього та великого розміру підприємства, закріпленого на законодавчому рівні. Попри те, що в теперішніх умовах наявність великих площ землекористування не є гарантією високого та стабільного прибутку [37, с. 64], рівень землекористування застосовується як аналітичний інструмент, що поєднується з показниками економічної ефективності, організаційної складності та ступеня інтеграції виробництва. Тому, поряд з офіційними підходами в українському агробізнесі сформувалася стійка практика неформальної сегментації сільськогосподарських підприємств за розмірами землекористування, яка активно застосовується експертним середовищем та учасниками ринку. Такий підхід адекватніше відображає фактичну економічну структуру галузі та специфіку бізнес-моделей різних груп виробників.

В українській науковій та практичній площині чіткого законодавчо закріпленого порогу земельної площі, з якого сільськогосподарське підприємство офіційно вважається великим, не існує. Водночас у наукових дослідженнях [4, с. 5; 31, с. 10], галузевій аналітиці та статистичних узагальненнях сформувалися умовні підходи, які спираються на розмір земельного банку. У більшості економічних і аграрних досліджень застосовується така градація за ознакою землекористування:

- до 500 га – малі сільськогосподарські підприємства;
- 500–2 000 га – середні сільськогосподарські підприємства;
- понад 2 000 га – великі сільськогосподарські підприємства;
- 10 000 га і більше – дуже великі сільськогосподарські підприємства або агрохолдингові структури (залежно від організаційної моделі).

Саме межа 2–3 тис. га землі найчастіше використовується як науково обґрунтований критерій великотоварного виробництва, оскільки з цього рівня з'являється економія на масштабі, формується спеціалізована управлінська структура, зростає інвестиційна та кредитна спроможність, стає доцільною власна інфраструктура (елеватори, технічні парки, переробка) [37]. Зважаючи на те, що зазначений поріг зумовлений сукупністю економічних, організаційних та інституційних чинників, в межах нашого дослідження приймемо його за основу в комбінації із законодавчо визначеними критеріями [104; 107].

Належність великотоварних сільськогосподарських підприємств до категорій середніх і великих, згідно із законодавчими та науково обґрунтованими підходами, безпосередньо впливає на організацію їхньої діяльності та управління. По-перше, для таких суб'єктів господарювання характерна багаторівнева організаційна структура з чітким поділом функцій між виробничими, допоміжними та управлінськими підрозділами. У структурі управління формуються центри відповідальності за окремими напрямками діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка, логістика, збут), окремими видами продукції, виробничими підрозділами або територіальними локаціями. Це відповідає загальним закономірностям функціонування підприємств середнього та великого розміру, для яких характерна формалізація управлінських процедур і розподіл повноважень.

По-друге, масштабність діяльності зумовлює ускладнення виробничих і управлінських процесів. Великотоварні сільськогосподарські підприємства здійснюють значну кількість паралельних технологічних операцій у просторі та часі, що потребує ретельного планування використання земельних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Сезонний характер сільськогосподарського виробництва в поєднанні з великими обсягами робіт посилює вимоги до оперативного управління, диспетчеризації, контролю виконання технологічних карт, моніторингу витрат і результатів діяльності. Саме ці ознаки є типовими для підприємств середнього та великого розміру, у яких бізнес-процеси мають багаторівневу та ієрархічну структуру.

По-третє, значні фінансові потоки та диверсифікація діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств зумовлюють необхідність формалізації облікових, аналітичних і контрольних процесів. Належність до середніх і великих підприємств вимагає впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності, систем бюджетування, внутрішнього контролю та аудиту, а також використання автоматизованих інформаційних систем (ERP, спеціалізованих аграрних платформ). У результаті облік і звітність трансформуються з інструментів фіксації господарських операцій у комплексну систему інформаційного забезпечення управління, що є характерною ознакою великотоварних форм організації аграрного виробництва.

Крім того, великотоварні сільськогосподарські підприємства часто функціонують у межах інтегрованих структур (агрохолдинги, корпоративні групи), що ще більше посилює роль розміру підприємства як чинника організації бізнес-процесів. У таких умовах виникає потреба в уніфікації стандартів управління, обліку та контролю між окремими підрозділами, узгодженні стратегічних і оперативних рішень, централізації фінансового планування та логістики. З позицій законодавчої класифікації це є типовим для суб'єктів господарювання великого розміру та підтверджує відповідність великотоварних сільськогосподарських підприємств саме цій категорії.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства та агрохолдинги відрізняються між собою насамперед масштабами діяльності, організаційною структурою та рівнем корпоративної інтеграції (дод. Б). Великотоварні сільськогосподарські підприємства, як правило, функціонують як відносно самостійні господарські одиниці з єдиним центром управління, обмеженим земельним банком і зосередженням на виробництві сільськогосподарської продукції без розгалуженої вертикальної інтеграції. Натомість агрохолдинги являють собою складні корпоративні утворення, що об'єднують низку юридично самостійних підприємств, інтегрованих у єдину систему управління та контролю, часто з повним виробничо-збутовим циклом – від вирощування сировини до її переробки, логістики та експорту. Крім того, агрохолдинги

характеризуються значно більшим земельним банком, доступом до фінансових ринків, використанням сучасних управлінських і цифрових технологій, тоді як великотоварні підприємства зазвичай мають обмеженіші фінансові ресурси та простішу організаційну модель.

Водночас у практиці аграрного сектору України зустрічаються випадки, коли великотоварні сільськогосподарські підприємства набувають окремих ознак агрохолдингів, зокрема в частині формування замкнутого виробничо-збутового циклу. Такі підприємства, залишаючись однією юридичною особою або обмеженою групою пов'язаних структур, можуть поєднувати первинне сільськогосподарське виробництво з елементами переробки, зберігання та збуту продукції (елеватори, тваринницькі комплекси, переробні цехи, власні торговельні марки). На відміну від класичних агрохолдингів, інтеграція у великотоварних підприємствах має, як правило, внутрішньогосподарський характер, не супроводжується розгалуженою корпоративною структурою та не передбачає централізованого управління мережею юридично самостійних компаній. Ідеться радше про функціональну або часткову вертикальну інтеграцію, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність великотоварного сільськогосподарського підприємства, але не трансформує його повністю в агрохолдинг за організаційно-правовими та інституційними ознаками (дод. В). Таким чином можемо вважати, що кожен агрохолдинг складається з великотоварних підприємств, але не кожне великотоварне підприємство є агрохолдингом.

Великотоварність у аграрному секторі є не лише кількісною характеристикою обсягів виробництва, а й якісною ознакою організації діяльності, що проявляється в ускладненні бізнес-процесів, формалізації управління, застосуванні системного підходу до обліку, контролю та планування. Це дозволяє обґрунтувати необхідність використання процесного підходу в управлінні. Також класифікація сільськогосподарських підприємств за розміром має важливе теоретико-методологічне та прикладне значення у контексті управління бізнес-процесами, оскільки забезпечує систематизацію

суб'єктів господарювання та формування диференційованих підходів до побудови й оптимізації їх діяльності. Розмір підприємства зумовлює склад, рівень складності та ієрархічність бізнес-процесів, визначає характер їх формалізації, ступінь регламентації та можливості стандартизації управлінських процедур. З позицій процесного підходу класифікація за розміром впливає на вибір моделей управління, інструментів координації, механізмів контролю й моніторингу результативності бізнес-процесів. У малих і середніх підприємствах переважають спрощені, менш формалізовані процесні структури з високим рівнем універсалізації функцій, тоді як для великих підприємств характерні багаторівневі, функціонально диференційовані та інтегровані бізнес-процеси, що потребують використання спеціалізованих методів процесного управління, автоматизації та регламентування.

Крім того, класифікація сільськогосподарських підприємств за розміром є методологічною основою для обґрунтування відмінностей у механізмах управління, організації процесної взаємодії та побудові системи контролю результативності бізнес-процесів. Це особливо актуально для великотоварних підприємств аграрного сектору, де масштаб виробництва, територіальна розосередженість підрозділів, сезонність і технологічна багатостадійність обумовлюють складну архітектуру бізнес-процесів та підвищені вимоги до їх координації, інтеграції й інформаційного забезпечення управління. З цього приводу у табл. 1.2 акумульовано характеристики бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємствах, котрі зумовлені специфікою аграрного виробництва, економічними та кліматичними умовами, поєднанням високої технологічності із традиційними аграрними практиками. При цьому вертикальна інтеграція, експортна орієнтація та технологічна модернізація дозволяють великотоварним сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси створюються завдяки взаємодії між виробничими та інфраструктурними підрозділами, котрі послідовно передають завдання одне одному. Ці зв'язки є

передумовою створення кінцевого продукту чи послуг, які відповідають потребам ринку.

Таблиця 1.2

**Характеристики та особливості бізнес-процесів великотоварних
сільськогосподарських підприємств**

Характеристика	Особливість	Перевага/Практика	Виклик
1	2	3	4
Вертикальна інтеграція	Контроль за всім ланцюгом виробництва – від вирощування сировини до переробки та дистрибуції.	Зменшення залежності від постачальників, контроль якості, оптимізація витрат	Високі капіталовкладення в інфраструктуру, складність управління різними напрямками
Сезонність виробництва	Залежність аграрного виробництва від сезонних циклів (посівна, збирання врожаю) зумовлює ризики втрати врожаю, затримки у виконанні контрактів	Використання сучасних технологій прогнозування погоди, автоматизації та ERP-систем для планування	Потреба в гнучкому управлінні ресурсами (зерно, добрива) та гнучкому фінансуванні (кредити на посівну)
Експортна орієнтація	Можливість формувати великі партії сільськогосподарської продукції забезпечує вищу рентабельність та конкурентоспроможність.	Розвиток власної логістичної інфраструктури (склади, елеватори), диверсифікація ринків збуту	Залежність від світових цін, логістичні проблеми (порти, залізниця), геополітичні ризики (наприклад, блокада портів у 2022 році), як наслідок коливання доходів та необхідність диверсифікації експорту
Технологічна модернізація	Активне впровадження сучасних технологій: точне землеробство, дрони, GPS-навігація, IoT для моніторингу полів, автоматизована техніка	Збільшення врожайності, зниження витрат на добрива та паливе	Висока вартість обладнання; потреба в кваліфікованих кадрах; нерівномірна технологічна модернізація знижує ефективність менших підприємств, порівняно з лідерами ринку
Земельний банк і оренда	Управління великими земельними банками (десятки або сотні тисяч гектарів)	Впровадження CRM-систем для управління договорами, соціальні програми для громад, які є власниками паїв	Необхідність постійного моніторингу договорів, конкуренція за землі, конфлікти з місцевими громадами чи власниками паїв, ризик підвищення орендної плати

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Фінансові та інвестиційні процеси	Висока капіталоемність бізнесу вимагає залучення значних інвестицій (закупівля техніки, будівництво елеваторів, переробних заводів)	Кредити від міжнародних і місцевих банків, залучення інвесторів, використання практики первинної публічної пропозиції	Високі відсоткові ставки, валютні ризики, потреба в прозорій звітності для інвесторів
Логістика та інфраструктура	Логістика є критичною частиною бізнес-процесів через великі обсяги продукції та експортну спрямованість	Інвестиції у власні елеватори, автопарки, співпраця з міжнародними логістичними компаніями	Недостатня пропускна здатність залізниці, перевантаженість портів, високі витрати на транспортування, затримки в експорті, зростання собівартості продукції, втрата конкурентоспроможності на світових ринках
Управління персоналом	Сільська місцевість, де розташовані підприємства, часто має обмежений доступ до кваліфікованих кадрів; необхідність навчання персоналу роботі з сучасними технологіями (дрони, точне землеробство)	Створення власних навчальних центрів, надання соціальних пакетів, залучення іноземних спеціалістів	Відтік молоді до міст, потреба в навчанні працівників роботі з новітніми технологіями, зниження ефективності процесів, затримки у впровадженні інновацій
Регуляторне середовище	Аграрний сектор в Україні регулюється державою через субсидії, податкові пільги, квоти на експорт	Активна взаємодія з асоціаціями та громадськими організаціями для лобювання інтересів галузі	Часті зміни законодавства, корупційні ризики, нестабільність державної підтримки, ускладнення довгострокового планування, додаткові витрати на юридичний супровід, ризики штрафів
Екологічні та соціальні аспекти	Зростання тиску щодо впровадження екологічних стандартів (зменшення викидів, раціональне використання добрив) та необхідність соціальних програм для місцевих громад	Впровадження органічного землеробства, програм із відновлення ґрунтів, соціальних проєктів для місцевих громад	Додаткові витрати на екологічні ініціативи, потреба в сертифікації для експорту до ЄС, підвищення собівартості виробництва

Джерело: узагальнено автором

Якість та швидкість бізнес-процесів має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток. У цьому контексті оцінка ефективності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є засобом для ідентифікації проблемних напрямків, дозволяючи своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

У контексті управління у великотоварному аграрному виробництві бізнес-процеси перестають бути «сімейними» чи інтуїтивними, а перетворюються на жорстко регламентовану індустріальну систему, що ґрунтується на принципах стандартизації, цифровізації та функціональної спеціалізації [120]. У порівняльній табл. 1.3 показано як змінюються бізнес-процеси при зростанні підприємства. Представлений матеріал демонструє прямий зв'язок. Так, із збільшенням сільськогосподарського підприємства бізнес-процеси зміщуються від агрономії та зоотехнології як мистецтва до агрономії та зоотехнології як промислового конвеєра, де ключову роль відіграють стандартизація, автоматизація та багаторівневий контроль.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика ключових управлінських бізнес-процесів фермерських господарств та великотоварних сільськогосподарських підприємств

Бізнес-процес	Мале підприємство (фермерське господарство)	Великотоварне сільськогосподарське підприємство
Управління	Оперативне, ручне, власник приймає всі рішення	Децентралізоване, через дивізіони (відділи, філії, кластери), високий рівень бюрократизації
Контроль якості	Візуальний огляд власником	Лабораторний аналіз кожної партії продукції, датчики вологості, супутникові знімки
Планування	Гнучке, «по погоді»	Стратегічне планування на 3-5 років, жорсткі технологічні карти
HR та кадри	Універсальні працівники	Вузька спеціалізація, розвинена служба безпеки (контроль розкрадань)

Джерело: узагальнено автором

Щодо виробничих бізнес-процесів, то у фермерських господарствах вони, як правило, мають спрощений і менш регламентований характер, характеризуються високою гнучкістю та значною залежністю від управлінських рішень власника (фермера), що забезпечує оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, але водночас обмежує можливості системного контролю, стандартизації та масштабування виробництва. Натомість у великотоварних сільськогосподарських підприємствах виробничі бізнес-процеси є багатостадійними, технологічно складними та формалізованими, що зумовлює необхідність упровадження процесного підходу до управління, чіткого розподілу відповідальності, регламентації операцій і використання сучасних інформаційно-аналітичних та цифрових інструментів.

Опрацювання наукових джерел [21; 77; 88] дає підстави для узагальнення, що стосовно бізнес-процесів, як сукупності дій для досягнення комерційного чи соціального результату великотоварних сільськогосподарських підприємств, традиційну класифікацію можна перегрупувати за двома критеріями [8; 127]:

- бізнес-процеси, що стосуються доданої вартості – це ті процеси, що мають безпосередній вплив на генерування доданої вартості великотоварних сільськогосподарських підприємств;

- бізнес-процеси з локалізації – ці процеси стосуються проектування архітектури взаємодій, вони пронизують усе підприємство чи об'єднання, можуть перетинати межі кількох структурних підрозділів та стосуватися взаємин у діловому партнерстві.

Чіткої грані між цими двома видами бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах немає, адже ті бізнес-процеси, що впливають на генерування доданої вартості можуть розосерджуватись на всій периферії великотоварного сільськогосподарського підприємства, мати «вхід» в одному підрозділі чи підприємстві великого об'єднання, а продовження чи «вихід» в іншому (рис. 1.3).

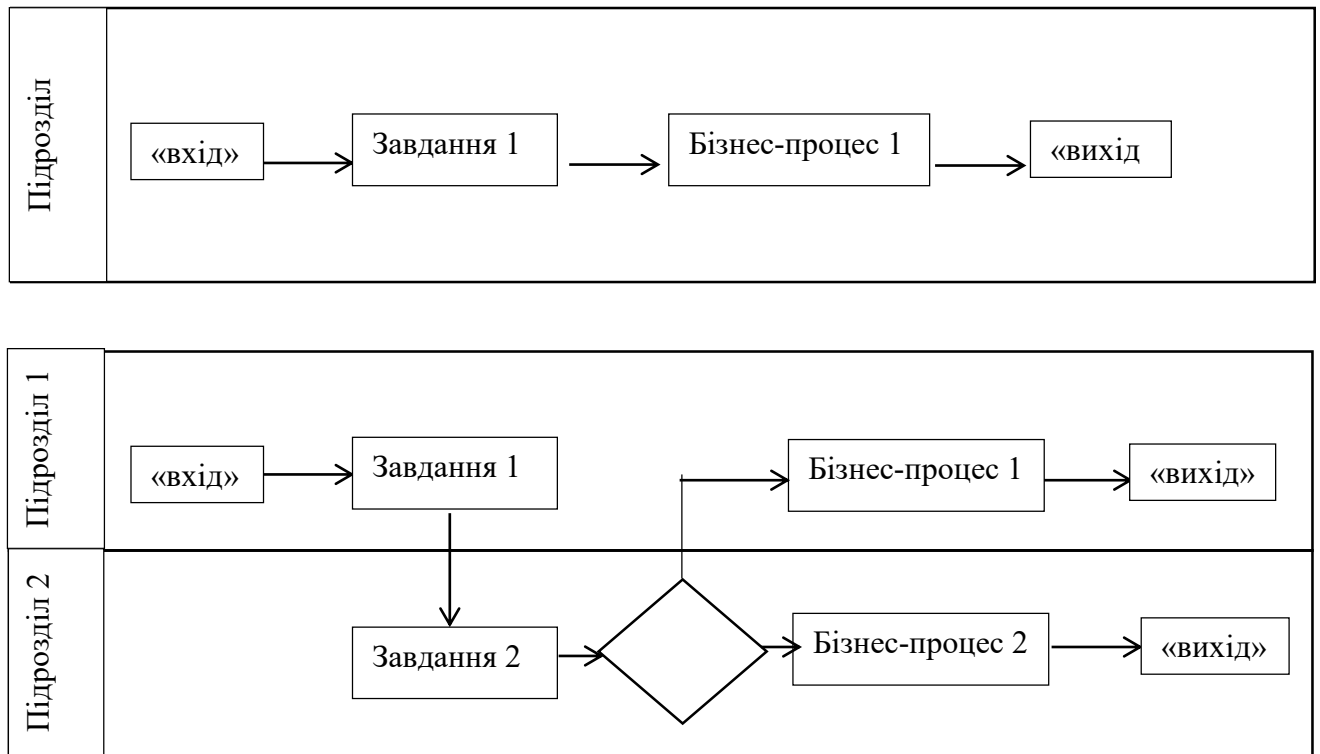


Рис. 1.3. Локальні бізнес-процеси, що відбуваються в середині підрозділу великотоварного сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка автора

Функціональною ознакою крос бізнес-процесів є те, що основний бізнес-процес великотоварного сільськогосподарського підприємства може бути синхронізований з бізнес-процесами інших сільськогосподарських підприємств, які входять в корпоративне об'єднання. Бізнес-процеси можуть бути пов'язані спільними клієнтами чи підрядниками, або мати іншу спільну ознаку, наприклад обмін інформацію, сировиною, товарами тощо (рис. 1.4). Приклади крос бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств наведені в дод. Г.

Кожен із перелічених видів бізнес-процесів забезпечує конкретний результат для великотоварного сільськогосподарського підприємства, а саме: основні бізнес-процеси – готову продукцію та послуги; допоміжні бізнес-процеси – умови для перебігу основних бізнес-процесів; бізнес-процеси управління – керованість підприємством як бізнес-системою; бізнес-процеси розвитку – ланцюг цінності з новим рівнем конкурентної переваги.

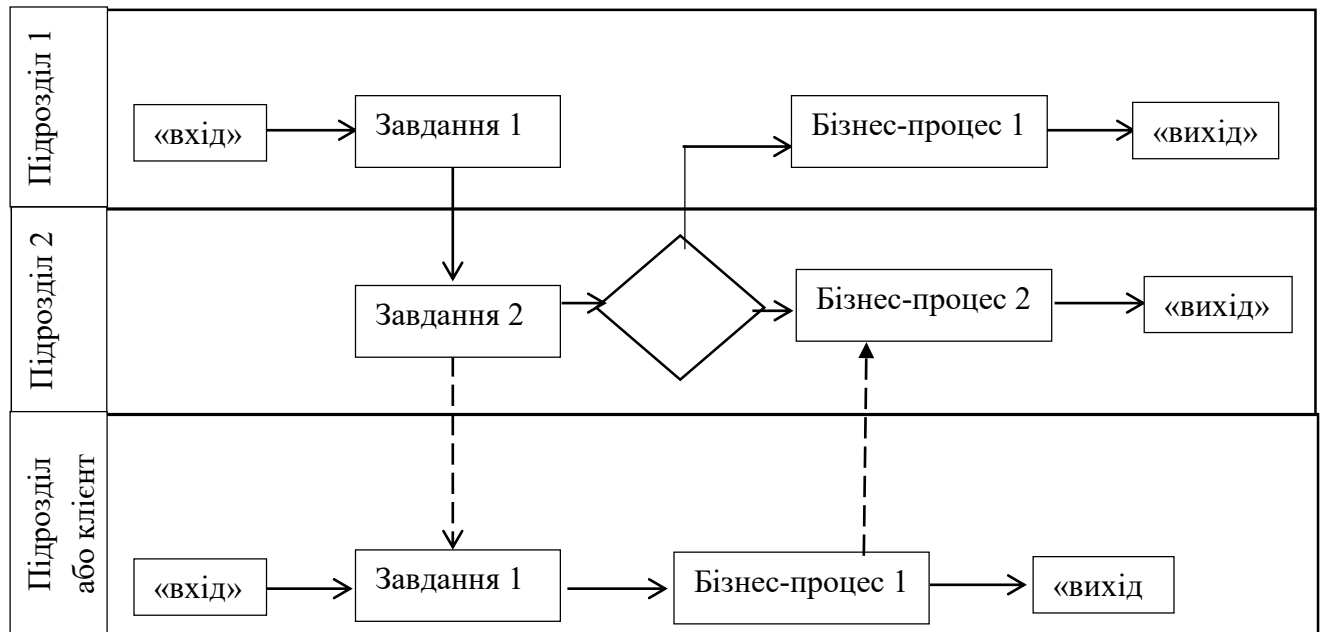


Рис. 1.4. Крос бізнес-процеси, що відбуваються у великотоварному сільськогосподарському підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Отже, бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств – це взаємодія виробничого персоналу, управлінської команди, різного роду ресурсів, систем та технологій. Щоразу для подальшого розвитку великотоварного сільськогосподарського підприємства бізнес-процеси необхідно вибудовувати та оптимізовувати. Зауважимо, що для зміни будь-якого процесу необхідні ресурси, інструменти та процедури, за допомогою яких можна започаткувати (розпочати) та контролювати бізнес-процес. Також потрібні чіткі правила і стандарти, згідно з якими будуть виконуватись зміни та здійснюватись контроль за їх перебігом.

Розвиток великотоварних сільськогосподарських підприємств та їх бізнес-процесів підпорядкований законам сучасного корпоративного управління – складній економіко-правовій системі, що об'єднує норми законодавства, внутрішні нормативні документи, багаторівневу структуру управління та практику господарювання. Оскільки у вертикально інтегрованих великотоварних сільськогосподарських підприємствах операційна діяльність є

просторово розосереджена, то і бізнес-процеси здебільшого відбуваються на периферії. При цьому функціональною специфікою системи управління у таких виробничих системах є, по-перше, постановка управлінських цілей – від отримання прибутків за рахунок використання переваг масштабності бізнесу й швидкого ефекту від інвестування капіталу до формування соціальних пріоритетів і, по-друге, те, що бізнес-координації відбуваються на основі прийняття рішень у материнських структурах. Тобто, координація просторово розосереджених бізнес-процесів вимагає наявності «центрів управління». Відтак, управління бізнес-процесами має бути підґрунтям дієвої системи самодостатнього агрогосподарювання, що здатне забезпечувати не тільки процеси власного бізнес-відтворення, а й сприятиме формуванню соціального, економічного та екологічного піднесення та сталого розвитку агроландшафтів, сільських територій, сільського соціуму [71; 150]. Адже під час здійснення бізнес-процесів великотоварні сільськогосподарські підприємства залучають працю, навички і вміння селян, що живуть у місцевості розташування сільськогосподарських підприємств – учасників агрокорпорації. Їхня участь у бізнес-процесах сільськогосподарського підприємства дозволяє вести мову про формування економічних передумов розвитку сільського соціуму, що зумовлене створенням робочих місць та забезпеченням матеріального достатку працівників.

Як наслідок, особливості бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах актуалізують проблематику процесного управління. Застосування процесного підходу забезпечує цілісне бачення виробничо-збутового ланцюга, сприяє узгодженню дій між підрозділами, підвищенню керованості операційних процесів і раціональному використанню природних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Упровадження процесного управління сприяє підвищенню економічної ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9001:2015 «Система управління якістю. Вимоги» [51] процесним підходом вважається будь-яка діяльність у якій використовуються ресурси для перетворення «входів» на «виходи». Таким чином, процесний підхід в організації системи управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами найперше передбачає ідентифікацію таких процесів, а лише потім комбінацію інструментів для управління цими бізнес-процесами. У буквальному розумінні сутність процесного підходу полягає в отриманні бажаного результату через управління діяльністю великотоварного сільськогосподарського підприємства і його ресурсами як бізнес-процесами. Тому за умови застосування процесного підходу таке підприємство свою діяльність повинно розглядати з точки зору споживача, перетворюючи його вимоги у конкретні характеристики послуг чи продукції. При цьому доцільно ідентифікувати ключові бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств, які мають вплив на якість продукції і взаємодіють з іншими процесами. Водночас найважливішим аспектом є виділення ресурсів, відповідальних осіб для здійснення таких процесів та розробка методик для вимірювання результативності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Отже, великотоварні сільськогосподарські підприємства мають низку унікальних особливостей, які суттєво впливають на структуру та управління їхніми бізнес-процесами, порівняно з меншими господарствами чи підприємствами інших галузей. Тому підвищення операційної результативності та ефективності великотоварних сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежить від рівня розвитку їхньої системи менеджменту. Процес впровадження будь-яких заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, першочергово передбачає формалізацію управлінського рішення у формі наказу чи розпорядження та його комплексне забезпечення (ресурсне, методичне, консультативне). Подальша практична імплементація вимагає координації дій виконавців, систематичного контролю, аналізу відхилень та застосування коригувальних впливів для досягнення стратегічних цілей.

Усі підприємства, у тому числі сільськогосподарські, проходять різні етапи розвитку. На перших порах у багатьох сільськогосподарських підприємствах контроль за організацією робочих процесів належить до компетенції власника. Коли бізнес починає зростати, формуються стандартні робочі ситуації, які супроводжуються циклічними діями персоналу сільськогосподарського підприємства. Подальший розвиток підприємства породжує збільшення кількості виробничих та загалом операційних завдань. Відтак зростає кількість процесів, які базуються на залученні ресурсів, у тому числі земельних угідь, та персоналу. Але метою сільськогосподарських підприємств, як і суб'єктів будь-якого іншого бізнесу, є отримання прибутку. Тому для стабільного, злагодженого та безперебійного функціонування, поряд із виробничими процесами є потреба активно вибудовувати комерційну складову діяльності сільськогосподарських підприємств. Структурний та процесний аспекти виробничих та комерційних напрямків діяльності у своєму взаємозв'язку знаходять втілення у алгоритмах бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств. Розташувавши бізнес-процеси в центрі уваги, сільськогосподарські підприємства можуть отримати можливості, необхідні для впровадження інновацій, відновлення продуктивності та забезпечення такого виду цінності, якого потребує ринок.

Роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у розвитку сільського господарства та сільських територій є беззаперечна. Ці сільськогосподарські товаровиробники так вибудовують свої бізнес-процеси, що за рахунок ефекту масштабу досягають зниження витрат на одиницю продукції через ефективне використання виробничого потенціалу та інвестицій у дослідження і розвиток новітніх технологій. Особливістю управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є не лише акцент на виробництво великих обсягів сільськогосподарської продукції, а й актуалізація питань якості сільськогосподарської продукції та екології у зв'язку із використанням хімічних речовин для біологічного перетворення у рослинництві і тваринництві. Перелічені аргументи спонукають до

напрацювання інструментарію управління бізнес-процесами з метою формування низки конкурентних переваг, запобігання екологічним наслідкам, активізації соціально відповідальної діяльності, формування міцної репутації та лояльності ділових партнерів [150].

Тематика управління бізнес-процесами є багатоаспектною, популярною, але через свою різноманітність сповна не охопленою дослідниками. Низка науковців опрацьовує теоретичні та методологічні питання визначення сутності бізнес-процесів, шляхи покращення їх ефективності та методи оптимізації [47; 50]. Зустрічаємо праці присвячені актуальним методам управління бізнес-процесами, які включають вимірювання, моделювання та аналіз бізнес-систем [124; 133]. Також вчені наголошують на важливості застосування аналітичного інструментарію в управлінні бізнес-процесами, аргументуючи, що його використання дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, приймати ґрунтовані рішення та залишитися конкурентоспроможними в постійно змінному бізнес-середовищі [14]. Серед інструментів управління бізнес-процесами виділяють сценарний підхід [97], реінжиніринг [114], діджиталізацію та синкретичне управління [16], стратегічно-орієнтований підхід [114] та Performance Management [145]. Зустрічаємо наукові праці, у яких виокремлено специфіку управління бізнес-процесами в аграрній сфері [125]. Як правило, і на цьому наголошують науковці, інструментарій управління бізнес-процесами націлений на поліпшення ключових показників діяльності підприємств, скорочення витрат і, в кінцевому підсумку, – зростання прибутку. Водночас серед науковців немає одностайності, що спонукає до додаткових досліджень інструментарію управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

У великотоварних сільськогосподарських підприємствах процесний підхід в управлінні передбачає тісний взаємозв'язок галузей, де бізнес-процеси охоплюють весь ланцюг створення вартості, що є визначальною ознакою. Традиційними процесами для великотоварних сільськогосподарських підприємств є:

1. Виробництво – рослинництво і тваринництво.
2. Переробка – первинна або глибока переробка власної сировини.
3. Зберігання – елеватори, склади, сховища.
4. Транспортування – власна логістика.
5. Реалізація – збут продукції.

Наявність такого вертикально інтегрованого циклу вимагає високої координації між процесами, що пов'язано із складністю управління великими обсягами ресурсів: земельними банками, парком техніки, запасами матеріальних ресурсів тощо. При цьому усі великотоварні сільськогосподарські підприємства вдаються до використання ефекту масштабу та синергії за рахунок об'єднання великого, середнього та малого виробництва в єдину систему. Це забезпечує вищий рівень продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства є флагманами технологічного прогресу в аграрному секторі. На відміну від дрібних фермерів, великі сільськогосподарські товаровиробники мають достатньо земельного банку, капіталу та інфраструктури, що дозволяє окупити дорогі інновації. Це змушує їх інвестувати в інновації, які згодом стають стандартом для всього ринку та галузі. Так, великотоварні сільськогосподарські підприємства демонструють перехід від екстенсивного до інтенсивно-цифрового типу відтворення, де критична маса активів є не просто кількісним показником, а передумовою формування високотехнологічного середовища з високою доданою вартістю. Взаємодія ресурсів, інформації та управління створює механізм самопідтримуваного розвитку, де кожен елемент підсилює дію іншого через систему зворотних зв'язків.

Великотоварним сільськогосподарським підприємствам необхідно проводити постійні модифікації і зміни бізнес-процесів, щоб розвиватись або продовжувати залишатися на тому ж рівні, наприклад, підтримувати чи нарощувати показники продажів. Це стосується змін бізнес-процесів, взаємин із клієнтами, змін у виробництві або постачанні матеріалів тощо. Практика адаптації є особливо актуальною для великотоварних сільськогосподарських

підприємств у сучасних умовах, оскільки вони працюють на ринках, що динамічно змінюються. І адаптувати потрібно в першу чергу бізнес-процеси такого підприємства. Щойно виникають питання прискорення, оптимізації, масштабування бізнесу або надання йому гнучкості, щойно власники великотоварного сільськогосподарського підприємства готові дати старт фундаментальним змінам та прогресу – саме в цей момент набуває актуальності проблема інструментів управління бізнес-процесами. Якщо великотоварне сільськогосподарське підприємство обрало шлях до успіху через інновації та сучасні технології, то воно повинно прагнути до автоматизації бізнес-процесів та цифрової трансформації.

Отож, щоб змінити, або доповнити будь-який бізнес-процес, менеджмент великотоварного сільськогосподарського підприємства за допомогою визначених інструментів повинен здійснити певний управлінський вплив – найперше провести аналіз та планування такого процесу. Бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств зосереджені всередині певної циклічної системи, яка характеризується взаємодією інструментів управління (рис. 1.5).

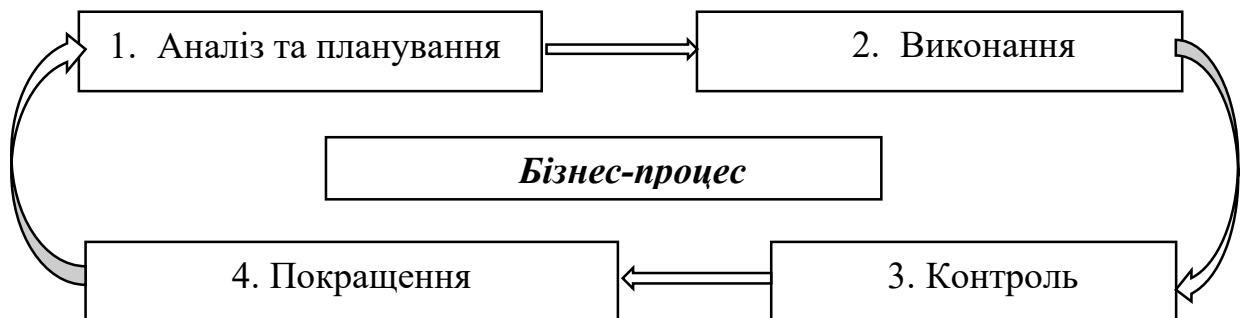


Рис. 1.5. Функціональна модель взаємодії інструментів управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, управлінці повинні з'ясувати як повинен працювати процес, як його змінити на краще або синхронізувати з іншими бізнес-процесами об'єднання, особливо з тими процесами, що формують додану вартість. На

даному етапі власники та керівники великотоварного сільськогосподарського підприємства повинні чітко розуміти як функціонує конкретний бізнес-процес, які його основні компоненти і як цей бізнес-процес за потреби можна змінити чи трансформувати. Також на початковому етапі управління встановлюють систему показників для оцінки результативності бізнес-процесів.

Характеристика другого етапу управління бізнес-процесами зводиться до розуміння того, що створити ідеальний бізнес-процес практично неможливо, тому управлінський вплив на нього завжди буде циклічним. Так, у будь-якому бізнес-процесі, що триває, завжди будуть виявлені певні недоліки, які з плином часу доведеться усувати.

Наступний етап – контроль виконання, необхідний для розуміння слабких і проблемних місць бізнес-процесу. Для прикладу, оцінюючи кожен бізнес-процес в грошовому еквіваленті, власники та управлінці отримують об'єктивний аналіз життєздатності великотоварного сільськогосподарського підприємства. Так, скорочення термінів виробництва і доставки готової продукції може сприяти динамізму і пришвидшенню процесу генерування доходу, а відтак – збільшенню прибутковості.

Наступний етап циклу управління бізнес-процесами, де здійснюють порівняння та покращення, не має визначеного та чіткого завершення. Через вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища цей етап може бути досить тривалий.

Управління бізнес-процесами – це сучасний тренд, який дозволяє організувати великотоварне сільськогосподарське підприємство у контексті функціонування ланцюгів взаємодії персоналу, ресурсів та управлінських інструментів, незалежно від того в якому підрозділі підприємства знаходяться елементи конкретного бізнес-процесу.

Складність пошуку інструментів для управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах полягає в тому, що в умовах нестабільності (у тому числі в умовах війни) функціонування суб'єктів підприємництва характеризуються як виживання, оскільки економічні труднощі

і умови невизначеності майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формувати модель його функціонування. При цьому ефективна система управління бізнес процесами повинна забезпечувати швидку адаптацію великотоварних сільськогосподарських підприємств до змін бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів [48; 79]. Тому динамічне генерування доходу (прибутку) слід розглядати виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

У межах обраної концепції управління бізнес-процесами великотоварні сільськогосподарські підприємства змушені використовувати сучасні інструменти управління, зосередившись на цілях розвитку. Інноваційний менеджмент акцентує увагу на превалюванні цілей соціального спрямування, які орієнтовані на задоволення суспільних потреб, а не на фінансові цілі великотоварних сільськогосподарських підприємств. Перехід до інноваційного менеджменту потребує від великотоварних сільськогосподарських підприємств широкого впровадження сучасних управлінських технологій, насамперед таких як: інтерактивне планування, в тому числі на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі електронного документообігу; цілеорієнтовані системи мотивації; моделювання і оптимізація бізнес-процесів, а також освоєння економіки знань. Уже сьогодні багато великотоварних сільськогосподарських підприємств впровадили і продовжують впроваджувати у свою практику відносно нові підходи до планування (бюджетування, стратегічне планування, систему збалансованих показників тощо). Водночас часто такі трансформації здійснюються без встановлення взаємозв'язку між рівнями планування та видами планів. До інших внутрішніх проблем, які мають вплив на застосування інструментів управління бізнес-процесами, віднесемо відсутність науково обґрунтованих норм використання праці, сировини та матеріалів; вплив зовнішнього середовища та обмеженість і недостовірність інформації про його стан; дублювання функцій підрозділами підприємства та недосконала регламентація процесу планування.

Інтерактивному плануванню у великотоварних сільськогосподарських підприємствах повинні бути властиві такі риси:

1. Головною ціллю є формування такого майбутнього, яке створює передумови для найкращого розвитку підприємства, а не адаптацію діяльності підприємства до прогнозованого майбутнього.
2. Підвищення перспективної результативності, а не якнайшвидше отримання максимальних результатів.
3. Участь у плануванні максимальної кількості зацікавлених осіб із внутрішнього середовища (підрозділів підприємства), оскільки це сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у виконанні плану.
4. Зміна функціональної ролі планових підрозділів підприємства із безпосередньої розробки плану до створення раціональних умов для планування, методичного та організаційного забезпечення.
5. Результативним показником вважається не план, а процес його розробки як умова розвитку колективу та окремих його представників.

Основною ознакою безпосереднього управління бізнес-процесами є можливість приймати рішення та здійснювати управлінський вплив за допомогою конкретних управлінських інструментів, до яких віднесемо:

- систему управління якістю – відстеження якості продукції на різних етапах виробництва з метою забезпечення відповідності стандартам якості та вимогам клієнтів;
- процесний менеджмент – розробка детальних планів та графіків виробництва, логістика, складське управління та розподіл ресурсів, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів через аналіз результатів, визначення збалансованої системи показників та ключових показників діяльності підприємства, виявлення слабких місць та впровадження покращень;
- проблемний менеджмент – основна ідея полягає в тому, щоб не тільки виявляти проблеми, але і активно працювати над їх вирішенням та уникненням у майбутньому через аналіз причин, розробку рішень, моніторинг тощо.

Контроль є важливим інструментом управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, який допомагає переконатися, що діяльність підприємства відповідає стратегічним цілям і стандартам якості. Контроль дозволяє визначити, наскільки ефективно досягаються поставлені цілі і завдання на підставі оцінки фінансових показників, якості продукції або послуг, рівня задоволеності клієнтів тощо. Контроль допомагає вчасно виявляти будь-які відхилення від поставлених цілей або стандартів. Це може включати виявлення проблем в процесах виробництва, недоліки у виконанні завдань або відхилення від бюджету. Після виявлення відхилень необхідно провести аналіз їхніх причин і вжити відповідних заходів для корекції ситуації: перегляд бізнес-процесів, залучення додаткових ресурсів або навіть перегляд стратегії підприємства. Моніторинг виконання бізнес-процесів може бути автоматизованою або ручною перевіркою, залежно від складності процесів та технологій. Один з головних аспектів контролю – це можливість вживати заходи для корекції виявлених відхилень у формі внутрішніх правок бізнес-процесів, переналаштування стратегій або навіть зміни в організаційній структурі. Контроль допомагає переконатися, що великотоварне сільськогосподарське підприємство відповідає вимогам законодавства, стандартам безпеки, етики або іншим внутрішнім і зовнішнім вимогам.

На підставі результатів планування, виконання та контролю покращення, як інструментів управління бізнес-процесами, передбачається визначення чітких цілей для покращення, розробка стратегії для досягнення визначених цілей через ідентифікацію конкретних заходів, процедур і впровадження нових технологій. Моніторинг та оцінка дозволяють переконатися, що внесені зміни відповідають встановленим цілям та принесли очікувані результати.

Специфіка управління бізнес-процесами корелює із організаційною структурою великотоварного сільськогосподарського підприємства у формі агрокорпорації. Стосовно агрокорпорації організацію можна розглядати як цілісну сукупність виробничих та управлінських підрозділів, що об'єднуються спільною метою, взаємопов'язаністю здійснюваних робіт, спільним

використанням матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і наявністю єдиного апарату управління.

Визначальною ознакою великотоварних сільськогосподарських підприємств є тісний взаємозв'язок між галузями, а саме виробництвом, переробкою, зберіганням, транспортуванням та реалізацією. Так, материнська структура складається з головного підприємства (як правило, це сільськогосподарське підприємство, на основі якого почав розвиватись великий аграрний бізнес). Адміністративний рівень управління корпорацією знаходиться в структурі головного сільськогосподарського підприємства та представлений функціональними підрозділами, завдання яких полягає у плануванні, організації та здійсненні контролю за бізнесом великотоварного сільськогосподарського підприємства. Операційний рівень агрокорпорації представлений сукупністю сільськогосподарських підприємств, що мають портфельний характер, а виробничі процеси виконуються працівниками, які живуть у даному населеному пункті. Тобто, використовується багаторівнева лінійно-функціональна система управління, що дозволяє у ході бізнес-процесів поєднати значну кількість функціональних центрів управління та контролю і суб'єктів управління. Загальним у системі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є здійснення єдиного стратегічного керування на основі створення відповідного центру керування – ради директорів, ради правління, координаційного центру тощо. На рис. 1.6 зобразимо загальну схему управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

Управлінські бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств охоплюють комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної організації та координації виробничо-господарської діяльності. До ключових управлінських процесів належать планування та бюджетування, що передбачають розробку технологічних карт, формування сівозміни та розрахунок потреби у фінансових ресурсах для проведення сезонних робіт; управління земельним банком, яке включає

моніторинг договорів оренди земельних паїв, взаємодію з орендодавцями та юридичний супровід земельних відносин; фінансовий менеджмент і облік, зокрема залучення кредитних ресурсів, у тому числі під заставу майбутнього врожаю, а також ведення бухгалтерського і податкового обліку; управління персоналом, що охоплює планування потреби в кадрах і залучення сезонних працівників.

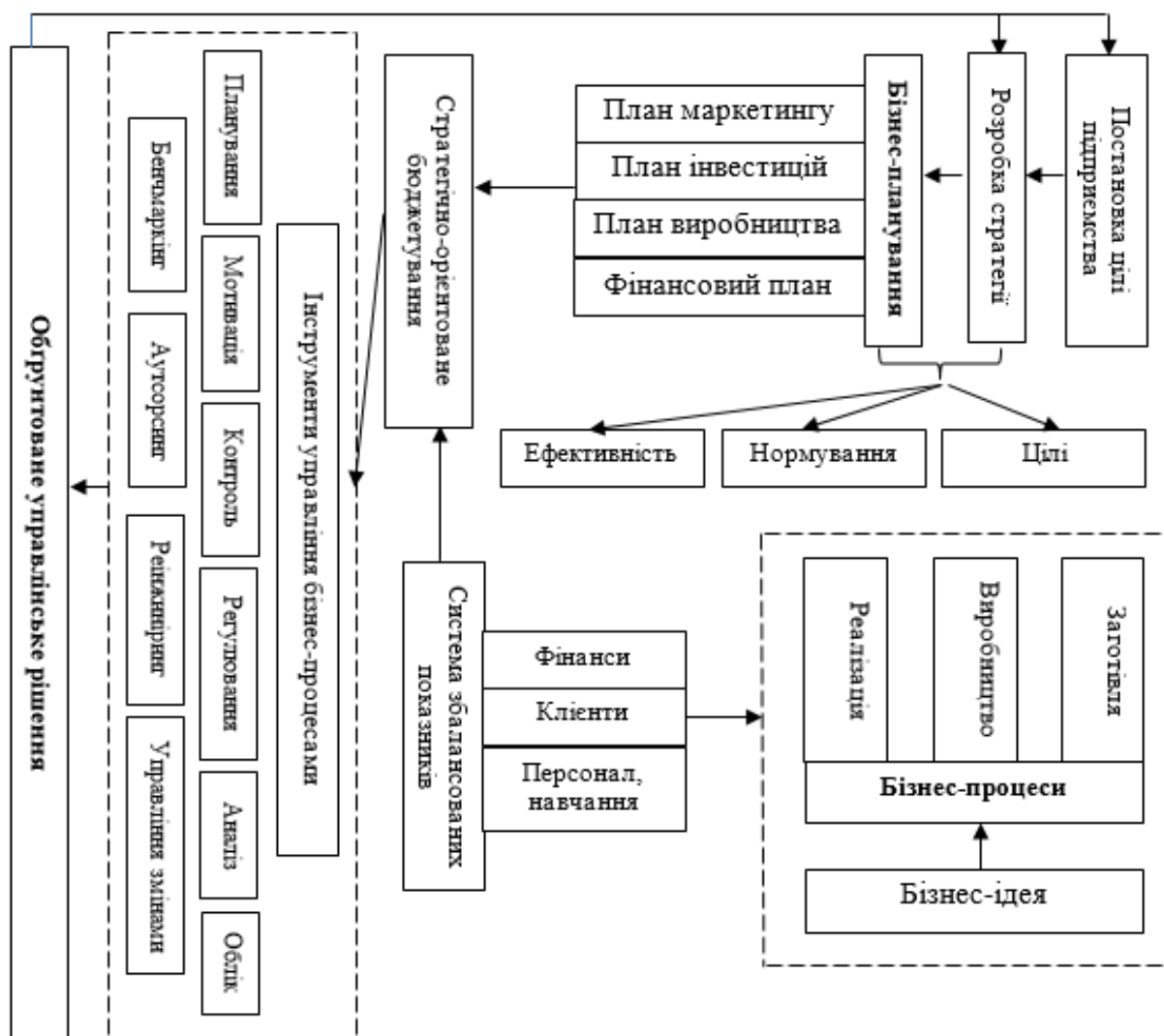


Рис. 1.6. Структурно-процесна схема управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власна розробка автора

Водночас важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності відіграють бізнес-процеси розвитку, спрямовані на

інноваційну діяльність, зокрема випробування нових гібридів сільськогосподарських культур на демонстраційних ділянках та впровадження енергозберігаючих технологій обробітку ґрунту, капітальне будівництво об'єктів виробничої інфраструктури, а також екологізацію виробництва шляхом упровадження технологій переробки відходів тваринництва, зокрема біогазових установок.

Підсумовуючи зазначимо, що управління великотоварним сільськогосподарським підприємством поділяють на такі напрями: управління галузями (підприємствами однієї спеціалізації чи напрямку діяльності) та управління бізнес-процесами (координація виробничо-збутового циклу кожної категорії сільськогосподарської продукції і послуг та окремих аспектів діяльності – планування, фінансування, моніторингу ринку, логістики, маркетингу, контролінгу тощо).

Результати власних спостережень та досліджень свідчать про виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в управлінні бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств. Оскільки така практика управління об'єднує системний, ситуаційний і процесний підходи, то менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління орієнтованим здебільшого на ефективність. У такому випадку менеджери організовують роботу процесу (а не відділу), що сприяє виконанню та результативності поставлених завдань. При цьому практична реалізація управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах відбувається через застосування методів та інструментів управління, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування комбінації підходів до управління бізнес-процесами, системи методів та інструментів управління забезпечує стійкий розвиток великотоварного сільськогосподарського підприємства.

1.3. Моделі та методи оцінки, аналізу і оптимізації бізнес-процесів

Враховуючи немалі масштаби діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, складність їхніх виробничих процесів та високу конкуренцію на аграрному ринку, ефективне управління бізнес-процесами стає не просто бажаним, а необхідним інструментом для забезпечення стійкості, розвитку та успіху цих сільськогосподарських товаровиробників. Розуміння та формалізація бізнес-процесів, стандартизація операцій є необхідною передумовою для впровадження сучасних інформаційних технологій, систем точного землеробства, автоматизованих систем управління стадом сільськогосподарських тварин та інших інновацій. Оптимізовані логістичні процеси та управління ланцюгами поставок дозволяють знизити транспортні витрати, мінімізувати втрати при зберіганні та забезпечити своєчасне постачання. Наявність чіткої системи управління бізнес-процесами робить структуру великотоварного сільськогосподарського підприємства зрозумілішою для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, підвищуючи його інвестиційну привабливість. Перелічені аспекти спонукають дослідити методичні підходи формування механізму та застосування інструментарію управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах для покращення корпоративного управління. Впровадження механізмів управління бізнес-процесами є ознакою зрілого корпоративного управління, що сприяє підвищенню довіри та відповідальності.

Управління бізнес-процесами є ключовою концепцією сучасного менеджменту, яка спрямована на оптимізацію діяльності підприємств через систематичний підхід до моделювання, аналізу, вдосконалення та автоматизацію процесів. Над питаннями виявлення основних теоретичних та практичних підходів, методів та інструментів для управління бізнес-процесами на підприємствах працювала низка зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, основи аналізу ланцюга цінності як ключового інструменту для розуміння та оптимізації

бізнес-процесів з метою досягнення конкурентної переваги закладені М. Портером у праці «Конкурентна перевага: як досягти і підтримати високі результати». Науковець наголошує на стратегічному узгодженні бізнес-процесів із загальною стратегією підприємства [101]. Сучасні дослідники також актуалізують процес аналізування діючих бізнес-процесів як інструментарій діагностики стану ефективності чи кризи існуючої моделі функціонування підприємства [85]. Огляд наукових публікацій [93; 129] дає підстави виокремити такі компоненти аналізування бізнес-процесів підприємства: дизайн нових бізнес-процесів; виправлення несправних бізнес-процесів; усунення неефективних бізнес-процесів; оптимізація використання інструментів для бізнес-процесів; підвищення кваліфікації персоналу; стандартизація операцій бізнес-процесів; автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів [46]; розвиток нових моделей бізнес-процесів (аутсорсинг) [111].

Менеджмент підприємства повинен визначити момент, коли потрібно аналізувати існуючі бізнес-процеси. Умовами, які спонукають до аналізування є [84; 85]: внутрішнє відчуття керівництва підприємства до змін, зростання чи розширення сфери діяльності, вихід на нові ринки чи в нові сегменти, погіршення продуктивності діяльності підприємства, ступінь розвитку діджиталізації та цифрової трансформації, зміни в організаційній структурі, процес перманентного вдосконалення [46; 111]. Використання для аналізування кількісного та якісного методичного інструментарію (економіко-математичні моделі та евристичні методи) дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність та задоволеність споживачів, активізувати продажі, збільшити лояльність працівників та зменшити плинність цінних працівників.

Науковці [167; 168] виділяють статистичні та гнучкі методології управління бізнес-процесами. Структурований підхід DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) та статистичні методи спрямовані на зменшення варіативності та дефектів у бізнес-процесах. Тоді як гнучкі методології все частіше застосовується для управління бізнес-процесами в умовах швидких змін та невизначеності. Так, методологія Scrum передбачає роботу короткими

відрізками – спринтами, щоб забезпечити на виході продукцію, яка максимально відповідатиме потребам та очікуванням споживача.

У сучасному бізнес-середовищі набувають поширення методи інтелектуальної автоматизації процесів (ІРА), аналітика бізнес-процесів (Process Mining) та орієнтовані на споживача моделі управління бізнес-процесами (Customer-Centric BPM). Вітчизняні дослідники [61; 91; 92] акцентують увагу на адаптації процесного підходу до місцевих умов, тоді як зарубіжні джерела [158] пропонують універсальні інструменти, такі як методику швидкого аналізу рішень, реінжиніринг, оптимізацію, автоматизацію та інтеграцію. Особлива увага приділяється інформаційним технологіям, зокрема BPM-системам, які забезпечують прозорість і ефективність процесів. Вчені підкреслюють важливість адаптації зарубіжних практик до умов українських підприємств, враховуючи обмежені ресурси та специфіку ринку [53].

Викликами для українських великотоварних сільськогосподарських підприємств залишаються ієрархічна структура управління, що ускладнює швидке реагування на зміни, обмежені ресурси та недостатня автоматизація. Тому існуюча методологія управління бізнес-процесами передбачає моделювання бізнес-процесів, інтеграцію процесного та функціонально-ієрархічного управління, концепції адаптації бізнес-процесів до стратегічних цілей підприємства. Перелічені методичні аспекти ґрунтуються на чіткій класифікації бізнес-процесів (основні, допоміжні, управлінські), підходах до їхньої оптимізації та створенні моделей «як є» та «як має бути» [92]. При цьому акцентується увага на важливості аналізу ринку та потреб споживачів як стратегічних бізнес-процесів [45].

Серед методів вдосконалення бізнес-процесів науковці виділяють реінжиніринг та поступову оптимізацію як основний метод вдосконалення. Реінжиніринг передбачає радикальні зміни, тоді як оптимізація фокусується на поступовому покращенні. Неабиякого значення надають важливості моніторингу ефективності процесів через встановлення чітких критеріїв [66]. Науковцями запропоновано практичний алгоритм для реінжинірингу бізнес-

процесів, який включає аналіз поточного стану, визначення проблем, розробку нової моделі процесу та її впровадження [63]. Автоматизація та інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами зводяться до можливості інтелектуалізації управління бізнес-процесами через сучасні інформаційні технології, зокрема BPM-системи та технології Workflow. Ключовими напрямки автоматизації є управління запасами, логістика та взаємодія із споживачами [56].

Сучасне аграрне бізнес-середовище характеризується стрімкими змінами в різних сферах діяльності. У таких умовах навіть великотоварним сільськогосподарським підприємствам дедалі важче зберігати конкурентні переваги. Тому керівництву підприємств слід оперативно реагувати на виклики, адаптовуватися та впроваджувати інноваційні підходи в управлінські процеси. Ті великотоварні сільськогосподарські підприємства, які прагнуть до довгострокової стабільності, повинні систематично оновлювати свої стратегії, щоб ефективно реагувати на зовнішні виклики та долати потенційні труднощі.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою викликів в управлінні бізнес-процесами, що зумовлено впливом внутрішніх (кадри, фінанси, технології) та зовнішніх (логістика, регуляторна нестабільність, ринкові ризики) чинників. Недостатньо ефективний управлінський процес не сприяє сталому розвитку економіки, зростанню підприємства та розвитку персоналу. Так, вертикальна інтеграція та великі масштаби бізнес-процесів ускладнюють координацію між різними підрозділами підприємства, підвищують ризики неефективного управління через дублювання функцій, затримку в прийнятті рішень. Це вказує на значні недоліки в організації та методах управління бізнес-процесами. Некоординоване планування між виробничими і логістичним підрозділами може призвести до простоїв техніки чи перевантаження складів. У таких умовах ефективне управління бізнес-процесами вимагає не лише гнучкості та співпраці з державними і міжнародними партнерами, а й застосування інноваційних методів управління.

Опираючись на результати досліджень [7] зазначимо, що управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств – це

цілеспрямований вплив системи менеджменту на бізнес-процеси з метою їх оптимізації для досягнення бізнес-цілей такого підприємства. З цього приводу суб'єкти управління повинні володіти методикою управління для формування обґрунтованих рішень та цілісного механізму із застосуванням необхідного інструментарію управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. Сучасні методи управління бізнес-процесами є необхідністю для тих великотоварних сільськогосподарських підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, гнучкими й ефективними в умовах швидкоплинного ринку. З цього приводу окреслимо ключові чинники, які визначають потребу застосування сучасних методів в управлінні бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах:

1. Підвищення ефективності та продуктивності – досягається як за рахунок виявлення «вузьких місць», дублювання завдань і надлишкової витрати ресурсів, так і за рахунок автоматизації процесів для зменшення ручної праці та часу на виконання операцій.

2. Гнучкість і адаптація до змін – завдяки сучасним методам управління, великотоварне сільськогосподарське підприємство швидше реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища (нові технології, законодавство, очікування клієнтів) й коригує бізнес-процеси без втрати якості продукції та послуг.

3. Орієнтація на клієнта передбачає покращення клієнтського досвіду через оптимізацію взаємодії з клієнтами, скорочення термінів обслуговування та зменшення помилок.

4. Прозорість та аналітика досягаються за рахунок того, що нові управлінські підходи включають способи збору та аналізу даних у реальному часі. Це своєю чергою в умовах реального часу допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. Забезпечення покращення взаємодії між підрозділами, узгодженої роботи управлінської команди і бізнес-процесів у межах усього великотоварного сільськогосподарського підприємства.

6. Сучасні методи управління дозволяють знижувати ризики і одночасно забезпечують контроль якості за ключовими показниками ефективності, виявляти відхилення і швидко їх усувати.

Зауважимо, що застосування сучасних методів управління бізнес-процесами – це не лише модна тенденція, а критично важлива умова для успішної трансформації та зростання українського великотоварного аграрного бізнесу в умовах глобальної конкуренції [9]. Вивчення наукових літературних джерел [8] дає підстави для узагальнення та систематизації тих методів управління бізнес-процесами, які можуть бути застосовані в умовах великотоварного сільськогосподарського виробництва (рис. 1.7).

Для великотоварних сільськогосподарських підприємств володіння технологіями бенчмаркінгу є актуальним якщо зберігати (а тим паче збільшувати) частку ринку у жорсткій конкуренції стає дедалі важче через динамічну економічну ситуацію. У такій ситуації сільськогосподарське підприємство вдається до пошуку економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власними параметрами діяльності та переймання його вдалих методів роботи. Для великотоварного сільськогосподарського підприємства метою бенчмаркінгу, поряд із підвищенням ефективності та конкурентоспроможності, є пошук інноваційних ідей та технологій.

Автоматизація бізнес-процесів проявляється через інтеграцію кількох систем:

- ERP (Enterprise Resource Planning) – для управління ресурсами, планування виробництва та обліку фінансових операцій;



Рис. 1.7. Методи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

- CRM (Customer Relationship Management) – для ефективної взаємодії з клієнтами щодо їх лояльності; управління контрактами та маркетингом з метою створення ефективних маркетингових кампаній, орієнтованих на потрібну аудиторію; аналізу обсягів реалізації з метою зростання бізнесу. CRM-системи надають уявлення про поведінку клієнтів, допомагаючи великотоварним сільськогосподарським підприємствам виявляти тенденції, персоналізувати маркетингові зусилля та покращувати клієнтський досвід;
- BPM (Business Process Management) – для управління бізнес-процесами, зокрема оптимізації та автоматизації бізнес-процесів (продаж, замовлення, надання послуг) і окремих завдань, моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

Інтеграція перелічених систем використовується для всеосяжного та ефективного управління великотоварним сільськогосподарським підприємством. Для прикладу, для досягнення точного прогнозування потреб та планування виробництва CRM-система може передавати дані про клієнтів в ERP-систему. BPM-система може сприяти автоматизувати та оптимізувати процеси, які використовують дані з ERP та CRM.

Для управління якістю та управління взаєминами із покупцями і партнерами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах успішно може застосовуватись метод розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment). У літературних джерелах [69; 119] зустрічаємо інші назви цього методу: «Голос споживача» (Voice of the Customer, VoC), «Будинок якості» (House of Quality) – за назвою першої матриці, яка використовується в методі. Цілями методу розгортання функцій якості є: забезпечення максимального задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції на ранніх етапах розробки, оптимізація технічних рішень з погляду ефективності та витрат, полегшення міжфункціональної комунікації (між агрономами, технологами, маркетингом, виробництвом тощо). Означена методика реалізується через збір голосу споживача (анкетування), аналіз технічних рішень, оцінку важливості різних параметрів та побудову «Будинку якості».

Метод «Будинок якості» (House of Quality) – це методика забезпечення цінності продукції, яку очікує споживач, за умови мінімальної її вартості. Візуалізація методики здійснюється за допомогою матриці. Наведемо приклад застосування концепції House of Quality для птахофабрики. Отже, великотоварне сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на виробництві яєць та курячого м'яса планує покращити свою продукцію, ґрунтуючись на споживчих очікуваннях. «Голос споживача» демонструє такі побажання: 1 – свіжість яєць; 2 – висока харчова цінність (вітаміни, білок); 3 – відсутність запаху / неприємного смаку; 4 – екологічність (натуральний корм); 5 – гарний зовнішній вигляд (чиста шкаралупа, мінімум розбитих яєць); 6 – прийнятна ціна. Далі ранжують технічні параметри – за важливістю етапів визначають яким чином досягти задекларованих споживачами характеристик. Отже: А – контроль раціону курей (натуральний корм); В – система охолодження / зберігання яєць; С – автоматизований контроль якості; D – сортування та миття яєць; Е – порода курей (впливає на якість яйця); F – цінова політика.

Спрощений вигляд перша матриця «Будинку якості» може мати такий, як представлено у табл. 1.4. Також замість символів у матриці можуть використовувати бали.

Таким чином в QFD потрібно врахувати частоту збору яєць, типи кормів (натуральні без антибіотиків), якість пакувальних матеріалів, автоматичні лінії контролю тріщин тощо. Детальні характеристики якості роботи птахоферми для побудови будинку якості наведені у дод. Д.

Реінжиніринг – це глибока трансформація та суттєве переосмислення бізнес-процесів з метою радикального покращення ключових показників ефективності. Такий підхід передбачає новий погляд на завдання та цілі підприємства, що відкриває можливість повністю відмовитися від застарілих підходів і організаційних структур [63].

Таблиця 1.4

Перша матриця зв'язків «Будинку якості» для птахоферми

Характеристика→ Побаження ↓	A	B	C	D	E	F
1 – свіжість яєць	О	•	•	О	Δ	Δ
2 – висока харчова цінність (вітаміни, білок)	•	Δ	Δ		•	
3 – відсутність запаху / неприємного смаку	•	•	О		•	
4 – екологічність (натуральний корм)	•				Δ	
гарний зовнішній вигляд (чиста шкаралупа, мінімум розбитих яєць)				•		
6 – прийнятна ціна	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	•

Умовні позначення: • сильний зв'язок, О середній, Δ слабкий

Джерело: власна розробка автора

Оптимізація процесів дає змогу великотоварним сільськогосподарським підприємствам ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тоді як проєкти з реінжинірингу нерідко не гарантують стійкої стратегічної адаптивності в довгостроковій перспективі. У більшості випадків оптимізація спричиняє заміну застарілих підходів до управління бізнес-процесами, спираючись на наявні ресурси [126]. Моделювання та оптимізація виробничих бізнес-процесів відіграють ключову роль у підвищенні внутрішньої ефективності та зміцненні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Основним завданням моделювання є візуалізація поточних операційних процедур і виявлення можливих вразливих місць, які можуть стати причиною серйозних збоїв у роботі бізнесу.

Управління за цілями – це управлінський підхід, де керівництво та персонал разом визначають чіткі, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені за часом цілі великотоварного сільськогосподарського підприємства, його підрозділів та окремих співробітників. Цілі узгоджуються між керівництвом та персоналом, щоб забезпечити чітке розуміння ролі кожного в досягненні загальних цілей. Згодом розробляється план дій для досягнення цілей, систематично відстежується прогрес, оцінюються досягнуті результати. Цей метод управління мотивує співробітників та забезпечує узгодженість індивідуальних цілей з

загальною стратегією організації, допомагає спрямувати зусилля та ресурси на досягнення пріоритетних цілей.

Гнучка методика управління (Agile) ґрунтується на розділенні плану на дрібніші завдання та етапи. Такий підхід дає змогу менеджерам враховувати відгуки персоналу, аналізувати результати роботи й застосовувати інтерактивний підхід на кожному етапі бізнес-процесу [62].

Глибоке розуміння складної структури бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є вирішальним чинником для ефективного управління, зорієнтованого на досягнення конкретних результатів. Механізм управління розглядають як набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства [135].

Розглянуті методи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств формують методологічне підґрунтя для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності господарств. Водночас застосування окремих інструментів і підходів не забезпечує системного результату без належної координації, ресурсного забезпечення та регламентованої взаємодії між структурними підрозділами. Це зумовлює необхідність переходу від аналізу методів до формування цілісного механізму управління бізнес-процесами, який інтегрує функціональні, процесні та стратегічні складові. Саме розроблення та впровадження такого механізму дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і сталий розвиток великотоварного аграрного підприємства.

На сьогодні не існує узгодженого й однозначного визначення поняття «механізм управління». Загалом під цим терміном зазвичай розуміють чітко структуровану та послідовну систему дій, етапів і рішень, що формують процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей. Механізм управління також розглядається як алгоритм, що включає набір інструкцій і правил за допомогою яких забезпечується досягнення запланованих результатів. У

науковій літературі виокремлюють два основні підходи до розуміння цього поняття. У вузькому сенсі механізм управління розглядається як інструмент або система, через яку здійснюється формування управлінських процесів і явищ в організації. У широкому тлумаченні – як засіб реалізації управлінських рішень, що активізує окремі елементи керованої системи з метою впливу на інші її частини, стимулюючи їх до цілеспрямованої діяльності для досягнення позитивного результату [102].

Особливість механізму управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах полягає в комплексному підході, який враховує специфіку аграрного сектору, сезонність, багатогалузевість, вертикальну інтеграцію бізнес-процесів та високу залежність від зовнішніх чинників, зокрема погодних умов, цін на внутрішньому та зовнішньому ринках, валютних коливань і регуляторних змін. Механізм управління бізнес-процесами повинен враховувати вимоги до сталого розвитку, зменшення екологічного сліду та взаємодію з місцевими громадами, що впливає на репутацію та доступ до ринків. Підґрунтям механізму управління є цифровізація (автоматизація, ВІ-системи); контроль операційних, управлінських і підтримуючих процесів; чітка ієрархія прийняття управлінських рішень; гнучкість для адаптації до непередбачуваних факторів (рис. 1.8).

Формування ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств потребує комплексного методичного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, ринкові виклики та технологічні особливості. Запропоновані методичні аспекти включають структуру бізнес-процесів, їх оптимізацію на основі сучасних інформаційних технологій, а також інтеграцію інструментів стратегічного планування та контролю. Згодом успішне впровадження змодельованого механізму управління бізнес-процесами дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

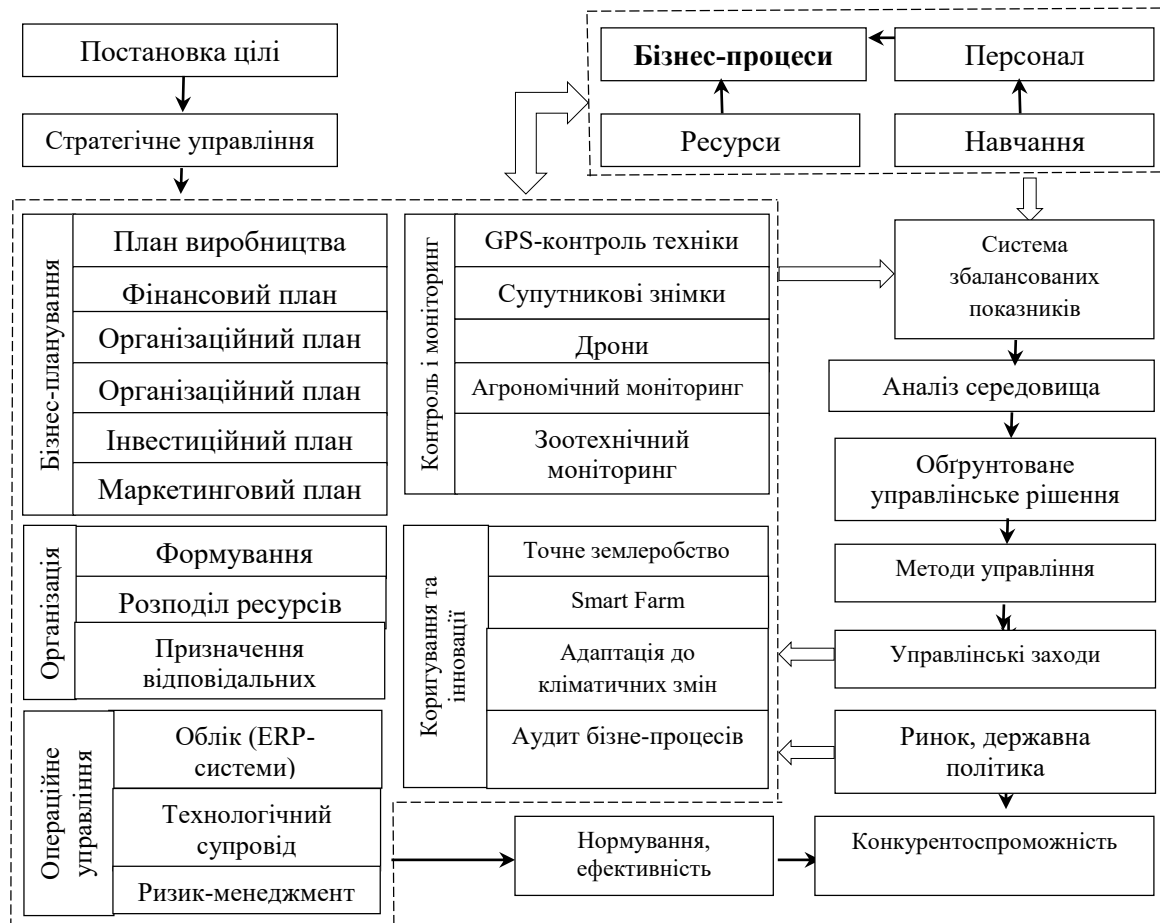


Рис. 1.8. Механізм управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Так, ідентифікація бізнес-процесів проводиться через аналіз діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства загалом та його окремих організаційних одиниць, визначення ключових точок взаємодії. Контроль і моніторинг реалізується через впровадження ключових показників ефективності для оцінки продуктивності процесів. Систематичний аудит бізнес-процесів сприяє виявленню відхилень і вдосконаленню. При цьому автоматизація фінансових і логістичних процесів знижує людський фактор і прискорює прийняття рішень. Для реалізації механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств важливими є централізоване управління для стратегічних рішень і децентралізація управління бізнес-процесами. Координація між підрозділами (виробництво, логістика,

продажі) здійснюється через систематичні наради та інформаційні системи, навчання персоналу для роботи з новими технологіями та процесами. Відтак перевагами ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є: зниження витрат завдяки оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції через систематичний точний контроль, швидке реагування на ринкові зміни, покращення прозорості діяльності для інвесторів і партнерів. При цьому система менеджменту може відчувати виклики і ризики, зокрема: надмірні витрати на впровадження автоматизації, опір персоналу змінам і новим технологіям, залежність від стабільності IT-інфраструктури, ускладнення планування через сезонність і вплив природних чинників.

Дослідження результативності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є безперервним процесом, що потребує систематичного збору інформації, її аналізу, узагальнення та науково обґрунтованої інтерпретації отриманих результатів. Виявлені результати доцільно враховувати під час прийняття управлінських рішень щодо подальшого функціонування та вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише підвищувати ефективність організації діяльності, а й оптимізувати використання ресурсів та досягати кращих економічних результатів, забезпечуючи водночас стійкий розвиток і позитивний вплив на зацікавлені сторони. Саме тому особливої актуальності набуває оцінка ефективності покращення бізнес-процесів, оскільки впровадження організаційних, технологічних та управлінських змін має супроводжуватися кількісним і якісним вимірюванням їх впливу на фінансово-економічні показники, операційну ефективність та досягнення стратегічних цілей підприємства [18]. Такий підхід дозволяє не лише обґрунтувати доцільність оптимізаційних заходів, а й забезпечити науково виважене управління розвитком великотоварних сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

До ключових економічних показників за допомогою яких можна оцінити ефективність бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств належать собівартість продукції, рівень операційних витрат, прибуток та рентабельність виробництва, а також показники фінансової стійкості й ліквідності. Виробнича ефективність характеризується врожайністю сільськогосподарських культур, продуктивністю тваринництва, фондівіддачею, матеріалівіддачею та тривалістю виробничого циклу. Ресурсну складову доцільно оцінювати через показники продуктивності праці, трудомісткості, енергоємності, ефективності використання земельних, матеріальних і технічних ресурсів. Управлінська ефективність бізнес-процесів визначається рівнем виконання планових показників, гнучкістю та адаптивністю процесів, якістю управлінських рішень, швидкістю реагування на зміни ринкового середовища та ступенем узгодженості між окремими бізнес-процесами.

Для оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів великотоварні сільськогосподарські підприємства можуть скористатись інтегральним показником, що відображає співвідношення отриманих економічних результатів і витрат, пов'язаних із впровадженням оптимізаційних заходів. Такий підхід дозволяє кількісно визначити доцільність змін у бізнес-процесах, оцінити їх вплив на фінансово-економічні результати діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення організації виробництва. Ефективність оптимізації бізнес-процесів проявляється насамперед у зниженні операційних витрат, підвищенні продуктивності праці, скороченні тривалості виробничих циклів та зростанні прибутковості, що є особливо важливим для великотоварних сільськогосподарських підприємств із високою ресурсоемністю діяльності.

Показник ефективності оптимізації бізнес-процесів може бути визначений за формулою:

$$EOBP = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{B_0}, \quad (1.1)$$

де *EOBP* – ефективність оптимізації бізнес-процесів;

Π_1 – прибуток підприємства після впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів, грн;

Π_0 – прибуток підприємства до оптимізації бізнес-процесів, грн;

B_0 – сукупні витрати на розробку та впровадження оптимізаційних заходів, грн.

У наукових дослідженнях зустрічаємо оцінку бізнес-процесів у контексті їх зрілості. Зрілість бізнес-процесів відображає ступінь їх формалізації, стандартизації, керованості та орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства [33]. Для великотоварних сільськогосподарських формувань оцінка зрілості дозволяє виявити слабкі місця в процесній архітектурі та визначити потенціал для подальшого вдосконалення. Оцінка зрілості бізнес-процесів, як правило, ґрунтується на використанні моделей зрілості, які передбачають поетапний розвиток процесів від початкового неформалізованого рівня до оптимізованого та інноваційно орієнтованого. Ключовими критеріями такої оцінки виступають рівень регламентації та документування бізнес-процесів, чіткість розподілу відповідальності, наявність системи показників ефективності, використання цифрових технологій, а також здатність процесів до адаптації та безперервного вдосконалення. Застосування моделей зрілості дає змогу не лише визначити поточний рівень розвитку бізнес-процесів, а й сформувати «дорожню карту» їх трансформації з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Опрацювання наукових джерел [39; 83] дає підстави для розробки методичних підходів оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, котрі враховують галузеву специфіку аграрного виробництва, сезонність, високу ресурсоемність, залежність від природно-кліматичних умов та багатостадійність виробничо-логістичних процесів. Її застосування створить інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та дозволить комплексно оцінити рівень організації, керованості та адаптивності бізнес-процесів у межах великотоварних

сільськогосподарських підприємств і визначити потенціал їх подальшого розвитку.

Отже, на першому етапі здійснюється ідентифікація та структурування бізнес-процесів [148] великотоварного сільськогосподарського підприємства з виділенням основних (рослинництво, тваринництво, зберігання та переробка продукції), допоміжних (матеріально-технічне забезпечення, ремонт і обслуговування техніки, енергозабезпечення) та управлінських процесів (планування, бюджетування, контроль, управління персоналом). Для кожного процесу визначаються цілі, ресурси, відповідальні підрозділи та взаємозв'язки, що дозволяє сформувати цілісну процесну модель аграрного підприємства.

Другий етап передбачає формування системи критеріїв оцінки зрілості бізнес-процесів з урахуванням аграрної специфіки. До основних критеріїв належать рівень регламентації технологічних операцій, стандартизація виробничих процесів відповідно до агротехнологічних вимог, наявність системи планування та контролю витрат, рівень механізації, автоматизації та цифровізації (використання систем точного землеробства, GPS-моніторингу, агроінформаційних платформ), керованість сезонними ризиками, а також здатність процесів до адаптації в умовах змін кон'юнктури аграрного ринку. Для кожного критерію встановлюється шкала оцінювання за рівнями зрілості – від початкового до оптимізованого [143, с. 80].

На третьому етапі проводиться оцінювання рівня зрілості бізнес-процесів шляхом поєднання експертних методів, аналізу виробничо-економічних показників, внутрішньої документації та результатів господарської діяльності. Оцінка здійснюється як за окремими бізнес-процесами, так і в розрізі їх груп, з подальшим розрахунком інтегрального показника процесної зрілості підприємства. Це дозволяє врахувати нерівномірність розвитку окремих напрямів діяльності, характерну для великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Четвертий етап передбачає інтерпретацію отриманих результатів і визначення поточного рівня зрілості бізнес-процесів, а також ідентифікацію

«вузьких місць», зумовлених технологічними, організаційними або управлінськими обмеженнями. Особлива увага приділяється оцінці узгодженості між виробничими та управлінськими процесами, що є критично важливим для забезпечення ритмічності та ефективності аграрного виробництва.

Завершальним етапом методики є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, які можуть включати вдосконалення агротехнологічних регламентів, оптимізацію використання земельних і технічних ресурсів, розширення цифрових інструментів управління, розвиток компетенцій управлінського персоналу та впровадження механізмів безперервного поліпшення [67; 94]. Реалізація запропонованої методики сприятиме підвищенню ефективності функціонування бізнес-процесів і забезпеченню сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Оскільки зрілість є багатовимірною характеристикою, що формується під впливом сукупності взаємопов'язаних параметрів, а не окремих ізольованих показників, то для оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств доцільно застосовувати інтегральний підхід. Інтегральний підхід дозволяє узагальнити систему кількісних і якісних показників у єдиний індикатор, що відображає загальний рівень узгодженості, керованості та відтворюваності бізнес-процесів.

Інтегральний показник зрілості бізнес-процесу або процесної зрілості (I_{pm}) – це комплексний індекс, який дозволяє оцінити рівень розвитку системи управління процесами на підприємстві, враховуючи різні аспекти (дизайн процесів, виконання, контроль, інфраструктуру тощо). Оскільки єдиного міжнародного стандарту для цієї формули не існує, найчастіше використовується метод середньозваженої арифметичної величини. Це дозволяє врахувати важливість (вагу) кожного окремого фактору. Отже, інтегральний показник зазвичай розраховується наступним чином:

$$Ipm = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot K_i), \quad (1.2)$$

де Ipm – інтегральний показник зрілості бізнес-процесу (процесної зрілості);

K_i – частковий показник (оцінка) i -го критерію зрілості (наприклад, за шкалою від 1 до 5);

w_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію, що відображає його значущість;

n – загальна кількість критеріїв оцінювання.

Для наповнення формули зазвичай використовують модель СММІ (Capability Maturity Model Integration) [65] або ВРММ (Business Process Maturity Model). Якщо СММІ фокусується на спроможності (що менеджмент підприємства може зробити), то ВРММ – на процесній зрілості (як менеджмент організовує роботу в масштабах усього підприємства). Критерії (K_i) часто групують за такими напрямками:

1. Дизайн процесу (K_1) – наскільки чітко описані та регламентовані процеси.
2. Виконавці (K_2) – рівень знань, навичок та мотивації персоналу.
3. Власники процесів (K_3) – наявність відповідальних осіб та їхні повноваження.
4. Інфраструктура (K_4) – рівень автоматизації та наявність необхідних ІТ-систем.
5. Метрики (K_5) – наявність системи оцінки ефективності (KPI) для моніторингу ефективності.
6. Керованість бізнес-процесу (K_6) – інтеграція бізнес-процесів у систему управління підприємства.

Представлена сукупність критеріїв доповнена критерієм керованості процесу, котрий характеризується рівнем культури безперервного вдосконалення, підтримки процесного підходу з боку керівництва, стратегічної орієнтації бізнес-процесів, здатністю підприємства до управління змінами, системністю управлінських рішень, готовністю до інновацій та цифрової трансформації.

Рівні зрілості бізнес-процесу ідентифікують за результатом. Так, отримане значення *I_{pt}* зазвичай інтерпретують у розрізі до п'яти рівнів: початковий, керований, визначений, вимірюваний, оптимізований.

Науковці [144, с. 145] рекомендують, що вагові коефіцієнти (w_i) найкраще визначати експертним шляхом або методом аналізу ієрархій (MAI), залучаючи топ-менеджмент компанії.

Таким чином, запропонований інструментарій оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів та їх зрілості слугує надійним підґрунтям для розробки стратегії цифрової трансформації та оптимізації операційної діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки до розділу 1

Бізнес-процеси є різновидом процесів, однак характеризуються специфічними ознаками, які забезпечують їхню функціональну роль у системі управління підприємством. Якщо процес як загальна категорія передбачає послідовність стадій формування входів, їх трансформації у виходи для подальшого використання результату в наступних операціях, то бізнес-процес відрізняється наявністю керованості, повторюваності та гнучкості, що забезпечує його цілеспрямованість і результативність. Бізнес-процеси підприємства формують цілісну систему, в межах якої кожен процес має подвійну спрямованість: реалізацію власної функціональної мети та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме системність, взаємопов'язаність і орієнтація на створення доданої вартості визначають їхню роль як базового елементу управління. Ключовими характеристиками бізнес-процесів є їх системність, орієнтація на споживача, керованість, адаптивність та інтегрованість у загальну архітектуру підприємства, тоді як результативність і ефективність виступають параметрами оцінювання їх функціонування.

Класифікація бізнес-процесів за їх роллю у формуванні доданої вартості така: основні, допоміжні, управлінські та процеси розвитку. Ключовими для великотоварних сільськогосподарських підприємств є виробничі процеси (рослинництво, тваринництво), логістика і зберігання, збут, фінансове управління, управління персоналом, технічне забезпечення та інноваційна діяльність.

Бізнес-процеси відображають синтез функцій менеджменту і є механізмами створення доданої вартості на підприємстві. Їх економічна роль полягає в досягненні максимально ефективної трансформації ресурсів у кінцевий результат. Відтак, бізнес-процеси слід розглядати як інтегрований механізм реалізації управлінських функцій, що забезпечує формування доданої вартості на підприємстві. Водночас оптимізація бізнес-процесів сприяє усуненню надлишкових витрат, зниженню собівартості без втрати цінності для клієнта, а також підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності. Чітка регламентація процесів гарантує стабільність створення доданої вартості та є необхідною умовою масштабування діяльності підприємства із збереженням належного рівня якості продукції і послуг.

У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси поєднують економічні та біологічні трансформації, характеризуються високим рівнем залежності від природно-кліматичних чинників і потребують координації значних ресурсних потоків. Зі зростанням розмірів підприємства бізнес-процеси ускладнюються, набувають багаторівневого характеру, потребують формалізації, стандартизації та автоматизації, що зумовлює необхідність упровадження процесного підходу в управлінні. Тому процесний підхід до управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств зумовлює трансформацію традиційної парадигми відповідальності: якщо раніше основні ризики за кінцевий результат зосереджувалися на товаровиробнику, то нині відповідальність за якість продукції набуває розподіленого характеру. Це передбачає, що постачальники ресурсів і послуг інтегруються у виробничий цикл як повноцінні його учасники, а не лише

виконують функцію забезпечення. Відтак спільна відповідальність у межах процесного підходу визначається не фактом постачання, а досягненням встановлених показників якості, що безпосередньо впливають на рівень урожайності та продуктивності тваринництва.

Вертикально інтегровані сільськогосподарські підприємства забезпечують повний контроль над виробничо-збутовим ланцюгом, що підсилює їх ринкові позиції. Водночас управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах ускладнюється поєднанням внутрішніх і зовнішніх викликів, серед яких кадрові обмеження, технологічні потреби, фінансові ризики, логістичні труднощі та регуляторна нестабільність. Подолання зазначених викликів потребує стратегічної гнучкості, інвестицій в інновації, диверсифікації ринків та адаптації до міжнародних стандартів.

Економічна сутність великотоварних сільськогосподарських підприємств проявляється не лише у концентрації ресурсів, а й у формуванні складної інтегрованої системи бізнес-процесів. У великотоварному аграрному виробництві бізнес-процеси перестають бути інтуїтивними, а перетворюються на жорстко регламентовану індустріальну систему, що ґрунтується на принципах стандартизації, цифровізації та функціональної спеціалізації. Розмір підприємства визначає рівень складності, формалізації та ієрархічності управління, а також необхідність використання сучасних інструментів обліку, контролю й автоматизації. Таким чином, процесний підхід є ключовою основою ефективного управління, забезпечуючи координацію ресурсів, персоналу та технологій у межах єдиної системи.

Системна діагностика бізнес-процесів забезпечує виявлення «вузьких місць», непродуктивних витрат і організаційних дисбалансів, формує інформаційно-аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення операційної результативності. Для великотоварних сільськогосподарських підприємств, діяльність яких характеризується масштабністю, сезонністю, високою залежністю від природно-кліматичних та ринкових факторів, оцінка зрілості й

ефективності бізнес-процесів набуває особливого значення як інструмент мінімізації ризиків, забезпечення гнучкості управління та підвищення конкурентоспроможності. Підставою для доповнення переліку критеріїв оцінки зрілості бізнес-процесів критерієм керованості процесу є необхідність врахування не лише формалізованих і технологічних характеристик бізнес-процесів, а й їх здатності до цілеспрямованого управління, координації та розвитку в межах великотоварного сільськогосподарського підприємства. Аналіз і оцінка бізнес-процесів виступають не лише засобом контролю їх поточного стану, а й стратегічним інструментом трансформації системи управління та формування довгострокових конкурентних переваг великотоварного сільськогосподарського підприємства.

Ефективне управління бізнес-процесами є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й передумовою сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств, їх здатності до адаптації в умовах трансформаційного середовища та забезпечення соціальної значущості їх діяльності.

Основні наукові результати, що подані у першому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [20; 21; 22; 38].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Місце і роль великотоварних сільськогосподарських підприємств в соціально інклюзивній аграрній структурі

Сільське господарство України перебуває на непростому, проте об'єктивно необхідному етапі оновлення. Набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу в червні 2022 року та запуск переговорного процесу щодо членства у червні 2024 року зумовлюють необхідність глибокої структурної трансформації аграрного сектору відповідно до вимог і стандартів Спільної аграрної політики ЄС (CAP). Вплив війни та процеси європейської інтеграції підвищують вимоги – від упровадження екологічно орієнтованих технологій до забезпечення раціонального й збалансованого використання природних ресурсів. За цих обставин аграрна політика має не лише узгоджуватися з європейськими стандартами, а й формувати власну соціально інклюзивну аграрну структуру та модель сталого розвитку, що забезпечить результативність і конкурентоспроможність галузі.

У межах соціально інклюзивної аграрної структури великотоварні сільськогосподарські підприємства виступають не лише економічними драйверами, але й важливими агентами соціальних трансформацій, спрямованих на сталий і збалансований розвиток аграрного сектору. Роль та значення великотоварних сільськогосподарських підприємств у соціально інклюзивній аграрній структурі полягає у наступному:

1. Створення міцної економічної бази для інклюзивного зростання через інвестиції в інфраструктуру та виробництво. Так, великотоварні сільськогосподарські підприємства, маючи кращі можливості для капіталізації, можуть інвестувати в дослідження, розширювати діяльність або впроваджувати

інновації наступного покоління швидше, ніж фермерські господарства. Великі агробізнеси часто є лідерами сталого розвитку та інновацій, оскільки впроваджують масштабні програми збереження; встановлюють відновлювану енергетичну інфраструктуру, таку як біогазові дигестери, сонячні електростанції або системи збору метану; впроваджують передові технології, такі як автономні трактори, аерофотознімки та аналіз на полі на основі штучного інтелекту тощо.

2. Соціально-просторовий розвиток через підвищення рівня зайнятості в сільській місцевості, навчання персоналу, формування стабільних доходів населення та розвитку локальної інфраструктури.

3. Інтеграція дрібних сільськогосподарських товаровиробників та різних соціальних груп через створення сервісних центрів та включення до ланцюгів доданої вартості.

4. Екологічна відповідальність через провадження сталих методів господарювання для збереження земельних ресурсів.

5. Забезпечення продовольчої безпеки через постачання продовольства та сировини на внутрішній та глобальні ринки.

Таким чином, у межах соціально інклюзивної аграрної структури великотоварні сільськогосподарські підприємства виступають не лише економічними драйверами, але й важливими агентами соціальних трансформацій, спрямованих на сталий і збалансований розвиток аграрного сектору. Одним із ключових індикаторів трансформаційних процесів виступає частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті (ВВП). Внесок аграрного сектору у ВВП України відображає не лише обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, а й рівень продовольчої безпеки держави. При цьому розвиток сільського господарства сприяє підтримці інфраструктури в сільській місцевості та стимулює суміжні галузі, такі як логістика та переробка. Але воєнні дії та пов'язані з ними ризики істотно скоригували виробничі можливості сільського господарства, що відобразилося на динаміці ВВП (табл. 2.1). Упродовж 2013–2024 років цей показник зазнавав значних коливань: від 8,8% у 2013 році до 7,1% у 2024 році, досягнувши пікового

значення 12,1% у 2015 році, після чого розпочалася тенденція до поступового зниження. Тимчасове зростання у 2021 році до 10,9%, зумовлене активізацією експортних поставок, мало нестійкий характер і вже у 2022 році змінилося різким спадом унаслідок війни, порушення логістичних ланцюгів та скорочення обсягів виробництва [1]. У 2024 році внесок підприємств сільського, лісового господарства та рибальства у формування ВВП становив 7,1%. Показники за перше півріччя 2025 року засвідчують подальше скорочення до 2,5%, що на 0,2 відсоткового пункта менше порівняно з відповідним періодом попереднього року [19].

Таблиця 2.1

Валовий внутрішній продукт України у фактичних цінах

Валовий внутрішній продукт	Рік			Різниця, +/-
	2022	2023	2024	
Всього, млн грн	5239114	6627961	7658659	2419545
в т.ч. сільське лісове та рибне господарство, млн грн	449148	500540	544620	95472
Частка сільського, лісового та рибного господарства, %	8,57	7,55	7,11	-1,46

Джерело: розраховано згідно із [19]

Отже, отримані дані підтверджують, що попри стратегічну важливість аграрного сектору його питома вага в економічній структурі країни має тенденцію до зниження. Незважаючи на те, що війна, порушення логістичних ланцюгів, кліматичні ризики та структурна вразливість зумовили скорочення частки сільськогосподарських підприємств України у ВВП з 8,57% у 2022 році до 7,1% у 2024 році, аграрна сфера й надалі залишається ключовою складовою національної економіки та одним із небагатьох секторів, спроможних забезпечити відновлення і довгострокову економічну стійкість держави. Навіть в умовах повномасштабної війни галузь демонструє надзвичайну стійкість, залишаючись фундаментом економічної стабільності держави. Україна надалі зберігає статус одного з провідних світових експортерів зернових та олійних

культур, що критично важливо для глобальної продовольчої безпеки [29; 79]. А завдяки впровадженню сучасних технологій та інвестиціям, продуктивність українського агросектору поступово наближається до європейських стандартів. Таким чином подальша інтеграція в ринок ЄС відкриває нові можливості для збільшення вкладу сільського господарства у ВВП через експорт продукції з високою доданою вартістю. При цьому роль великотоварних сільськогосподарських підприємств в економічному розвитку держави важко недооцінити, адже вони генерують левову частку ВВП України, забезпечують робочими місцями мешканців сільських громад, впливають на ціну продуктів харчування, впроваджують інновації у веденні сільського господарства та точного землеробства. Великі сільськогосподарські підприємства сприяють стійкості економічного співробітництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому аграрних ринках, координації діяльності агропромислових структур за допомогою засобів внутрішньофірмового управління [73].

Динаміка індексів виробництва сільськогосподарської продукції (рис. 2.1) свідчить про істотну мінливість розвитку як рослинництва, так і тваринництва протягом 2010–2024 років. Індeksi виробництва рослинницької продукції характеризуються більшою волатильністю, з періодами різкого зростання (2011, 2013, 2021 роки) та глибокого спаду, особливо у 2022 році, що відображає високу залежність галузі від природно-кліматичних, економічних і воєнних факторів. Тваринництво демонструє відносно стабільнішу динаміку, однак упродовж досліджуваного періоду переважають тенденції стагнації та помірного скорочення, з незначними фазами відновлення. Загалом коливання індексів свідчать про структурні диспропорції аграрного виробництва та потребу в посиленні державної підтримки й підвищенні стійкості аграрного сектору.

Водночас рослинницька галузь виявляється уразливішою до зовнішніх потрясінь, тоді як тваринництво зберігає відносну стабільність завдяки переважній орієнтації на внутрішній ринок. Коливання індексних показників виробництва продукції рослинництва і тваринництва у межах 69,0–127,3% у 2020–2024 роках зумовлені не лише впливом воєнних дій, а й наявністю

накопичених структурних проблем у сільському господарстві, що актуалізують необхідність трансформації чинної моделі розвитку.

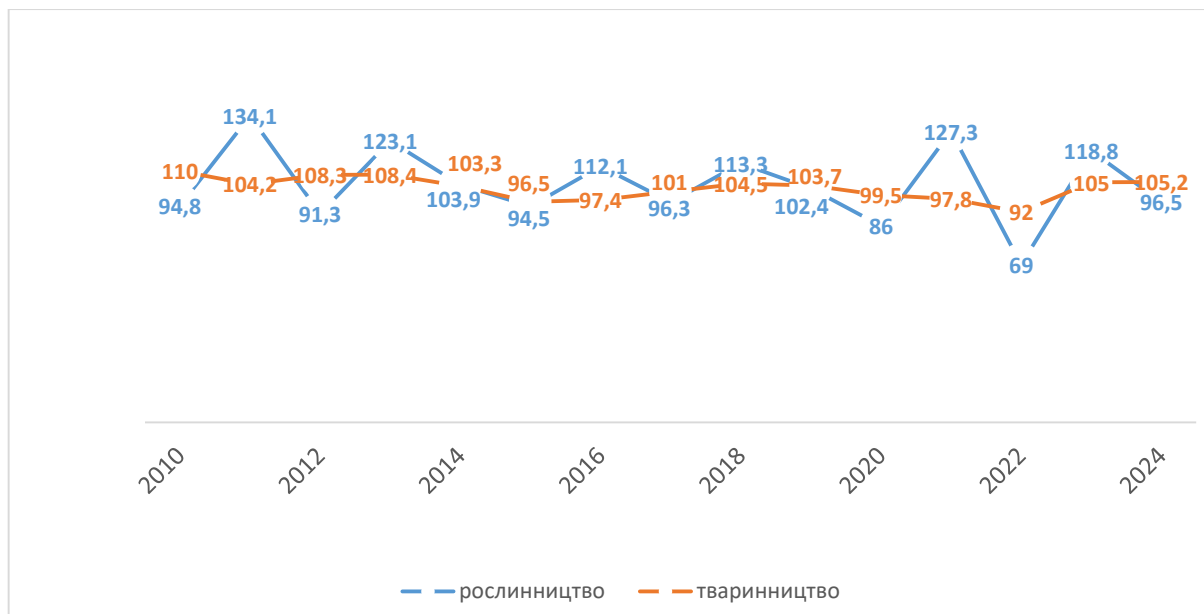


Рис. 2.1. Динаміка індексів виробництва сільськогосподарської продукції (сільськогосподарські підприємства без господарств населення)

Джерело: розраховано згідно із [59]

Структурний аналіз за видами продукції (рис. 2.2) показує певну диференціацію ролей між категоріями виробників. Так, у виробництві продукції рослинництва провідна роль належить товарному агровиробництву, орієнтованому на експорт та використання індустріальних технологій. Фермерські господарства формують 16,0 % обсягів рослинницької продукції, що підтверджує їх значущість у забезпеченні гнучкості аграрного виробництва та регіональної диверсифікації. Господарства населення у цьому секторі менше орієнтовані на ринкове виробництво. Натомість у тваринництві спостерігається інша структурна картина. Частка господарств населення досягає 39,1 %, що свідчить про збереження їх ключової ролі у виробництві продукції цього виду, насамперед у сегменті дрібнотоварного виробництва. Частка підприємств у тваринництві становить 57,0 %, тоді як внесок фермерських господарств є незначним – лише 3,9 %, що вказує на обмежену інтеграцію фермерського сектору в капіталомісткі та технологічно складні тваринницькі бізнес-процеси.

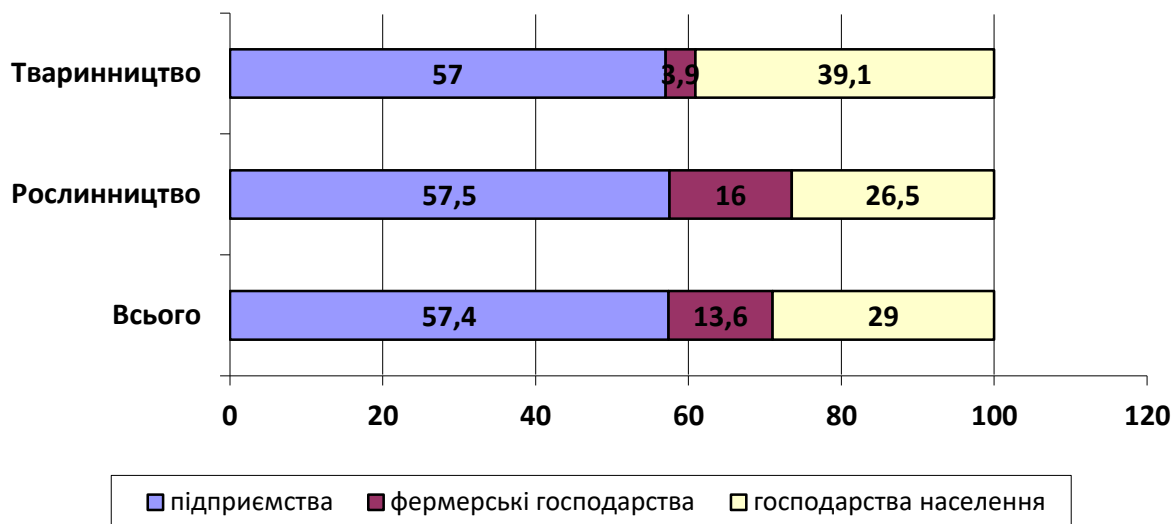


Рис. 2.2. Структура вартості продукції сільського господарства за видами та категоріями виробників у 2024 році, %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49]

З позицій сталого розвитку та управління бізнес-процесами, наведена структура відображає асиметрію між підгалузями рослинництва і тваринництва. Підприємства демонструють вищу ефективність масштабованих виробничих процесів, тоді як господарства населення відіграють важливу соціально-економічну роль, забезпечуючи продовольчу безпеку та зайнятість у сільській місцевості.

Найкатастрофічнішим для України став перший рік повномасштабних дій. Так, у 2022 році, порівняно із 2021 роком, обсяг сільськогосподарського виробництва знизився на чверть (25,3 %). Рослинництво постраждало найбільше, втративши 28,2% обсягу виробництва рівня 2021 року. Тваринництво виявилося стійкішим до воєнних викликів – рівень виробництва знизився на 11,3% [123, с. 19]. Тимчасова окупація окремих територій та розширення зони активних бойових дій зумовили вилучення з господарського обігу близько 5 млн га сільськогосподарських угідь. Це спричинило суттєве скорочення обсягів виробництва продукції рослинництва, що обумовлює більші втрати цього сектору, порівняно з тваринництвом.

Виробництво сільськогосподарської продукції тісно пов'язане з площею землекористування, оскільки земельні ресурси визначають потенціал для ведення сільського господарства та масштабів бізнес-процесів. Збільшення обсягу виробничих бізнес-процесів можливе лише за умови ефективного використання наявної землі, оптимізації сівозмін, застосування сучасних технологій та агротехнічних прийомів. При цьому площа земельного банку прямо впливає на формування врожайності культур, обсягів тваринницької продукції та економічну рентабельність сільськогосподарських підприємств [131], оскільки забезпечує виробничу базу для організації всіх бізнес-процесів – від посівної кампанії до збирання та переробки продукції. Водночас взаємозв'язок між виробництвом та площею землекористування не є лінійним і залежить від інтенсивності господарювання, технологічного рівня, кліматичних умов та структури виробництва. Великотоварні сільськогосподарські підприємства з великим земельним банком здатні застосовувати складніші агротехнології, механізовані процеси та масштабне управління ресурсами, що підвищує продуктивність на одиницю площі [41]. Великотоварні сільськогосподарські підприємства отримують чималі переваги від масштабу, що дозволяє застосовувати методи максимізації прибутку. Завдяки, зокрема, величезним площам землекористування такі підприємства користуються економією на масштабі, що дозволяє їм утримувати низькі ціни, забезпечувати широку доступність продуктів харчування, підтримувати домінування в роздрібній торгівлі (наприклад, у ланцюгах постачання супермаркетів) [169].

Концентрація сільськогосподарського виробництва властива не лише Україні, а й США – державі із столітніми традиціями сімейного фермерства. Сьогодні у США 90 % сімейних фермерських господарств із річним доходом менше 350 тис. дол. забезпечують 24% від загального виробництва сільськогосподарської продукції. У свою чергу великі ферми з річним доходом не менше 1 млн дол. становлять 2,9 % усіх господарств і формують 42 % загального обсягу виробництва. Несімейні ферми забезпечують близько 11 %

сільськогосподарського виробництва, що свідчить про зростаючу концентрацію ресурсів у прошарку великих ферм [161].

Розмір земельного банку є одним із найбільш усталених і водночас універсальних критеріїв оцінювання структури аграрного сектору України. На відміну від фінансових індикаторів, чутливих до змін ринкової кон'юнктури, інфляційних процесів та специфіки облікової політики, площа землекористування об'єктивніше характеризує фактичні виробничі можливості та економічний потенціал сільськогосподарського підприємства. Специфікою вітчизняного аграрного сектору є домінування орендних відносин, адже близько 94 % сільськогосподарських угідь перебуває в користуванні, а не у власності господарств [123, с. 29], що трансформує земельний банк у показник насамперед масштабів діяльності, а не майнового забезпечення. За таких умов цей критерій набуває особливої значущості, оскільки земля залишається ключовим фактором виробництва, а процеси її розподілу й концентрації мають не лише економічні, а й суттєві соціальні наслідки.

Останнім часом спостерігаємо зміни у формуванні розміру земельного банку великотоварних сільськогосподарських підприємств. На основі наведених даних табл. 2.2 впродовж 2010–2024 років простежується чітка тенденція до укрупнення сільськогосподарських підприємств і концентрації земельних ресурсів у господарствах з площею землекористування понад 2000 га. Частка господарств із площею до 50 га суттєво скоротилася – з 52,9 % у 2010 році до 31,3 % у 2024 році, при тому їх внесок у загальну площу сільськогосподарських угідь також зменшився з 2,5 % до 1,4 %. Це свідчить про втрату позицій дрібними сільськогосподарськими підприємствами та їх обмежений вплив на формування земельного банку аграрного сектору, попри зростання середнього розміру таких господарств з 23 до 29 га.

Водночас зростає роль середніх за розміром сільськогосподарських підприємств (100–1000 га), частка яких у структурі кількості господарств у 2024 році становила 37,5%, тоді як у 2010 році вона дорівнювала 22,2 %. Їхня частка в площі угідь також поступово збільшувалася, що свідчить про посилення

економічної стійкості цієї групи та її адаптацію до ринкових умов. Середній розмір господарств цього прошарку залишається відносно стабільним, що вказує не стільки на внутрішнє зростання окремих підприємств, скільки на перерозподіл земель між групами.

Таблиця 2.2

**Розподіл сільськогосподарських підприємств за ознакою
землекористування**

Група с.-г. підприємств за розміром земельних площ, га	Структура за кількістю господарств, %			Структура за площею сільськогосподарських угідь, %			Середній розмір господарства, га		
	Рік								
	2010	2016	2024	2010	2016	2024	2010	2016	2024
без землі	2,6	1,8	1,9	0,0	0,0	0,0	0	0	0
до 50	52,9	50,1	31,3	2,5	2,5	1,4	23	25	29
51-100	10,1	11,9	14,6	1,5	1,7	1,6	72	72	72
101-200	7,5	8,0	13,3	2,2	2,3	2,9	144	145	139
201-500	8,8	9,8	14,6	6,4	6,4	7,3	326	324	323
501-1000	5,9	6,4	9,6	9,2	9,2	10,5	719	712	713
1001-2000	5,7	6,0	7,6	17,4	17,4	16,6	1433	1433	1423
2001-5000	5,0	4,7	5,3	28,2	28,2	24,6	3028	3003	3002
5001-10000	1,1	1,0	1,2	14,2	14,2	12,1	6707	6761	6666
більше 10000	0,3	0,4	0,6	18,0	18,0	23,0	22615	22404	23256
Загалом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	479	495	649

Джерело: розраховано згідно з [99]

Найбільш виразною є концентрація земель у великотоварних сільськогосподарських підприємствах із площею понад 2000 га. Незважаючи на незначну частку таких господарств у загальній кількості (7,1 % у 2024 році), вони акумулюють майже 60 % сільськогосподарських угідь. Особливо показовим є зростання частки підприємств із площею понад 10 тис. га в структурі землекористування – з 18,0 % у 2010 році до 23,0 % у 2024 році, що супроводжується збільшенням середнього розміру господарства до понад 23 тис. га. У підсумку середній розмір сільськогосподарських підприємств загалом зріс з 479 до 649 га, що підтверджує поглиблення процесів концентрації землі та

формування великотоварної моделі аграрного виробництва, яка потребує більш складних і зрілих механізмів управління земельними та бізнес-процесами.

У цьому контексті підвищена увага направляється на ефективне ведення бізнес-процесів, особливо вирощування сільськогосподарської продукції. Завдяки поліпшенню та оптимізації виробництва, використанню сучасних технологій, застосуванню агрохімічних добавок, вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції стає ефективнішою, у порівнянні із збільшенням посівних площ. Саме тому в окремих випадках сьогодні великотоварні сільськогосподарські підприємства роблять акцент не на кількості, а на якості. Ще одним чинником оптимізації земельних питань є управління, оскільки значно легше керувати територією, що компактно розташована, ніж тією, що периферійно розосереджена. Підвищення урожайності, продуктивності тварин, а відтак і прибутку залежить від ефективного управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств. Наявність великих площ землекористування тепер не є гарантією високого та стабільного прибутку. Зараз все більше уваги приділяється модернізації виробництва, використанню точних технологій у посіві та обробітку, застосуванню нових гібридів посівного матеріалу та розведенню високопродуктивних порід тварин, які стійкі перед хворобами та погодними умовами. Завдяки цьому аграрії частково уникають залежності від природного чинника. При цьому модернізація виробничих потужностей та устаткування сприяє підвищенню цін на готову продукцію.

Структурна трансформація чисельності та масштабів сільськогосподарських підприємств зумовила суттєві структурні зрушення їх внеску у виробництво сільськогосподарської продукції впродовж 2010–2024 років (табл. 2.3).

Загалом простежується тенденція до зростання ролі великотоварних сільськогосподарських підприємств у формуванні валового обсягу виробництва. Якщо у 2010 році підприємства з площею понад 2000 га забезпечували близько 60 % загального обсягу продукції, то у 2024 році їх частка залишалася

домінуючою, хоча й супроводжувалася внутрішнім перерозподілом на користь групи сільськогосподарських підприємств з площею понад 10 тис. га, внесок якої зріс з 17,1 % до 25,3 %.

Таблиця 2.3

**Розподіл сільськогосподарських підприємств за внеском у виробництво
сільськогосподарської продукції**

Група с.-г. підприємств за розміром земельних площ, га	Структура за продукцією, всього, %			Структура за продукцією рослинництва, %			Структура за продукцією тваринництва, %		
	Рік								
	2010	2016	2024	2010	2016	2024	2010	2016	2024
без землі	5,7	6,2	8,3	0,0	0,0	0,0	19,4	25,5	48,5
до 50	2,7	2,7	1,2	1,7	1,7	1,0	5,4	6,3	2,4
51-100	1,7	1,8	1,2	1,1	1,4	1,2	3,2	3,1	1,1
101-200	2,8	2,0	2,6	1,7	1,8	2,6	5,6	2,5	2,7
201-500	4,3	6,2	6,4	4,6	5,5	6,5	3,5	8,6	6,2
501-1000	7,9	7,3	8,8	7,5	8,3	10,1	8,6	4,0	2,5
1001-2000	14,1	15,1	13,7	16,3	16,4	15,5	8,8	10,6	5,2
2001-5000	28,5	24,7	21,2	31,7	27,3	23,0	21,0	15,8	12,7
5001-10000	15,1	13,7	11,2	16,3	14,5	12,2	12,2	11,1	6,5
більше 10000	17,1	20,3	25,3	19,1	23,1	28,0	12,4	12,6	12,4
Загалом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано згідно з [99]

У рослинництві концентрація виробництва у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є ще більш вираженою. Частка господарств із земельним банком понад 5000 га у структурі продукції рослинництва зросла з 35,4 % у 2010 році до 40,2 % у 2024 році, при цьому ключовим драйвером виступає група з площею землекористування понад 10 тис. га, яка наростила свій внесок майже на 10 відсоткових пункта. Натомість підприємства з площею до 200 га поступово втрачають позиції у рослинництві, що відображає їх обмежені можливості щодо масштабування, упровадження капіталомістких технологій та оптимізації виробничих бізнес-процесів.

Структура виробництва продукції тваринництва характеризується більшою диференціацією. Вагомий внесок у цій підгалузі забезпечують підприємства без

землі, частка яких зросла з 19,4 % у 2010 році до 48,5 % у 2024 році, що свідчить про поширення спеціалізованих індустріальних тваринницьких комплексів, орієнтованих на інтенсивні технології та мінімальну залежність від власного землекористування. Водночас роль великих землекористувачів у тваринництві зменшується, що підтверджується скороченням частки підприємств із площею понад 2000 га з 45,6 % до 31,6 %. Загалом наведені дані вказують на поглиблення спеціалізації сільськогосподарських підприємств за видами продукції та посилення ролі масштабу землекористування як чинника конкурентоспроможності насамперед у рослинницькому виробництві.

Запровадження класифікації сільськогосподарських підприємств на великі, середні, малі та мікропідприємства забезпечує гармонізацію національної статистики з європейськими стандартами. У результаті офіційна статистика нині подає інформацію про діяльність сільськогосподарських підприємств саме в такому форматі (табл. 2.4).

У 2020–2024 роках. розвиток сільськогосподарських підприємств України відбувався в умовах системних криз, пов'язаних із COVID-19 та війною, що зумовило необхідність трансформації бізнес-процесів з метою збереження економічної стійкості та забезпечення принципів сталого розвитку. Аналіз статистичних даних свідчить про суттєві структурні зміни в аграрному секторі, які проявилися у загальному скороченні кількості діючих сільськогосподарських підприємств на 13266 одиниць за одночасного покращення фінансових результатів їхньої діяльності. Основний внесок у це скорочення припадає на малі підприємства, кількість яких зменшилася відповідно на 12792 одиниць. Зазначене свідчить про високу чутливість дрібних форм господарювання до макроекономічних та інституційних ризиків, зокрема обмеженого доступу до фінансових ресурсів, зростання виробничих витрат та порушення логістичних ланцюгів. Водночас зростання кількості великих підприємств свідчить про посилення процесів концентрації капіталу та впровадження більш формалізованих, технологічно орієнтованих бізнес-процесів.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств України та фінансових результатів їхньої діяльності

Група підприємств	Рік					2024 до 2020, +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість діючих підприємств, одиниць						
Всього	47752	46070	31740	39628	34486	- 13266
у т. ч. великі	36	49	39	38	51	15
середні	1827	1790	1480	1398	1338	- 489
малі	45889	44231	30221	38192	33097	- 12792
Частка підприємств, що отримали чистий прибуток, %						
Всього	82,9	88,7	78,5	78,3	84,2	1,3
у т. ч. великі	75,0	91,8	84,6	78,9	90,2	15,2
середні	82,6	92,7	79,0	76,4	88,9	6,3
малі	82,9	88,4	78,5	78,4	84,0	1,1
Рівень рентабельності операційної діяльності, %						
Всього	19,1	41,8	20,7	11,9	23,0	3,9
у т. ч. великі	16,0	46,3	22,8	14,0	24,0	8,0
середні	19,6	40,0	20,5	10,5	22,7	3,1
малі	19,9	42,0	19,8	12,5	22,9	3,0
Рівень рентабельності всієї діяльності, %						
Всього	14,0	37,8	13,7	7,9	18,0	4,0
у т. ч. великі	9,7	42,4	14,5	8,6	15,9	6,2
середні	14,7	35,5	13,9	6,8	17,7	3,0
малі	14,9	38,3	13,1	8,8	19,4	45

Джерело: розраховано згідно з [49]

Незважаючи на скорочення загальної кількості сільськогосподарських підприємств, частка суб'єктів, що отримували чистий прибуток, у цілому по галузі зросла з 82,9 % у 2020 році до 84,2 % у 2024 році. Найістотніше зростання цього показника спостерігалось серед великих сільськогосподарських підприємств (на 15,2 в.п.) та середніх підприємств (на 6,3 в.п.). Це свідчить про посилення фінансової стійкості великотоварних сільськогосподарських підприємств, підвищення ефективності ключових бізнес-процесів, можливість

інтегрувати інноваційні управлінські практики, цифрові інструменти та елементи ризик-менеджменту.

Рівень рентабельності операційної діяльності характеризувався нестійкою динамікою, однак у 2024 році перевищив рівень 2020 року, що свідчить про поступове відновлення ефективності виробничо-операційних бізнес-процесів. Зростання рентабельності великих сільськогосподарських підприємств підтверджує, що сталий розвиток досягається як через масштабування діяльності, так і через оптимізацію ресурсокористування та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Оцінка структури продукції сільського господарства (у фактичних цінах досліджуваного року) у розрізі типів сільськогосподарських товаровиробників підтверджує домінуючу роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у аграрному виробництві України (рис. 2.3).

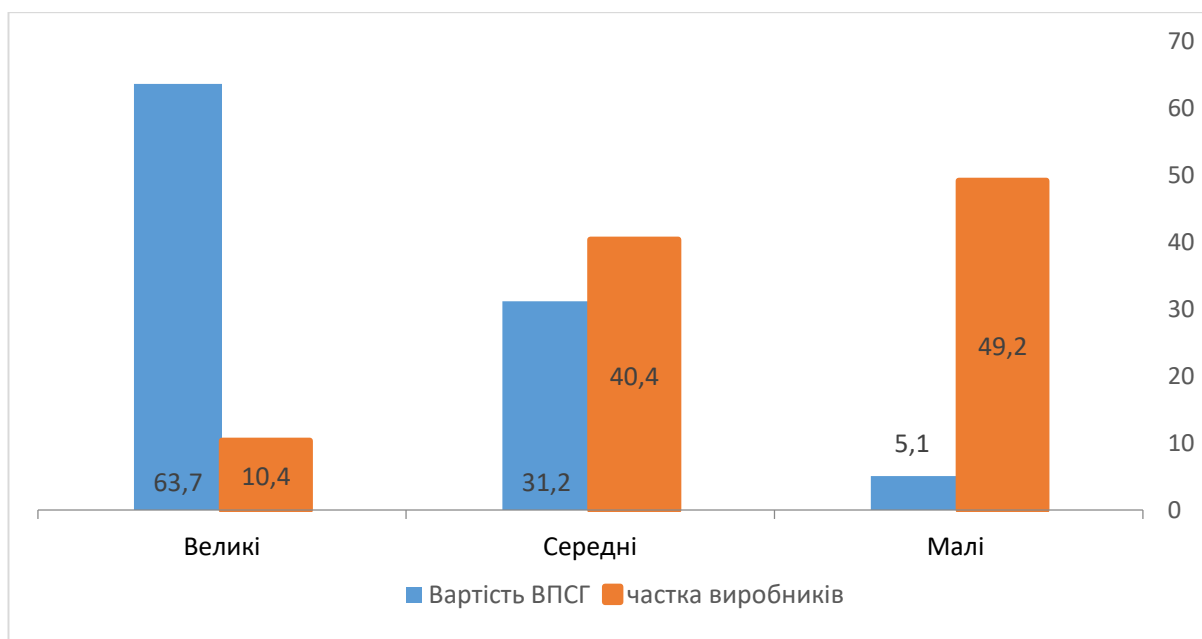


Рис. 2.3. Структура продукції сільського господарства у 2024 році (сільськогосподарські підприємства без фермерських господарств), %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

Із рисунку бачимо, що великі сільськогосподарські підприємства (без фермерських господарств) забезпечують переважну частку вартості сільськогосподарської продукції (63,7 %), при цьому їхня чисельність складає лише 10,4 % від загальної кількості виробників. Середні та малі сільськогосподарські підприємства представлені більш чисельно (40,4 % та 49,2 % відповідно), однак формують значно меншу частку сільськогосподарської продукції (31,2 % і 5,1 %). Така структура вказує на високу концентрацію продуктивності у великотоварних господарствах, що підкреслює важливість інтегрованого управління бізнес-процесами та впровадження практик сталого розвитку. Структура та роль фермерських господарств у виробництві сільськогосподарської продукції суттєво відрізняються від загальних тенденцій комерційного сегмента аграрного виробництва (дод. Е). Слід зазначити, що серед фермерських господарств також наявні й великі виробники, проте їхня частка є незначною – близько 0,5% від загальної кількості фермерських господарств, а сумарний внесок у виробництво сільськогосподарської продукції не перевищує 15%. Це свідчить про збереження переважно дрібно- та середньотоварного характеру фермерського сектору, на відміну від корпоративного сектору, у якому домінують великі аграрні структури.

Аналогічна ситуація простежується і щодо вартості продукції рослинництва – бачимо досить рівномірний розподіл, що засвідчує наявність і збереження можливостей для ефективного господарювання виробників усіх категорій (рис. 2.4). Так, малі та середні сільськогосподарські підприємства в 2024 році забезпечили 42,0% виробництва продукції рослинництва. У середовищі фермерства малі та середні господарства є основною виробничою силою, що забезпечує майже 90% виробництва продукції рослинництва (дод. Е).

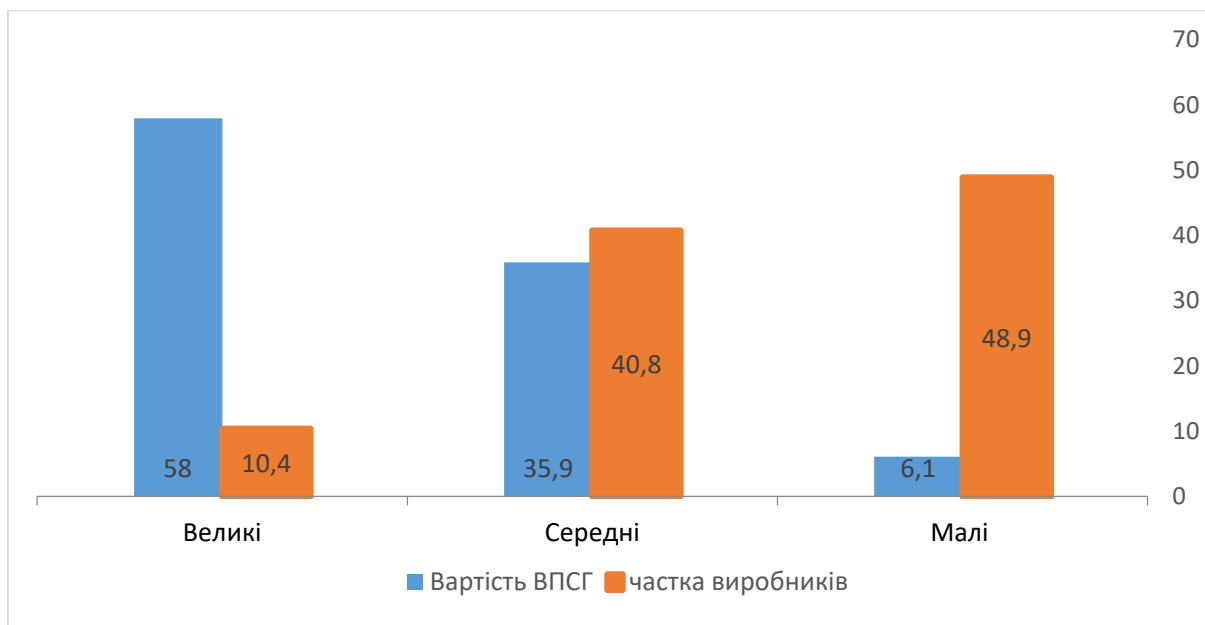


Рис. 2.4. Структура продукції рослинництва у 2024 році (сільськогосподарські підприємства без фермерських господарств), %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

Відтак, галузь рослинництва також свідчить про здатність усіх типів виробників вести результативну діяльність, оскільки малі та середні фермерські господарства доволі успішно конкурують з аналогічними за масштабами сільськогосподарськими підприємствами корпоративного сектору.

Тваринницька галузь демонструє цілком протилежну ситуацію, що характеризується надзвичайно високою концентрацією виробництва. Така структура є притаманною як корпоративному сектору (рис. 2.5), так і фермерським господарствам (дод. Е). По суті, малі сільськогосподарські підприємства в тваринництві не сформувалися як економічно вагомий сегмент.

Аналіз структури розподілу земельних ресурсів у розрізі типів сільськогосподарських підприємств свідчить про певну суперечність (рис. 2.6): незважаючи на провідну роль великих виробників у формуванні обсягів аграрної продукції, земельний фонд розподілений майже рівномірно між великими та середніми господарствами.

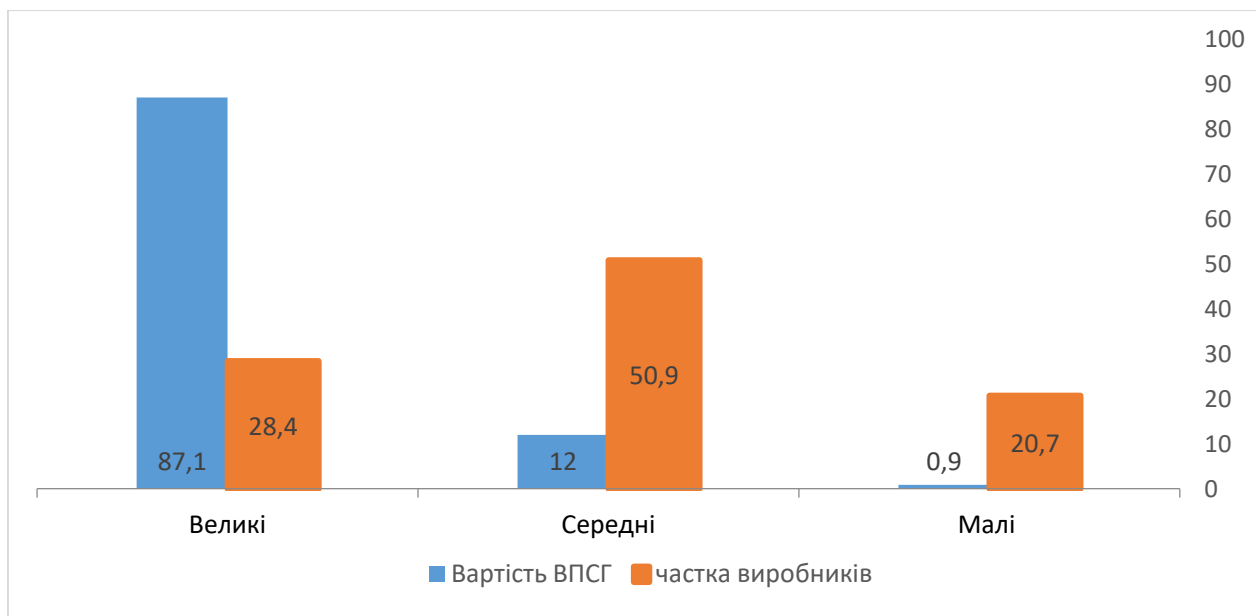


Рис. 2.5. Структура продукції тваринництва у 2024 році (сільськогосподарські підприємства без фермерських господарств), %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

Така конфігурація створює різні управлінські моделі використання земельних ресурсів і впливає на ефективність операційних та інвестиційних процесів. Так, великі господарства у користуванні мають 7,3 млн га, що становить 40,3% сільськогосподарських угідь, із середнім розміром 7 567 га на одного суб'єкта; середні господарства – 7,4 млн га (40,7%), у середньому по 1 493 га на суб'єкта; малі господарства – 3,4 млн га (19,0%), із середнім розміром 160 га на суб'єкта [123, с. 25]. Показники ефективності використання земель є найвищими у великих виробників, передусім завдяки інтеграції рослинництва і тваринництва, і становлять 54,4 тис. грн вартості сільськогосподарської продукції на 1 га угідь. Інтеграція рослинництва і тваринництва сприяє оптимізації виробничих процесів і підвищенню продуктивності угідь. Впровадження сучасних технологій, інновацій та інвестиційних рішень позитивно впливає на результативність діяльності. У сукупності ці фактори зумовлюють суттєво вищу вартість виробленої продукції на одиницю площі порівняно з малими підприємствами. У малих підприємствах цей показник вдвічі менший.

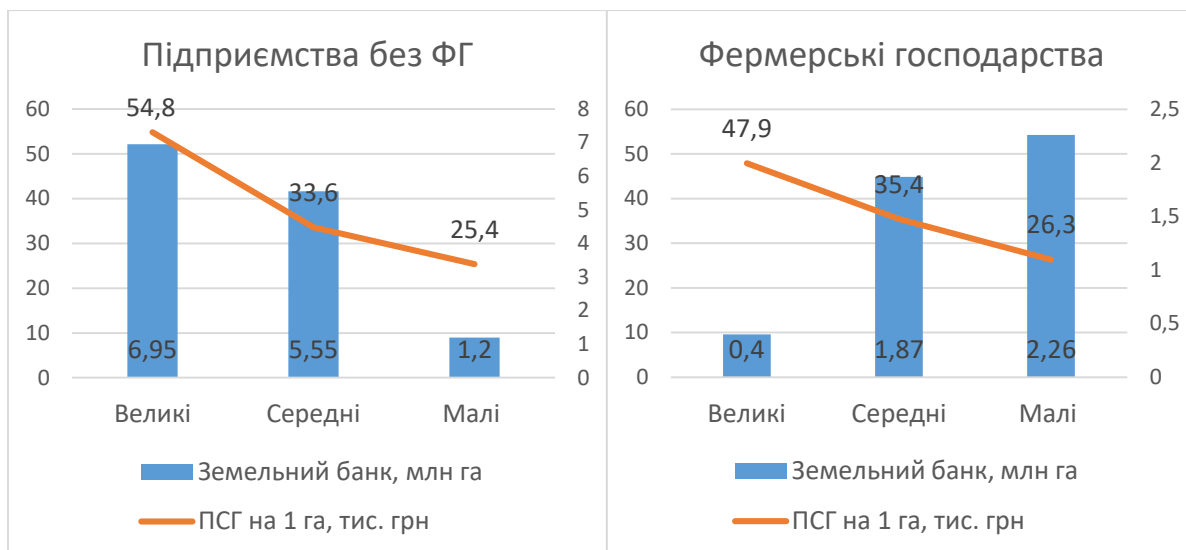


Рис. 2.6. Розподіл земельного банку та вартості сільськогосподарської продукції за розміром і типом виробника

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

Оцінка внеску сільськогосподарських підприємств різних розмірів у ключові ринкові сегменти засвідчує суттєві відмінності у підходах до спеціалізації та рівнях концентрації виробництва. Структура розподілу різних видів сільськогосподарської продукції між типами підприємств показує, що обрана галузева спеціалізація є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності та життєздатності виробників різного масштабу (рис. 2.7).

Аналіз представленої на рисунку інформації дає підстави для таких узагальнень:

- вирощування зернових та олійних культур є найзбалансованішим сегментом аграрного сектору за участю сільськогосподарських підприємств різних розмірів, що відображає традиційну роль зерновиробництва як основи українського сільського господарства та високу рентабельність олійних культур, що робить їх привабливими сегментами для підприємств усіх розмірів;
- найсприятливіші умови для малих і середніх виробників у рослинництві формуються у плодово-ягідному секторі, де їх сукупна частка перевищує

частку великих виробників – 45,6% і 18,5% проти 35,8%, що відповідає трудомісткому характеру галузі;

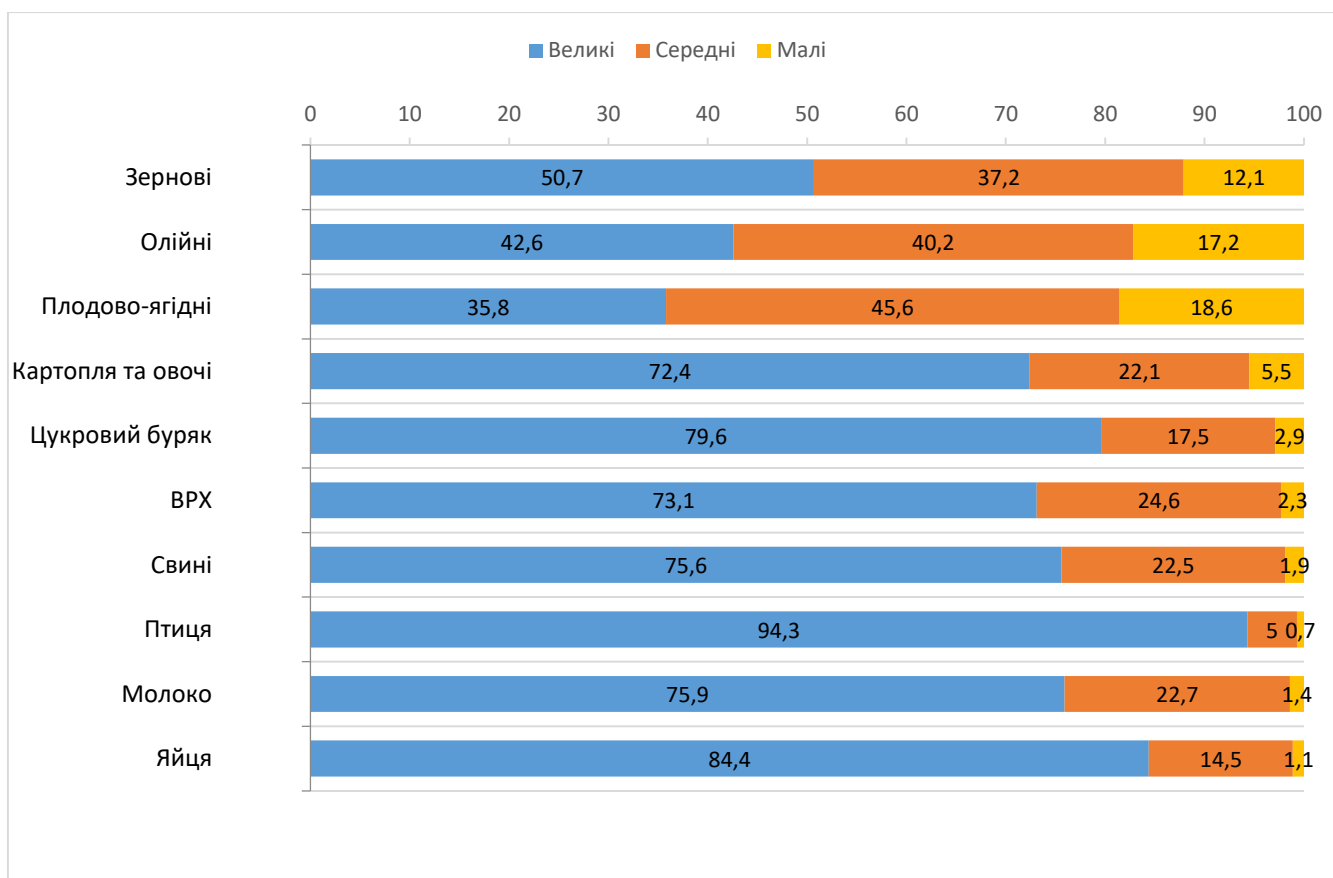


Рис. 2.7. Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві сільськогосподарської продукції у 2024 році, %

Джерело: розраховано згідно з [49; 113]

- виробництво цукрових буряків є найконцентрованішим напрямком у рослинництві. Частка великих виробників становить 79,6%, що пояснюється високою капіталомісткістю та необхідністю інтеграції з переробкою;
- тваринництво загалом характеризується надзвичайно високим рівнем концентрації, що істотно обмежує участь малих виробників. Найвищу концентрацію демонструє птахівництво, де великі виробники контролюють 94,3% ринку. Аналогічні тенденції спостерігаються у виробництві м'яса ВРХ і свинини (73,1 та 75,6% відповідно у великих виробників) та в молочному скотарстві, де навіть за традиційної орієнтації галузі на дрібні господарства частка великих підприємств сягає 75,9%.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору великотоварні сільськогосподарські підприємства є одними з ключових роботодавців на сільських територіях, що зумовлює специфіку зайнятості персоналу в цих структурах. Для великотоварних сільськогосподарських підприємств характерна комбінована модель зайнятості, яка включає постійних працівників управлінського та інженерно-технічного персоналу і значну частку сезонної робочої сили, залученої до виконання польових робіт [116]. Така структура персоналу обумовлена циклічністю сільськогосподарського виробництва, високим рівнем механізації та впровадженням сучасних агротехнологій, що, з одного боку, зменшує потребу в некваліфікованій праці, а з іншого – підвищує попит на фахівців з вузькопрофільними компетенціями, зокрема у сфері агроінженерії, інформаційних технологій та логістики.

Аналіз структури зайнятості в аграрному секторі України (рис. 2.8) дає змогу виявити низку суттєвих закономірностей, що ставлять під сумнів усталені уявлення про вплив концентрації виробництва на функціонування ринку праці.

Сільськогосподарські підприємства з земельним банком понад 1000 га, а також підприємства без земельних угідь, до яких здебільшого належать великі тваринницькі комплекси, формують близько 75% загальної кількості офіційно зайнятих у комерційному аграрному секторі. Водночас визначальну роль у забезпеченні зайнятості відіграють великотоварні сільськогосподарські підприємства – згідно обґрунтованої нами класифікації господарства з площею землекористування понад 2000 га угідь. Із рисунку бачимо, що ця категорія сільськогосподарських підприємств акумулює 53,7% робочих місць. Сформована структура зайнятості частково обумовлена історичними особливостями розвитку українського села, адже під впливом тривалої колективної та державної власності в сільському господарстві сформувалося домінування культури найманої праці у великих організаційних формах над традиціями індивідуального фермерства.

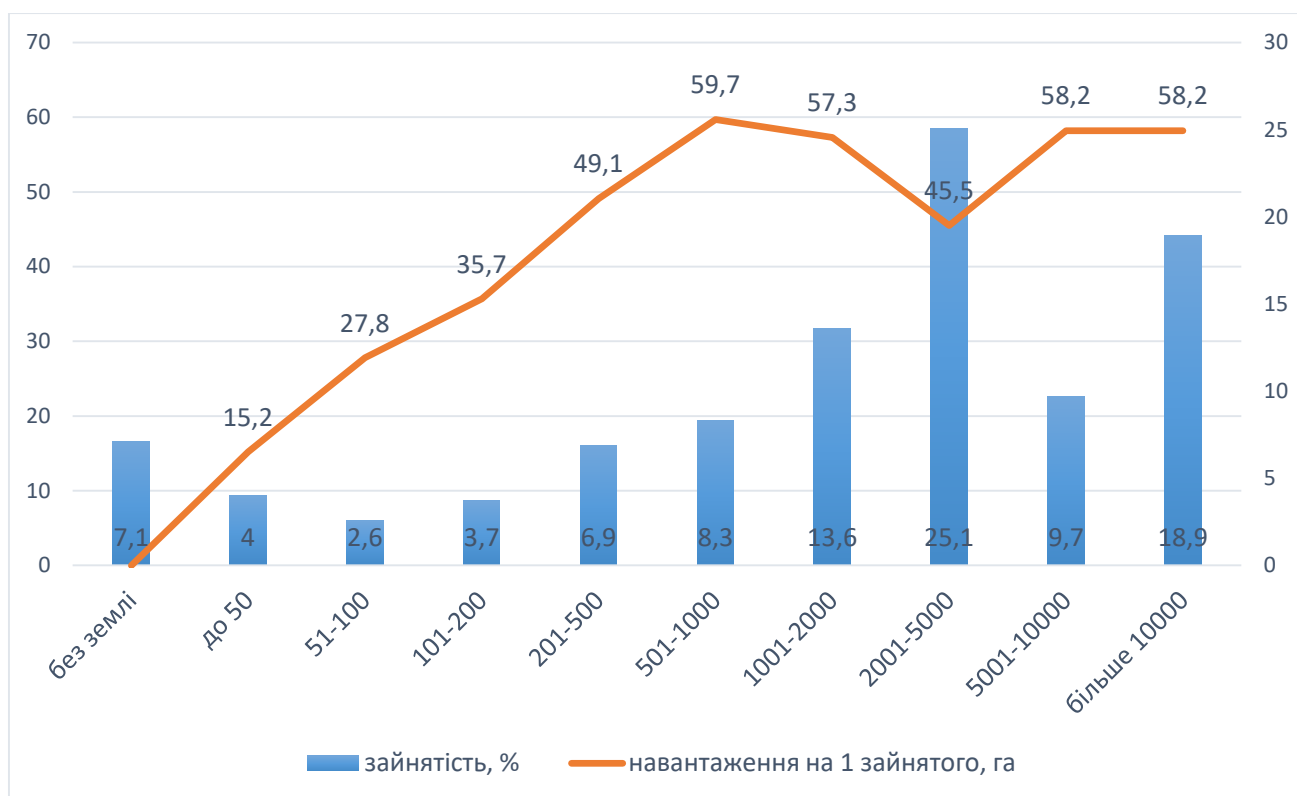


Рис. 2.8. Рівень зайнятості у групах сільськогосподарських підприємств за ознакою землекористування у 2024 році, %

Джерело: розраховано згідно з [49; 113]

Узагальнюючи зазначене та ґрунтуючись на особистих спостереженнях зазначимо, що великотоварні сільськогосподарські підприємства виконують значущу соціально-економічну роль, виступаючи своєрідними центрами професійної підготовки молодих працівників, де формується їх практичний досвід, опановуються сучасні технології та засади ринкового господарювання. Лише після проходження такого етапу фахового вишколу частина найманих працівників переходить до самостійної підприємницької діяльності. Вважаємо, що у цьому контексті домінування великих роботодавців слід розглядати не як дисфункцію, а як закономірний прояв трансформаційного етапу переходу до індивідуального сектору господарювання.

Водночас показники земельного навантаження на одного зайнятого спростовують уявлення про суттєво вищу інтенсивність використання землі у великотоварних сільськогосподарських підприємствах за рахунок скорочення

чисельності працівників. Бачимо, що починаючи з групи сільськогосподарських підприємств із площею землекористування 500–1000 га, значення цього показника набуває відносної стабільності та коливається в межах 45–60 га на одного працівника: у сегменті підприємств із площею землекористування 2000–5000 га на одного працівника припадає 45,5 га угідь, а у підприємствах із земельним банком понад 5000 га – 58,2 га. На нашу думку, така рівномірність свідчить про досягнення технологічної та організаційної оптимальності, за якої сучасні виробничі практики забезпечують співмірний рівень продуктивності праці незалежно від масштабу сільськогосподарського підприємства. При цьому різке зростання земельного навантаження при переході від сегменту малих до сегменту середніх сільськогосподарських підприємств (групи підприємств від 50 до 1000 га землекористування) демонструє зміну характеру виробництва від напівнатурального до комерційного.

Експорт продовжує виступати ключовим чинником економічної стабільності України. У 2024 році вітчизняний аграрний сектор забезпечив експорт на суму 24,5 млрд дол., що становило 59,1% загального товарного експорту України. Відтак наша держава зберегла статус провідного світового експортера: перше місце за обсягами експорту соняшникової олії та шроту, четверте – кукурудзи та шосте – пшениці [123, с. 43]. Це підтверджує визначальну роль галузі та великотоварних сільськогосподарських підприємств у формуванні валютних надходжень і підтримці макроекономічної стабільності у воєнний період. Завдяки доступу до міжнародних фінансових ресурсів, сучасних технологій та глобальних ланцюгів постачання, великі сільськогосподарські підприємства забезпечують представництво та конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції на світових ринках (табл. 2.5).

Аналіз даних свідчить про чіткий розподіл ролей між різними типами сільськогосподарських товаровиробників щодо напрямів реалізації продукції. Сільськогосподарські підприємства домінують у експорті всіх основних культур

та продукції тваринництва, особливо зерна, сої, ріпаку, м'яса та яєць, забезпечуючи за різними видами продукції 68–97% обсягів експорту.

Таблиця 2.5

**Внесок сільськогосподарських товаровиробників у внутрішнє споживання
та фактичний експорт сільськогосподарської продукції у 2023-2024
маркетинговому році, %**

Напрямок реалізації	Сільськогосподарські підприємства	Фермерські господарства	Господарства населення
Зерно			
Внутрішнє споживання	53,5	13,4	31,8
Фактичний експорт	68,0	17,0	15,0
Соя			
Внутрішнє споживання	73,6	19,1	7,3
Фактичний експорт	77,2	20,3	2,5
Ріпак			
Внутрішнє споживання	75,4	22,7	1,0
Фактичний експорт	78,1	21,6	0,3
М'ясо			
Внутрішнє споживання	64,1	3,5	27,9
Фактичний експорт	93,1	6,2	0,7
Молоко			
Внутрішнє споживання	33,9	3,9	55,8
Фактичний експорт	55,1	5,2	39,6
Яйця			
Внутрішнє споживання	40,2	1,9	56,0
Фактичний експорт	97,5	2,5	0,0

Джерело: розраховано згідно з [49]

З огляду на те, що великі сільськогосподарські підприємства домінують у виробництві усіх експортно орієнтованих видів продукції (рисунки 2.7),

очевидно, що вони будуть домінувати і в їх експорті. Фермерські господарства займають проміжну позицію, зосереджуючись як на внутрішньому споживанні, так і на частковому експорті. При цьому їхня найвища частка експорту 22% належить сої. Господарства населення орієнтовані здебільшого на внутрішнє споживання, особливо у виробництві молока та яєць, де їхня частка досягає понад 55%, тоді як у експорті їхня роль непомітна. Таким чином, експортний потенціал України сконцентрований у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, тоді як мале виробництво і господарства населення здебільшого задовольняють внутрішні потреби населення.

Експерти відзначають, що населення України загалом споживає продукти харчування належної якості. За відповідним показником держава отримала 71,3 бала зі 100 можливих і посіла 52 місце у світовому рейтингу. Водночас фахівці наголошують, що погіршення продовольчої безпеки в умовах воєнних дій зумовлене руйнуванням логістичних ланцюгів і виробничої інфраструктури, знищенням господарств та промислових підприємств, а також зростанням базових продовольчих потреб населення у регіонах, які найбільше постраждали від війни. Слід зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення частка молока та молокопродуктів у структурі аграрного експорту України становила менше 1%, а місткість відповідного ринку оцінювалася у 172 млн дол. США. Основними імпортерами української молочної продукції були країни Європейського Союзу (41,8%), Євразійського економічного союзу (17,4%), держави Азії (14,8%) та країни Близького Сходу (10,9%) [42; 128, с. 117]. У перші місяці повномасштабної війни підприємства молокопереробної галузі повністю або частково зупинили виробництво. У першому півріччі 2022 року, після звільнення частини територій, виробники розпочали формування нових каналів збуту та поступове відновлення експорту. Внаслідок бойових дій галузь втратила 38 підприємств, розташованих на тимчасово окупованих територіях. Станом на кінець 2022 року в Україні відновили роботу 73 молокопереробні підприємства.

2.2. Фактичний стан управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах

Великотоварні сільськогосподарські підприємства вирізняються серед інших форм господарювання на селі завдяки здатності формувати цілісну систему управління бізнес-процесами на основі вертикальної інтеграції виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції. У межах таких структур ключові бізнес-процеси координуються в єдиному управлінському контурі, що забезпечує узгодженість рішень на всіх стадіях створення доданої вартості – від виробництва сільськогосподарської сировини до реалізації кінцевого продукту споживачам. Внутрішня передача продукції та ресурсів між підрозділами чи учасниками великотоварного сільськогосподарського підприємства мінімізує транзакційні витрати, знижує ризики цінових коливань і підвищує прогнозованість фінансових результатів. Ефективне управління інтегрованими бізнес-процесами дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам оптимізувати логістику, планування виробництва, маркетинг і збут, а також підвищувати контроль за витратами та якістю продукції. Скорочення кількості посередників у ланцюгу постачання сприяє зростанню прибутковості та акумуляції фінансових ресурсів, які спрямовуються на розвиток виробничого потенціалу, оновлення технологій і мотивацію персоналу [44, с. 13]. У результаті великотоварні сільськогосподарські підприємства, як правило, забезпечують вищі показники економічної ефективності, рівень орендної плати та оплати праці, порівняно з іншими формами господарювання на селі, що підтверджує визначальну роль зрілого управління бізнес-процесами у підвищенні конкурентоспроможності великотоварного аграрного виробництва.

У ході діагностики операційної діяльності підприємства через оптимізацію бізнес-процесів управлінці отримують глибше розуміння особливостей виробничого процесу та можливість ідентифікувати його приховані недоліки й уразливі ланки. Це, своєю чергою, забезпечує зростання рівня прозорості,

контрольованості та ефективності управління операційною діяльністю товаровиробника [128, с. 117]. Водночас дослідження загального стану умов функціонування, розвитку, а також організації та управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств розпочнемо за допомогою комплексної оцінки. Вважаємо, що в даному випадку доцільним є поєднання результатів SWOT- та PEST-аналізу в єдиній аналітичній матриці. Такий підхід дозволяє системно врахувати взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками управління бізнес-процесами великотоварного сільськогосподарського підприємства (сильними та слабкими сторонами) і зовнішніми чинниками середовища, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних умов. Об'єднана PEST–SWOT матриця (табл. 2.6) сприяє глибшому розумінню факторів, які визначають ефективність управління бізнес-процесами [64] у великотоварних сільськогосподарських підприємствах України, а також дозволяє визначити потенційні можливості розвитку та ключові загрози, що можуть впливати на їх стратегічне функціонування в сучасних економічних умовах.

Отже, поєднання PEST- та SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств України. Внутрішні переваги, такі як механізація виробництва та управлінський досвід, створюють основу для ефективного розвитку. Особливо вагомим є технологічний потенціал, який у поєднанні з управлінською компетентністю дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам адаптуватися до змін у політичному та економічному середовищі. Водночас аналіз виявляє низку внутрішніх обмежень, що стримують розвиток системи управління бізнес-процесами. До ключових слабких сторін належать недостатній рівень цифровізації, фрагментація інформаційних систем, сезонність виробництва та недостатня стандартизація процесів. Ці фактори ускладнюють інтегроване управління даними, знижують оперативність прийняття управлінських рішень і зменшують можливості швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

**Об'єднана PEST–SWOT матриця управління бізнес-процесами
великотоварних сільськогосподарських підприємств України**

PEST- та SWOT- фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Політичні (Political)	Досвідчений управлінський персонал здатний адаптувати внутрішні бізнес-процеси до державних регуляторних вимог і стандартів	Недостатня стандартизація бізнес-процесів ускладнює швидке реагування на зміни нормативно-правового середовища	Державні програми підтримки аграрного сектору створюють умови для модернізації бізнес-процесів і впровадження нових технологій управління	Нестабільність державної політики та недосконалість нормативної бази обмежують ефективність управлінських рішень
Економічні (Economic)	Високий рівень механізації виробництва сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат у виробничих процесах	Сезонність виробництва та циклічність процесів ускладнюють фінансове планування та розподіл ресурсів	Розширення ринків збуту та експортних можливостей стимулює оптимізацію логістичних і виробничих бізнес-процесів	Коливання цін на ресурси та продукцію, інфляція і зростання витрат на енергоресурси підвищують ризики для ефективності процесів
Соціальні (Social)	Наявність кваліфікованих менеджерів забезпечує організацію та координацію складних бізнес-процесів у великих сільськогосподарських підприємствах	Дефіцит спеціалістів у сфері цифровізації та автоматизації процесів знижує швидкість впровадження інновацій	Можливість підвищення кваліфікації персоналу сприяє впровадженню сучасних методів управління бізнес-процесами (BPM)	Демографічні проблеми у сільській місцевості та відтік робочої сили можуть знижувати ефективність організації виробничих процесів
Технологічні (Technological)	Використання сучасної техніки, інформаційних систем та часткове застосування ERP-рішень підвищує прозорість і контроль бізнес-процесів	Фрагментація інформаційних систем та низький рівень цифровізації обмежують інтеграцію управління даними	Впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність управління	Швидкий розвиток технологій і необхідність значних інвестицій можуть створювати ризики відставання підприємств від конкурентів

Джерело: власна розробка автора

Соціальні аспекти, такі як кадровий потенціал, демографічні тенденції та культура управління, впливають на ефективність організації праці та впровадження інновацій. Зовнішнє середовище формує значні можливості для підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Зокрема, державні програми підтримки аграрного сектору, розвиток експортних ринків, впровадження цифрових технологій та можливості професійного навчання персоналу сприяють модернізації виробничих і управлінських процесів. Використання цих можливостей може забезпечити підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсів та посилення конкурентних позицій великотоварних сільськогосподарських підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках.

Разом з тим, результати аналізу свідчать про наявність низки зовнішніх загроз, які можуть негативно впливати на стабільність функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств. До них належать економічна нестабільність, коливання цін на ресурси та продукцію, зростання вартості енергоресурсів, нормативно-правові обмеження, а також демографічні проблеми та дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Сукупність цих факторів вимагає від великотоварних сільськогосподарських підприємств постійного вдосконалення системи управління бізнес-процесами, підвищення рівня автоматизації та розроблення стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, результати аналізу об'єднаної PEST–SWOT матриці свідчать про те, що подальший розвиток управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств України повинен бути спрямований на активне використання технологічних інновацій, інтеграцію інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу та удосконалення організаційних механізмів управління, що дозволить ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка фактичного стану організації та управління бізнес-процесами за результатами проведеного опитування керівників середніх та великих сільськогосподарських підприємств

Львівської та Рівненської областей, які за описаними у параграфі 1.2 ознаками належать до великотоварних (дод. Ж). Метою опитування було виявлення особливостей функціонування бізнес-процесів, визначення наявних проблем у їхній організації та управлінні, а також оцінка зрілості бізнес-процесів. Вибір респондентів здійснювався за критерієм масштабу діяльності сільськогосподарського підприємства, кількості персоналу, обсягу доходу, вартості активів та його значення у регіональному аграрному секторі, що дозволило отримати репрезентативну інформацію про сучасний стан управління бізнес-процесами у 55 великих і середніх сільськогосподарських підприємствах.

Загальний аналіз результатів опитування, представлених у табл. 2.7, дозволяє охарактеризувати структурні особливості досліджуваної сукупності сільськогосподарських підприємств та виявити певні взаємозалежності між тривалістю функціонування підприємств, чисельністю працівників і масштабами землекористування.

Таблиця 2.7

Потенціал великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Показник	Значення			
Термін функціонування підприємства	менше 3 років	від 3 до 10 років	від 10 до 20 років	більше 20 років
	1,8	16,4	34,5	47,3
Кількість працівників	до 10 осіб	від 11 до 50 осіб	від 51 до 250 осіб	понад 250 осіб
	0	41,8	47,3	10,9
Площа землекористування	немає землі в користуванні	від 1 до 500 га	від 501 до 2000 га	понад 2000 га
	12,7	36,4	27,3	23,6

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Отже, найбільшу частку респондентів становлять підприємства, які функціонують понад 20 років (47,3 %), а також підприємства з досвідом діяльності від 10 до 20 років (34,5 %). Це свідчить про переважання на ринку

відносно стабільних та сформованих суб'єктів господарювання, які мають значний практичний досвід ведення аграрного виробництва та організації бізнес-процесів. Натомість частка новостворених підприємств (менше 3 років) є незначною, що може свідчити про високі бар'єри входу до аграрного сектору, пов'язані з потребою у значних ресурсах, земельних активах та матеріально-технічній базі.

Аналіз структури підприємств за чисельністю працівників і площею земельних угідь дозволяє виявити певну кореляцію між масштабами виробництва та ресурсним забезпеченням. Найбільшу частку у прошарку великотоварних становлять підприємства із чисельністю працівників від 11 до 50 осіб (41,8 %) та від 51 до 250 осіб (47,3 %), що вказує на домінування середніх і відносно великих суб'єктів господарювання. Одночасно результати опитування демонструють, що значна частина сільськогосподарських підприємств використовує земельні площі від 1 до 500 га (36,4%) та від 501 до 2000 га (27,3 %), тоді як частка підприємств із площами понад 2000 га становить 23,6 %. Це дозволяє зробити висновок про існування залежності між тривалістю функціонування сільськогосподарських підприємств, масштабами їх діяльності та кадровим потенціалом: сільськогосподарські підприємства з більшим досвідом діяльності, як правило, мають більші земельні ресурси та потребують більшої кількості працівників для забезпечення ефективного функціонування виробничих і управлінських бізнес-процесів. У сукупності отримані результати свідчать про поступову концентрацію ресурсів у стабільних сільськогосподарських підприємствах та формування структури аграрного сектору, де у прошарку великотоварних сільськогосподарських підприємств переважають середні й великі господарства з достатнім виробничим потенціалом.

Рис. 2.9 відображає розподіл великотоварних сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами. Візуалізація даних свідчить про суттєве домінування товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у структурі досліджуваної сукупності. Згідно із результатами опитування, частка

сільськогосподарських підприємств, що функціонують у формі ТОВ, становить 70,9 %, що вказує на високу популярність цієї організаційно-правової форми в аграрному секторі. Така ситуація пояснюється низкою переваг, зокрема гнучкістю управління, можливістю залучення інвестицій, обмеженою відповідальністю учасників та відносною простотою організаційної структури. Другою за поширеністю формою є приватні підприємства, частка яких є 18,2 % і демонструє збереження традиційних форм ведення аграрного бізнесу, особливо у випадках, коли власники здійснюють безпосередній контроль над виробничою діяльністю та бізнес-процесами. Інші організаційно-правові форми представлені значно меншою часткою у вибірці. Зокрема, фермерські господарства (9,1 %) та сільськогосподарські кооперативи (1,8 %) сукупно не перевищують 11 % від загальної кількості респондентів.

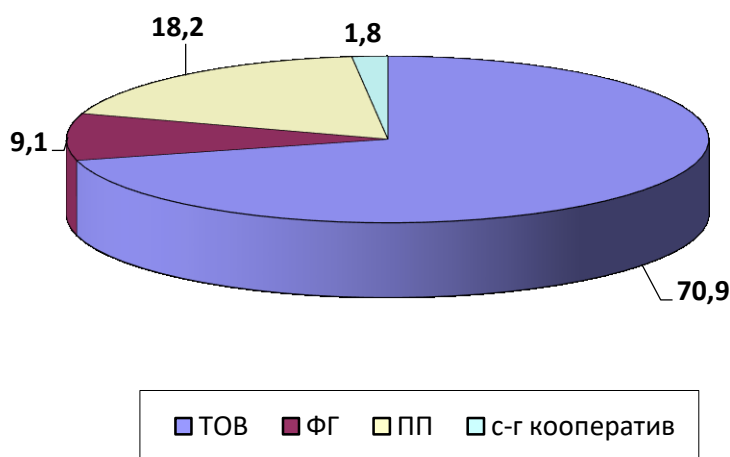


Рис. 2.9. Розподіл великотоварних сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовою формою, %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Відсутність акціонерних товариств у сільському господарстві Львівської та Рівненської областей зумовлена переважанням невеликих за масштабами господарств і значною часткою сімейного та середнього фермерства, для яких така організаційно-правова форма є економічно недоцільною через складність управління та високі адміністративні витрати. Додатковим чинником є слабкий

розвиток фондового ринку, внаслідок чого сільськогосподарські підприємства не використовують механізми залучення капіталу через емісію акцій, віддаючи перевагу банківському кредитуванню, власним ресурсам і прямим інвестиціям.

Означений розподіл свідчить про те, що великотоварне сільськогосподарське виробництво в Україні переважно організоване у формі корпоративних структур, які мають кращі можливості для концентрації капіталу, управління значними земельними ресурсами та організації складних виробничих і управлінських бізнес-процесів. Водночас відносно низька частка кооперативних форм господарювання може свідчити про недостатній рівень розвитку кооперації в аграрному секторі, а також про переважання індивідуалізованих або корпоративних моделей управління підприємствами. Загалом отримані результати підтверджують тенденцію до інституційної трансформації аграрного сектору України, в якому провідну роль відіграють підприємства корпоративного типу, що забезпечують ефективнішу організацію виробництва, управління ресурсами та інтеграцію у ринкове середовище.

Структура спеціалізації великотоварних сільськогосподарських підприємств (рис. 2.10), дозволяє визначити основні напрями їх виробничої діяльності та оцінити рівень диверсифікації аграрного виробництва. Згідно з отриманими результатами, найбільшу частку у вибірці становлять сільськогосподарські підприємства, що спеціалізуються на рослинництві (**40,0 %**). Це свідчить про значну роль цієї галузі у структурі великотоварного аграрного виробництва через високу механізованість, меншу трудомісткість та ефективність на великих площах. Крім того, воно забезпечує стабільний експортний попит і швидший обіг капіталу порівняно з тваринництвом. Діяльність у сфері рослинництва також вказує на поширення інтегрованих бізнес-моделей, у межах яких підприємства поєднують виробництво із функціями збуту, логістики та організації ринкових операцій. Тваринництво потребує значних виробничих потужностей, інвестицій у матеріально-технічну базу та налагоджених бізнес-процесів управління ресурсами. Друга позиція тваринницької спеціалізації серед досліджуваних великотоварних

сільськогосподарських підприємств (27,3 %) може бути пов'язана не лише з економічною доцільністю та попитом на відповідну продукцію, але й із територіальною специфікою розміщення підприємств.

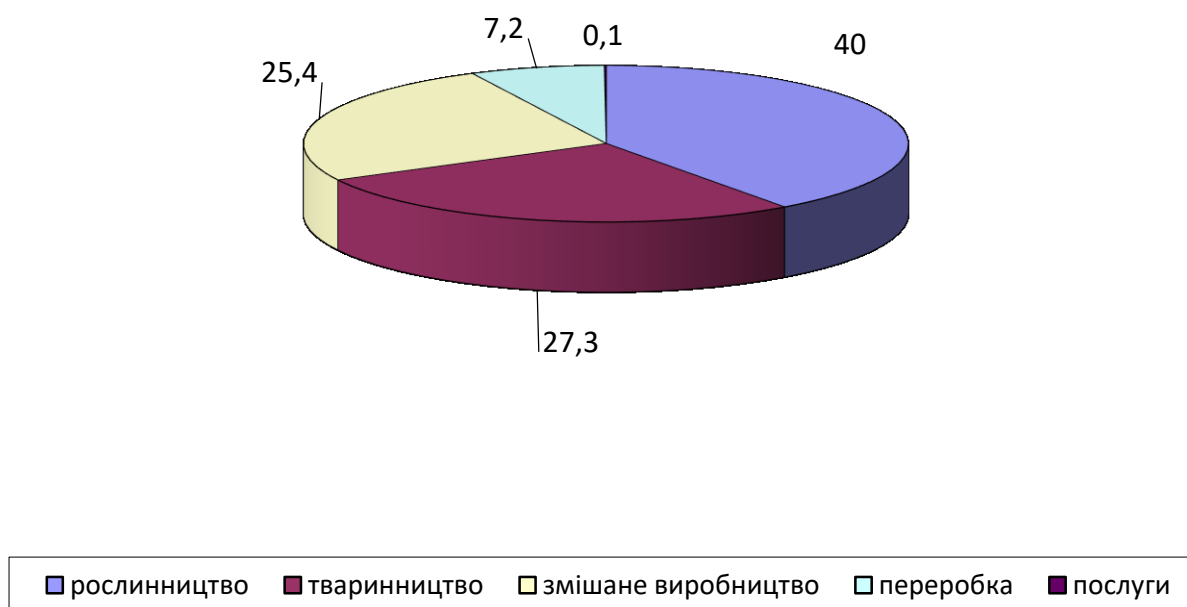


Рис. 2.10. Розподіл великотоварних сільськогосподарських підприємств за спеціалізацією, %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Регіональна концентрація тваринницьких господарств у західних областях України формує відповідну виробничу структуру аграрного сектору, у якій значна увага приділяється розвитку кормової бази, удосконаленню технологій утримання тварин та організації ефективних бізнес-процесів у межах тваринницьких комплексів. Частка підприємств зі змішаним виробництвом становить 25,4 %, що вказує на прагнення окремих суб'єктів господарювання диверсифікувати діяльність та зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури.

Менш поширеними напрямками спеціалізації серед досліджуваних підприємств є переробка сільськогосподарської продукції та надання послуг, частка яких у загальній структурі є відносно незначною. Такий розподіл вказує на те, що більшість великотоварних сільськогосподарських підприємств

зосереджена переважно на базових виробничих або торговельно-посередницьких операціях, тоді як вертикальна інтеграція через розвиток переробних напрямів або сервісної діяльності поки що залишається обмеженою. Водночас наявність підприємств зі змішаною спеціалізацією та елементами переробки може розглядатися як позитивна тенденція до формування комплексних виробничо-економічних систем, що дозволяють підвищити додану вартість продукції, оптимізувати використання ресурсів та посилити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств у сучасних ринкових умовах.

Наступним етапом дослідження є аналіз поділу діяльності великотоварних сільськогосподарського підприємства на бізнес-процеси у розрізі основних характеристик їхнього функціонування, а саме: тривалості діяльності підприємства, чисельності персоналу, площі землекористування та управлінського досвіду керівника (табл. 2.8). Це дозволяє визначити особливості формування та організації бізнес-процесів, а також обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління та результативності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Аналіз даних таблиці щодо поділу діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей на окремі бізнес-процеси вказує на особливості організації управління діяльністю підприємств залежно від їхніх структурних характеристик. Узагальнення результатів за всією сукупністю респондентів свідчить про те, що переважна частка середніх та великих сільськогосподарських підприємств (54,5 %) організовує свою діяльність за функціональним принципом без чіткого виділення окремих бізнес-процесів. Водночас 34,5 % респондентів зазначили, що поділ на бізнес-процеси здійснюється частково, і лише 10,9 % підприємств мають чітко структуровану систему бізнес-процесів. Отже, у більшості великотоварних сільськогосподарських підприємств досліджуваних областей домінує традиційна функціональна модель управління, що свідчить про недостатній рівень поширення процесного підходу в організації їх діяльності.

Таблиця 2.8

**Поділ діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств
Львівської та Рівненської областей на окремі бізнес-процеси, частка
респондентів у %**

Група підприємств	Варіант відповіді		
	Так, чітко визначені	Частково	Ні, діяльність організована функціонально
За всією сукупністю	10,9	34,5	54,5
За терміном функціонування підприємства:			
менше 3 років	0	0	100
від 3 до 10 років	0	0	100
від 10 до 20 років	21,4	42,9	35,7
більше 20 років	5,3	36,8	57,9
За кількістю працівників:			
до 10 осіб	0	33,4	66,6
від 11 до 50 осіб	5,6	27,8	66,6
від 51 до 250 осіб	13,3	40,0	46,7
понад 250	33,4	33,3	33,3
За площею земельних угідь немає землі в користуванні	0	33,4	66,6
від 1 до 500 га	11,8	41,2	47,0
від 501 до 2000 га	0	11,1	88,9
понад 2000 га	22,2	44,4	33,4
За управлінським досвідом до 5 років	0	0	100,0
6-10 років	0	14,3	85,7
11-20 років	20,0	46,7	33,3
більше 20 років	7,7	38,5	53,8

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Аналіз показників у розрізі терміну функціонування підприємства демонструє, що у великотоварних сільськогосподарських підприємствах із коротким періодом діяльності (до 10 років) процесний підхід практично не застосовується – 100 % респондентів у групах «менше 3 років» та «від 3 до 10 років» зазначили функціональний принцип організації діяльності. Натомість серед підприємств, що функціонують від 10 до 20 років, спостерігається більш збалансований розподіл відповідей: 21,4 % підприємств мають чітко визначені

бізнес-процеси, 42,9 % – застосовують їх частково, а 35,7 % продовжують використовувати функціональний підхід. Для підприємств із терміном діяльності понад 20 років характерним є зниження рівня чіткого структурування процесів (5,3 %), тоді як 57,9 % з них залишаються в межах функціональної моделі управління. Це може свідчити про певну інерційність управлінських практик у великотоварних сільськогосподарських підприємствах із тривалим періодом функціонування.

У розрізі чисельності працівників простежується тенденція до зростання рівня впровадження процесного підходу зі збільшенням масштабів сільськогосподарського підприємства. Так, серед підприємств із чисельністю до 10 працівників домінує функціональна організація діяльності (66,6 %), а чітке виділення бізнес-процесів відсутнє. Подібна ситуація характерна і для підприємств із чисельністю 11-50 осіб, де 66,6 % респондентів також відзначили функціональний принцип організації діяльності. Натомість серед сільськогосподарських підприємств із чисельністю 51-250 працівників частка тих, хто застосовує процесний підхід, зростає: 13,3 % мають чітко визначені бізнес-процеси, а 40,0 % – застосовують їх частково. Найбільш збалансований розподіл спостерігається серед великих сільськогосподарських підприємств із чисельністю понад 250 працівників, де частки відповідей за всіма трьома варіантами є майже однаковими (близько третини), що свідчить про поступове впровадження процесного підходу у сільськогосподарських підприємствах великого масштабу.

Аналіз результатів у розрізі площі земельних угідь також підтверджує вплив масштабу господарської діяльності на організацію управління. Зокрема, серед сільськогосподарських підприємств із площею землекористування понад 2000 га спостерігається найбільша частка респондентів, які мають чітко визначені бізнес-процеси (22,2 %), а також значна частка тих, хто застосовує їх частково (44,4 %). Для підприємств із площею 1-500 га характерним є переважно часткове використання процесного підходу (41,2 %), тоді як 47,0 % продовжують організовувати діяльність функціонально. Водночас серед підприємств із

площею 501–2000 га переважна більшість респондентів (88,9 %) зазначила функціональний принцип організації діяльності, що свідчить про обмежене впровадження процесного підходу в цій групі.

Важливим фактором, що впливає на формування процесної організації діяльності, є управлінський досвід керівника підприємства. Так, серед сільськогосподарських підприємств, керівники яких мають досвід управління до 5 років, 100 % респондентів вказали на функціональну організацію діяльності. Подібна ситуація спостерігається і серед керівників із досвідом 6-10 років, де 85,7 % підприємств також застосовують функціональний підхід. Натомість у групі керівників із досвідом 11-20 років частка сільськогосподарських підприємств із чітко визначеними бізнес-процесами зростає до 20,0 %, а 46,7 % респондентів зазначають часткове використання процесного підходу. Для підприємств, керівники яких мають понад 20 років управлінського досвіду, характерним є переважання функціональної організації діяльності (53,8 %), що може бути пов'язано з консервативністю управлінських практик.

Узагальнюючи зазначимо, що процесний підхід до організації діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств досліджуваних областей застосовується обмежено, а домінуючою залишається функціональна модель управління. Водночас вищий рівень структуризації діяльності на основі бізнес-процесів характерний для великотоварних сільськогосподарських підприємств із більшою чисельністю працівників, значною площею землекористування та середнім рівнем управлінського досвіду керівників, що свідчить про поступове формування передумов для впровадження процесно-орієнтованих підходів до управління в аграрному секторі.

За результатами анкетування встановлено, що серед респондентів, у яких діяльність чітко структурована за окремими бізнес-процесами, переважають великотоварні сільськогосподарські підприємства, що спеціалізуються на тваринництві. Зокрема, частка таких підприємств становить 75 %, що свідчить про вищий рівень застосування процесного підходу саме у тваринницьких господарствах. Зазначена тенденція може бути зумовлена специфікою

організації виробництва у тваринництві, де технологічний процес характеризується безперервністю, значною кількістю взаємопов'язаних операцій та необхідністю чіткої координації виробничих, технологічних і управлінських процедур. У таких умовах поділ діяльності на окремі бізнес-процеси сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, оптимізації виробничих операцій та покращенню контролю за результатами господарської діяльності. Поряд з цим, у випадках часткового впровадження процесного підходу або домінування функціональної моделі управління, виробнича спеціалізація підприємства не виступає визначальним чинником формування організаційної структури управління діяльністю великотоварних сільськогосподарських підприємств. Ймовірно, у таких умовах більший вплив на організацію управління мають інші чинники, зокрема масштаб діяльності, рівень розвитку управлінських практик та управлінський досвід керівництва сільськогосподарського підприємства.

Отже, результати нашого дослідження вказують на те, що переважна більшість великотоварних сільськогосподарських підприємств перебуває на етапі поступового впровадження процесного підходу до управління, оскільки 47,3 % опитаних зазначили, що бізнес-процеси частково виділені як об'єкт управління (табл. 2.9). У таких підприємствах окремі види діяльності можуть бути структуровані у вигляді бізнес-процесів, однак повна інтеграція процесного управління в систему менеджменту ще не відбулася. Водночас у 43,6 % респондентів бізнес-процеси не виділені як об'єкт управління, а управління діяльністю здійснюється переважно через функціональні підрозділи та посадові обов'язки без чіткого структурування діяльності у вигляді взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Попри те, що у більшості досліджуваних сільськогосподарських підприємств діяльність формально не структурована за принципом бізнес-процесів і не передбачає чіткого виділення процесної архітектури, значна частина опитаних респондентів ідентифікує саме бізнес-процеси як об'єкт управління. Це свідчить про поступове проникнення процесного підходу в

управлінське мислення керівників та фахівців, навіть за відсутності його повноцінної інституціоналізації у внутрішніх організаційних практиках великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.9

Поширення процесного управління у діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей на окремі бізнес-процеси, частка респондентів у %

Питання анкети	Варіант відповіді		
	Так, чітко визначені	Частково	Ні, діяльність організована функціонально
Чи виділені бізнес-процеси як об'єкт управління на підприємстві?	9,1	47,3	43,6

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Виявлений дисонанс між фактичним станом організації діяльності та управлінським сприйняттям бізнес-процесів як об'єкта управління може пояснюватися кількома чинниками. По-перше, поширенням сучасних управлінських концепцій і термінології у професійному середовищі, що формує уявлення про доцільність процесного підходу без його реального впровадження на практиці. По-друге, збереженням традиційної функціональної структури управління на підприємствах, яка ускладнює формалізацію та регламентацію бізнес-процесів. По-третє, обмеженістю організаційних, кадрових та методичних ресурсів, необхідних для комплексного переходу до процесно орієнтованого управління. У результаті бізнес-процеси визнаються важливим об'єктом управління на концептуальному рівні, проте їх системне виділення, опис і управління на практиці здійснюється лише частково або фрагментарно.

З огляду на зазначене, важливим аспектом дослідження є визначення того, наскільки процесний підхід знаходить відображення у практичній діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, зокрема через

формалізацію окремих бізнес-процесів. Аналіз рівня формалізації дозволяє оцінити ступінь впровадження процесно орієнтованого управління та виявити напрями, у межах яких сільськогосподарські підприємства приділяють найбільшу увагу регламентації діяльності. У цьому контексті доцільним є розгляд того, які саме бізнес-процеси є формалізованими у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах (рис. 2.11) та якою мірою така формалізація поширена (рис. 2.12). Отримані результати демонструють, що формалізація бізнес-процесів найбільшою мірою характерна для тих процесів, які безпосередньо пов'язані з основною виробничою діяльністю великотоварних сільськогосподарських підприємствах Львівської та Рівненської областей.

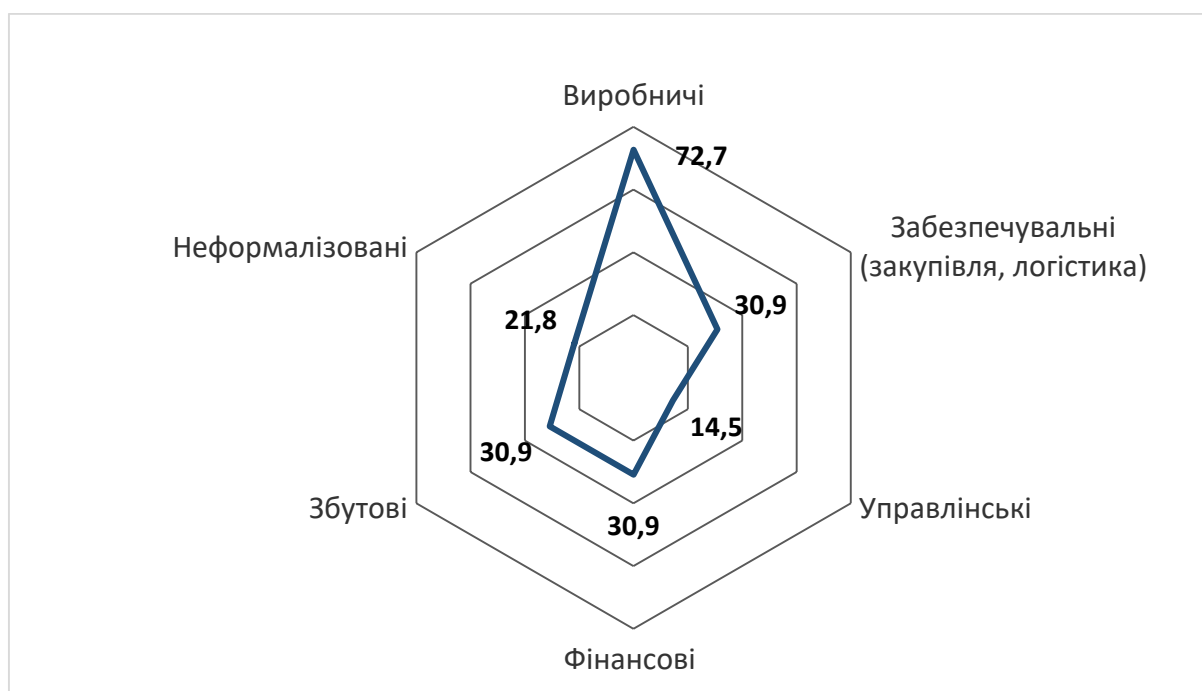


Рис. 2.11. Стан формалізації бізнес-процесів за їх видами у великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Зокрема, найвищий рівень формалізації спостерігається щодо виробничих процесів – 72,7 % опитаних підприємств зазначили наявність їх регламентування. Така ситуація пояснюється високою технологічною

залежністю аграрного виробництва, необхідністю дотримання технологічних карт, агротехнічних вимог, а також контролю за використанням матеріальних і трудових ресурсів. Значно нижчий рівень формалізації характерний для фінансових процесів (30,9 %), збутових (30,9 %), забезпечувальних та тих, що пов'язані із закупівлею і логістикою (30,9 %). Хоча ці процеси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства, їх регламентація здійснюється менш системно, що може бути пов'язано з традиційною орієнтацією управління на виробничу діяльність та відносно меншою увагою до формалізації допоміжних процесів. Низький рівень формалізації управлінських процесів (14,5 %) свідчить про переважання неформалізованих механізмів прийняття управлінських рішень, що часто базуються на досвіді керівників та ситуативному управлінні. Водночас 21,8 % респондентів вказали на відсутність формалізації бізнес-процесів загалом, що підтверджує обмежене поширення системного процесного підходу до управління у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

Таким чином, результати аналізу рисунка 2.12 свідчать, що формалізація бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах має переважно вибірковий характер і концентрується передусім у сфері виробництва. Натомість управлінські, збутові та частково забезпечувальні процеси залишаються недостатньо регламентованими, що може обмежувати можливості підвищення ефективності управління та впровадження повноцінного процесно орієнтованого підходу.

Результати опрацювання результатів анкетування демонструють різноманітність форм, за допомогою яких здійснюється формалізація бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах досліджуваних областей., а також про неоднаковий рівень їх використання у практиці управління.



Рис. 2.12. Форми формалізації бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Найпоширенішою формою формалізації є посадові інструкції, на що вказали 54,5 % опитаних респондентів. Це свідчить про домінування функціонального підходу до організації управління, коли регламентація діяльності здійснюється переважно через визначення обов'язків окремих працівників, а не через комплексний опис бізнес-процесів. Досить поширеними також є технологічні карти (43,6 %), що є характерним для аграрного сектору, де значна частина виробничих операцій регламентується технологічними вимогами до виконання сільськогосподарських робіт. Водночас значна частка сільськогосподарських підприємств використовує неформалізовані механізми узгодження діяльності. Зокрема, 41,8 % респондентів зазначили, що окремі аспекти виконання бізнес-процесів регулюються через усні домовленості. Така практика свідчить про збереження традиційних управлінських підходів, що базуються на особистих комунікаціях та досвіді працівників, а не на формалізованих регламентах. Менш поширеними є сучасні інструменти

процесного управління, зокрема схеми або карти бізнес-процесів, які використовують лише 20,0 % опитаних сільськогосподарських підприємств. Ще менша частка респондентів (14,5 %) зазначила використання внутрішніх регламентів та положень для опису бізнес-процесів. Крім того, 16,4 % опитаних вказали, що відповідні аспекти організації бізнес-процесів взагалі не фіксуються у жодній формі.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що формалізація бізнес-процесів у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах має фрагментарний характер і здійснюється переважно через традиційні інструменти регламентації трудових функцій або технологічних операцій. Водночас використання інструментів, характерних для процесно орієнтованого управління, залишається обмеженим, що вказує на початковий етап впровадження процесного підходу у практиці управління великотоварних сільськогосподарських підприємств.

2.3. Проблеми організації та управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств в сучасних економічних умовах

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору ефективність діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, як було зазначено у попередніх параграфах дисертації, значною мірою залежить від рівня організації та управління бізнес-процесами. Разом з тим результати проведеного дослідження свідчать про наявність низки «вузьких місць» і системних проблем, що стримують формування ефективного процесно орієнтованого підходу до управління у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах. Через системні прогалини (недостатній рівень формалізації бізнес-процесів, функціональні підходи до управління тощо), управління багатьма операціями відбувається на основі неформальних практик, зокрема усних домовленостей або індивідуального досвіду керівників і працівників, що

знижує прозорість управлінських процедур та ускладнює контроль за виконанням окремих операцій.

Вразливим «вузьким місцем» також є недостатній рівень інтегрованості та координації між окремими підрозділами великотоварних сільськогосподарських підприємств, які задіяні у виконанні крос бізнес-процесів. Так, в умовах домінування функціональної організаційної структури взаємодія між різними ланками управління часто призводить до дублювання окремих функцій, затримок у прийнятті управлінських рішень та зниження оперативності управління виробничими й допоміжними бізнес-процесами. Також нами встановлено, що окремою проблемою є обмежене використання сучасних інструментів процесного управління, зокрема картування бізнес-процесів, регламентів процесної взаємодії, систем показників ефективності та зрілості бізнес-процесів, механізмів постійного вдосконалення бізнес-процесів. Регламентація діяльності через посадові інструкції або технологічні карти, що відображають окремі опції, не забезпечує комплексного опису логіки виконання бізнес-процесів та взаємозв'язків між ними. Водночас відчутним обмеженням є недостатній рівень цифровізації управлінських процедур та інформаційної підтримки управління бізнес-процесами [111].

Отримані результати щодо рівня формалізації та організації бізнес-процесів дають підстави для подальшого аналізу управлінських механізмів їх реалізації у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах Львівської та Рівненської областей. Важливим елементом процесно орієнтованого управління є визначення відповідальних осіб за виконання окремих бізнес-процесів, а також налагодження ефективної координації між ними. У зв'язку з цим доцільним є виявлення практики закріплення відповідальності за бізнес-процеси та особливостей координації їх виконання у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. Такий підхід у процесному управлінні є важливим, оскільки наявність відповідального за конкретний бізнес-процес забезпечує персоніфікацію управлінської відповідальності. Визначення суб'єкта управління сприяє підвищенню

прозорості виконання завдань, контролю за досягненням запланованих результатів і оперативному реагуванню на відхилення у процесі виконання завдань для забезпечення результативності та безперервності відповідного бізнес-процесу.

Аналіз структури відповідей проведеного опитування свідчить, що відповідальні особи визначені лише за ключовими бізнес-процесами (40,0 % респондентів). Це вказує на часткову формалізацію управлінських функцій, де пріоритет надається найкритичнішим операціям, однак другорядні завдання можуть залишатися без належного контролю. Водночас 34,5 % опитаних підтвердили, що відповідальні особи визначені за всіма бізнес-процесами, що є позитивною ознакою високого рівня організації, управління та внутрішнього контролю. Така практика сприяє підвищенню прозорості діяльності, чіткому розподілу повноважень і відповідальності, а також зниженню ризиків помилок і зловживань. Разом із тим, досить значною є частка респондентів (25,5 %), які зазначили про відсутність визначених відповідальних осіб. Це свідчить про наявність організаційних недоліків у системі управління, що може призводити до неузгодженості дій, ускладнення контролю за виконанням операцій та підвищення фінансових ризиків. Тобто, загалом у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах переважає частково впорядкована система розподілу відповідальності, однак лише третина сільськогосподарських товаровиробників забезпечує комплексний підхід до управління бізнес-процесами. Таким чином отримані результати підтверджують необхідність удосконалення процесної архітектури управління, зокрема шляхом формалізації відповідальності за всіма процесами, що є важливою передумовою ефективного ведення бухгалтерського обліку, контролю грошових потоків і розрахункових операцій.

Водночас не менш важливим є визначення осіб, відповідальних за координацію бізнес-процесів, оскільки діяльність сільськогосподарського підприємства передбачає взаємодію значної кількості взаємопов'язаних процесів у межах конкретного бізнес-процесу. Координація забезпечує узгодженість дій

між різними структурними підрозділами та учасниками процесів, сприяє уникненню дублювання функцій, зменшенню затримок у передачі інформації, підвищенню ефективності використання ресурсів та узгодженому функціонуванню великотоварного сільськогосподарського підприємства як цілісної соціально-економічної системи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл відповідальності за організацію та координацію бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Категорія відповідальності	Частка відповідей
Керівник підприємства	67,3
Керівники структурних підрозділів	18,2
Спеціально призначена особа	1,8
Відповідальність не визначена	12,7

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Переважна більшість респондентів (67,3 %) вказує на керівника підприємства як основну особу, відповідальну за організацію та координацію бізнес-процесів. Рівень цього показника свідчить про високий ступінь централізації управлінських функцій на вищому рівні керівництва. Натомість така модель може бути характерною для малих сільськогосподарських підприємств (фермерських господарств), де власник або голова господарства часто бере на себе широкий спектр операційних та стратегічних завдань. Керівники структурних підрозділів займають друге місце за рівнем відповідальності, складаючи 18,2 % від загальної кількості відповідей. Це вказує на те, що на рівні відділів також існує певна делегація повноважень щодо управління бізнес-процесами, хоча і значно менша порівняно з вищим керівництвом. Така структура може сприяти оперативному вирішенню питань у межах конкретних функціональних областей. Показник «Відповідальність не визначена» становить 12,7 %, що свідчить про потенційні проблеми в

організаційній структурі або системі управління опитаних великотоварних сільськогосподарських підприємств. Найменшу частку, а саме 1,8%, займає категорія «Спеціально призначена особа». Низький рівень показника вказує на те, що практика призначення окремих фахівців або менеджерів, які відповідають виключно за координацію бізнес-процесів, є рідкісною або недостатньо поширеною серед опитаних підприємств. Це може бути пов'язано з відсутністю спеціалізованих ролей у штатному розписі або з тим, що ці функції інтегровані в обов'язки інших керівників.

Отже, нечітке визначення відповідальності може призводити до дублювання функцій, неузгодженості інформаційних потоків, прогалин у контролі, зниженні ефективності та ускладненні прийняття рішень. Здійснення координації між підрозділами підприємства в межах окремих бізнес-процесів є важливою умовою забезпечення їх безперервності, узгодженості та результативності. Оскільки більшість бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств мають міжфункціональний характер і передбачають участь різних структурних підрозділів, ефективна координація дозволяє узгодити їхні дії, забезпечити своєчасний обмін інформацією та уникнути розривів між окремими етапами виконання процесу. Координація сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і зменшенню ризику дублювання функцій або виникнення організаційних конфліктів між підрозділами. Завдяки цьому забезпечується раціональніше використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також підвищується оперативність виконання виробничих і управлінських завдань.

Інформація з табл. 2.11 демонструє основні способи координації між підрозділами в межах управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, кожен з яких має свою частку у загальній структурі відповідей. Це дозволяє оцінити рівень формалізації та ефективності комунікаційних процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

Таблиця 2.11

**Способи координації між підрозділами в межах бізнес-процесів
великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та
Рівненської областей, частка респондентів у %**

Категорія координації	Частка відповідей
Частково	36,4
Формалізовано (наради, регламенти)	30,9
Неформально	16,4
Відсутня	16,4

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Аналіз даних показує, що найпоширенішим способом є часткова координація між підрозділами великотоварних сільськогосподарських підприємств. На цей показник припадає 36,4 % відповідей і вказує на те, що значна частина досліджуваних сільськогосподарських підприємств не має повністю усталених або всеосяжних механізмів координації. Такий стан справ призводить до ситуативного вирішення проблем та потенційних конфліктів або неефективності. Друге місце за поширеністю займає формалізований спосіб координації у формі нарад та регламентів із часткою 30,9 %. Тобто, майже третина опитаних сільськогосподарських підприємств використовує структуровані підходи до координації, такі як систематичні наради, затверджені регламенти та процедури. Формалізована координація є ознакою зрілості управлінської системи та сприяє підвищенню прозорості, передбачуваності та ефективності бізнес-процесів. Значна частка респондентів (16,4 %) вказала на відсутність координації. Цей результат є вкрай тривожним, оскільки повна відсутність координації між підрозділами неминуче призводить до розривів у бізнес-процесах, дублювання зусиль, втрати інформації, зниження продуктивності та неможливості досягнення спільних цілей. Це може бути особливо критичним для тих 12,7 % великотоварних сільськогосподарських підприємств, де відповідальність за бізнес-процеси все ще невизначена, як було

виявлено в попередньому аналізі таблиці 2.10. Неформальна координація становить 16,4 % відповідей. Вважаємо, що це прийнятний результат, адже неформальні зв'язки подекуди можуть сприяти гнучкості та швидкому вирішенню деяких питань. При цьому погоджуємося, що їхня домінуюча роль у координації може свідчити про недостатню розробленість формальних процедур, а надмірна залежність від неформальних каналів може призвести до суб'єктивності, відсутності документації та складнощів у масштабуванні та контролі бізнес-процесів.

Сільськогосподарські товаровиробники, у тому числі великотоварні підприємства, у сучасних умовах функціонують під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників, які ускладнюють ефективне управління бізнес-процесами та зумовлюють підвищений рівень ризикованості діяльності сільськогосподарських підприємств. Своєю чергою це потребує гнучких та адаптивних підходів до організації та управління бізнес-процесами. Діаграма (рис. 2.13) ілюструє проблеми, ранжування яких вказує на гострі та поширені труднощі, що перешкоджають ефективному управлінню бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Найбільш значущою проблемою в управлінні бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є вплив зовнішніх чинників, на яку вказали 70,9 % респондентів. Рівень цього показника є очікуваним, враховуючи поточну геополітичну та економічну ситуацію в Україні. Зовнішні чинники створюють значну невизначеність, ускладнюють планування, вимагають постійної адаптації бізнес-процесів та суттєво впливають на стабільність функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств. Брак кваліфікованих кадрів, проблема, яку виділили 41,8 % опитаних, є актуальною для багатьох галузей економіки та посилюється в умовах міграції населення та зростання вимог до спеціалістів. Недостатня кваліфікація персоналу безпосередньо впливає на якість виконання бізнес-процесів, їх ефективність та можливість впровадження інновацій у діяльність великотоварних сільськогосподарських підприємств.

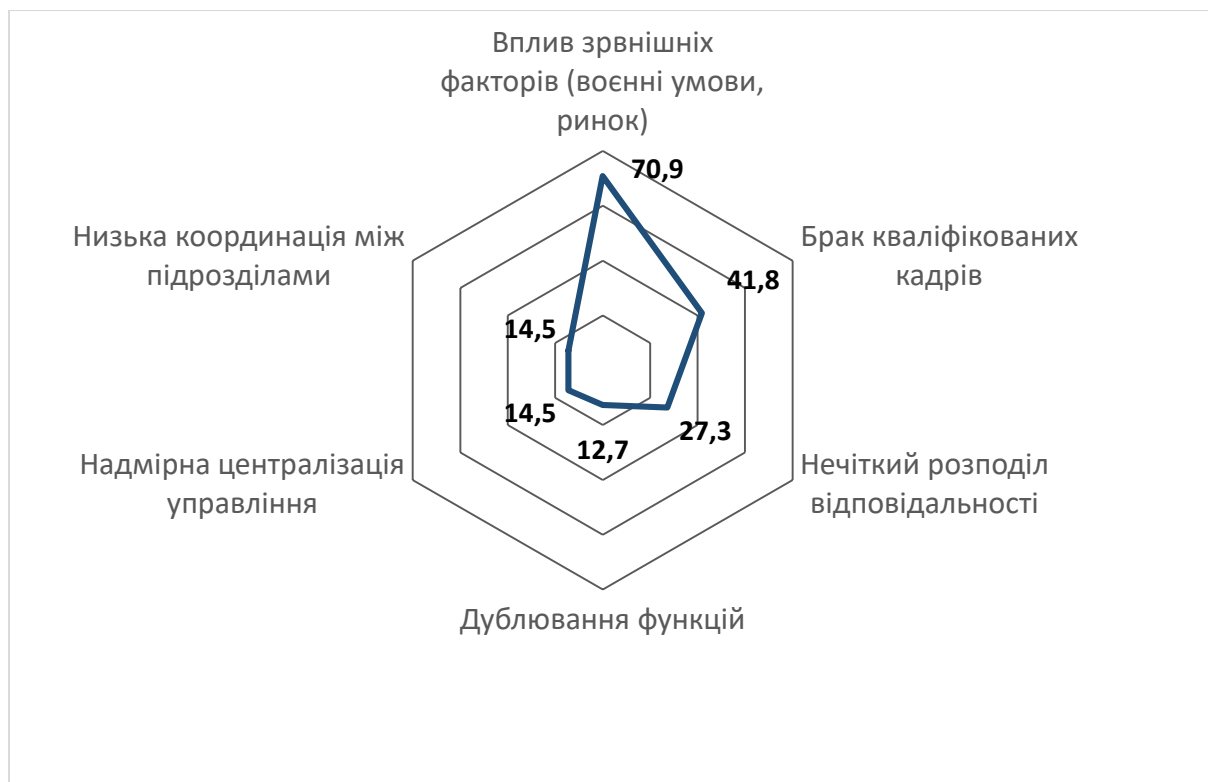


Рис. 2.13. Основні проблеми в управлінні бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Внутрішні організаційні проблеми також відіграють негативну роль. Отримані результати опитування щодо нечіткого розподілу відповідальності, дублювання функцій, надмірної централізації управління та координації між підрозділами хоч і менші за значення зовнішнього впливу, але є критично важливими для внутрішньої ефективності. Так, нечіткість призводить до конфліктів, затримок у прийнятті рішень та зниження загальної ефективності. Проблема дублювання функцій може бути прямим наслідком нечіткого розподілу відповідальності та низької координації. Коли межі повноважень розмиті, а взаємодія між підрозділами недостатня, виникає ризик виконання одних і тих же завдань різними відділами, що призводить до неефективності та зайвих витрат. Надмірна централізація уповільнює процеси та знижує гнучкість, а низька координація, як було виявлено вище, є однією з головних перешкод для

безперебійного виконання бізнес-процесів. Слід зауважити, що проблема надмірної централізації управління (14,5 %) корелює з високим показником відповідальності керівника підприємства (67,3 %) із таблиці 2.10. Це свідчить про те, що хоча централізація може бути необхідною на певних етапах розвитку або в певних умовах, її надмірний рівень може стати джерелом проблем в управлінні бізнес-процесами.

Систематичний перегляд та адаптація бізнес-процесів є критично важливими для забезпечення їх актуальності, ефективності та відповідності мінливим умовам зовнішнього середовища. З метою нівелювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність великотоварних сільськогосподарських підприємств, систематичний перегляд і вдосконалення бізнес-процесів дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця», адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища та підвищувати рівень внутрішньої організації. Упровадження безперервного моніторингу та оптимізації бізнес-процесів дозволяє оцінити рівень проактивності та адаптивності управлінської системи великотоварного сільськогосподарського підприємства, сприяє підвищенню гнучкості, забезпечує раціональне використання ресурсів і зміцнює систему внутрішнього контролю, що в підсумку позитивно впливає на стабільність і результативність операційної діяльності підприємства.

Переважає більшість досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємств (69,1 %) здійснює перегляд бізнес-процесів за потреби. Цей підхід є реактивним і вказує на те, що зміни в бізнес-процесах ініціюються лише у відповідь на виникнення проблем, зміни в зовнішньому середовищі або інші зовнішні стимули. Хоча такий підхід може забезпечувати певну гнучкість, він часто призводить до запізнених реакцій та гальмує використання потенціалу для постійного вдосконалення. Значна частка респондентів, а саме 21,8 %, вказала, що перегляд бізнес-процесів не здійснюється взагалі. Цей показник є вкрай критичним, оскільки відсутність перегляду означає, що бізнес-процеси залишаються статичними, не адаптуються

до змін і з часом втрачають свою ефективність та актуальність. Це може призвести до накопичення неефективностей, зниження конкурентоспроможності великотоварного сільськогосподарського підприємства та нездатності реагувати на виклики ринку. І лише 9,1 % опитаних респондентів здійснюють перегляд бізнес-процесів систематично. Ми вважаємо, що рівень цього показника є дуже низьким і вказує на недостатнє впровадження принципів постійного вдосконалення та проактивного управління бізнес-процесами. Адже систематичний перегляд є основою для ідентифікації можливостей оптимізації, впровадження інновацій та підтримки високої ефективності в довгостроковій перспективі. Окрім цього, якщо бізнес-процеси не переглядаються, то існуючі недоліки, такі як розмиті повноваження або неефективна взаємодія, залишаються невирішеними, а великотоварні сільськогосподарські підприємства стають вразливими до зовнішніх шоків, що може призвести до втрати ринкових позицій.

Попередньо ми з'ясували, що переважна концентрація відповідальності за бізнес-процеси у досліджуваних великотоварних сільськогосподарських підприємствах покладена на керівника. У такій моделі ініціатива щодо змін часто виходить від вищого керівництва у відповідь на вже існуючі проблеми, а не є результатом проактивного, систематичного моніторингу та вдосконалення на всіх рівнях управління. Разом з тим, виявлена нами проблема щодо дефіциту кваліфікованих кадрів (рис. 2.14) також може бути пов'язана з низьким рівнем систематичного перегляду бізнес-процесів. Впровадження та підтримка ефективних механізмів постійного вдосконалення вимагає наявності спеціалістів з відповідними знаннями та навичками. А відсутність таких кадрів може бути перешкодою для переходу від реактивного до проактивного управління бізнес-процесами.

На основі отриманих даних можна класифікувати виявлені перешкоди за рівнем їхнього впливу на управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. Отже:

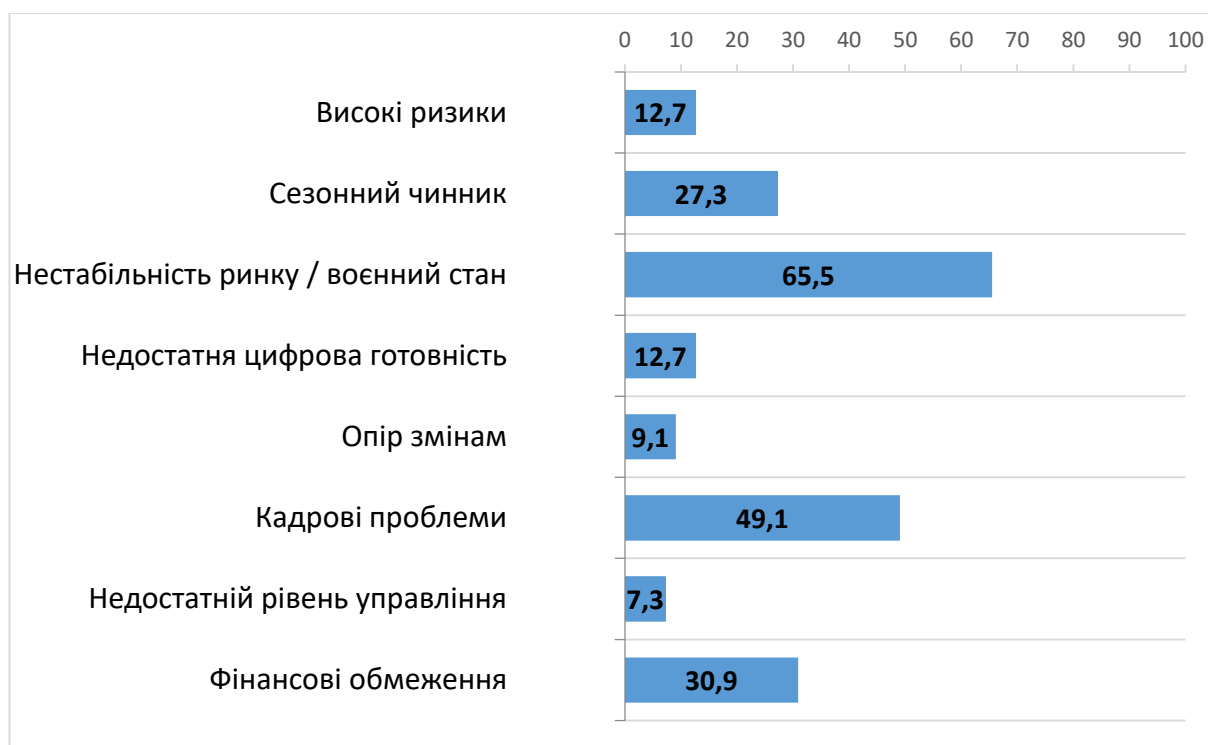


Рис. 2.14. Основні перешкоди для підвищення ефективності бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

1. Домінуючим дестабілізуючим чинником визнано «Нестабільність ринку / воєнний стан», що відмітили 65,5 % опитаних. Це вказує на високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, який нівелює зусилля керівництва великотоварних сільськогосподарських підприємств щодо стратегічного планування та впровадження довгострокових інновацій у бізнес-процеси.

2. Друге місце за значущістю посідають кадрові проблеми (49,1 %). Дефіцит кваліфікованого персоналу або невідповідність компетенцій працівників сучасним вимогам є фундаментальним внутрішнім бар'єром, оскільки людський капітал є безпосереднім оператором будь-яких процесних змін.

3. Фінансові обмеження (30,9 %) та сезонний вплив (27,3 %) формують групу чинників, пов'язаних з ресурсним забезпеченням та циклічністю попиту. Показово, що рівень фінансових обмежень є суттєво нижчим за показник ринкової нестабільності. Це вказує на те, що навіть за наявності капіталу

зовнішні ризики залишаються визначальними для великотоварних сільськогосподарських підприємств.

4. Інші чинники, згідно із суб'єктивною оцінкою респондентів, мають менш вагомий вплив. Так, нижчий показник цифрової готовності як перешкоди може свідчити або про вже пройдений етап базової цифровізації, або про недооцінку ролі технологічного аспекту у підвищенні ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності великотоварного сільськогосподарського підприємства. Опір змінам (9,1 %) та недостатній рівень управління (7,3 %) отримали найменшу кількість відповідей. Це можна інтерпретувати як високий рівень лояльності персоналу до інновацій у кризовий період. Проте, така ситуація також може вказувати на певний когнітивний дисонанс у менеджменті великотоварних сільськогосподарських підприємств, який схильний перекладати відповідальність на зовнішні обставини, а не на якість внутрішнього управління.

Узагальнюючи зазначимо, що сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується посиленням конкуренції не лише за виробничі ресурси, а й за кінцевого споживача. Для великотоварних сільськогосподарських підприємств, які традиційно орієнтувалися на сировинний експорт, критично важливим стає перегляд стратегій збуту та маркетингу. Одним із перспективних інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів збуту є впровадження концепції тематичних полиць та спеціалізованих зон у ритейлі (наприклад, проєкти на кшталт «Лавка Традицій» у мережі «Сільпо», або власні інтернет-магазини). Такий підхід дозволяє трансформувати анонімну сільськогосподарську продукцію у брендований продукт із високою доданою вартістю, що відповідає запитам сучасного споживача на автентичність та простежуваність походження товарів. Таким чином організація тематичних полиць вимагає від агропідприємства переходу від моделі «виросити та продати» до моделі «створити цінність та супроводжувати її до столу», що передбачає повну перебудову ланцюга створення вартості. Водночас особисті спостереження дисертанта щодо стану управління бізнес-процесами збуту

свідчать про наявність низки суттєвих перешкод, які обмежують розвиток маркетингових інновацій у великотоварному сільськогосподарському секторі. Зокрема, підприємства зіштовхуються із проблемами щодо регулярних поставок малих партій свіжої продукції для тематичних зон та високими логістичними витратами на одиницю продукції; відсутністю інтегрованих систем обміну даними про залишки та попит у реальному часі між виробником та мережею; домінуванням функціонального підходу над процесним, що проявляється у відсутності гнучкості у прийнятті рішень щодо асортименту та повільної реакції на зміну споживчих вподобань.

Напрямки вдосконалення бізнес-процесів збуту, на нашу думку, мають базуватися на принципах інтеграції та цифровізації. По-перше, доцільним є впровадження систем управління запасами постачальником, що дозволяє сільськогосподарському підприємству самостійно контролювати наповненість тематичних полиць на основі оперативних даних ритейлера. По-друге, використання інструментів інтерактивного маркетингу (QR-коди на полицях, що ведуть до відео про процес виробництва) підвищує лояльність споживачів та створює додаткову інформаційну цінність продукту. По-третє, розвиток коопераційних зв'язків між великими виробниками для спільного оформлення категорійних зон дозволяє оптимізувати витрати на мерчандайзинг.

Нівелювання ключового дестабілізуючого чинника підвищення ефективності бізнес-процесів «Нестабільність ринку / воєнний стан» також можливе через зміну експортної стратегії великотоварних сільськогосподарських підприємств. В основу нової стратегії слід покласти перехід від пасивного постачання сировини до активного управління ланцюгами створення вартості та виходу на ринки кінцевого споживання із продукцією з високою доданою вартістю (борошно, яєчні продукти, крохмаль, біоетанол, шрот, олія). Зміна концепції супроводжується укладанням прямих контрактів із закордонними харчовими виробниками або мережами ритейлу та відмовою від роботи з глобальними трейдерами. Результатом буде зменшення залежності великотоварних сільськогосподарських підприємств від волатильності світових

цін на сировину. Стратегія «Власна полиця» на зовнішніх ринках (B2C Export) передбачає, що великотоварні сільськогосподарські підприємства можуть створювати власні торгові марки для закордонних ритейлерів або виходити на зовнішні ринки з власними брендами. Навіть на експортних ринках можна ініціювати створення зон «Ukrainian Food» або «Organic from Ukraine», що підвищує впізнаваність бренду. Використання міжнародних B2B-платформ (Alibaba, Global Sources) та створення власних цифрових торгових майданчиків є наслідком відмови від посередників-брокерів на користь прямих цифрових торгів і впровадження блокчейн-технологій для підтвердження походження та екологічності продукції, що є критичним для ринків ЄС. Для забезпечення вимог експорту великотоварні сільськогосподарські підприємства також можуть частину площ переорієнтувати або під органічну продукцію, ГМО-free, або під культури з високою маржинальністю (нут, сочевиця, спельта). Таким чином, у новій експортно-ціннісній стратегії великотоварних сільськогосподарських підприємств об'єктами експорту стають брендована продукція та інгредієнти, ключовими партнерами – ритейл-мережі та харчові корпорації, логістика забезпечується через створення хабів, а основною ознакою маркетингу є брендинг та сертифікація.

Визначення пріоритетних напрямків вдосконалення бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є ключовою передумовою підвищення ефективності їх функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Крім того, обґрунтована пріоритезація заходів удосконалення забезпечує раціональний розподіл ресурсів і підвищує результативність управлінських рішень у довгостроковій перспективі. З цього приводу розглянемо рис. 2.15, де виокремлено ключові запити великого аграрного бізнесу щодо трансформації внутрішнього середовища.

Отримані відповіді згрупуємо за ступенем важливості у такій ієрархії:

1. Фінансова стабілізація є абсолютним пріоритетом для 56,4 % респондентів. В академічному контексті це підтверджує тезу про те, що в умовах економічної турбулентності оптимізація бізнес-процесів розглядається не як

самоціль, а як інструмент забезпечення ліквідності та виживання великотоварного сільськогосподарського підприємства.

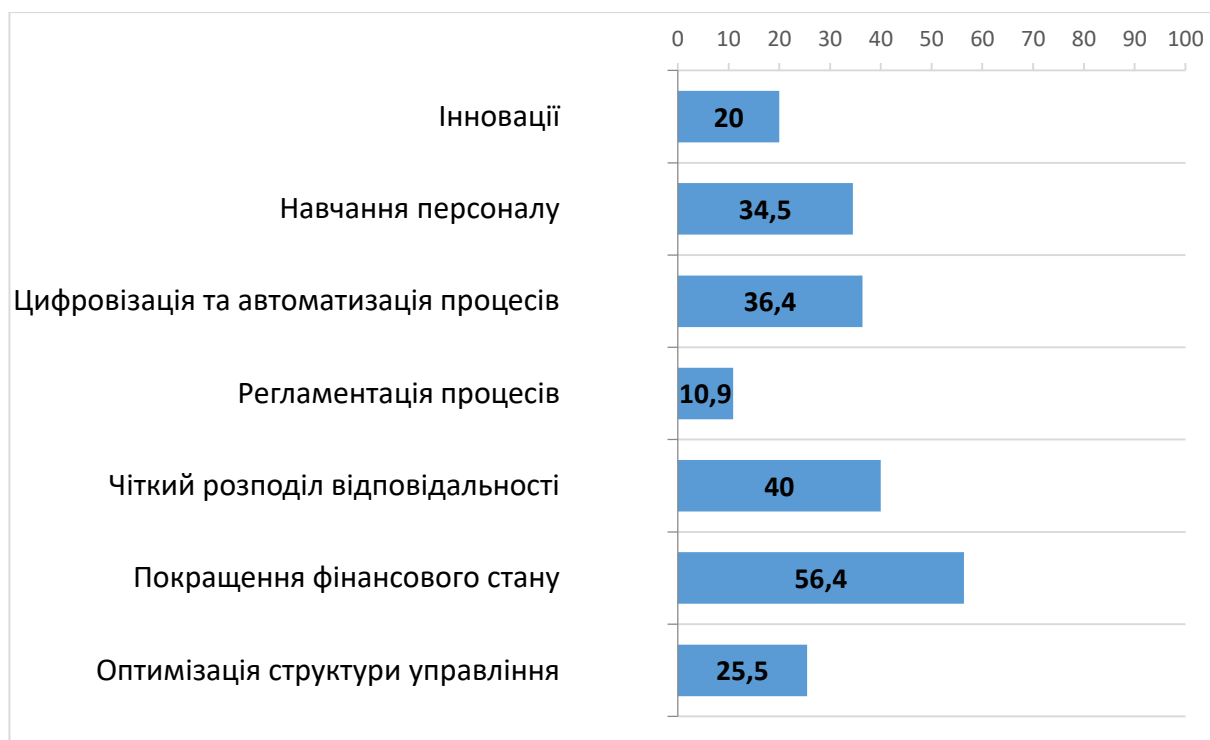


Рис. 2.15. Напрямки вдосконалення бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

2. Удосконалення організаційної архітектури є другим за значущістю напрямом – за чіткий розподіл відповідальності отримано 40,0 % відповідей. Актуальність цього напрямку вдосконалення свідчить про наявність проблем із дублюванням функцій та розмитістю зон контролю, що є критичним бар'єром для операційної ефективності.

3. Напрями «Цифровізація та автоматизація» та «Навчання персоналу» отримали приблизно однакову підтримку – 36,4 % та 34,5 % відповідно. Це демонструє розуміння менеджментом великотоварних сільськогосподарських підприємств синергії між технологічним оновленням та розвитком людського капіталу: впровадження автоматизованих систем є неефективним без відповідного рівня підготовки кадрів.

4. Оптимізація структури управління (25,5 %) та інновації (20,0 %) займають середні позиції. Це вказує на те, що великотоварні сільськогосподарські підприємства надають перевагу точковим покращенням та стабілізації існуючих моделей, аніж радикальній перебудові чи впровадженню підричних інновацій.

5. Низький показник регламентації процесів (10,9 %) може свідчити про втому бізнесу від бюрократизації або про те, що в умовах високої невизначеності жорстка регламентація поступається місцем гнучким (Agile) методам управління.

У межах нашого дослідження також було проведено оцінку значущості управлінських компетентностей як суб'єктивного чинника забезпечення ефективності бізнес-процесів (рис. 2.16).

Серед відповідей респондентів переважає аналітичний підхід – компетентність «Аналітичні навички» обрали 54,5 % опитаних керівників. Цей результат ми інтерпретуємо з позиції того, що в умовах високої волатильності ринку критично важливим стає вміння працювати з великими масивами даних, ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки та приймати рішення на основі об'єктивних метрик. Відносний паритет між процесним мисленням (45,5 %) та управлінням змінами (43,6 %), по-перше, підтверджує перехід від функціональної до процесної парадигми управління, де фокус зміщується на створення доданої вартості на кожному етапі; по-друге, відображає запит на високу адаптивність менеджменту до зовнішніх шоків, що корелює з попередньо представленими результатами опитування керівників великотоварних сільськогосподарських підприємств. При цьому цифрові компетентності розглядаються як необхідна умова розвитку для 41,8 % респондентів. Хоча цей показник поступається аналітичним навичкам, він вказує на те, що цифровізація сприймається не просто як наявність програмного забезпечення, а як здатність менеджменту ефективно використовувати цифрові інструменти для оптимізації бізнес-процесів. Таким чином, ідеальний профіль менеджера з розвитку бізнес-процесів у сучасних умовах зміщується в бік цифрового аналітика-трансформатора.

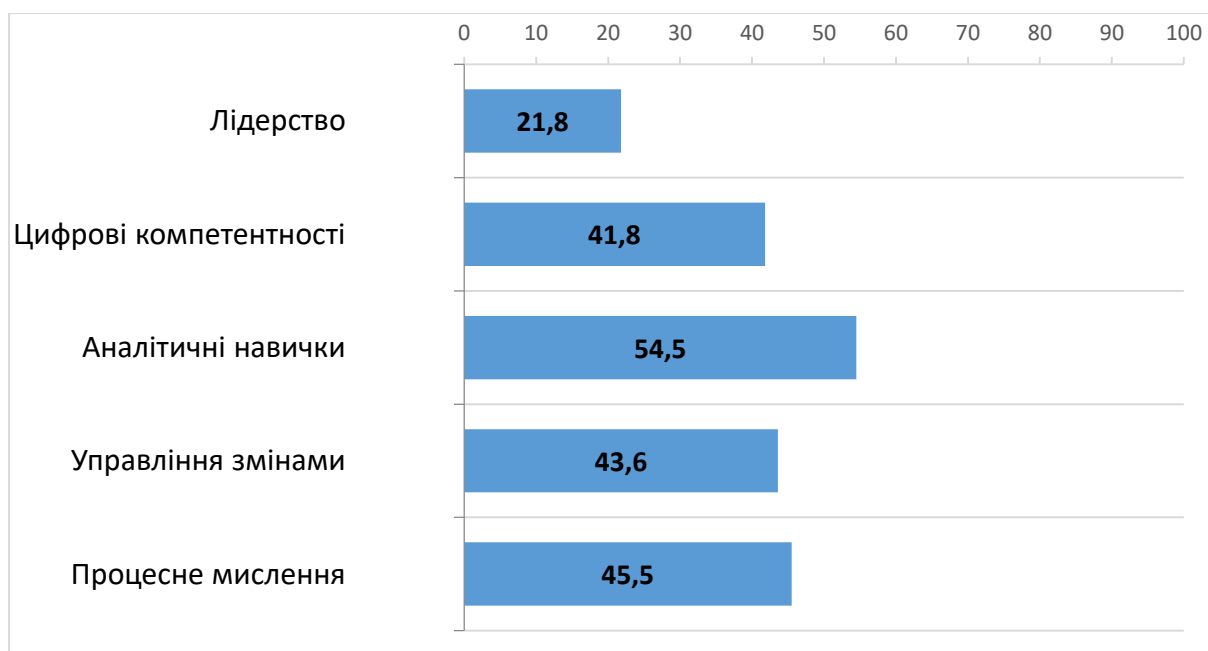


Рис. 2.16. Ключові управлінські компетентності для розвитку бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, частка респондентів у %

Джерело: результати опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Показово низьким на фоні інших управлінських компетентностей виявився запит на лідерство – 21,8 %. Такий результат можна інтерпретувати двояко: або як сформовану професійну думку про те, що для оптимізації бізнес-процесів «харизматичне» лідерство є менш важливим, ніж жорсткі інженерно-управлінські навички; або як певну недооцінку ролі емоційного інтелекту та мотивації персоналу в процесі подолання опору змінам, що було ідентифіковано як один із бар'єрів під час виявлення перешкод для розвитку бізнес-процесів (рисунок 2.14). Особисті спостереження дисертанта вказують на те, що під час впровадження змін в процесному управлінні основна увага приділялася формальним аспектам (процедурам, інструкціям, структурі), тоді як психологічні та поведінкові чинники – такі як здатність керівників розуміти емоції працівників, підтримувати їх та мотивувати – залишаються недостатньо врахованими. Така недооцінка сприяє виникненню або посиленню так званого опору змінам, що проявляється в небажанні або неготовності персоналу

приймати нововведення. Отже, управління бізнес-процесами потребує не лише організаційних змін, а насамперед переформатування когнітивної бази управління: від інтуїтивного менеджменту до аналітико-процесного підходу, підкріпленого цифровим інструментарієм.

Узагальнюючи проведений аналіз варто констатувати, що результати анкетування керівників великих та середніх сільськогосподарських підприємств формують комплексну аналітичну базу для об'єктивної оцінки рівня зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств. Враховуючи специфіку аграрного сектору, інтеграція виявлених аспектів дозволяє перейти від фрагментарного опису поточного стану до системної діагностики процесної спроможності за багатокритеріальною моделлю оцінювання, яка є релевантною для стратегічного розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств. Це, у свою чергу, створює передумови для обґрунтування напрямків подальшого вдосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Отже, рівень зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств розрахований згідно із описаною у параграфі 1.3 методикою. Інформація для розрахунку отримана за наслідками анкетування (дод. Ж, останній блок анкети). Результати розрахунку представлені у дод. 3. Для визначення рівня зрілості бізнес-процесів вагові коефіцієнти для критеріїв оцінювання були встановлені на основі експертного підходу. Зокрема, було залучено п'ять фахівців у сфері управління діяльністю великих сільськогосподарських підприємств, що забезпечило врахування практичного досвіду, професійних знань і галузевої специфіки. Експерти були одностайні присвоївши додатково введеному критерію керованості бізнес-процесами ваговий коефіцієнт 0,2, враховуючи його системоутворюючу роль у забезпеченні ефективного функціонування великотоварного сільськогосподарського підприємства. Так, керованість є інтегруючим елементом, що об'єднує всі інші складові зрілості бізнес-процесів та визначає здатність великотоварного сільськогосподарського підприємства забезпечувати узгодженість дій із

стратегічними цілями, мінімізувати втрати ресурсів і оперативно реагувати на зміни. Даний критерій характеризує здатність підприємства забезпечувати цілеспрямоване, скоординоване та контрольоване функціонування бізнес-процесів на всіх рівнях управління. Таким чином, встановлення вагового коефіцієнта на рівні 0,2 є обґрунтованим, оскільки відображає ключову роль керованості як одного з визначальних чинників формування інтегрального показника зрілості бізнес-процесів.

Проведені розрахунки показали, що рівень зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є неоднорідним. Переважній частині підприємств характерний середній рівень зрілості: визначений та вимірюваний (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Розподіл великотоварних сільськогосподарських підприємств за
рівнями зрілості бізнес-процесів**

Значення <i>I_{pm}</i>	Рівень зрілості	Характеристика	Кількість підприємств у групі
1,0 – 1,8	Початковий (Initial)	Процеси хаотичні, успіх залежить від зусиль окремих осіб	10
1,9 – 2,8	Керований (Managed)	Процеси повторювані, є базове планування та контроль	6
2,9 – 3,8	Визначений (Defined)	Процеси стандартизовані та задокументовані на рівні підприємства	18
3,9 – 4,5	Вимірюваний (Quantitatively Managed)	Використовуються статистичні методи управління та ключові показники ефективності	16
4,6 – 5,0	Оптимізований (Optimizing)	Постійне вдосконалення процесів на основі інновацій	5

Джерело: складено згідно з додатком 3

Отримані значення *I_{pm}* варіюються в широкому діапазоні – від 1,0 до 5,0, що свідчить про значну диференціацію досліджуваної сукупності за рівнем зрілості бізнес-процесів. Представлений у таблиці розподіл свідчить про часткову формалізацію бізнес-процесів та наявність базових елементів процесного управління майже у 73 % досліджуваних підприємств. Саме ця категорія

підприємств має найбільший потенціал для подальшого розвитку процесного управління шляхом удосконалення управлінських практик. Водночас виявлено групу великотоварних сільськогосподарських підприємств із високим рівнем зрілості (9,1 %), які демонструють ефективну інтеграцію бізнес-процесів, сучасну інфраструктуру та розвинену проактивну систему управління, що забезпечує їм високу адаптивність та конкурентоспроможність. Разом з тим, майже 20 % досліджуваних підприємств мають низькі показники, що вказує на необхідність удосконалення процесного підходу.

Отже, отримані результати свідчать, що рівень зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств перебуває на етапі трансформації. Переважання середнього рівня зрілості вказує на поступове впровадження процесного підходу в управлінні. Подальше вдосконалення систем управління вбачаємо у підвищенні рівня автоматизації, розвитку сукупності показників ефективності та інтеграції бізнес-процесів у стратегічне управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами.

Висновки до розділу 2

Формування ефективної аграрної політики України має базуватися на поєднанні вимог європейської інтеграції щодо підтримки малого і середнього фермерства з об'єктивною домінантою великотоварних підприємств у експортно орієнтованому виробництві. За таких умов подальший розвиток галузі має базуватися на збалансованому поєднанні концентрації виробництва з підтримкою різних форм господарювання, підвищенні ефективності управління бізнес-процесами, впровадженні цифрових і точних технологій, розвитку інфраструктури та поглибленні європейської інтеграції. Досягнення балансу між масштабністю великого агробізнесу та соціальною роллю малих виробників виступає ключовою передумовою успішної трансформації аграрного сектору. Водночас реалізація інвестиційних програм відновлення та розвитку, а також узгодження бізнес-процесів різних груп виробників із принципами економічної,

екологічної та соціальної сталості створюють основу для підвищення конкурентоспроможності галузі та формування гармонізованої з європейськими стандартами аграрної системи.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства відіграють визначальну роль не лише як виробники продукції, а і як ключові роботодавці та центри інноваційного розвитку в сільській місцевості. Їх діяльність характеризується використанням гнучких форм зайнятості, що підвищує економічну ефективність, але водночас потребує вдосконалення кадрової політики для забезпечення соціальної стабільності. Сучасна еволюція аграрного бізнесу свідчить про перехід від конкуренції до партнерства між великими, середніми та малими виробниками, де великі компанії виступають платформами для трансферу технологій, інвестицій і доступу до ринків. Подальший розвиток галузі визначатиметься здатністю поєднувати глобальну конкурентоспроможність із потребами локального розвитку, забезпечуючи водночас економічну ефективність, соціальну відповідальність і сталість аграрного виробництва.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у формуванні інтегрованої системи управління бізнес-процесами, яка охоплює виробництво, переробку та збут продукції. Така вертикальна інтеграція дозволяє узгоджувати управлінські рішення, оптимізувати логістику, планування, маркетинг і контроль витрат, що підвищує економічну ефективність та конкурентоспроможність аграрного виробництва. Перевагами великотоварних сільськогосподарських підприємств є досвідчений персонал, високий рівень механізації та використання сучасних технологій, водночас слабкими сторонами є недостатня стандартизація, сезонність виробництва та фрагментація застосування інформаційних систем. Розвиток бізнесу залежить від державної підтримки, цифровізації, розширення ринків збуту та підвищення кваліфікації кадрів, тоді як загрозами залишаються нестабільність політики, коливання цін на ресурси, демографічні проблеми та відтік робочої сили.

Формалізація бізнес-процесів у досліджуваних підприємствах має фрагментарний характер. Найвищий рівень формалізації відзначено для

виробничих процесів, що пояснюється їхньою технологічною залежністю. Водночас фінансові, збутові, забезпечувальні та логістичні процеси формалізовані значно менше, а управлінські процеси – найменше (14,5 %). Основними формами формалізації залишаються посадові інструкції та технологічні карти, тоді як сучасні інструменти, такі як схеми бізнес-процесів та внутрішні регламенти, використовуються обмежено. Значна частка узгодження діяльності відбувається через усні домовленості, що свідчить про збереження традиційних управлінських підходів. Це вказує на початковий етап впровадження процесного підходу та необхідність подальшого розвитку системної формалізації та регламентації бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах України.

У більшості великотоварних сільськогосподарських підприємств відповідальність за організацію та координацію бізнес-процесів зосереджена переважно на керівнику, тоді як делегування повноважень на рівень структурних підрозділів і спеціалізованих менеджерів залишається обмеженим. Така централізація управління у поєднанні з недостатньою міжпідрозділовою координацією зумовлює фрагментарність управління бізнес-процесами та перешкоджає впровадженню процесно орієнтованого підходу, що передбачає інтегроване бачення діяльності підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів. Вертикальна інтеграція, централізація стратегічного управління та децентралізація операційної діяльності в межах процесного управління забезпечують ефективну координацію виробничо-збутового циклу, що охоплює всі етапи створення доданої вартості.

Ефективність управління бізнес-процесами суттєво обмежується як зовнішніми чинниками (ринкова нестабільність, воєнні виклики), так і внутрішніми організаційними проблемами, зокрема нечітким розподілом відповідальності, низьким рівнем координації, дублюванням функцій і дефіцитом кваліфікованих кадрів. Архітектура цих перешкод має переважно зовнішньо-орієнтований характер, однак їх подолання потребує розроблення адаптивних управлінських стратегій, удосконалення організаційних моделей, а

також системного поєднання цифровізації та розвитку людського капіталу відповідно до сучасних концепцій технологічного розвитку.

Процесні трансформації у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є ресурсозалежними та відбуваються поступово, про що свідчить значна диференціація рівнів зрілості бізнес-процесів. Переважна більшість великотоварних сільськогосподарських підприємств перебуває на перехідному етапі від функціонального до процесно орієнтованого управління, поряд із наявністю як підприємств із критично низьким рівнем організаційної зрілості, так і групи лідерів, які можуть слугувати еталоном поширення ефективних управлінських практик у аграрному секторі.

Основні наукові результати, що подані у другому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [24; 25; 27; 34; 36; 37].

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальні засади та структурні елементи екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Для великотоварних сільськогосподарських підприємств перехід до екосистемної моделі управління бізнес-процесами є стратегічною відповіддю на виклики глобалізації, кліматичних змін та цифрової трансформації. Екосистема управління в цьому контексті виступає як інтегроване середовище, що об'єднує технологічні, фінансові та людські ресурси для оптимізації складних бізнес-процесів [10]. Традиційна ієрархічна модель управління нерідко характеризується так званою «ієрархічною інерцією», що обмежує швидкість адаптації великотоварних сільськогосподарських підприємств до змін зовнішнього середовища. На відміну від неї, екосистемний підхід формує більш гнучку, децентралізовану модель управління, здатну забезпечити адаптивність бізнес-процесів, прискорення впровадження інновацій та підвищення загальної ефективності функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Основоположником використання терміну «екосистема» у бізнес-контексті вважають Джорджа Мура, який трактував екосистему як сукупність взаємопов'язаних бізнесів та інших агентів ділового середовища [163]. Він вперше ввів термін «бізнес-екосистема», порівнюючи економічну діяльність з біологічними спільнотами. Свого часу Iansiti M. та Levien R. розробили концепцію «стратегії екосистеми», виділивши ролі «хабів» (orchestrators) та «нішових гравців» [157]. Аднер Р. визначив екосистему як структуру узгодження багатосторонніх партнерів, які мають спільну ціннісну пропозицію [153].

Відповідно, аналіз екосистеми компанії передбачає комплексне дослідження всіх зацікавлених сторін, а в управлінському вимірі – охоплення всіх суб'єктів, у тому числі суб'єктів управлінського процесу, що беруть участь у формуванні та реалізації управлінських рішень щодо бізнес-процесів.

Сучасні вчені надають теорії екосистем підприємницьких ознак [60; 118], часто вживаючи термін «бізнес-екосистема». На їх думку екосистема являє собою економічне співтовариство суб'єктів ділового середовища, які в процесі взаємодії підтримують і взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи здійснення господарської діяльності та економічний розвиток. Водночас екосистема не орієнтована на досягнення єдиної «спільної» мети її учасників, а спрямована на створення умов для реалізації їх індивідуальних цілей, формування ефективної взаємодії, а також забезпечення сталого динамічного розвитку та еволюційних змін у межах економічного середовища. При цьому Пріб А. зазначає, що екосистема в аграрному підприємстві – це «симбіотична сукупність суб'єктів, яка є більш гнучкою, порівняно з традиційними агрохолдингами, оскільки базується на оркестрації інтересів, а не лише на адміністративному контролі» [103].

Упродовж останніх років поняття «бізнес-екосистема» дедалі активніше використовується в наукових дослідженнях і управлінській практиці, привертаючи увагу як теоретиків, так і практиків менеджменту. Зростання інтересу до цієї категорії зумовлене посиленням викликів сучасного ринкового середовища, що актуалізують потребу в пошуку нових форматів взаємодії між суб'єктами економічних відносин [137]. У сучасних наукових дослідженнях поняття «екосистема» набуло міждисциплінарного характеру та активно використовується як в економічній теорії, так і в теорії управління [98]. Водночас, попри походження терміну з біологічної науки, його змістовне наповнення в економіці та управлінні має спільну концептуальну основу, однак різниться за змістом і функціональним призначенням. В економічній науці екосистема постає як модель ринкової взаємодії та інноваційного розвитку, тоді як у теорії управління – це форма інтеграції суб'єктів, процесів та інституцій у

межах спільного врядування [159]. На відміну від економічної інтерпретації, екосистема в управлінні є не лише середовищем взаємодії, а й інструментом координації та співуправління. Екосистема, як правило, розглядається як більш відкрите, динамічне та мережеве середовище, що акцентує увагу на самоорганізації, гнучкості та здатності до швидкої адаптації в умовах невизначеності, взаємозалежності та «оркестрації» (керуванні без прямої ієрархії) між її компонентами [98].

У цьому контексті екосистемному підходу в економіці та управлінні приділяється більше уваги, оскільки впровадження цифрових технологій зумовило трансформацію бізнесу з урахуванням не лише традиційних економічних агентів – партнерів, споживачів, постачальників і конкурентів, – а й впливу громадських організацій, органів державної влади та соціальних мереж. Екосистема при цьому розглядається як саморозвивна організаційна форма, що ґрунтується на інноваційних підходах до управління та інтерпретує підприємство як «живий організм», здатний до адаптації, еволюції та сталого розвитку.

Усе вище зазначене дає підстави ввести в науковий вжиток термін «екосистема управління» як середовище узгодження дій і рішень. Не дивлячись на досить широке представлення в іноземних та в українських публікаціях питань щодо сутності «екосистеми» загалом та «бізнес-екосистеми» зокрема, практично відсутні концептуальні напрацювання, щодо змісту «екосистеми управління». Також ґрунтовного опрацювання потребують питання принципів, структури, інструментів та шляхів розвитку екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Аналіз літературних джерел [152; 155; 171] дозволяє виділити чотири ключові контексти, де застосування екосистеми управління є найдоцільнішим для бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств (табл. 3.1).

Отже, досліджуване поняття доцільно застосовувати для управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств найперше у

контексті цифрової трансформації, інноваційного розвитку та забезпечення сталості функціонування тоді, коли традиційні ієрархічні моделі управління виявляються недостатньо ефективними. Екосистемний підхід забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх учасників агробізнесу, цифрових платформ, інформаційних потоків і управлінських рішень у межах єдиного середовища, що дозволяє координувати складні, просторово розосереджені та ризик-орієнтовані бізнес-процеси. Застосування екосистеми управління сприяє підвищенню адаптивності великотоварних сільськогосподарських підприємств до динамічних ринкових і природно-кліматичних умов, прискоренню впровадження інновацій, підвищенню операційної ефективності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Водночас такий підхід створює передумови для інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв у систему управління великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 3.1

Контексти застосування екосистемного підходу в управлінні бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Контекст	Опис та перевага
Цифрова трансформація (Agriculture 5.0)	Створення єдиної цифрової платформи, що інтегрує дані з полів (IoT), техніки та систем управління (ERP/GIS). Це дозволяє приймати управлінські рішення на основі реальних даних у режимі реального часу
Оптимізація ланцюгів постачання	Перехід від жорсткої вертикальної інтеграції до гнучкої мережевої взаємодії як в межах підприємства, так і з постачальниками ЗЗР, насіння, палива та логістичними операторами. Це знижує транзакційні витрати та ризики розривів у постачанні
Сталий розвиток	Управління екологічними та соціальними впливами через екосистему партнерів, що дозволяє відповідати міжнародним стандартам та залучати «зелені» інвестиції
Інноваційна оркестрація	Створення внутрішніх та зовнішніх інноваційних хабів для швидкого тестування AgTech-рішень (дрони, автономна техніка, AI для прогнозування врожайності)

Джерело: узагальнено автором

Отже, екосистемний підхід створює передумови для трансформації традиційних бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств шляхом інтеграції цифрових технологій, управлінських інструментів і взаємодії зі стейкхолдерами в межах єдиного функціонального середовища. Зокрема, у виробничих процесах впровадження систем точного землеробства як складової екосистеми управління бізнес-процесами забезпечує диференційоване внесення добрив і засобів захисту рослин, що є критично важливим для ефективного управління великими земельними масивами. У процесах моніторингу та контролю використання супутникових знімків і безпілотних літальних апаратів у межах екосистемного управління підвищує прозорість та оперативність прийняття управлінських рішень, зокрема щодо віддалених виробничих кластерів. У сфері збуту та маркетингу інтеграція агропідприємств із цифровими торговельними платформами та логістичними екосистемами сприяє оптимізації управління товарними потоками, зниженню трансакційних витрат і мінімізації цінових ризиків.

Узагальнюючи результати наукового пошуку сформулюємо авторське трактування досліджуваного поняття. Отже, екосистема управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств – це відкрита, динамічна та мережево організована форма врядування, у межах якої інтегровані ресурси, технології, управлінські процеси та цифрова інфраструктура взаємодіють для створення доданої вартості через безперервну оптимізацію та адаптацію бізнес-процесів на основі спільних цілей, правил і цінностей з метою забезпечення узгодженого прийняття рішень, адаптивності та сталого розвитку.

Аналіз джерел [165; 11] дозволяє виділити фундаментальні принципи, на яких будується сучасна екосистема управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах (рис. 3.1).

Отже, управління розглядає підприємство як єдиний живий організм, де усі бізнес-процеси тісно пов'язані. При цьому кожен процес має чіткі цілі, показники ефективності та відповідальних осіб, а кадри розглядають як стратегічний ресурс.

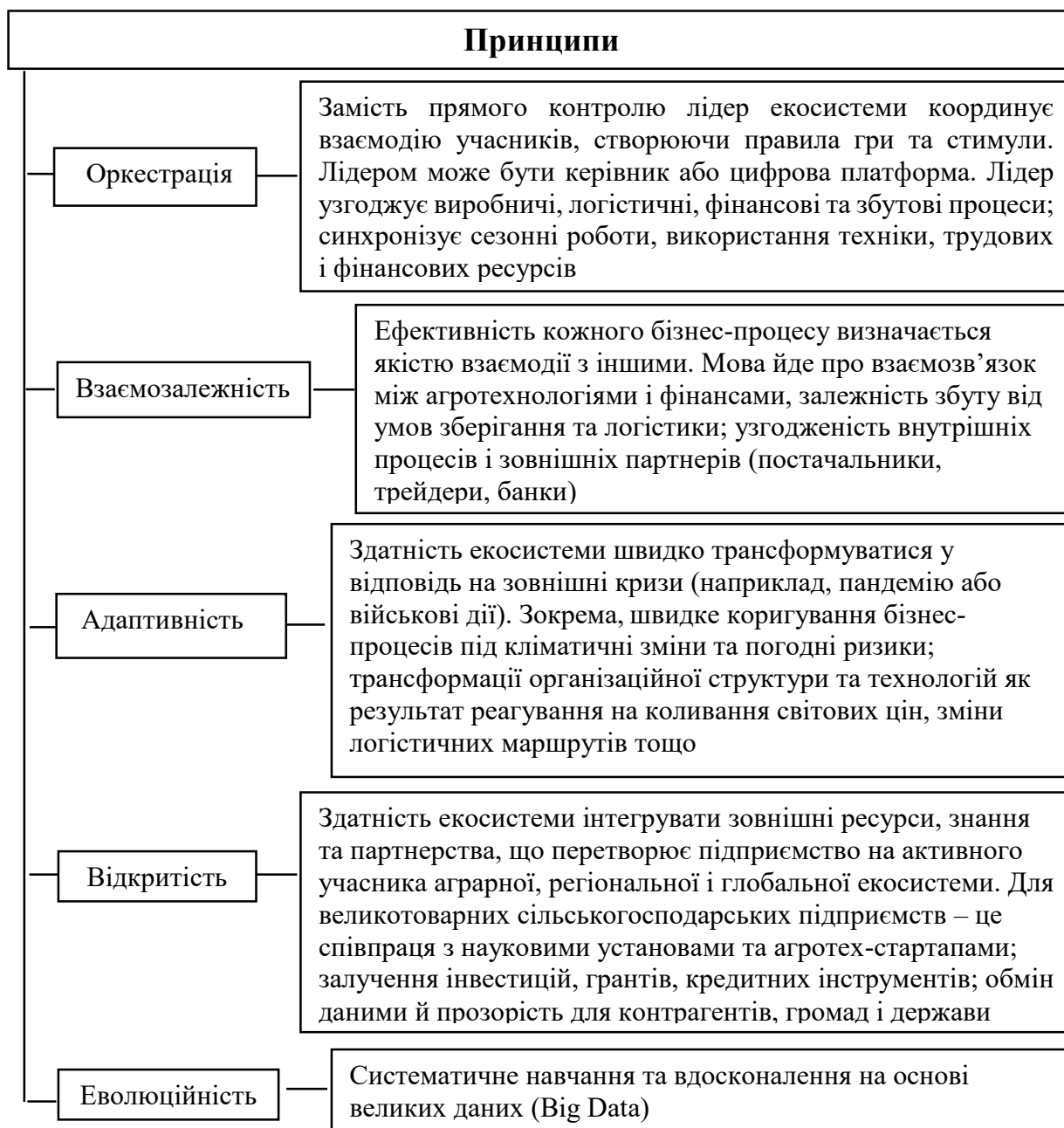


Рис. 3.1. Характеристика принципів екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Людиноцентричність і розвиток персоналу передбачають навчання, мотивацію, безпеку праці та залучення працівників до вдосконалення бізнес-процесів. А інтеграція учасників за межами екосистеми підвищує конкурентоспроможність і знижує ризики. Саме тому дотримання принципів екосистеми управління бізнес-процесами сприяє сталому розвитку і соціальній

відповідальності. Для великотоварних підприємств – це ключ до довгострокової економічної стабільності [108]. Іншими словами, мова йде про необхідність цифрової трансформації діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств шляхом створення дієвої екосистеми управління бізнес-процесами, яка б включала в себе виробничі, логістичні, збутові, соціальні, екологічні процеси, цифрово-інформаційну підсистему, людський капітал, мережі взаємодії із зовнішнім середовищем, інформаційно-нормативну підсистему. Слід зауважити, що нормативно-правове забезпечення формування та функціонування екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств в Україні характеризується відсутністю спеціалізованого законодавчого регулювання та водночас наявністю розгалуженої сукупності нормативних актів, що опосередковано визначають її інституційні межі. Регулювання окремих елементів цієї екосистеми здійснюється в межах цивільного, земельного, фінансово-економічного, трудового, екологічного та інформаційного законодавства [58; 100; 104-109; 136], зокрема через норми, що визначають засади корпоративного управління, організації аграрної діяльності, використання земельних і природних ресурсів, цифровізації управлінських процесів, соціально-трудових відносин та міжсуб'єктної взаємодії. У сукупності зазначені нормативно-правові акти виконують рамкову функцію, формуючи систему обмежень і стимулів для управління бізнес-процесами, залишаючи при цьому підприємствам простір для оркестрації, адаптивності та відкритої взаємодії.

Здійснене дослідження дає підстави вважати, що екосистема управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є складною відкритою соціально-економічною системою, функціонування якої ґрунтується на взаємодії стратегічних, управлінських, виробничих та контрольних елементів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Узгодженість зазначених компонентів визначає структуру екосистеми управління, забезпечує цілісність архітектури управління, адаптивність до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Зауважимо, що екосистема управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних, ринкових, технологічних та інституційних чинників.

Базовим функціональним елементом екосистеми управління є бізнес-процеси великотоварного сільськогосподарського підприємства, що охоплюють виробничі, допоміжні та управлінські процеси. Вони спрямовані на створення доданої вартості та виступають об'єктом управління – цілеспрямованого впливу з боку ядра управління. Оптимізація бізнес-процесів забезпечує підвищення продуктивності та ефективності діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств. Водночас бізнес-процеси є інтегруючою ланкою між ресурсною базою та стратегічними цілями підприємства.

Ядро управління виступає координаційним центром екосистеми та забезпечує реалізацію стратегічних рішень на тактичному й операційному рівнях. До його функцій належить планування, організація, мотивація та координація діяльності структурних підрозділів, а також забезпечення інформаційної узгодженості між усіма елементами екосистеми. Ядро управління інтегрує управлінські рішення з ресурсним та технологічним потенціалом підприємства.

Стратегічний рівень управління формує довгострокові орієнтири розвитку екосистеми, визначає місію, цілі та пріоритети управління бізнес-процесами, а також задає параметри ефективності функціонування великотоварного сільськогосподарського підприємства. На цьому рівні здійснюється інтеграція зовнішніх викликів (ринкових, інституційних, природно-кліматичних) у стратегічні рішення, що зумовлює трансформацію структури та змісту бізнес-процесів.

Виробничий контур забезпечує безпосередню реалізацію аграрного виробництва та пов'язаний із використанням земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів. Його функціонування визначається технологічними регламентами, сезонністю виробництва та природно-кліматичними умовами. Виробничий контур перебуває у постійній взаємодії з бізнес-процесами, трансформуючи управлінські рішення у конкретні виробничі результати.

Технологічний контур охоплює сукупність технічних, цифрових і інноваційних рішень, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів і підтримку виробничого контуру. Він включає сучасну сільськогосподарську техніку, технології точного землеробства, автоматизовані системи управління та аналітичні платформи. Технологічний контур підвищує керованість процесів, зменшує виробничі ризики та сприяє зростанню ефективності використання ресурсів.

Логістика і збут формують інтеграційний елемент екосистеми управління, що поєднує виробничі процеси з ринковим середовищем. Логістичні процеси забезпечують рух матеріальних потоків, зберігання та транспортування продукції, тоді як система збуту орієнтована на реалізацію продукції відповідно до ринкового попиту та цінової кон'юнктури. Їх ефективність безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства [112].

Моніторинг і контроль виконують функцію зворотного зв'язку в екосистемі управління бізнес-процесами. Вони забезпечують оцінювання результативності бізнес-процесів, відповідності фактичних показників стратегічним цілям і своєчасне виявлення відхилень. Дані моніторингу використовуються ядром управління для коригування управлінських рішень, удосконалення бізнес-процесів та підвищення адаптивності екосистеми в цілому.

Важливу роль у екосистемі управління відіграє інформаційно-цифровий компонент. Інформаційні потоки поєднують усі елементи екосистеми в єдину динамічну сукупність. Так, цифрова платформа виконує інтеграційну роль, об'єднуючи всі ключові компоненти екосистеми в єдиний інформаційно-

управлінський простір. Завдяки цьому забезпечується узгодженість інформаційних потоків і синхронізація управлінських рішень на всіх рівнях. Окрім цього, цифрова платформа виступає інфраструктурною основою управління бізнес-процесами, забезпечуючи їх моделювання, регламентацію, автоматизацію та оптимізацію. Вона дозволяє формалізувати бізнес-процеси, закріпити відповідальність, стандартизувати операції та знизити транзакційні витрати в діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Цифрова платформа також виконує аналітичну та інформаційно-підтримувальну роль, забезпечуючи збір, обробку та аналіз даних із виробничого, технологічного, логістичного та фінансового контурів. Використання інструментів бізнес-аналітики та прогнозування створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і переходу до управління на основі даних (data-driven management). В межах контрольної та регулятивної ролі цифрова платформа забезпечує безперервний моніторинг виконання бізнес-процесів, досягнення цільових показників і своєчасне виявлення відхилень. Вона формує механізм зворотного зв'язку між результатами діяльності та управлінськими рішеннями, підвищуючи керованість екосистеми. Наостанок слід відмітити важливе значення трансформаційної ролі, оскільки цифрова платформа створює передумови для впровадження інноваційних моделей управління, цифрових сервісів, технологій точного землеробства та міжорганізаційної взаємодії з партнерами, постачальниками й споживачами. Це сприяє еволюції екосистеми управління від фрагментарного до інтегрованого та платформного формату.

У межах екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств ключову роль у забезпеченні результативності та узгодженості процесного управління відіграють лідери бізнес-процесів. Вони виступають носіями відповідальності за функціонування, розвиток та вдосконалення окремих процесів у межах відповідних структурних елементів екосистеми. Зазначимо, що у наукових джерелах, здебільшого іноземних, відповідальних за бізнес-процеси називають власниками

процесів [121; 154]. Водночас, ця назва властива тим, хто координує виключно виробничі бізнес-процеси. У нашому дослідженні ми розширюємо межі повноважень на всі компоненти екосистеми управління і пропонуємо відповідальних осіб називати лідерами бізнес-процесів. З цього приводу у табл. 3.2 узагальнимо формалізовані функції та управлінські заходи, які належать до компетенції лідерів бізнес-процесів в межах структурних компонентів екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Оскільки у процесному управлінні об'єктом управління є наскрізні (крос) бізнес-процеси, які перетинають функціональні межі підрозділів, виокремлення ролі лідера бізнес-процесу є надзвичайно важливим. Це дозволяє закріпити персоніфіковану відповідальність за результат бізнес-процесу в цілому, а не за окремі функціональні операції. Лідери бізнес-процесів забезпечують узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю, оскільки саме вони транслиють стратегічні орієнтири в конкретні параметри процесів, показники ефективності та регламенти виконання, що підвищує керованість і результативність процесної моделі управління. Важливо, що у складних і динамічних умовах аграрного виробництва лідери бізнес-процесів виконують роль центрів оперативного прийняття рішень. Це дає змогу скоротити управлінські лаги, підвищити швидкість реакції на відхилення та забезпечити адаптивність бізнес-процесів. Крім того, в умовах великотоварного аграрного виробництва, де домінує функціональна структура управління, виокремлення ролі лідерів бізнес-процесів сприяє формуванню процесної управлінської культури, орієнтованої на результат, клієнтську цінність і міжфункціональну взаємодію. Саме тому лідери бізнес-процесів стають ініціаторами впровадження інноваційних і цифрових рішень та ключовими суб'єктами безперервного вдосконалення процесів. Відтак, без чітко визначеної ролі лідера бізнес-процесу механізми вдосконалення мають фрагментарний і несистемний характер.

Таблиця 3.2

**Формалізовані функції та управлінські заходи компонентів екосистеми
управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських
підприємств**

Елемент екосистеми	Формалізовані функції	Управлінські заходи (компетенція лідера бізнес-процесу)
1	2	3
Стратегічний рівень управління	Формування місії, стратегічних цілей і довгострокових пріоритетів. Визначення стратегічної архітектури бізнес-процесів. Інтеграція зовнішніх факторів у стратегічні рішення. Формування напрямів інноваційного розвитку.	Розроблення та перегляд стратегії розвитку підприємства. Стратегічне планування та сценарний аналіз. Формування стратегічних ключових показників ефективності. Прийняття рішень щодо інвестицій та цифрової трансформації.
Ядро управління	Трансляція стратегічних цілей у тактичні та операційні рішення. Координація діяльності структурних підрозділів. Управління ресурсними потоками. Забезпечення інформаційної узгодженості.	Розроблення оперативних і тактичних планів. Регламентація бізнес-процесів. Розподіл відповідальності та повноважень. Використання цифрових платформ для управління.
Бізнес-процеси	Створення доданої вартості. Реалізація управлінських рішень на операційному рівні. Забезпечення безперервності діяльності. Формування показників результативності.	Опис, моделювання та оптимізація бізнес-процесів. Стандартизація операцій. Реінжиніринг процесів у разі змін середовища. Впровадження процесного управління.
Виробничий контур	Реалізація сільськогосподарського виробництва. Використання ресурсів у межах виробничих програм. Адаптація до сезонності та кліматичних умов. Забезпечення обсягів і якості продукції.	Планування виробничих програм. Контроль дотримання технологічних карт. Управління використанням землі та техніки. Оптимізація витрат і підвищення продуктивності.
Технологічний контур	Технічна й цифрова підтримка бізнес-процесів. Автоматизація та стандартизація операцій. Впровадження інноваційних технологій. Зниження виробничих ризиків.	Впровадження технологій точного землеробства. Цифровізація виробничих і управлінських процесів. Оновлення техніко-технологічної бази. Навчання персоналу роботі з цифровими системами.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Логістика і збут	Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Забезпечення транспортування і зберігання продукції. Адаптація виробництва до ринкового попиту. Формування доходів підприємства.	Планування логістичних ланцюгів. Оптимізація запасів і витрат на транспортування. Управління контрактами та каналами збуту. Моніторинг ринкової кон'юнктури.
Моніторинг і контроль	Спостереження за виконанням бізнес-процесів. Оцінювання відповідності результатів цілям. Виявлення відхилень і ризиків. Забезпечення зворотного зв'язку.	Впровадження систем показників ефективності. Регулярний управлінський і виробничий контроль. Аналіз відхилень і коригування планів. Формування аналітичної управлінської звітності.

Джерело: власна розробка автора

Як було зазначено вище, процесний підхід в управлінні фокусується, зокрема, на оптимізації наскрізних бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей великотоварного сільськогосподарського підприємства. У цьому напрямку особливої актуальності набуває питання розподілу відповідальності між функціональними керівниками, які відповідають за діяльність окремих підрозділів (наприклад, виробництво, фінанси, маркетинг), та процесними керівниками (лідерами процесів), які несуть відповідальність за ефективність виконання конкретних бізнес-процесів (наприклад, процес вирощування зернових, процес вирощування птиці, процес збуту продукції). Вирішення означеного питання забезпечує синергію між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на кінцевий результат.

У середовищі великотоварного аграрного виробництва все ще переважає традиційний функціональний підхід до управління, коли підприємство сегментується на спеціалізовані підрозділи (відділи) за видами діяльності (функціями) – виробництво, фінанси, кадри, маркетинг тощо. Про це свідчать результати опитування керівників великих та середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей, які представлені на рисунку

2.10. Кожен функціональний підрозділ має власну ієрархію та керівника, який відповідає за досягнення цілей свого підрозділу. Перевагами такого підходу є висока спеціалізація, ефективне використання ресурсів, чітке розмежування повноважень та відповідальності в межах однієї функції. Однак, функціональний підхід часто призводить до «силосної» структури, де взаємодія між підрозділами ускладнюється, виникають конфлікти інтересів, а фокус на кінцевому клієнті та наскрізних процесах втрачається [13]. Своєю чергою такий концепт суперечить принципам соціально відповідальної діяльності.

У процесному підході управління, навіть коли бізнес-процеси проходять через кілька функціональних підрозділів, лідери бізнес-процесів відповідають за весь бізнес-процес від початку до кінця, незалежно від функціональних меж. Цей підхід сприяє підвищенню гнучкості та швидкості реагування на зміни. Водночас виникають труднощі, пов'язані із необхідністю зміни організаційної культури та подолання опору з боку функціональних керівників [170].

Розглянемо конкретний приклад. Так, функціональний керівник, наприклад, головний агроном, головний інженер, фінансовий директор, відповідає за управління матеріальними, людськими чи фінансовими ресурсами в межах свого підрозділу. Також він слідкує за виконанням функціональних завдань та дотриманням стандартів, спонукає до професійного розвитку співробітників свого підрозділу, впроваджує інновації у своїй функціональній області. Натомість лідери бізнес-процесів несуть відповідальність за наскрізні результати бізнес-процесів, які охоплюють декілька функціональних підрозділів і спрямовані на створення цінності для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. До зони їхньої відповідальності належать: визначення та документування бізнес-процесу; моніторинг та аналіз ефективності процесу за ключовими показниками ефективності; ініціювання та впровадження покращень у бізнес-процесі; координація дій функціональних підрозділів, залучених до процесу; забезпечення безперервності та якості виконання бізнес-процесу [20]. Процесний керівник відповідає за досягнення цільових показників процесу (якість, строки, собівартість, результативність), координацію взаємодії між

функціональними підрозділами та ініціювання безперервного вдосконалення процесів.

Ми вважаємо, що екосистема управління бізнес-процесами передбачає не протиставлення, а комплементарність ролей функціональних і процесних керівників. В умовах екосистемної моделі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств немає потреби в розширенні штату працівників і введенні додаткових посад – лідерів бізнес-процесів. Так, повноваження лідерів бізнес-процесів можуть виконувати функціональні керівники різних рівнів за умови зміни парадигми управління і закріплення обов'язків у посадових інструкціях. При цьому слід звернути увагу на сумісності професійної та ресурсної спроможності виконання операцій із загальною логікою створення результату. У межах екосистеми управління бізнес-процесами такий підхід виступає ключовою передумовою забезпечення узгодженості управлінських рішень, підвищення операційної ефективності та досягнення стратегічних цілей аграрного бізнесу.

Таким чином, ефективний розподіл повноважень і відповідальності між функціональними та процесними керівниками в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств забезпечує баланс між спеціалізацією та інтеграцією управління, сприяє підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів і створює підґрунтя для сталого розвитку аграрного виробництва.

3.2. Трансформація функціональної форми управління в процесну в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Ключовою передумовою трансформації функціональної форми управління у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є структурна фрагментованість управлінських рішень. Поділ управління за функціональними організаційними компонентами зумовлює локальну оптимізацію діяльності

підрозділів, що часто не узгоджується із загальними цілями великотоварного сільськогосподарського підприємства. Наслідком цього є дублювання повноважень, зростання транзакційних витрат і зниження прозорості управління. Іншою суттєвою передумовою переходу до процесного управління є обмеженість функціональної моделі у забезпеченні клієнтоорієнтованості. Так, у межах функціонального підходу відповідальність за кінцевий результат розподіляється між кількома підрозділами, що ускладнює контроль якості та строків виконання бізнес-процесів. Процесна форма управління, навпаки, фокусується на управлінні ланцюгом створення цінності, що дозволяє забезпечити цілісність управлінського впливу. Потребу трансформації функціональної форми управління також підсилює специфічна ознака великотоварності – перманентне ускладнення виробничих бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства, що потребує горизонтальної координації, гнучкого перерозподілу ресурсів та інтеграції управлінських рішень на різних рівнях управління. Зовнішнім драйвером трансформації функціональної форми управління в процесну є цифровізація економіки, яка істотно змінює характер управлінських процесів. Використання цифрових платформ, інформаційних систем управління бізнес-процесами (BPMS), ERP- та CRM-рішень вимагає чіткої формалізації та моделювання бізнес-процесів, що є неможливим у межах виключно функціонального підходу.

Суттєвим рушієм є екосистемний характер сучасного бізнес-середовища, в якому великотоварні сільськогосподарські підприємства взаємодіють із партнерами, постачальниками, клієнтами та державними інституціями у форматі мережових структур. За таких умов управління ізольованими функціями не забезпечує необхідного рівня інтеграції, тоді як процесна форма дозволяє синхронізувати діяльність учасників екосистеми навколо спільних бізнес-процесів. У цьому контексті екосистема управління бізнес-процесами розглядається не просто як набір автоматизованих функцій, а як цілісне трансформаційне середовище, що забезпечує адаптивність, інноваційність та сталий розвиток великотоварних сільськогосподарських підприємств. Отже,

трансформація до процесної форми в межах цілісної екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств стає не просто трендом, а стратегічною необхідністю – наслідком посилення конкурентного тиску та скорочення життєвих циклів продуктів.

Для великотоварних сільськогосподарських підприємств екосистема управління бізнес-процесами виконує роль посередника, що об'єднує розрізнені технології у єдиний управлінський контур, трансформуючи формати та об'єднуючи управління бізнес-процесами в єдину інфраструктуру. При цьому цифровізація рутинних операцій є вирішальною перевагою цифрової трансформації екосистеми, що дозволяє перейти від функціонального поділу до процесної цілісності управління. Екосистема управління бізнес-процесами – це трансформаційне середовище у формі динамічної сукупності технологічних платформ, організаційних культур, методологій та партнерських мереж, які у своїй синергії дозволяють великотоварному сільськогосподарському підприємству безперервно змінювати свою операційну модель. Як зазначає Нагара М., трансформації в екосистемі дають змогу сформувати взаємовигідні симбіотичні відносини між учасниками різних циклічних ланцюгів створення вартості, забезпечуючи зростання стійкості функціонування підприємств на основі балансу економічних, соціальних та екологічних цілей, а також сприяючи підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів [89]. У сучасних умовах трансформація функціональної форми управління до процесної через екосистему дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам еволюціонувати від виробників сировини до інтелектуальних сервісних платформ. З цього приводу Осокін Г. зазначає, що економічні суб'єкти взаємодіють у межах відкритих інноваційних і цифрових екосистем, де створення цінності відбувається через кооперацію між різними акторами [95, с. 492].

Підводячи підсумок зауважимо, що перехід від функціонального до процесного управління передбачає зміну парадигми: від контролю за виконанням окремих функцій до управління наскрізними ланцюжками

створення вартості. В екосистемі великотоварного сільськогосподарського підприємства це означає інтеграцію біологічних, технологічних та логістичних процесів у єдиний контур. Для цілісного розуміння означеної проблематики на рис. 3.3 наведемо основні відмінності між формами управління.



Рис. 3.3. Характеристика форм управління у великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Наші спостереження вказують на те, що у практиці функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств формальне впровадження процесного підходу без урахування екосистемного контексту не забезпечує очікуваних результатів. Це зумовлено довгою тривалістю біологічних перетворень і виробничих бізнес-процесів, їх глибокою інтеграцією у природні екосистеми, багаторівневістю управлінських взаємозв'язків та високою залежністю від зовнішніх стейкхолдерів. Великотоварні сільськогосподарські підприємства характеризуються значною територіальною розпорошеністю виробничих підрозділів, сезонністю операцій та неоднорідністю виробничих умов. Їхні бізнес-процеси практично завжди виходять за межі внутрішньої організаційної структури підрозділу, чи підприємства загалом, та включають

широкий спектр зовнішніх учасників: постачальники матеріально-технічних ресурсів; логістичні оператори; переробні підприємства, або окремі бізнес-процеси з переробки в межах великотоварного сільськогосподарського підприємства; фінансові установи; державні регуляторні органи; а також локальні громади. Так, у межах класичної процесної форми управління акцент робиться переважно на внутрішніх бізнес-процесах окремого підрозділу підприємства, що призводить до розриву управлінських контурів між внутрішніми та зовнішніми елементами ланцюга створення цінності. Саме тому за відсутності екосистемного підходу управління бізнес-процесами обмежується локальним моделюванням окремих процесів без їх системної інтеграції в єдиний управлінський простір. Натомість екосистемний підхід дозволяє поєднати виробничі, логістичні, інформаційні та управлінські бізнес-процеси в єдину мережеву структуру, що забезпечує синхронізацію управлінських рішень у просторі та часі. Без такого підходу процесна форма управління не враховує реальних масштабів і складності аграрного виробництва та динамічні зміни зовнішнього середовища, що знижує її практичну ефективність. Також екосистемний підхід дозволяє розширити межі процесної відповідальності, включивши механізми координації з ключовими стейкхолдерами, навчання та мотивацію персоналу, що є критично важливим для аграрного сектору. Адже без екосистемної координації відповідальність лідерів бізнес-процесів стає формальною, оскільки вони не мають повноважень впливати на результати, які формуються поза межами окремих підрозділів або навіть самого підприємства. Отже, очевидним стає факт, що спроба впровадити управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств як ізольований набір регламентів та інструментів, без урахування екосистемної природи сучасного агробізнесу, через певний час призведе до повної її деградації.

Таким чином екосистемний підхід трансформує управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств з механістичного інструменту в органічну систему, що здатна до саморозвитку.

Переваги екосистемного підходу в управлінні бізнес-процесами представлені на рис. 3.4.

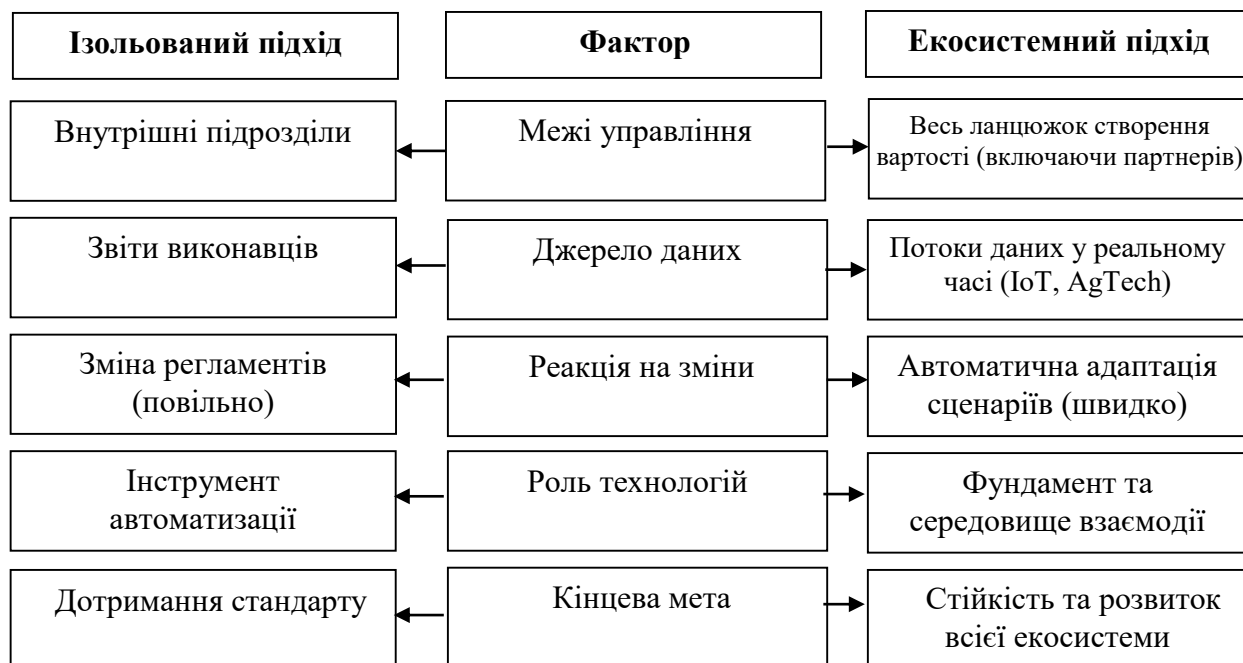


Рис. 3.4. Характеристика підходів екосистеми управління у великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

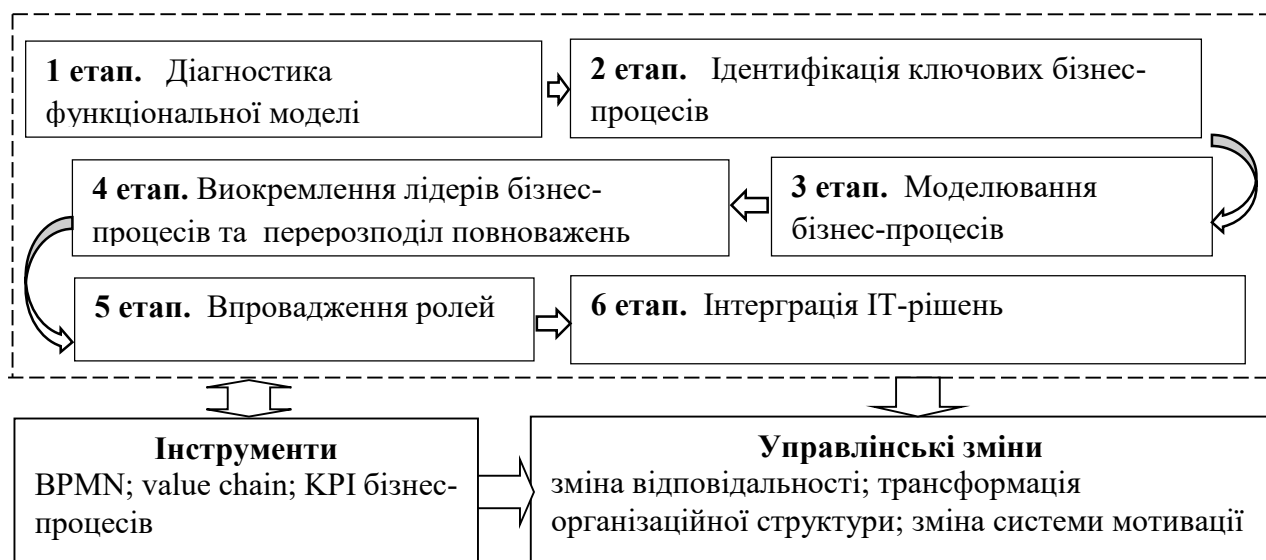
У науковій літературі дедалі частіше актуалізується питання оптимізації управління бізнес-процесами [80; 134] з акцентом на те, що модернізація поєднується з завданнями економічного відновлення, зміцнення довіри бізнесу й суспільства та інтеграції у світові ринки [117]. У контексті нашого дослідження, опираючись на вище викладені результати та узагальнення, вважаємо, що саме екосистема управління бізнес-процесами виконує функцію інституційного середовища, у межах якого відбувається перехід від функціональної форми управління до процесної. Саме в екосистемі управління формуються правила взаємодії між учасниками бізнес-процесів, визначаються зони відповідальності та забезпечується узгодженість управлінських рішень через поєднання стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. Екосистема управління бізнес-процесами є тим середовищем, де формується процесно орієнтована управлінська культура, розвиток компетенцій персоналу та

підвищення відповідальності за результати бізнес-процесів. Такий підхід своєю чергою дозволяє забезпечити вертикальну та горизонтальну інтеграцію управління у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, що є критично важливим для переходу від функціональної до процесної форми управління. Таким чином, екосистема управління бізнес-процесами виступає не лише інструментальним, а й концептуальним середовищем трансформації, у межах якого процесна форма управління набуває реального практичного змісту.

Описані умови та переваги екосистемного підходу в управлінні бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств актуалізують потребу розробки механізму трансформації функціональної форми управління у процесну, орієнтовану на наскрізні бізнес-процеси та створення доданої вартості. На рис. 3.5 схематично зображено механізм трансформації, який, на нашу думку, сприятиме зміні управлінської логіки – від контролю окремих функцій до координації взаємопов'язаних процесів, що пронизують декілька підрозділів. Це буде передумовою для формування системи показників ефективності, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей великотоварного сільськогосподарського підприємства, а не на виконання локальних завдань окремих підрозділів.

При цьому важливим початковим етапом є діагностика чинної системи управління, яка передбачає ідентифікацію ключових функцій, аналіз їх взаємодії, виявлення дублювання повноважень менеджерів та «вузьких місць» у прийнятті управлінських рішень. Глибше вивчення означеної проблематики, опрацювання наукових публікації [13; 122] дало змогу у розрізі ключових аналітичних блоків згрупувати показники для діагностики чинної системи управління, що дозволить комплексно оцінити ефективність функціональної форми та готовність великотоварного сільськогосподарського підприємства до переходу на процесне управління (табл. 3.3). Так, рішення про зміну функціональної форми управління на процесну доцільно приймати на основі сукупності результатів оцінки. Особливо якщо результати оцінки свідчать про системні обмеження чинної

форми управління та її невідповідність стратегічним цілям розвитку великотоварного сільськогосподарського підприємства.



Процедура трансформації функціональної форми управління в процесну в межах екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Передусім підставою для трансформації є виявлення надмірної ієрархічності та фрагментації управління, що проявляється у значній кількості рівнів управління, дублюванні функцій між підрозділами, розмитості відповідальності та високій залежності результатів діяльності від міжфункціональних погоджень. Такі результати свідчать про низьку керованість наскрізних процесів і обмежену здатність підприємства формувати цілісну додану вартість. Окрім цього, низька швидкість і результативність управлінських рішень, що фіксується через тривалі цикли управлінських процедур, високі транзакційні витрати, нестабільність планових показників, слабкий зв'язок між управлінськими діями і кінцевими результатами діяльності, не забезпечують концентрації управлінського впливу на ключових бізнес-процесах та скороченні управлінських ланцюгів. Критичними також є результати, які свідчать про неефективність використання управлінських ресурсів, зокрема зростання частки управлінських витрат, низька продуктивність

управлінської праці, перевантаженість інформаційних потоків і обмежена інтеграція інформаційних систем.

Таблиця 3.3

**Сукупність показників для оцінки чинної форми управління у
великотоварних сільськогосподарських підприємствах**

Аналітичний блок	Показник
Організаційно-структурний	Рівень ієрархічності управління Кількість рівнів управління Ступінь централізації повноважень Співвідношення управлінського та виробничого персоналу Рівень дублювання функцій між підрозділами
Процесно-функціональний	Тривалість і кількість управлінських процедур Рівень формалізації функцій Кількість погоджень управлінських рішень Частота міжфункціональних конфліктів Наявність і якість регламентів та описів бізнес-процесів
Результативність управління	Рівень досягнення планових цілей Рівень виконання стратегічних і оперативних планів Стабільність ключових показників діяльності Ступінь відповідності результатів управлінських рішень поставленим цілям
Ресурсна ефективність управління	Частка управлінських витрат у загальних витратах підприємства Продуктивність управлінської праці Ефективність використання інформаційних, фінансових та часових ресурсів у процесі управління
Інформаційно-комунікаційний	Швидкість і повнота передавання управлінської інформації Рівень цифровізації управлінських процесів Доступність аналітичних даних для прийняття рішень Ступінь інтеграції інформаційних систем між підрозділами
Адаптивність та інноваційна спроможність	Швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища Здатність до впровадження управлінських інновацій Готовність персоналу до змін Рівень опору організаційним трансформаціям

Джерело: узагальнено автором

У поєднанні з цим низький рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, повільне впровадження інновацій та висока інерційність організаційних реакцій формують об'єктивну потребу у впровадженні процесного управління як більш гнучкої та орієнтованої на результат форми. На основі результатів такої діагностики формуються карти бізнес-процесів і визначаються об'єкти, суб'єкти та інструменти управлінського впливу, що створює методологічне підґрунтя для подальшої побудови механізму трансформації.

Наступний етап – формування карт бізнес-процесів. Це елемент моделювання діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства на верхньому рівні, що дає змогу ідентифікувати бізнес-процеси з позиції створення цінності для споживача. Побудова карт бізнес-процесів розпочинається із визначення меж функціонування великотоварного сільськогосподарського підприємства шляхом ідентифікації входів і виходів системи. Входами є потреби зовнішніх або внутрішніх споживачів, а виходами – продукти або послуги, що створюють для них цінність. Така карта відображає логіку перетворення вхідних ресурсів у результат, орієнтований на клієнта.

Карта бізнес-процесу є основою виділення ключових бізнес-процесів, а саме: основних (виробничих), підтримуючих, управлінських. Ідентифікація бізнес-процесів здійснюється шляхом формування ланцюга створення цінності, в межах якого бізнес-процеси розташовуються у логічній та часовій послідовності (дод. 3). Маючи чітко визначений вхід, вихід та лідера, кожен етап такого ланцюга розглядається як окремий бізнес-процес. Це дозволяє відокремити бізнес-процеси від інших функцій чи операцій. Наступним етапом є декомпозиція наскрізних бізнес-процесів на процеси нижчого рівня. У процесі декомпозиції визначають клієнтів процесів, їх очікування, лідерів бізнес-процесів, що формує основу для створення реєстру бізнес-процесів великотоварного сільськогосподарського підприємства. Таким чином, карта бізнес-процесу виступає методологічною основою для системної ідентифікації

бізнес-процесів підприємства, забезпечує узгодженість між підрозділами та створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління.

Складання карти наскрізних бізнес-процесів належить до процесу моделювання діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства на стратегічному рівні. Водночас карта не фокусується на операційному рівні – не описує подій, потоків, ресурсів. Її основне призначення – це ідентифікація, класифікація, структурування бізнес-процесів та визначення їх місця у загальній системі управління підприємством. Складання карти наскрізних бізнес-процесів є першим етапом моделювання бізнес-процесів, що спрямований на формування цілісного уявлення про діяльність великотоварного сільськогосподарського підприємства. Таким чином, схема бізнес-процесу є інструментом формалізованого опису порядку виконання конкретного процесу в межах великотоварного сільськогосподарського підприємства. Її основна мета полягає у відображенні алгоритму дій, що забезпечує досягнення визначеного результату. У методологічному вимірі карта бізнес-процесу фіксує послідовність операцій і процедур; визначає відповідальних виконавців або структурні підрозділи; містить точки прийняття управлінських рішень; відображає логіку переходу між етапами процесу. Її практичне застосування пов'язане із регламентацією діяльності підприємства, стандартизацією операційних процедур, формуванням внутрішніх нормативних документів, автоматизацією процесів, забезпеченням внутрішнього контролю та управління ризиками. При цьому не потрібно її плутати із схемою потоку створення вартості, яка є інструментом аналітичного дослідження процесів із позицій формування доданої вартості та виявлення втрат.

Складання карти бізнес-процесів для великотоварного сільськогосподарського підприємства – це складний і тривалий процес. Впродовж місяців складаються описи, діаграми, до інтерв'ю долучаються всі ключові співробітники. У сучасному цифровому середовищі моделювання бізнес-процесів може здійснюватися автоматично за допомогою вбудованих інструментів формування моделей. Так, програмний продукт Fox Manager та

інструменти SAP призначені для моделювання бізнес-процесів підприємства та оцінювання цілісності створених моделей. Даний інструмент застосовується для аналізу, проектування та оптимізації діяльності організації. За його допомогою забезпечується можливість візуального відображення структури функціонування підприємства, взаємозв'язків між структурними підрозділами, інформаційних потоків, а також послідовності виконання операцій [12]. Основною метою використання Fox Manager є створення формалізованих моделей бізнес-процесів, що дає змогу повніше дослідити механізми функціонування підприємства, виявити недоліки в організації діяльності та визначити шляхи їх усунення. Програмний продукт сприяє систематизації інформації про процеси та забезпечує їх наочне представлення у вигляді схем і діаграм. Також функціональні можливості системи передбачають автоматичне формування схем, що відображають взаємодію між різними бізнес-процесами. Крім того, процеси верхнього рівня можуть формуватися автоматично, що значно скорочує витрати часу на їх побудову. Окрім моделювання, система надає можливість розрахунку тривалості виконання бізнес-процесів та їх вартості на основі частоти виконання функцій і рівня оплати праці працівників. Передбачено отримання інформації щодо завантаженості персоналу роботою та проведення аналізу моделей бізнес-процесів за допомогою вбудованого аналітичного модуля. На основі побудованих схем бізнес-процесів користувач може отримувати детальну інформацію про роботи, що виконуються працівниками, документи та ресурси, які використовуються у процесах, а також взаємодію між співробітниками. Отримані дані можуть бути використані для формування регламентів діяльності підприємства або розміщення відповідної інформації на корпоративному порталі.

Перехід великотоварного сільськогосподарського підприємства до процесної форми управління також зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до розподілу управлінських ролей і повноважень. У цьому контексті ключового значення набуває виокремлення лідерів бізнес-процесів та відповідний перерозподіл повноважень. Лідер бізнес-процесу – це, по-суті,

посадова особа, на яку покладається повна відповідальність за результативність і ефективність конкретного бізнес-процесу впродовж усього його життєвого циклу. До сфери відповідальності такого лідера належать планування, координація, контроль і постійне вдосконалення бізнес-процесу, а також забезпечення його відповідності стратегічним цілям підприємства. Важливим при цьому є наявність формалізованих регламентів, оскільки їх відсутність може призвести до конфліктів інтересів і зниження керованості. Тому важливою умовою впровадження процесного управління є розроблення внутрішньої нормативно-методичної бази та формування організаційної культури, орієнтованої на процесне мислення. Попри зазначені очевидні переваги, виокремлення лідерів бізнес-процесів сприяє зменшенню міжфункціональних конфліктів.

Повноваження перерозподіляються між функціональними керівниками та лідерами бізнес-процесів. Зокрема, частина управлінських повноважень, пов'язаних із прийняттям рішень щодо ресурсів, термінів виконання робіт та показників результативності, передається на рівень бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити оперативність управлінських рішень і підвищити гнучкість організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Водночас, перерозподіл повноважень не означає повного нівелювання функціональної структури. Для прикладу, функціональні керівники можуть зберігати відповідальність за розвиток професійних компетенцій персоналу, стандартизацію методів роботи та ефективне використання спеціалізованих ресурсів. Таким чином, в екосистемі управління бізнес-процесами формується матрична система відповідальності [82], в якій поєднуються функціональний і процесний підходи.

Впровадження процесної форми управління бізнес-процесами передбачає не лише структурні зміни в підприємстві, а й формування чіткої системи процесних ролей для персоніфікації відповідальності та їх підтримку сучасними інформаційними технологіями. Ключовими процесними ролями в межах екосистеми управління бізнес-процесами, окрім лідера бізнес-процесу, є

менеджер бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу та аналітик бізнес-процесів. Менеджер бізнес-процесу забезпечує оперативне управління, координацію взаємодії між учасниками процесу та контроль виконання регламентів. Ця роль є сполучною ланкою між стратегічним рівнем управління та безпосереднім виконанням процесних операцій. Виконавці бізнес-процесу реалізують окремі операції згідно із встановленими стандартами, тоді як аналітик бізнес-процесів здійснює моніторинг показників, аналіз відхилень і формування пропозицій щодо оптимізації. Їхня діяльність безпосередньо впливає на якість результату бізнес-процесу, а аналітична підтримка процесних ролей забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє реалізації принципу безперервного поліпшення. Саме тому важливою умовою ефективного процесного управління є чітке визначення їхніх обов'язків, відповідальності та компетенцій.

Першим і базовим механізмом узгодженості є чітка формалізація процесних ролей у внутрішніх нормативно-організаційних документах. Посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів, положення про лідерів бізнес-процесів і матриці відповідальності визначають обсяг повноважень кожної ролі, межі прийняття управлінських рішень та зони відповідальності. Формалізація створює єдине розуміння ролей серед учасників бізнес-процесу та слугує основою для їх взаємодії. Сукупність процесних ролей формує цілісну систему управління бізнес-процесами, в межах якої забезпечується баланс між стратегічним керівництвом, оперативним управлінням і виконанням процесів.

Результатом наукового пошуку є розробка RACI-матриці (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) розподілу відповідальності для великотоварного сільськогосподарського підприємства з повним виробничим циклом (табл. 3.4). Цей приклад демонструє розподіл відповідальності для ключових наскрізних процесів великого агропідприємства, що займається рослинництвом, переробкою та птахівництвом.

Таблиця 3.4

RACI-матриця наскрізних бізнес-процесів великотоварного сільськогосподарського підприємства

Бізнес-процес / Роль	Ген. директор	Головний агроном	Директор заводу з переробки соняшника	Директор комбікормового заводу	Директор птахофабрики	Фінансовий директор	Комерційний директор
1. Планування сівозміни	A	R	I	I	I	C	C
2. Вирощування та збір врожаю	A	R	I	I	I	C	I
3. Переробка соняшника на олію	A	C	R	I		C	I
4. Виробництво комбікормів	A	I	C	R	C	C	I
5. Виробництво та збір яєць	A			I	R	C	I
6. Реалізація готової продукції	A	I	I	I	I	C	R
7. Технічне обслуговування	A	C	C	C	C	C	I
8. Бюджетування та фінансовий контроль	A	C	C	C	C	R	C

Умовні позначення: R (Responsible) – виконавець: безпосередньо керує процесом та виконує роботу. A (Accountable) – відповідальний: несе кінцеву відповідальність за результат (у великих підприємствах це часто топ-менеджмент). C (Consulted) – консультант: надає експертну думку або дані для процесу. I (Informed) – інформований: отримує інформацію про результати або перебіг бізнес-процесу.

Джерело: власна розробка автора

Порівняно із обмеженою RAM- (Responsibility Assignment Matrix), RACI-матриця є всеохоплюючою і дозволяє кожному керівнику чітко бачити свою роль у загальному ланцюгу створення вартості великотоварного сільськогосподарського підприємства, яке займається рослинництвом, розведенням птиці та переробкою. Нижче коротко представимо опис взаємодії ролей:

1. Виробництво комбікормів. Директор комбікормового заводу є Виконавцем (R). Він консультується з Директором заводу з переробки соняшника щодо постачання шроту та з Директором птахофабрики щодо рецептури та потреб птиці (C). Фінансовий директор консультує щодо бюджету на закупівлю добавок (C).
2. Реалізація продукції. Комерційний директор є Виконавцем (R). Він інформує керівників виробничих підрозділів про плани продажів та контракти (I), щоб вони могли коригувати виробничі графіки.
3. Планування сівозміни. Головний агроном є Виконавцем (R). Він консультується з Комерційним директором щодо ринкових цін на культури та з Фінансовим директором щодо інвестицій у добрива та засоби захисту рослин (C).

Інтеграція IT-рішень у процесне управління також сприяє формалізації процесних ролей через автоматизоване закріплення повноважень, відповідальності та прав доступу в інформаційних системах. Це мінімізує ризики дублювання функцій, знижує залежність від неформальних комунікацій і підвищує дисципліну виконання процесів. Крім того, автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити часові та ресурсні витрати, підвищити якість виконання операцій і забезпечити стандартизацію діяльності. Тому, впровадження процесних ролей та інтеграція IT-рішень мають здійснюватися комплексно, в межах єдиної концепції трансформації форми управління, що засвідчує здатність підприємства до безперервного вдосконалення бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації.

Трансформація форми управління великотоварним сільськогосподарським підприємством потребує застосування спеціалізованих управлінських інструментів, які забезпечують системність змін, їх формалізацію та практичну реалізацію. До ключових інструментів такої трансформації належать моделювання бізнес-процесів, аналіз ланцюга створення цінності та система показників результативності процесів. Комплексне застосування представлених у табл. 3.5 інструментів забезпечує логічну послідовність трансформації форми управління: від ідентифікації та структуризації бізнес-процесів – до управління їх результативністю. Зазначені інструменти взаємодоповнюють один одного та формують методичну основу процесної трансформації організації в умовах зростаючої складності та цифровізації управління.

Бачимо, що серед інструментів трансформації механізму управління чільне місце займає KPI (Key Performance Indicators) бізнес-процесів. Це критично важливий інструмент для моніторингу та аналізу трансформації управління, оскільки дозволяє об'єктивно оцінювати продуктивність бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. На основі розрахованих показників можна зробити висновок наскільки ефективно великотоварне сільськогосподарське підприємство досягає своїх ключових бізнес-цілей [164]. Водночас KPI є індикатором прогресу до стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства. Їхнє призначення та важливість полягають у підготовці даних для коригування стратегій та операційних планів, допомозі співробітникам розуміти свій внесок у загальний результат для мотивації до досягнень, виявленні відхилення від норми для своєчасного усунення неефективності, покращенні комунікації для обговорення ефективності на всіх рівнях організації. Система показників KPI повинна відповідати критеріям SMART: чітко визначені та зрозумілі, кількісно оцінені, реалістичні та можливі для досягнення, безпосередньо пов'язані з бізнес-цілями, мають чіткі терміни для досягнення.

Таблиця 3.5

Інструменти трансформації форми управління в умовах процесної орієнтації

Інструмент	Сутність інструменту	Рівень управління	Функціональне призначення в трансформації	Результат застосування
BPMN (Business Process Model and Notation)	Стандартизована нотація графічного моделювання бізнес-процесів	Операційний, тактичний	Формалізація бізнес-процесів, відображення послідовності операцій, ролей і точок прийняття рішень	Підвищення прозорості процесів, виявлення дублювання функцій і вузьких місць
BPMN	Інструмент аналізу та оптимізації процесів	Тактичний	Аналіз ефективності виконання процесів, підготовка до реінжинірингу та автоматизації	Оптимізація процесів, скорочення часу та витрат
Аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain)	Метод ідентифікації ключових і допоміжних процесів створення цінності	Стратегічний	Визначення пріоритетних процесів і їх внеску в конкурентоспроможність	Узгодження процесної архітектури зі стратегією розвитку
Value Chain	Інструмент структурування процесної архітектури	Стратегічний, тактичний	Формування наскрізних бізнес-процесів і взаємозв'язків між ними	Перехід від функціонального до процесного управління
KPI бізнес-процесів	Система кількісних і якісних показників результативності процесів	Тактичний, операційний	Оцінювання ефективності, результативності та стабільності бізнес-процесів	Вимірюваність управління, підвищення відповідальності процесних ролей
KPI бізнес-процесів	Інструмент мотивації та контролю	Тактичний	Узгодження цілей процесних ролей зі стратегічними цілями організації	Підвищення орієнтації на кінцевий результат і безперервне вдосконалення

Джерело: власна розробка автора

Окрім цього у наукових джерелах зустрічаємо класифікацію показників KPI, зокрема і за перспективами Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [160]: фінансові KPI (пов'язані з прибутком, витратами, рентабельністю); клієнтські KPI (задоволеність клієнтів, лояльність, частка ринку); KPI внутрішніх бізнес-процесів (тривалість циклу процесу, рівень дефектів, продуктивність); KPI навчання та розвитку (кількість годин навчання персоналу, рівень плинності кадрів). Для великотоварного сільськогосподарського підприємства система показників KPI має свою специфіку, що для ключових бізнес-процесів відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки бізнес-процесів великотоварного сільськогосподарського підприємства в цілях оптимізації механізму управління

Бізнес-процес	Показник (KPI)	Опис	Цільове значення (приклад)
1	2	3	4
Рослинництво	Урожайність (ц/га)	Кількість зібраної культури з одиниці площі	+10% до середнього по регіону
	Собівартість 1 ц продукції	Загальні витрати на виробництво 1 тонни зерна/соняшника	Зниження на 5% щороку
	Використання засобів захисту рослин / добрив на 1 га	Ефективність використання ресурсів	Оптимізація на 7% за рахунок точного землеробства
Олійно-екстракційний завод	Вихід олії (%)	Відсоток олії, отриманої з переробленого насіння	>45%
	Собівартість 1 т олії	Загальні витрати на виробництво 1 тонни олії	Зниження на 3% щороку
	Коефіцієнт використання шроту	Частка шроту, використаного власним комбікормовим заводом	>90%
Комбікормовий завод	Собівартість 1 т комбікорму	Загальні витрати на виробництво 1 тонни комбікорму	Зниження на 2% щороку
	Коефіцієнт конверсії корму (FCR)	Кількість корму, необхідна для приросту 1 кг живої маси птиці	<2,0 (для бройлерів)
	Відсоток використання власної сировини	Частка власного зерна та шроту у виробництві комбікорму	>80%

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Птахівництво	Несучість (%)	Середня кількість яєць на несучку за період	>90%
	Вихід інкубаційних яєць (%)	Відсоток інкубаційних яєць від загальної кількості	>95%
	Категорійність яєць (%)	Відсоток яєць категорії C0 та C1	>95%
	Смертність птиці (%)	Відсоток загиблої птиці від загального поголів'я	<3%
Виробництво яєчних продуктів	Вихід яєчного порошку (%)	Частка готового сухого продукту, отриманого з рідкої яєчної маси (меланжу)	24-26%
	Коефіцієнт переробки сировини	Ступінь використання сировини як співвідношення фактичного виходу продукції до нормативного (теоретичного)	0,95-0,98
	Втрати під час пастеризації та сушінні (%)	Частка сухих речовин, що втрачаються внаслідок налипання продукту на обладнанні, перегріву або відхилень технологічного режиму	під час пастеризації: ≤ 0,5 %; під час сушіння: 1,0–2,0 %; загальні технологічні втрати: не більше 2,5 %
Збут та логістика	Частка ринку (%)	Відсоток ринку, який займає продукція компанії	Збільшення на 2% щороку
	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка клієнтами якості продукції та сервісу	>4,5 з 5
	Час доставки замовлення	Середній час від замовлення до доставки	<48 годин

Джерело: власна розробка автора

Система оцінки результативності бізнес-процесів за ключовими показниками ефективності є основою для успішного переходу від функціональної до процесної форми управління, оскільки результати скеровують зусилля на найважливіші аспекти діяльності, репрезентують зрозумілі результати для всіх зацікавлених сторін, чітко пов'язують результати з конкретними процесами та особами, дозволяють представити ефект від впроваджених змін та коригувати стратегії. Інтеграція ключових показників

ефективності KPI з інструментами моделювання процесів BPMN та стратегічного аналізу Value Chain створює комплексну систему управління, що дозволяє великотоварному сільськогосподарському підприємству не лише розуміти свій поточний стан, а й цілеспрямовано рухатися до бажаних трансформацій в управлінні бізнес-процесами.

В екосистемі управління бізнес-процесами управлінські рішення приймаються на основі визначених показників ефективності бізнес-процесів, що дозволяє оцінювати вплив кожної альтернативи на загальну результативність великотоварного сільськогосподарського підприємства та створення доданої вартості. Вбудовані інструменти моніторингу й зворотного зв'язку забезпечують можливість оперативного коригування прийнятих рішень і трансформації управлінських регламентів відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку. У результаті формується адаптивна модель управління, здатна підтримувати стійкість функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Таким чином, механізми прийняття управлінських рішень в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств ґрунтуються на інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління в єдиному цифрово-інформаційному середовищі. У межах такої екосистеми рішення формуються на основі комплексного аналізу даних виробничих, логістичних, фінансових і збутових бізнес-процесів, що забезпечує узгодженість цілей між підсистемами рослинництва, тваринництва, переробки та реалізації продукції. Важливою ознакою є поєднання централізованого стратегічного координування з децентралізованою відповідальністю лідерів бізнес-процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури аграрних ринків, кліматичні ризики, ресурсні обмеження та регуляторні вимоги. Таким чином, механізм прийняття рішень набуває мережевого характеру, де ключову роль відіграє обмін інформацією між усіма учасниками екосистеми.

Слід зазначити, що у системі процесного управління зворотний зв'язок виступає ключовим елементом забезпечення цілісності та адаптивності бізнес-процесів великотоварного сільськогосподарського підприємства. Функціональне призначення зворотного зв'язку полягає у систематичному отриманні, аналізі та інтерпретації інформації про фактичні результати виконання бізнес-процесів, рівень досягнення цільових показників ефективності (KPI), дотримання регламентів і стандартів якості. На відміну від функціонально орієнтованих моделей, де контроль здебільшого має вертикальний характер, у процесному управлінні зворотний зв'язок інтегрується у кожний етап ланцюга створення цінності та забезпечує горизонтальну координацію між лідерами бізнес-процесів, підрозділами та виконавцями. Це створює передумови для своєчасного виявлення відхилень, ідентифікації «вузьких місць» і запобігання накопиченню системних дисфункцій.

Коригування управлінських рішень у межах процесного підходу здійснюється на основі результатів моніторингу та аналітичної оцінки параметрів бізнес-процесу, що забезпечує його гнучкість і безперервне вдосконалення. Виявлені відхилення від планових показників зумовлюють перегляд регламентів, перерозподіл ресурсів, уточнення відповідальності учасників бізнес-процесу або модифікацію технологічних операцій. Таким чином, механізм зворотного зв'язку трансформується у дієвий інструмент адаптивного управління, що дозволяє великотоварному сільськогосподарському підприємству оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати зростання результативності бізнес-процесів.

Отже, перехід функціональної форми управління у процесну в межах екосистеми управління бізнес-процесами є об'єктивною відповіддю на ускладнення господарських зв'язків, зростання масштабів діяльності, цифровізацію та підвищення рівня ринкової невизначеності великотоварних сільськогосподарських підприємств. Така трансформація зумовлює комплексні управлінські зміни, що охоплюють усі аспекти функціонування великотоварного

сільськогосподарського підприємства. Найперше за результатами управлінських змін об'єктом управління стає інтегрований бізнес-процес. Також результатом трансформації є запровадження інституту лідерів бізнес-процесів, які несуть відповідальність за досягнення кінцевих результатів бізнес-процесу незалежно від функціональної приналежності виконавців. При цьому різко посилюється горизонтальна координація, що забезпечує інтеграцію діяльності різних підрозділів у межах єдиного процесного ланцюга. Вагомою управлінською зміною є оптимізація управлінських рівнів, що проявляється у скороченні дублювання функцій та перерозподілі повноважень відповідно до логіки процесного управління. Зазначимо, що за умови процесного підходу управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються на результатах ключових показників ефективності бізнес-процесів. Це підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень. У контексті відповідальності та мотивації змінюється підхід до оцінювання результативності діяльності персоналу – відбувається перехід від оцінки індивідуального виконання функцій до оцінки внеску в досягнення результатів бізнес-процесу загалом. Відтак, формуються показники ефективності, що поєднують виробничі, фінансові та якісні параметри. У такий спосіб формується цілісна екосистема управління бізнес-процесами, в межах якої великотоварне сільськогосподарське підприємство виступає інтегратором потоків ресурсів, інформації та вартості. Водночас, процес трансформації супроводжується певними ризиками, зокрема опором персоналу, необхідністю інвестицій у цифрові технології та навчання, а також потребою у зміні організаційної культури.

Поряд із локальними ефектами, трансформаційні зміни зумовлюють виникнення системних ефектів, які мають інтегративний та довгостроковий характер. Вони формуються внаслідок узгодження внутрішніх бізнес-процесів великотоварного сільськогосподарського підприємства із зовнішнім середовищем та синхронізують матеріальні, фінансові й інформаційні потоки у межах аграрної екосистеми. Одним із ключових результатів процесної трансформації є формування ефекту масштабованості. Його економічна сутність

полягає у зниженні граничних витрат на управління додатковими ресурсами (земельним банком, технічним парком, виробничими підрозділами) за рахунок стандартизації та цифровізації бізнес-процесів. Процесна формалізація операцій, уніфікація регламентів та впровадження інформаційних систем забезпечують можливість тиражування ефективних управлінських рішень у межах територіально розосереджених виробничих кластерів. Унаслідок цього відбувається скорочення витрат координації, централізація аналітичних функцій, підвищення керованості розширених виробничих структур.

Іншим системним ефектом є поглиблення взаємодії великотоварного сільськогосподарського підприємства з ключовими суб'єктами аграрної екосистеми – постачальниками ресурсів, фінансовими установами, логістичними операторами, трейдерами. Системний ефект інтеграції проявляється через узгодження виробничих циклів із ринковими потребами, цифровий обмін даними щодо обсягів виробництва; якості продукції та графіків постачання; оптимізацію логістичних та цифрових потоків; зменшення трансакційних витрат та інформаційної асиметрії. Таким чином, виникнення системних ефектів свідчить про перехід великотоварного сільськогосподарського підприємства до якісно нового рівня організації управління, що відповідає вимогам цифрової економіки та мережевої моделі аграрного виробництва.

Для підвищення якості екосистемної моделі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств критично важливо застосовувати процесний підхід керівникам всіх рівнів. Ключова перевага полягає у здатності завчасно виявляти потенційні причини відхилень, що дозволяє запровадити ефективні запобіжні та контролюючі механізми для зниження ризиків та максимального використання нових можливостей.

3.3. Цифровізація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Сучасний агробізнес України та світу перебуває на етапі глибоких трансформаційних змін, зумовлених глобальною цифровізацією та інтеграцією інноваційних технологій. Відповіддю на ці виклики стає перехід до нових парадигм управління, серед яких особливе місце посідає платформна модель. Вона дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси великотоварного сільськогосподарського підприємства, але й інтегрувати його в ширші аграрні екосистеми, забезпечуючи синергетичний ефект від взаємодії з численними стейкхолдерами [43; 54]. Обґрунтування доцільності та розробка механізмів впровадження платформної моделі управління у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є актуальним науково-практичним завданням, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та сталому розвитку.

У цьому ключі управління бізнес-процесами можна визначити як безперервну та повторювану управлінську дисципліну, спрямовану на отримання релевантної інформації про функціонування процесів, їх проєктування, виконання, документування та подальше вимірювання ефективності. Проєктування процесів передбачає візуалізацію завдань, управлінських рішень і розподіл відповідальності між учасниками процесу. Важливим етапом також є вимірювання параметрів процесів, зокрема тривалості їх виконання, рівня витрат та інших ключових показників ефективності (KPI). Ефективне застосування підходу BPM (Business Process Management) сприяє вдосконаленню операційної діяльності підприємства та формуванню цілісного розуміння наскрізних бізнес-процесів у межах великотоварного сільськогосподарського підприємства. У результаті підвищується прозорість виконання бізнес-операцій, поглиблюється розуміння внутрішніх процесів та покращується комунікація між структурними підрозділами великотоварного сільськогосподарського підприємства.

Еволюція управлінської думки все ще проходить шлях перетворення від класичних ієрархічних структур до мережових та матричних організацій, які прагнули до більшої гнучкості та децентралізації. Проте, з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та поширенням цифрових рішень, виникла потреба у принципово нових підходах до координації економічної діяльності. Концепція платформної моделі управління є логічним продовженням цієї еволюції, пропонуючи інноваційний спосіб організації взаємодії між різними суб'єктами господарювання [30]. Ключовим теоретичним підґрунтям для розуміння платформної моделі управління є концепція «бізнес-екосистеми». Опираючись на класичне трактування Дж. Мура [163], приходимо до розуміння великотоварного сільськогосподарського підприємства як частини ширшої екосистеми, де організації (виробники, постачальники, переробники, споживачі, наукові установи, фінансові інститути) функціонують у єдиному цифровому середовищі, створеному на базі платформи, еволюціонують разом, підтримуючи одна одну та конкуруючи. У контексті цифрової економіки платформи стають центральним елементом таких екосистем, виступаючи як посередники, що створюють цінність для всіх учасників через надання інфраструктури, правил та механізмів взаємодії [54].

Цифрова платформа у контексті великотоварного агробізнесу – це не просто програмне забезпечення чи веб-сайт, а комплексна цифрова інфраструктура, що забезпечує взаємодію між численними учасниками аграрного ринку, надаючи їм доступ до спільних ресурсів, сервісів та інформації [30; 54]. Таким чином, платформа розглядається як інституційна інфраструктура взаємодії учасників, що створює мережові ефекти та забезпечує зниження трансакційних витрат. Вона забезпечує централізоване управління даними, горизонтальну інтеграцію бізнес-процесів, автоматизовану координацію ресурсів, інтерактивну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, формування аналітичної основи для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Особливостями платформної моделі у межах екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є:

1. Масштабованість – можливість легко інтегрувати нових учасників та розширювати функціонал відповідно до зростаючих потреб великотоварного сільськогосподарського підприємства.
2. Централізація даних – збір, обробка та аналіз великих обсягів даних (Big Data) з різних джерел (датчики IoT, супутникові знімки, метеостанції) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [70].
3. Координація ланцюгів постачання – ефективне управління всіма етапами виробництва, переробки, зберігання та збуту продукції, мінімізація втрат та оптимізація логістики.
4. Інтеграція технологій – можливість об'єднання різноманітних цифрових технологій, таких як точне землеробство, штучний інтелект, блокчейн, для підвищення ефективності та прозорості операцій [149].

Отже, платформна система не лише автоматизує окремі функції, а формує єдиний інформаційний простір, у якому всі підсистеми (виробництво, логістика, фінанси, закупівлі, збут) функціонують як взаємопов'язані елементи цифрової екосистеми. Щодо управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств вона має низку переваг, які згруповані у табл. 3.7.

Виходячи із вище зазначеного вважаємо, що платформна модель у великотоварних сільськогосподарських підприємствах виконує функцію інституційного оркестратора екосистеми управління бізнес-процесами, оскільки забезпечує інтеграцію, координацію та стандартизацію бізнес-процесів у межах територіально розподіленої організаційної структури підприємства, формуючи мережеві ефекти, знижуючи трансакційні витрати та підвищуючи стратегічну керованість корпоративної системи.

На відміну від традиційної ієрархічної моделі, платформна архітектура формує єдиний інформаційно-аналітичний контур управління, який акумулює дані з виробничих, логістичних, фінансових та інвестиційних процесів, забезпечуючи їх синхронізацію в режимі реального часу. Це визначає цифрову

платформу як центральний координуючий механізм екосистеми управління бізнес-процесами великотоварного сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 3.7

Переваги платформної моделі в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємствах

Група переваг	Перевага	Зміст та економічне обґрунтування
Економічні	Зниження трансакційних витрат	Автоматизація бізнес-процесів, цифровізація документообігу та пряма взаємодія з постачальниками й споживачами зменшують витрати на посередників, адміністративне обслуговування та координацію операцій.
	Оптимізація використання ресурсів	Планування земельних, матеріальних і трудових ресурсів на основі аналітики даних забезпечує підвищення врожайності, скорочення втрат і зниження собівартості продукції.
	Розширення ринків збуту	Цифрова платформа створює доступ до нових каналів реалізації продукції, забезпечує прямі контракти з покупцями та інтеграцію з електронними торговельними майданчиками.
Управлінські	Прозорість та керованість процесів	Централізований збір, обробка та візуалізація даних дозволяють здійснювати повний контроль над виробничим циклом – від посіву до реалізації продукції.
	Підвищення швидкості прийняття рішень	Доступ до актуальної аналітичної інформації в режимі реального часу дає змогу оперативно реагувати на зміни погодних умов, ринкової кон'юнктури та логістичних обмежень.
	Інтеграція IoT та Big Data	Використання даних із сенсорів, дронів та супутникових систем забезпечує впровадження точного землеробства, прогнозування врожайності та оптимізацію внесення добрив і засобів захисту рослин.
Стратегічні	Підвищення конкурентоспроможності	Платформна модель сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та інноваційності підприємства, що формує стійкі конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.
	Відповідність стандартам ЄС	Цифровізація управління сприяє гармонізації діяльності підприємства з вимогами Спільної аграрної політики ЄС, забезпечуючи прозорість, простежуваність та інтеграцію до європейських ринків.
	Інноваційний розвиток	Платформа виступає середовищем для впровадження нових технологій, бізнес-моделей та партнерських форматів взаємодії, стимулюючи розвиток аграрної екосистеми.

Джерело: узагальнено автором на основі [30; 54; 70; 149; 163]

Обґрунтування ролі платформної моделі як оркестратора зумовлює необхідність детального аналізу механізму її функціонування в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварного сільськогосподарського підприємства. Визначення структурних елементів, принципів взаємодії та алгоритмів координації дозволяє розкрити внутрішню логіку роботи платформи як інтегрованого цифрового середовища. У цьому контексті доцільним є розгляд механізму функціонування платформної моделі через призму інформаційних потоків, управлінських контурів та інструментів забезпечення синхронізації операційної діяльності (рис. 3.6).

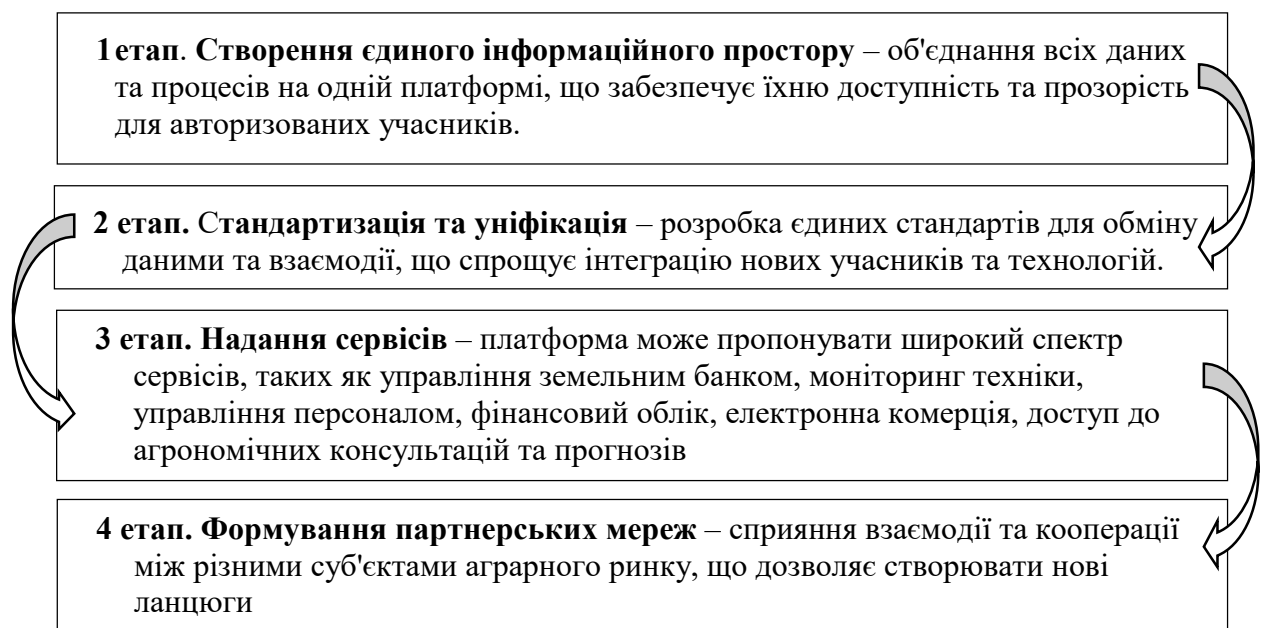


Рис. 3.6. Механізм функціонування платформної моделі екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Платформний концепт передбачає, що великотоварне сільськогосподарське підприємство може виступати в ролі оркестратора або центрального вузла аграрної екосистеми. Це означає, що великотоварне сільськогосподарське підприємство не лише використовує цифрову платформу для власних потреб, але й надає доступ до неї та її сервісів своїм партнерам, постачальникам, дрібним фермерам, логістичним компаніям, фінансовим установам та навіть кінцевим споживачам [54].

Особисті спостереження дають підстави для узагальнення, що технологічна складова цифрової трансформації великотоварних сільськогосподарських підприємств визначається інтеграцією комплексних AgTech-рішень, спрямованих на формування даноорієнтованої моделі управління бізнес-процесами та підвищення точності прийняття управлінських рішень. Вона передбачає інтеграцію сучасних технологій у всі етапи бізнес-процесів, від планування до збору врожаю та логістики. Розглядаючи технічну складову цифрової трансформації великотоварних сільськогосподарських підприємств, науковці і практики зосереджуються на шести ключових AgTech-інструментах: точне землеробство, IoT-сенсори, дрони, супутниковий моніторинг, системи GPS-контролю техніки та штучний інтелект (ШІ) [90; 147].

Ключовим елементом виступає точне землеробство (precision farming), яке забезпечує диференційоване внесення ресурсів (насіння, добрив, засобів захисту рослин) відповідно до просторової варіативності ґрунтових та агрокліматичних характеристик. Використання IoT-сенсорів у польових умовах і на виробничих об'єктах дозволяє здійснювати безперервний моніторинг вологості ґрунту, температурного режиму, стану посівів і технічних параметрів обладнання в режимі реального часу. Застосування безпілотних літальних апаратів (дронів) розширює можливості оперативної діагностики стану рослин, виявлення стресових зон та прогнозування врожайності на основі мультиспектральної зйомки. Супутниковий моніторинг забезпечує стратегічний рівень контролю за динамікою вегетації, нормалізованими вегетаційними індексами NDVI та змінами землекористування, що особливо актуально для підприємств із значним земельним банком. Водночас системи GPS-контролю техніки підвищують прозорість логістичних процесів, оптимізують маршрути руху, зменшують витрати пального та мінімізують ризики нецільового використання ресурсів. У сукупності зазначені технології формують інтегроване цифрове середовище агровиробництва, яке забезпечує підвищення продуктивності, ресурсної ефективності та конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств. Поєднання даних від IoT-сенсорів, дронів

та супутникового моніторингу дозволяє створювати цілісну картину стану полів та операцій. ІІІ відіграє ключову роль в аналізі цих величезних масивів даних (Big Data), дозволяючи прогнозувати врожайність з високою точністю (до 98%), оптимізувати логістику та автоматизувати прийняття рішень [147]. Так, застосування штучного інтелекту забезпечує автоматизоване моделювання сценаріїв бізнес-процесів, оптимізацію структури посівів, прогнозування врожайності та цінової кон'юнктури, що переводить систему управління великотоварного сільськогосподарського підприємства на проактивний, аналітико-прогностичний рівень. Перспективи розвитку включають перехід до повністю автономних ферм, подальшу інтеграцію всіх ланок агробізнесу в єдині цифрові екосистеми та використання предиктивної аналітики для мінімізації ризиків та максимізації прибутку.

Таким чином, для великотоварних сільськогосподарських підприємств цифрова трансформація означає не просто впровадження окремих технологій, а їхню комплексну інтеграцію в єдину систему управління. Однак, впровадження таких інструментів пов'язане з певними викликами, серед яких: необхідність у кваліфікованих кадрах з цифровими навичками, значні інвестиції на початкових етапах, а також інфраструктурні обмеження, особливо у віддалених локаціях.

Ключову роль в активному впровадженні великотоварними сільськогосподарськими підприємствами цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів відіграють інтегровані управлінські системи. Вони виступають інституційною основою інтеграції виробничих, фінансових і логістичних процесів у єдине цифрове середовище, формуючи підґрунтя для оперативного та стратегічного планування. У табл. 3.8 узагальнено управлінські цифрові системи, а також виокремлено відповідні управлінські заходи.

В умовах цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств виникає потреба у створенні моделі інтегрованої цифрової екосистеми, яка поєднує ERP, CRM, BI-аналітику, Big Data та інструменти ІІІ в єдиному інформаційно-управлінському просторі. Перелічені інформаційні системи можуть функціонувати на власних

серверах великотоварних сільськогосподарських підприємств або із використанням хмарних обчислювальних середовищ, що забезпечують масштабованість, гнучкість і високу доступність обчислювальних ресурсів. Хмарна модель розгортання подекуди обумовлена необхідністю оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру, підвищенням швидкості обробки даних і спрощенням інтеграції з іншими цифровими сервісами. Водночас зазначені системи можуть реалізовуватися також у локальних (on-premise) або гібридних архітектурах залежно від вимог безпеки, регуляторних обмежень та стратегічних цілей великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Отже, така модель повинна сприяти синхронізації горизонтальних бізнес-процесів (від виробництва до збуту), формувати вертикальні управлінські потоки від стратегічного до операційного рівня та створювати замкнені інформаційні контури зворотного зв'язку. Це дозволить великотоварним сільськогосподарським підприємствам перейти від реактивного управління до проактивної, даноорієнтованої моделі прийняття рішень, підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

На рис. 3.7 проілюстровано розроблену нами модель цифрової екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, котра базується на взаємодії ключових компонентів, що формують горизонтальні зв'язки, вертикальні управлінські потоки та інформаційні контури.

Як видно із рисунку, горизонтальні зв'язки в цифровій екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств представляють собою інтеграцію та взаємодію між різними функціональними підрозділами та технологічними платформами на одному рівні управління або в межах одного бізнес-процесу. Ці зв'язки забезпечують безперебійний обмін даними та координацію дій між системами, що відповідають за різні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 3.8

**Управлінські цифрові системи та відповідні управлінські заходи в межах екосистеми управління
бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств**

№	Система	Характеристика та роль у цифровій трансформації	Основні функції	Управлінський та економічний ефект	Управлінські заходи
1	2	3	4	5	6
1	ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтегроване «цифрове ядро» управління ресурсами та бізнес-процесами	Планування ресурсів Контроль фінансів Управління SCM Облік активів	Централізація управління Прозорість витрат Оптимізація ресурсів	Реінжиніринг бізнес-процесів перед впровадженням ERP Централізація управлінського обліку Встановлення регламентів бюджетування та контролю витрат Стандартизація процедур планування виробництва
2	CRM-системи (Customer Relationship Management)	Систематизація взаємодії зі стейкхолдерами (контрагенти, пайовики, постачальники)	Автоматизація договорів Контроль розрахунків Аналіз лояльності Управління комунікаціями	Зниження ризиків втрати земельного банку Стабілізація партнерств	Формування єдиного реєстру договорів оренди Запровадження політики управління відносинами з пайовиками Автоматизація контролю дебіторської та кредиторської заборгованості Регламентація комунікацій із контрагентами
3	BI-аналітика (Business Intelligence)	Трансформація даних в управлінські інсайти через KPI та аналітичні моделі	Порівняльний аналіз Моніторинг ефективності Прогнозування Стратегічне планування	Data-driven управління Зниження інформаційної асиметрії	Визначення системи ключових показників (KPI) Запровадження регулярного аналітичного моніторингу Встановлення процедур управлінської звітності Інституціоналізація аналітичної підтримки стратегічних рішень
4	Big Data	Обробка великих масивів даних з IoT, GPS, супутників, метеостанцій	Інтеграція джерел даних Виявлення закономірностей Підтримка прогнозування	Зниження ризиків Підвищення точності планування	Створення єдиного корпоративного сховища даних (Data Warehouse) Інтеграція польових, фінансових та ринкових даних Запровадження політики управління даними (Data Governance) Розробка стандартів якості даних

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
5	Штучний інтелект (ШІ)	Автоматизоване прогнозування та оптимізація управлінських рішень	Предиктивна аналітика Оптимізація сівозмін і логістики Розпізнавання хвороб	Проактивне управління Мінімізація втрат Максимізація прибутку	Впровадження алгоритмів прогнозування врожайності Автоматизація ризик-менеджменту (погодні, ринкові ризики) Оптимізація виробничих сценаріїв на основі моделей ШІ Підготовка персоналу до роботи з ШІ-рішеннями
6	Інтеграція систем (синергія)	Формування єдиної цифрової екосистеми («цифровий двійник» підприємства)	Комплексний контроль Моделювання сценаріїв Адаптивне управління	Підвищення ефективності Стратегічна гнучкість Стійкість	Розробка стратегії цифрової трансформації Інтеграція ERP–CRM–BI–AI в єдину платформу Створення міжфункціональних цифрових команд Запровадження культури управління на основі даних

Джерело: власна розробка автора

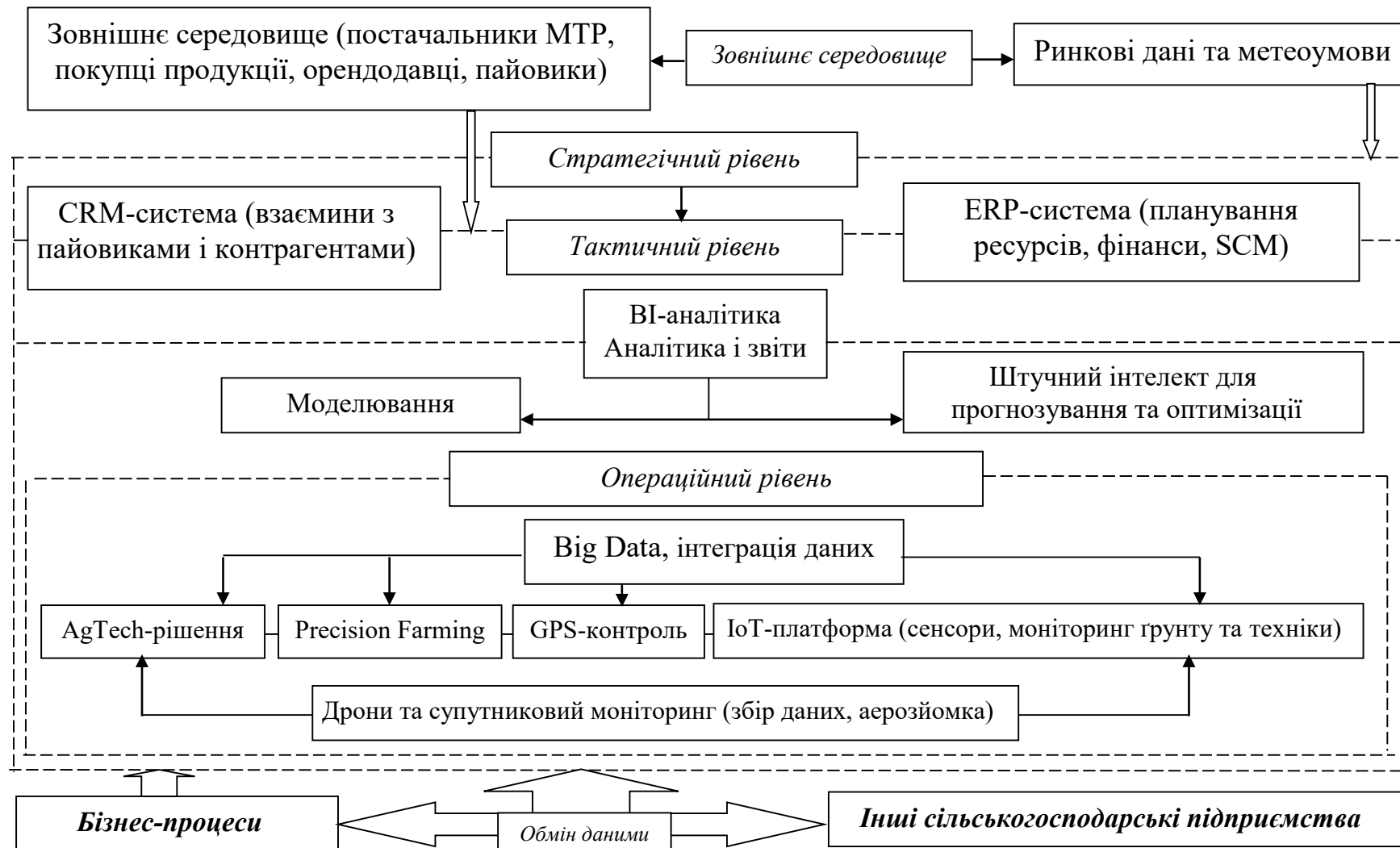


Рис. 3.7. Архітектура цифрової екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Зокрема, горизонтальні зв'язки змодельованої нами цифрової екосистеми управління уможлиблюють інтеграцію AgTech-рішень. Так, взаємодія та обмін даними між системами точного землеробства, IoT-сенсорами (моніторинг ґрунту, техніки, посівів), дронами (аерофотозйомка, внесення засобів захисту рослин), супутниковим моніторингом (стан полів, вегетація) та GPS-контролем техніки відбувається задля формування комплексного уявлення про стан полів та виконання польових робіт. ERP-система, як центральне ядро, обмінюється даними з CRM-системою. Наприклад, інформація про закупівлі матеріально-технічних ресурсів з ERP може бути використана в CRM для управління відносинами з постачальниками, а дані про збут продукції з ERP – для аналізу взаємодії з покупцями. Синхронізація інформації між виробничими підрозділами та відділами зберігання переробки забезпечує планування та логістику. Наприклад, дані про врожайність з полів (AgTech) передаються до систем обліку запасів (ERP) та планування логістики. Своєю чергою використання єдиних інформаційних платформ для обміну документами, завданнями та повідомленнями між персоналом різних відділів сприяє крос-функціональній співпраці.

Також звернемо увагу на вертикальні управлінські потоки, які відображають ієрархічну структуру управління, рух інформації та рішень між рівнями управління – від операційного до стратегічного. Ці потоки забезпечують реалізацію управлінських функцій, контроль за виконанням завдань та формування стратегічних напрямків розвитку. Зокрема, зв'язок між операційним та тактичним рівнем проявляється наступним чином: дані, зібрані AgTech-рішеннями (IoT-сенсори, дрони, GPS-контроль), надходять до систем оперативного управління (наприклад, модулі ERP для управління виробництвом). На цьому рівні відбувається моніторинг виконання польових робіт, контроль за використанням ресурсів та оперативне реагування на відхилення. Якщо говорити про рух від тактичного до стратегічного рівня, то агреговані дані з ERP та CRM, а також результати аналізу Big Data, передаються до систем BI-аналітики. На цьому рівні формуються звіти, дашборди та

аналітичні висновки, які використовує керівництво для прийняття тактичних та стратегічних рішень, таких як планування сівозмін, оптимізація інвестицій, розробка маркетингових стратегій. При цьому важливим є зворотний зв'язок, коли стратегічні рішення, прийняті вищим керівництвом, трансформуються в тактичні плани та операційні завдання, які передають вниз по ієрархії для виконання. Наприклад, рішення про зміну технології обробітку ґрунту (стратегічний рівень) призводить до коригування налаштувань техніки та завдань для польових бригад (операційний рівень).

Наступний компонент моделі – інформаційні контури. Вони представляють собою замкнені цикли збору, обробки, аналізу даних та прийняття рішень, які забезпечують безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Інформаційні контури є основою для реалізації концепції «цифрового двійника» великотоварного сільськогосподарського підприємства, де віртуальна модель постійно оновлюється реальними даними. Отже, на рисунку зображено контур оперативного управління, котрий забезпечує швидке реагування на поточні події за таким алгоритмом: Збір даних з AgTech-рішень (IoT, дрони, супутники, GPS) → Обробка та агрегація даних → Відображення в ERP-системі → Прийняття оперативних рішень (наприклад, коригування маршруту техніки, зміна норми внесення добрив) → Виконання рішень → Збір нових даних.

Контур тактичного планування реалізується за іншим алгоритмом: Агреговані дані з ERP та CRM → Аналіз за допомогою BI-інструментів → Формування тактичних планів (наприклад, план закупівель, план збуту) → Впровадження планів через ERP → Моніторинг виконання → Коригування планів.

Важливим є контур стратегічного розвитку. Він дозволяє великотоварному сільськогосподарському підприємству адаптуватися до довгострокових змін та викликів за таким алгоритмом: Аналіз Big Data та застосування ІІІ (предиктивна аналітика, моделювання сценаріїв) → Формування стратегічних цілей та програм розвитку → Впровадження через тактичні плани → Оцінка результатів → Коригування стратегії.

Цифрова трансформація управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств не зводиться виключно до впровадження інформаційних систем та автоматизації операційної діяльності. Вона передбачає глибоку зміну управлінської культури, що полягає у переході від ієрархічно-бюрократичних моделей до більш гнучких, процесно-орієнтованих і клієнтоцентричних підходів. У межах такої трансформації відбувається переосмислення ролі керівників: менеджери переходять від функції адміністративного контролю до ролі фасилітаторів змін, інтеграторів цифрових рішень і провідників інноваційного розвитку. Трансформація управлінської культури є складним і тривалим процесом, що вимагає лідерства, чіткої комунікації та активної участі всіх зацікавлених сторін. Відповідно, управлінські рішення дедалі частіше базуються на аналітичних даних, а не лише на досвіді чи інтуїції, що формує підґрунтя для впровадження data-driven підходу в системі управління. У сучасному світі, де обсяги даних зростають експоненціально, здатність ефективно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати дані стає критичною конкурентною перевагою.

Водночас цифрова трансформація потребує розвитку цифрових компетентностей персоналу на всіх організаційних рівнях підприємства. Йдеться не лише про технічні навички роботи з цифровими інструментами, а й про здатність інтерпретувати дані, критично оцінювати інформацію, працювати з аналітичними платформами та адаптуватися до динамічних змін цифрового середовища. Формування такої компетентнісної бази сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, забезпечує узгодженість між стратегією цифрового розвитку та операційною діяльністю великотоварного сільськогосподарського підприємства, а також створює умови для довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Своєю чергою менеджери повинні не лише володіти власними цифровими компетентностями, але й сприяти їх розвитку у своїх командах. Вони відповідають за створення середовища, що заохочує навчання, експерименти та адаптацію до нових технологій. Це включає організацію тренінгів, семінарів та

інших освітніх програм. З розвитком цифрових технологій виникають нові етичні виклики, пов'язані з конфіденційністю даних, автоматизацією та впливом на робочі місця. Менеджери повинні бути здатними приймати етичні рішення, що відповідають цінностям великотоварного сільськогосподарського підприємства та суспільства, а також формувати культуру відповідального використання технологій.

Необхідною умовою обґрунтування доцільності впровадження управлінських та технологічних змін, зокрема цифрової трансформації управління бізнес-процесами, є визначення економічних ефектів. Кількісна оцінка результатів дає змогу встановити співвідношення між витратами на реалізацію проєктів та отриманими вигодами, визначити рівень рентабельності інвестицій, термін їх окупності та загальний вплив на фінансові результати великотоварного сільськогосподарського підприємства [112]. Без системного вимірювання економічних ефектів управлінські рішення втрачають об'єктивну основу та стають менш прогнозованими з точки зору досягнення стратегічних цілей. Крім того, ідентифікація економічних ефектів дозволяє виявити ключові фактори зростання продуктивності, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності, що є критично важливим для довгострокового розвитку великотоварного сільськогосподарського підприємства. Оцінювання ефектів сприяє підвищенню прозорості управління, формуванню системи контролю результативності та забезпечує інформаційну базу для подальшого стратегічного планування.

Оцінювання економічних ефектів цифрової трансформації управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на основі системного підходу, що передбачає формування інтегрованої сукупності виробничих, фінансових, логістичних та управлінських показників. Такий підхід забезпечує можливість кількісного вимірювання результатів упровадження цифрових технологій у динаміці (до та після трансформації), а також дозволяє визначити їхній вплив на продуктивність, витратність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Методологічно доцільним є використання відносних та абсолютних індикаторів, що відображають зміну ефективності використання ресурсів, рівень окупності інвестицій і зниження виробничих ризиків.

Ключові показники та відповідні розрахункові формули можуть бути представлені таким чином:

$$E_{net} = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t), \quad (3.1)$$

де E_{net} – чистий економічний ефект від упровадження цифрової трансформації;

B_t – економічні вигоди (додатковий дохід, зниження витрат, скорочення витрат урожаю, логістичні заощадження тощо) у періоді t ;

C_t – витрати на впровадження та експлуатацію цифрових технологій у періоді t ;

T – горизонт оцінювання (кількість періодів).

$$ROI = \frac{E_{net}}{I} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де ROI – окупність інвестицій у цифрові рішення;

I – обсяг інвестицій у цифрову трансформацію.

$$E = (C_{до} - C_{після}) + (P_{після} - P_{до}), \quad (3.3)$$

де E – економічний ефект від цифрової трансформації;

$C_{до}$, $C_{після}$ – витрати до та після цифровізації;

$P_{до}$, $P_{після}$ – прибуток до та після цифровізації.

Застосування зазначеної системи показників у динаміці (до та після впровадження цифрових рішень) дозволяє кількісно оцінити економічні ефекти цифрової трансформації, виявити її прямий та опосередкований вплив на фінансові результати, а також забезпечити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Цифрова трансформація управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств супроводжується низкою ризиків і бар'єрів, які можуть уповільнювати або ускладнювати реалізацію відповідних проєктів.

Одним із ключових стримувальних чинників є висока вартість упровадження цифрових рішень, що включає придбання програмного забезпечення, модернізацію технічної інфраструктури, інтеграцію інформаційних систем, навчання персоналу та подальший супровід. Для підприємств із значним земельним банком і розгалуженою виробничою структурою масштаби інвестицій можуть бути суттєвими, що підвищує фінансові ризики та подовжує строк окупності проєктів. Додатковим бар'єром виступає нестача кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити впровадження та ефективно використання цифрових технологій, зокрема фахівців з ІТ, аналітики даних, кібербезпеки та цифрового управління агровиробництвом.

Вагомим ризиком є також загрози кібербезпеці, оскільки інтеграція цифрових платформ, хмарних сервісів і систем дистанційного моніторингу підвищує вразливість підприємства до кібератак, несанкціонованого доступу до даних та втрати конфіденційної інформації. Інституційні обмеження, зокрема недосконалість нормативно-правового регулювання, нестабільність державної підтримки цифровізації, обмежений доступ до фінансових ресурсів і нерозвиненість цифрової інфраструктури в сільській місцевості, додатково ускладнюють процес трансформації. В умовах воєнних ризиків зростає невизначеність функціонування підприємств, що проявляється у фізичному знищенні інфраструктури, перебоях із енергопостачанням та зв'язком, втраті активів і міграції персоналу. Сукупність зазначених факторів потребує розроблення комплексної системи управління ризиками цифрової трансформації, спрямованої на підвищення стійкості та адаптивності великотоварних сільськогосподарських підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах воєнних викликів цифрові рішення відіграють критично важливу роль у забезпеченні безперервності функціонування аграрного сектору. Використання систем дистанційного моніторингу, супутникових технологій, геоінформаційних платформ, автоматизованого обліку ресурсів та хмарних сервісів управління дозволяє великотоварним сільськогосподарським

підприємствам підтримувати виробничі процеси навіть за умов обмеженого фізичного доступу до активів або порушення традиційних логістичних зв'язків. Цифрові інструменти сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, мінімізації втрат урожаю, контролю використання матеріально-технічних ресурсів і забезпеченню прозорості фінансових потоків, що підвищує адаптивність та стійкість великотоварних сільськогосподарських підприємств у кризовому середовищі.

Водночас цифрова трансформація аграрного сектору створює передумови для його поступової інтеграції до європейського економічного простору та гармонізації з вимогами і стандартами Європейського Союзу. Запровадження систем простежуваності продукції, електронного документообігу, стандартизованої звітності та цифрових механізмів контролю якості сприяє підвищенню відповідності українських виробників принципам прозорості, сталого розвитку та продовольчої безпеки. Це, у свою чергу, розширює доступ до європейських ринків, підвищує довіру міжнародних партнерів і формує стратегічні можливості для довгострокового конкурентного зростання великотоварних сільськогосподарських підприємств України.

Висновки до розділу 3

Екосистемна модель управління є відносно новим поняттям у теорії менеджменту, що виник на перетині біологічних метафор та системного підходу. Вона окреслює складну мережу взаємопов'язаних організацій, індивідів, технологій та процесів, які спільно створюють цінність на основі зближення функціональних процесів, суб'єктів взаємодії та технологічних інструментів у єдиний контур для забезпечення стратегічної стійкості та досягнення спільних цілей. На відміну від функціональних ієрархічних моделей управління, що базуються на лінійній субординації, екосистема управління орієнтована на впровадження механізмів горизонтальної координації, стратегічного партнерства, самоорганізації, адаптивності, коопетиції (співпраці конкурентів)

та спільних управлінських рішень, що сприяє формуванню адаптивного та інтегрованого середовища розвитку.

Специфіка діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств вимагає інтегрованого підходу до управління, де функціональні та процесні аспекти взаємодоповнюють один одного. Відтак, екосистема управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств включає сукупність взаємопов'язаних елементів: стратегію підприємства, бізнес-процеси, організаційну структуру, інформаційні системи, персонал, культуру та систему показників ефективності. Застосування екосистеми управління у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є доцільним насамперед для подолання складності управління територіально розподіленими активами та для прискорення цифрової трансформації. Це дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам трансформуватися із закритих ієрархічних структур у відкриті адаптивні мережі, здатні до сталого розвитку в умовах викликів сьогодення. Без екосистемного підходу процесна модель управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств втрачає свою системність та інтегрованість і не здатна повною мірою врахувати мережевий характер аграрного виробництва, масштабність операцій та багатofакторність впливів зовнішнього середовища.

Трансформація функціональної моделі управління в процесну є об'єктивно зумовленою сукупністю системних передумов та зовнішніх і внутрішніх драйверів. Вона виступає не разовою управлінською зміною, а складним еволюційним процесом, що відбувається в межах екосистеми управління бізнес-процесами великотоварного сільськогосподарського підприємства. Саме екосистемний підхід забезпечує методологічну основу для інтеграції процесного управління, цифрових інструментів і організаційних змін у єдину цілісну модель управління. Перехід від функціональної форми управління до процесної в межах екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є багатовимірним управлінським процесом, що передбачає глибинну перебудову організаційної структури, системи

відповідальності, інформаційно-аналітичного забезпечення та механізмів мотивації. Результатом такої трансформації є формування адаптивної системи управління, здатної не лише ефективно використовувати ресурси, а й швидко реагувати на глобальні виклики, забезпечуючи сталий розвиток великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною розвитку сучасного сільського господарства, особливо для великотоварних підприємств. Інтеграція AgTech-рішень, таких як точне землеробство, IoT-сенсори, дрони, супутниковий моніторинг та GPS-контроль техніки, у поєднанні з можливостями штучного інтелекту, дозволяє досягти значного підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Платформна модель управління є перспективним напрямом розвитку для великотоварних сільськогосподарських підприємств, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до викликів цифрової епохи. Цифрова платформа в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є ключовим зв'язувальним елементом, що забезпечує інтеграцію, прозорість, аналітичну підтримку та адаптивність управління, а також виступає каталізатором цифрової трансформації. Вона забезпечує інтеграцію інноваційних технологій, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення прозорості та конкурентоспроможності. Розвиток аграрних екосистем на базі цифрових платформ відкриває нові можливості для синергетичної взаємодії між усіма учасниками ринку, сприяючи сталому розвитку та підвищенню ефективності агропромислового комплексу в цілому.

Цифрова екосистема управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є складною, багатокомпонентною системою, що інтегрує передові технології та забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями управління. Горизонтальні зв'язки гарантують синхронізацію даних та координацію функціональних підрозділів, вертикальні потоки – ефективне прийняття та реалізацію рішень, а інформаційні контури – безперервне вдосконалення та адаптацію до мінливих умов. Подальший

розвиток цієї екосистеми, зокрема через поглиблене впровадження ІІІ та Big Data, відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, стійкості та конкурентоспроможності агробізнесу.

.

Основні наукові результати, що подані у третьому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [20; 23; 26; 28; 38].

ВИСНОВКИ

Отримані теоретичні, методичні та прикладні результати щодо управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, включно з розробленим механізмом трансформації функціональної форми управління у процесну, дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Бізнес-процеси є специфічним видом процесів, які відрізняються керованістю, повторюваністю та гнучкістю, що забезпечує їх цілеспрямованість і ефективність у системі управління підприємством. Вони формують цілісну систему, де кожен бізнес-процес спрямований на досягнення власної функціональної мети та реалізацію стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між окремими ланками підприємства. У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси асоціюються із процесним управлінням безперервних і взаємопов'язаних дій та біологічних трансформацій, що формують механізм створення доданої вартості в межах вертикально інтегрованих бізнес-моделей з орієнтацією на досягнення економічних, соціальних і екологічних ефектів.

2. У сучасному розумінні економічна сутність великотоварних сільськогосподарських підприємств насамперед визначається формуванням складних, інтегрованих та багаторівневих бізнес-процесів. У цьому контексті розмір підприємства виступає ключовим чинником, який визначає архітектуру бізнес-процесів, рівень їх формалізації та необхідність застосування процесного підходу до управління. Специфіка бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є наслідком багатоступеневої організаційної структури та значних обсягів ресурсів і фінансових потоків. Ефективне управління бізнес-процесами є базисом підвищення їх інвестиційної привабливості, прозорості діяльності та узгодження інтересів учасників.

3. Оптимізація бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є одним із етапів управління та водночас його ключовим результатом, що передбачає систематичне виявлення «вузьких місць»,

дублювання функцій, надлишкових витрат ресурсів і часу, а також подальше вдосконалення бізнес-процесів на основі їх аналізу та моделювання. Методологічною основою оцінки оптимізації бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є інтегральний підхід, який за сукупністю критеріальних ознак дозволяє комплексно відобразити рівень їх організації, керованості та ефективності.

4. Аграрний сектор України нині перебуває у стані системної трансформації під впливом євроінтеграційних процесів і воєнних викликів, що зумовлює необхідність не лише технологічної модернізації, а й формування соціально інклюзивної та ресурсозберігаючої моделі розвитку, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності. У структурі аграрного виробництва провідні позиції займають великотоварні підприємства, які концентрують основні ресурси, формують інноваційно-інвестиційний розвиток і забезпечують інтеграцію у світові ринки. Водночас малі та середні сільськогосподарські підприємства залишаються важливими для зайнятості та соціальної стабільності. При цьому великотоварні сільськогосподарські підприємства слід розглядати як ключові інституційні осередки інновацій, формування людського капіталу та сталого розвитку сільських територій.

5. Аналіз результатів опитування середніх та великих сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей показав, що рівень впровадження процесного підходу в управлінні залежить від масштабу та спеціалізації підприємства: більші за чисельністю персоналу та площами землекористування підприємства демонструють кращу структуризацію діяльності, а спеціалізація на тваринництві сприяє вищому рівню застосування процесного підходу. Формалізація процесів носить фрагментарний характер: виробничі процеси найформалізованіші, а управлінські, фінансові та збутові – найменше. При цьому широко використовуються традиційні управлінські інструменти на кшталт посадових інструкцій та технологічних карт. Це свідчить про початковий етап впровадження процесного підходу у середовищі великотоварного сільськогосподарського виробництва.

6. Відповідальність та координація бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах характеризується недостатнім рівнем їх формалізації, що проявляється у частковому визначенні відповідальних осіб, високому ступені централізації управління та значній ролі неформальних механізмів координації. Ключовими перешкодами підвищення ефективності бізнес-процесів є вплив зовнішніх чинників, зокрема ринкової нестабільності та воєнних викликів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів і внутрішні організаційні недоліки. При цьому пріоритетами вдосконалення виступають маркетингові інновації, зміна експортних стратегій, оптимізація організаційної структури, цифровізація та розвиток людського капіталу. Домінування середнього рівня зрілості бізнес-процесів у більшості досліджуваних підприємств свідчить про поступове впровадження процесного підходу та наявність значного потенціалу для його поглиблення.

7. Екосистема – це уявлення про бізнес як учасника системи, де створення вартості відбувається через коеволюцію із зовнішнім середовищем. Екосистемний підхід визначає методологічні та організаційні передумови для ефективного функціонування процесної моделі управління та формує нову парадигму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи подолання обмежень ієрархічних моделей через інтеграцію ресурсів, технологій та учасників у єдине динамічне середовище. Екосистема управління бізнес-процесами, ґрунтуючись на багаторівневій структурі та принципах відкритості, мережевій взаємодії й оркестрації, підвищує адаптивність, інноваційність і ефективність функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств. Ключовою умовою результативності екосистеми управління бізнес-процесами є узгоджений розподіл повноважень між функціональними керівниками та лідерами бізнес-процесів, що забезпечує синергію управління без розширення організаційної структури. Впровадження екосистеми управління створює передумови для зміцнення конкурентних позицій та інтеграції ESG-принципів у діяльність великотоварних сільськогосподарських підприємств.

8. Екосистема управління бізнес-процесами виступає інституційним і концептуальним середовищем трансформації функціональної форми управління у процесну, забезпечуючи формування правил взаємодії, розподіл відповідальності та узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях управління. Обмеження функціонального підходу, зокрема фрагментація управління, дублювання повноважень і зростання транзакційних витрат, а також низький рівень зрілості бізнес-процесів зумовлюють необхідність переходу до процесної моделі, орієнтованої на наскрізні бізнес-процеси та створення доданої вартості. Сформовані методичні засади трансформації передбачають діагностику системи управління, моделювання бізнес-процесів, впровадження процесних ролей, цифрових інструментів і показників ефективності (KPI), результатом чого є посилення горизонтальної координації, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і формування передумов для еволюції великотоварних сільськогосподарських підприємств у напрямі інтелектуальних сервісних платформ.

9. Платформна модель управління в умовах цифрової трансформації виступає ключовим чинником інтеграції великотоварних сільськогосподарських підприємств у ширші аграрні екосистеми, забезпечуючи формування мережових ефектів взаємодії та підвищення ефективності їх діяльності. Застосування підходу BPM у поєднанні з цифровими платформами формує єдиний інформаційно-аналітичний простір управління, сприяє прозорості, узгодженості та результативності бізнес-процесів, а також забезпечує перехід до data-driven моделі прийняття рішень. Інтегрована цифрова екосистема дозволяє синхронізувати горизонтальні та вертикальні управлінські зв'язки та оптимізувати використання ресурсів і водночас потребує системного врахування інвестиційних, кадрових, інституційних та кібербезпекових ризиків, що в сукупності створює передумови для зміцнення стійкості великотоварних сільськогосподарських підприємств і їх інтеграції до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України на шляху до ЄС: досвід Центральної та Східної Європи та виклики війни. Український інститут майбутнього. 2025. URL: <https://uifuture.org/en/reports-en/agricultural-sector-of-ukraine/>.
2. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/proces>
3. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/biznes>
4. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. №1. С. 3-15.
5. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2(1). С.91–97.
6. Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93.
7. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
8. Безрук Д.І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка*. 2023. Вип. 25. С.188-197.
9. Безугла Л.С. Системна трансформація бізнес-процесів великих сільськогосподарських підприємств: економічний та управлінський аспект. *Журнал з менеджменту економіки*. 2026. №1. С. 225-238.
10. Безугла Л.С., Бессонова А.В. Екосистемний підхід до управління бізнес-процесами великих сільськогосподарських підприємств. 2026. *Східна Європа: економіка, бізнес і управління*. 2026. Вип. 1(50). С. 63-69.

- 11.Бей Г., Синиченко А., Сіснерос М. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6695/6636>
- 12.Бізнес як мистецтво керувати процесами. ALLOY. 2022. URL: <https://lnk.ua/0bUc2I0LP>.
- 13.Богашко О., Космідайло І. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 329-335.
- 14.Борщук І. В., Александрович А. В. Основні аспекти застосування аналітичного інструментарію для управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 11(1). С. 38-43.
- 15.Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 89-93.
- 16.Бушуєв С. Д., Івко А. В., Райчук І. В. Вибір моделі організаційної структури проєкту діджиталізації бізнес процесів в контексті синкретичного управління. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. № 28. С. 5-13.
- 17.В Україні агрохолдинги обробляють лише 12% всієї сільськогосподарської землі. URL: https://www.seeds.org.ua/v-ukraini-agroxoldingi-obroblyayut-lishe-12-vsiyei-silskogospodarskoi-zemli/?utm_source=chatgpt.com
- 18.Вакуленко В., Сметан Д., Юнтао Л. Методологічні засади оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2024. 10. С. 66-70.
- 19.Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах). Державна служба статистики України. 2025. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html.

20. Варфалюк В. Інструменти управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного університету природокористування: серія Економіка АПК*. 2024. № 31. С. 146–152.
21. Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування: серія Економіка АПК*. 2025. № 32. С. 146–155.
22. Варфалюк В. В. Економічна сутність поняття «бізнес-процес»: сільськогосподарський аспект. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 22-23 берез.); у 2-х ч. Львів: ЛНАУ, 2023. Ч. 1. С. 27-28..
23. Варфалюк В. В. Екосистемна модель управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу*: матеріали V Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 05 лют. 2026). Кам'янець-Подільський: Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2026. С. 416-419.
24. Варфалюк В. В. Поняття галузевої структури та вертикальної інтеграції великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 27-28 берез.). Львів: ЛНУП, 2024. С. 86-87.
25. Варфалюк В. В. Роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки. *Міжнародна та національна безпека*:

- теоретичні і прикладні аспекти*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 берез.); у 2-х ч. Дніпро: Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. Ч. II. С. 280-281.
26. Варфалюк В. В. Управління бізнес-процесами у системі стратегічного менеджменту великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Дубляни, 11-12 червн. 2025). Дубляни: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2025. С. 152-154.
27. Варфалюк В. В. Управлінський аспект організаційної структури великотоварного сільськогосподарського підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 11 черв.). Полтава: Вид-во ПП «Астроя», 2024. С. 8-10.
28. Варфалюк В.В. Інтеграція функціонального та процесного механізмів в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VII Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 25-26 берез.); у 2-х ч. Львів: ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2026. Ч. 1. С. 27-28.
29. Витоптова В.А. Дослідження стану та проблем сільського господарства України в умовах воєнного часу. *Аграрні інновації*. 2024. №23. С. 210-213.
30. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 67–73.
31. Гадзало Я.М., Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Аграрна реформа в Україні, її наукове забезпечення, результативність. *Економіка АПК*. 2021. №7. С. 6-15.

32. Гальків Л., Грищук Д. До питання генезису поняття «бізнес-процес». *Сталий розвиток економіки*. 2016. №3(32). С. 86-91.
33. Гелей Л. О. Критерії та підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів торговельних підприємств. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/9.pdf.
34. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Управління фінансами в агрохолдингах. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції: збірник тез III Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Дубляни, 26 квітн.); у 2-х ч. Дубляни: ЛНУП, 2023. Ч. II. С. 131-132.*
35. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В., Ханас В. А. Економічні процеси та їх місце у функціонуванні сільськогосподарських підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практич. форуму (Львів, 4–6 жовт. 2023 р.). Львів: ЛНУП, 2023. С. 38-40.*
36. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Бізнес-процеси як економічна категорія управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2026. №4. С. 83-93.
37. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. №1-2. С. 60-68.
38. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Цифрова трансформація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2026. №55. С. 90-97.
39. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1. С. 145-150.
40. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес процес. Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>

- 41.Грещук Г.І. Аналіз еколого-економічних характеристик використання земель сільськогосподарського призначення в Україні. *Збалансоване природокористування*. 2017. №4. С. 109-117.
- 42.Гузенко М. Вектори розвитку сільського господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету: Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 342. № 3(2). С. 12-16.
- 43.Данкевич В.Є., Іванюк О.В. Формування системного менеджменту та цифрових стратегій управління в агробізнесі: досвід країн ЄС. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8. С. 92-104.
- 44.Дем'яненко С.І. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? Київ, 2008. 20 с.
- 45.Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- 46.Демчук О. І., Русин-Гриник Р. Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економічний простір*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3849/3769>
- 47.Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
- 48.Дідур С. В., Труніна І. М., Білик М. Ю. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2618>
- 49.Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. 2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A185.
- 50.Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3). С.32-35.

- 51.ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
- 52.Дурняк Б.В., Машков О.А., Сабат В.І. Понятійний апарат теорії процесного управління. *Моделювання та інформаційні технології*. 2013. Вип. 70. С. 146–153.
- 53.Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 6. С. 66-79.
- 54.Єсип А.І., Бондаренко С. В. Роль цифрових платформ та екосистем у формуванні сучасної бізнес-моделі аграрного підприємства. *Економіка і регіон*. 2024. №3. С. 78–85.
- 55.Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2022. Is. 4. С. 82-91.
- 56.Жуковська В.М., Климанський В.І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4603>.
- 57.Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: <https://lnk.ua/N5ubPp4iG>.
- 58.Земельний кодекс України : Закон від 25.10.2001 р. № 2768-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.
- 59.Індекси сільськогосподарської продукції. Державна служба статистики України. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/sg_rik/arch_iosv.htm.
- 60.Квятко Т. М. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 57–62.
- 61.Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.

- 62.Ковальчук Н.В., Комарова К.В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2102/2031/>.
- 63.Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41.
- 64.Копець, Г., Мірошник, Р., Дереворіз, М. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5834>
- 65.Коптєва Г.М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785>.
- 66.Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
- 67.Корнійко Я., Юрцева О. Цифрова зрілість підприємства в управлінні бізнес-процесами ланцюгів поставок. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 18. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/644>.
- 68.Корогод І.В. Генезис і сутнісна характеристика бізнесу в контексті економічних учень. *Економіка і регіон*. 2012. № 2. С. 57–62.
- 69.Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
- 70.Кравчук І., Ковальчук В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. №71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-87>.
- 71.Кравчук І.І. Система управління агрохолдингами: вплив на розвиток сільського соціуму. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222762.pdf>

- 72.Крейдич І. М., Івата В. В., Швець К. М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15.
- 73.Кривець Ю.М. Переваги, недоліки та можливості вдосконалення технологій корпоративного управління аграрними підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 2 С. 89-92.
- 74.Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 7-21.
- 75.Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В., Люльчак З.С. Впровадження процесного управління у логістичну діяльність фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2013. № 2. С. 9-16.
- 76.Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197.
- 77.Лободяк С.І.. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507>
- 78.Майданюк С. І., Паламарчук В. І. Онтологія бізнес-процесів як умова забезпечення економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(1). С. 131-136.
- 79.Маркович Н.В., Прокопишин О.С. Управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану: виклики та адаптаційні механізми. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1(22). С. 169-176.
- 80.Маркович Н.В., Урба С.І., Батюк Г.В. Оптимізація управління бізнес-процесами у аграрних формуваннях Львівщини. *Інтелект ХХІ*. Вип. 3. 2023. С. 65-73.
- 81.Мельник А. О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 63-70.

- 82.Микало О.І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3132>.
- 83.Мисилук В.С. Методичні підходи до оцінювання рівня зрілості організаційного дизайну корпоративного підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 4. С. 64-71.
- 84.Мірошник Р., Артимишин Ю., Скараба І. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6738>.
- 85.Мірошник Р.О., Дереворіз М.В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3963>.
86. Моделювання бізнес-процесів. URL: <https://foxmanager.com.ua/modelyuvannya-biznes-procesiv/>.
- 87.МХП інвестує в альтернативний білок: до 2030 року – 400 т протеїну з комах і 100 тис. т переробки відходів. URL: <https://lnk.ua/83Kg96Udq>.
- 88.Наврозова Ю.О., Терещенко А.О. Бізнес-процеси круїнгової компанії: сутність, класифікація і структура. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. №1 (70). С. 59-70.
- 89.Нагара М. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 26-32.
- 90.Негрей М.В., Клименко Н.А. Цифрова трансформація сільського господарства: аналіз агротехнологічного ландшафту України. *Агросвіт*. 2024. №5. С. 61-69.
- 91.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
- 92.Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127-131.

93. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104-110.
94. Ольшанський О. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6. С. 53-55.
95. Осокін Г. В. Смарт-економіка як трансформаційне середовище еволюції бізнес-моделей підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 489-498.
96. Офіційний сайт агрокорпорації «Крупець». URL: <https://krupets.com.ua/>
97. Петренко О. І., Юрченко М. А. Управління бізнес-процесами суднобудівних та судноремонтних підприємств України на основі сценарного підходу в період невизначеності. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2023. № 9(1). С. 98-105.
98. Підоричева І.Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 54–92.
99. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/ploshchi-valovi-zbory-ta-urozhaynist-silskohospodarskykh-kultur-misyachna>.
100. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
101. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. К.: Вид-во «Наш формат». 2019. 624 с.
102. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf.
103. Пріб А. Г. Екосистеми аграрного підприємництва як сучасний механізм інтеграції господарюючих суб'єктів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-40>.

104. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20240903#Text>
105. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
106. Про оренду землі: Закон України від 06.10.1998 р. № 161-XIV(із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text>.
107. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174>
108. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21.07.2020 р. № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>
109. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
110. Прокопенко М. О. Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно-орієнтованого підходу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_55
111. Прокопишин О. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1 (30). С. 331–342.
112. Прокопишин О.С., Дранус Л.С., Дранус В.В. Управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах та їх фінансове забезпечення. *Ефективна економіка*. 2026. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9221>
113. Публікації. Державна служба статистики України. 2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A190

114. Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б., Зінкевич В. І. Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами в організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 193-199.
115. Ринок землі: ТОП-10 агрохолдингів за площею сільгоспугідь у 2025 році. URL: https://dengi.ua/ua/agro/9756441-rinok-zemli-top-10-agrokholdingiv-zaploscheyu-silgospugid-u-2025-rotsi?utm_source=chatgpt.com
116. Романюк І. А. Сучасний стан і тенденції використання трудових ресурсів у сільському господарстві. *Таврійський науковий вісник*. 2012. Вип. 82. С. 300-304.
117. Сагайдак М.П., Гончар В.В., Колос І.В., Теплюк М.А. Вплив цифрової трансформації на розвиток соціально відповідальних бізнес-екосистем. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3(17). URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/599/450/>.
118. Садовник О. В. Розвиток екосистеми інноваційного підприємництва агробізнесу в умовах турбулентності. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2023. Вип. 31. С. 301–312.
119. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. 2020. *Інноваційна економіка*. № 1-2. С. 79-84.
120. Свірський Ю. Б. Сутність та принципи управління бізнес-процесами на основі моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. №37. С. 113-118.
121. Світлишин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2(104). С. 58–64.
122. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
123. Сікачина О., Гагалюк Т. Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2025. 64 с.

124. Станасюк, Н. Бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-135>.
125. Стегней М. І. Сучасні підходи до управління бізнес процесами в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2023. № 7-8. С. 4-9.
126. Стрілок О. Сутність категорій «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів». *Економіка і управління*. 2025. Вип. 57. С. 55-64.
127. Телічко Н., Білий О. Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2022. № 3. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/43/>
128. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №2. С. 115-119.
129. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3(1). С. 113-122.
130. Тіханова Т. Ю., Калінчик О. В., Кузнєцова М. А., та ін. Основи бізнесу : навч. посібник. Одеса: Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2007. 188 с.
131. Томілін О., Аранчій Д., Павленко А. Сучасний стан та динаміка змін земельних ресурсів у сільському господарстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2279>.
132. Транченко Л. В., Терещук Н. В. Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2021. № 1-2. С. 14-24.
133. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.

134. Урба С. І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2014. № 51. С. 215-221.
135. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30-33.
136. Цивільний кодекс України : Закон від 16.01.2003 № 435-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
137. Циганенко О., Зубко К., Самусь Г. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1236/1191>.
138. Черевко Г.В. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5. №1-2. С. 36-42.
139. Череп А. В., Лисенко О.А. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 227 с.
140. Черниш О. І., Гуренко С. А. Побудова стратегії реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 111-120.
141. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. С. 125–131.
142. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
143. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. №2. С. 74-84.

144. Шитікова Л., Пуліна Т., Ярошенко О. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. 2025. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2025. № 4. С. 142–150.
145. Шкрабак І. В., Латишева О. В., Шевченко Н. Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес-процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3. С. 66-73.
146. Шматько Н.М., Яковенко С.В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 119-124.
147. Штучний інтелект для вирощування курей та зерна. Агрохолдинги МХП, «Астарта» та Kernel випередили бум ШІ та вже роками мають власні розробки. Як це заощаджує компаніям мільйони доларів. *Forbes*. 2024. URL: <https://lnk.ua/8i4TN3lVx>.
148. Шульга О.А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6798>
149. Ярмоленко Ю.О. Програма створення цифрової платформи для кооперації та балансування сільськогосподарського виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.61>.
150. Яців І., Кушка П. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 288-295. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-44>
151. Яців І., Яців С. Розмір сільськогосподарських підприємств як чинник їх конкурентоспроможності та ефективності. *Аграрна економіка*. 2025. Т.18. №1-2. С. 40-49.
152. Abbasi R., Martinez P., Ahmad R. The digitization of agricultural industry – a systematic literature review. *Digital Communications and Networks*. 2022. Vol. 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772375522000090>.

153. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, Is. 1. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451>.
154. Danilova K. B. Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal*. 2019. Vol. 25, Is. 6. URL: <https://lnk.ua/hC8fF2bYz>.
155. Finger R. Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems. *European Review of Agricultural Economics*. 2023. Vol. 50, Is. 4. P. 1277–1309.
156. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, 2006. 272 p.
157. Iansiti M., Levien R. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
158. James Harrington H., Esseling E. K. C., van Nimwegen H. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. 1st Edition. McGraw Hill Professional. 1997. 314 p.
159. Kanda W. Systems and Ecosystems in the Circular Economy: What's the Difference? *Journal of Circular Economy*. 2023. Vol. 1, Iss. 3. URL: <https://lnk.ua/diKoxbydY>
160. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. 1996.
161. MacDonald J. M., Hoppe R. A. Large Family Farms Continue to Dominate U. S. Agricultural Production. URL: <https://lnk.ua/xcjJhGt2I>.
162. Makarova V., Mykhailov A., Bezuhla L., Matviienko H. and Marynenko N. Management of Ecological Land Destructions as a Basis for the Formation of Green Marketing. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 383-392.
163. Moore, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, Is. 3. P. 75–86.

164. Parmenter D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons. 2015.
165. Pidun U., Reeves M., Knust N. How Do You Manage a Business Ecosystem? 2021. BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-manage-business-ecosystem>.
166. Porter M. E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. Is. 63. P. 149-160.
167. Pyzdek T. The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at All Levels. McGraw-Hill. 2003.
168. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>.
169. Small vs. Large agribusiness: key similarities, differences, and sustainability trends. Ecosystems United. URL: <https://ecosystemsunited.com/small-vs-large-agribusiness/>.
170. Tracex Technologies. 5 Benefits of Farm Management Systems for Enterprises. TraceX Tecnologis. 2024. URL: <https://tracextech.com/5-benefits-of-farm-management-systems-for-enterprises/>.
171. Wegner D., Dolci P., Sarturi G. Digital Innovation Ecosystems in Agriculture: A Systematic Review–Based Framework. 2025. URL: <https://lnk.ua/8s1DNJWNB>.
172. Yatsiv, I., Cherevko, H. Economic and Social Consequences of the Concentration of Production in Agricultural Enterprises in Ukraine. *Folia Oeconomica Stetinensia*. 2022. Vol. 22 (2). P. 224–245.
173. Zelisko, N., Raiter, N., Markovych, N., Matskiv, H., Vasylyna, O. Improving business processes in the agricultural sector considering economic security, digitalization, risks, and artificial intelligence. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31(3). P. 10–21.

ДОДАТКИ

Додаток А

Земельний банк провідних агрохолдингів України, 2025 рік, тис. га

Агрохолдинг	Площа землекористування
МХП (МНП)	360
Kernel	353
Ukrlandfarming	330
Агропросперіс (Agroprosperis)	290
Астрата-Київ (Astarta-Kyiv)	212
Континентал Фармерз Груп (Continental Farmers Group)	195
Епіцентр Агро (Epicentr Agro)	167
Аграрні системні технології (Agrarian System Technologies)	150
ГК Енселко (GK Enselko)	134
ІМК (ІМС)	116

Джерело: [115]

Довідка: загальна частка сільськогосподарських земель, що обробляються агрохолдингами в Україні, складає близько 5 млн га. Це близько 12 % всіх сільськогосподарських земель, хоча частка може змінюватися залежно від джерела та методології підрахунку [17].

Додаток Б

Порівняльна характеристика великотоварних сільськогосподарських підприємств та агрохолдингів

Ознака	Великотоварне сільськогосподарське підприємство	Агрохолдинг
Організаційна структура	Єдина юридична особа, або товариство з філіями чи структурними підрозділами	Група юридично самостійних підприємств (дочірні підприємства, асоційовані компанії), об'єднаних материнською (керуючою) компанією через володіння контрольним пакетом акцій або корпоративним договором
Юридична форма	ТОВ, АТ, фермерське господарство тощо. Це цілісне підприємство.	Холдингова структура, де основним принципом є єдність контролю при збереженні юридичної самостійності учасників
Масштаб інтеграції	Здебільшого охоплює один або кілька етапів аграрного ланцюга (наприклад, лише рослинництво або рослинництво + тваринництво + переробка)	Вертикально інтегрована структура, яка охоплює повний цикл створення вартості: виробництво сировини, зберігання (елеватори), переробка, логістика, торгівля (збут)
Мета управління	Ефективне управління виробництвом і фінансами одного суб'єкта	Централізоване управління фінансовими потоками та стратегією всієї групи, оптимізація внутрішньогрупових взаєморозрахунків (трансфертне ціноутворення)
Фінансування	Залучення капіталу для одного підприємства	Залучення капіталу на рівні материнської компанії (первинне публічне розміщення акцій, випуск облігацій) з подальшим внутрішнім перерозподілом між дочірніми підприємствами
Територіальна ознака	Часто сконцентроване в межах одного або кількох сусідніх регіонів	Може мати активи (земельний банк, елеватори) по всій країні, або, навіть, за її межами

Джерело: узагальнено автором

Пояснення ключових термінів

1. Великотоварне сільськогосподарське підприємство – це економічний термін, що описує підприємство, яке працює у великих масштабах (значний земельний банк, велика кількість поголів'я, великі обсяги виробництва та збуту) і його бізнес-процеси орієнтовані на створення доданої вартості та сталий розвиток. Великотоварне сільськогосподарське підприємство може бути як великим ТОВ чи фермерським господарством, так і частиною агрохолдингу.

2. Агрохолдинг – це організаційно-правова форма. Його відмінність полягає в тому, що ключові процеси (виробництво, логістика, переробка) здійснюють окремі, юридично незалежні компанії, які контролюються єдиним центром – керуючою компанією. Це дозволяє ефективніше управляти ризиками, оптимізувати податки та залучати інвестиції.

Додаток В

Організаційна структура агрокорпорації «Крупець» Дубенського району Рівненської області



Агрокорпорація «Крупець» включає групу підприємств, які спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур, виробництві курячих яєць, яєчних продуктів, м'яса бройлерів, соняшникової і соєвої олії, комбікормів, кормових добавок для сільськогосподарських тварин, сушіння і зберігання зерна.

В структурі агрокорпорації є елеваторно-сушильні комплекси, комбікормові та олійний заводи, цех переробки сої, птахокомплекси по вирощуванню бройлерів та курей-несучок на яких встановлено сучасне обладнання з Європи та США.

Кількість співробітників – приблизно 300 осіб.

Земельний банк – біля 8 тис. га.

Джерело: [96]

Додаток Г

Типові крос бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств

1. Планування та перебіг посівної кампанії («Від ідеї до сходу») – наймасштабніший крос-функціональний процес, де задіяні майже всі служби.

- Учасники: Агрономічна служба (технологічні карти) → Фінансовий відділ (бюджетування) → Відділ закупівель (насіння, добрива) → Технічна служба (готовність парку) → Оператори (виконання).

- Мета: Вчасне забезпечення ресурсами та вихід техніки в поле в оптимальні агротехнічні терміни.

2. Виробничий цикл вирощування і переробки продукції у птахівництві – наскрізний крос-процес, який охоплює всі ключові підрозділи підприємства і вимагає жорсткої синхронізації в часі, адже жива птиця – це «біологічний конвеєр», який неможливо зупинити.

- Учасники: Зоотехнічна служба, відділ маркетингу, відділ планування (планування обсягів посадки птиці) → Цех інкубації, ветслужба (інкубація) → Дільниці вирощування, кормоцех, логістика (вирощування) → Дільниці сортування, цех забою, технологи, ветконтроль (виробництво харчового яйця, забій птиці, переробка) → Склад готової продукції, відділ продажу, транспортний відділ (збут та логістика).

- Мета: Синхронізація роботи біологічних, технологічних та логістичних ланок для забезпечення безперервного циклу біологічного перетворення у птахівництві, мінімізації втрат на всіх етапах виробництва та гарантованого постачання безпечної продукції кінцевому споживачу.

3. Управління врожаєм та логістика («Від поля до елеватора») – процес, де швидкість передачі інформації визначає збереження якості зерна.

- Учасники: Поле (механізатори) → Логісти (замовлення машин) → Елеватор (приймання та аналіз якості) → Служба безпеки (контроль вагових) → Бухгалтерія (облік зерна).

- Мета: Мінімізація втрат при збиранні та транспортуванні, швидке оприбуткування продукції.

4. Технічне обслуговування та ремонти – наскрізний процес, що забезпечує безперебійність роботи під час пікових навантажень.

- Учасники: Диспетчери (моніторинг напруцювання мотогодин) → Інженерна служба (дефектовка) → Відділ постачання (замовлення запчастин) → Фінансовий контроль (затвердження витрат).

- Мета: Запобігання простоям дорогої техніки в розпал сезону.

5. Управління земельним банком – критичний процес для великотоварних сільськогосподарських підприємств, що пов'язаний із великою кількістю пайовиків.

- Учасники: Земельний відділ (робота з орендодавцями) → Юристи (договори) → Бухгалтерія (нарахування орендної плати) → Виробничий відділ (актуалізація меж полів).

- Мета: Юридична чистота земельного банку та лояльність пайовиків (вчасно видана продукція чи гроші).

6. Моніторинг та контроль («Точне землеробство») – це цифровий наскрізний процес, що об'єднує ІТ та агрономію.

- Учасники: ІТ-відділ (налаштування GPS, датчиків, дронів) → Аналітики (обробка супутникових знімків) → Агрономи (прийняття рішень про підживлення) → Оператори техніки (диференційоване внесення).

- Мета: Оптимізація витрат засобів захисту рослин та добрив за рахунок точних даних.

Додаток Д

Характеристики якості роботи птахоферми для побудови будинку якості

- A. Рівень автоматизації виробничих процесів
- B. Стабільність технологічних режимів (годівля, освітлення, мікроклімат)
- C. Якість обладнання та його технічний стан
- D. Дотримання технології вирощування птиці
- E. Контроль якості на всіх етапах виробництва
- F. Рівень інновацій (нові корми, технології утримання)
- G. Відповідність державним стандартам (ДСТУ, НАССР)
- H. Дотримання санітарно-гігієнічних норм
- I. Контроль ветеринарного стану птиці
- J. Частота та ефективність дезінфекції
- K. Система простежуваності продукції
- L. Рівень викидів та запахів
- M. Система утилізації відходів
- N. Раціональне використання води та енергії
- O. Дотримання екологічних норм
- P. Вплив на навколишнє середовище
- Q. Кваліфікація персоналу
- R. Рівень навчання та підвищення кваліфікації
- S. Ефективність управління виробництвом
- T. Система мотивації персоналу
- U. Оперативність прийняття рішень
- V. Своєчасність постачання продукції
- W. Надійність транспортування
- X. Умови зберігання та транспорту
- Y. Гнучкість у виконанні замовлень
- Z. Рівень обслуговування клієнтів
- AA. Собівартість продукції
- BB. Рівень втрат і браку
- CC. Продуктивність виробництва
- DD. Співвідношення «ціна – якість»
- EE. Ефективність використання ресурсів

Додаток Е

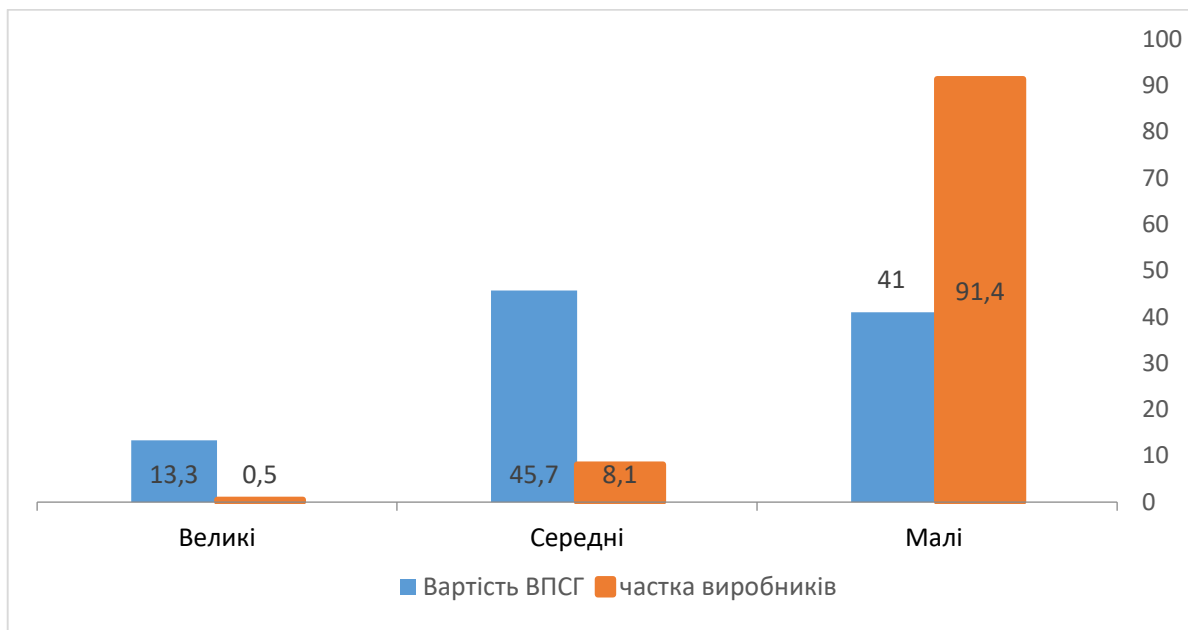


Рис. Е.1. Структура продукції сільського господарства
у 2024 році (фермерські господарства), %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

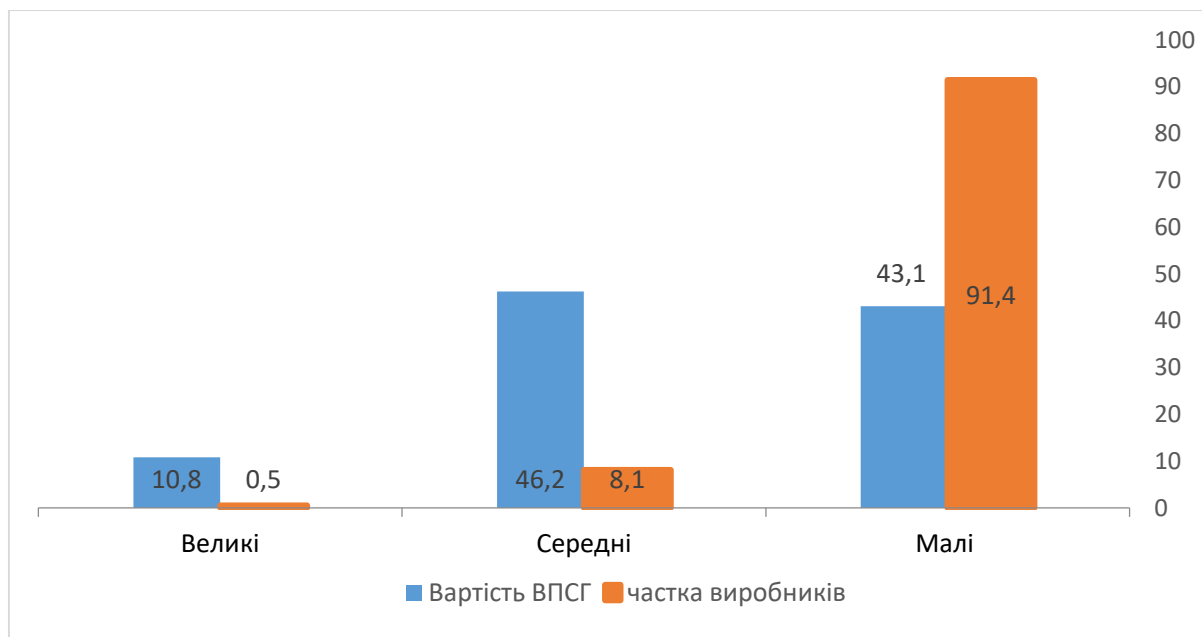


Рис. Е.2. Структура продукції рослинництва у 2024 році (фермерські
господарства), %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

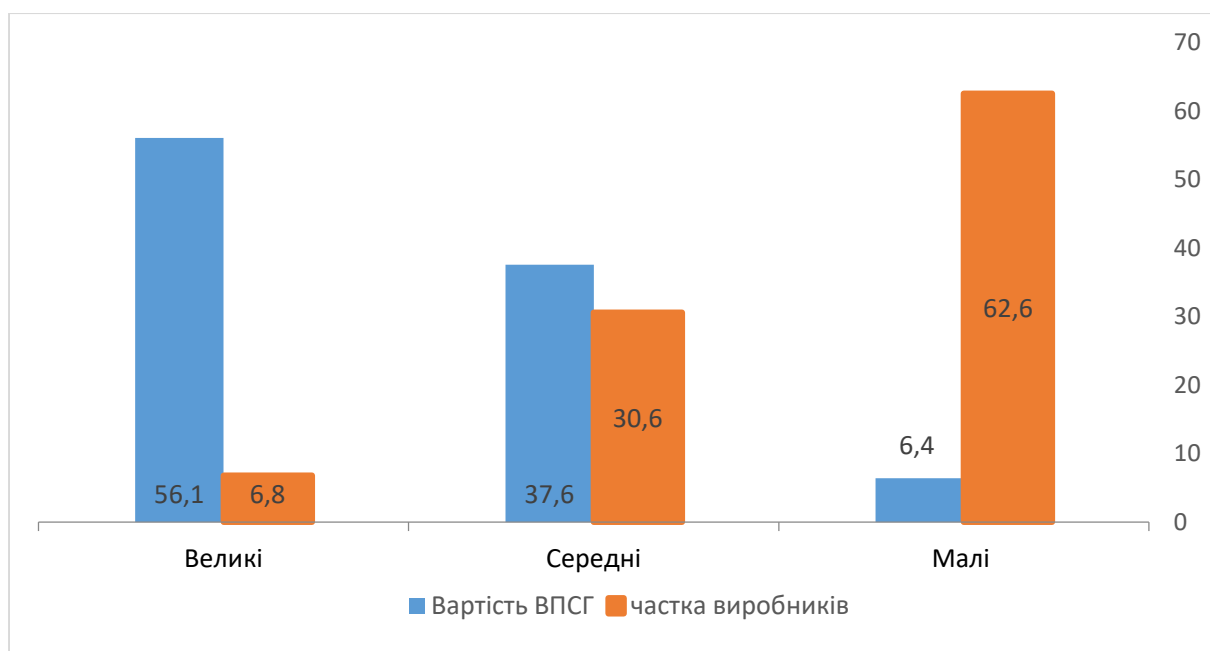


Рис. Е.3. Структура продукції тваринництва у 2024 році (фермерські господарства), %

Джерело: розраховано згідно з [19; 49; 123]

Додаток Ж

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА ЗРІЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Шановний керівнику підприємства!

Це опитування проводиться з метою з'ясування стану та зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств (середніх і великих сільськогосподарських підприємств).

Бізнес-процеси є системною основою діяльності підприємства, оскільки саме через них забезпечується перетворення ресурсів у кінцевий результат, створення споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей. Рівень зрілості бізнес-процесів відображає ступінь їх формалізації, керованості, узгодженості та здатності до адаптації, а також спроможність підприємства управляти діяльністю на основі даних і результатів, а не інтуїтивних рішень. Чим вищою є зрілість бізнес-процесів, тим стабільнішими, прозорішими й ефективнішими стають управлінські механізми, що особливо важливо для великоварних сільськогосподарських підприємств в умовах підвищених ризиків, сезонності та нестабільного зовнішнього середовища.

1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

1.1. Як давно функціонує Ваше підприємство?

менше 3 років
від 3 до 10 років
від 10 до 20 років
більше 20 років

1.2. Якою є чисельність працівників підприємства (станом на початок 2026 року)?

до 10 осіб
від 11 до 50 осіб
від 51 до 250 осіб
понад 250 осіб

1.3. Якою є площа земельних угідь підприємства (станом на початок 2026 року)?

немає землі в користуванні
від 1 до 500 га
від 501 до 2000 га
понад 2000 га

1.4. Вкажіть організаційно-правову форму підприємства

ТОВ
фермерське господарство
приватне підприємство
акціонерне товариство
інше

1.5. Вкажіть спеціалізацію підприємства

рослинництво
тваринництво
змішане виробництво
переробка
інше

1.6. Вкажіть ваш управлінський досвід

до 5 років
6-10 років
11-20 років
більше 20 років

2. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Чи здійснюється поділ діяльності підприємства на окремі бізнес-процеси?

Так, чітко визначені
Частково
Ні, діяльність організована функціонально

2.2. Чи виділені бізнес-процеси як об'єкт управління на підприємстві?

Так
Частково
Ні

2.3. Які бізнес-процеси формалізовані (регламентовані) на підприємстві?

Виробничі
Забезпечувальні (закупівля, логістика)
Управлінські
Фінансові
Збутові
Не формалізовані

2.4. У якій формі формалізовані (зафіксовані) бізнес-процеси? (оберіть до 3)

Регламенти, положення
Посадові інструкції
Схеми/карти процесів
Технологічні карти
Усні домовленості
Не зафіксовані

2.5. Чи визначені відповідальні особи за окремі бізнес-процеси?

Так, за всі
Лише за ключові
Ні

2.6. Хто відповідає за організацію та координацію бізнес-процесів?

Керівник підприємства
Керівники структурних підрозділів
Спеціально призначена особа/відділ
Відповідальність не визначена

2.7. Як здійснюється координація між підрозділами в межах бізнес-процесів?

Формалізовано (наради, регламенти)
Частково
Неформально
Відсутня

2.8. З якими основними проблемами в управлінні бізнес-процесів Ви стикаєтесь? (оберіть до 3)

Дублювання функцій
Нечіткий розподіл відповідальності
Надмірна централізація управління
Низька координація між підрозділами
Брак кваліфікованих кадрів
Вплив зовнішніх факторів (ринок, воєнні умови)

2.8. Чи здійснюється перегляд бізнес-процесів?

Систематично
За потреби
Не здійснюється

2.9. Назвіть основні перешкоди для підвищення ефективності бізнес-процесів (оберіть до 3)?

Фінансові обмеження
Недостатній рівень управління
Кадрові проблеми
Опір змінам
Недостатня цифрова готовність
Нестабільність ринку / воєнний стан
Сезонний чинник
Високі ризики

2.10. Які напрями вдосконалення бізнес-процесів є пріоритетними для вашого підприємства?

Оптимізація структури управління
Покращення фінансового стану
Чіткий розподіл відповідальності
Регламентація процесів
Цифровізація та автоматизація процесів
Навчання персоналу
Інновації

2.11. Які управлінські компетенції є ключовими для розвитку бізнес-процесів підприємства (оберіть до 3)?

Процесне мислення
Управління змінами
Аналітичні навички
Цифрові компетенції
Лідерство

2.12. Чи застосовує ваше підприємство практики соціальної відповідальності (гідні умови й оплата праці, етичне ведення бізнесу, прозорість і об'єктивність у наданні інформації, запобігання негативного впливу на навколишнє середовище, збереження земельних ресурсів, підтримка територіальних громад, благодійна діяльність)?

Так
Частково
Ні

3. ОЦІНКА ЗРІЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

3.1. Оцініть зрілість ключового бізнес-процесу вашого підприємства за низкою критеріїв від 1 до 5, де 1 свідчить про низький рівень, а 5 – оптимізований

1	2	3	4	5	6
ДИЗАЙН ПРОЦЕСУ – наявність і повнота опису бізнес-процесів; чітке визначення входів, виходів та меж процесів; стандартизація та уніфікація процесів; адаптованість процесів до сезонності аграрного виробництва; наявність карт, схем, регламентів процесів.					
ВИКОНАВЦІ – відповідність кваліфікації виконавців вимогам процесів; чіткість посадових обов'язків; рівень обізнаності виконавців щодо процесів; дисципліна виконання регламентів; доступ до необхідної інформації та ресурсів; участь персоналу у вдосконаленні процесів; стабільність кадрового складу в ключовому процесі.					

1	2	3	4	5	6
ЛІДЕРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ (ВІДПОВІДАЛЬНІ) – офіційне закріплення відповідальних за процеси; чіткість повноважень і зон відповідальності; участь відповідальних у проектуванні та перегляді процесів; контроль результатів і дотримання стандартів; прийняття управлінських рішень щодо змін процесів; координація між підрозділами; персональна відповідальність за результат процесу.					
ІНФРАСТРУКТУРА - наявність сучасної матеріально-технічної бази; використання інформаційних систем (ERP, облікові, агросистеми); інтегрованість ІТ-рішень між процесами; доступність даних для управління; надійність технічного забезпечення; рівень автоматизації ключових процесів; відповідність інфраструктури масштабам підприємства.					
МЕТРИКИ (ВИМІРЮВАНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ) - наявність системи показників ефективності процесів; регулярність збору та аналізу даних; використання показників у прийнятті рішень; прозорість і зрозумілість метрик для персоналу; поєднання фінансових і нефінансових показників; орієнтація на результат, а не лише на виконання операцій.					
УПРАВЛІНСЬКА ЗРІЛІСТЬ - підтримка процесного підходу з боку керівництва; інтеграція бізнес-процесів у систему управління; стратегічна орієнтація процесів; здатність до управління змінами; культура безперервного вдосконалення; системність управлінських рішень; готовність до інновацій та цифрової трансформації.					

Додаток 3

**Розрахунок інтегрального показника зрілості бізнес-процесів
великотоварних сільськогосподарських підприємств на основі вагових
коефіцієнтів за визначеними критеріями**

№ підприємства	Оцінка критерію						<i>I_{pm}</i>
	<i>K1</i>	<i>K5</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>	<i>K6</i>	
	Ваговий коефіцієнт						
	0,15	0,2	0,15	0,2	0,1	0,2	
1.	3	3	3	3	3	3	3,0
2.	3	3	3	3	3	3	3,0
3.	3	4	4	3	2	3	3,25
4.	4	4	4	4	4	4	4,0
5.	4	5	5	4	4	4	4,35
6.	5	5	5	5	5	5	5,0
7.	4	4	3	4	4	4	3,85
8.	1	2	2	2	1	2	1,75
9.	3	3	3	3	3	3	3,0
10.	4	4	4	4	4	5	4,2
11.	4	4	4	4	3	4	3,9
12.	4	4	4	4	5	4	4,1
13.	3	3	3	4	3	3	3,2
14.	3	3	3	4	3	3	3,2
15.	4	4	4	4	3	4	3,9
16.	4	4	4	4	4	3	3,8
17.	5	5	5	4	4	5	4,7
18.	4	4	4	4	4	4	4,0
19.	4	3	4	4	3	4	3,7
20.	4	5	4	4	3	4	4,1
21.	5	5	5	5	5	5	5,0
22.	4	4	4	4	4	4	4,0
23.	4	4	4	4	4	4	4,0
24.	3	4	5	3	4	5	4,0
25.	5	4	4	4	4	4	4,15
26.	3	3	4	4	4	4	3,65
27.	3	3	3	3	3	3	3,0
28.	4	3	2	4	4	3	3,3
29.	5	5	5	5	5	5	5,0
30.	1	2	1	2	2	2	1,7
31.	4	4	4	4	4	4	4,0
32.	4	4	4	4	4	4	4,0
33.	1	2	2	1	2	2	1,65

34.	1	3	2	2	2	2	2,05
35.	1	1	1	1	1	1	1,0
36.	1	2	1	1	1	2	1,4
37.	2	3	4	5	5	5	4,0
38.	5	5	5	5	5	5	5,0
39.	1	1	1	1	1	1	1,0
40.	1	2	2	2	2	2	1,85
41.	1	1	1	1	1	1	1,0
42.	1	1	1	1	1	1	1,0
43.	1	1	1	1	1	1	1,0
44.	3	2	3	3	2	3	2,7
45.	4	3	4	3	3	4	3,5
46.	2	2	2	2	2	2	2,0
47.	3	4	4	4	4	4	3,85
48.	4	4	4	4	4	4	4,0
49.	4	3	3	4	3	4	3,55
50.	3	4	3	3	3	3	3,2
51.	3	2	1	3	3	1	2,1
52.	2	2	2	4	3	2	2,5
53.	4	3	3	4	4	4	3,65
54.	3	3	4	3	3	4	3,35
55.	1	3	3	2	3	2	2,3

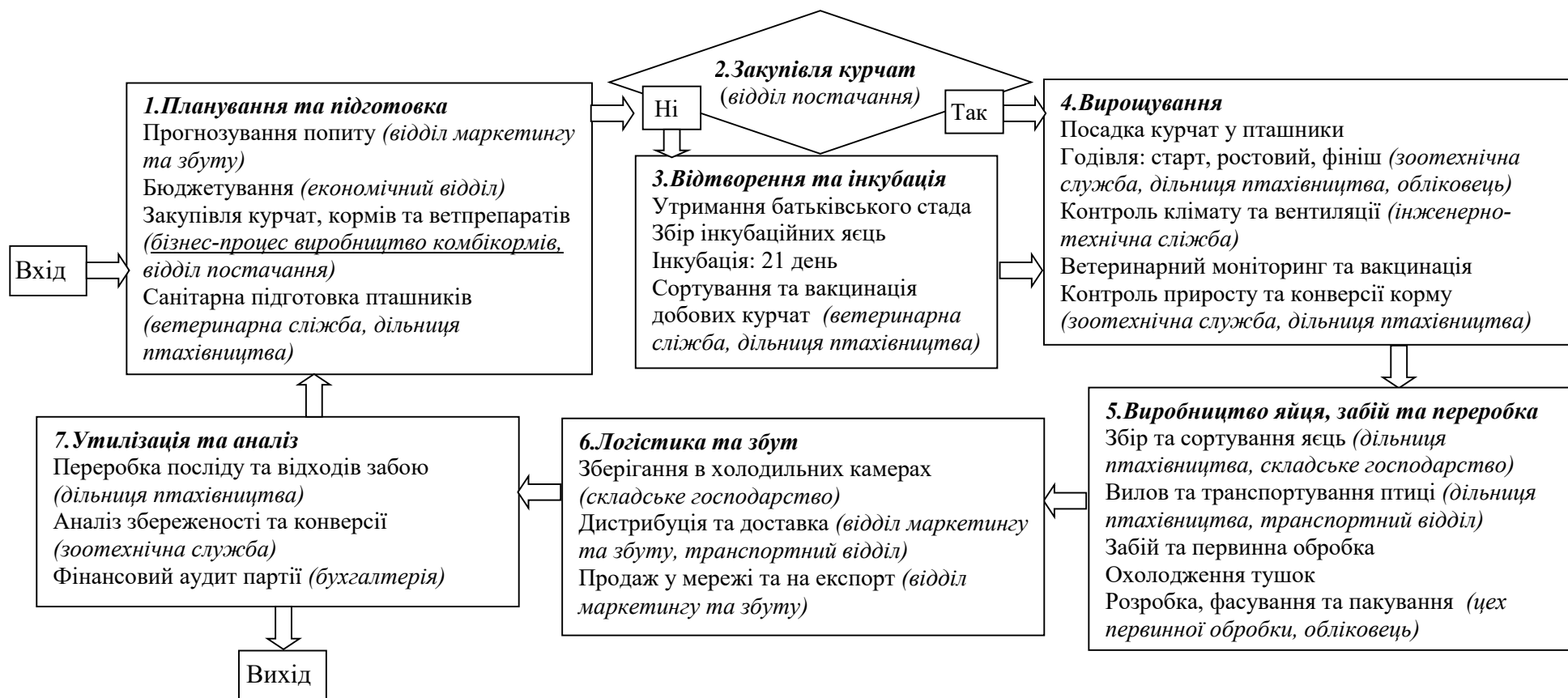
Джерело: розраховано за результатами опитування керівників великих і середніх сільськогосподарських підприємств Львівської та Рівненської областей у 2026 році

Додаток К



Рис. К.1. Карта бізнес-процесу вирощування зернових культур

Джерело: власна розробка автора



Лідер бізнес-процесу: _____

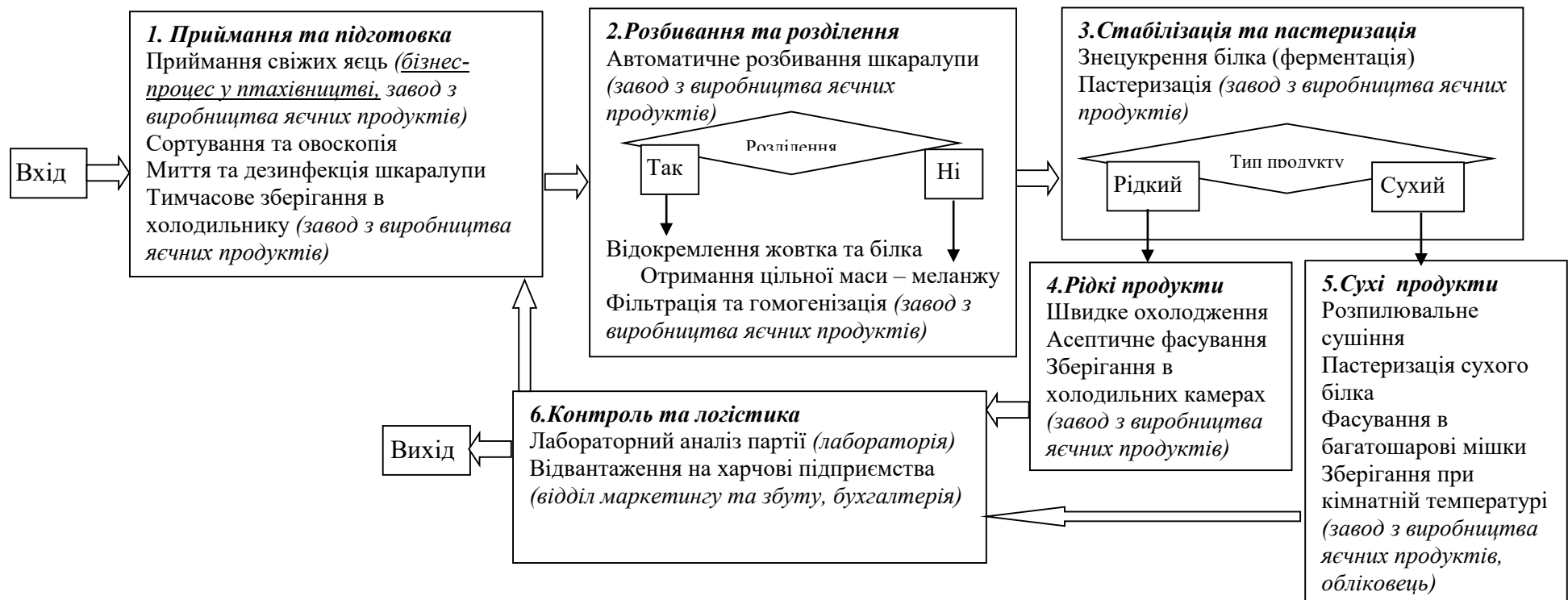
Рис. К.2. Карта бізнес-процесу у птахівництві

Джерело: власна розробка автора



Рис. К.3. Карта бізнес-процесу виробництва комбикорму

Джерело: власна розробка автора



Лідер бізнес-процесу: _____

Рис. К.4. Карта бізнес-процесу виробництва яєчних продуктів

Джерело: власна розробка автора



Лідер бізнес-процесу: _____

Рис. К.5. Карта бізнес-процесу управління великотоварним сільськогосподарським підприємством

Джерело: власна розробка автора



Лідер бізнес-процесу: _____

Рис. К.5. Карта бізнес-процесу збуту та логістики великотоварного сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка автора

Додаток Л

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. №1-2. С. 60-68 (0,69 авт. арк., дисертанту належить 0,39 авт. арк.; автором обґрунтовано змістовні характеристики та сформульовано авторське тлумачення категорії «бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств»).
2. Варфалюк В. Інструменти управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного університету природокористування: серія Економіка АПК*. 2024. № 31. С. 146–152 (0,6 авт. арк.).
3. Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування: серія Економіка АПК*. 2025. № 32. С. 146–155 (0,6 авт. арк.).
4. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Бізнес-процеси як економічна категорія управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2026. №4. С. 83-93 (1,03 авт. арк., дисертанту належить 0,6 авт. арк.; автором розроблено методичку оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств).
5. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Цифрова трансформація екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2026. №55. С. 90-97 (0,68 авт. арк., дисертанту належить 0,4 авт. арк.; автором змодельовано архітектуру та визначено переваги цифрової платформи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств; запропоновано методичку оцінювання економічного ефекту цифрової трансформації).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Варфалюк В. В. Економічна сутність поняття «бізнес-процес»: сільськогосподарський аспект. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 22-23 берез.); у 2-х ч. Львів: ЛНАУ, 2023. Ч. 1. С. 27-28 (0,1 авт. арк.).
7. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В. Управління фінансами в агрохолдингах. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн v-4 в умовах євроінтеграції*: збірник тез III Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Дубляни, 26 квітн.); у 2-х ч. Дубляни: ЛНУП, 2023. Ч. II. С. 131-132 (0,1 авт. арк., дисертанту належить 0,05 авт. арк.; автором визначено напрямки розподілу фінансових ресурсів в агрохолдингах).

8. Гнатишин Л. Б., Варфалюк В. В., Ханас В. А. Економічні процеси та їх місце у функціонуванні сільськогосподарських підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практич. форуму (Львів, 4–6 жовт.). Львів: ЛНУП, 2023. С. 38-40 (0,2 авт. арк., дисертанту належить 0,05 авт. арк.; автором охарактеризовано сутність, значення та змістовні характеристики поняття «процес»).
9. Варфалюк В. В. Поняття галузевої структури та вертикальної інтеграції великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 27-28 берез.). Львів: ЛНУП, 2024. С. 86-87 (0,1 авт. арк.).
10. Варфалюк В. В. Управлінський аспект організаційної структури великотоварного сільськогосподарського підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 11 черв.). Полтава: Вид-во ПП «Астроя», 2024. С. 8-10 (0,1 авт. арк.).
11. Варфалюк В. В. Роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 21 берез.); у 2-х ч. Дніпро: Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. Ч. II. С. 280-281 (0,2 авт. арк.).
12. Варфалюк В. В. Управління бізнес-процесами у системі стратегічного менеджменту великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Дубляни, 11-12 червн. 2025). Дубляни: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2025. С. 152-154 (0,2 авт. арк.).
13. Варфалюк В. В. Екосистемна модель управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу*: матеріали V Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (Кам'янець-Подільський, 05 лют. 2026). Кам'янець-Подільський: Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2026. С. 416-419 (0,2 авт. арк.).
14. Варфалюк В.В. Інтеграція функціонального та процесного механізмів в екосистемі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування)*: матеріали VII Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. (Львів, 25-26 берез.). Львів: ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2026. С. 341-343 (0,2 авт. арк.).

Додаток М



ДОБРОТВІРЬСКА СЕЛИЩНА РАДА
ШЕПТИЦЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Івана Франка, 20, селище Добротвір, Шептицький район, Львівська область, 80411
тел. (03254) 31-150, 31-159, e-mail: dobrotvir.rada@gmail.com, код згідно з ЄДРПОУ 04374128

від 19.02. 2016 р. № 81 На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи
«Управління бізнес-процесами*

великотоварних сільськогосподарських підприємств»

ВАРФАЛЮКА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА

на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань

07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

у діяльність Добротвірської громади

Шептицького району Львівської області

Пропозиції Варфалюка Вадима Володимировича щодо використання методів опису, аналізу і оптимізації бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств заслуговують на увагу та будуть використані у реалізації ключових положень Стратегії розвитку Добротвірської громади на період до 2027 року. Виокремлення методу «Будинок якості» (House of Quality) для забезпечення та оцінки цінності продукції, яку очікує споживач за умови мінімальної її вартості, заслуговує на увагу з позиції формування довіри до великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Разом з тим, цінними з позиції практичного застосування є науково-прикладні положення про те, що управлінські рішення органів місцевого самоврядування повинні фокусуватись навколо питань інклюзивного розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Селищний голова



Тарас КЕЛЕБЕРДА



ВЕРБЬСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

вул. Львівська, 88, с. Верба, Дубенського району, Рівненської області, 35670,

e-mail: verba-rada@ukr.net, ЄДРПОУ 04385238

03.03.2026 № 358/02-20

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації

«Управління бізнес-процесами

великотоварних сільськогосподарських підприємств»

ВАРФАЛЮКА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА

на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань

07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

у діяльності Вербської сільської територіальної громади

Дубенського району Рівненської області

Пропозиції Варфалюка Вадима Володимировича щодо формування партнерства «бізнес-громада» заслуговують на увагу та будуть використані у реалізації ключових положень Стратегії розвитку Вербської територіальної громади на період до 2027 року. Цінними для громади є пропозиції формування моделі партнерства «бізнес-громада» із спільним стратегічним плануванням розвитку територій, участі у громадських слуханнях та підтримки локальних ініціатив. Такий підхід перетворює великотоварне сільськогосподарське підприємство на драйвер комплексного розвитку сільської громади. Своєю чергою для громади це означає стабільність бюджету, додаткові робочі місця, інвестиції та екологічну безпеку.

Сільський голова



Каміла КОТВІНСЬКА



**Товариство з обмеженою
відповідальністю "Агролан Крупець"**

№ 49 від «19» 03 2026 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
«Управління бізнес-процесами
великотоварних сільськогосподарських підприємств»
ВАРФАЛЮКА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА
на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань
07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

Рекомендації Варфалюка Вадима Володимировича щодо процесного управління діяльністю великотоварних сільськогосподарських підприємств заслуговують на увагу та сприятимуть ефективнішій реалізації місії ТОВ «Агролан Крупець» та загалом агрокорпорації «Крупець» як групі підприємств, які спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур, виробництві курячих яєць, м'яса бройлерів, соняшникової і соєвої олії, комбікормів, кормових добавок, сушінні та зберіганні зерна.

Вагомими є:

- пропозиції щодо застосування екосистемного підходу в управлінні бізнес-процесами, зокрема **сукупність управлінських заходів та компетенцій лідерів бізнес-процесів**;
- практичні рекомендації щодо формування карт бізнес-процесів;
- розроблений порядок трансформації функціональної форми управління в процесну в межах екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств;
- сформована система ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств в цілях оптимізації механізму управління;
- змодельований механізм платформної моделі в межах цифровізації екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Генеральний директор
агрокорпорації «Крупець»
директор ТОВ «Агролан Крупець»



Володимир ВАРФАЛЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ імені С.З. ГЖИЦЬКОГО
(ЛНУВМБ імені С.З. ГЖИЦЬКОГО)

вул. Пекарська 50, м. Львів-10, 79010, тел. 260-28-89; факс: 275-67-95
E-mail: admin@lvet.edu.ua, www.lvet.edu.ua Код ЄДРПОУ 00492990

18.03.2026 № 2027-17 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри обліку і оподаткування
ВАРФАЛЮКА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА

Видана Варфалюку Вадиму Володимировичу про те, що результати наукового пошуку за темою дисертації «Управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств» на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького при викладанні таких дисциплін: «Управління бізнес-процесами», «Управління бізнес-моделлю підприємства», «Управління конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу» (для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти спеціальності D3 Менеджмент, ОПП «Підприємництво та бізнес-технології»); «Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств» (для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти спеціальності D3 Менеджмент, ОПП «Менеджмент»); «Бізнес-об'єднання та бізнес-партнерство» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, ОПП «Підприємництво та торгівля»). Зокрема, використовуються положення, які стосуються концептуальних засад та структуризації екосистеми управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, методики оцінки зрілості бізнес-процесів, визначення ефективності оптимізації бізнес-процесів та оцінювання економічних ефектів цифрової трансформації управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

Ректор



Іван ПАРУБЧАК