

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління бізнес-процесами в організації (на
підприємстві, в установі)»**

Виконав:

студент групи ІН18-9-22-Б1УБ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Гавриленко Єгор Валерійович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

Жаданова Юлія Олексіївна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студента

Гавриленка Єгора Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління бізнес-процесами в організації (на підприємстві, в установі)»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент, доцент кафедри Жаданова Ю.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:

Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)
Статистична та фінансова звітність підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг» за 2023–2025 роки; внутрішні нормативні документи підприємства; дані бухгалтерського обліку та виробничої діяльності господарства; матеріали офіційної державної статистики України; аналітичні звіти Міністерства аграрної політики та продовольства України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління бізнес-процесами, стратегічного менеджменту та розвитку аграрних підприємств; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання в аграрному секторі; методичні рекомендації щодо проведення економічного аналізу, стратегічного планування та оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства..

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 18 таблицях та 12 рисунках

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Гавриленко Єгор Валерійович. *«Управління бізнес-процесами в організації (на підприємстві, в установі)» - Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах економічних трансформацій, цифровізації економіки та підвищення рівня конкуренції на ринку. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність функціонування та підвищувати результативність діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг» в умовах сучасних економічних викликів та трансформації ринкового середовища.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез, системний та порівняльний підходи, економіко-статистичні та графічні методи, а також узагальнення результатів для обґрунтування висновків і практичних рекомендацій.

Ключові слова: *бізнес-процеси, управління підприємством, стратегічне управління, ефективність діяльності, аграрне підприємство, оптимізація виробництва.*

ANNOTATION

Havrylenko Yehor Valeriiovych. *«Management of Logistics Activities of an Enterprise» — Manuscript.*

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is обусловлена the need to improve the system of business process management of enterprises under conditions of economic transformations, digitalization of the economy, and increasing competition in the market. Effective business process management enables enterprises to respond promptly to changes in the external environment, ensure operational stability, and improve overall performance efficiency.

The purpose of the qualification paper is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations aimed at improving the efficiency of business process management of Agropriime Holding LLC in the context of modern economic challenges and the transformation of the market environment.

The research employs general scientific and special **methods**, including analysis and synthesis, systemic and comparative approaches, economic and statistical methods, graphical methods, and generalization of results to substantiate conclusions and develop practical recommendations.

Key words: *business processes, enterprise management, strategic management, operational efficiency, agricultural enterprise, production optimization.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ.....	9
1.1 Сутність, структура та функціональне значення бізнес-процесів у діяльності підприємства.....	9
1.2 Використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління бізнес-процесами аграрних підприємств.....	15
1.3 Особливості управління бізнес-процесами аграрних підприємств у контексті впровадження інноваційно-стратегічних підходів.....	21
 РОЗДІЛ 2	
ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та ресурсного забезпечення підприємства ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ».....	27
2.2 Стратегічні засади організації господарської діяльності та формування системи збуту продукції підприємства.....	40
2.3 Статистичний аналіз динаміки економічних показників виробничої діяльності підприємства.....	46
 РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ».....	51
3.1 Обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку бізнес-процесів у рослинництві на основі використання інструментарію BCG-аналізу.....	51
3.2 Застосування інструментів стратегічного аналізу (SPACE- та SWOT-моделей) для формування результативної системи управління бізнес-процесами ТОВ «Агропрайм Холдинг».....	59
3.3 Оптимізація виробничої структури підприємства як інструмент підвищення ефективності управління бізнес-процесами.....	69
 ВИСНОВКИ	75
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
 ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлено впливом воєнних дій, макроекономічною нестабільністю, глобалізаційними процесами та прискореною цифровізацією бізнесу. В таких умовах підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів, забезпечувати безперервність виробничих процесів і підвищувати ефективність використання ресурсів. Особливо це стосується підприємств аграрного сектору, які відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та стабільності національної економіки.

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємства, яке забезпечує узгодженість виробничих, фінансових, логістичних та управлінських операцій. Рациональна організація бізнес-процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та створити передумови для його сталого розвитку. Водночас зростання конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів і необхідність швидкого прийняття управлінських рішень зумовлюють потребу у впровадженні сучасних методів управління бізнес-процесами.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах економічних трансформацій, цифровізації економіки та підвищення рівня конкуренції на ринку. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність функціонування та підвищувати результативність діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства досліджувалися у працях вітчизняних науковців, серед яких значний внесок зробили Й. Завадський, Г. Осовська, М. Малік, О. Гудзинський, В. Ткачук, О. Ульянченко, А. Чикуркова, Т. Маркіна, О. Валінкевич та інші. Їхні дослідження сприяли розвитку сучасних підходів до організації управління діяльністю підприємств, однак сучасні економічні умови потребують

подальшого вдосконалення методичних засад управління бізнес-процесами підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ТОВ «Агропрайм Холдинг» як суб'єкта аграрного сектору економіки України.

Предметом дослідження є процеси управління бізнес-процесами підприємства, методи їх аналізу, оптимізації та вдосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг» в умовах сучасних економічних викликів та трансформації ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства та визначити їх економічну сутність.
2. Дослідити сучасні підходи до організації та функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агропрайм Холдинг».
4. Проаналізувати сучасний стан управління бізнес-процесами підприємства.
5. Оцінити ефективність функціонування бізнес-процесів підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
6. Виявити проблемні аспекти управління бізнес-процесами підприємства та визначити резерви підвищення ефективності його діяльності.
7. Розробити напрями вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства з урахуванням сучасних економічних умов.
8. Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: метод аналізу та

синтезу — для формування теоретичних засад дослідження; системний підхід — для розгляду підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів; порівняльний метод — для оцінювання показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи — для аналізу результатів господарської діяльності; графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення — для формування висновків і розроблення рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств аграрного сектору, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність і внутрішні документи ТОВ «Агропрайм Холдинг», наукові публікації вітчизняних учених, матеріали періодичних видань, аналітичні огляди та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до управління бізнес-процесами підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій. У роботі запропоновано напрями оптимізації системи управління бізнес-процесами підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та сучасних вимог до ефективності діяльності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Агропрайм Холдинг» з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Структура кваліфікаційної роботи сформована відповідно до поставленої мети та завдань дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, який налічує 37 найменувань і додатки. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок, у тому числі 18 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність, структура та функціональне значення бізнес-процесів у діяльності підприємства

Ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем організації системи управління, яка базується на формуванні, аналізі та регламентації бізнес-процесів. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростанням конкуренції, обмеженістю ресурсів і нестабільністю зовнішнього середовища, важливим чинником успішної діяльності підприємств є застосування сучасних інструментів планування, контролю та оптимізації управлінських процесів. У зв'язку з цим впровадження процесно-орієнтованої системи управління дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Наукові дослідження свідчать, що ефективна система управління підприємством повинна враховувати специфіку його діяльності та забезпечувати можливість оперативного коригування управлінських рішень. До ключових складових такої системи належать [30]:

- визначення стратегічних цілей і показників розвитку підприємства;
- своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих;
- застосування сучасних методів контролю та моніторингу діяльності;
- реалізація управлінських заходів щодо підвищення результативності діяльності.

Важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень є функціонування ефективної інформаційної системи, яка забезпечує своєчасність і достовірність обробки даних. У цьому контексті управління бізнес-процесами розглядається як інтегрована система взаємодії всіх учасників

виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямована на забезпечення виробництва продукції належної якості та підвищення продуктивності праці.

За твердженням дослідника Євтуха А. І., бізнес-процеси формують цілісну систему, що визначає характер функціонування підприємства та забезпечує узгодженість діяльності його структурних підрозділів [11]. У межах такого підходу важливим є постійний моніторинг результатів діяльності та своєчасне реагування на відхилення від установлених стандартів.

Формування сучасної системи управління передбачає використання комплексного підходу до оцінювання бізнес-процесів і визначення напрямів їх удосконалення. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У процесі формування процесно-орієнтованої системи управління важливим є аналіз основних напрямів діяльності підприємства, які формують його виробничо-господарський потенціал [1; 7]. До ключових бізнес-процесів аграрного підприємства належать:

- виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції;
- забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами;
- логістичне обслуговування та зберігання продукції;
- управління фінансовими ресурсами та персоналом;
- організація інформаційного забезпечення та впровадження інноваційних технологій.

Отже, процесно-орієнтована система управління забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Її впровадження створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасних економічних викликів [3].

Модель процесно-орієнтованого управління підприємством представлена на рисунку 1.1.

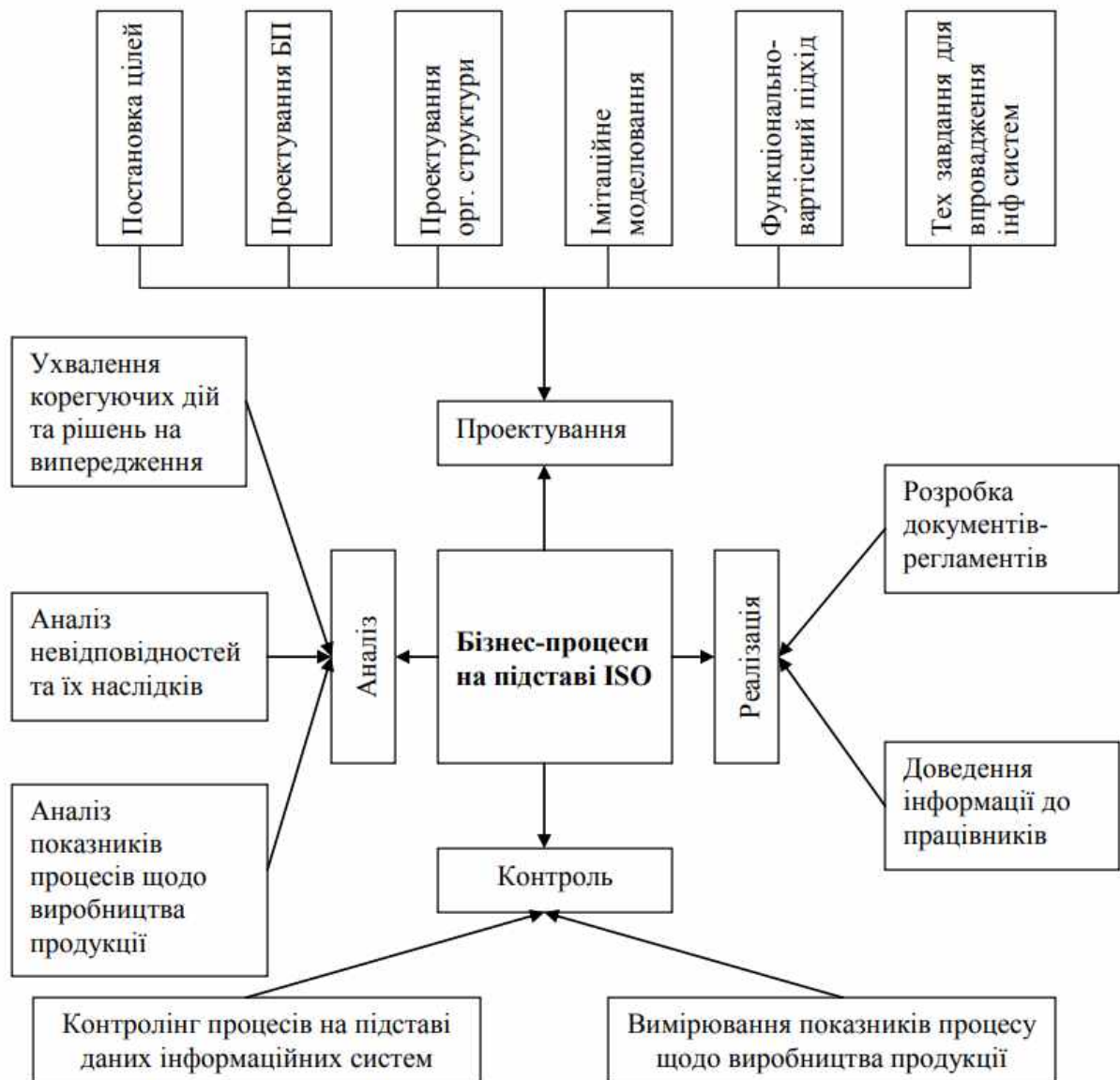


Рис. 1.1. Модель процесно-орієнтованого управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Аналіз запропонованої моделі управління підприємством свідчить, що ефективне функціонування організації потребує комплексного управління бізнес-процесами, які мають проходити послідовні етапи проектування, аналізу, впровадження та контролю результатів діяльності. Кожен із цих етапів передбачає реалізацію управлінських заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Функція проектування бізнес-процесів охоплює визначення стратегічних цілей розвитку підприємства, планування структури процесів, формування організаційної системи управління та використання сучасних методів

моделювання й оцінювання ефективності ресурсів. Важливим напрямом є також упровадження технологічних рішень і цифрових систем управління.

Аналітичний етап передбачає оцінювання результатів діяльності підприємства, виявлення проблемних аспектів і розроблення управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування. Етап реалізації полягає у впровадженні розроблених заходів та організації виконання бізнес-процесів відповідно до встановлених стандартів. Контрольна функція забезпечує постійний моніторинг показників діяльності підприємства та оцінювання результативності управлінських рішень.

Таким чином, управління підприємством на основі процесного підходу здійснюється за чіткою логікою взаємопов'язаних дій, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Наукові дослідження підтверджують, що сучасне управління бізнес-процесами повинно бути орієнтоване на потреби споживачів і забезпечення високої якості продукції відповідно до ринкових стандартів [6; 7]. Водночас важливою умовою підвищення результативності діяльності підприємства є формування системи безперервного вдосконалення бізнес-процесів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

У сучасних умовах господарювання значний вплив на діяльність підприємств мають фактори зовнішнього середовища, зокрема конкуренція, зміни у законодавстві, розвиток логістичних систем і економічні ризики. Тому адаптація підприємства до таких змін виступає важливою передумовою реалізації стратегічних цілей і забезпечення стабільності функціонування [11; 17].

У практиці управління аграрними підприємствами застосовують різні підходи до класифікації бізнес-процесів, які враховують специфіку виробництва та ресурсного забезпечення [20]. Залежно від характеру діяльності підприємства доцільно виділяти основні напрями управління:

- стратегічне управління, спрямоване на визначення довгострокових цілей розвитку;

- ресурсне управління, пов'язане з ефективним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;
- операційне управління, яке забезпечує організацію виробництва та реалізацію продукції.

Схематичне відображення класифікації бізнес-процесів відповідно до концепції створення цінності М. Портера наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Модель структурування бізнес-процесів підприємства на основі концепції ланцюга створення цінності М. Портера

Джерело: розроблено автором на основі [37].

Алгоритмізація процесного підходу до управління передбачає системне охоплення не лише безпосередніх виробничих операцій, а й комплексу супутніх управлінських функцій, серед яких важливе місце займають моніторинг результатів діяльності, проведення внутрішнього аудиту, здійснення вимірювань показників ефективності, управління ресурсами, інформаційне забезпечення та аналітична обробка даних. Застосування такого підходу дозволяє забезпечити цілісний вплив на функціонування підприємства шляхом автоматизації управлінських процесів, що охоплюють як організаційно-управлінські та ресурсні аспекти діяльності, так і процеси відтворення, розвитку та підвищення ефективності функціонування виробничої системи.

На відміну від традиційних підходів до класифікації бізнес-процесів, окремі дослідники виділяють групу процесів, які забезпечують безперервність виробничого циклу та орієнтовані безпосередньо на технологічні операції, не включаючи управлінські функції, оскільки їх основою виступає виробнича технологія [9; 25; 33]. У межах такого підходу було здійснено систематизацію ключових бізнес-процесів за основними напрямками діяльності підприємства — від етапу розроблення продукції, визначення потреб споживачів і організації виробничих робіт до забезпечення післяпродажного обслуговування продукції (рис. 1.3).

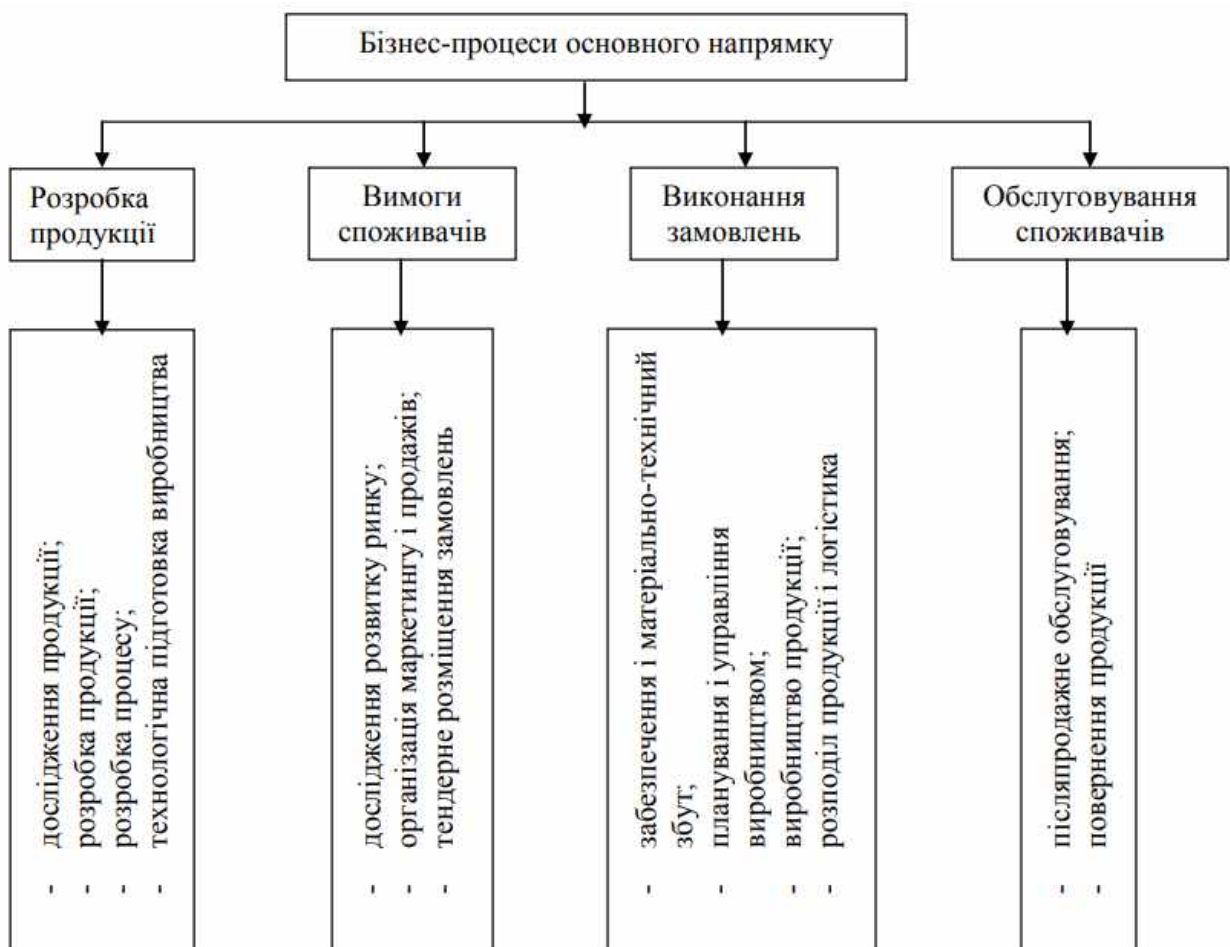


Рис. 1.3. Систематизація бізнес-процесів підприємства за основними напрямками діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Допоміжні бізнес-процеси доцільно поділяти на процеси забезпечення основної діяльності підприємства та процеси стратегічного розвитку, спрямовані на підвищення ефективності функціонування організації. До процесів

підтримувального характеру належать управління фінансовими ресурсами, кадрове забезпечення, організація інформаційних потоків, технічне обслуговування обладнання, проведення ремонтних робіт, а також контроль за дотриманням вимог охорони праці та виробничої безпеки.

Водночас процеси стратегічного розвитку орієнтовані на довгострокове зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вони передбачають удосконалення напрямів діяльності, впровадження інноваційних технологій, формування стратегічних планів розвитку, розширення співпраці з постачальниками ресурсів і розвиток партнерських зв'язків у межах внутрішнього та зовнішнього ринків.

Аналіз наукових підходів до класифікації бізнес-процесів засвідчує, що їх структура визначається особливостями діяльності підприємства та стратегічними цілями управління. Водночас більшість дослідників підкреслюють, що чітка ідентифікація та систематизація бізнес-процесів є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [4; 31; 37].

З огляду на сучасні умови розвитку аграрного сектору України, доцільним є застосування процесно-орієнтованого підходу до управління, який передбачає ідентифікацію, аналіз і оптимізацію ключових бізнес-процесів. Реалізація такого підходу забезпечує формування адаптивної організаційної структури управління, здатної оперативно реагувати на зміни економічного середовища та сучасні виклики аграрної економіки.

1.2 Використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління бізнес-процесами аграрних підприємств

Результати наукових досліджень підтверджують, що впровадження бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств сприяє підвищенню ефективності управління виробничими та організаційними процесами, оскільки цей підхід дозволяє визначати стратегічні орієнтири розвитку та формувати

критерії забезпечення стабільного функціонування господарства [5]. У системі стратегічного менеджменту бенчмаркінг розглядається як інструмент порівняльного аналізу діяльності підприємства з провідними практиками галузі, що створює передумови для впровадження інноваційних управлінських рішень.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, які характеризуються інтеграцією у світові ринки, зростанням конкуренції та активним впровадженням цифрових технологій, значення бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління бізнес-процесами суттєво зростає. Основними передумовами його використання є:

- посилення глобалізаційних процесів і розширення ринків збуту аграрної продукції;
- підвищення рівня конкурентної боротьби між товаровиробниками;
- необхідність удосконалення систем управління в умовах цифровізації агровиробництва;
- активне впровадження інноваційних технологій виробництва та переробки продукції [3; 8].

З урахуванням зазначених тенденцій аграрним підприємствам доцільно систематично використовувати досвід провідних господарств та впроваджувати сучасні технологічні рішення у власну виробничу діяльність. Особливого значення набуває застосування цифрових систем управління, біотехнологій і сучасних технологій обробітку ґрунту, зокрема Strip-till, Mini-Till і No-till. Використання таких інновацій сприяє підвищенню врожайності культур, покращенню якості продукції, зниженню виробничих ризиків і забезпеченню ефективного використання ресурсів.

Практичне застосування бенчмаркінгу в управлінні бізнес-процесами аграрних підприємств забезпечує низку стратегічних переваг, серед яких:

- виявлення сильних і проблемних аспектів діяльності підприємства та розроблення заходів щодо їх удосконалення;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом використання сучасних методів стратегічного аналізу;

- оцінювання ринкових позицій підприємства та його потенціалу розвитку;
- формування обґрунтованих стратегічних планів на основі аналізу ефективних виробничих і управлінських практик;
- удосконалення системи управління якістю продукції та підвищення результативності бізнес-процесів;
- розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних мотиваційних механізмів [31].

Враховуючи специфіку аграрного виробництва, застосування бенчмаркінгу повинно здійснюватися з урахуванням сезонності виробництва, природно-кліматичних умов і необхідності раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства. Сукупність основних характеристик використання бенчмаркінгу в системі управління бізнес-процесами аграрних підприємств наведено на рисунку 1.4.

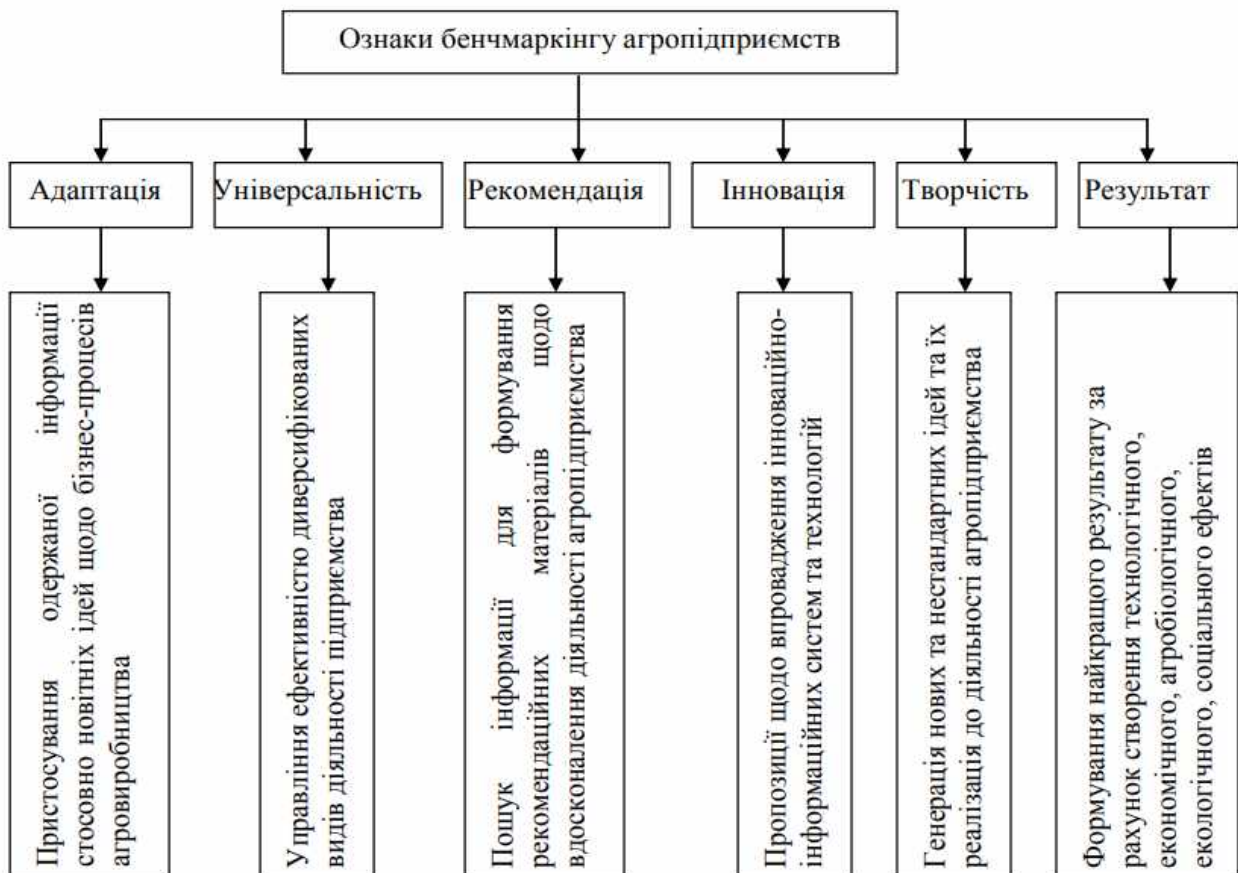


Рис. 1.4. Основні характеристики застосування бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [31].

Результати наукових досліджень свідчать, що застосування бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств сприяє зміцненню їх конкурентних позицій, забезпечує системний аналіз результатів функціонування та підвищує ефективність управління бізнес-процесами [26]. Досягнення зазначених результатів можливе за умов активного впровадження інноваційних технологій, удосконалення організації виробництва та використання передового досвіду провідних аграрних підприємств.

У зв'язку з цим важливим завданням є визначення послідовності етапів формування еталонних показників і критеріїв оцінювання діяльності підприємства, що дозволяє обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління та забезпечити подальший розвиток підприємства. Узагальнену модель реалізації процесу бенчмаркінгу наведено на рисунку 1.5.

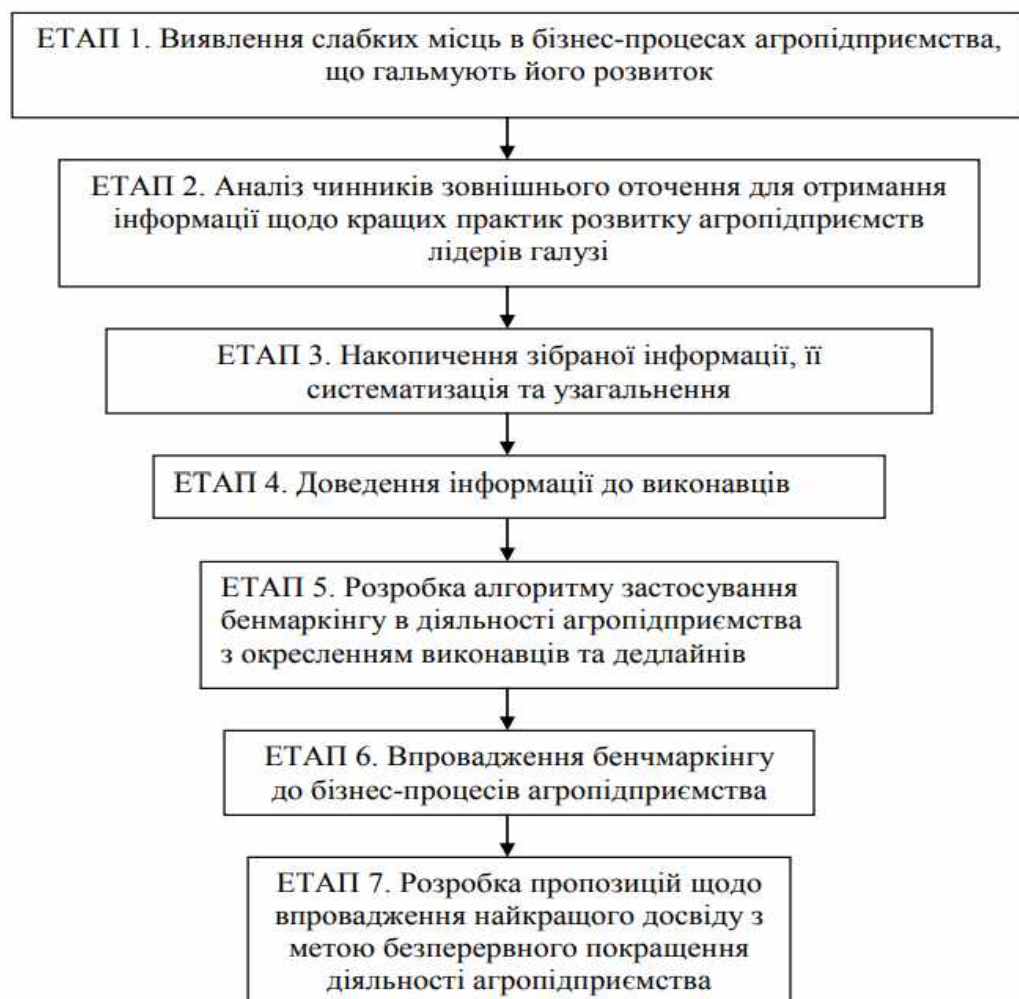


Рис. 1.5. Послідовність етапів упровадження бенчмаркінгу в системі управління аграрним підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [26].

У результаті узагальнення наукових досліджень визначено методичні підходи до застосування бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, які передбачають поетапну організацію цього процесу. Зокрема, науковці Кушнір В. О. та Кушнір Л. А. зазначають, що початковий етап впровадження бенчмаркінгу пов'язаний із розробленням плану дій, виявленням проблемних аспектів діяльності підприємства, оцінюванням їх впливу на результати господарювання та визначенням заходів щодо вдосконалення управління [18]. Важливим на цьому етапі є формування інформаційної бази для подальшого порівняння показників діяльності та визначення строків реалізації запланованих заходів.

Наступний етап передбачає збір, систематизацію та аналіз інформації з метою порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з еталонними показниками. Такий підхід забезпечує об'єктивну оцінку стану підприємства та визначення рівня його конкурентоспроможності. Процес аналізу здійснюється за визначеним алгоритмом, який включає встановлення критеріїв оцінювання, вибір методів порівняння та визначення позицій підприємства на ринку [18].

На завершальному етапі реалізації бенчмаркінгу здійснюється розроблення та впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів. У межах цього етапу визначаються стратегічні пріоритети розвитку, оцінюється ресурсний потенціал підприємства та забезпечується контроль виконання запланованих заходів.

Дослідники зазначають, що вибір об'єкта для порівняння залежить від специфіки діяльності підприємства та цілей аналізу. Такими об'єктами можуть бути виробничі процеси, технології, структура витрат або взаємовідносини з партнерами і споживачами продукції [31]. Основним результатом такого аналізу є виявлення відхилень від оптимальних показників і визначення причин їх виникнення, що дозволяє своєчасно приймати ефективні управлінські рішення.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України важливого значення набуває використання інноваційних інструментів управління, серед яких бенчмаркінг посідає провідне місце. Систематичне вивчення передового досвіду та впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його

конкурентних позицій на ринку [25]. Водночас стримувальними чинниками залишаються обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень технічного забезпечення та складність доступу до достовірної інформації для проведення порівняльного аналізу.

Актуальним напрямом розвитку аграрного сектору є створення сучасного інформаційного середовища для обміну даними між суб'єктами господарювання. Формування такої інфраструктури передбачає впровадження цифрових технологій управління, розвиток інформаційно-аналітичних платформ і підвищення прозорості бізнес-процесів.

Отже, застосування бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств є важливим інструментом удосконалення системи стратегічного управління бізнес-процесами, що забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції та стійкий розвиток підприємства. Узагальнені етапи формування стратегії розвитку виробничо-економічної діяльності підприємства відображено на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Схема реалізації стратегії бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [31].

Водночас дослідники зазначають, що реалізація стратегій розвитку, сформованих на основі бенчмаркінгу, потребує значних фінансових вкладень, оскільки їх впровадження є довготривалим процесом із поступовою окупністю інвестицій [31]. У зв'язку з цим важливого значення набуває оцінювання результативності діяльності підприємства з позицій створення споживчої цінності продукції, зокрема за показниками її якості, обсягів виробництва та відповідності вимогам сучасного аграрного ринку.

Ефективність застосування бенчмаркінгу доцільно визначати з урахуванням рівня задоволеності споживачів та їхньої прихильності до продукції підприємства. Формування такої лояльності залежить від поєднання економічних і технологічних чинників, серед яких ключовими є конкурентна ціна, належна якість продукції, використання інноваційних технологій і підтримання позитивної ділової репутації виробника.

Отже, бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління доцільно впроваджувати в межах системи безперервного вдосконалення процесно-орієнтованого управління. Його використання сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасних економічних викликів аграрного сектору України.

1.3 Особливості управління бізнес-процесами аграрних підприємств у контексті впровадження інноваційно-стратегічних підходів

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективне управління бізнес-процесами підприємств потребує формування чіткої системи стратегічних дій, спрямованих на адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Економічна нестабільність, воєнні ризики, логістичні обмеження та зростання конкуренції посилюють роль стратегічного менеджменту як ключового інструменту забезпечення стійкості функціонування аграрних підприємств .

На сучасному етапі стратегічне управління бізнес-процесами дедалі більше базується на використанні інноваційних технологій і цифрових інструментів. Для підвищення результативності діяльності підприємств важливим є вирішення комплексу управлінських завдань, зокрема:

- систематичний аналіз зовнішнього середовища та ринкових умов;
- оцінювання ефективності підсистем управління із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу;
- забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень;
- комплексна оцінка ризиків реалізації стратегічних проєктів в умовах невизначеності [1].

Формування інноваційної стратегії розвитку аграрного підприємства доцільно здійснювати на основі збалансованої системи показників, яка забезпечує контроль за досягненням стратегічних цілей і підвищення ефективності використання ресурсів. Основними напрямками реалізації такої стратегії є модернізація виробничої бази, оптимізація бізнес-процесів, впровадження сучасних агротехнологій та розширення ринкових можливостей підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств також передбачає освоєння нових сегментів ринку, удосконалення якості продукції та впровадження інноваційних технологічних рішень. Важливим чинником розвитку виступає формування інноваційного потенціалу підприємства, що включає оцінювання науково-технологічних можливостей, розвиток кадрового потенціалу та стимулювання впровадження новітніх технологій у виробничу діяльність [8].

Водночас стратегічна діяльність аграрного підприємства повинна забезпечувати баланс між внутрішніми ресурсами та впливом зовнішніх факторів, що відповідає принципам системності, економічної доцільності та динамічної рівноваги [5]. На ефективність діяльності підприємств істотно впливають такі чинники: кліматичні ризики, сезонність виробництва, зростання вартості ресурсів, зміни соціально-економічного середовища та недостатній

рівень державної підтримки аграрного сектору [13].

Отже, стратегічна поведінка аграрних підприємств формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх умов, що ускладнює процес планування їх розвитку та потребує використання сучасного аналітичного інструментарію управління. Проведення стратегічного аналізу бізнес-процесів забезпечує формування інформаційної бази для вибору оптимальних напрямів розвитку та прийняття ефективних управлінських рішень. Узагальнений комплекс інструментів стратегічного аналізу представлено на рисунку 1.7.

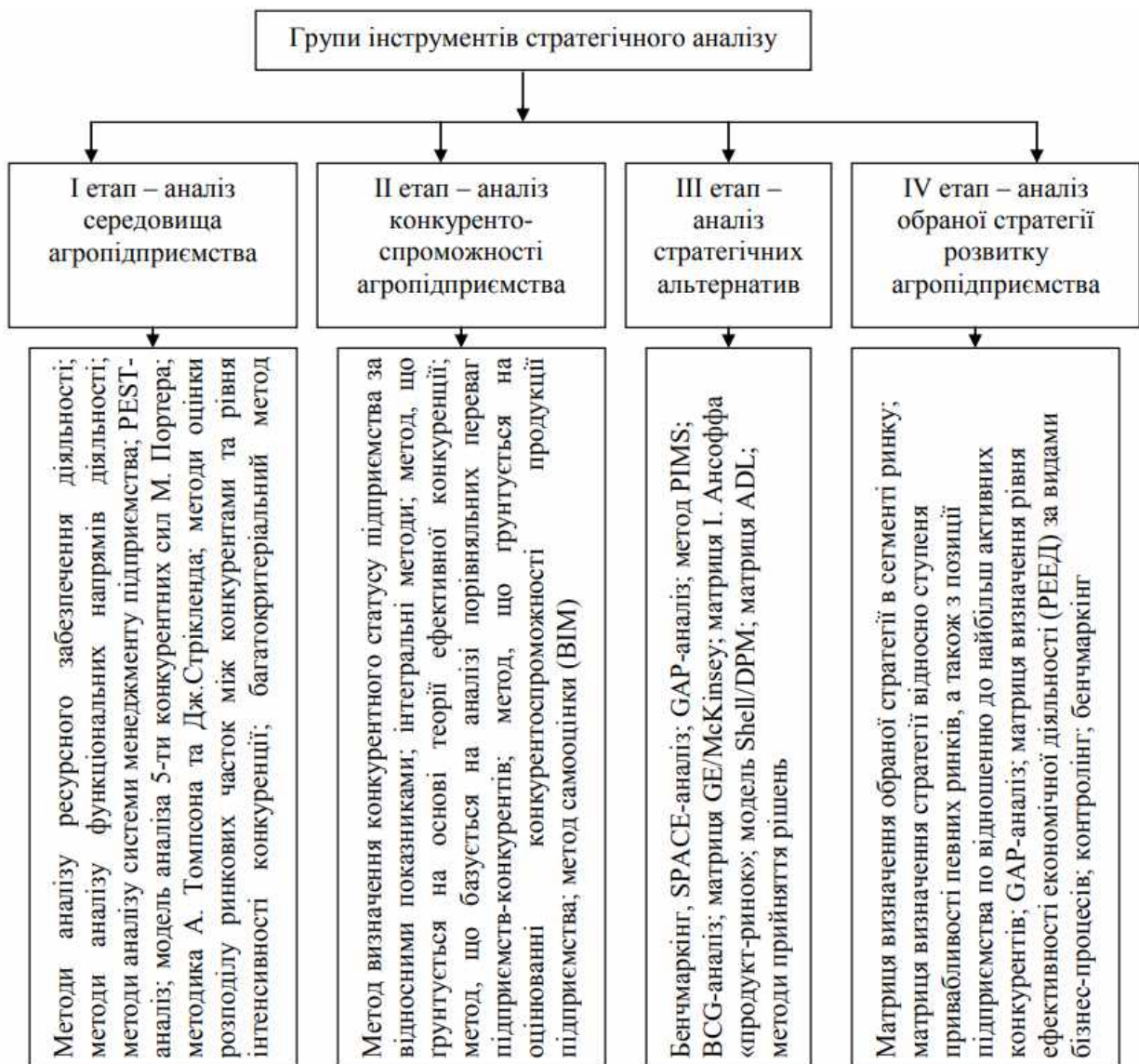


Рис. 1.7. Систематизація інструментів стратегічного аналізу в управлінні розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Узагальнення наукових підходів і аналіз теоретичних джерел свідчать, що

застосування стратегічних інструментів планування та управління діяльністю аграрних підприємств розширює можливості прогнозування їх розвитку та підвищує обґрунтованість управлінських рішень, забезпечуючи своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища [23]. У зв'язку з цим формування стратегічних напрямів розвитку підприємств повинно здійснюватися з урахуванням динаміки конкурентного середовища та рівня конкурентної взаємодії, тоді як оцінювання внутрішнього потенціалу має базуватися на використанні сучасних методів стратегічного аналізу.

Результати досліджень підтверджують, що основні елементи стратегічного управління мають важливе практичне значення для забезпечення стабільності функціонування аграрних підприємств і їх довгострокового розвитку. Зокрема, під час розроблення інноваційних стратегій необхідно формувати та оцінювати можливі стратегічні альтернативи, які у своїй сукупності утворюють стратегічний набір підприємства та визначають напрями його подальшого розвитку (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Механізм формування альтернативних стратегічних напрямів розвитку аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [23].

На основі узагальнення представленої схеми формування альтернативних стратегій за допомогою стратегічного набору аграрного підприємства встановлено, що ключовою передумовою розроблення стратегії його розвитку є

проведення стратегічного аналізу. Зазначений процес передбачає комплексне дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, що дає змогу сформулювати та оцінити можливі варіанти стратегічного розвитку. За результатами такого аналізу формується система взаємопов'язаних стратегій, адаптованих до ринкових умов і ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує узгодженість корпоративної, бізнесової та функціональної стратегій.

Отже, сформований стратегічний набір сприяє узгодженню виробничо-економічної, маркетингової та збутової діяльності підприємства. Як зазначає Биба В., стратегічний набір виступає ефективним механізмом адаптації підприємства до змін ринкового середовища та дозволяє оперативно реагувати на нові виклики господарської діяльності [3].

Більшість дослідників підкреслюють, що формування системи стратегічних рішень для аграрного підприємства повинно здійснюватися на основі дотримання таких ключових принципів:

- визначення стратегічних цілей відповідно до потреб ринку та забезпечення їх досягнення у встановлені терміни;
- узгодження стратегічних напрямів діяльності з урахуванням оптимізації витрат і підвищення прибутковості;
- розроблення комплексу стратегій на основі маркетингових досліджень і аналізу ринкової кон'юнктури;
- обґрунтованість і своєчасність вибору стратегічних рішень з урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- визначення пріоритетності стратегій та забезпечення їх взаємозв'язку між собою [13].

Результати наукових досліджень підтверджують, що стратегічний аналіз є одним із ключових інструментів ефективного управління підприємством, оскільки забезпечує формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень і коригування напрямів розвитку [23]. Його використання створює науково-економічне підґрунтя для вибору оптимальних стратегічних

альтернатив і раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства [32].

Методичний інструментарій стратегічного аналізу включає сукупність взаємопов'язаних методів, серед яких виділяють статистичні, економіко-математичні та спеціальні методи дослідження. До найбільш поширених належать:

- статистичні методи аналізу динаміки та структури показників діяльності підприємства;
- економіко-математичні методи моделювання, прогнозування та оптимізації виробничих процесів;
- спеціальні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PEST-, SPACE-аналіз, портфельні та матричні методи оцінювання конкурентного середовища [12; 16].

Застосування комплексного підходу до стратегічного аналізу дозволяє сформувати достовірну інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, об'єктивно оцінити стан внутрішнього середовища підприємства та вплив зовнішніх факторів, а також мінімізувати ризики господарської діяльності. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища та своєчасного коригування стратегічних напрямів розвитку.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору визначення рівня потенціалу підприємства та встановлення стратегічних пріоритетів діяльності стає необхідною передумовою підвищення ефективності управління бізнес-процесами, що в перспективі забезпечує стабільне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та ресурсного забезпечення підприємства ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»

Дослідження особливостей стратегічного управління бізнес-процесами виробничо-господарської діяльності здійснювалося на базі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг», яке функціонує в умовах аграрного сектору південної частини України. Підприємство розташоване на території Ізмаїльського району Одеської області, що характеризується специфічними природно-кліматичними та економічними умовами ведення сільського господарства [27].

Згідно з даними агрокліматичних характеристик регіону, територія Ізмаїльського району належить до степової природно-кліматичної зони з помірно континентальним кліматом, який визначається спекотним та посушливим літом і відносно м'якою зимою. Середньорічна температура повітря становить близько +10...+11 °С, а тривалість безморозного періоду досягає в середньому 190–220 днів. Кількість атмосферних опадів коливається в межах 400–480 мм на рік, що зумовлює необхідність раціонального використання водних ресурсів та впровадження сучасних технологій збереження вологи у ґрунті. Разом з тим негативними природними чинниками для аграрного виробництва залишаються посухи, суховії, сильні вітри, пилові бурі та нерівномірний розподіл опадів протягом року.

Ґрунтовий покрив території підприємства представлений переважно чорноземами південними та темно-каштановими ґрунтами, які відзначаються достатнім рівнем природної родючості та сприятливими агрохімічними властивостями. Разом з тим сучасні умови господарювання вимагають

постійного здійснення заходів щодо відновлення родючості ґрунтів, оптимізації структури посівних площ і впровадження ресурсозберігаючих технологій землеробства.

Основною стратегічною метою діяльності підприємства є забезпечення стабільного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності виробництва та задоволення потреб споживачів у якісній сільськогосподарській продукції. До пріоритетних напрямів господарської діяльності належать вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, їх зберігання, переробка та реалізація на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Виробнича діяльність підприємства передбачає здійснення комплексу технологічних операцій, що охоплюють підготовку ґрунту, висів насіння, внесення мінеральних добрив, застосування засобів захисту рослин, моніторинг стану посівів, збирання врожаю, післязбиральну обробку та зберігання продукції. У структурі посівних площ підприємства переважають такі культури, як озима пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь ярий та соняшник.

За результатами аналізу фінансової та виробничої звітності встановлено, що ресурсний потенціал підприємства формується за рахунок основних засобів, оборотних активів, земельних ресурсів і матеріально-технічної бази, які відображаються у бухгалтерському балансі. Управління майновими ресурсами здійснюється відповідно до чинного законодавства України, що забезпечує ефективне використання активів та виконання стратегічних завдань підприємства. Графічне відображення управлінської ієрархії та внутрішньої організаційної побудови ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» представлено у формі схем у Додатках А та Б відповідно.

Оскільки земельні ресурси виступають ключовим фактором виробництва в аграрному секторі, подальший аналіз діяльності підприємства доцільно розпочати з оцінювання структури та ефективності використання земельного фонду, зокрема складу сільськогосподарських угідь і рівня забезпеченості підприємства земельними ресурсами.

Таблиця 2.1

Динаміка структури земельних ресурсів та рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами ТОВ «Агропрайм Холдинг»

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	1451,1	1452,1	1451,1	100,0
у тому числі рілля, га	1451,1	1452,3	1451,1	100,0
Посівна площа, га	1451,1	1451,1	1451,1	100,0
Рівень розораності земель	1,0	1,0	1,0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	26	27	28	107,7
Навантаження на одного працівника, га:				
– сільськогосподарських угідь	53,71	51,80	50,10	93,3
– ріллі	53,71	51,80	50,10	93,3
– посівних площ	53,71	51,80	50,10	93,3

Проведений аналіз структури земельних ресурсів та забезпеченості підприємства трудовими ресурсами свідчить про відносну стабільність земельного фонду ТОВ «Агропрайм Холдинг» упродовж досліджуваного періоду. Загальна площа сільськогосподарських угідь, ріллі та посівних площ у 2023–2025 роках залишалася практично незмінною, що підтверджує сталість виробничого потенціалу підприємства та раціональність використання земельних ресурсів.

Водночас спостерігається поступове зростання середньорічної чисельності працівників підприємства — з 26 осіб у 2023 році до 28 осіб у 2025 році, або на 7,7 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення потреби в трудових ресурсах. Одночасно відбулося зменшення навантаження земельних угідь на одного працівника на 6,7 %, що може розглядатися як позитивна тенденція, оскільки створює передумови для підвищення ефективності організації праці, покращення якості виконання технологічних операцій та зростання продуктивності праці.

Отже, результати аналізу підтверджують достатній рівень забезпеченості підприємства земельними та трудовими ресурсами, що формує основу для подальшого розвитку виробничої діяльності та впровадження сучасних

технологій управління бізнес-процесами в умовах аграрного сектору Одеської області.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні основних польових культур, зокрема озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи на зерно та соняшнику, які формують основу виробничої структури господарства. Рівень урожайності зазначених культур є одним із ключових показників ефективності використання земельних ресурсів та результативності агротехнологічних заходів. З метою оцінювання динаміки продуктивності рослинництва доцільно здійснити аналіз змін урожайності основних сільськогосподарських культур за досліджуваний період, що представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка рівня урожайності основних сільськогосподарських культур підприємства, ц/га

Сільськогосподарські культури	2023	2024	2025	Темп зміни 2025р. до 2023р., %
Зернові культури, всього	32,11	38,31	34,71	108,1
у тому числі:				
– озима пшениця	31,21	38,31	36,41	116,7
– ярий ячмінь	23,61	–	25,51	108,0
– кукурудза на зерно	36,11	–	37,01	102,5
Олійні культури, всього	26,64	22,86	25,73	96,6
у тому числі:				
– соняшник	26,64	22,86	25,73	96,6

Проведений аналіз показників урожайності основних сільськогосподарських культур свідчить про загалом позитивну тенденцію розвитку рослинництва на підприємстві. Найбільше зростання урожайності спостерігається за озимою пшеницею, де у 2025 році показник збільшився на 16,6 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про ефективність застосованих агротехнологій та належний рівень організації виробничих процесів.

Разом з тим урожайність олійних культур, зокрема соняшнику, у 2025 році залишилася дещо нижчою від рівня 2023 року (на 3,4 %), що може бути зумовлено впливом погодних умов, коливанням рівня вологи або змінами в

технології вирощування. У цілому підприємство демонструє стабільні результати виробничої діяльності, що створює передумови для підвищення ефективності управління бізнес-процесами та подальшого розвитку аграрного виробництва в умовах Ізмаїльського району Одеської області.

Для комплексного оцінювання ефективності управління виробничими бізнес-процесами підприємства доцільно, поряд із аналізом рівня урожайності, здійснити дослідження складу та структури товарної продукції. Такий аналіз дозволяє визначити спеціалізацію підприємства, оцінити зміни у структурі виробництва, а також встановити роль окремих видів продукції у формуванні доходів господарства. Результати дослідження структури товарної продукції підприємства за досліджуваний період наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури товарної продукції ТОВ «Агропрайм Холдинг» за видами сільськогосподарської продукції

Вид продукції	2023, тис. грн	Частка, %	2024, тис. грн	Частка, %	2025, тис. грн	Частка, %	Темп зміни 2025/2023, %
Продукція рослинництва, всього	14582,0	100,0	19979,4	100,0	29562,3	100,0	202,7
у тому числі:							
Зернові культури	8861,1	60,8	9750,9	48,8	11817,3	40,0	133,4
– пшениця озима	7391,4	50,7	9750,9	48,8	10239,1	34,6	138,5
– кукурудза на зерно	1451,1	10,0	–	–	1551,4	5,25	106,9
– ярий ячмінь	18,4	0,1	–	–	24,8	0,15	134,8
Соняшник	5720,0	39,2	10227,6	51,2	17744,1	60,0	310,2
Усього по підприємству	14582,0	100,0	19979,4	100,0	29562,3	100,0	202,7

Проведений аналіз структури товарної продукції підприємства свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції рослинництва упродовж досліджуваного періоду. Загальний обсяг товарної продукції у 2025 році збільшився більш ніж у два рази порівняно з 2023 роком і становив 202,7 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення економічної

результативності підприємства.

Водночас у структурі товарної продукції спостерігається зміна спеціалізації господарства. Якщо у 2023 році провідне місце займали зернові культури, то у 2025 році значно зросла частка соняшнику, яка досягла 60,0 % у загальному обсязі продукції. Це свідчить про орієнтацію підприємства на більш рентабельні культури та адаптацію виробничої структури до сучасних умов аграрного ринку Одеської області.

Отже, результати аналізу підтверджують тенденцію до підвищення ефективності управління виробничими бізнес-процесами підприємства, диверсифікації виробництва та зміцнення його конкурентних позицій у регіоні.

Структурні особливості формування товарної продукції підприємства відображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Розподіл обсягів товарної продукції ТОВ «Агропрайм Холдинг» за видами у 2025 році, %

Джерело: розроблено автором на основі [27].

На основі проведеного аналізу структури товарної сільськогосподарської продукції доцільно визначити виробничу спеціалізацію досліджуваного підприємства, що дає можливість встановити домінуючий напрям господарської діяльності та обґрунтувати перспективні напрями подальшого розвитку

виробництва. Визначення спеціалізації підприємства дозволяє також сформулювати рекомендації щодо оптимізації структури виробництва та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Рівень спеціалізації підприємства оцінюється за допомогою коефіцієнта спеціалізації, який розраховується за відповідною формулою:

$$K_c = \sum (U_m / n) \quad (2.1)$$

де: U_m — частка окремого виду продукції у загальному обсязі товарної продукції підприємства, %;

n — порядковий номер продукції в ранжованому ряду за спаданням питомої ваги.

Таким чином, місце кожного виду сільськогосподарської продукції визначається залежно від її питомої ваги у структурі загальної вартості товарної продукції підприємства. Результати розрахунків свідчать, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,51, що відповідає середньому рівню спеціалізації господарства. Це свідчить про орієнтацію підприємства у 2025 році на виробництво зернових культур із паралельним розвитком олійного напрямку, тобто формування зерново-олійної спеціалізації, характерної для аграрних підприємств Ізмаїльського району Одеської області.

Наступним етапом дослідження є оцінювання бізнес-процесів управління трудовими ресурсами підприємства. Ефективне використання персоналу виступає важливим чинником підвищення результативності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного ринку. Рівень продуктивності праці значною мірою залежить від кваліфікації працівників, організації трудових процесів і застосування сучасних методів управління персоналом.

Керівництво підприємства здійснює заходи щодо розвитку трудового потенціалу шляхом упровадження елементів мотиваційного менеджменту, використання матеріальних і соціальних стимулів, а також підвищення професійної компетентності працівників. Водночас модернізація матеріально-технічної бази та впровадження сучасних агротехнологій сприяють підвищенню рівня механізації виробництва, покращенню умов праці та зростанню

продуктивності персоналу.

Для більш повної оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників і показники продуктивності праці підприємства, що наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності формування та використання трудового потенціалу ТОВ «Агропрайм Холдинг»

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни 2025р. до 2023р., %
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	26	27	28	107,7
Кількість відпрацьованого часу одним працівником за рік, люд.-год.	1820,1	1853,2	1853,2	101,8
Загальні прямі витрати праці, тис. люд.-год.	48,16	51,74	51,74	107,4
Продуктивність праці у розрахунку на:				
– 1 людино-годину, грн	214,9	301,9	379,1	176,4
– 1 працівника, тис. грн	391,2	561,9	703,8	179,9

Аналіз показників використання трудових ресурсів свідчить про поступове зміцнення кадрового потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, середньорічна чисельність персоналу у 2025 році збільшилася на 7,7 % порівняно з 2023 роком, що пов'язано з розширенням масштабів виробництва та впровадженням сучасних технологій у виробничі процеси.

Водночас спостерігається позитивна динаміка підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці на одного працівника зросла майже на 80 %, а в розрахунку на одну людино-годину — на 76,4 %, що свідчить про удосконалення організації праці, підвищення рівня механізації виробництва та активне впровадження інноваційних технологій.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства, що виступає важливою передумовою зміцнення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах розвитку сільського господарства Ізмаїльського району Одеської області.

Для подальшого комплексного оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства доцільно здійснити аналіз показників використання матеріально-фінансових ресурсів, зокрема результативності застосування основних виробничих фондів. Такий підхід дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, ефективність їх використання у виробничому процесі та тенденції розвитку виробничого потенціалу господарства. Узагальнені результати аналізу використання основних засобів підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів та основних засобів ТОВ «Агропрайм Холдинг»

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни 2025 р. порівняно з 2023 р., %
Обсяг валової продукції, тис. грн	10559,1	15784,5	20448,9	193,7
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	16008,8	22274,5	24432,9	152,6
Забезпеченість основними фондами на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	10,04	14,35	15,84	157,8
Рівень фондоозброєності праці (на одного працівника), тис. грн	592,8	795,7	842,6	142,1
Показник фондovіддачі (на 1 грн основних засобів), грн	0,57	0,62	0,75	131,6
Показник фондоємності продукції (на 1 грн валової продукції), грн	1,42	1,32	1,11	78,2

Результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку виробничого потенціалу підприємства та підвищення ефективності використання ресурсної бази. Зокрема, обсяг валової продукції у 2025 році зріс майже вдвічі порівняно з 2023 роком і становив 193,7 %, що характеризує активізацію виробничої діяльності та покращення результатів господарювання.

Водночас відбулося збільшення вартості основних засобів на 52,6 %, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій виробництва. Зростання показника фондоозброєності праці на 42,1 % підтверджує підвищення рівня технічного оснащення підприємства та створення

сприятливих умов для підвищення продуктивності праці.

Важливим показником ефективності використання основних засобів є підвищення фондоддачі на 31,6 %, що відображає зростання результативності використання виробничих ресурсів. Одночасно зниження фондоємності продукції на 21,8 % свідчить про раціоналізацію витрат і підвищення економічної ефективності виробничої діяльності.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує зміцнення ресурсного потенціалу підприємства, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази та формування передумов для подальшого розвитку бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах функціонування аграрного сектору Одеської області.

У 2025 році підприємство мало достатній рівень технічного забезпечення, що дозволяло своєчасно виконувати основні агротехнологічні операції у процесі вирощування сільськогосподарських культур. Машинно-тракторний парк включав сучасні одиниці техніки та обладнання, зокрема трактори, зернозбиральний комбайн, посівні агрегати, ґрунтообробні машини, обприскувачі та інші технічні засоби, необхідні для виконання польових робіт. Наявність сучасної техніки сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат ресурсів і забезпеченню стабільності виробничих процесів.

У процесі здійснення виробничої діяльності підприємства відбулися зміни у структурі витрат, що зумовлено зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів, інфляційними процесами та впровадженням нових технологій виробництва. Динаміку змін у складі витрат на виробничі бізнес-процеси підприємства наведено в таблиці 2.6.

**Динаміка складу та структури витрат на здійснення виробничих
бізнес-процесів ТОВ «Агропрайм Холдинг»**

Статті витрат	2023, тис. грн	Частка, %	2025, тис. грн	Частка, %	Відхилення (+/-), тис. грн	Темп зміни, %
Витрати на оплату праці персоналу	1153,9	11,4	1653,1	8,9	+499,2	143,3
Нарахування на соціальне страхування та соціальні виплати	428,6	4,2	362,8	2,0	-65,8	84,6
Витрати на матеріально-технічні ресурси	3367,3	33,3	11040,3	59,6	+7673,0	327,8
у складі яких:						
-витрати на насіннєвий і посадковий фонд	800,1	7,9	1894,5	10,2	+1094,4	236,8
-витрати на мінеральні та агрохімічні добрива	808,8	8,0	6994,1	37,7	+6185,3	864,7
-витрати на паливно-мастильні ресурси	826,1	8,2	1573,6	8,5	+747,5	190,5
-витрати на споживання електричної енергії	47,8	0,5	34,3	0,2	-13,5	71,8
-витрати на запасні частини та ремонтні матеріали	583,2	5,8	540,2	2,9	-43,0	92,6
-витрати на виконання робіт і надання послуг сторонніми організаціями	296,8	2,9	1098,6	5,9	+801,8	370,0
Витрати на амортизацію основних засобів	525,8	5,2	1960,7	10,6	+1434,9	372,9
Інші операційні витрати (зокрема витрати на оренду земельних ділянок)	4683,6	46,4	3082,8	16,6	-1600,8	65,8
Загальний обсяг виробничих витрат	10159,2	100,0	18499,7	100,0	+8340,5	182,1

Проведений аналіз структури витрат підприємства свідчить про значне зростання загального обсягу виробничих витрат у 2025 році, який збільшився на 82,1 % порівняно з 2023 роком. Основним чинником такого зростання стало підвищення матеріальних витрат, насамперед на мінеральні добрива, що зумовлено їх подорожчанням і необхідністю забезпечення стабільної врожайності в умовах кліматичних ризиків південного регіону.

Водночас збільшення амортизаційних відрахувань свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасної сільськогосподарської техніки. Скорочення частки інших операційних витрат, зокрема витрат на оренду

земельних ділянок, вказує на підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізацію витратної структури.

Отже, результати аналізу підтверджують модернізацію виробничих процесів і адаптацію підприємства до сучасних економічних умов, що сприяє підвищенню ефективності управління бізнес-процесами та зміцненню його конкурентних позицій.

Для всебічної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники, зокрема рівень рентабельності, обсяги доходів і прибутку, а також рівень виробничих витрат. Узагальнені результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агропрайм Холдинг» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Агропрайм Холдинг»**

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Загальний обсяг виробленої валової продукції, тис. грн	10559,3	15784,7	20449,1	193,7
Показники виробництва валової продукції у розрахунку на:				
-100 гектарів сільськогосподарських земель, тис. грн.	726,9	1086,3	1408,5	193,8
-1 гривню вартості основних виробничих фондів, грн.	0,57	0,62	0,75	131,6
-одного працівника середньооблікового складу, тис. грн.	213,8	302,8	379,2	177,4
-одну відпрацьовану людино-годину, грн.	390,2	562,9	704,3	180,5
Результати діяльності у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських земель:				
-реалізованої товарної продукції, тис. грн.	1004,2	1375,2	2036,5	202,8
-чистого прибутку, тис. грн.	552,8	562,4	952,9	172,4
Показник економічної рентабельності діяльності, %	121,8	68,4	87,1	71,5

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку розвитку виробничо-господарської діяльності протягом досліджуваного періоду. Зокрема, обсяг валової продукції у 2025 році зріс майже вдвічі порівняно з 2023 роком і становив

193,7 %, що характеризує розширення виробництва та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Водночас спостерігається зростання продуктивності праці: обсяг виробництва на одного працівника та на одну людину-годину збільшився відповідно на 77,4 % і 80,5 %, що свідчить про підвищення рівня механізації виробництва та вдосконалення організації праці. Підвищення прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь на 72,4 % також підтверджує зростання економічної ефективності господарювання.

Разом з тим зниження рівня рентабельності порівняно з 2023 роком свідчить про вплив зростання витрат на матеріально-технічні ресурси та виробничі послуги. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства з метою оптимізації витрат і підвищення результативності господарської діяльності.

Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснити поглиблений аналіз фінансових результатів діяльності, що дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, ефективність реалізації продукції та визначити резерви підвищення прибутковості. Узагальнені результати фінансово-економічної діяльності підприємства наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні фінансові результати реалізації продукції

ТОВ «Агропрайм Холдинг»

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн	14583,0	19979,4	29562,3	202,7
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6546,5	11800,7	15722,4	240,2
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	8035,6	8177,8	13838,8	172,2
Рівень прибутковості (рентабельності), %	121,8	68,4	87,1	71,5

Результати аналізу фінансових показників діяльності підприємства

свідчать про значне зростання обсягів реалізації продукції протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 році дохід від реалізації продукції збільшився більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком, що підтверджує розширення виробничо-збутової діяльності та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Разом з тим темпи зростання собівартості продукції перевищували темпи збільшення доходів, що призвело до зниження рівня рентабельності діяльності у порівнянні з базовим роком. Така тенденція обумовлена підвищенням витрат на матеріально-технічні ресурси, енергоресурси та інші виробничі фактори в умовах нестабільності економічного середовища.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і впровадження сучасних управлінських рішень, що сприятиме забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах функціонування аграрного сектору України.

2.2. Стратегічні засади організації господарської діяльності та формування системи збуту продукції підприємства

У процесі дослідження стратегічних напрямів розвитку підприємства було визначено основні типи стратегій, реалізація яких спрямована на досягнення довгострокових цілей господарської діяльності та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах сучасного аграрного ринку. Застосування відповідних стратегічних підходів дозволяє підприємству ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, підвищувати конкурентоспроможність продукції та адаптувати виробничі процеси до змін економічного середовища.

Встановлено, що діяльність підприємства здійснюється відповідно до стратегічних планів розвитку, основними орієнтирами яких є:

- виробництво зернових і технічних культур із використанням сучасних

агротехнологій, адаптованих до природно-кліматичних умов південного регіону України, зокрема Одеської області;

– забезпечення підприємства високоякісним насіннєвим матеріалом шляхом укладання договірних відносин із надійними та економічно вигідними постачальниками;

– реалізація виробленої сільськогосподарської продукції на оптовому ринку через формування ефективної системи каналів збуту та розвиток партнерських відносин із торговельними організаціями.

Крім того, встановлено, що формування господарських і економічних зв'язків підприємства з контрагентами значною мірою визначається територіальним розташуванням господарства, специфікою виробництва та структурою товарної продукції. Основними споживачами продукції рослинництва підприємства є великі переробні та торговельні компанії, серед яких ТОВ «Дельта Вілмар Україна», ТОВ «НВП «Агро Ритм», ТОВ «Агротрейд-2000», а також інші підприємства аграрного сектору Одеської області.

Основні логістичні та збутові операції здійснюються через спеціалізовані зерносклади та елеваторні комплекси, які виступають ключовими елементами інфраструктури аграрного ринку та забезпечують зберігання, транспортування і подальшу реалізацію сільськогосподарської продукції (рис. 2.2).

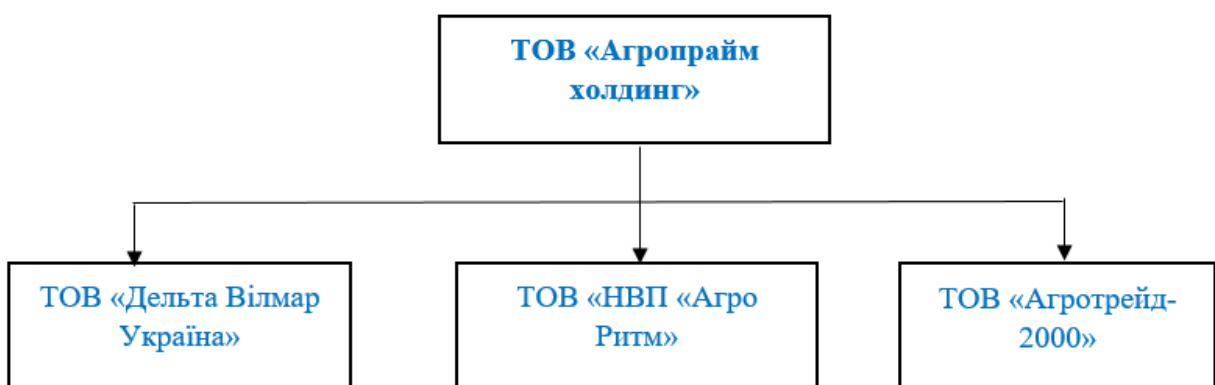


Рис. 2.2. Основні канали реалізації сільськогосподарської продукції підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [27].

На основі проведених досліджень встановлено, що підприємство здійснює

виробничу, господарську та збутову діяльність у галузі рослинництва, орієнтуючись на виробництво конкурентоспроможної продукції для внутрішнього ринку. Основу його товарної спеціалізації становить вирощування озимої пшениці та соняшнику, що визначає напрями маркетингової політики та формування каналів реалізації продукції.

Виробничі бізнес-процеси підприємства охоплюють комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на забезпечення стабільності виробництва, зокрема підбір якісного насіннєвого матеріалу, дотримання агротехнічних строків посіву, догляд за посівами, контроль стану ґрунту і рослин, проведення заходів захисту культур, організацію збирання врожаю та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки.

Разом з тим у діяльності підприємства виявлено окремі проблемні аспекти функціонування виробничих бізнес-процесів, насамперед труднощі із забезпеченням матеріально-технічними ресурсами. Найбільш критичними є затримки у постачанні мінеральних добрив і засобів захисту рослин, що може призводити до порушення технологічних строків виконання агротехнічних робіт. Крім того, періодично виникають затримки у проведенні збиральних робіт, зумовлені технічними несправностями обладнання та організаційними недоліками виробничого процесу.

У сфері маркетингових бізнес-процесів також спостерігаються певні обмеження, пов'язані з реалізацією продукції. Основними каналами збуту залишаються великі елеваторні підприємства та зернотрейдери, які формують закупівельні ціни, що не завжди забезпечують належний рівень прибутковості. Домінування посередників на регіональному ринку обмежує можливості підприємства щодо формування гнучкої цінової політики та ускладнює логістичні процеси транспортування продукції.

В умовах високої конкуренції на аграрному ринку Ізмаїльського району Одеської області підприємство приділяє значну увагу оцінюванню конкурентоспроможності своєї продукції. Якість та обсяги виробництва виступають ключовими чинниками збереження ринкових позицій, однак залежність від посередників і коливання ринкових цін можуть стримувати

інвестиційну активність господарства та впровадження інноваційних технологій.

З метою обґрунтування подальших стратегічних рішень і зміцнення конкурентних позицій підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз його ресурсного потенціалу з основними конкурентами аграрного сектору регіону, результати якого наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика ресурсного потенціалу основних конкурентів ТОВ «Агропрайм Холдинг» в регіоні

№ п/п	Назва підприємства-конкурента	Площа сільськогосподарських угідь, га	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб
1	ТОВ «БРУКЛІН-КИЇВ»	1468,0	33
2	ТОВ «ПВДЕННА СОКОВА КОМПАНІЯ»	1410,0	28
3	ТОВ «АГРОСВІТ»	1400,0	27
4	ТОВ «АГРОФІРМА «КОЛОС»	1385,0	29
5	ТОВ «ПЕТРОСТАЛЬ»	1377,0	31
6	ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК»	1364,0	34
7	ТОВ «АГРО-РЕНІ»	1348,0	27
8	ТОВ «АГРОФІРМА «ПРОМІНЬ»	1319,0	22
9	ТОВ «ПАН САДОВНИК»	1240,0	18
10	ТОВ «ДУНАЙ АГРО»	1214,0	18

Проведений порівняльний аналіз ресурсного потенціалу підприємств-конкурентів свідчить про значний рівень конкуренції в аграрному секторі регіону. Більшість господарств мають подібні за масштабами земельні ресурси та чисельність персоналу, що формує відносно рівні умови господарювання. У таких умовах підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе передусім за рахунок удосконалення управління бізнес-процесами, впровадження інноваційних технологій, оптимізації логістики та розвитку ефективних каналів реалізації продукції.

Для більш глибокої оцінки результативності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства доцільно дослідити структуру витрат на

придбання виробничих ресурсів, які забезпечують безперервність технологічних процесів у рослинництві. Особливу увагу слід приділити витратам на насіннєвий матеріал, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали та запасні частини, що становлять основу ресурсного забезпечення аграрного виробництва.

Структуру витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємства у 2025 році за основними постачальниками ресурсів наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Структура витрат на придбання матеріально-технічних ресурсів
ТОВ «Агропрайм Холдинг» у 2025 році**

№ з/п	Найменування постачальника	Основний вид матеріально-технічних ресурсів	Обсяг витрат, тис. грн.	Питома вага у загальному обсязі витрат, %
1	ПрАТ «Селена»	Насіннєвий матеріал озимої пшениці	404,4	3,67
2	ТОВ «Лібра Агро»	Насіннєвий матеріал соняшнику	644,1	5,84
3	ТОВ «Насіння-Експерт-Сервіс»	Насіння кукурудзи на зерно	396,5	3,59
4	Компанія «Агротером» (с. Маяки)	Насіннєвий матеріал ярого ячменю	346,8	3,14
5	ТОВ «Одеський паливний термінал»	Паливно-мастильні матеріали	1573,6	14,27
6	ТОВ «Агрохім-Партнер»	Мінеральні добрива та засоби захисту рослин	6994,1	63,44
7	ТОВ «Агро-Запчастина»	Запасні частини та технічне обслуговування	540,2	4,90
8	Інші постачальники	Інші виробничі ресурси	134,3	1,22
	Усього	—	11034,0	100,0

Проведений аналіз структури витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємства свідчить про значну концентрацію фінансових ресурсів на придбанні мінеральних добрив і засобів захисту рослин, частка яких перевищує 60 % загального обсягу витрат. Така тенденція зумовлена високою інтенсивністю сучасного аграрного виробництва та необхідністю підтримання стабільного рівня врожайності культур в умовах кліматичних ризиків південного регіону України. Вагому частку витрат також становлять паливно-мастильні матеріали, що пояснюється значною часткою механізованих операцій у структурі виробничих процесів.

Водночас витрати на насіннєвий матеріал забезпечують підтримання продуктивності посівів і формування раціональної структури виробництва. Отримані результати свідчать про відносно збалансовану структуру матеріальних витрат підприємства, однак підтверджують його залежність від коливань цін на агрохімічні ресурси, енергоносії та матеріально-технічні засоби.

З метою комплексної оцінки впливу зовнішнього середовища на формування витрат підприємства доцільно застосувати елементи PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові фактори макросередовища.

Політичні фактори (P — Political) визначаються державним регулюванням аграрного сектору, податковою політикою та програмами підтримки сільськогосподарських виробників, а також впливом воєнного стану на логістичні процеси та доступність ресурсів.

Економічні фактори (E — Economic) пов'язані з рівнем інфляції, валютними коливаннями, змінами вартості енергоносіїв і матеріальних ресурсів, що безпосередньо впливає на структуру виробничих витрат підприємства.

Соціальні фактори (S — Social) відображають стан трудового потенціалу сільських територій, рівень кваліфікації працівників і демографічні тенденції, які можуть впливати на продуктивність праці та витрати на оплату праці.

Технологічні фактори (T — Technological) характеризують рівень технічного оснащення підприємства, впровадження сучасних агротехнологій і цифрових систем управління, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та оптимізації витрат ресурсів.

Таким чином, результати аналізу з використанням PEST-підходу підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій і адаптації діяльності до змін зовнішнього середовища. Це створює передумови для забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування аграрного сектору України.

2.3. Статистичний аналіз динаміки економічних показників виробничої діяльності підприємства

З метою формування об'єктивної оцінки результативності діяльності підприємства та рівня ефективності управління його бізнес-процесами доцільним є використання сучасних методів статистичного аналізу. Застосування статистичних інструментів дозволяє виявити закономірності розвитку виробничо-господарської діяльності, визначити тенденції зміни ключових економічних показників, а також оцінити стабільність функціонування підприємства в умовах трансформації економічного середовища України.

Одним із базових показників, що характеризує масштаби виробничої діяльності та ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства, є обсяг валової продукції. Аналіз цього показника у динаміці дозволяє визначити рівень економічного розвитку господарства, оцінити темпи зростання виробництва та виявити можливі резерви підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для дослідження тенденцій розвитку виробництва проведемо аналіз зміни обсягів валової продукції підприємства за останні роки, визначимо абсолютні та відносні показники динаміки, а також розрахуємо темпи зростання і приросту виробництва. Узагальнені результати статистичного дослідження наведено у таблиці 2.11.

Динаміка зміни обсягів виробництва валової продукції

ТОВ «Агропрайм Холдинг»

Рік	Обсяг валової продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст відносно базового року, тис. грн.	Приріст відносно попереднього року, тис. грн.	Темп зростання відносно базового року, %	Темп зростання відносно попереднього року, %	Темп приросту відносно базового року, %	Темп приросту відносно попереднього року, %	Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
2021	9779,9	—	—	100,0	—	—	—	—
2022	11279,1	1498,3	1498,3	114,4	114,4	14,4	14,4	98,9
2023	10559,3	778,3	-718,9	107,1	92,7	7,9	-6,4	111,9
2024	15784,7	6003,9	5224,5	160,5	148,6	60,5	48,6	104,7
2025	20449,1	10668,3	4663,5	208,2	128,6	100,2	28,6	156,9

Результати проведеного статистичного аналізу свідчать про наявність стійкої тенденції до зростання обсягів виробництва валової продукції досліджуваного підприємства протягом аналізованого періоду. Найбільш інтенсивне збільшення виробничих показників спостерігається у 2024 та 2025 роках, що пов'язано з підвищенням ефективності використання земельних ресурсів, удосконаленням технологічних процесів виробництва, а також поступовою адаптацією підприємства до сучасних економічних умов функціонування аграрного сектору.

Водночас у 2023 році зафіксовано певне скорочення обсягів валової продукції порівняно з попереднім роком, що може бути зумовлено впливом несприятливих зовнішніх факторів, зокрема коливанням погодних умов, зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів, ускладненням логістичних процесів та загальною нестабільністю економічної ситуації в країні.

У цілому за період дослідження обсяг валової продукції підприємства збільшився більш ніж удвічі, що свідчить про позитивну динаміку розвитку виробничої діяльності та підвищення результативності управління бізнес-процесами. Зростання виробничих показників створює передумови для подальшого зміцнення фінансової стійкості підприємства, розширення виробничих можливостей і підвищення його конкурентоспроможності на

регіональному аграрному ринку Одеської області.

Продовження статистичного дослідження передбачає не лише аналіз динаміки обсягів валової продукції, а й вивчення взаємозв'язків між ключовими економічними показниками діяльності підприємства. В умовах сучасного розвитку аграрного сектору України важливим є визначення ступеня впливу окремих факторів виробництва на кінцеві результати господарської діяльності, що дозволяє сформувати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для оцінювання залежності між економічними показниками доцільно застосовувати методи кореляційно-регресійного аналізу, які дозволяють визначити тісноту зв'язку між показниками та встановити напрям їх взаємодії. У дослідженні було розглянуто взаємозв'язок між обсягом валової продукції та чисельністю працівників підприємства, а також між обсягом виробництва та середньорічною вартістю основних засобів.

Аналіз статистичних даних показав, що зі збільшенням обсягів виробництва валової продукції спостерігається одночасне зростання продуктивності праці та ефективності використання виробничих ресурсів. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове вдосконалення системи управління виробничими бізнес-процесами. Зокрема, збільшення вартості основних засобів підприємства супроводжується підвищенням рівня механізації виробництва, що забезпечує скорочення витрат праці на одиницю продукції та підвищення загальної результативності господарської діяльності.

Важливим інструментом статистичного аналізу є також визначення середніх показників динаміки, зокрема середнього абсолютного приросту та середнього темпу зростання. Проведені розрахунки свідчать, що середній абсолютний приріст обсягу валової продукції підприємства за досліджуваний період становить понад 2600 тис. грн. щорічно, а середній темп зростання виробництва перевищує 120 %, що характеризує стабільну тенденцію до розширення масштабів господарської діяльності.

З метою визначення загальної тенденції розвитку підприємства було

побудовано аналітичний тренд виробництва валової продукції. Отримані результати свідчать про наявність чіткої висхідної тенденції, що підтверджує ефективність реалізації виробничої та економічної політики підприємства. Позитивна динаміка показників діяльності підприємства свідчить про раціональне використання ресурсів, підвищення рівня технологічного забезпечення виробництва та вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Разом з тим результати статистичного аналізу дозволили виявити певні ризики та фактори, що можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства. До таких факторів належать коливання погодних умов, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, нестабільність ринку збуту продукції, а також логістичні обмеження, спричинені воєнним станом в Україні. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів прогнозування та планування виробничої діяльності підприємства.

Застосування статистичних методів аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан діяльності підприємства, а й сформувати інформаційну базу для прогнозування майбутніх результатів господарювання. На основі отриманих даних керівництво підприємства може визначити перспективні напрями розвитку виробництва, оптимізувати структуру витрат, підвищити ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, а також забезпечити стабільність фінансових результатів.

Важливим аспектом підвищення ефективності управління бізнес-процесами є використання статистичних показників для оцінювання продуктивності праці. Аналіз показав, що зростання обсягів виробництва супроводжується підвищенням продуктивності праці одного працівника, що свідчить про вдосконалення організації праці та підвищення рівня механізації виробничих процесів. У свою чергу, підвищення продуктивності праці сприяє зниженню собівартості продукції та збільшенню прибутку підприємства.

Крім того, результати статистичного аналізу підтверджують, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня використання основних виробничих фондів. Підвищення фондівіддачі свідчить

про більш раціональне використання технічних ресурсів підприємства та ефективну організацію виробничих процесів. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України важливим є впровадження інноваційних технологій, які забезпечують підвищення продуктивності виробництва та зниження витрат ресурсів.

Таким чином, проведене статистичне дослідження дозволило встановити наявність тісного взаємозв'язку між основними економічними показниками діяльності підприємства, зокрема між обсягом виробництва валової продукції, рівнем використання трудових ресурсів та ефективністю застосування основних засобів. Отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та підтверджують ефективність управління його виробничими бізнес-процесами.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що використання статистичних методів дослідження є важливим інструментом управління діяльністю підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти тенденції розвитку виробництва, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Подальше вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства має передбачати активне використання сучасних методів статистичного аналізу, цифрових технологій обробки даних та інструментів прогнозування економічних показників.

Отже, результати статистичного аналізу підтверджують, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, підвищення ефективності виробничої діяльності та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку Одеської області. Реалізація заходів щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами, оптимізації використання ресурсів і впровадження інноваційних технологій сприятиме забезпеченню стабільного економічного зростання підприємства в умовах сучасних викликів і трансформацій аграрного сектору України.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

3.1 Обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку бізнес-процесів у рослинництві на основі використання інструментарію BCG-аналізу

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, які характеризуються підвищеним рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та необхідністю адаптації до зовнішніх викликів, особливої актуальності набуває використання ефективних методів стратегічного управління. Одним із таких інструментів є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), що дозволяє системно оцінити структуру товарного портфеля підприємства та визначити пріоритетні напрями вдосконалення виробничих бізнес-процесів [15].

Застосування BCG-аналізу забезпечує можливість комплексного оцінювання результативності вирощування окремих видів сільськогосподарських культур, визначення їх конкурентних позицій на ринку та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації структури посівних площ. Використання зазначеного інструментарію сприяє підвищенню ефективності управління виробничо-збутовими процесами, раціональному розподілу фінансових і матеріальних ресурсів та формуванню стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах трансформації аграрної економіки України.

Матриця BCG у сфері рослинництва дозволяє відобразити стратегічне положення кожної культури з урахуванням показників економічної віддачі, обсягів реалізації продукції, динаміки попиту та рівня конкурентного середовища. На підставі отриманих результатів підприємство може визначити доцільність подальшого розширення виробництва окремих культур, здійснити коригування виробничої програми та забезпечити підвищення прибутковості

господарської діяльності.

У процесі дослідження встановлено, що одним із ключових конкурентів досліджуваного підприємства на регіональному аграрному ринку є ТОВ «Агротрейд-2000», яке здійснює виробництво аналогічної продукції рослинництва та має подібну виробничу спеціалізацію. З огляду на це, для формування ефективної стратегії розвитку підприємства доцільно визначити показники ринкової частки та темпи зростання реалізації основних сільськогосподарських культур, що дозволить оцінити конкурентні позиції господарства та сформувати оптимальну структуру бізнес-портфеля продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінювання структури товарного портфеля рослинницької продукції підприємства для побудови матриці BCG

Показники	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ячмінь ярий	Соняшник
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.				
2023 рік	7391,4	1450,4	17,5	5720,8
2025 рік	10239,1	1551,4	24,8	17744,1
Темп зростання реалізації, %	138,5	107,0	141,7	310,2
Частка ринку, %				
Досліджуване підприємство	33,7	5,3	0,2	59,1
Основний конкурент (ТОВ «Агротрейд-2000»)	35,6	7,8	0,8	53,8
Відносна частка ринку (коеф.)	0,95	0,68	0,25	1,10

Проведені розрахунки підтверджують наявність суттєвих відмінностей у динаміці реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції, що формують товарний портфель підприємства. Найбільш інтенсивне зростання обсягів продажу спостерігається щодо соняшнику, який забезпечує вагому частку доходів та характеризується стабільним попитом на аграрному ринку. Значення відносної частки ринку цієї культури на рівні 1,10 свідчить про стійкі конкурентні позиції підприємства у відповідному сегменті виробництва.

Водночас реалізація кукурудзи на зерно та ячменю ярого демонструє нижчі темпи розвитку та обмежений рівень ринкової присутності, що обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління виробничими процесами цих

культур. Підвищення їх економічної результативності можливе за рахунок впровадження сучасних агротехнологій, оптимізації витрат ресурсів та підвищення ефективності системи збуту продукції.

Застосування інструментарію BCG-аналізу дозволило визначити стратегічні позиції основних культур у структурі виробництва підприємства. За результатами оцінювання соняшник віднесено до категорії «Зірки», що характеризується високими темпами зростання та значною часткою ринку. Озима пшениця визначена як «Дійна корова», оскільки забезпечує стабільні обсяги реалізації та формує базову частину доходів підприємства. Кукурудза на зерно належить до групи «Знак питання», що потребує додаткових управлінських рішень щодо підвищення її ефективності. Ячмінь ярий класифіковано як «Собака», що свідчить про низький рівень рентабельності та обмежені перспективи розвитку без суттєвих змін технологічних підходів.

Отримані результати обґрунтовують необхідність концентрації інвестиційних ресурсів на розвитку найбільш прибуткових напрямів виробництва, зокрема вирощування соняшнику, а також підтримання стабільного виробництва зернових культур, передусім озимої пшениці. Одночасно доцільним є поступове коригування структури посівних площ шляхом зменшення частки малоефективних культур або впровадження інноваційних технологій їх вирощування.

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору України стратегічні рішення повинні враховувати зовнішні ризики, зокрема вплив воєнного стану, логістичні обмеження, нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси та зміну кліматичних умов. У зв'язку з цим управління бізнес-процесами підприємства потребує застосування сучасних аналітичних методів, цифрових інструментів планування та систем моніторингу ефективності виробництва [14].

Таким чином, використання методики BCG-аналізу забезпечує можливість формування обґрунтованих стратегічних рішень щодо розвитку бізнес-процесів підприємства, оптимізації структури виробництва та підвищення рівня економічної стійкості господарства в умовах динамічного розвитку аграрного середовища.

Для прийняття ефективних управлінських рішень важливим є узагальнення результатів аналізу обсягів реалізації продукції, її структури та темпів зростання. Оцінювання питомої ваги окремих культур у загальному обсязі продажу дозволяє визначити їх значення у формуванні доходів підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та встановити пріоритетні напрями розвитку виробництва.

З огляду на зазначене, отримані результати стратегічного та економічного аналізу доцільно систематизувати та представити у вигляді узагальненої аналітичної таблиці 3.2, що відображає структуру реалізації продукції, її частку в загальному обсязі та динаміку змін у досліджуваному періоді.

Таблиця 3.2

**Узагальнена характеристика динаміки реалізації продукції
рослинництва, її питомої ваги в структурі продажу та темпів зростання
обсягів реалізації підприємства**

Вид сільськогосподарської продукції	Обсяг реалізації у 2023 р., тис. грн.	Обсяг реалізації у 2025 р., тис. грн.	Питома вага у загальному обсязі реалізації у 2025 р., %	Темп зростання обсягів реалізації, %
Пшениця (озима)	7391,4	10239,1	34,6	138,5
Кукурудза (на зерно)	1450,4	1551,4	5,2	107,0
Ячмінь (ярий)	17,5	24,8	0,1	141,7
Соняшник	5720,8	17744,1	60,0	310,2
Разом по ТОВ	14580,1	29559,4	100,0	202,7

Проведені розрахунки засвідчують істотне збільшення обсягів реалізації продукції рослинництва досліджуваного підприємства упродовж аналізованого періоду. Сукупний обсяг продажу зріс більш ніж удвічі, що свідчить про позитивні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємства.

Домінуюче місце у структурі реалізації займає соняшник, частка якого становить близько 60 % загального обсягу продажу та характеризується найвищими темпами приросту. Така ситуація підтверджує високу економічну

віддачу цієї культури та її стратегічну роль у формуванні доходів підприємства. Водночас кукурудза на зерно та ячмінь ярий мають відносно обмежену питому вагу у структурі реалізації, що свідчить про необхідність удосконалення підходів до організації їх виробництва, підвищення технологічної ефективності та розвитку каналів збуту.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема BCG-матриці, для формування раціональної виробничої політики підприємства та зміцнення його конкурентних позицій в умовах сучасних викликів аграрного сектору України, пов'язаних із коливанням ринкової кон'юнктури, логістичними ризиками та зростанням вартості ресурсів.

Наступним етапом стратегічного дослідження є оцінювання динаміки зміни ринкової місткості за кожним видом сільськогосподарської продукції та визначення рівня конкурентних позицій підприємства на відповідних сегментах аграрного ринку. Зазначені показники виступають ключовими параметрами для побудови матриці Бостонської консалтингової групи, оскільки дозволяють оцінити перспективність розвитку окремих культур і обґрунтувати доцільність спрямування інвестиційних ресурсів у найбільш ефективні напрями виробництва.

Темпи зростання ринкової місткості відображають тенденції зміни попиту на певні види продукції, тоді як відносна частка ринку характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними учасниками ринку. Узагальнені результати проведених розрахунків доцільно представити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Базові параметри оцінювання темпів зростання ринкового попиту та конкурентних позицій підприємства для побудови матриці BCG

Показники	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ячмінь ярий	Соняшник
Середньорічний темп зростання місткості ринку, %	137,6	106,1	139,9	309,2
Відносна частка ринку, що належить підприємству (коэф.)	1,1	0,8	0,2	1,2

Проведені розрахунки свідчать про суттєві відмінності у темпах розвитку ринку окремих видів рослинницької продукції. Найвищі темпи зростання ринкової місткості характерні для соняшнику, що підтверджує стабільно високий попит на цю культуру та її стратегічну значущість для підприємства. Водночас ринок кукурудзи демонструє відносно повільні темпи зростання, що свідчить про необхідність підвищення ефективності виробництва та вдосконалення маркетингових підходів до реалізації цієї продукції.

Значення відносної частки ринку понад одиницю для соняшнику та пшениці свідчить про сильні конкурентні позиції підприємства у відповідних сегментах ринку. Натомість низький рівень цього показника для ячменю та кукурудзи вказує на обмежений вплив підприємства на відповідний ринок і потребує перегляду стратегічних підходів до управління виробництвом цих культур.

Отримані результати є основою для подальшого формування матриці BCG та визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів підприємства в умовах сучасних економічних викликів аграрного сектору України.

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що середнє значення відносної частки ринку досліджуваного підприємства становить 0,7, що характеризує його позиції як помірно конкурентні та такі, що потребують подальшого зміцнення за рахунок оптимізації структури виробництва та підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Отримані результати стали основою для побудови стратегічної матриці Бостонської консалтингової групи, яка дозволяє визначити перспективність розвитку окремих видів продукції та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо їх подальшого виробництва (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Стратегічна матриця BCG для оцінювання конкурентних позицій продукції рослинницької галузі підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14; 27].

Аналіз результатів побудови матриці BCG дозволив здійснити стратегічну оцінку основних видів сільськогосподарської продукції підприємства з урахуванням їх економічної результативності, рівня ринкового попиту та перспектив подальшого розвитку. Отримані результати створюють підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень щодо вдосконалення виробничих бізнес-процесів у галузі рослинництва.

Встановлено, що до групи «Зірки» належить соняшник, який характеризується високими темпами зростання попиту та значною часткою ринку. Це підтверджує його ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємства та необхідність підтримання конкурентних позицій шляхом інвестування у сучасні технології вирощування, використання високопродуктивних гібридів і впровадження елементів цифрового моніторингу виробництва.

Разом з тим інтенсивне вирощування соняшнику потребує врахування агроекологічних аспектів, оскільки ця культура має підвищений вплив на стан ґрунтів. З метою збереження родючості земель доцільно застосовувати науково обґрунтовані сівозміни, оптимізувати систему удобрення та впроваджувати

сучасні технології обробітку ґрунту, що дозволить забезпечити довгострокову ефективність використання земельних ресурсів.

До категорії «Дійні корови» віднесено озиму пшеницю та кукурудзу на зерно, які формують стабільну частину доходів підприємства та характеризуються відносно передбачуваним попитом на аграрному ринку. Для цих культур доцільною є стратегія підтримання досягнутих виробничих показників шляхом підвищення якості продукції, удосконалення технологічних процесів та оптимізації витрат ресурсів.

Водночас ярий ячмінь віднесено до групи «Собаки», що свідчить про його низьку економічну ефективність і обмежені перспективи розвитку в існуючих виробничих умовах. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливість поступового скорочення посівних площ під цією культурою або її заміни більш рентабельними видами продукції з метою підвищення загальної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору України та необхідності диверсифікації виробництва доцільним є розширення асортименту культур за рахунок нішевих видів продукції. Однією з перспективних культур є гречка, попит на яку зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Додатковим стимулом для її вирощування виступають державні програми підтримки аграрних виробників, що передбачають надання фінансової допомоги на одиницю посівної площі.

Використання механізмів державної підтримки сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства, розширенню виробничих можливостей і зміцненню конкурентних позицій на аграрному ринку. Отримання відповідних субсидій потребує дотримання встановлених технологічних вимог і подання необхідної документації, що підтверджує здійснення виробничої діяльності.

Отже, результати BCG-аналізу дозволили визначити стратегічні напрями розвитку підприємства та сформувати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами у сфері рослинництва. Реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації структури виробництва, підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції та

забезпеченню стабільного економічного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних і технологічних викликів.

У перспективі доцільним є подальше вдосконалення виробничої структури підприємства шляхом раціонального поєднання зернових і технічних культур, впровадження інноваційних агротехнологій, розвитку системи управління ресурсами та активного використання інструментів державної підтримки, що забезпечить підвищення ефективності бізнес-процесів і стійке зростання економічних результатів діяльності підприємства.

3.2 Застосування інструментів стратегічного аналізу (SPACE- та SWOT-моделей) для формування результативної системи управління бізнес-процесами ТОВ «Агропрайм Холдинг»

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств, що характеризуються посиленням конкуренції, необхідністю адаптації до змін ринкового середовища та впливом воєнно-економічних факторів, особливого значення набуває використання сучасних аналітичних інструментів стратегічного планування. До таких інструментів належать моделі SPACE та SWOT, які дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства, рівень його конкурентоспроможності та визначити перспективні напрями розвитку бізнес-процесів.

Суттєві конкурентні переваги регіону, у якому здійснює діяльність досліджуване підприємство, пов'язані з вигідним географічним положенням, наявністю значного природно-ресурсного потенціалу, розвиненою аграрною інфраструктурою та достатнім рівнем трудових ресурсів. Водночас стратегічний розвиток підприємств аграрного сектору значною мірою залежить від державної та регіональної політики підтримки сільського господарства, що передбачає стимулювання інноваційної діяльності, модернізацію виробничої бази та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

Аналіз положень Державної стратегії регіонального розвитку України та

програм розвитку Одеської області свідчить про активну підтримку аграрних виробників з боку органів місцевого самоврядування та державних інституцій, що сприяє формуванню сприятливого середовища для функціонування підприємств агропромислового комплексу [10]. У сучасних умовах особлива увага приділяється підвищенню ефективності управління бізнес-процесами підприємств, впровадженню цифрових технологій та забезпеченню сталого розвитку аграрного виробництва.

Пріоритетні напрями розвитку досліджуваного підприємства узгоджуються зі стратегічними орієнтирами розвитку Одеської області та спрямовані на забезпечення економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності продукції та вдосконалення виробничо-господарської діяльності. До основних стратегічних завдань підприємства належать:

- створення умов для впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових рішень у сфері управління виробництвом;
- розвиток партнерських зв'язків між суб'єктами аграрного бізнесу на засадах кооперації та інтеграції;
- раціональне використання матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства;
- підвищення рівня зайнятості населення та забезпечення соціальної стабільності в регіоні;
- розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, включаючи модернізацію транспортної мережі та впровадження екологічно безпечних технологій;
- участь у державних і регіональних програмах підтримки аграрного сектору економіки;
- створення прозорих умов ведення господарської діяльності та забезпечення чесної конкурентної боротьби між аграрними підприємствами.

Важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства є впровадження кластерного підходу до організації виробництва та управління бізнес-процесами, який передбачає об'єднання підприємств, постачальників ресурсів, наукових

установ і органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності використання ресурсів і розвитку інноваційної діяльності. Реалізація кластерних моделей дозволяє забезпечити синергійний ефект, підвищити продуктивність виробництва та зміцнити конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку (рис. 3.2).

Слід зазначити, що територіальна громада, на території якої функціонує досліджуване підприємство, реалізує комплекс заходів, спрямованих на формування сприятливого бізнес-клімату та підтримку розвитку аграрного сектору. Зокрема, стратегія розвитку громади передбачає:

- підвищення економічної ефективності діяльності місцевих підприємств;
- удосконалення системи надання адміністративних послуг суб'єктам господарювання;
- покращення доступності та якості медичних і освітніх послуг;
- розвиток соціальної та виробничої інфраструктури;
- стимулювання диверсифікації аграрного виробництва;
- підтримку впровадження інноваційних технологій у сфері сільського господарства;
- створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та залучення інвестицій у регіон.

Таким чином, використання сучасних моделей стратегічного аналізу, зокрема SPACE та SWOT, дозволяє підприємству системно оцінити власний потенціал розвитку, визначити ключові фактори конкурентоспроможності та сформулювати ефективну стратегію управління бізнес-процесами в умовах сучасних економічних викликів і трансформацій аграрного сектору України [2; 16].



Рис. 3.2. Кластерна система взаємодії суб'єктів агробізнесу в забезпеченні інноваційного розвитку аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2; 16].

Отже, стратегічні орієнтири розвитку території, на якій здійснює діяльність досліджуване підприємство, спрямовані на формування конкурентоспроможного аграрного середовища шляхом створення ефективної екосистеми агробізнесу. Такий підхід забезпечує можливість аграрним суб'єктам господарювання взаємодіяти на засадах партнерства, отримувати державну фінансову підтримку для модернізації виробництва, впроваджувати інноваційні технологічні рішення та підвищувати рівень стійкості до ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

З огляду на зазначене, для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства доцільно застосувати інструментарій стратегічного аналізу, зокрема матричну модель SPACE. Використання цього методу дозволяє визначити стратегічний потенціал підприємства, оцінити рівень

його конкурентоспроможності та встановити оптимальний тип стратегічної поведінки на ринку. Особливістю SPACE-аналізу є комплексне врахування як внутрішніх характеристик діяльності підприємства, так і зовнішніх факторів, що формують умови його функціонування.

У процесі проведення SPACE-аналізу було використано чотири ключові групи критеріїв, які відображають основні аспекти діяльності підприємства та його позицію в конкурентному середовищі:

- А — фінансова стійкість підприємства, що характеризує його здатність забезпечувати стабільне фінансування виробничої діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси;
- Б — конкурентні можливості підприємства, які визначають рівень його ринкової активності, якість продукції та здатність утримувати позиції серед основних конкурентів;
- В — привабливість галузі рослинництва, що оцінюється з урахуванням потенціалу розвитку виробництва, рівня попиту на продукцію та перспектив розширення ринку збуту;
- Г — стабільність зовнішнього середовища, яка відображає вплив економічних, політичних, технологічних та соціальних факторів на діяльність підприємства.

Аналітичне дослідження системи управління виробничими, фінансовими та маркетинговими процесами здійснювалося відповідно до стратегічних цілей підприємства та завдань його розвитку. Під час оцінювання фінансового потенціалу було проаналізовано такі показники, як рівень ліквідності, оборотність активів, рентабельність власного капіталу, ефективність використання основних засобів та загальний рівень прибутковості діяльності. Окремо визначено ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредитних та інвестиційних ресурсів. За результатами проведених розрахунків рівень фінансового управління підприємства оцінено як середній, із середньозваженим значенням 3,1 бала, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого зміцнення фінансової стійкості.

Оцінювання конкурентних позицій підприємства здійснювалося з урахуванням частки ринку, рівня якості виробленої продукції, стадії життєвого циклу основних культур, ступеня лояльності споживачів та показників рентабельності реалізації продукції. Отримані результати свідчать про те, що конкурентні переваги підприємства перебувають на задовільному рівні, а середньозважене значення показника конкурентоспроможності становить 3,0 бала, що характеризує підприємство як стабільного учасника регіонального аграрного ринку з потенціалом подальшого розвитку.

З метою узагальнення результатів проведеного стратегічного аналізу та визначення інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства отримані показники було систематизовано із застосуванням зваженої критеріальної методики, що базується на використанні SPACE-аналізу.

Узагальнені результати оцінювання ефективності діяльності підприємства наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Узагальнені результати оцінювання ефективності діяльності підприємства на основі зваженої системи критеріїв SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, бал					Вага показника	Зважена оцінка, бал
	1	2	3	4	5		
Фінансовий потенціал підприємства (ФПП)							
Ліквідність			+			0,1	0,7
Оборотність оборотних активів			+			0,1	0,2
Фондовіддача			+			0,2	0,4
Рентабельність власного капіталу		+				0,1	0,4
Фінансова незалежність			+			0,3	0,7
Стабільність отримання прибутку			+			0,2	0,7
Загальна оцінка критерію						1,0	3,1
Конкурентні можливості підприємства (КМП)							
Ринкова частка			+			0,2	0,3
Якість продукції			+			0,3	1,3
Стадія життєвого циклу продукту			+			0,1	0,2
Прихильність покупців			+			0,1	0,4
Рентабельність продаж			+			0,3	0,8
Загальна оцінка критерію						1,0	3,0
Привабливість галузі рослинництва (ПГР)							
Потенціал зростання галузі рослинництва				+		0,1	0,7
Використання ресурсів				+		0,1	0,7
Залежність розвитку рослинництва від кон'юнктури ринку			+			0,3	0,8
Перешкоди входження на ринок				+		0,2	0,7
Державна підтримка галузі рослинництва				+		0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	3,8
Стабільність економічного оточення (СЕО)							
Розвиток інновацій, НТП				+		0,2	1,3
Рівень інфляції				+		0,3	0,7
Зміна попиту на продукцію			+			0,2	0,8
Можливості маркетингу			+			0,3	0,7
Загальна оцінка критерію						1,0	3,5

При оцінюванні привабливості галузі рослинництва було використано сукупність показників, що характеризують перспективи розвитку аграрного виробництва, рівень забезпеченості ресурсами, залежність від ринкової кон'юнктури, наявність бар'єрів входження на ринок та обсяги державної підтримки аграрного сектору. За результатами проведених розрахунків

середньозважена оцінка зазначеного критерію становила 3,7 бала, що свідчить про достатньо високий потенціал розвитку галузі та сприятливі передумови для розширення виробничої діяльності підприємства.

Водночас аналіз параметрів стабільності зовнішнього економічного середовища показав, що умови функціонування підприємства характеризуються відносною передбачуваністю та можливістю стратегічного планування. Середній інтегральний показник за критеріями інноваційного розвитку, рівня інфляції, динаміки попиту на продукцію та маркетингових можливостей становив 3,5 бала, що свідчить про достатній рівень стабільності економічного середовища для реалізації довгострокових управлінських рішень.

Визначення зважених оцінок здійснювалося за п'ятибальною шкалою експертного оцінювання, при цьому кожному показнику було присвоєно відповідний коефіцієнт вагомості залежно від його впливу на стратегічний розвиток підприємства. Сума вагових коефіцієнтів у межах кожної групи критеріїв становить 1,0, що забезпечує коректність інтегральних розрахунків та можливість порівняльного аналізу.

Отримані результати дозволили визначити стратегічний стан досліджуваного підприємства відповідно до методології SPACE-аналізу. Загалом встановлено, що підприємство має достатній фінансовий потенціал, стабільні позиції на регіональному ринку та перспективні можливості розвитку в умовах трансформації аграрного сектору України. Разом з тим виявлено необхідність подальшого вдосконалення управління бізнес-процесами з метою підвищення ефективності використання ресурсів та посилення конкурентних переваг.

Для визначення стратегічного вектора розвитку підприємства було розраховано координати точки Р, що характеризує його положення у стратегічному просторі.

Спочатку визначено координату Х, яка відображає співвідношення між привабливістю галузі та конкурентними можливостями підприємства:

$$X = \text{ПГР} - \text{КМП} \quad (3.1)$$

де:

ПГР — привабливість галузі рослинництва;

КМП — конкурентні можливості підприємства.

$$X=3,80-3,00$$

$$X = 0,80$$

Далі визначено координату Y , що характеризує співвідношення фінансового потенціалу підприємства та стабільності економічного середовища:

$$Y=\text{ФПП}-\text{СЕО} \quad (3.2)$$

де:

ФПП — фінансовий потенціал підприємства;

СЕО — стабільність економічного середовища.

$$Y=3,10-3,50$$

$$Y = -0,40$$

Таким чином, координати стратегічної позиції підприємства становлять:

$$P(0,8;-0,40)$$

Отримані значення свідчать про доцільність формування конкурентної стратегії розвитку, орієнтованої на зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності управління його бізнес-процесами.

Відображення отриманих зважених оцінок у системі координат дозволило визначити стратегічний напрям розвитку підприємства, що відповідає конкурентному типу стратегії. Це означає, що підприємству доцільно активізувати інвестиційну діяльність, впроваджувати інноваційні технології та розширювати виробничу структуру з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору України.

У межах реалізації конкурентної стратегії підприємству рекомендовано:

- оптимізувати структуру посівних площ з урахуванням ринкового попиту та економічної ефективності культур;
- підвищити рівень технологічного забезпечення виробничих процесів;
- удосконалити систему управління логістичними та збутовими операціями;

- розширити використання цифрових технологій у сфері маркетингу та управління ресурсами;

- забезпечити диверсифікацію виробництва шляхом включення до сівозміни нових перспективних культур, зокрема нішевих.

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню інноваційних агротехнологій та модернізації матеріально-технічної бази підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності виробництва та зниженню витрат ресурсів.

Результати SWOT-аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства засвідчили, що ключові конкурентні переваги пов'язані з високою якістю сільськогосподарської продукції, можливістю нарощування обсягів виробництва та потенціалом кооперації з іншими суб'єктами аграрного сектору (Додаток В). Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є залучення кваліфікованих фахівців, які володіють сучасними технологіями ведення агробізнесу.

Для мінімізації ризиків та подолання слабких сторін підприємству необхідно:

- удосконалити організаційну структуру управління;
- впровадити сучасні технології вирощування сільськогосподарських культур;
- оновити технічне оснащення виробництва;
- підвищити ефективність маркетингової діяльності;
- розширити асортимент продукції.

Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати активне використання інноваційних інформаційних технологій, підтримання високої якості продукції та розширення каналів збуту, зокрема через використання цифрових торговельних платформ і маркетплейсів.

Отже, проведений SPACE- та SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів та трансформації аграрного сектору України. Основними напрямками

підвищення ефективності управління бізнес-процесами є оптимізація виробничої структури, модернізація матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та розвиток маркетингових інструментів.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.3 Оптимізація виробничої структури підприємства як інструмент підвищення ефективності управління бізнес-процесами

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України формування ефективної виробничої програми підприємства є ключовим чинником забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнних ризиків, коливань цін на ресурси, логістичних обмежень та необхідності раціонального використання земельних ресурсів. Саме тому стратегічне управління бізнес-процесами повинно базуватися на застосуванні сучасних економіко-математичних методів планування та прогнозування [22].

Для визначення перспектив розвитку підприємства доцільно здійснити моделювання оптимальної структури виробництва з урахуванням результатів попереднього аналізу господарської діяльності та стратегічних орієнтирів розвитку. Прогнозування економічних результатів реалізації виробничо-збутової стратегії може бути здійснено шляхом використання методів економіко-математичного моделювання, що дозволяють забезпечити узгодженість між ресурсним забезпеченням, обсягами виробництва та очікуваним рівнем прибутковості.

Основним завданням оптимізації діяльності досліджуваного підприємства є визначення економічно обґрунтованої структури посівних площ, яка забезпечить максимальний фінансовий результат за умов повного використання земельного фонду та дотримання агротехнологічних вимог. З позицій управління

бізнес-процесами це означає формування такої виробничої програми, яка забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

У межах дослідження здійснено узгодження виробничих і ресурсних бізнес-процесів підприємства з урахуванням запланованих обсягів вирощування основних сільськогосподарських культур. Для цього сформульовано оптимізаційну модель виробництва продукції рослинництва, спрямовану на максимізацію чистого прибутку підприємства. Основними культурами, що формують дохідну частину діяльності підприємства, залишаються озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь і соняшник.

Водночас, враховуючи результати стратегічного аналізу та можливості державної підтримки аграріїв, запропоновано розширити виробничу програму шляхом включення до структури посівів нішевої культури — гречки, яка характеризується стабільним попитом на внутрішньому ринку та можливістю отримання бюджетної компенсації.

Розроблена економіко-математична модель передбачає одночасну оптимізацію таких складових бізнес-процесів підприємства:

- структури посівних площ;
- використання матеріально-технічних ресурсів;
- рівня виробничих витрат;
- фінансового результату діяльності;
- дотримання сівозмін і агротехнологічних норм.

Критерієм оптимальності у моделі прийнято максимізацію чистого прибутку підприємства, тоді як витрати ресурсів виступають системою обмежень, що забезпечують реалістичність розрахунків.

Для проведення розрахунків використано статистичні дані діяльності підприємства за 2025 рік, які дозволяють оцінити економічну ефективність вирощування основних сільськогосподарських культур (табл. 3.5).

**Економічні параметри виробництва сільськогосподарських культур
для оптимізації виробничої програми підприємства**

Вид агропродукції	Чистий фінансовий результат від реалізації, тис. грн	Посівна площа, га	Дохід на 1 га, тис. грн
Озима пшениця	10239,1	793	12,91
Кукурудза на зерно	1551,4	120	12,93
Ярий ячмінь	24,8	10	2,48
Соняшник	17744,1	527	33,67
Гречка (проект)	4800,0*	150*	32,00*

Проведений аналіз економічних параметрів виробництва свідчить про суттєві відмінності у рівні прибутковості вирощування різних сільськогосподарських культур. Найвищий рівень доходності на одиницю площі забезпечує соняшник, що підтверджує його стратегічну роль у формуванні фінансових результатів підприємства та обґрунтовує доцільність підтримання його частки у структурі посівів.

Водночас вирощування ярого ячменю характеризується найнижчими показниками економічної ефективності, що свідчить про обмежену доцільність подальшого розширення його виробництва. З позицій управління бізнес-процесами це означає необхідність оптимізації структури посівних площ шляхом поступового скорочення низькорентабельних культур та переорієнтації ресурсів на більш прибуткові напрями діяльності.

Включення до виробничої програми культури гречки створює додаткові можливості для диверсифікації діяльності підприємства, підвищення рівня фінансової стійкості та зниження ризиків, пов'язаних із коливанням цін на традиційні культури. Крім того, використання державних програм підтримки агровиробників дозволяє частково компенсувати витрати на виробництво та підвищити загальний рівень рентабельності підприємства.

Отже, оптимізація виробничої структури підприємства на основі економіко-математичного моделювання є ефективним інструментом стратегічного управління бізнес-процесами, що забезпечує підвищення

результативності використання ресурсів, зростання прибутковості діяльності та формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України.

У процесі розв'язання оптимізаційної економіко-математичної задачі встановлено, що за умови відносної стабільності цін на матеріально-технічні ресурси та раціонального використання виробничих факторів загальний обсяг витрат на вирощування сільськогосподарських культур у 2026 році прогнозується на рівні 14290,1 тис. грн. (табл. 3.6). Такий результат досягається завдяки впровадженню заходів з удосконалення управління виробничими бізнес-процесами, оптимізації структури витрат та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.6

**Прогнозована структура виробничих витрат на вирощування
сільськогосподарських культур підприємства у плановому періоді**

№	Елементи витрат виробництва	Обсяг витрат, тис. грн
1	Витрати на придбання насіння	1659,2
2	Витрати на мінеральні добрива та засоби захисту рослин	2556,9
3	Витрати на паливно-енергетичні ресурси	2308,2
4	Фонд оплати праці персоналу	2530,2
5	Оплата робіт та послуг зовнішніх підрядників	1169,2
6	Інші виробничі та адміністративні витрати	4066,4
	Загальний обсяг витрат	14290,1

Проведені розрахунки свідчать, що найбільшу частку у структурі витрат становлять інші виробничі та загальновиробничі витрати — 4066,4 тис. грн, що складає приблизно: $4066,4 / 14290,1 \times 100 = 28,5 \%$

Значними також є витрати на оплату праці — 2530,2 тис. грн (17,7%) та витрати на мінеральні добрива і засоби захисту рослин — 2556,9 тис. грн (17,9%).

Отримані результати підтверджують, що оптимізація витратного механізму забезпечує зниження виробничих витрат порівняно з попереднім

періодом, що створює передумови для підвищення економічної ефективності функціонування підприємства та покращення результативності управління його бізнес-процесами.

Зокрема, скорочення витрат досягається за рахунок:

- удосконалення логістики матеріально-технічного забезпечення;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту;
- раціоналізації використання трудових ресурсів;
- оптимізації структури посівних площ.

У результаті оптимізації виробничої програми, що передбачає раціональне співвідношення культур (озима пшениця, кукурудза, соняшник, ярий ячмінь та гречка), очікується покращення ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

З метою оцінювання ефективності впровадження стратегічних заходів здійснено прогноз результативності управління виробничими та збутовими бізнес-процесами підприємства на 2026 рік у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники ефективності управління виробничими та збутовими бізнес-процесами підприємства

Показники діяльності	Фактичне значення 2025 р., тис. грн	Прогноз 2026 р., тис. грн	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Обсяг валової продукції	20450	20484	+34	100,17
Валовий дохід	29563	31826	+2263	107,65
Собівартість реалізованої продукції	15723	14295	-1428	90,92
Чистий прибуток	13830	14275	+445	103,22
У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь				
Валова продукція	1409,35	1462,2	+52,85	103,75
Валовий дохід	2037,84	2193,8	+155,96	107,65
Прибуток	952,78	983,6	+30,82	103,23
У розрахунку на одного працівника				
Валова продукція	704,3	705,4	+1,1	100,16
Валовий дохід	1018,5	1096,5	+78,0	107,66
Прибуток	475,91	491,3	+15,39	103,23
Показники рентабельності				
Рентабельність продажу, %	45,79	43,86	-1,93	95,79
Рентабельність діяльності, %	86,97	98,87	+11,90	113,68

Проведені прогностні розрахунки свідчать про позитивну динаміку основних економічних показників діяльності підприємства в результаті впровадження заходів з удосконалення управління бізнес-процесами. Зокрема, очікується збільшення валового доходу на 2263 тис. грн, або на 7,65 %, що зумовлено оптимізацією структури виробництва та підвищенням ефективності збутової діяльності.

Водночас прогнозується зниження собівартості продукції на 1428 тис. грн, або на 9,08 %, що є результатом раціоналізації витрат та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Це створює передумови для підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Особливо важливим є зростання рівня рентабельності діяльності до 98,87 %, що свідчить про підвищення ефективності управління виробничими процесами та оптимізацію використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таким чином, результати прогнозування підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих стратегічних заходів, спрямованих на:

- удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства;
- оптимізацію структури виробництва;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління бізнес-процесами аграрних підприємств із застосуванням сучасних методів економічного аналізу, прогнозування та оптимізації виробничої діяльності. На основі отриманих результатів сформовано систему науково обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг» у перспективному періоді.

Узагальнення сучасних підходів до управління бізнес-процесами в аграрній сфері показало, що забезпечення стабільного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання потребує інтеграції стратегічного планування, цифрових управлінських інструментів та економічного моделювання. Особливої ваги набуває системне управління виробничими, фінансовими та збутовими процесами, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати економічну результативність діяльності підприємства.

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, що пов'язано з воєнними ризиками, інфляційними процесами, обмеженими ресурсами та нестабільністю логістичних маршрутів. У таких обставинах стратегічне управління бізнес-процесами має бути спрямоване на підвищення гнучкості управлінських рішень, оптимізацію витрат і забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу підприємства.

Проведений аналіз виробничо-економічної діяльності досліджуваного підприємства засвідчив наявність позитивних тенденцій у розвитку господарства та достатній рівень його конкурентоспроможності на регіональному ринку. Разом із тим встановлено, що зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та енергетичних витрат суттєво впливає на рівень собівартості продукції, що потребує вдосконалення механізмів управління витратами та підвищення

ефективності виробничих процесів.

Дослідження системи управління бізнес-процесами дозволило визначити ключові фактори, які стримують подальший розвиток підприємства. До них віднесено залежність від традиційних каналів реалізації продукції, необхідність оновлення матеріально-технічної бази, потребу у впровадженні сучасних інформаційних технологій управління та оптимізації структури виробництва відповідно до вимог ринку.

Водночас встановлено, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки наявності виробничих потужностей, земельних ресурсів, досвіду господарської діяльності та можливості впровадження інноваційних технологій у сфері рослинництва.

За результатами проведеного аналізу зовнішнього середовища за методологією PEST визначено, що політичні та економічні фактори, пов'язані з державним регулюванням аграрного сектору та коливанням цін на ресурси, мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Соціальні чинники характеризуються змінами на ринку праці та необхідністю підвищення кваліфікації персоналу, тоді як технологічні фактори визначаються активним впровадженням цифрових рішень у сфері виробництва, управління та реалізації продукції.

Застосування інструментів стратегічного аналізу, зокрема моделей SPACE та SWOT, дало змогу визначити стратегічну позицію підприємства як стабільну із потенціалом подальшого розвитку. Отримані результати підтвердили доцільність реалізації конкурентної стратегії, орієнтованої на оптимізацію виробничої структури, підвищення ефективності використання ресурсів та розширення напрямів діяльності підприємства.

Важливим результатом дослідження стало формування оптимальної виробничої програми підприємства на основі економіко-математичного моделювання. Застосування цього підходу дозволило визначити раціональний розподіл земельних ресурсів між основними сільськогосподарськими культурами та забезпечити максимізацію фінансового результату діяльності підприємства.

Розрахунки показали, що впровадження запропонованих управлінських заходів у 2026 році дозволить досягти покращення основних економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання валового доходу до 31826 тис. грн, зниження собівартості продукції до 14295 тис. грн, а також збільшення чистого прибутку до 14275 тис. грн. Одночасно очікується підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства до 98,87 %, що свідчить про підвищення ефективності управління бізнес-процесами та оптимізацію використання ресурсного потенціалу.

Особливу увагу у дослідженні приділено диверсифікації виробництва шляхом введення до структури посівів нової культури — гречки, яка характеризується стабільним попитом на внутрішньому ринку та можливістю отримання державної фінансової підтримки. Такий підхід дозволяє зменшити виробничі ризики, підвищити економічну стійкість підприємства та забезпечити додаткові джерела доходу.

Запропоновані у роботі заходи щодо вдосконалення управління бізнес-процесами передбачають:

1. раціоналізацію структури виробничої програми підприємства;
2. підвищення ефективності використання земельних та матеріальних ресурсів;
3. впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій;
4. модернізацію матеріально-технічної бази підприємства;
5. розвиток цифрових каналів реалізації продукції;
6. удосконалення системи управління логістичними та збутовими процесами;
7. розширення співпраці з іншими суб'єктами аграрного ринку.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах сучасних викликів. Реалізація запропонованих управлінських рішень сприятиме підвищенню результативності виробництва, зміцненню фінансового стану підприємства та забезпеченню його сталого розвитку у прогностичному періоді 2026 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Тіщенко Є. А. Прийняття рішень в системі стратегічного управління бізнес-процесами як інструмент підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 26 - 31. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-4> (дата звернення: 23.01.2026).

2. Багорка Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 12.03.2026).

3. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505. URL : <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.498> (дата звернення: 17.01.2026).

4. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

5. Бреус, С., Дудник, О. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68> (дата звернення: 26.01.2026).

6. Гончаров, Ю., Ткачук, М., Коваль, Л. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. Розвиток міста,. 2024. № 2. С. 27–37. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-4> (дата звернення: 17.01.2026).

7. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25> (дата звернення: 15.01.2026).

8. Гуторова О. О., Гуторов О. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. Аграрні інновації. 2023. № 17. С. 211–217. URL: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.32> (дата звернення:

26.01.2026).

9. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2022. Випуск 14. С. 60–68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> (дата звернення: 22.01.2026).

10. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. №2 (49). С. 141–145. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/952> (дата звернення: 10.03.2026).

11. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 5-6 (306-307). С. 16-22.

12. Євтушок, О., Бахчиванжи, Л., Донець, Л. Інтеграція маркетингових стратегій та бізнес-аналітики у забезпеченні виходу на міжнародні ринки: комунікаційний аспект. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-67> (дата звернення: 27.01.2026).

13. Жегус, О., Давиденко, В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23> (дата звернення: 26.01.2026).

14. Коломієць, Т., Фурдик, О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113> (дата звернення: 09.03.2026).

15. Козир С.В., Слесарєв В.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.

16. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий

інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 27.01.2026).

17. Криворучко, О. М., Токарев, Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 44 (7). URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.7> (дата звернення: 20.01.2026).

18. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Випуск 1 (42) 2024. С. 132-136.

19. Лисенко С. М., Маковоз О. С. Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації. Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації: монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 75-98. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e2b288c2-9575-468e-b41a-05a71be3fb89> (дата звернення: 12.03.2026).

20. Мазур К.В., Кубай О. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

21. Метла, В. Системні бар'єри інноваційного управління бізнес-процесами та практичні аспекти їх діагностики. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-100> (дата звернення: 26.02.2026).

22. Мірзаєв Н., Салманова В. Форми та розвиток управління бізнес-процесами на високотехнологічних підприємствах. Аграрні інновації. 2025. № 29. С. 294-297. URL: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.45> (дата звернення: 06.03.2026).

23. Мірошник О.Ю., Шубіна С.В. Стратегічний аналіз: практикум : навч. посібник. Львів. Новий світ-2000, 2024. 218 с.

24. Мірошник, Р., Дереворіз, М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74> (дата звернення: 22.02..2026).

25. Найдюк П.В., Хорошко О. В., Нікулін А. С. Інноваційні методи оптимізації управлінських та технологічних процесів у бізнес-середовищі України. Актуальні питання економічних наук. Серія: Менеджмент та управління бізнес-процесами. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15051402> (дата звернення: 22.01.2026).

26. Найчук-Хрущ М., Конахович В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3371> (дата звернення: 27.01.2026).

27. Офіційний вебсайт ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» URL: <https://latifundist.com/kompanii/219-agroprajm-holding> (дата звернення: 03.02.2026).

28. Пекна Г., Гофман М., Дмитриченко А. Обґрунтування проєкту економічного розвитку підприємства в контексті стратегічного планування та мікроекономічного аналізу. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4 (80). С. 40–51. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-40-51> (дата звернення: 14.03.2026).

29. Сачинська Л., Радіонова А., Сисоєв В. Управління логістичними бізнес-процесами на засадах інтегрування BPM-методології та концепції LEAN-менеджменту. Підприємництво та інновації. 2025. № 36. С. 147-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.24> (дата звернення: 06.03.2026).

30. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г. Т. П'ятницької. К.: Кондор, 2024. 700 с.

31. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник. / Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Житомир : Рута, 2020. 268 с.

32. Фісуненко Н. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров. – Дніпро : ДДУВС, 2024. – 119 с.

33. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. Економіка та управління АПК. 2023. № 1. С. 124–131. URL:

<https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-124-131>

(дата звернення:

22.01.2026).

34. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник – Львів : СПОЛОМ, 2021. – 132 с.

35. Chang J. F. Business Process Management Systems: Strategy and Implementation. 1st Ed., New York: Auerbach Publications, 2006. 304 p.

36. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.

37. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

ДОДАТКИ

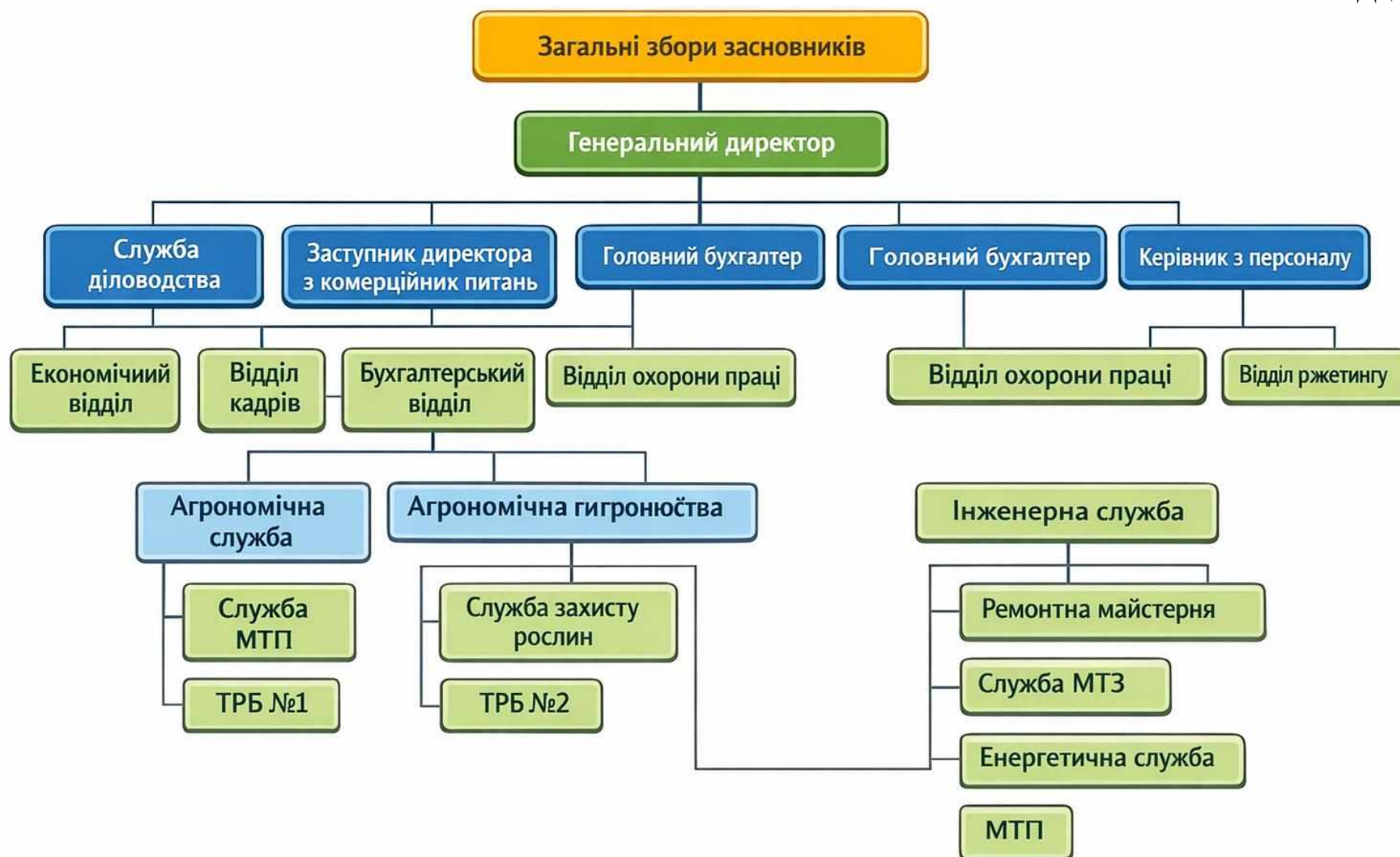


Рис. Організаційна побудова структури підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг»



Рис. Структура управління бізнес-процесами ТОВ «Агропрайм Холдинг»

**Стратегічна оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів
розвитку бізнес-процесів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»
(SWOT-аналіз)**

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Стратегії розвитку (SO)	Стратегії захисту (ST)
Високий рівень родючості земельних угідь та сприятливі агрокліматичні умови регіону; Наявність сучасного машинно-тракторного парку та виробничої інфраструктури; Стабільна якість продукції рослинництва; Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками та іншими аграрними підприємствами; Достатній рівень кадрового забезпечення та мотивації персоналу	Розширення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом використання сучасних агротехнологій і цифрових систем управління виробництвом; Залучення інвестицій для модернізації технічної бази та впровадження інноваційних технологій точного землеробства; Розвиток коопераційних зв'язків і диверсифікація каналів збуту продукції для збільшення частки підприємства на регіональному ринку	Підвищення ефективності виробництва за рахунок автоматизації виробничих процесів та впровадження інформаційних технологій управління ресурсами; Забезпечення стабільної якості продукції та оптимальної цінової політики з метою збереження конкурентних позицій в умовах зростання конкуренції; Формування системи стратегічного контролю ризиків, пов'язаних із коливанням цін на ресурси та нестабільністю ринку
Слабкі сторони (W)	Стратегії удосконалення (WO)	Стратегії мінімізації ризиків (WT)
Високий рівень виробничих витрат і залежність від вартості матеріально-технічних ресурсів; Частковий фізичний та моральний знос окремих основних засобів; Недостатній рівень використання сучасних цифрових технологій у виробничих процесах; Обмеженість маркетингових інструментів і каналів реалізації продукції; Недостатньо розвинена система стимулювання персоналу	Розроблення та впровадження сучасної маркетингової стратегії, спрямованої на розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності продукції підприємства; Створення або посилення функцій маркетингового підрозділу для ефективного управління реалізацією продукції; Оптимізація логістичних процесів і використання альтернативних каналів продажу, включаючи прямі контракти та електронні торгові платформи	Зменшення рівня виробничих ризиків шляхом оновлення матеріально-технічної бази та впровадження ресурсозберігаючих технологій; Удосконалення системи стратегічного планування та управління витратами для підвищення фінансової стійкості підприємства; Залучення інвестиційних ресурсів і державної підтримки для модернізації виробництва та адаптації до умов економічної нестабільності