МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ **Наталія ВЕРНЮК**

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» ОБУХІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент IV курсу, 41 з-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

МОРОЗ Олександр Володимирович

Керівник: к.е.н., доцент

МОВЧАНЮК Анастасія Валентинівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ……...…….

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СПЕКТР-АГРО» КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ……

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» ОБУХІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ…….……

ВИСНОВКИ…….

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня організації та управління бізнес-процесами. Динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізація економіки, нестабільність зовнішніх умов та необхідність швидкого реагування на зміни зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до управління діяльністю підприємств. Особливого значення це набуває для підприємств аграрної сфери, діяльність яких пов’язана з високим рівнем ризиків, сезонністю виробництва, залежністю від логістичних процесів та необхідністю оперативного забезпечення потреб сільськогосподарських товаровиробників.

У таких умовах управління бізнес-процесами виступає важливим інструментом підвищення ефективності функціонування підприємства, оптимізації використання ресурсів, скорочення витрат і забезпечення належного рівня якості продукції та послуг. Процесний підхід дозволяє підприємствам формувати чітку систему взаємодії між структурними підрозділами, підвищувати результативність управлінських рішень та забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища.

ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є одним із провідних підприємств аграрного сектору України, що здійснює діяльність у сфері забезпечення сільськогосподарських виробників засобами захисту рослин, насінням, добривами, агротехнологічним супроводом та іншими ресурсами для ведення аграрного виробництва. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах потребує постійного вдосконалення системи управління бізнес-процесами, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити ефективність використання ресурсів та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у необхідності дослідження теоретичних і практичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства, оцінювання ефективності їх функціонування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Результати дослідження мають практичне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації управлінських процесів та забезпечення його стабільного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» Обухівського району Київської області.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО»;
- оцінити ефективність функціонування бізнес-процесів підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

Об’єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» та напрями їх удосконалення.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, статистичний метод, графічний метод та інші.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО», підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують сприятливе середовище для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Важливими умовами забезпечення стабільного розвитку підприємства є його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, підтримувати конкурентоспроможність та раціонально використовувати наявні ресурси. Динамічність економічного середовища зумовлює необхідність удосконалення систем управління та впровадження сучасних підходів до організації діяльності підприємств.

Одним із найбільш ефективних напрямів розвитку сучасної системи управління є застосування процесного підходу до організації фінансово-господарської діяльності підприємства. Процесний підхід передбачає орієнтацію управління на сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують створення цінності для споживача та досягнення визначених результатів діяльності.

Сутність процесного підходу полягає у розгляді підприємства як системи взаємозалежних процесів, кожен із яких має визначені входи, виходи, ресурси, механізми управління та критерії оцінювання результативності. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації та узгодженості бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, скороченню тривалості операцій та покращенню якості продукції чи послуг.

Перевагою процесного підходу є можливість здійснення безперервного моніторингу діяльності підприємства завдяки ефективній взаємодії між процесами та структурними підрозділами. Такий підхід передбачає:

– орієнтацію на потреби споживачів і зацікавлених сторін;

– ідентифікацію та аналіз бізнес-процесів з позиції створення доданої вартості;

– забезпечення результативності й ефективності процесів;

– оцінювання діяльності на основі системи об’єктивних показників;

– постійне вдосконалення процесів шляхом використання сучасних методів управління та контролю.

Процесний підхід також сприяє підвищенню прозорості управлінської діяльності, чіткому розподілу відповідальності між учасниками процесів і формуванню ефективної системи внутрішнього контролю. Це дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та оперативно приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать, що конкурентні позиції підприємства визначаються не лише обсягами виробництва чи реалізації продукції, а й рівнем організації бізнес-процесів, їх гнучкістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Саме ефективно організовані бізнес-процеси формують основу конкурентних переваг підприємства, забезпечують високу якість продукції та підвищують рівень задоволеності споживачів.

Світовий досвід діяльності провідних компаній підтверджує, що високих результатів досягають підприємства з чітко структурованими, формалізованими та оптимізованими бізнес-процесами. Важливе значення має не лише наявність описаних процесів, а й ефективність їх практичного впровадження та безперервного вдосконалення. Реалізація процесного підходу потребує організаційної гнучкості, дієвої системи мотивації персоналу, використання сучасних інформаційних технологій та орієнтації на потреби споживачів.

У сучасних умовах цифровізації економіки значну роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів відіграє автоматизація управлінської діяльності.

Використання інформаційних систем управління, технологій аналізу даних, електронного документообігу та цифрових платформ сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зменшенню витрат часу та ресурсів, а також покращенню якості прийняття управлінських рішень. У результаті підприємства отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток.

Разом із тим формування ефективної системи управління бізнес-процесами є складним багатокомпонентним завданням. Перехід до процесно-орієнтованої моделі управління супроводжується низкою організаційних, економічних та управлінських проблем. Частина з них може бути вирішена за допомогою існуючих методик та інструментів управління, проте значна кількість проблем потребує застосування інноваційних підходів, сучасних методів аналізу та ефективних механізмів підтримки управлінських рішень.

Особливі труднощі виникають за умов недостатнього практичного досвіду керівників у сфері процесно-орієнтованого управління та впровадження організаційних змін. У таких випадках зростає потреба у використанні сучасних методичних підходів і практичного досвіду щодо оптимізації, удосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективне управління бізнес-процесами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню стабільного функціонування та створенню передумов для довгострокового розвитку.

Термін «бізнес-процес» набув широкого поширення у сучасній економічній науці та практиці управління у зв’язку з розвитком процесного підходу до організації діяльності підприємств. Водночас серед науковців і практиків відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття, що пояснюється багатогранністю бізнес-процесів, складністю їх структури та різноманітністю сфер застосування.

У загальному розумінні бізнес-процеси можна визначити як сукупність взаємопов’язаних дій, операцій або заходів, спрямованих на створення продукції чи надання послуг, що мають цінність для споживача. Кожний бізнес-процес характеризується наявністю відповідних ресурсів, визначеної

послідовності операцій, виконавців та конкретного результату, який забезпечує досягнення цілей підприємства.

Основною характеристикою бізнес-процесів є їх системний і взаємопов'язаний характер. Вони являють собою завершену сукупність дій, що реалізуються в межах певних економічних відносин та спрямовані на досягнення конкретного результату. Реалізація бізнес-процесів забезпечується використанням матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, а також відповідних управлінських механізмів. Важливою особливістю бізнес-процесів є їх орієнтація на задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх споживачів, що забезпечує створення доданої вартості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз наукових джерел свідчить, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю виконання функцій і операцій, логічною послідовністю дій, взаємозв'язком елементів системи та наявністю вимог до результатів їх функціонування. У сучасних умовах господарювання бізнес-процеси виступають основою реалізації управлінських рішень, забезпечуючи виконання стратегічних і оперативних завдань підприємства, координацію діяльності структурних підрозділів та досягнення запланованих результатів.

Сучасні науковці пропонують різні підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес», що свідчить про його багатокомпонентний характер та важливість у системі управління підприємством. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності бізнес-процесів наведено в таблиці 1.1.

Отже, бізнес-процеси є ключовим елементом функціонування сучасного підприємства, оскільки забезпечують координацію всіх видів діяльності, створення доданої вартості, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління бізнес-процесами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Процес управління бізнес-процесами доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних етапів, кожен із яких має важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Першим етапом є моделювання бізнес-процесу, що передбачає побудову його схеми, визначення послідовності виконання операцій, встановлення взаємозв’язків між учасниками процесу та оцінювання фактичного стану організації діяльності. Наступним етапом є виявлення наявних і потенційних проблем, недоліків та невідповідностей у функціонуванні процесу. На основі проведеного аналізу визначаються причини виникнення проблем і фактори, що негативно впливають на результативність діяльності. Завершальним етапом є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів, формування заходів з їх оптимізації та включення відповідних рішень до перспективного плану розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Наукові визначення сутності поняття «бізнес-процеси»

Автори	Визначення
Т. Морщенок	Бізнес-процеси визначаються як сукупність послідовних, взаємопов’язаних і систематично здійснюваних дій у межах реалізації стратегії розвитку підприємства, спрямованих на формування та використання потенціалу під час здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції або послуг, здатних задовольняти потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.
Н. Тішер	Бізнес-процес розглядається як структурована послідовність дій із виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу об’єкта діяльності – від формування ідеї та проєктування до отримання кінцевого результату, тобто як системно завершений процес.
Л.Чорнобай, О. Дума	Бізнес-процеси трактуються як система безперервних, взаємопов’язаних, упорядкованих і керованих дій, процедур та операцій, які формують механізм створення доданої вартості шляхом трансформації ресурсів підприємства та спрямовані на забезпечення ефективності діяльності організації й донесення споживчої цінності до цільового ринку.
Н. Сарай	Бізнес-процес визначається як сукупність різних видів

	діяльності, у межах яких на «вході» використовуються певні ресурси, а на «виході» формується продукт або послуга, що має цінність для споживача.

Джерело: складено та доповнено автором на основі

Підприємство являє собою складну відкриту систему, у межах якої функціонує значна кількість взаємопов'язаних процесів. Ефективність їх реалізації визначає загальний стан організаційної системи та рівень досягнення стратегічних цілей. У процесі діяльності підприємства система переходить із одного стану в інший, що зумовлює необхідність виконання нових операцій і формує послідовний ланцюг взаємозалежних процесів. Використовувані ресурси постійно трансформуються, змінюючи свою форму та економічне призначення. Усі процеси взаємодіють між собою та утворюють єдину функціональну систему, від результативності якої залежить ефективність діяльності підприємства.

Бізнес-процеси підприємства відрізняються за змістом, функціональним призначенням та характером виконуваних операцій. Будь-яку діяльність підприємства можна представити як сукупність взаємозалежних процесів, що забезпечують реалізацію окремих функцій підприємства. Для досягнення стратегічних цілей необхідним є визначення ключових бізнес-процесів, оцінювання рівня їх ефективності та постійне вдосконалення. Саме тому в сучасних умовах господарювання процесний підхід до управління набуває все більшого поширення.

За умов застосування процесного підходу діяльність підприємства розглядається як система взаємодіючих процесів, що функціонують у межах організаційної структури та забезпечують досягнення визначених цілей. Особливого значення при цьому набуває координація взаємодії між учасниками процесів, оскільки найбільші втрати часу, інформації та ресурсів виникають унаслідок недостатньої узгодженості дій між структурними підрозділами та виконавцями. Це може призводити до зниження ефективності діяльності підприємства та виникнення додаткових економічних витрат.

Використання процесного підходу забезпечує підприємству низку важливих переваг, серед яких доцільно виокремити:

– створення умов для делегування повноважень і відповідальності за результати виконання завдань;

– підвищення якості продукції, послуг та бізнес-процесів;

– орієнтацію кожного працівника на досягнення кінцевого результату діяльності;

– скорочення кількості рівнів прийняття управлінських рішень;

– підвищення оперативності, гнучкості та адаптивності діяльності підприємства;

– створення передумов для автоматизації та цифровізації бізнес-процесів;

– удосконалення системи контролю та оцінювання результативності діяльності.

У науковій літературі та практиці управління існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів. Найбільш поширеною є класифікація за функціональним призначенням, оскільки вона дозволяє визначити роль кожного процесу в системі управління підприємством. Узагальнену характеристику основних видів бізнес-процесів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів підприємства за функціональним призначенням

Типи бізнес-процесів	Ознаки бізнес-процесів	Основні дії бізнес-процесів
Основні	Спрямовані на створення продукції або послуг; формують споживчу цінність; забезпечують отримання доходу підприємством	Забезпечення ресурсами, виробничі процеси, контроль якості продукції та послуг
Обслуговуючі	Створюють необхідні умови для функціонування основних процесів; забезпечують підприємство ресурсами	Постачання та розподіл матеріальних ресурсів, ремонт обладнання, управління безпекою
Управлінські	Забезпечують координацію діяльності підприємства та підвищення ефективності функціонування всіх процесів	Управління ресурсами, управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками
Стратегічні	Орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємства, вдосконалення або реорганізацію	Розроблення нової продукції, впровадження інноваційних технологій, удосконалення

	процесів	організації праці

Джерело: складено автором на основі

Характеризуючи наведені види бізнес-процесів, слід зазначити, що системний підхід до управління підприємством спрямований насамперед на вдосконалення організації всіх процесів діяльності. Такий підхід дозволяє ідентифікувати бізнес-процеси, організовувати їх виконання, оцінювати результати та забезпечувати постійне вдосконалення.

Основні бізнес-процеси формуються відповідно до потреб споживачів, а результатом їх реалізації є продукція або послуги, що забезпечують підприємству отримання доходу та прибутку. Обслуговуючі процеси спрямовані на створення необхідних умов для ефективного функціонування основних процесів. Водночас стратегічні бізнес-процеси мають важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки орієнтовані на його розвиток, впровадження інновацій та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме вони створюють передумови для формування нових конкурентних переваг і забезпечення довгострокової ефективності діяльності.

Отже, класифікація бізнес-процесів дозволяє визначити їх місце, пріоритетність і значення в системі управління підприємством, встановити цілі функціонування, обрати напрями розвитку та здійснювати контроль результатів діяльності. Ефективне управління бізнес-процесами сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. При цьому, для ефективного управління бізнес-процесами менеджери повинні володіти достовірною, повною та своєчасною інформацією щодо особливостей виконання процесів, їх етапів, ресурсного забезпечення, рівня задоволеності споживачів і результатів діяльності підприємства.

Кожен бізнес-процес функціонує у взаємозв’язку з іншими процесами та передбачає наявність постачальників і споживачів у межах загальної системи діяльності підприємства. Завершення або «вихід» одного бізнес-процесу часто виступає початком або «входом» іншого процесу, що забезпечує безперервність

функціонування підприємства та взаємозв'язок між окремими видами діяльності. Бізнес-процеси підприємства формуються в результаті численних взаємозв'язків між функціональними підрозділами, виробничими дільницями, робочими місцями та окремими виконавцями, які передають результати виконання завдань відповідно до стратегічних і оперативних цілей підприємства. У результаті такої взаємодії вхідні ресурси трансформуються у кінцевий результат діяльності – продукцію або послуги, що мають цінність для споживача.

Схематично механізм здійснення бізнес-процесу на підприємстві представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі

Узагальнюючи представлену схему, слід зазначити, що бізнес-процес являє собою цілісну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення ресурсів у кінцевий результат, який має споживчу цінність. Ефективна організація та управління бізнес-процесами забезпечують підвищення продуктивності діяльності підприємства, оптимізацію витрат,

покращення якості продукції та послуг, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливе значення в управлінні бізнес-процесами мають їх оцінювання, аналіз та постійний контроль ефективності функціонування. Систематичний аналіз бізнес-процесів дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, визначати резерви підвищення ефективності та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності. Процес оцінювання управління бізнес-процесами здійснюється послідовно та охоплює низку взаємопов'язаних етапів, що забезпечують комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства.

Схематично етапи оцінювання управління бізнес-процесами підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Етапи оцінювання управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: складено автором на основі

Алгоритм оцінювання управління бізнес-процесами підприємства включає шість основних етапів, кожен із яких має важливе значення для формування ефективної системи управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

На першому етапі здійснюється аналіз результативності бізнес-процесів підприємства. Він передбачає виокремлення основних бізнес-процесів, формування системи показників оцінювання їх ефективності та проведення комплексної діагностики стану процесів. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони організації діяльності, а також оцінюється ефективність використання ресурсів.

Другий етап пов'язаний із виявленням проблемних і ключових бізнес-процесів підприємства. Для цього застосовуються сучасні методи стратегічного й аналітичного дослідження, зокрема SWOT-аналіз, GAP-аналіз, метод Делфі, ABC-аналіз та експертне оцінювання. Використання зазначених інструментів дозволяє визначити «вузькі місця» у функціонуванні процесів, оцінити рівень їх важливості та ранжувати відповідно до стратегічного значення для підприємства.

На третьому етапі оцінюються ресурсні можливості підприємства щодо реалізації заходів із удосконалення бізнес-процесів. Аналізу підлягають виробничий, кадровий, фінансовий та ринковий потенціал підприємства, а також визначаються резерви підвищення ефективності системи управління. Важливим завданням цього етапу є оцінювання здатності підприємства впроваджувати організаційні зміни та адаптуватися до вимог зовнішнього середовища.

Четвертий етап передбачає вибір форм і методів удосконалення бізнес-процесів та економічне моделювання майбутніх змін. На цьому етапі визначаються найбільш доцільні напрями оптимізації процесів, встановлюються параметри та індикатори досягнення поставлених цілей, а

також прогнозуються очікувані результати від упровадження змін та оцінюється їх економічна доцільність.

П’ятий етап пов’язаний із розрахунком ефективності запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів. Здійснюється кількісна оцінка можливого скорочення витрат ресурсів, підвищення продуктивності праці, оптимізації часових витрат та визначення інтегрального економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Це дозволяє оцінити результативність рішень і визначити доцільність їх практичного впровадження.

Завершальним, шостим етапом є контроль реалізації заходів удосконалення бізнес-процесів. На цьому етапі перевіряється рівень досягнення запланованих цілей, аналізуються причини можливих відхилень між запланованими та фактичними результатами, виявляються резерви підвищення ефективності управління бізнес-процесами та визначаються напрями подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

Таким чином, оцінювання управління бізнес-процесами є складним і багатоетапним процесом, який забезпечує системний підхід до аналізу діяльності підприємства та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання сучасних методів аналізу й оцінювання сприяє підвищенню ефективності функціонування бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів, покращенню якості продукції та послуг, а також забезпеченню стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Управління бізнес-процесами доцільно розглядати як безперервну управлінську діяльність, спрямовану на реалізацію основних функцій менеджменту – планування, аналізу, організації виконання, контролю, коригування та вдосконалення. Його сутність полягає у систематичному контролі виконання бізнес-процесів, оцінюванні їх результативності та прийнятті відповідних управлінських рішень у разі відхилення фактичних показників від запланованих параметрів. Такий підхід забезпечує адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища,

сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

У процесі дослідження наукових джерел встановлено, що на кожному етапі управлінського циклу приймаються специфічні управлінські рішення, зміст яких визначається особливостями функціонування бізнес-процесів і поставленими цілями діяльності підприємства. Для ефективної реалізації функцій управління бізнес-процесами на підприємстві має бути сформована відповідна підсистема управління, орієнтована на забезпечення досягнення визначених цілей. У таких умовах сутність управлінських рішень полягає у виборі найбільш ефективного варіанта досягнення запланованих результатів з урахуванням наявних ресурсів, обмежень і можливих ризиків.

Основні управлінські рішення, що приймаються на різних етапах циклу управління бізнес-процесами, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Цикли управління	Управлінські рішення
Планування	Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей; аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень; планування показників діяльності відповідно до визначених цілей; формування організаційної структури та розподіл функціональних обов'язків
Виконання	Реалізація прийнятих управлінських рішень із визначенням виконавців завдань; контроль за виконанням робіт; прийняття оперативних рішень щодо реалізації поточних бізнес-процесів
Контроль	Перевірка виконання завдань на основі запланованих показників; аналіз відхилень; оцінювання альтернативних рішень; аналіз ступеня досягнення поставлених цілей
Коригування	Коригування ресурсів, планів та результатів процесів відповідно до поточної ситуації та змін у зовнішньому середовищі
Моделювання	Оцінювання вартості виконання процесів; визначення організаційних ролей виконавців бізнес-процесів; виявлення ризиків щодо досягнення цілей; визначення необхідних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів за різними сценаріями розвитку подій

Джерело: складено автором на основі

Наведені управлінські рішення свідчать про комплексний характер управління бізнес-процесами, яке охоплює всі аспекти функціонування

підприємства. Кожен етап управлінського циклу спрямований на забезпечення результативності діяльності, своєчасне виявлення проблем та формування механізмів їх усунення. Водночас ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня професійної підготовки управлінського персоналу та використання сучасних методів аналізу й оцінювання.

У процесі управління бізнес-процесами можуть виникати проблемні ситуації, пов’язані з необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності, ризику та обмеженості ресурсів. У зв’язку з цим особливого значення набуває система підтримки прийняття управлінських рішень, яка передбачає використання сучасних методів аналізу, прогнозування та моделювання. Для ефективної організації такого процесу необхідно чітко визначити функціональні обов’язки осіб, які приймають рішення на різних рівнях управління, а також оцінити рівень їх компетентності та інформаційного забезпечення.

У наукових дослідженнях проблематика прийняття управлінських рішень розглядається у двох основних аспектах: у контексті ієрархічної структури управління підприємством та з позиції управлінських функцій і завдань. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати процес прийняття рішень, враховувати особливості функціонування різних рівнів управління та забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів.

Для підтримки процесу прийняття рішень у системі управління бізнес-процесами використовуються різноманітні методи та інструменти аналізу, оцінювання, економічного моделювання і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Зокрема, застосовуються методи економічного аналізу, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, сценарне моделювання, статистичні та економіко-математичні методи. Використання цих інструментів дозволяє оцінювати можливі наслідки прийнятих рішень, мінімізувати ризики, підвищувати обґрунтованість управлінських дій та забезпечувати ефективне функціонування бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління бізнес-процесами є складною та багатоетапною системою управлінської діяльності, що потребує постійного контролю, аналізу й удосконалення. Ефективне прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та формуванню конкурентних переваг.

Для підтримки процесу прийняття управлінських рішень застосовуються різноманітні методи та інструменти аналізу, оцінювання, моделювання і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та їх наслідків. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам своєчасно виявляти проблеми у функціонуванні бізнес-процесів, оцінювати рівень їх ефективності та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує можливість своєчасного виявлення недоліків у діяльності та визначення резервів підвищення результативності функціонування підприємства. Показники ефективності бізнес-процесів можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки процесу, особливостей діяльності підприємства та поставлених управлінських цілей. Водночас вони дозволяють оцінити не лише кінцеві результати бізнес-процесу, а й ефективність виконання окремих функцій, операцій та етапів процесу.

У процесі аналізу бізнес-процесів доцільним є використання традиційних методів аналізу, адаптованих до особливостей діяльності конкретного підприємства. Аналіз бізнес-процесів є одним із ключових етапів управління, оскільки формує інформаційну основу для прийняття стратегічних і оперативних рішень. Ефективне проведення такого аналізу потребує належного рівня кваліфікації фахівців у сфері процесного управління, знання галузевої специфіки та практичного досвіду у сфері управління проєктами й організаційними змінами.

Важливе значення у системі управління бізнес-процесами має оцінювання ефективності їх функціонування. Система оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, визначати резерви підвищення результативності та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів.

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами здійснюється поетапно та передбачає використання сучасних методів аналізу, моделювання і прогнозування. Основні етапи оцінювання ефективності бізнес-процесів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Етап	Характеристика етапу
1. Аналіз інформаційного забезпечення	Дослідження схем бізнес-процесів, текстових описів, нормативної документації та визначення кількісних параметрів процесів
2. Візуальний аналіз моделей бізнес-процесів	Аналіз структури процесів, взаємозв'язків між елементами та визначення необхідних параметрів оцінювання
3. Формування системи показників	Визначення кількісних показників для оцінювання ефективності бізнес-процесів
4. Аналіз отриманих результатів	Порівняння фактичних показників із нормативними або плановими значеннями
5. Формування висновків і рекомендацій	Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами та розроблення напрямів їх удосконалення

Джерело: складено автором на основі

Для комплексної оцінки ефективності управління бізнес-процесами використовують систему кількісних показників, які характеризують рівень складності, керованості, ресурсомісткості та регламентованості бізнес-процесів.

Таблиця 1.5

Основні показники оцінювання ефективності бізнес-процесів

Показник	Характеристика показника	Економічний зміст
Коефіцієнт складності (Ksl)	Відношення кількості рівнів декомпозиції процесу до кількості	Характеризує складність ієрархічної структури

	екземплярів процесу	бізнес-процесів
Коефіцієнт процесності (Kpr)	Відношення кількості «розривів» процесу до кількості класів процесів	Визначає рівень узгодженості та інтегрованості бізнес-процесів
Коефіцієнт керованості (CTV)	Відношення кількості класів бізнес-процесів до кількості власників процесів	Оцінює ефективність системи управління бізнес-процесами
Коефіцієнт ресурсомісткості (Kp)	Відношення використаних ресурсів до результатів бізнес-процесу	Характеризує ефективність використання ресурсів
Коефіцієнт регламентованості (Kpcr)	Відношення кількості нормативних документів до кількості класів процесів	Визначає рівень формалізації та стандартизації бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі

Узагальнюючи наведені показники, слід зазначити, що система оцінювання ефективності бізнес-процесів є важливим інструментом управління діяльністю підприємства. Використання кількісних показників дозволяє комплексно оцінити рівень організації бізнес-процесів, виявити проблемні аспекти функціонування підприємства та визначити напрями їх подальшого вдосконалення. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню його стабільного розвитку.

Отже, управління бізнес-процесами є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, що забезпечує координацію діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Застосування процесного підходу, сучасних методів аналізу, оцінювання й моделювання бізнес-процесів сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів діяльності, формуванню обґрунтованих управлінських рішень і вдосконаленню функціонування підприємства. Ефективне управління бізнес-процесами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СПЕКТР-АГРО» КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Компанія у формі товариства з обмеженою відповідальністю «СПЕКТР-АГРО» (ТОВ ”СПЕКТР-АГРО») здійснює свою діяльність з 2009 року. Компанія має приватну форму власності та належить до транснаціональної корпорації Sumitomo Corporation. Засновником ТОВ «СПЕКТР-АГРО» із стовідсотковою часткою у статутному капіталіє є компанія із Сполученого королівства Великобританії «ОСКАР АГРО ЛІМІТЕД».

Основний адміністративний офіс компанії знаходиться в м. Обухів Київської області. Компанія здійснює свою діяльність по всій території України маючи двадцять одне регіональне представництво: Вінницьке, Волинське, Дніпропетровське, Житомирській, Запорізьке, Івано-Франківське, Київське, Кіровоградське, Лозівське, Львівське, Миколаєвське, Одеське, Полтавське, Рівненське, Сумське, Тернопільське, Харківське, Херсонське, Хмельницьке, Черкаське, Чернігівське.

Основний напрям діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» це дистрибуція хімічної продукції для сільськогосподарського виробництва: засоби захисту рослин,

мінеральні мікро- та макро- добривами, насіннєвий матеріал. Продукція представлена в широкому асортименті від провідних вітчизняних та світових виробників. Компанія є однією із найбільших постачальників сегменту цієї продукції в Україні. Крім того ТОВ «СПЕКТР-АГРО» успішно нарощує дистрибуцію в торгівлі сільськогосподарською технікою та запасними частинами до неї українських та зарубіжних виробників, серед яких: DEUTZ-FAHR, DIECI, HARDI, KOCKERLING, SIPTEC, SOLA, MADARA, FALC, QUVOGNNE.

В національній економіці України аграрний сектор відіграє одну із ключових ролей забезпечуючи не лише продовольчу безпеку країни, але і виступає головним драйвером соціально-економічного розвитку сільських територій, створюючи робочі місця, наповнюючи основну частку дохідної частини місцевих бюджетів, розвиваючи інфраструктуру сіл, тощо. Саме тому для забезпечення стабільності функціонування аграрної галузі її розвитку мають бути створені належні умови щодо постачання матеріально – технічних ресурсів для здійснення виробничих процесів.

Застосування якісного насіннєвого матеріалу, сучасних засобів захисту рослин, добрив і високопродуктивної техніки є важливою умовою отримання високих урожаїв та виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. У сучасних умовах аграрного ринку забезпеченість суб'єкта господарювання якісними та достатньо необхідними обсягами матеріально-технічних ресурсів є для нього не лише перевагою, а й необхідністю для ефективного ведення сільського господарства. Діяльність ТОВ «СПЕКТ-АГРО» спрямована на задоволення потреб і запитів сільськогосподарських виробників у впровадженні сучасних ефективних технологій вирощування аграрних культур. Компанія здатна забезпечити аграріїв високоякісними ресурсами для проведення всіх циклів агротехнічних робіт по вирощуванню сільськогосподарських культур, їх догляду та збирання.

Кредо компанії ТОВ «СПЕКТ-АГРО» звучить: «Ми працюємо для того, щоб українські аграрії могли ефективно розвивати свій бізнес, максимально

реалізовувати потенціал ґрунтів і культур та впроваджувати сучасні технології виробництва. Наші рішення допомагають підвищувати врожайність, оптимізувати ресурси, зменшувати вплив на довкілля та виробляти якісну продукцію, конкурентну на світових ринках», «Повний спектр ефективних рішень».

Компанія «СПЕКТ-АГРО» об'єднує команду досвідчених і кваліфікованих фахівців, діяльність яких спрямована на розвиток та підтримку українського аграрного виробництва. Підприємство здійснює свою діяльність по всій території країни завдяки мережі з 21 регіональних представництв, у яких працюють понад 170 менеджерів із продажу. Вони добре орієнтуються в потребах сільськогосподарських товаровиробників і забезпечують їх продукцією широкого асортименту, що налічує понад 3500 товарних позицій.

Клієнтська база ТОВ «СПЕКТ-АГРО» щороку збільшується і у 2025 році перевищила 5500 партнерів, темп росту по відношенню до 2020 року складає 115%. Компанія напряму співпрацює з 45 постачальниками, що дозволяє, без посередників, пропонувати споживачам широкий вибір якісної продукції для аграрного виробництва.

ТОВ «СПЕКТ-АГРО» реалізовує продукцію для аграрного сектору за основними напрямами:

1. Засоби захисту рослин. Компанія пропонує широкий асортимент препаратів для захисту сільськогосподарських культур, зокрема протруйники, інсектициди, фунгіциди, гербіциди, акарициди, регулятори росту та родентициди. Продукція представлена від компаній: Bayer, BASF, Syngenta, Adama Україна, UPL Україна, FMC Україна, Nufarm Україна, Альфа Смарт Агро.

2. Насіннєвий матеріал. Підприємство реалізує великий асортимент насіння зернових та технічних культур провідних світових селекційних брендів, зокрема Monsanto, KWS, , Limagrain, Lidea, Syngenta, Nuseed, BASF та інших.

3. Сільськогосподарська техніка та обладнання від виробничих компаній: Deutz-Fahr, Hardi, Dieci, Köckerling, Sola, забезпечуючи агровиробників

сучасною технікою, серед якої трактори, комбайни, сівалки, культиватори, обприскувачі, дискові борони, розкидачі добрив, навантажувачі, генератори, навігаційні системи та комплектуючі.

4. Мінеральні та мікродобрива. У даному напрямі компанія пропонує добрива вітчизняного та імпортного виробництва. Серед партнерів-постачальників — Timac Agro Україна, Dymsa, UniferIX, Гросдорф, Хім-Трейд. Крім того, підприємство реалізує продукцію власних торгових марок, це «Спектрум» та «Максплант».

Управління діяльністю ТОВ «СПЕКТ-АГРО» здійснюється Дирекцією компанії, проте вищим управлінським органом є Загальні збори учасників. Контролюючу функцію діяльності компанії виконує Ревізійна комісія. Загальні збори учасників, до складу яких входять засновники компанії або їхні уповноважені представники, скликаються у разі потреби. Позачергові збори скликаються за ініціативою Дирекції компанії, а також за запитом учасника, який має щонайменше 10% голосів, або за пропозицією ревізійної комісії.

Вищим виконавчим органом компанії с Дирекція, до складу якої входять Генеральний директор та Фінансовий директор. Дирекція здійснює керівництво поточною діяльністю компанії в межах своїх повноважень. Дирекція підзвітна Зборам і несе перед ними відповідальність за здійснення діяльності компанії та виконання доручених їй завдань та функцій.

Контрольним органом компанії є Ревізійна комісія, члени якої обираються Загальними зборами учасників на термін два роки. Очолює Ревізійну комісію – Голова, який обирається її членами.

У 2025 році Компанія складалась з наступних структурних підрозділів: Адміністраці'і, Департаменту по роботі з ключовими клієнтами, Департаменту мінеральних добрив, Департаменту мікродобрив, Делартаменту засобів захисту рослин, Департаменту насіння, Департаменту науково-технологічного забезпечення та Агроконсалтингу, Департаменту логістики та торгівлі СГП, Департаменту товарів для населения, Департаменту маркетингу, Департаменту бухгалтерського обліку та звітності, Департаменту фінансово-економічного

забезпечення, Департаменту інформаційних технологій, Департаменту юридичного та кадрового забезпечення, Департаменту техніки, Департаменту технічного сервісу, Департаменту запасних частин, Сервісного центру Центральний, Адміністративно- господарської служби.

В ТОВ «СПЕКТ-АГРО» станом на 1 січня 2026 рік працює 490 осіб, що на 12% більше кількості працюючих працівників компанії станом на 1 січня 2025 року.

Компанія ТОВ «СПЕКТ-АГРО» у своїй операційній діяльності повністю самодостатня, так як має в своїй структурі крім центрального керівництва та відповідних адміністративного підрозділів: юридичного та ІТ-департаментів, фінансовий, маркетинговий, логістичний управління, які у взаємодії з складовими регіональних відділень забезпечують оперативну підтримку всіх бізнес-процесів товариства.

Бізнес стратегія компанії полягає в забезпеченні вітчизняного виробника якісним продуктом для ведення виробничої сільськогосподарської діяльності, що в свою чергу сприятиме збільшенню врожайності вирощуваних культур, розвитку аграрного сектора України та підвищенню його конкурентоспроможності.

Для досягнення цілей ТОВ «СПЕКТ-АГРО» оперативно реагує на потреби і побажання аграріїв через участь в розробці ефективних новітніх технологій вирощування сільськогосподарських культур та рекомендацій щодо їх впровадження.

Компанія спільно з постачальниками-виробниками продукції для агровиробництва розвиває нові інноваційні рішення щодо впровадження кращих практик управління бізнесом та агротехнологій. Участь у таких програмах надає змогу ТОВ «СПЕКТ-АГРО» вигідно диференціювати себе на ринку, а спеціалісти використовують отриманні знання та інструменти для підвищення конкурентоспроможності своїх клієнтів, збереження сталих і лояльних відносин із вже існуючими споживачами реалізовуваної компанією продукції, а також для розширення нової клієнтської бази.

Фінансові результати ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки, представлені в таблиці 2.1, свідчать про позитивну динаміку обсягів реалізації продукції підприємства. Так, дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 7 894 188 тис. грн, що на 1 765 714 тис. грн, або на 28,8 % більше порівняно з 2023 роком. Одночасно спостерігалося зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2025 році досягла 6 912 853 тис. грн, що на 31,5 % перевищує рівень 2023 року. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції в умовах інфляційних процесів і нестабільної економічної ситуації.

Валовий прибуток підприємства у 2025 році становив 981 335 тис. грн, що на 12,6 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас рентабельність продажів знизилася з 16,6 % у 2023 році до 14,2 % у 2025 році, що вказує на зменшення ефективності операційної діяльності підприємства. Основною причиною такого зниження стало перевищення темпів зростання витрат над темпами збільшення доходів.

Чистий фінансовий результат ТОВ «СПЕКТР-АГРО» протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до скорочення. Якщо у 2023 році чистий прибуток становив 256 559 тис. грн, то у 2025 році він зменшився на 60,3 %. і склав 101761 тис. грн. Зменшення дохідності відзначився на зниженні результативного показника – рівні рентабельності загальної діяльності підприємства, який скоротився на 2,9 в.п, а саме з 4,2 % у 2023 році до 1,3 % у 2025 році. На погіршення фінансових результатів значний вплив мали воєнні дії, тимчасова окупація частини територій, виведення з обробітку сільськогосподарських угідь, а також зростання адміністративних витрат і витрат на збут продукції.

Таблиця 2.1

Результати фінансової діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» в динаміці за 2023-2025 роки

Показники	одиниці виміру	Роки			Відхилення 2025р до 2023 р	
		2023	2024	2025	+,-	%
Дохід від реалізації	тис грн	6128474	7256778	7894188	1765714	128,8

Собівартість реалізованої продукції	тис грн	5257095	6453123	6912853	1655758	131,5
Валовий прибуток	тис грн	871379	803655	981335	109956	112,6
Рентабельність продажі	%	16,6	12,5	14,2	-2,4	85,5
Чистий фінансовий результат	тис грн	256559	171756	101761	-154798	39,7
Рентабельність від загальної діяльності	%	4,2	2,4	1,3	-2,9	31,0

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «СПЕКТР-АГРО» зберігає тенденцію до збільшення обсягів діяльності, проте функціонує в умовах зростання витрат та зниження рівня прибутковості. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства, оптимізації витрат та підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки, представлено на рисунку 2.1, свідчить про їх загальне зростання. У 2025 році загальна сума операційних витрат становила 794,4 млн грн, що на 232,3 млн грн більше порівняно з 2023 роком. Найбільшу частку у структурі витрат займали витрати на оплату праці, які зросли з 281,5 млн грн у 2023 році до 390,9 млн грн у 2025 році (+109,4 млн.грн). Також суттєво збільшилися інші операційні витрати — з 165,5 млн грн до 254,5 млн грн, що пов’язано зі зростанням адміністративних, логістичних та збутових витрат підприємства.

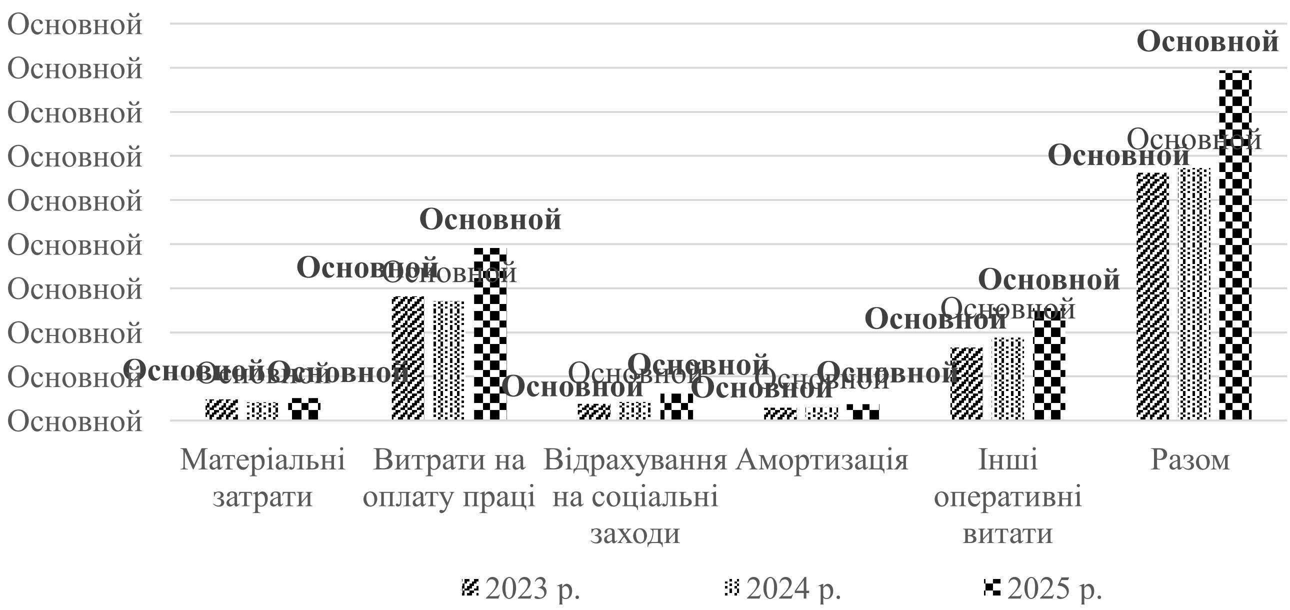


Рис. 2.1 Елементи операційних витрат ТОВ «СПЕКТ-АГРО» за 2023-2025 роки, (млн. грн)

Позитивну динаміку демонструють витрати на соціальні заходи та амортизаційні відрахування. Зокрема, витрати на соціальні заходи у 2025 році становили 61,3 млн грн проти 38 млн грн у 2023 році, а амортизація зросла з 28,9 млн грн до 37 млн грн. Наведені показники статей витрат свідчать про підвищення витратомісткості діяльності підприємства, перш за все, за рахунок збільшення логістичних витрат, витрат на страхування ризиків пов'язаних із втратою товарів у наслідок воєнних дій. Збільшення затратного механізму циклів діяльності негативно впливає на рівень прибутковості підприємства та потребує удосконалення системи управління витратами.

Структура операційних витрат ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023 та 2025 роки, представлена на рисунку 2.2, візуалізує в порівнянні частки оперативних витрат за статтями та надає можливість більш чітко проаналізувати характер витрат і їх питому вагу у загальному обсязі та необхідність посилення контролю за ефективністю використання ресурсів.

Порівняльна структура операційних витрат ТОВ «СПЕКТР-АГРО» у 2023 та 2025 роках свідчить про збереження домінуючої частки витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат підприємства. У 2023 році їх питома вага становила 50 % або 281,5 млн грн, тоді як у 2025 році — 49 % або 390,9 млн грн. Значну

частку також займали інші операційні витрати, які зросли з 29 % у 2023 році до 32 % у 2025 році, що свідчить про збільшення адміністративних, логістичних та збутових витрат підприємства.

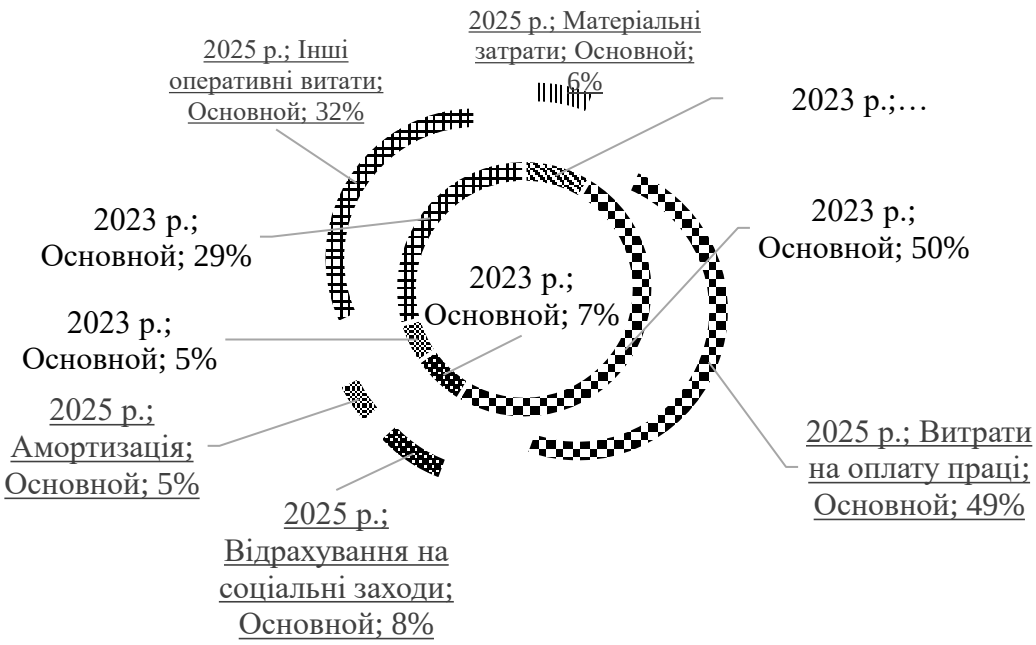


Рис.2.2 Порівняльна структура 2023 р. та 2025 р. статей оперативних витрат ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Частка матеріальних витрат у структурі операційних витрат залишалася відносно незначною та у 2025 році становила 6 %, або 50,7 млн грн. Водночас витрати на соціальні заходи збільшилися з 7 % у 2023 році до 8 % у 2025 році, що пов’язано зі зростанням витрат на соціальне забезпечення працівників. Частка амортизаційних відрахувань у структурі витрат залишилася стабільною та становила 5 % упродовж досліджуваного періоду.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО», його рівня платоспроможності проведемо порівняльний аналіз активів та пасивів підприємства. Цей аналіз дозволяє виявити наскільки ефективно використовується компанією наявне майно та наскільки здатна компанія вчасно здійснювати розрахунки за своїми зобов’язаннями (таблиці 2.2 і 2.3).

Аналіз динаміки активів ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки засвідчив про загальне зростання вартості майна підприємства. У 2025 році валюта балансу становила 3543370 тис. грн, що на 451644 тис. грн, або на 14,6 %

більше порівняно з 2023 роком. Зростання активів підприємства відбулося як за рахунок необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства.

У структурі необоротних активів найбільшу частку займали основні засоби, вартість яких у 2025 році становила 207284 тис. грн, що на 14,4 % більше порівняно з 2023 роком. Одночасно спостерігалося зростання незавершених капітальних інвестицій з 1637 тис. грн до 8683 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства. Водночас сума зносу основних засобів збільшилася на 48935 тис. грн, що вказує на поступове старіння матеріально-технічної бази підприємства та низький рівень оновлення основних засобів.

Оборотні активи ТОВ «СПЕКТР-АГРО» в загальному в 2025 році становили 3283871 тис. грн, що на 410815 тис. грн (+14,3%) більше порівняно з 2023 роком. Найбільшу частку в їх структурі займали запаси, обсяг яких зріс до 2119 812 тис. грн. Позитивною тенденцією є збільшення виробничих запасів на 343,9 %, що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства. Водночас дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги скоротилася на 199181 тис. грн, що може свідчити про покращення розрахункової дисципліни контрагентів.

Загалом результати аналізу активів ТОВ «СПЕКТР-АГРО» підкреслив про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та збільшення обсягів його господарської діяльності. Разом із цим зростання зносу основних засобів і значна частка оборотних активів у структурі майна підприємства обумовлюють необхідність підвищення ефективності управління активами та оптимізації структури ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка активів оборотних та необоротних ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023-2025 роки (тис грн)

АКТИВИ	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025р. до 2023р.	% 2025 р до 2023р.

I Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1606	1848	1400	-206	87,2
Незавершені капітальні інвестиції	1637	7171	8683	7046	530,4
Основні засоби	181163	196929	207284	26121	114,4
первісна вартість	263117	298549	338173	75056	128,5
знос	81954	101620	130889	48935	159,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1808	1979	7052	5244	390,0
Відстрочені податкові активи	32456	28768	35080	2624	108,1
Усього	218670	236695	259499	40829	118,7
II Оборотні активи					
Запаси	1755265	1575477	2119812	364547	120,8
- виробничі запаси	6381	11142	21946	15565	343,9
- товари	1748884	1564335	2097827	348943	120,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	757319	670091	558138	-199181	73,7
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, бюджетом	206667	488453	476187	269520	230,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	109017	93340	101363	-7654	93,0
Гроші та їх еквіваленти	30747	12392	26562	-4185	86,4
Інші оборотні активи	1654	634	1809	155	109,4
Усього	2873056	2841694	3283871	410815	114,3
Баланс	3091726	3078389	3543370	451644	114,6

Дані таблиці 2.3 демонструють про суттєві зміни у структурі пасивів ТОВ ”СПЕКТР-АГРО» протягом 2023–2025 років. Загальна сума джерел формування майна підприємства у 2025 році становила 3543370 тис. грн, що на 451644 тис. грн, або на 14,6 % більше порівняно з 2023 роком. Основним джерелом фінансування діяльності підприємства залишалися поточні зобов’язання, частка яких у структурі пасивів є переважаючою.

Таблиця 2.3

Динаміка зобов’язань та забезпеченості (пасиви) ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023-2025 роки (тис грн)

ПАСИВИ	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025р. до 2023р.	% 2025 р до 2023р.
I Власний капітал					
Статутний капітал	99335	99335	99335	0	100,0
Капітал у дооцінках	2			-2	0,0
Нерозподілений прибуток	267934	183133	41412	-226522	15,5
Усього	367271	282468	140747	-226524	38,3
II Довгострокові зобов’язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов’язання	2689	5745	6021	3332	223,9
Усього за розділом II	2689	5745	6021	3332	223,9
III Поточні зобов’язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	293000	399000	814000	521000	277,8
довгострокові зобов'язання	1183	431	224	-959	18,9
за товари, роботи, послуги	1023669	792191	1118210	94541	109,2
розрахунки із бюджетом	11740	38000	16993	5253	144,7
Поточна кредиторська заборгованість	578842	859499	642995	64153	111,1
Поточні забезпечення	89742	46022	87021	-2721	97,0
Інші поточні зобов’язання	723590	655033	717159	-6431	99,1
Усього	2721766	2790176	3396602	674836	124,8
Баланс	3091726	3078389	3543370	451644	114,6

У структурі власного капіталу спостерігається негативна тенденція до його скорочення. Так, у 2025 році власний капітал становив 140747 тис. грн, що на 226524 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Основною причиною такого

зниження стало суттєве скорочення нерозподіленого прибутку – з 267934 тис. грн у 2023 році до 41412 тис. грн у 2025 році. Водночас розмір статутного капіталу протягом досліджуваного періоду залишався незмінним і становив 99335 тис. грн.

Поточні зобов'язання підприємства у 2025 році зросли до 3396602 тис. грн, що на 24,8 % більше порівняно з 2023 роком. Найбільше збільшення відбулося за короткостроковими кредитами банків, обсяг яких зріс з 293000 тис. грн до 814000 тис. грн, що свідчить про підвищення залежності підприємства від залучених кредитних ресурсів. Також збільшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка у 2025 році становила 1118210 тис. грн. що пов'язано із активним використання підприємством відстрочених форм розрахунків у процесі господарської діяльності.

Результативним аналізом даних таблиці 2.3 є свідчення зростання фінансової залежності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» від позикових коштів та скорочення частки власного капіталу у структурі пасивів. Така тенденція може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства та потребує вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами і підвищення ефективності використання залученого капіталу.

Для більш ґрунтовного дослідження ефективності системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» доцільним є проведення аналізу фінансової стійкості підприємства. Основні показники фінансової стійкості наведено у таблиці 2.4.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО» свідчить про зниження рівня фінансової незалежності підприємства протягом 2023–2025 років. Коефіцієнт автономії у 2025 році становив лише 0,04, тоді як у 2023 році його значення дорівнювало 0,12. Це свідчить про скорочення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування підприємства.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки

Показники	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,12	0,09	0,04	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Баланс	0,88	0,91	0,96	+0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Власний капітал / Оборотні активи	0,13	0,10	0,04	-0,09
Співвідношення позикового і власного капіталу	Зобов'язання / Власний капітал	7,4	9,9	24,2	+16,8

Одночасно спостерігається зростання коефіцієнта фінансової залежності з 0,88 у 2023 році до 0,96 у 2025 році, що вказує на посилення залежності підприємства від залучених коштів. Негативною тенденцією також є збільшення співвідношення позикового і власного капіталу до 24,2 у 2025 році, що свідчить про високий рівень кредитного навантаження та підвищення фінансових ризиків підприємства.

Важливим елементом оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства є аналіз ліквідності та платоспроможності. Основні показники ліквідності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки

Показники	Формула розрахунку	2023 р	2024 р	2025 р	Відхилення 2025р/ 2023 р
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,06	1,02	0,97	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,41	0,45	0,34	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,01	0,004	0,008	-0,002

Аналіз показників ліквідності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» засвідчує поступове зниження рівня платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році становив 0,97, що нижче нормативного значення та свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2025 році дорівнював 0,34, що вказує на недостатність найбільш ліквідних оборотних активів для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду залишався на дуже низькому рівні, що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів підприємства. Отже, результати аналізу підтверджують необхідність підвищення ефективності управління фінансовими потоками та оборотними активами підприємства.

Для оцінки результативності управління ресурсами та ефективності здійснення операційної діяльності доцільно провести аналіз показників ділової активності підприємства. Основні показники наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки

Показники	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів	Дохід / Баланс	1,98	2,36	2,23	+0,25
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Запаси	2,99	4,10	3,26	+0,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Дохід / Дебіторська заборгованість	5,70	5,80	6,95	+1,25
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	360 / Оборотність дебіторської заборгованості	63	62	52	-11

Аналіз показників ділової активності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства упродовж 2023–

2025 років. Коефіцієнт оборотності активів у 2025 році становив 2,23, що на 0,25 більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зростання ефективності використання майна підприємства для формування доходу від реалізації продукції.

Позитивною тенденцією є також зростання оборотності дебіторської заборгованості з 5,7 до 6,95 оборотів на рік. У результаті період погашення дебіторської заборгованості скоротився з 63 до 52 днів, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни контрагентів та більш ефективне управління фінансовими потоками підприємства. Оборотність запасів у 2025 році також перевищувала рівень 2023 року, що вказує на прискорення обігу товарно-матеріальних цінностей.

Для визначення рівня ефективності управління витратами підприємства та оцінки впливу витрат на фінансові результати діяльності доцільно провести аналіз відповідних економічних показників, наведених у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управління витратами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,86	0,89	0,88	+0,02
Частка собівартості у доході, %	85,8	88,9	87,6	+1,8
Частка валового прибутку у доході, %	14,2	11,1	12,4	-1,8
Частка чистого прибутку у доході, %	4,2	2,4	1,3	-2,9

Аналіз показників ефективності управління витратами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» вказує на зростання витратомісткості діяльності підприємства. У 2025 році витрати на 1 грн доходу становили 0,88 грн, що перевищує рівень 2023 року на 2,3%. Частка собівартості у структурі доходу в 2025 році становила 87,6 %, що свідчить про високий рівень виробничих витрат. Одночасно спостерігається скорочення частки валового та чистого прибутку у доході підприємства.

Зокрема, рівень чистої прибутковості знизився з 4,2 % у 2023 році до 1,3 % у 2025 році. Це підтверджує погіршення ефективності управління витратами та необхідність оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Отже, проведений аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ ”СПЕКТР-АГРО» засвідчив, що підприємство упродовж 2023–2025 років зберігало тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції та активів, що свідчить про підтримання господарської активності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас результати дослідження показали суттєве зростання собівартості продукції, операційних витрат та кредитного навантаження, що негативно вплинуло на рівень прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Скорочення чистого прибутку, зниження показників рентабельності та зростання залежності від позикових коштів свідчать про погіршення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Аналіз структури активів і пасивів підприємства показав переважання оборотних активів та значну частку поточних зобов’язань у структурі джерел фінансування. Разом із цим спостерігається зниження рівня ліквідності та фінансової незалежності підприємства. Поряд із цим позитивною тенденцією є прискорення оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, що свідчить про певне підвищення ефективності управління окремими бізнес-процесами підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ ”СПЕКТР-АГРО», зокрема у напрямі оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення фінансового управління та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» ОБУХІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації та управління бізнес-процесами. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, зростання логістичних витрат, дефіцит фінансових ресурсів і вплив воєнних ризиків зумовлюють необхідність

постійного вдосконалення системи управління підприємствами аграрної сфери. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств із розгалуженою організаційною структурою та складними логістичними й фінансовими процесами.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» засвідчив, що підприємство зберігає тенденцію до розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції та нарощення активів. Водночас дослідження виявило низку проблем у системі управління бізнес-процесами, які негативно впливають на фінансову стійкість і прибутковість підприємства. Зокрема, упродовж 2023–2025 років спостерігалося суттєве зростання операційних витрат, скорочення чистого прибутку, підвищення кредитного навантаження, а також зниження показників ліквідності та фінансової незалежності.

Результати фінансового аналізу свідчать, що темпи зростання витрат перевищували темпи збільшення доходів підприємства, що спричинило зниження рентабельності діяльності. Значна частка поточних зобов’язань у структурі пасивів, залежність від короткострокових кредитів і збільшення логістичних витрат підтверджують необхідність оптимізації використання ресурсів та вдосконалення ключових бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки дає змогу координувати діяльність структурних підрозділів, оптимізувати використання ресурсів, скорочувати непродуктивні витрати та підвищувати якість управлінських рішень. Процесний підхід до управління забезпечує оперативне реагування на зміни ринкового середовища та формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх можливостей і загроз.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність широкої мережі регіональних представництв	Високий рівень операційних витрат
Співпраця з провідними міжнародними виробниками	Зниження рентабельності діяльності
Значна клієнтська база	Зростання кредитного навантаження
Широкий асортимент продукції	Недостатній рівень автоматизації
Розвинена логістична інфраструктура	Висока залежність від позикових коштів
Позитивна динаміка обсягів реалізації	Низький рівень ліквідності
Кваліфікований персонал	Значне адміністративне навантаження
Можливості	Загрози
Цифровізація бізнес-процесів	Воєнні ризики
Впровадження ERP- та CRM-систем	Інфляція та валютні коливання
Розвиток аграрного ринку	Зростання логістичних витрат
Автоматизація логістики	Посилення конкуренції
Розширення онлайн-сервісів	Зниження платоспроможності клієнтів
Оптимізація фінансового управління	Порушення ланцюгів постачання

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «СПЕКТР-АГРО» має низку конкурентних переваг, які забезпечують його стабільне функціонування на аграрному ринку. До основних сильних сторін належать широка мережа регіональних представництв, співпраця з міжнародними виробниками, значна клієнтська база та розвинена логістична інфраструктура. Додатковими перевагами є кваліфікований персонал і широкий асортимент продукції, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Разом із тим аналіз виявив низку проблем, які негативно впливають на ефективність управління. Серед основних недоліків слід виокремити високий рівень операційних витрат, зростання кредитного навантаження, недостатню автоматизацію бізнес-процесів і значну залежність від позикового капіталу.

Зазначені чинники знижують рівень фінансової стійкості підприємства та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність перспектив розвитку підприємства, насамперед у сфері цифровізації та автоматизації управління. Впровадження ERP- і CRM-систем, розвиток електронних сервісів та оптимізація логістичних процесів створюють умови для підвищення ефективності діяльності підприємства. Водночас функціонування ТОВ”СПЕКТР-АГРО» супроводжується значними зовнішніми ризиками, серед яких найбільш вагомими є воєнні загрози, інфляційні процеси, валютні коливання, порушення логістичних ланцюгів і посилення конкуренції.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність комплексного вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ”СПЕКТР-АГРО». Пріоритетними напрямами розвитку мають стати оптимізація витрат, підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, зміцнення фінансової стійкості та впровадження сучасних цифрових технологій.

З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно визначити основні напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ ”СПЕКТР-АГРО»:

- оптимізація логістичних процесів та системи управління запасами;
- удосконалення системи фінансового управління;
- автоматизація управлінських процесів;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- удосконалення системи управління клієнтськими відносинами;
- підвищення ефективності управління персоналом;
- формування системи контролінгу та бюджетування.



Рис. 3.1. Ієрархічна модель основних напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Реалізація зазначених заходів сприятиме скороченню витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Оптимізація логістичних процесів та системи управління запасами

Однією з основних проблем діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є високий рівень логістичних витрат, що зумовлено масштабністю діяльності підприємства, розгалуженою мережею представництв і зростанням вартості транспортних послуг. В умовах воєнного стану додатковими негативними чинниками є ускладнення транспортних маршрутів, підвищення ризиків перевезення продукції та необхідність забезпечення безперебійних поставок.

Логістичні бізнес-процеси підприємства охоплюють закупівлю продукції, транспортування, складське зберігання, управління запасами, обробку замовлень і доставку продукції клієнтам. Проведений аналіз показав, що недостатня координація між структурними підрозділами, відсутність єдиного

цифрового середовища та низький рівень автоматизації окремих операцій призводять до зростання витрат, дублювання функцій і зниження оперативності управління логістичними потоками.

Для підвищення ефективності логістичних процесів доцільним є впровадження автоматизованої системи управління логістикою (TMS), яка забезпечить централізоване управління транспортними потоками, планування маршрутів доставки та контроль транспортних витрат. Важливим елементом цифровізації є також використання GPS-моніторингу, що сприятиме скороченню непродуктивних пробігів і витрат на паливно-мастильні матеріали. Автоматизація логістичних процесів дозволить підвищити оперативність доставки продукції та якість обслуговування клієнтів.

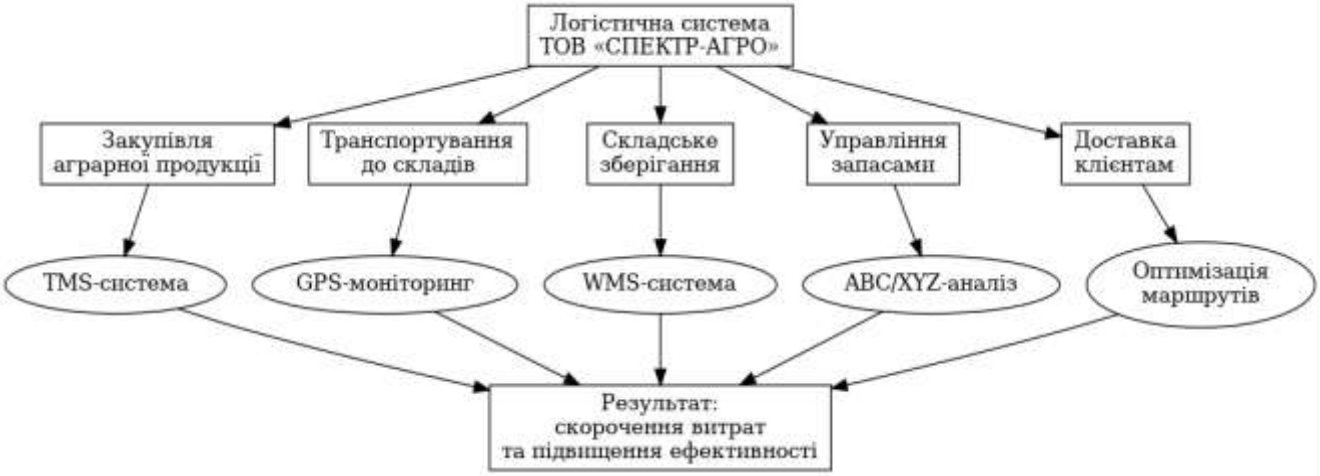


Рис. 3.2. Основні напрями оптимізації логістичних бізнес-процесів ТОВ ”СПЕКТР-АГРО»

Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є оптимізація системи управління товарними запасами. Аналіз показав, що запаси займають значну частку в структурі оборотних активів, що забезпечує стабільність постачання, але водночас призводить до відволікання фінансових ресурсів та збільшення витрат на складське обслуговування.

Для підвищення ефективності управління запасами доцільно:

- впровадити систему прогнозування попиту;
- застосовувати ABC- та XYZ-аналіз запасів;

- оптимізувати обсяги закупівель;
- автоматизувати складський облік;
- впровадити контроль залишків у режимі реального часу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити транспортні та складські витрати, прискорити оборотність товарно-матеріальних цінностей, підвищити оперативність постачання продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Удосконалення системи фінансового управління підприємством

Важливим напрямом підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є удосконалення системи фінансового управління. Необхідність цього зумовлена зниженням фінансової стійкості підприємства, зростанням кредитного навантаження та погіршенням показників ліквідності. Висока залежність від короткострокових кредитів підвищує ризики втрати платоспроможності та негативно впливає на фінансову безпеку підприємства.

Ефективне фінансове управління має забезпечувати оптимізацію структури капіталу, раціональне використання фінансових ресурсів і стабільне управління грошовими потоками. Для підприємства особливого значення набувають удосконалення фінансового планування та посилення контролю витрат, оскільки саме зростання витратомісткості діяльності стало однією з причин зниження прибутковості.

З метою підвищення ефективності фінансового управління доцільно впровадити систему бюджетування, яка забезпечить планування доходів і витрат, прогнозування потреби у фінансових ресурсах та контроль виконання фінансових планів. Важливим елементом є також формування центрів фінансової відповідальності, що дозволить посилити контроль за використанням ресурсів і підвищити відповідальність керівників структурних підрозділів.

Особливої уваги потребує управління дебіторською заборгованістю, оскільки значна частина фінансових ресурсів підприємства залишається

частково залученою у розрахунках із контрагентами. Для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю доцільно:

- впровадити оцінювання платоспроможності клієнтів;
- диференціювати умови надання товарного кредиту;
- автоматизувати контроль розрахунків;
- застосовувати штрафні санкції за прострочення платежів;
- використовувати факторингові операції.

Важливим напрямом удосконалення фінансового управління є також оптимізація структури кредитного портфеля. Зростання короткострокових кредитів супроводжується збільшенням витрат на обслуговування позикового капіталу, тому доцільним є поступове скорочення залежності від короткострокового кредитування шляхом оптимізації витрат, підвищення оборотності активів та залучення довгострокових фінансових ресурсів.

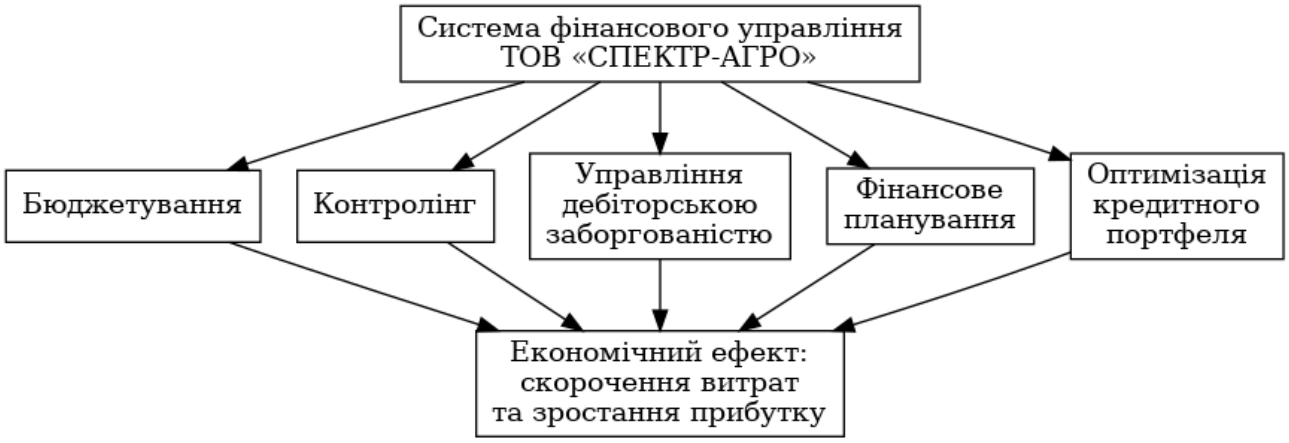


Рис. 3.3. Основні напрями удосконалення системи фінансового управління ТОВ ”СПЕКТР-АГРО»

Підвищенню ефективності фінансового управління сприятиме автоматизація фінансового обліку та аналітики, а також впровадження системи фінансового контролінгу, яка забезпечить моніторинг витрат, аналіз фінансових показників і своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів.

Запропоновані заходи дозволять підвищити рівень фінансової стійкості підприємства, покращити ліквідність і платоспроможність, скоротити витрати

на обслуговування позикового капіталу та забезпечити ефективніше використання фінансових ресурсів.

Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства є цифровізація та автоматизація управлінських процесів. Для ТОВ «СПЕКТР-АГРО» це особливо актуально через значний масштаб діяльності, велику кількість структурних підрозділів і значний обсяг операційних процесів. Проведений аналіз засвідчив недостатній рівень автоматизації окремих процесів, що призводить до збільшення часу обробки інформації, ускладнення контролю та зниження оперативності взаємодії між підрозділами.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління є впровадження ERP-системи, яка забезпечить інтеграцію фінансових, логістичних, складських, кадрових та адміністративних процесів у єдине інформаційне середовище. Це дозволить автоматизувати документообіг, покращити координацію між структурними підрозділами та підвищити ефективність використання ресурсів. Важливим елементом цифровізації є також впровадження системи електронного документообігу, що сприятиме скороченню адміністративних витрат і прискоренню погодження документів.

Для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами доцільним є використання CRM-системи, яка дозволить централізовано зберігати інформацію про клієнтів, автоматизувати процеси продажу та контролювати виконання замовлень. Крім того, впровадження BI-аналітики забезпечить оперативний аналіз фінансових і збутових показників та підвищить обґрунтованість управлінських рішень. Важливим елементом цифрової трансформації є також забезпечення кібербезпеки шляхом використання систем резервного копіювання даних і багаторівневого захисту інформації.

Реалізація заходів із цифровізації бізнес-процесів дозволить ТОВ”СПЕКТР-АГРО» підвищити ефективність управління, покращити координацію роботи структурних підрозділів, скоротити адміністративні

витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку України.

Удосконалення системи управління клієнтськими відносинами

В умовах високої конкуренції на аграрному ринку важливим чинником стабільного розвитку підприємства є ефективна система управління клієнтськими відносинами. Для ТОВ «СПЕКТР-АГРО», яке співпрацює зі значною кількістю аграрних товаровиробників через мережу регіональних представництв, якість взаємодії з клієнтами безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції, рівень лояльності споживачів і конкурентоспроможність підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення бізнес-процесів є впровадження CRM-системи, яка дозволить сформувати єдину базу клієнтів, автоматизувати процеси продажу та систематизувати інформацію про співпрацю з контрагентами. Основними функціональними можливостями системи мають бути:

- централізоване зберігання інформації про клієнтів;
- автоматизація процесів оформлення та супроводу замовлень;
- контроль виконання договорів і поставок;
- аналіз обсягів реалізації продукції;
- оцінювання ефективності діяльності менеджерів;
- прогнозування попиту на продукцію;
- формування індивідуальних комерційних пропозицій.

Впровадження CRM-системи сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, покращенню комунікації та забезпеченню індивідуального підходу до потреб споживачів. Це створить передумови для формування довгострокових партнерських відносин і підвищення рівня лояльності клієнтів.

Важливим елементом удосконалення системи управління клієнтськими відносинами є формування аналітичної системи оцінювання клієнтської бази.

Аналіз структури попиту, поведінки споживачів і динаміки закупівель дозволить ефективніше планувати обсяги постачання продукції та формувати маркетингову політику підприємства.



Рис. 3.4. Основні напрями удосконалення системи управління клієнтськими відносинами ТОВ ”СПЕКТР-АГРО»

Для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами доцільним є впровадження системи сегментації клієнтів залежно від обсягів закупівель, прибутковості співпраці та рівня платіжної дисципліни. Такий підхід дозволить диференціювати умови співпраці та підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю.

Окремого значення набуває розвиток електронних каналів комунікації з клієнтами. У зв’язку з цим доцільним є створення електронного кабінету клієнта, функціональні можливості якого повинні передбачати:

- перегляд асортименту продукції;
- оформлення замовлень в онлайн-режимі;
- контроль статусу виконання замовлень;

- отримання інформації про наявність продукції;
- здійснення електронного документообігу;
- отримання консультаційної підтримки фахівців підприємства.

Запровадження електронних сервісів сприятиме підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, покращенню доступності інформації та зміцненню партнерських відносин із контрагентами.

Не менш важливим напрямом є також розвиток післяпродажного сервісного обслуговування. Підприємство повинно забезпечувати не лише реалізацію продукції, а й надання агрономічного супроводу, технічних консультацій і сервісної підтримки клієнтів. Це дозволить підвищити рівень задоволеності споживачів та забезпечити довгострокову співпрацю.

Крім того, доцільним є використання сучасних інструментів цифрового маркетингу та маркетингової аналітики. Застосування інтернет-маркетингу, електронних розсилок і цифрових комунікацій дозволить підприємству підвищити ефективність просування продукції, зміцнити впізнаваність бренду та розширити клієнтську базу.

Отже, удосконалення системи управління клієнтськими відносинами дозволить ТОВ «СПЕКТР-АГРО» підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, покращити якість сервісного обслуговування, збільшити обсяги реалізації продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Ефективність управління бізнес-процесами значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, організації праці та системи мотивації працівників. Для ТОВ «СПЕКТР-АГРО», яке має широку мережу регіональних представництв і значну чисельність працівників, важливого значення набуває формування сучасної системи управління персоналом, здатної забезпечити високу продуктивність праці та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Зростання масштабів діяльності супроводжується збільшенням чисельності персоналу та витрат на оплату праці. Водночас цифровізація бізнес-процесів потребує адаптації працівників до нових умов роботи та підвищення рівня цифрових компетенцій. У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є впровадження системи оцінювання результативності праці на основі KPI (Key Performance Indicators). Використання KPI дозволить забезпечити об'єктивне оцінювання результатів діяльності працівників і структурних підрозділів залежно від досягнення визначених показників.

Запровадження системи KPI дозволить: підвищити рівень відповідальності працівників за результати діяльності; забезпечити зв'язок між результатами праці та системою матеріального стимулювання; підвищити продуктивність праці; покращити трудову дисципліну; забезпечити прозорість оцінювання результатів діяльності персоналу; посилити мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для різних категорій працівників доцільно використовувати диференційовані показники ефективності. Зокрема, для менеджерів із продажу основними KPI можуть бути обсяги реалізації продукції, виконання планів продажу та рівень дебіторської заборгованості, а для працівників логістичних підрозділів – своєчасність доставки продукції та рівень транспортних витрат.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є автоматизація HR-процесів. Автоматизація кадрового обліку, управління робочим часом і формування кадрової документації дозволить скоротити адміністративне навантаження та підвищити ефективність управління трудовими ресурсами.

Не менш важливим є розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Для адаптації персоналу до нових умов функціонування доцільним є проведення систематичних тренінгів, семінарів і програм професійного розвитку.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу є формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, відповідальність і командну взаємодію. Формування позитивного соціально-психологічного клімату сприятиме підвищенню мотивації працівників та покращенню внутрішньої комунікації.

Для підвищення рівня мотивації персоналу доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднуватиме матеріальні та нематеріальні методи стимулювання. Важливими інструментами мотивації є професійний розвиток, кар'єрне зростання, соціальні гарантії, система внутрішнього визнання досягнень працівників та створення безпечних умов праці.



Рис. 3.5. Основні елементи системи управління персоналом ТОВ "СПЕКТР-АГРО»

Суттєвого значення набуває також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між структурними підрозділами. Для цього доцільним є впровадження корпоративних електронних платформ комунікації, які забезпечать швидкий обмін інформацією та координацію діяльності працівників.

Удосконалення системи управління персоналом дозволить ТОВ «СПЕКТР-АГРО» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити координацію діяльності структурних підрозділів, підвищити продуктивність праці та сформувати сучасну систему мотивації персоналу.

Формування системи контролінгу та бюджетування підприємства

Одним із елементів удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є формування ефективної системи контролінгу та бюджетування. У сучасних умовах господарювання саме контроль за використанням фінансових ресурсів, планування витрат та аналіз результативності діяльності забезпечують можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища й підвищення ефективності управлінських рішень.

З цією метою доцільним є впровадження системи бюджетування, яка забезпечить планування доходів і витрат, прогнозування потреби у фінансових ресурсах та контроль виконання фінансових планів. Для ТОВ «СПЕКТР-АГРО» доцільно формувати бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, а також бюджети закупівель, логістичних та адміністративних витрат.

Особливого значення набуває бюджетування логістичних витрат, оскільки логістичні процеси формують значну частину операційних витрат підприємства. Контроль витрат на транспортування, складське зберігання та організацію постачання дозволить ефективніше управляти ресурсами й скоротити непродуктивні витрати.

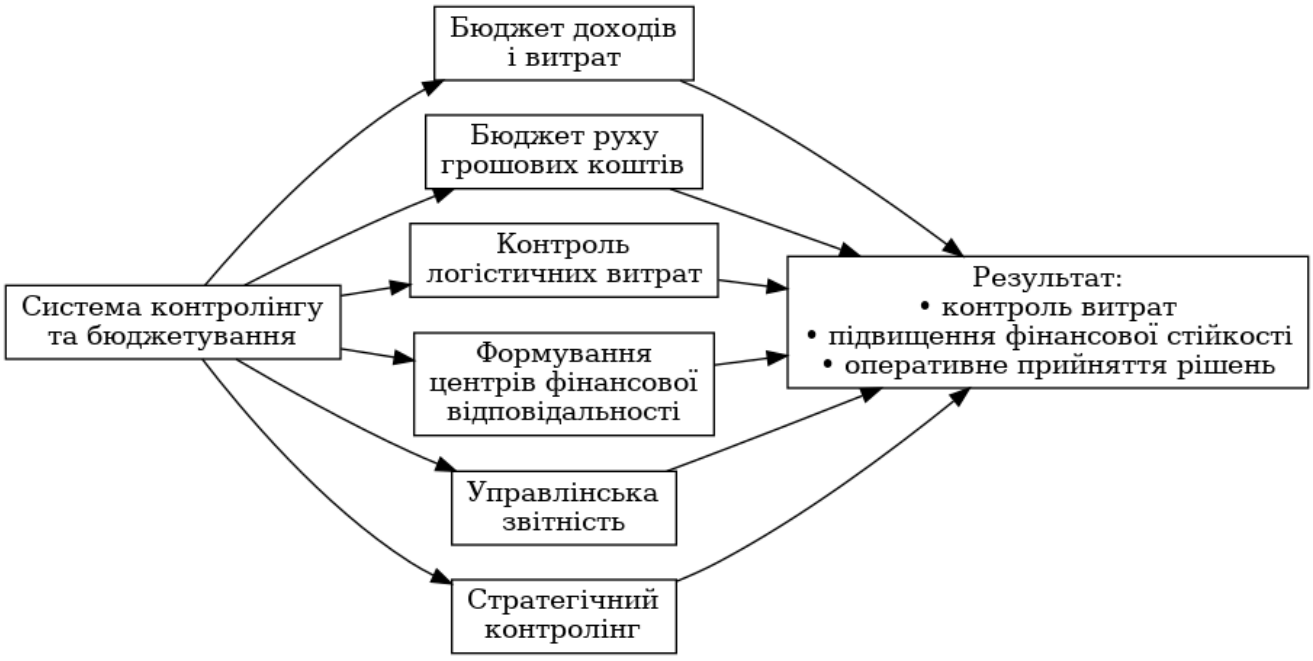


Рис. 3.6. Основні елементи системи контролінгу та бюджетування ТОВ ”СПЕКТР-АГРО»

Важливим елементом удосконалення фінансового управління є впровадження системи контролінгу, яка забезпечить координацію процесів планування, контролю та аналізу результатів діяльності підприємства. Для ефективного функціонування системи контролінгу доцільним є формування центрів фінансової відповідальності, що дозволить закріпити відповідальність за доходи, витрати та фінансові результати окремих структурних підрозділів.

Не менш значущим напрямом є також автоматизація фінансового аналізу та формування управлінської звітності. Використання сучасних інформаційних систем дозволить здійснювати оперативний аналіз фінансових показників, формувати аналітичні звіти в режимі реального часу та забезпечувати керівництво актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Суттєвого значення набуває впровадження системи стратегічного контролінгу, яка забезпечить оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей підприємства та контроль реалізації довгострокових програм розвитку. Це дозволить своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та мінімізувати вплив ризиків.

Отже, формування системи контролінгу та бюджетування є важливим напрямом удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, покращити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та формувати внутрішні резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

Наступним етапом розроблення напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами є оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованих заходів та визначення їх впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Оскільки реалізація заходів

щодо оптимізації логістичних процесів, автоматизації управлінських процедур, цифровізації діяльності та вдосконалення фінансового управління потребує відповідних організаційних і фінансових ресурсів, необхідним є визначення очікуваного економічного ефекту від їх впровадження.

Розрахунок прогнозного економічного ефекту здійснювався на основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО», проведеного у другому розділі роботи, а також з урахуванням очікуваного впливу запропонованих заходів на скорочення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є прогнозоване скорочення операційних витрат підприємства за рахунок оптимізації логістичних процесів, автоматизації документообігу, скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення ефективності управління ресурсами.

Розрахунок прогнозного обсягу операційних витрат після впровадження заходів здійснювався за формулою:

$ОВпісля = ОВдо − (ОВдо × k)$ де:

ОВпісля – прогнозний обсяг операційних витрат після впровадження заходів;

ОВдо – фактичний обсяг операційних витрат;

k – коефіцієнт прогнозованого скорочення витрат.

Фактичний обсяг операційних витрат підприємства становив 794,4 млн грн. Враховуючи очікуваний ефект від автоматизації бізнес-процесів та оптимізації логістичних операцій, прогнозований рівень скорочення витрат визначено на рівні 8,1 %.

Розрахунок прогнозного обсягу операційних витрат:

$ОВпісля = 794{,}4 − (794{,}4 × 0{,}081) = 730{,}0$ млн грн

Отже, прогнозне скорочення операційних витрат становитиме:

$\Delta ОВ = 794{,}4 − 730{,}0 = 64{,}4$ млн грн

Очікується, що суттєвий економічний ефект буде досягнуто завдяки оптимізації логістичних процесів підприємства. Впровадження TMS- і WMS-систем, автоматизація транспортної логістики, оптимізація маршрутів доставки продукції та вдосконалення системи управління запасами сприятимуть скороченню витрат на транспортування, складське обслуговування і використання паливно-мастильних матеріалів.

Розрахунок прогнозного скорочення логістичних витрат здійснювався за формулою:

ЛВпісля=ЛВдо−(ЛВдо×k) де:

ЛВпісля – прогнозний обсяг логістичних витрат після впровадження заходів;

ЛВдо – фактичний обсяг логістичних витрат;

k – коефіцієнт скорочення логістичних витрат.

Фактичний обсяг логістичних витрат підприємства становив 254,5 млн грн. Прогнозований рівень їх скорочення визначено на рівні 11,6 %.

ЛВпісля=254,5−(254,5×0,116)=225,0 млн грн

Економія логістичних витрат становитиме:

ΔЛВ=254,5−225,0=29,5 млн грн

Важливим результатом цифровізації управлінських процесів стане також скорочення адміністративних витрат підприємства. Автоматизація документообігу, електронний обмін інформацією між структурними підрозділами та впровадження ERP-системи дозволять скоротити витрати часу на обробку документації та мінімізувати адміністративне навантаження.

Розрахунок прогнозного скорочення адміністративних витрат здійснювався за формулою:

АВпісля=АВдо−(АВдо×k) де:

АВпісля - прогнозний обсяг адміністративних витрат після впровадження заходів;

АВдо - фактичний обсяг адміністративних витрат;

K - коефіцієнт скорочення адміністративних витрат.

АВпісля=96,2−(96,2×0,116)=85,0 млн грн

Економічний ефект від скорочення адміністративних витрат становитиме:

ΔАВ=96,2−85,0=11,2 млн грн

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Автоматизація контролю розрахунків із клієнтами, використання CRM-системи та вдосконалення механізмів оцінювання платоспроможності контрагентів дозволять скоротити середній період погашення дебіторської заборгованості.

Розрахунок зміни періоду обороту дебіторської заборгованості здійснювався за формулою:

ПОДЗ=ВР/365ДЗ де:

ПОДЗ - період обороту дебіторської заборгованості;

ДЗ - середній обсяг дебіторської заборгованості;

ВР - виручка від реалізації продукції.

У результаті впровадження запропонованих заходів прогнозується скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості з 52 до 45 днів, що сприятиме прискоренню оборотності оборотних коштів та покращенню ліквідності підприємства.

Підвищення ефективності використання ресурсів та скорочення витрат позитивно вплинуть на показники прибутковості діяльності підприємства. Розрахунок прогнозного рівня рентабельності діяльності здійснювався за формулою:

R=ОВЧП×100% де:

R - рівень рентабельності діяльності;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

ОВ - операційні витрати.

Після впровадження запропонованих заходів прогнозний рівень рентабельності становитиме:

R=730,0185,0×100%=3,8%

Прогнозне зростання чистого прибутку підприємства визначалося як різниця між прогнозним та фактичним значенням показника:

$\Delta ЧП = 185{,}0 - 101{,}8 = 83{,}2$ млн грн

Результати проведених розрахунків узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз економічного ефекту від реалізації заходів щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення (заощадження)
Операційні витрати, млн грн	794,4	730,0	–64,4
Логістичні витрати, млн грн	254,5	225,0	–29,5
Адміністративні витрати, млн грн	96,2	85,0	–11,2
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	52	45	–7
Рентабельність діяльності, %	1,3	3,8	+2,5
Чистий прибуток, млн грн	101,8	185,0	+83,2

Результати проведеного економічного обґрунтування підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація управлінських процесів, оптимізація логістики, удосконалення фінансового управління та системи контролінгу сприятимуть скороченню витрат, підвищенню прибутковості діяльності, покращенню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку України.

Отже, проведене дослідження дозволило обґрунтувати основні напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору та виявлених проблем у діяльності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів і системи управління запасами, удосконалення фінансового управління, автоматизацію та цифровізацію бізнес-

процесів, розвиток системи управління клієнтськими відносинами, підвищення ефективності управління персоналом, а також формування системи контролінгу та бюджетування.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити оперативність управління, покращити координацію діяльності структурних підрозділів і забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства. Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих рішень, оскільки їх впровадження сприятиме скороченню операційних і логістичних витрат, підвищенню рентабельності діяльності, покращенню ліквідності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, покращити якість обслуговування клієнтів і зміцнити конкурентні позиції ТОВ «СПЕКТР-АГРО» на аграрному ринку України.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції на аграрному ринку, цифровізації управлінської діяльності та зростання впливу зовнішніх ризиків ефективне управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Проведене дослідження теоретичних засад, аналізу системи управління бізнес-процесами та напрямів її удосконалення на прикладі ТОВ «СПЕКТР-АГРО» дозволило сформулювати такі висновки:

1. Управління бізнес-процесами є важливим елементом сучасної системи менеджменту підприємства, що забезпечує координацію всіх видів діяльності,

раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності господарювання та досягнення стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що процесний підхід передбачає розгляд підприємства як системи взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення доданої вартості та задоволення потреб споживачів. Його застосування сприяє підвищенню результативності управління, скороченню витрат, покращенню якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

2. Теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування сутності бізнес-процесів дозволило визначити, що бізнес-процеси характеризуються системністю, безперервністю, взаємозалежністю та орієнтацією на кінцевий результат діяльності. Встановлено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації, формалізації та оптимізації бізнес-процесів. Обґрунтовано, що важливими складовими ефективного управління бізнес-процесами є їх моделювання, моніторинг, аналіз результативності та безперервне вдосконалення із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

3. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» засвідчив, що підприємство є одним із провідних дистриб'юторів продукції для аграрного сектору України та має стабільні конкурентні позиції на ринку. Підприємство здійснює реалізацію засобів захисту рослин, насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив і сільськогосподарської техніки, співпрацюючи з провідними міжнародними виробниками аграрної продукції. Встановлено, що важливими конкурентними перевагами підприємства є широка мережа регіональних представництв, значна клієнтська база, розвинена логістична інфраструктура, широкий асортимент продукції та високий рівень професійної підготовки персоналу.

4. Результати фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2023–2025 роки свідчать про позитивну динаміку обсягів реалізації продукції та розширення масштабів господарської діяльності підприємства. Водночас встановлено тенденцію до зростання собівартості реалізованої

продукції, операційних витрат та зниження показників рентабельності. Основними причинами погіршення фінансових результатів визначено зростання логістичних витрат, адміністративного навантаження, витрат на збут, страхування ризиків та вплив негативних зовнішніх чинників, пов'язаних із воєнним станом і нестабільністю економічного середовища.

5. Аналіз структури операційних витрат підприємства підтвердив, що найбільшу питому вагу у витратній структурі займають витрати на оплату праці, логістичне забезпечення та інші операційні витрати. Встановлено, що підвищення витратомісткості діяльності негативно впливає на рівень прибутковості підприємства та потребує удосконалення системи управління витратами. Дослідження фінансового стану підприємства також засвідчило зростання кредитного навантаження, залежності від короткострокових позикових ресурсів та зниження показників ліквідності й фінансової стійкості, що обумовлює необхідність удосконалення системи фінансового управління.

6. Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх можливостей і загроз на результати його діяльності. Встановлено, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки розвиненій системі збуту, співпраці з міжнародними партнерами, широкому асортименту продукції та позитивній динаміці реалізації. Водночас негативний вплив на ефективність діяльності здійснюють високий рівень операційних витрат, недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, значна залежність від позикового капіталу, інфляційні процеси, валютні коливання та ризики порушення логістичних ланцюгів.

7. Обґрунтовано, що одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є оптимізація логістичних процесів та системи управління запасами. Встановлено, що впровадження автоматизованих систем управління логістикою, GPS-моніторингу, цифрового складського обліку, прогнозування попиту та автоматизації контролю товарних залишків дозволить скоротити транспортні й

складські витрати, прискорити оборотність запасів, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити якість обслуговування клієнтів.

8. У процесі дослідження доведено необхідність цифровізації та автоматизації управлінських процесів підприємства шляхом впровадження ERP- та CRM-систем, електронного документообігу, систем фінансового контролінгу та аналітичних інформаційних технологій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, удосконаленню координації діяльності структурних підрозділів, оптимізації використання фінансових ресурсів, підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємства та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформації аграрного ринку України.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління бізнес-процесами є однією з ключових передумов забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку ТОВ «СПЕКТР-АГРО» в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що впровадження процесного підходу, удосконалення логістичних і фінансових бізнес-процесів, автоматизація управлінської діяльності, цифровізація інформаційних потоків та розвиток системи управління клієнтськими відносинами сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить ТОВ «СПЕКТР-АГРО» забезпечити підвищення результативності господарської діяльності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування передумов для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах трансформації аграрного ринку України.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 396 с.

2. Вінничук Р. О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 112–118.

3. Гаврильченко О. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. Економіка та суспільство. 2018. № 16. С. 270–276.

4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного

управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78–82.

5. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління агроформуваннями. Агросвіт. 2022. № 1. С. 35–41.

6. Гринько Т. В. Управління змінами в системі бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 214–220.

7. Давиденко Н. М. Ефективність управління бізнес-процесами аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 16. С. 45–51.

8. Дикань В. Л., Панченко С. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

9. Єршова Н. Ю. Система управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір. 2024. № 189. С. 96–101.

10. Жаворонок А. В. Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Полісся. 2022. № 1. С. 88–95.

11. Залуцька Х. Я., Гнат І. А., Стефанцов Д. В. Процес стратегічного управління підприємством з урахуванням особливостей його взаємодії зі стейкхолдерами. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 209–215. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-6-209-215.

12. Кириченко С. О., Баранніков М. О. Автоматизація основних бізнес-процесів як основа підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. Агросвіт. 2023. № 9–10. С. 106–112. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.106.

13. Лепейко Т. І. Процесно-орієнтоване управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 386 с.

14. Мельник О. Г., Мукан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.2019. Вип. 2. С.43-52.

15. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. №

11. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf

16. Назаренко І. М. Бізнес-процеси підприємства та їх оптимізація в сучасних умовах. Економіка та держава. 2023. № 11. С. 74–79.

17. Пилипенко А. А. Організація управління бізнес-процесами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 305 с.

18. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 244 с.

19. Пронько Л. М., Просєков А. Д. Дослідження впливу діджиталізації на бізнес-процеси підприємств. Агросвіт. 2024. № 20. С. 109–115. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.20.109.

20. Про розвиток цифрової економіки : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023. 156 с.

21. Романюк І. А. Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2024. № 78. С. 132–138.

22. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1–2. С. 79–84.

23. Світлишин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». Економіка, управління та адміністрування. 2023. No 2 (104). С. 58-64. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-58-64

24. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-121.

25. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151

26. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 554 с.

27. Трусова Н. В. Моделювання бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації. Агросвіт. 2022. № 4. С. 18–24.

28. Фінансово-господарські та інші аналітичні матеріали діяльності ТОВ «Спектр-Агро» за 2023–2025 роки.

29. Черничко Т., Проскура В., Алмаші В. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств як фактор сталого розвитку. № 15, 2024. Інвестиції, практика та досвід. С. 66-71.

30. Череп А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 412 с.

31. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць / за ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 699 с.

33. Шиш А. М., Ковтун І. І., Шеверя Я. В. Управління бізнес-інформацією та інноваційні підходи до оптимізації бізнес-процесів. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 142–147. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-142-147.

34. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148.

35. Gadatsch A. Introduction to Business Process Management. In: Business Process Management. Springer, Wiesbaden. 2023. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-41584-6_1

36. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin : Springer, 2023. 418 p.