

УДК 631.151:631.145
JEL M21; Q10

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. Варфалюк, аспірант

ORCID ID: 0009-0009-8410-3798

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.146>

Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

У статті досліджено методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, охарактеризовано особливості таких процесів. З'ясовано, що бізнес-процеси у великотоварних сільськогосподарських підприємствах України зумовлені специфікою аграрного сектора, економічними та кліматичними умовами й поєднують високу технологічність із традиційними аграрними практиками. Сформульовано авторське тлумачення терміна «управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств» як цілеспрямований вплив системи менеджменту на бізнес-процеси з метою їх оптимізації для досягнення бізнес-цілей конкретного підприємства. Окреслено ключові чинники, які визначають потребу застосування сучасних методів в управлінні бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. Систематизовано та охарактеризовано методи управління бізнес-процесами, які можуть бути застосовані в умовах великотоварного сільськогосподарського виробництва. Серед значущих методів для досягнення цілей підприємства виокремлено: бенчмаркінг, автоматизація бізнес-процесів, метод розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment), реінжиніринг, моделювання, управління за цілями, гнучка методика управління (Agile), метод швидкого аналізу. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств потребує комплексного методичного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, ринкові виклики та технологічні особливості. Запропоновані методичні аспекти охоплюють структуру бізнес-процесів, їхню оптимізацію на основі сучасних інформаційних технологій, а також інтеграцію інструментів стратегічного планування та контролю. Встановлено, що механізм управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах має враховувати вимоги до сталого розвитку, зменшення екологічного навантаження та взаємодію з місцевими громадами, що впливає на репутацію і доступ сільськогосподарських товаровиробників до ринків. Підґрунтям механізму управління бізнес-процесами є цифровізація (автоматизація, ВІ-системи); контроль операційних, управлінських і підтримувальних процесів; чітка ієрархія прийняття управлінських рішень; гнучкість для адаптації до непередбачуваних факторів. Особливу увагу приділено адаптації сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління.

Ключові слова: бізнес-процеси, великотоварні сільськогосподарські підприємства, методи управління, механізм управління, оптимізація, інформаційні технології.

Varfaliuk V. Methodological aspects of developing a business process management mechanism for large-scale agricultural enterprises

The article explores the methodological aspects of establishing a business process management mechanism in large-scale agricultural enterprises. It characterises the unique features of business processes in this sector, highlighting that these processes in Ukraine's large agricultural firms are influenced by the specific conditions of agriculture, economic factors, and climatic conditions. Additionally, they integrate advanced technology with traditional agricultural practices. The author defines "business process management of large-scale agricultural enterprises" as the purposeful influence of the management system on business processes to optimise them and achieve the specific business goals of the enterprise. Key factors requiring modern methods in business process management for large-scale agricultural operations are identified. The article organises and describes various business process management methods suitable for large-scale agricultural production, including benchmarking, business process automation, Quality Function Deployment (QFD), reengineering, modeling, management by objectives, Agile methodology, and rapid analysis methods. The study concludes that creating an effective mechanism for managing business processes in large agricultural enterprises necessitates a comprehensive methodological approach. This approach must consider the unique characteristics of agricultural production, seasonality, market challenges, and technologi-

ical aspects. Proposed methodological elements involve structuring business processes, optimising them using modern information technologies, and integrating strategic planning and control tools. Moreover, the business process management mechanism must address sustainable development requirements, minimise environmental impact, and foster interaction with local communities - factors that significantly influence agricultural producers' market access and reputation. The foundation of this management mechanism includes digitalisation (such as automation and Business Intelligence systems), oversight of operational, management, and support processes, a clear decision-making hierarchy, and the flexibility to adapt to unforeseen circumstances. Special emphasis is placed on adapting modern information technologies to automate management processes effectively.

Keywords: business processes, large-scale agricultural enterprises, management methods, management mechanism, optimisation, information technology.

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

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

М. Портер у праці «Конкурентна перевага: Як досягти і підтримати високі результати». Науковець наголошує на стратегічному узгодженні бізнес-процесів із загальною стратегією підприємства [14].

Науковці виокремлюють статистичні [2] та гнучкі [3] методології управління бізнес-процесами. Структурований підхід DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) та статистичні методи спрямовані на зменшення варіативності й дефектів у бізнес-процесах. Тоді як гнучкі методології все частіше застосовують для управління бізнес-процесами в умовах швидких змін і невизначеності. Так, методологія Scrum передбачає роботу короткими відрізками – спринтами, щоб забезпечити на виході продукцію, яка максимально відповідатиме потребам та очікуванням споживача.

У сучасному бізнес-середовищі набувають поширення методи інтелектуальної автоматизації процесів (IPA), аналітика бізнес-процесів (Process Mining) та орієнтовані на споживача моделі управління бізнес-процесами (Customer-Centric BPM). Вітчизняні дослідники [8; 12; 13] акцентують увагу на адаптації процесного підходу до місцевих умов, тоді як зарубіжні джерела [1] пропонують універсальні інструменти, такі як методика швидкого аналізу рішень, реінжиніринг, оптимізація, автоматизація та інтеграція. Особливу увагу приділяють інформаційним технологіям, зокрема BPM-системам, які забезпечують прозорість і ефективність процесів. Учені наголошують на важливості адаптації зарубіжних практик до умов українських підприємств, враховуючи обмежені ресурси та специфіку ринку [6].

Викликами для українських підприємств залишаються ієрархічна структура управління, що ускладнює швидке реагування на зміни, обмежені ресурси та недостатня автоматизація. Тому наявна методологія управління бізнес-процесами передбачає моделювання бізнес-процесів, інтеграцію процесного та функціонально-ієрархічного управління, концепції адаптації бізнес-процесів до стратегічних цілей підприємства. Перелічені методичні аспекти ґрунтуються на чіткій класифікації бізнес-процесів

(основні, допоміжні, управлінські), підходах до їхньої оптимізації та створенні моделей «як є» та «як має бути» [13]. При цьому акцентується увага на важливості аналізу ринку та потреб споживачів як стратегічних бізнес-процесів [5].

Серед методів удосконалення бізнес-процесів науковці виділяють реінжиніринг та поступову оптимізацію як основний метод удосконалення. Реінжиніринг передбачає радикальні зміни, тоді як оптимізація фокусується на поступовому покращенні. Неабиякого значення надають важливості моніторингу ефективності процесів через встановлення чітких критеріїв [11]. Науковці запропонували практичний алгоритм для реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає аналіз поточного стану, визначення проблем, розробку нової моделі процесу та її впровадження [10]. Автоматизація та інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами зводяться до можливості інтелектуалізації управління бізнес-процесами через сучасні інформаційні технології, зокрема BPM-системи та технології Workflow. Ключовими напрямками автоматизації є управління запасами, логістика та взаємодія із споживачами [7].

Постановка завдання. Наше завдання – характеристика і систематизація методів управління бізнес-процесами та розробка механізму управління ними великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасне аграрне бізнес-середовище характерне стрімкими змінами в різних сферах діяльності. У таких умовах навіть великотоварним сільськогосподарським підприємствам дедалі важче зберігати конкурентні переваги. Тому керівництву підприємств слід оперативно реагувати на виклики, адаптовуватися та впроваджувати інноваційні підходи в управлінські процеси. Ті великотоварні сільськогосподарські підприємства, які прагнуть до довгострокової стабільності, мають систематично оновлювати свої стратегії, щоб ефективно реагувати на зовнішні виклики та долати потенційні труднощі. Бізнес-процеси у великотоварних сільськогосподарських підприємствах України зумовлені специфікою аграрного сектора, економічними та кліматичними умовами й поєднують високу технологічність із традиційними аграрними практиками (табл. 1). Водночас вертикальна інтеграція, експортна орієнтація та технологічна модернізація дають змогу великотоварним сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси створюються завдяки взаємодії між виробничими та інфраструктурними підрозділами, котрі послідовно передають

завдання одне одному. Ці зв'язки є передумовою створення кінцевого продукту чи послуг, які відповідають потребам ринку. Якість та швидкість бізнес-процесів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток. У цьому контексті оцінка ефективності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є засобом для ідентифікації проблемних напрямків, адже дає змогу своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

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

Опираючись на результати досліджень [4], зазначимо, що управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств – це цілеспрямований вплив системи менеджменту на бізнес-процеси з метою їх оптимізації для досягнення бізнес-цілей такого підприємства. Суб'єкти управління повинні володіти методикою управління для формування обґрунтованих рішень та цілісного механізму із застосуванням необхідного інструментарію управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. Сучасні методи управління бізнес-процесами є необхідністю для тих великотоварних сільськогосподарських підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, гнучкими й ефективними в умовах швидкоплинного ринку. Щодо цього окреслимо ключові чинники, які визначають потребу застосування сучасних методів в управлінні бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах:

Таблиця 1

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

Характеристика	Особливість	Перевага/Практика	Виклик
Вертикальна інтеграція	Контроль за всім ланцюгом виробництва – від вирощування сировини до переробки та дистрибуції	Зменшення залежності від постачальників, контроль якості, оптимізація витрат	Високі капіталовкладення в інфраструктуру, складність управління різними напрямками
Сезонність виробництва	Залежність аграрного виробництва від сезонних циклів (посівна, збирання врожаю) зумовлює ризики втрати врожаю, затримки у виконанні контрактів	Використання сучасних технологій прогнозування погоди, автоматизації та ERP-систем для планування	Потреба в гнучкому управлінні ресурсами (зерно, добрива) та гнучкому фінансуванні (кредити на посівну)
Експортна орієнтація	Можливість формувати великі партії сільськогосподарської продукції забезпечує вищу рентабельність та конкурентоспроможність	Розвиток власної логістичної інфраструктури (склади, елеватори), диверсифікація ринків збуту	Залежність від світових цін, логістичні проблеми (порти, залізниця), геополітичні ризики (наприклад, блокада портів у 2022 році), як наслідок коливання доходів та необхідність диверсифікації експорту
Технологічна модернізація	Активне впровадження сучасних технологій: точне землеробство, дрони, GPS-навігація, IoT для моніторингу полів, автоматизована техніка	Збільшення врожайності, зниження витрат на добрива та паливе	Висока вартість обладнання; потреба в кваліфікованих кадрах; нерівномірна технологічна модернізація знижує ефективність менших підприємств, порівняно з лідерами ринку
Земельний банк і оренда	Управління великими земельними банками (десятки або сотні тисяч гектарів)	Впровадження CRM-систем для управління договорами, соціальні програми для громад, які є власниками паїв	Необхідність постійного моніторингу договорів, конкуренція за землі, конфлікти з місцевими громадами чи власниками паїв, ризик підвищення орендної плати
Фінансові та інвестиційні процеси	Висока капіталоемність бізнесу вимагає залучення значних інвестицій (закупівля техніки, будівництво елеваторів, переробних заводів)	Кредити від міжнародних і місцевих банків, залучення інвесторів, використання практики первинної публічної пропозиції	Високі відсоткові ставки, валютні ризики, потреба в прозорій звітності для інвесторів
Логістика та інфраструктура	Логістика є критичною частиною бізнес-процесів через великі обсяги продукції та експортну спрямованість	Інвестиції у власні елеватори, автопарки, співпраця з міжнародними логістичними компаніями	Недостатня пропускна здатність залізниць, перевантаженість портів, високі витрати на транспортування, затримки в експорті, зростання собівартості продукції, втрата конкурентоспроможності на світових ринках
Управління персоналом	Сільська місцевість, де розташовані підприємства, часто має обмежений доступ до кваліфікованих кадрів; необхідність навчання персоналу роботі з сучасними технологіями (дрони, точне землеробство)	Створення власних навчальних центрів, надання соціальних пакетів, залучення іноземних спеціалістів	Відтік молоді до міст, потреба в навчанні працівників роботі з новітніми технологіями, зниження ефективності процесів, затримки у впровадженні інновацій
Регуляторне середовище	Аграрний сектор в Україні регулюється державою через субсидії, податкові пільги, квоти на експорт	Активна взаємодія з асоціаціями та громадськими організаціями для лобювання інтересів галузі	Часті зміни законодавства, корупційні ризики, нестабільність державної підтримки, ускладнення довгострокового планування, додаткові витрати на юридичний супровід, ризики штрафів
Екологічні та соціальні аспекти	Зростання тиску щодо впровадження екологічних стандартів (зменшення викидів, раціональне використання добрив) та необхідність соціальних програм для місцевих громад	Впровадження органічного землеробства, програм із відновлення ґрунтів, соціальних проєктів для місцевих громад	Додаткові витрати на екологічні ініціативи, потреба в сертифікації для експорту до ЄС, підвищення собівартості виробництва

Джерело: узагальнено автором

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

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

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

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

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

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

Зауважимо, що застосування сучасних методів управління бізнес-процесами – це не лише модна тенденція, а критично важлива умова для успішної трансформації та зростання українського великотоварного аграрного бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Вивчення наукових літературних джерел [4] дає підстави для узагальнення та систематизації тих методів управління бізнес-процесами, які можуть бути застосовані в умовах великотоварного сільськогосподарського виробництва (рис. 1).

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

конкурентоспроможності, є пошук інноваційних ідей та технологій.

Автоматизація бізнес-процесів проявляється через інтеграцію кількох систем:

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

- CRM (Customer Relationship Management) – для ефективної взаємодії з клієнтами щодо їх лояльності; управління контрактами та маркетингом з метою створення ефективних маркетингових кампаній, орієнтованих на потрібну аудиторію; аналізу обсягів реалізації з метою зростання бізнесу. CRM-системи надають уявлення про поведінку клієнтів, допомагаючи великотоварним сільськогосподарським підприємствам виявляти тенденції, персоналізувати маркетингові зусилля та покращувати клієнтський досвід;

- BPM (Business Process Management) – для управління бізнес-процесами, зокрема оптимізації та автоматизації бізнес-процесів (продаж, замовлення, надання послуг) і окремих завдань, моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

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

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



Рис. 1. Методи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Метод «Будинок якості» (House of Quality) – це методика забезпечення цінності продукції, яку очікує споживач, за умови мінімальної її вартості. Візуалізація методики здійснюється за допомогою матриці. Наведемо приклад застосування концепції House of Quality для птахофабрики. Отже, великотоварне сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на виробництві яєць та курячого м'яса, планує покращити свою продукцію, ґрунтуючись на споживчих очікуваннях. «Голос споживача» демонструє такі побажання: 1 – свіжість яєць; 2 – висока харчова цінність (вітаміни, білок); 3 – відсутність запаху / неприємного смаку; 4 – еко-

логічність (натуральний корм); 5 – гарний зовнішній вигляд (чиста шкаралупа, мінімум розбитих яєць); 6 – прийнятна ціна. Далі ранжують технічні параметри – за важливістю етапів визначають, як досягти задекларованих споживачами характеристик. Отже: А – контроль раціону курей (натуральний корм); В – система охолодження / зберігання яєць; С – автоматизований контроль якості; D – сортування та миття яєць; Е – порода курей (впливає на якість яйця); F – цінова політика.

Перша матриця «Будинку якості» може мати такий вигляд (табл. 2). Також замість символів у матриці можуть використовувати бали.

Таблиця 2

Перша матриця зв'язків «Будинку якості» для птахофабрики

Характеристика→ Побажання ↓	А	В	С	D	Е	F
1 – свіжість яєць	О	•	•	О	Δ	Δ
2 – висока харчова цінність (вітаміни, білок)	•	Δ	Δ		•	
3 – відсутність запаху / неприємного смаку	•	•	О		•	
4 – екологічність (натуральний корм)	•				Δ	
5 – гарний зовнішній вигляд (чиста шкаралупа, мінімум розбитих яєць)				•		
6 – прийнятна ціна	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	•

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

Джерело: власна розробка автора

Отже, в QFD потрібно врахувати частоту збору яєць, типи кормів (натуральні, без антибіотиків), якість пакувальних матеріалів, автоматичні лінії контролю тріщин.

Реінжиніринг – це глибока трансформація та суттєве переосмислення бізнес-процесів з метою радикального покращення ключових показників ефективності. Такий підхід передбачає новий погляд на завдання та цілі підприємства, що відкриває можливість повністю відмовитися від застарілих підходів і організаційних структур [10]. **Оптимізація процесів** дає змогу великотоварним сільськогосподарським підприємствам ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тоді як проекти з реінжинірингу нерідко не гарантують стійкої стратегічної адаптивності в довгостроковій перспективі. Оптимізація зазвичай спричиняє заміну застарілих підходів до управління бізнес-процесами, спираючись на наявні ресурси. Моделювання та оптимізація виробничих бізнес-процесів відіграють ключову роль у підвищенні внутрішньої ефективності та зміцненні конкурентоспромо-

жності сільськогосподарського підприємства. Основним завданням моделювання є візуалізація поточних операційних процедур і виявлення можливих вразливих місць, які можуть стати причиною серйозних збоїв у роботі бізнесу.

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

Гнучка методика управління (Agile) ґрунтується на розділенні плану на дрібніші завдання та

етапи. Такий підхід дає змогу менеджерам враховувати відгуки персоналу, аналізувати результати роботи й застосовувати інтерактивний підхід на кожному етапі бізнес-процесу [9].

Глибоке розуміння складної структури бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є вирішальним чинником для ефективного управління, зорієнтованого на досягнення конкретних результатів. Механізм управління розглядають як набір методів, важелів, інструментів, законів, за допомогою яких відбуваються забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства [16].

Сьогодні не існує узгодженого й однозначного визначення поняття «механізм управління». Загалом під цим терміном зазвичай розуміють чітко структуровану та послідовну систему дій, етапів і рішень, що формують процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей. Механізм управління також розглядається як алгоритм, що містить набір інструкцій і правил, за допомогою яких забезпечується досягнення запланованих результатів. У науковій літературі виокремлюють два основні підходи до розуміння цього поняття. У вузькому сенсі механізм управління розглядається як інструмент або система, через яку формуються управлінські процеси і явища в організації. У широкому тлумаченні – як засіб реалізації управлінських рішень, що активізує окремі елементи керованої системи з метою впливу на інші її частини, стимулюючи їх до цілеспрямованої діяльності для досягнення позитивного результату [15].

Особливість механізму управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах полягає в комплексному підході, який враховує специфіку аграрного сектора, сезонність, багатогалузевість, вертикальну інтеграцію бізнес-процесів та високу залежність від зовнішніх чинників, зокрема погодних умов, цін на внутрішньому та зовнішньому ринках, валютних коливань і регуляторних змін. Механізм управління бізнес-процесами повинен враховувати вимоги до сталого розвитку, зменшення екологічного сліду та взаємодію з місцевими громадами, що впливає на репутацію та доступ до ринків. Підґрунтям механізму управління є цифровізація (автоматизація, ВІ-системи); контроль операційних, управлінських і підтримувальних процесів; чітка ієрархія прийняття управлінських рішень; гнучкість для адаптації до непередбачуваних факторів (рис. 2).

Успішне впровадження змодельованого механізму управління бізнес-процесами дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Контроль і моніторинг реалізується через впровадження ключових показників ефективності для оцінки продуктивності процесів. Систематичний аудит бізнес-процесів сприяє виявленню відхилень і вдосконаленню. Так, ідентифікація бізнес-процесів проводиться через аналіз діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства загалом та його окремих організаційних одиниць, визначення ключових точок взаємодії. При цьому автоматизація фінансових і логістичних процесів знижує людський фактор і прискорює прийняття рішень. Для реалізації механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств важливими є централізоване управління для стратегічних рішень і децентралізація управління бізнес-процесами. Координація між підрозділами (виробництво, логістика, продажі) здійснюється через систематичні наради та інформаційні системи, навчання персоналу для роботи з новими технологіями та процесами. Перевагами ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є: зниження витрат завдяки оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції через систематичний точний контроль, швидке реагування на ринкові зміни, покращення прозорості діяльності для інвесторів і партнерів. При цьому система менеджменту може відчувати виклики і ризики, зокрема: надмірні витрати на впровадження автоматизації, опір персоналу змінам і новим технологіям, залежність від стабільності ІТ-інфраструктури, ускладнення планування через сезонність і вплив природних чинників.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств потребує комплексного методичного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, ринкові виклики та технологічні особливості. Запропоновані методичні аспекти передбачають структурування бізнес-процесів, їх оптимізацію на основі сучасних інформаційних технологій, а також інтеграцію інструментів стратегічного планування та контролю.



Рис. 2. Механізм управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах ускладнене поєднанням внутрішніх (кадри, фінанси, технології) та зовнішніх (логістика, регуляторна нестабільність, ринкові ризики) викликів. Для їх подолання сільськогосподарські підприємства інвестують у технології, оптимізують логістику, розвивають кадровий потенціал і адаптуються до міжнародних стандартів. Ефективне управління цими викликами вимагає гнучкості, стратегічного планування та співпраці з державними і міжнародними партнерами.

Розроблений механізм управління бізнес-процесами сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і посиленню конкурентоспроможності великотоварних сільськогоспо-

дарських підприємств. Кожен структурний компонент механізму управління бізнес-процесами має своє функціональне призначення. Стратегічне управління задає вектор руху підприємства (цілі, місія, бачення). Аналіз середовища враховує як зовнішні ризики (наприклад, погодні умови чи війна), так і внутрішні можливості. Операційне управління – це осередок механізму, оскільки воно регулює основні бізнес-процеси: виробництво, реалізація, логістика. Інновації спрямовані на впровадження AgTech-рішень – від сенсорів до управління з планшета. Для подальшого розвитку ключовими є інвестиції в інновації, диверсифікація ринків і адаптація до міжнародних екологічних стандартів.

Бібліографічний список

1. James Harrington H., Esseling E. K. C., van Nimwegen H. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. 1st Edition. McGraw Hill Professional, 1997. 314 p.
2. Pyzdek T. The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at All Levels. McGraw-Hill, 2003.
3. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide, 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
4. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 18.02.2025).
5. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 18.02.2025).
6. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 6. С. 66–79.
7. Жуковська В. М., Климанський В. І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4603> (дата звернення: 18.02.2025).
8. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
9. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2102/2031/> (дата звернення: 18.02.2025).
10. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41 (дата звернення: 13.02.2025).
11. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 64–69.
12. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
13. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127–131.
14. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ: Вид-во «Наш формат», 2019. 624 с.
15. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (дата звернення: 15.02.2025).
16. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30–33.

Стаття надійшла 20.02.2025