

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

Економіко-правовий факультет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
«Модернізація бізнес-моделі підприємства»  
«Modernization of the enterprise's business model»

Виконав: здобувач денної форми навчання  
спеціальності 073 Менеджмент  
Освітня програма «Менеджмент»

**Со́я Олексі́й Олекса́ндрович**

Керівник: д-р.екон.наук, проф. Павленко О.П.

Рецензент: д-р.екон.наук, проф. Сербов М.Г.

Рекомендовано до захисту:  
Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20\_\_ р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Олена ПАВЛЕНКО  
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № \_\_\_\_  
протокол № \_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20\_\_ р.

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)  
Голова ЕК

\_\_\_\_\_ канд. екон. н., доцент  
(підпис) Катерина СМІРНОВА

**ОДЕСА 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Основи процесного підходу в управлінні підприємством та його роль у модернізації бізнес-моделі.....	5
1.2. Методологія процесного управління у контексті сучасної бізнес- моделі підприємства .....	12
1.3. Управління бізнес-процесами як інструмент стратегічного розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2.....	20
ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ.....	20
2.1. Характеристика управлінської та економічної системи .....	20
ПП «Ланна-Агро» в умовах оновлення бізнес-моделі .....	20
2.2 Оцінка результативності функціонування та чинників впливу на ефективність оновленої бізнес-моделі ПП «Ланна-Агро».....	34
2.3 Аналіз ефективності управління бізнес-процесами в умовах модернізації ПП «Ланна-Агро».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ НА ПП «ЛАННА-АГРО» В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....	48
3.1. Оптимізація стратегічного підходу до управління ефективністю бізнес- процесів на ПП «Ланна-Агро» .....	48
3.2. Формування процесно-орієнтованої моделі організаційної структури ПП «Ланна-Агро» в умовах сучасного агробізнесу.....	58
3.3. Аналіз економ. результативності впроваджених змін у бізнес-моделі ....	64
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку національної економіки модернізація бізнес-моделі підприємства набуває особливого значення як чинник забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах глобальних та внутрішніх змін. Економічна нестабільність, технологічні трансформації, зростання конкуренції та зміна запитів споживачів вимагають від підприємств впровадження нових управлінських підходів і перегляду наявних стратегій.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю переходу від традиційних, функціонально орієнтованих моделей управління до гнучких, процесно-орієнтованих бізнес-моделей, які забезпечують злагоджене функціонування всіх елементів організації, оптимізацію внутрішніх процесів та покращення економічних результатів. Особливо це важливо для підприємств аграрного сектору, що функціонують в умовах підвищених ризиків та нестабільного ринкового середовища.

**Мета дослідження** полягає у вивченні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо модернізації бізнес-моделі підприємства на прикладі ПП «Ланна-Агро» з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

### **Завдання дослідження:**

- узагальнити теоретичні основи поняття та структури бізнес-моделі підприємства;
- проаналізувати чинники, що впливають на ефективність функціонування бізнес-моделі;
- здійснити економічну діагностику діяльності ПП «Ланна-Агро»;
- виявити проблеми та потенціал підприємства в контексті модернізації бізнес-моделі;
- запропонувати практичні напрями вдосконалення бізнес-моделі на основі процесного підходу.

**Об'єкт дослідження:** Процес управління бізнесом на основі сучасних підходів у діяльності ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛАННА-АГРО» (Полтавська обл., с-ще Ланна).

**Предмет дослідження:** Методичні та прикладні аспекти модернізації бізнес-моделі підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

**Основними методами дослідження виступають:** Монографічний, економіко-статистичний, розрахунково-аналітичний, графічний, порівняльний, факторний, кореляційно-регресійний аналіз, методи моделювання, планування та системного аналізу.

**Елементи наукової новизни:** Полягають у застосуванні сучасних теоретичних підходів до моделювання бізнес-процесів у сфері аграрного виробництва, а також у розробці пропозицій щодо адаптації бізнес-моделі до нових умов шляхом інтеграції процесного управління в діяльність конкретного підприємства.

**Інформаційна база дослідження:** Складається з нормативно-правових актів України, спеціалізованої наукової та навчальної літератури, статистичних звітів, внутрішньої фінансової документації ПП «Ланна-Агро», періодичних видань та матеріалів Інтернет-ресурсів.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Основи процесного підходу в управлінні підприємством та його роль у модернізації бізнес-моделі

В умовах трансформаційної економіки та зростаючої конкуренції на ринку, підприємства все частіше стикаються з необхідністю адаптації до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Одним із найефективніших підходів до забезпечення гнучкості та стійкості організаційних структур є процесно-орієнтоване управління бізнесом, яке виступає важливим елементом модернізації сучасної бізнес-моделі підприємства.

Процесно-орієнтоване управління (ПРОУ) базується на філософії, згідно з якою діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача. У такому підході фокус зміщується з ієрархічних функцій до горизонтальних потоків діяльності, що перетинають межі структурних підрозділів. [2]

Бізнес-процес — це цілісна, повторювана сукупність операцій, що мають чіткий початок і кінець, створюють певну цінність, і результат яких орієнтований на задоволення потреб внутрішнього або зовнішнього клієнта. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити цілісність і послідовність дій, зменшити дублювання функцій, а також підвищити ефективність використання ресурсів.

Основними категоріями, що формують теоретичне підґрунтя процесного управління, є:

- Процес — серія логічно пов'язаних дій, що веде до досягнення конкретного результату;

- Процесна модель — формалізоване представлення діяльності підприємства у вигляді взаємопов'язаних процесів;
- Власник процесу — відповідальна особа, яка координує і контролює реалізацію окремого процесу;
- Індикатори ефективності процесів (KPI) — кількісні або якісні параметри, що дозволяють оцінити досягнення цілей процесу;
- Регламентація процесів — опис процедур, алгоритмів виконання завдань та розподілу відповідальності.

Згідно з підходом процесного управління, діяльність підприємства розглядається не як набір автономних підрозділів, а як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, які проходять через усі рівні організаційної структури. У цьому контексті модернізація бізнес-моделі полягає у трансформації статичної функціональної структури в гнучку процесну архітектуру, де кожен процес має чітко визначену мету, ресурси, відповідальних осіб та показники результативності. [4,6]

Запровадження процесного підходу в управлінні дозволяє підприємству:

- підвищити швидкість прийняття рішень;
- забезпечити прозорість та контроль за виконанням ключових процесів;
- покращити взаємодію між структурними підрозділами;
- зосередитись на потребах клієнтів та забезпечити високий рівень якості послуг або продукції.

Таким чином, процесно-орієнтоване управління виступає стратегічною основою для формування сучасної, адаптивної бізнес-моделі підприємства, що відповідає викликам глобалізованого ринку.

Таким чином, бізнес-процес доцільно розглядати як упорядковану систему дій, в межах якої ресурси підприємства трансформуються у продукцію або послугу, що створює цінність для кінцевого споживача. У межах такої системи ресурси виступають вхідними елементами, а результат

— виходом, який забезпечує споживчий попит та конкурентні переваги підприємства.

Слід підкреслити, що бізнес-процеси є складними багатофункціональними структурами, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти господарської діяльності. У практиці функціонування підприємства вони рідко мають однорідну форму чи чіткі межі — навпаки, процеси часто переплітаються, взаємодіють між підрозділами та визначають загальну ефективність бізнес-моделі. [1,2,3]

До ключових характеристик бізнес-процесів можна віднести наступне:

- наявність внутрішніх (функціональні ланки підприємства) та зовнішніх споживачів (ринок, замовники, партнери);
- взаємодія між структурними підрозділами, а також між різними суб'єктами господарювання;
- унікальність організації процесів, яка базується на специфіці виробництва, управління та стратегічних орієнтирах підприємства.

У сучасній літературі та практиці управління існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів, однак уніфікованої системи класифікації досі не розроблено. Найбільш поширеним є поділ процесів за їх функціональним призначенням, зокрема:

1. Основні бізнес-процеси — безпосередньо пов'язані з формуванням кінцевого продукту або послуги, що має ринкову цінність. Саме ці процеси створюють додану вартість і приносять підприємству дохід. У воєнний час адаптація таких процесів до нових логістичних та ресурсних умов є критично важливою.

2. Допоміжні бізнес-процеси — забезпечують функціонування основних, формуючи внутрішню інфраструктуру (наприклад, ІТ-підтримка, юридичний супровід, обслуговування обладнання). У період кризи їх ефективність впливає на стійкість основної діяльності.

3. Інноваційно-розвиткові процеси (бізнес-процеси розширеного відтворення) — спрямовані на перспективне оновлення функціоналу

підприємства, зокрема через впровадження нових технологій, дослідження ринку або перепрофілювання діяльності. В умовах воєнного стану ці процеси часто набувають антикризового або оборонного характеру.

4. Управлінські процеси — регулюють, координують та контролюють всі інші групи процесів. Вони формують основу управлінської бізнес-моделі та забезпечують стратегічне управління ресурсами, ризиками та змінами. [7]

Зважаючи на різноманіття та взаємозв'язок бізнес-процесів, їх оптимізація потребує індивідуального підходу. В залежності від глибини змін, які планується реалізувати в межах модернізації бізнес-моделі, методи покращення бізнес-процесів можна умовно поділити на короткострокові (оперативні) та довгострокові (стратегічні).

- Короткострокові методи націлені на локальні вдосконалення — усунення надлишкових витрат, оптимізацію обліку, покращення логістики в умовах порушених ланцюгів постачання.

- Довгострокові методи охоплюють глибинну реорганізацію, включаючи впровадження цифрових інструментів управління, зміну цільової моделі бізнесу та повноцінний перехід до процесного управління.

У зв'язку з воєнними викликами, які переживає українська економіка, гнучкість та адаптивність бізнес-процесів стали ключовими умовами збереження ефективності підприємств. Саме тому модернізація бізнес-моделі має починатися з діагностики, аналізу та трансформації внутрішніх процесів — як основи конкурентоспроможності у кризових умовах. На рисунку 1.1 ілюстрація класифікації бізнес-процесів підприємства, яка чітко демонструє роль кожної категорії у формуванні ефективної бізнес-моделі.

Для кращого розуміння ролі окремих типів бізнес-процесів у структурі сучасного підприємства доцільно звернутися до їх класифікації. На рисунку нижче узагальнено основні групи бізнес-процесів відповідно до їх функціонального призначення в контексті модернізації бізнес-моделі.

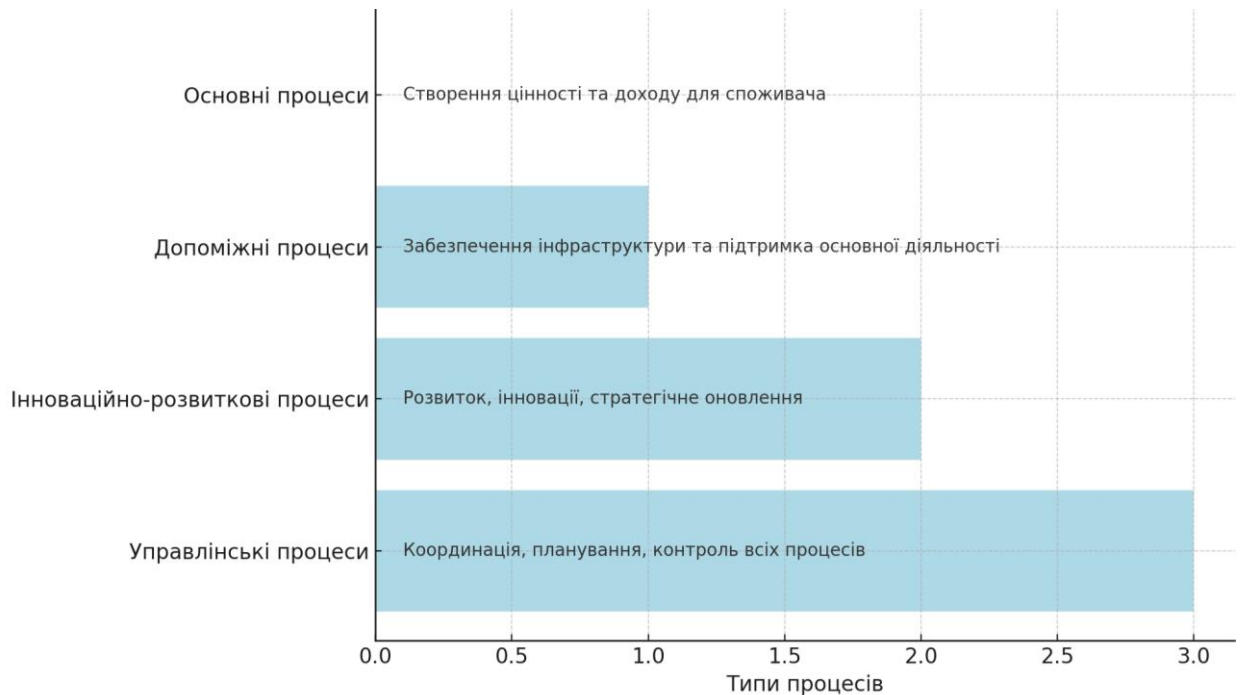


Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес – процесів підприємства (створено автором)

У процесі модернізації бізнес-моделі підприємства важливу роль відіграє вдосконалення управління бізнес-процесами, що здійснюється через застосування низки сучасних методичних підходів. Особливої актуальності вони набувають в умовах зовнішньої нестабільності, зокрема у період воєнного стану, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін і водночас зберігати стійкість своєї діяльності. [6]

Один із таких підходів — методика експрес-аналізу, що спрямована на оперативне виявлення слабких місць у функціонуванні окремих процесів, аналіз потенційних альтернатив і прийняття рішень щодо усунення виявлених недоліків. Цей метод передбачає колективну участь експертів різних функціональних напрямків підприємства, що забезпечує об'єктивність оцінки і швидкість прийняття управлінських рішень — критично важливих у період воєнних викликів.

Іншим інструментом є ідеалізація бізнес-процесів, яка ґрунтується на принципі побудови оптимальної (умовно ідеальної) моделі функціонування

підприємства. У цьому випадку процеси аналізуються з точки зору їх потенціалу досягати найвищих показників ефективності. При цьому визначаються ті компоненти, які можуть бути нереалізованими у практичних умовах, зокрема в умовах воєнного часу, через обмеженість ресурсів або перебої в логістиці. [6,7]

У межах статистичного підходу до управління бізнес-процесами акцент робиться на виявленні факторів впливу. Усі фактори доцільно поділяти на:

- постійні (стратегічні), які спричиняють тривалі зміни в структурі процесів;
- періодичні (тактичні), що викликають тимчасові або циклічні зміни, пов'язані, наприклад, з сезонністю чи зміною ринкової кон'юнктури.

З метою підвищення адаптивності процесів застосовується також метод диференціації функції якості (QFD). Він дозволяє встановити прямі зв'язки між очікуваннями споживачів та технічними або організаційними можливостями підприємства для їх реалізації. Для цього формується так звана «матриця якості», яка дає змогу візуалізувати вплив різних факторів на результативність бізнес-процесів і знайти оптимальні точки вдосконалення.

Особливо важливим є підхід перепроектування бізнес-процесів, який полягає не лише у виявленні поточних недоліків, а й у трансформації чинної моделі відповідно до довгострокових стратегічних орієнтирів підприємства. Зокрема, в умовах війни це може включати зміну ланцюгів постачання, цифровізацію процесів, інтеграцію резервних потужностей чи нових каналів збуту. [3,4]

Для аграрних підприємств, таких як ПП «Ланна-Агро», специфіка управління процесами обумовлена залежністю від природно-кліматичних факторів, які у поєднанні з воєнними ризиками створюють додаткову потребу в гнучкому оперативному управлінні. Це вимагає від керівного складу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, водночас забезпечуючи стабільне функціонування ключових процесів.

Управління в таких умовах повинно бути не лише реактивним, а й превентивним: воно має передбачати ризики, створювати буферні ресурси та постійно аналізувати конкурентне середовище. Важливо також впроваджувати інноваційні підходи, зокрема використання цифрових технологій в управлінні, впровадження аграрної аналітики, систем GPS-моніторингу, електронного документообігу тощо. [11]

Таким чином, ефективне вдосконалення бізнес-процесів у складі модернізованої бізнес-моделі підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує як короткотермінові дії, так і стратегічні реформи. Усі вони мають бути спрямовані на зміцнення стійкості підприємства, підвищення його адаптивності до криз і забезпечення стабільного функціонування у складних зовнішніх умовах.

Для системного вдосконалення бізнес-процесів у структурі модернізованої бізнес-моделі доцільно застосовувати комплекс методів, що поєднують як аналітичні, так і стратегічні інструменти управління. Нижче представлено основні підходи, які можуть бути ефективно реалізовані в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнного стану в Україні (рис.1.2).

#### **Ключові методи вдосконалення бізнес-процесів підприємства**

<b>Експрес-аналіз</b> Швидке виявлення проблем та дій для покращення
<b>Ідеалізація процесів</b> Створення моделі ідеального процесу з урахуванням обмежень
<b>Статистичне управління</b> Визначення впливових факторів: стабільні й змінні
<b>Метод «дім якості»</b> Встановлення зв'язку між очікуванням клієнтів і технічними параметрами
<b>Перепроєктування процесів</b> Адаптація процесів до довгострокових цілей підприємства

Рисунок 1.2 – Методи покращення бізнес-процесів у межах модернізації бізнес-моделі (створено автором)

Процесне управління бізнесом є ключовим елементом сучасної ефективної бізнес-моделі, особливо в умовах зовнішньої нестабільності. Застосування методів аналізу, ідеалізації, статистичного керування, функціонального аналізу якості та перепроєктування дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики середовища, а й створювати конкурентні переваги. Для аграрних підприємств, зокрема в умовах воєнного часу, актуальність адаптивного управління процесами зростає в рази, що вимагає впровадження інноваційних і гнучких управлінських рішень.

## **1.2. Методологія процесного управління у контексті сучасної бізнес-моделі підприємства**

Сучасні умови господарювання, особливо в період воєнного стану в Україні, висувають підвищені вимоги до здатності підприємств швидко адаптуватися до змін, забезпечувати ефективне функціонування навіть за умов нестабільності. В такому середовищі ключовою конкурентною перевагою стає не лише продукт або технологія, а й методологія управління, яка дозволяє забезпечити цілісність та адаптивність організаційної системи. Однією з найперспективніших у цьому контексті є методологія процесного управління, що виступає фундаментом для модернізації бізнес-моделі підприємства. [13.]

Методологія процесного управління базується на системному підході, який розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення кінцевого результату — створення цінності для клієнта. Такий підхід дозволяє відійти від жорсткої ієрархічної структури та перейти до гнучкого процесного середовища, де акценти зміщуються з посадових обов'язків на результативність і ефективність виконання конкретних бізнес-процесів.

Ключовими принципами методології процесного управління є:

- Орієнтація на кінцевий результат (цінність для клієнта);
- Інтеграція процесів між підрозділами підприємства;

- Постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку;
- Прозорість і контрольованість всіх етапів процесів;
- Фокус на процесах, а не на функціях чи окремих посадових особах.

Застосування цих принципів у межах модернізації бізнес-моделі дозволяє:

- скоротити час реалізації стратегічних ініціатив;
- підвищити адаптивність до змін ринку, технологій, законодавства;
- зменшити внутрішні витрати та неефективні ланки в управлінні.

Процесне управління реалізується на основі методологічних інструментів, серед яких варто виділити:

- моделювання процесів (BPMN, ARIS тощо);
- картування потоків створення цінності (VSM);
- регламентування процесів у формі стандартних операційних процедур (SOP);
- моніторинг KPI на рівні процесів, а не підрозділів.

В умовах воєнного часу ці інструменти мають особливе значення, оскільки дають змогу швидко перебудовувати виробничі, логістичні та управлінські процеси відповідно до змін у ресурсах, доступності ринків чи людського капіталу. [7,9,10]

Модернізація бізнес-моделі підприємства в таких умовах вимагає інтеграції гнучкої структури управління, що базується не на застарілих адміністративно-функціональних моделях, а на процесно-орієнтованому мисленні. При цьому формуються крос-функціональні команди, розширюється відповідальність окремих виконавців, а прийняття рішень набуває децентралізованого характеру, що особливо актуально для підприємств аграрного сектору, таких як ПП «Ланна-Агро».

Процесний підхід до управління передбачає також створення системи постійного вдосконалення, яка включає в себе регулярний перегляд процесів,

аналіз ефективності та впровадження змін. Це забезпечує стійкість бізнес-моделі до внутрішніх і зовнішніх шоків, а також формує стратегічну перевагу за рахунок здатності швидше реагувати на зміни.

На практиці впровадження комплексної процесної моделі часто зіштовхується з обмеженнями ресурсів, досвіду та часу, особливо в умовах нестабільного середовища, викликаного воєнним станом в Україні. Тому доцільно застосовувати поетапну методику адаптації процесного управління, зосереджуючи увагу на найвагоміших бізнес-процесах, які забезпечують основну частку результату. В основі підходу — принцип Парето, згідно з яким 20% бізнес-процесів можуть забезпечити до 80% ефективності функціонування підприємства.

Методика впровадження процесного управління передбачає послідовне проходження семи ключових етапів (див. таблицю "Етапи методики впровадження процесного управління").

На етапі аналізу структури видів економічної діяльності (ВЕД) доцільно використовувати класифікацію технологічних систем першого рівня, актуальну для аграрних підприємств: рослинництво, переробка, кормовиробництво, тваринництво. Далі проводиться визначення найбільш прибуткових продуктів, які формують основу господарської діяльності.

Наступним кроком є ідентифікація циклів — виробничих чи інвестиційних. Якщо виробничий процес має тривалість понад один рік і пов'язаний із формуванням необоротних активів, його класифікують як інвестиційний, що передбачає застосування методів проектного, а не процесного управління.

На п'ятому етапі формується ланцюг створення цінності (ЛСЦ) — базова структура для моделювання бізнес-процесів (див. рисунок 1.3). ЛСЦ включає всі елементи створення цінності — від постачальників до споживача, забезпечуючи системний підхід до трансформації підприємства.

Оцінка економічної доцільності впровадження змін проводиться на завершальному етапі, з використанням спеціалізованого програмного

забезпечення, як-от Prime Expert, який дозволяє змоделювати ефекти впровадження інновацій в управління.

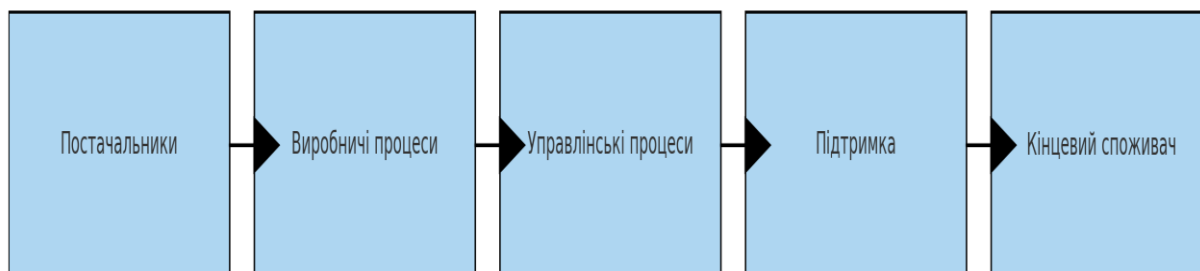


Рисунок 1.3 – Узагальнений ланцюг створення цінності (ЛСЦ) у процесному управлінні *(створено автором)*

Методологія процесного управління, адаптована до специфіки аграрного підприємства в умовах воєнного часу, дозволяє не лише формалізувати діяльність, а й зосередити ресурси на найбільш прибуткових напрямках. Застосування поетапної методики впровадження забезпечує поступовий перехід до сучасної бізнес-моделі, підвищує прозорість, ефективність і адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

### **1.3. Управління бізнес-процесами як інструмент стратегічного розвитку підприємства**

У сучасних умовах господарювання, особливо на тлі зовнішньої нестабільності, викликаній повномасштабною війною в Україні, підприємства змушені не лише забезпечувати оперативну стійкість, а й формувати основу для довгострокового розвитку. Саме в такому контексті управління бізнес-процесами набуває вагомого значення як стратегічний інструмент, що дозволяє трансформувати модель управління, підвищити гнучкість і забезпечити цілеспрямоване зростання підприємства. [22,23]

Управління бізнес-процесами перестає бути виключно операційною функцією — воно перетворюється на частину стратегічного арсеналу, оскільки формує логіку організаційної взаємодії, структуру створення

цінності та основи інноваційного розвитку. Для аграрного підприємства, такого як ПП «Ланна-Агро», цей підхід дає можливість створити адаптивну бізнес-модель, спроможну ефективно функціонувати в умовах обмежених ресурсів, нестабільних ринків і ризиків зовнішнього середовища.

До ключових стратегічних завдань управління бізнес-процесами належать:

- підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень;
- формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок оптимізації процесів;
- створення єдиної процесної архітектури підприємства, узгодженої зі стратегічними цілями;
- інтеграція інновацій в систему управління через адаптацію цифрових технологій.

Одним із найбільш вагомих напрямів у стратегічному підході до процесного управління є проектування цільової моделі підприємства, де кожен ключовий процес має визначену роль, параметри оцінки ефективності (KPI), відповідальних осіб і логіку взаємодії з іншими процесами. Такий підхід дозволяє знизити рівень внутрішніх втрат, зменшити управлінське навантаження та скоротити час реалізації змін.

Стратегічне управління процесами також передбачає розмежування процесів на критично важливі та допоміжні, що дозволяє формувати пріоритети інвестування в оновлення інфраструктури, кадрове забезпечення, цифровізацію окремих ланок. У цьому контексті процеси створення цінності (core processes) визначають напрям розвитку, тоді як підтримуючі процеси — забезпечують стабільність реалізації стратегічного курсу. [17]

Впровадження адаптивної системи управління бізнес-процесами сприяє підвищенню антикризової стійкості підприємства. У воєнний час це має особливу вагу, оскільки дозволяє:

- оперативно змінювати виробничі або логістичні маршрути;

- інтегрувати альтернативні джерела постачання;
- переглядати ринкову орієнтацію підприємства у відповідь на зовнішні зміни.

Управління бізнес-процесами як інструмент стратегічного розвитку також вимагає постійного моніторингу зовнішніх факторів, урахування змін в законодавстві, агрополітиці, міжнародній підтримці галузі тощо. Лише при постійній актуалізації стратегічної карти бізнес-процесів можна досягти ефективної реалізації довгострокових цілей підприємства. [25]

Сучасне ринкове середовище, що стрімко змінюється, особливо в умовах воєнного часу, змушує підприємства переглядати свої управлінські підходи, адаптувати бізнес-моделі та формувати стратегічне бачення через призму процесного управління. Для аграрних підприємств, таких як ПП «Ланна-Агро», питання стратегічного управління бізнес-процесами є визначальним у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стабільного функціонування в умовах невизначеності.

На основі стратегічного аналізу можна визначити кілька основних альтернатив розвитку, що лежать в основі сучасної моделі стратегічного управління:

1. Розширене зростання — стратегія, орієнтована на збалансований розвиток ключових бізнес-процесів. Її обирають підприємства зі сталою структурою та контрольованими ризиками. Ця стратегія знижує загрозу дестабілізації та дозволяє зберігати контрольовану гнучкість.

2. Динаміка росту — підходить для підприємств, які готові до активної диверсифікації, експансії на нові ринки, розширення продуктового портфеля. Така стратегія передбачає зростання інвестиційної активності та високі темпи зміни бізнес-процесів.

3. Згортання ділової активності — застосовується в разі глибокої кризи або стратегічного перезавантаження. У межах цієї стратегії можлива часткова або повна ліквідація напрямів діяльності, реінжиніринг процесів або перехід до більш дохідних сфер.

4. Комбінована стратегія — використовується переважно масштабними організаціями, які працюють у кількох секторах. Вона поєднує елементи зростання, оптимізації та переформатування бізнесу.

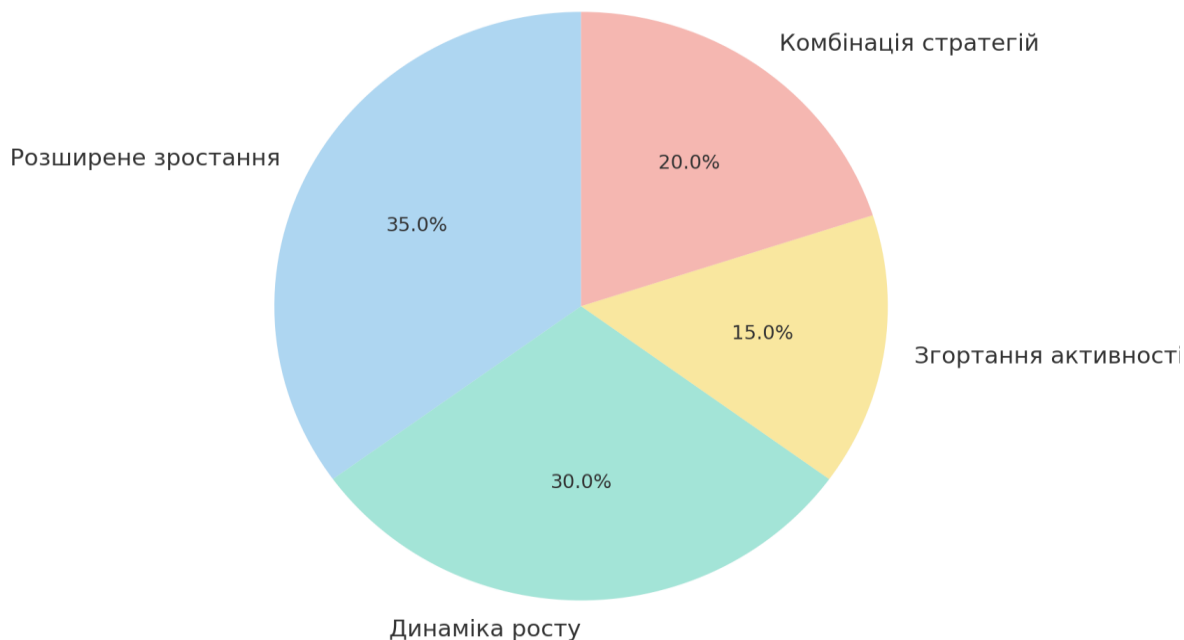


Рисунок 1.4 – Розподіл стратегічних підходів у бізнес-плануванні (створено автором)

Формування стратегії відбувається у три основні етапи: створення, підготовка і дослідження. На першому — визначають набір стратегічних альтернатив; на другому — їх адаптують до цілей підприємства, на третьому — здійснюють деталізацію та формулювання загального плану дій.

У межах стратегічного управління можна виокремити чотири рівні стратегій:

- корпоративна стратегія охоплює всю організацію та спрямована на глобальний розподіл ресурсів, формування політик і довгострокових пріоритетів;
- ділова стратегія концентрується на зміцненні конкурентних переваг в межах конкретного ринку або виду діяльності;
- функціональна стратегія забезпечує реалізацію ділової через операційні плани підрозділів;

- виробнича стратегія деталізує принципи управління виробничими ресурсами, логістикою, маркетингом, які мають стратегічний вплив.

Актуальним напрямом стратегічного розвитку аграрного підприємства в умовах турбулентності є диверсифікація — як внутрішня (розширення номенклатури товарів), так і зовнішня (вихід на нові ринки або галузі). Така стратегія дозволяє оптимізувати ризики, акумулювати капітал та зберігати стабільність навіть за несприятливої кон'юнктури. [17,19]

Стратегічне управління бізнес-процесами — це не просто інструмент планування, а активний механізм формування майбутнього підприємства. Для аграрного сектору, зокрема в умовах війни, воно виступає запорукою збереження стабільності, відкриттям нових можливостей та забезпеченням інституційної стійкості. Вміння поєднувати стратегічне бачення з гнучким управлінням бізнес-процесами є ключем до ефективної модернізації бізнес-моделі.

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ

### 2.1. Характеристика управлінської та економічної системи

#### ПП «Ланна-Агро» в умовах оновлення бізнес-моделі

Приватне підприємство «Ланна-Агро» є сучасним аграрним господарством, розташованим в Полтавській області. Основною діяльністю підприємства є вирощування зернових та олійних культур, а також тваринництво. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології та сучасні методи управління для підвищення ефективності виробництва. [31]

Організаційна структура ПП «Ланна-Агро» є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами та забезпечує чітке управління виробничими процесами. Керівництво підприємства здійснюється директором, який координує діяльність головних спеціалістів та керівників структурних підрозділів.

За останні роки ПП «Ланна-Агро» демонструє стабільне зростання основних економічних показників. Зокрема, спостерігається збільшення обсягів виробництва, підвищення рентабельності та зростання чистого прибутку. Підприємство активно інвестує в оновлення технічного парку та впровадження сучасних агротехнологій.

У відповідь на виклики сучасного ринку та з метою підвищення конкурентоспроможності, ПП «Ланна-Агро» впроваджує процесний підхід до управління бізнес-процесами. Це дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси, зменшити витрати та підвищити якість продукції.

Оперативне управління в ПП «Ланна-Агро» здійснюється шляхом реалізації поточних управлінських рішень, спрямованих на підтримку ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Це включає визначення тактичних і стратегічних завдань, формування оперативних планів, встановлення денних норм, координацію

між підрозділами, а також постійний моніторинг та коригування відхилень у процесі виконання завдань. Особлива увага приділяється адаптації планів до змін у зовнішньому середовищі та розробці превентивних заходів. [32]

Оскільки підприємство спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур і тваринництві, ключовим елементом його ресурсної бази виступає земельний фонд. Для об'єктивної оцінки потенціалу господарства необхідно проаналізувати структуру землекористування ПП «Ланна-Агро» (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Земельні та трудові показники ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Загальна земельна площа, га	2870.0	2890.0	2910.0	2930.0	2950.0	102.79
в т.ч. с.-г. угіддя, га	2830.0	2850.0	2870.0	2890.0	2910.0	102.83
з них: рілля, га	2830.0	2850.0	2870.0	2890.0	2910.0	102.83
Інші угіддя	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	100.0
Кількість робітників, осіб	70.0	72.0	74.0	76.0	78.0	111.43
Припадає на 1 працівника с.-г. угідь, га	40.43	39.58	38.78	38.03	37.31	92.32
Припадає на 1 працівника ріллі	40.43	39.58	38.78	38.03	37.31	92.32

(створено автором)

Протягом 2020–2024 років ПП «Ланна-Агро» демонструє поступове зростання загальної площі землекористування, що супроводжується збільшенням чисельності працівників. Загальна площа сільськогосподарських угідь зросла на 2,83% за аналізований період, у той час як кількість працівників зросла на 11,43%. Водночас показник площі сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника, поступово зменшується — з 40,43 га у 2020 році до 37,31 га у 2024 році. Це свідчить про

активне залучення людських ресурсів до виробництва, що потенційно може підвищити інтенсивність обробітку землі та якість виконання технологічних операцій. [31,32,33]

Така динаміка пояснюється необхідністю більш гнучкого й адаптивного управління виробничими процесами в умовах змін зовнішнього середовища та внутрішніх стратегічних трансформацій. Оптимізація використання трудових і земельних ресурсів є важливою складовою модернізації бізнес-моделі підприємства.

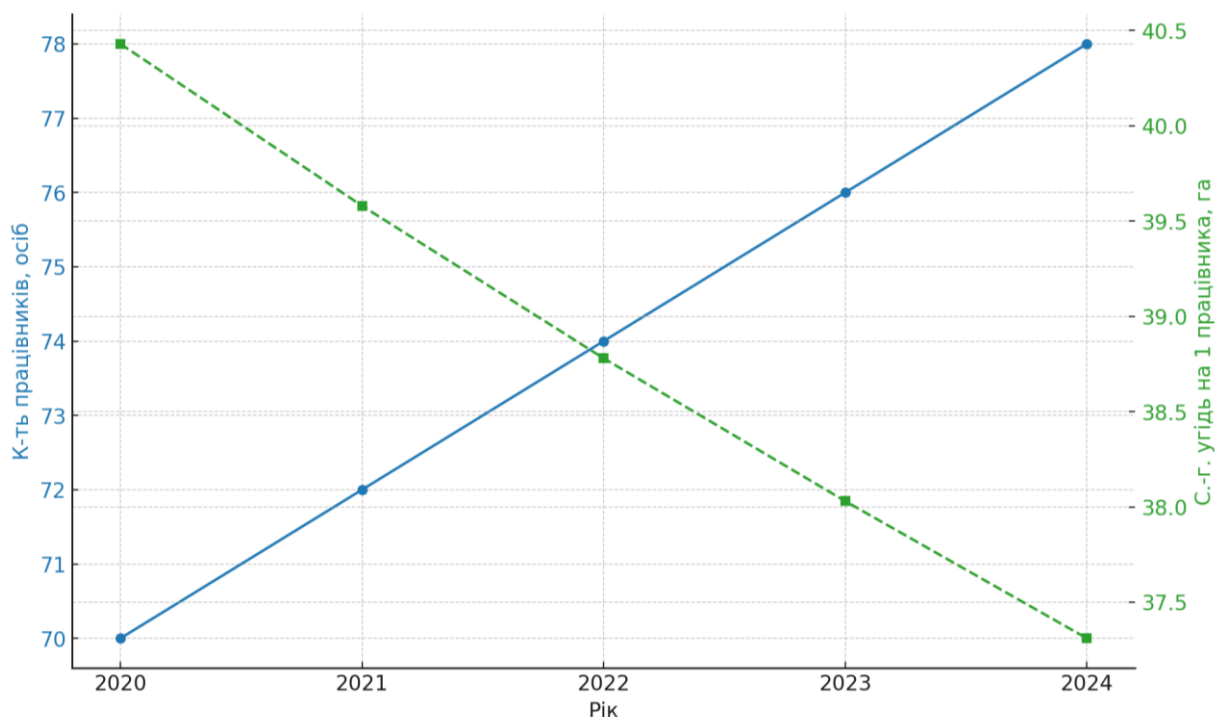


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни кількості працівників та забезпеченості с.-г. угіддями (створено автором)

Раціональне формування структури посівних площ є ключовим фактором підвищення ефективності землекористування, забезпечення стабільної урожайності та загального зростання економічної результативності аграрного підприємства. У процесі модернізації бізнес-моделі особливого значення набуває аналіз змін у структурі посівів, адже саме ці показники дозволяють виявити пріоритети підприємства, адаптацію до ринкових умов та рівень технологічного забезпечення.

ПП «Ланна-Агро» у 2020–2024 роках активно реалізовує політику поступового розширення посівних площ, удосконалення технологій

вирощування основних культур та підвищення врожайності. Це дозволяє зміцнити конкурентні позиції господарства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У таблиці нижче представлено динаміку структури посівних площ, урожайності та валового збору сільськогосподарських культур за відповідний період. [35]

Таблиця 2.3

Структура та динаміка посівної площі ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором)

Культура	2020 р. (площа, га)	2020 р. (уро ж., ц/га)	2020 р. (вал. збір, ц)	2022 р. (площа, га)	2022 р. (уро ж., ц/га)	2022 р. (вал. збір, ц)	2024 р. (площа, га)	2024 р. (уро ж., ц/га)	2024 р. (вал. збір, ц)	2024 р. у % до 2020 р. (площа)	2024 р. у % до 2020 р. (уро ж.)	2024 р. у % до 2020 р. (збір)
Озима пшениця	1105	49.5	54633.2	1120	50.8	56900.0	1140	52.0	59280.0	103.2	105.1	108.5
Яра пшениця	198	37.1	7349.5	210	38.5	8085.0	225	39.6	8910.0	113.6	106.7	121.3
Кукурудза на зерно	594	41.6	24722.9	580	43.0	24940.0	600	44.5	26700.0	100.9	107.0	108.0
Соняшник	311	26.4	8218.3	330	27.2	8976.0	340	28.0	9520.0	109.3	106.1	115.8
Цукровий буряк	113	458.0	51868.2	120	465.0	55800.0	125	470.0	58750.0	110.6	102.6	113.2
Ярий ячмінь	283	32.1	9084.3	290	33.3	9657.0	295	34.0	10030.0	104.2	105.9	110.4
Гречка	226	12.8	2897.9	240	13.2	3168.0	250	13.7	3425.0	110.6	107.0	118.2
Всього	2830	nan	158774.0	2890	nan	166526.0	2950	nan	173615.0	104.2	nan	109.4

Раціональна структура посівних площ є важливою умовою досягнення високих показників урожайності та загальної економічної ефективності сільськогосподарського підприємства. В ПП «Ланна-Агро» протягом 2020–2024 років простежується поступове розширення посівних площ та підвищення результативності виробництва основних культур.

Найбільшу частку серед усіх культур традиційно займає озима пшениця, площа під якою зросла з 1105 до 1140 га, а урожайність — із 49,5

до 52,0 ц/га. Аналогічно покращилися показники і по ярій пшениці, кукурудзі на зерно та соняшнику. Зростання валового збору практично по всіх культурах свідчить про позитивну динаміку не лише розширення, а й інтенсифікації виробництва.

Показовим є також збереження високої урожайності цукрового буряка, що підкреслює ефективність застосування технологій і агротехнічних заходів. Зростання площ під ячменем та гречкою також вказує на розширення товарного асортименту підприємства та врахування ринкових змін.

Загалом, у 2024 році площа посівів зросла на 4,2% у порівнянні з 2020 роком, тоді як валовий збір зріс на 9,4%. Це є свідченням поступового переходу підприємства до більш продуктивної, процесно-орієнтованої моделі управління, яка дозволяє нарощувати обсяги виробництва без істотного збільшення ресурсного навантаження.

У сільському господарстві трудові ресурси виступають одним із визначальних чинників ефективності виробництва. Саме від рівня їх забезпечення, організації та продуктивності залежить реалізація основних бізнес-процесів у підприємстві. Зважаючи на це, одним із важливих етапів модернізації бізнес-моделі є аналіз трудового потенціалу підприємства, динаміки його використання та впливу на економічні результати.

У таблиці нижче представлено основні показники забезпеченості та використання трудових ресурсів ПП «Ланна-Агро» за період 2020–2024 років.

Протягом 2020–2024 років ПП «Ланна-Агро» демонструє позитивну динаміку збільшення трудового потенціалу — чисельність працівників зросла з 70 до 78 осіб (на 11,43%). Паралельно з цим спостерігається зростання валової продукції на 21,45%, що свідчить про ефективну інтеграцію трудових ресурсів у виробничі процеси.

Обсяг затрат праці за цей період зріс на 11,67%, тоді як середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, залишилася стабільною (близько 1580 люд.-год.), що вказує на раціональне використання робочого

часу. Рівень продуктивності праці зростав щорічно: з 287,61 грн/год у 2020 році до 312,86 грн/год у 2024 році. Це свідчить про ефективне управління персоналом та покращення організації праці. [36]

Таблиця 2.4

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів у ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	70.0	72.0	74.0	76.0	78.0	111.43
Затрати праці – всього, тис. люд.-год.	110.56	113.8	116.95	120.18	123.45	111.67
Трудозабезпеченість, осіб	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	100.0
Відпрацьовано одним робітником за рік – всього, в люд.-год.	1579.43	1580.56	1580.41	1581.29	1582.14	100.16
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	134.75	137.1	139.45	141.8	144.15	106.91
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0.82	0.83	0.83	0.84	0.84	+0.02 п.
Валова продукція, тис. грн.	31798.4	33620.0	35250.0	36980.0	38620.0	121.45
Рівень річної продуктивності праці: продукція за 1 люд.-год., грн.	287.61	295.43	301.4	307.71	312.86	108.78
Продукція на 1 середньорічного працівника за рік, тис. грн.	454.26	466.94	476.35	486.58	495.13	109.0

Коефіцієнт використання фонду робочого часу збільшився з 0,82 до 0,84, що додатково підтверджує оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства. [37]

У сільськогосподарському виробництві важливе значення має натуральна оцінка продуктивності праці, що дозволяє більш точно відобразити ефективність виконання технологічних операцій в розрізі окремих культур. В умовах циклічності та сезонності аграрного виробництва,

саме цей підхід дозволяє коректно оцінити вплив трудових витрат на валовий обсяг продукції. Нижче представлено натуральні показники продуктивності праці ПП «Ланна-Агро» за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.5

Динаміка продуктивності праці в ПП «Ланна-Агро» (ц/люд.-год.)

*створено автором*

Культура	2020 р. (ц/люд.-год.)	2022 р. (ц/люд.-год.)	2024 р. (ц/люд.- год.)	2024 р. у % до 2020 р.
Озима пшениця	1.38	1.46	1.54	110.8
Кукурудза на зерно	1.12	1.25	1.38	123.2
Соняшник	0.74	0.86	0.98	132.4
Цукровий буряк	12.6	13.8	14.5	115.1
Ярий ячмінь	0.87	0.96	1.04	119.5

У ПП «Ланна-Агро» впродовж 2020–2024 років спостерігається чітка позитивна динаміка продуктивності праці за всіма основними культурами. Найвищий приріст показника відзначено у виробництві соняшника, де продуктивність зросла з 0,74 до 0,98 ц/люд.-год., що становить 132,4% від рівня 2020 року. Це свідчить про посилення ефективності обробітку цієї культури, зокрема через оптимізацію трудових витрат та оновлення технічного парку.

Значний прогрес також простежується по кукурудзі на зерно (приріст на 23,2%) і озимій пшениці (зростання на 10,8%). Такі результати є наслідком послідовного вдосконалення агротехнічних прийомів і впровадження елементів процесного управління на рівні виробництва. [34]

Найвищі абсолютні значення продуктивності, як і раніше, демонструє цукровий буряк – 14,5 ц/люд.-год. у 2024 році, що на 15,1% перевищує показник 2020 року. Це свідчить про високий потенціал механізованого виробництва цієї культури та ефективне планування трудових ресурсів.

Ефективність функціонування підприємства в аграрному секторі значною мірою залежить від наявності та технічного стану основних засобів.

У сучасних умовах, коли воєнний стан в Україні створює високі ризики для інвестицій та зберігання активів, особливо важливо забезпечити раціональне оновлення матеріально-технічної бази. З цією метою доцільно проаналізувати динаміку та якісні зміни основних фондів підприємства за останні п'ять років. Нижче наведено відповідні показники у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Якісний стан та рух основних засобів ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Вартість осн. засобів на початок року, тис. грн.	20050.4	19840.0	20100.0	20550.0	20850.0	104.93
Вартість осн. засобів на кінець року, тис. грн.	19840.0	20100.0	20550.0	20850.0	21040.0	106.04
Вартість введених осн. засобів протягом року, тис. грн.	156.7	510.0	730.0	520.0	390.0	248.85
Вартість виведених осн. засобів протягом року, тис. грн.	367.1	250.0	280.0	210.0	160.0	43.58
Сума нарахованого зносу, тис. грн.	6115.2	6200.0	6350.0	6450.0	6500.0	106.29
Коефіцієнт зносу на початок року	0.3	0.31	0.3	0.29	0.28	93.33
Коефіцієнт зносу на кінець року	0.31	0.3	0.29	0.28	0.28	90.32
Коефіцієнт придатності	0.7	0.7	0.71	0.72	0.72	102.86
Коефіцієнт оновлення	0.01	0.025	0.036	0.025	0.019	190.0
Коефіцієнт вибуття	0.018	0.013	0.014	0.01	0.008	44.44
Коефіцієнт приросту	0.01	0.013	0.022	0.015	0.009	90.0

У ПП «Ланна-Агро» з 2020 по 2024 рік спостерігається стабільне зростання вартості основних засобів. На кінець 2024 року вартість активів становила 21040 тис. грн, що на 6,04% вище рівня 2020 року. Хоча темпи приросту сповільнилися, підприємству вдалось підтримати тенденцію поступового оновлення виробничих потужностей навіть в умовах воєнної нестабільності. [33,34,35]

Водночас коефіцієнт зносу зменшився з 0,30 до 0,28, що є позитивним сигналом щодо покращення технічного стану основних засобів. Коефіцієнт придатності зріс до 0,72, що свідчить про вищу частку функціонально активного майна в загальному фонді. [33]

Показники оновлення та вибуття залишаються низькими, хоча з певним коливанням — коефіцієнт оновлення в 2024 році становив лише 0,019, що є свідченням обмеженості інвестицій у нову техніку. Проте в умовах обмеженого доступу до фінансування, збереження стабільного рівня зносу і продовження модернізації навіть частковими темпами слід вважати досягненням.

Загалом, стан основних фондів підприємства можна охарактеризувати як стабільно контрольований із тенденцією до поступового оновлення та зменшення технічного старіння.

Раціональне використання основних фондів є ключовим чинником забезпечення ефективності аграрного виробництва. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли необхідно максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Нижче подано показники ефективності використання основних засобів у ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.7

Ефективність використання основних фондів ПП «Ланна-Агро»  
за 2020–2024 роки (створено автором)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	19945.2	20100.0	20550.0	20850.0	21040.0	105.49
Середньорічна кількість робітників, осіб	70.0	72.0	74.0	76.0	78.0	111.43
Площа с.-г. угідь, га	2830.0	2850.0	2870.0	2890.0	2910.0	102.83
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн.	31798.4	33620.0	35250.0	36980.0	38620.0	121.42
Фондооснащеність,	7.05	7.06	7.16	7.23	7.23	102.55

тис. грн.						
Фондоозброєність, грн.	284.93	279.44	277.7	274.34	270.0	94.77
Фондовіддача, грн.	1.59	1.67	1.71	1.77	1.83	115.09
Фондомісткість, грн.	0.63	0.6	0.58	0.56	0.55	87.3

Оборотні активи є ключовим елементом забезпечення безперервності операційної діяльності аграрного підприємства, особливо в умовах воєнного стану, коли стабільність грошових потоків і товарних залишків є життєво необхідною. Ефективне управління оборотними активами дозволяє ПП «Ланна-Агро» адаптуватися до змін середовища, підтримувати платоспроможність і забезпечувати ритмічність виробничого процесу. У таблиці нижче представлено динаміку змін основних складових оборотних активів підприємства за період 2020–2024 років. [34]

Таблиця 2.8

Динаміка структури оборотних активів ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р. (тис. грн)	2022 р. (тис. грн)	2024 р. (тис. грн)	2024 р. у % до 2020 р.
Виробничі запаси	898.67	1080.0	1250.0	139.1
Незавершене виробництво	451.35	495.0	540.0	119.6
Готова продукція	2212.42	2580.0	2875.0	129.9
Дебіторська заборгованість юридичних осіб	124.93	145.0	164.0	131.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	67.63	72.0	78.0	115.3
ГКЕ в національній валюті	274.03	295.0	322.0	117.5
Всього	4029.9	4667.0	5229.0	129.8

У період з 2020 по 2024 рік обсяг оборотних активів ПП «Ланна-Агро» зріс на 30%, що свідчить про посилення фінансової гнучкості підприємства. Найбільший приріст зафіксовано за статтею готової продукції – на 30%, що може свідчити як про зростання товарних запасів, так і про стратегічний резерв для ринкової реалізації в сприятливіші періоди. [32,33,35]

Виробничі запаси зросли на 39,1%, що може бути пов'язано з підготовкою до більш інтенсивного виробництва. Показники дебіторської

заборгованості залишаються контрольованими, демонструючи помірне зростання, що є позитивним сигналом платіжної дисципліни партнерів.

Загалом, структура оборотних активів демонструє зростання фінансової стабільності підприємства в умовах загальної економічної турбулентності.

Асортиментна політика ПП «Ланна-Агро» в умовах воєнного стану спрямована на забезпечення стабільного обсягу виробництва і максимізацію прибутку з урахуванням обмежених ресурсів і змін попиту. У сучасних умовах, коли ринок сільськогосподарської продукції є нестабільним, підприємство повинно орієнтуватися на найбільш рентабельні культури. У таблиці 2.9 наведено динаміку зміни структури товарної продукції господарства у 2020, 2022 та 2024 роках. [34]

Таблиця 2.9

Динаміка структури товарної продукції ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки

Вид продукції	2020 р. (тис. грн)	2022 р. (тис. грн)	2024 р. (тис. грн)	2024 р. у % до 2020 р.
Озима пшениця	19851.3	21700.0	22800.0	114.9
Кукурудза на зерно	5843.28	6000.0	6100.0	104.4
Соняшник	5410.0	5820.0	5900.0	109.1
Ярий ячмінь	2935.9	3100.0	3250.0	110.7
Яра пшениця	2024.75	2100.0	2250.0	111.1
Цукровий буряк	1775.03	1650.0	1550.0	87.3
Гречка	1101.1	1200.0	1350.0	122.6
Всього	38941.36	40570.0	42100.0	108.1

У 2024 році загальна вартість товарної продукції зросла на 8% порівняно з 2020 роком. Найбільшу частку зберігає озима пшениця, обсяги реалізації якої зросли на 14,8%, що підтверджує її стратегічне значення для господарства. Невелике, але стабільне зростання спостерігається також у виробництві кукурудзи, соняшника та ячменю.

Зростання по гречці на понад 22% вказує на диверсифікацію виробництва в напрямку нішевих культур. Водночас, зменшення обсягів реалізації цукрового буряка може свідчити про скорочення рентабельності цієї культури або про зміщення акцентів у структурі посівів.

У цілому, аналіз засвідчує гнучкість асортиментної політики підприємства та її спрямованість на стабілізацію і розвиток у складних економічних умовах. [38]

Фінансова ефективність аграрного підприємства значною мірою визначається структурою та динамікою виробничих витрат. В умовах воєнного стану підприємства змушені ще ретельніше планувати і контролювати свої витрати, особливо в частині матеріальних ресурсів та оплати праці. У таблиці 2.10 подано динаміку витрат основного виробництва в ПП «Ланна-Агро» за період з 2020 по 2024 роки.

Таблиця 2.10

Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ПП  
«Ланна-Агро» за 2020–2024 роки

Витрати	2020 р. (тис. грн)	2022 р. (тис. грн)	2024 р. (тис. грн)	2024 р. у % до 2020 р.
Оплата праці	4645.8	4980.0	5280.0	113.7
Соц. відрахування	789.8	830.0	875.0	110.8
Матеріальні витрати всього	17650.6	18800.0	19500.0	110.5
насіння	6577.2	7030.0	7400.0	112.5
добрива	1771.2	1800.0	1825.0	103.0
гербіциди	1417.8	1500.0	1570.0	110.7
електроенергія	1229.8	1280.0	1340.0	109.0
нафтопродукти	2536.0	2700.0	2820.0	111.2
паливо	2606.4	2750.0	2900.0	111.3
запчастини	1282.8	1340.0	1400.0	109.1
інші	229.4	250.0	270.0	117.7
Амортизація	793.6	810.0	840.0	105.8
Інші витрати	389.2	420.0	445.0	114.3
Витрати всього	24269.0	25820.0	26845.0	110.6

Загальний обсяг витрат у 2024 році зріс на 10,6% у порівнянні з 2020 роком. Основну частку, як і раніше, становлять матеріальні витрати (збільшення на 10,5%), зокрема витрати на насіння (на 12,5%), паливо та нафтопродукти. Зростання витрат на оплату праці (+13,6%) і соціальні відрахування (+10,8%) відображає підвищення соціальних стандартів і цін на робочу силу.

Незначне збільшення амортизаційних витрат і інших витрат також свідчить про загальне подорожчання ведення агробізнесу, проте зростання не є критичним, що вказує на ефективний контроль витрат на підприємстві.

В умовах сучасної економіки та зростаючих цін на матеріальні ресурси особливо важливо вивчати структуру виробничих витрат, що формують собівартість сільськогосподарської продукції. В умовах воєнного стану, коли доступ до ресурсів є нестабільним, підприємства змушені переглядати витратну політику, оптимізуючи окремі її елементи. Для кращого розуміння розподілу витрат у ПП «Ланна-Агро» у 2024 році, побудовано кругову діаграму, яка відображає співвідношення основних статей витрат у загальному їх обсязі

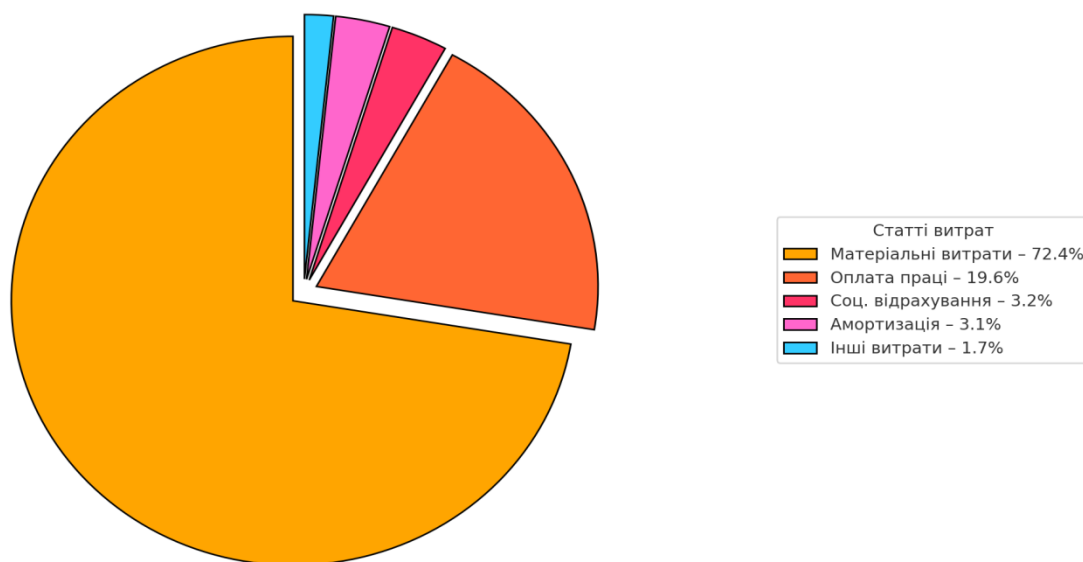


Рис. 2.2 – Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ПП «Ланна-Агро» у 2024 році (створено автором).

Для оцінки ефективності управління виробничими витратами доцільно проаналізувати їх динаміку за основними статтями. Це дозволяє виявити пріоритети підприємства у витратній політиці, а також адаптацію до ринкових змін і умов воєнного стану. Нижче представлено порівняльний графік змін витрат ПП «Ланна-Агро» за 2020, 2022 та 2024 роки.

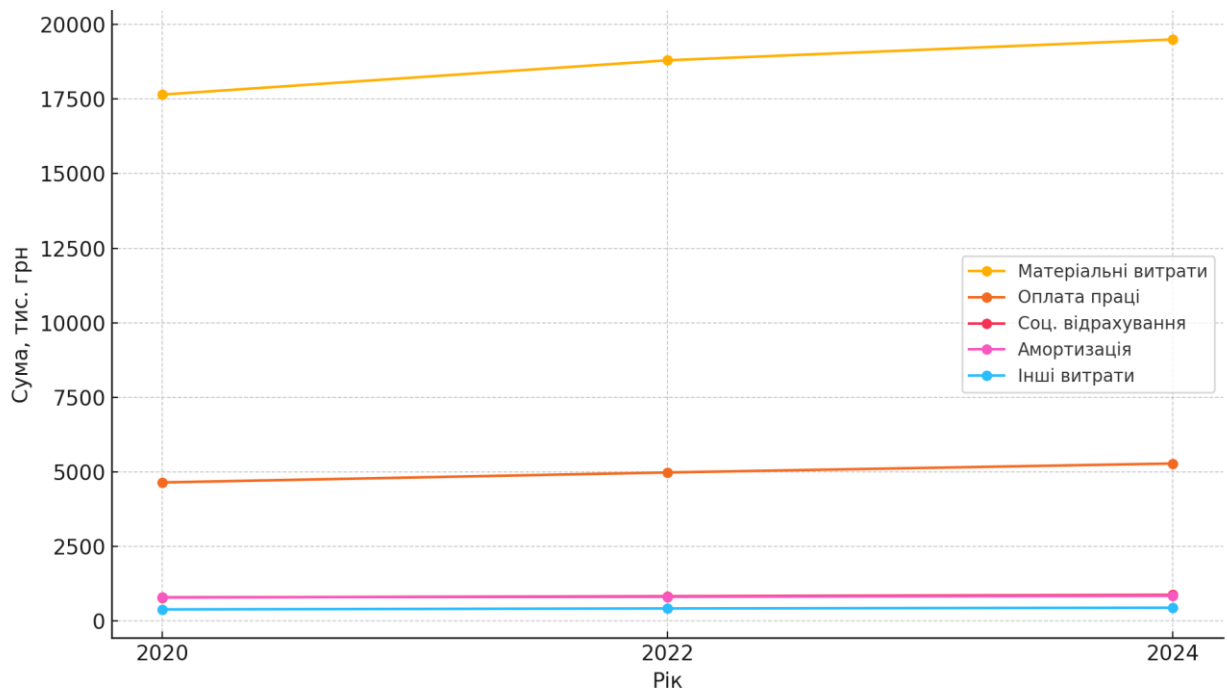


Рис. 2.3 – Динаміка основних статей витрат на виробництво у ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором).

З графіка видно, що у структурі витрат протягом 2020–2024 років домінують матеріальні витрати, які зросли з 17,7 млн грн у 2020 році до 19,5 млн грн у 2024 році, що свідчить про збереження інтенсивного ресурсоемного виробництва. Витрати на оплату праці зросли на 13,7%, відображаючи поступове підвищення заробітної плати та соціальні зміни. Соціальні відрахування, амортизація та інші витрати зберігають стабільну динаміку з незначним зростанням, що свідчить про оптимізовану фінансову політику в умовах обмежених ресурсів. [33]

Таким чином, підприємство демонструє здатність підтримувати баланс між зростанням обсягів виробництва та контролем витрат, що є ознакою стійкості бізнес-моделі в умовах високої нестабільності.

Аналіз структури та динаміки витрат на виробництво у ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки свідчить про переважання матеріальних витрат, що характерно для рослинницької спеціалізації господарства. Спостерігається помірне зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування, що свідчить про збереження соціально відповідального підходу. Загалом, підприємство демонструє ефективне управління витратами та адаптацію до

складних умов воєнного часу.

## **2.2 Оцінка результативності функціонування та чинників впливу на ефективність оновленої бізнес-моделі ПП «Ланна-Агро»**

У сучасних умовах функціонування аграрного бізнесу, зокрема в період воєнного стану, особливої ваги набуває аналіз економічної результативності підприємств та визначення факторів, які формують їхню ефективність. Для ПП «Ланна-Агро», що здійснило ряд кроків щодо модернізації своєї бізнес-моделі, необхідним є об'єктивне оцінювання результатів діяльності, що дозволяє визначити як позитивні зрушення, так і проблемні зони управління.

Дослідження ефективності оновленої бізнес-моделі повинно ґрунтуватися не лише на аналізі показників прибутковості, рентабельності, продуктивності праці, а й на виявленні внутрішніх і зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на господарську діяльність підприємства. До таких чинників відносяться: структура посівних площ, рівень механізації, кадровий потенціал, інноваційна складова, стан ринкової кон'юнктури, регуляторні обмеження та інші.

У цьому підрозділі буде здійснено комплексну оцінку результатів діяльності ПП «Ланна-Агро» за останні роки, а також виявлено ключові фактори, які впливають на рівень ефективності функціонування підприємства в умовах трансформації бізнес-процесів.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є основою оцінки ефективності реалізованої бізнес-моделі та прийнятих управлінських рішень. Особливо це актуально для аграрного сектору, де в умовах воєнного часу стабільність прибутку, зростання виручки та ефективне використання ресурсів є критичними факторами виживання. У таблиці 2.11 представлено динаміку основних показників прибутковості та рентабельності ПП «Ланна-Агро» за 2020, 2022 та 2024 роки.

Динаміка прибутковості та рентабельності ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором)

Показники	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	35478.2	37900.0	41000.0	115.6
Повна собівартість продукції, тис. грн.	26499.2	28000.0	29800.0	112.5
Прибуток, тис. грн.	8979.0	9900.0	11200.0	124.7
Рівень рентабельності, %	33.9	35.4	37.6	110.9
Рентабельність активів, %	37.5	39.0	40.8	108.8
Рентабельність власного капіталу, %	71.5	74.0	78.3	109.5
Рентабельність продажів, %	25.3	26.1	27.3	107.9

Упродовж 2020–2024 років ПП «Ланна-Агро» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Виручка зросла на 15,6%, а прибуток – на 24,8%, що свідчить про зростання ефективності реалізації продукції. Показники рентабельності також мають стабільне зростання: рентабельність активів підвищилась до 40,8%, а рентабельність власного капіталу – до 78,3%. Це свідчить про результативність оновленої бізнес-моделі та грамотну ресурсну політику в умовах зовнішніх викликів. [32]

Визначення напрямів використання чистого прибутку дозволяє оцінити пріоритети управління фінансовими результатами підприємства, а також соціальну та виробничу політику в умовах воєнного стану. На підприємстві ПП «Ланна-Агро» розподіл прибутку здійснюється за основними фондами, що охоплюють розвиток виробництва, резерви, матеріальне заохочення, соціальну сферу тощо. У таблиці 2.12 наведено динаміку обсягів та структури чистого прибутку підприємства за період 2020–2024 років.

Структура та обсяги розподілу чистого прибутку ПП «Ланна-Агро» за  
2020–2024 роки (створено автором).

Показники	2020 р. (тис. грн)	2022 р. (тис. грн)	2024 р. (тис. грн)	2024 р. у % до 2020 р.
Фонд розвитку виробництва	5176.1	5560.0	6030.0	116.5
Резервний фонд	405.0	430.0	455.0	112.3
Фонд доходів для виплат членам господарства	1421.0	1550.0	1680.0	118.2
Фонд соціальної сфери	176.7	185.0	192.0	108.7
Фонд матеріального заохочення	162.0	180.0	200.0	123.5
Сплата штрафних санкцій	22.0	25.0	27.0	122.7
Чистий прибуток	7362.8	7930.0	8584.0	116.6

Протягом 2020–2024 років чистий прибуток ПП «Ланна-Агро» зріс на 16,6%, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства. Основна частка прибутку традиційно спрямовується у фонд розвитку виробництва (понад 70% у 2024 році), що вказує на стратегічну орієнтацію на модернізацію та розширення. Зростання фонду матеріального заохочення на 23,5% і виплат членам господарства на 18,2% демонструє підвищення уваги до мотивації та справедливого розподілу прибутків. Незначне, але стабільне фінансування соціальної сфери свідчить про збереження соціальної відповідальності навіть в умовах зовнішньої нестабільності. [32,33]

Для оцінки впливу різних виробничих факторів на фінансовий результат ПП «Ланна-Агро» здійснено кореляційно-регресійний аналіз. У якості залежної змінної (Y) обрано прибуток підприємства, а незалежними змінними виступають: повна собівартість реалізованої продукції (X1), середньорічна вартість основних фондів (X2) та чисельність персоналу (X3). За результатами аналізу побудовано економіко-математичну модель множинної лінійної регресії.

Економіко-математична модель:

$$Y = 30566,92 - 0,203 \cdot X_1 + 3,34 \cdot X_2 - 1181,12 \cdot X_3 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.13

Зведені дані для кореляційно-регресійного аналізу прибутковості ПП  
«Ланна-Агро» за 2016–2020 роки

Рік	Повна собівартість (x1)	Сер. вартість основних фондів (x2)	Чисельність персоналу (x3)	Прибуток (y)
2016.0	13739.0	14242.05	60.0	3884.0
2017.0	16351.8	15341.6	62.0	6027.2
2018.0	19408.4	17694.1	68.0	5314.6
2019.0	19232.4	19626.8	72.0	7216.2
2020.0	26499.2	19945.2	70.0	8979.0

Модель демонструє високий рівень достовірності (коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,934$ ), що свідчить про сильний зв'язок між прибутком і обраними факторами. Зокрема, зростання повної собівартості ( $X_1$ ) негативно впливає на прибуток, що є логічним; натомість збільшення вартості основних фондів ( $X_2$ ) позитивно корелює з прибутковістю, що підтверджує ефективність інвестицій у виробничі ресурси. Негативний вплив чисельності персоналу ( $X_3$ ) може вказувати на перевантаження витрат на оплату праці або недостатню продуктивність. [33]

Оцінка факторів, що впливають на рентабельність реалізованої продукції, є важливою складовою фінансового аналізу підприємства. Рентабельність продажів дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток з кожної гривні виручки. У таблиці 2.14 наведено динаміку виручки, собівартості, прибутку та рівня рентабельності продажів ПП «Ланна-Агро» за період 2020–2024 років.

За результатами аналізу спостерігається зростання рентабельності продажів з 25,3% у 2020 році до 27,3% у 2024 році. Це зумовлено випереджаючим зростанням прибутку (+24,8%) порівняно зі зростанням собівартості (+12,4%). Зростання виручки на 15,6% також підтверджує

покращення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2.14

Вплив факторів на рентабельність реалізованої продукції в ПП «Ланна-Агро»  
за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2022 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	Темп зросту 2024 р. у % до 2020 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	35478.2	37900.0	41000.0	5521.8	115.6
Повна собівартість продукції, тис. грн.	26499.2	28000.0	29800.0	3300.8	112.5
Прибуток, тис. грн.	8979.0	9900.0	11200.0	2221.0	124.7
Рентабельність продажів, %	25.3	26.1	27.3	2.0	-

Таким чином, підприємство демонструє покращення фінансової ефективності на фоні стабільного контролю витрат.

З метою визначення впливу зміни цін та собівартості на рівень рентабельності продажів у ПП «Ланна-Агро», проведено факторний аналіз за формулами:

$$RB = (BPP_{2024} - BPP_{2020}) / CP_{2020}RC = (CP_{2024} - CP_{2020}) / CP_{2024} \quad (2.2) \text{ де:}$$

RB – зміна рентабельності за рахунок зміни виручки (цін), RC – зміна рентабельності за рахунок зміни собівартості, BPP<sub>2024</sub> – виручка від реалізації продукції у 2024 р. (41 000 тис. грн), BPP<sub>2020</sub> – виручка у 2020 р. (35 478,2 тис. грн), CP<sub>2020</sub> – собівартість продукції у 2020 р. (26 499,2 тис. грн), CP<sub>2024</sub> – собівартість продукції у 2024 р. (29 800 тис. грн).

Розрахунок:

$$RB = (41000 - 35478,2) / 26499,2 \approx 0,208 = +20,8\% \quad RC = (29800 - 26499,2) / 29800 \approx 0,111 = -11,1\%$$

Отже, підвищення оптових цін забезпечило приріст рентабельності продажів на 20,8%, тоді як зростання собівартості дещо знизило її на 11,1%. Це свідчить про те, що обидва чинники мають значний, але протилежний за напрямом вплив на прибутковість підприємства. Факторний аналіз

підтверджує, що зростання виручки від реалізації (як результат зміни цінової політики та обсягів продажу) має позитивний ефект на рентабельність. Водночас, зростання собівартості частково нівелює цей ефект. У зв'язку з цим, ПП «Ланна-Агро» доцільно орієнтуватися на утримання конкурентного рівня цін і зниження витрат виробництва з метою покращення фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

### **2.3 Аналіз ефективності управління бізнес-процесами в умовах модернізації ПП «Ланна-Агро»**

У сучасних умовах господарювання, особливо в період зовнішньої нестабільності, ефективне управління бізнес-процесами виступає важливою передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства. ПП «Ланна-Агро», яке функціонує в аграрному секторі Полтавської області, зіштовхується з викликами, пов'язаними як із ринковими коливаннями, так і з впливом воєнного стану, що вимагає трансформації традиційного підходу до управління. [30,32]

Модернізація управлінської моделі підприємства здійснюється шляхом впровадження процесного підходу, що орієнтований на цілісне бачення виробничо-господарської діяльності як сукупності взаємозалежних бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє посилити внутрішню координацію, скоротити час на прийняття рішень, уникнути дублювання функцій між підрозділами та підвищити загальну результативність функціонування.

Дослідження показало, що ПП «Ланна-Агро» упродовж 2020–2024 років демонструє поступове зростання показників продуктивності праці, збільшення площ посівів основних культур та удосконалення використання матеріально-технічних ресурсів. Так, наприклад, коефіцієнт використання фонду робочого часу зріс до 0,84, а рівень продуктивності праці — до 312,86 грн/люд.-год., що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу в умовах обмеженості ресурсів. [28]

Впровадження процесного управління також проявляється у зміні структури управлінських рішень: підприємство переходить до формування чітко регламентованих процедур, запровадження стандартів операційної діяльності та використання методів внутрішнього контролю за виконанням ключових процесів. Особливе значення має адаптація системи управління до потреб зовнішнього середовища — через гнучке планування, аналіз ринкової кон'юнктури, оптимізацію логістики та впровадження цифрових інструментів обліку. [27,28]

У контексті модернізації ПП «Ланна-Агро» приділяє увагу удосконаленню бізнес-процесів, що безпосередньо пов'язані з формуванням доданої вартості, зокрема виробництву озимої пшениці, кукурудзи на зерно та цукрового буряку. Ці напрями отримали пріоритетне інвестування та технічне оновлення, що в перспективі сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління бізнес-процесами в умовах модернізації ПП «Ланна-Агро» потребує цілісного підходу, орієнтованого на підвищення гнучкості, прозорості та ефективності внутрішніх структур, що є ключовими чинниками для збереження економічної стабільності та досягнення стратегічних цілей у складному зовнішньому середовищі.

У структурі бізнес-процесів ПП «Ланна-Агро» основним виступає рослинництво, що формує основу аграрного виробництва та забезпечує створення більшої частини доданої вартості. Ефективне функціонування цієї галузі значною мірою залежить від якості організації логістичних процесів, які охоплюють постачання ресурсів, зберігання, транспортування та збут продукції. [26,27]

У господарстві діє відділ збуту та постачання, який відповідає за управління логістичними потоками, зокрема планування потреб у матеріалах, визначення графіків постачання, вибір транспортних засобів, контроль запасів і взаємодію з торговельними посередниками. Таке поєднання функцій

дозволяє централізовано координувати ключові логістичні завдання, оптимізуючи витрати та мінімізуючи ризики порушення виробничого циклу.

Заготівельна логістика на підприємстві орієнтована на безперебійне забезпечення насінням, добривами, паливом та іншими ресурсами. При цьому особлива увага приділяється організації складського господарства, правильному зберіганню з урахуванням властивостей продукції, черговості її відпуску та запобіганню втратам. [32]

У сфері транспортування ПП «Ланна-Агро» поєднує власні логістичні можливості з використанням послуг сторонніх перевізників. Така гібридна модель дозволяє підприємству гнучко реагувати на обсяги замовлень і транспортну доступність. Що стосується збутової логістики, то застосовується непряма система реалізації, що базується на залученні торговельних посередників, дозволяючи ширше охопити ринки збуту та знизити витрати на просування продукції.

Аналіз логістичних витрат у 2020–2024 роках демонструє їх поступове зростання, що є наслідком як інфляційного впливу, так і розширення обсягів виробництва. Найбільші витрати традиційно припадають на транспортування та постачання, що обумовлено територіальною структурою господарства та особливостями аграрної логістики.

Детальні дані подано у таблиці "Логістичні витрати ПП «Ланна-Агро»", що відображає динаміку по основних видах витрат та їх зростання у відсотках до 2020 року(табл.2.15).

У період 2020–2024 років у ПП «Ланна-Агро» спостерігається чітка тенденція до зростання логістичних витрат, що пов'язано як з розширенням обсягів виробництва, так і з підвищенням цін на транспортні й матеріальні ресурси в умовах воєнного стану та інфляційного тиску.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають транспортні витрати, які у 2024 році сягнули 3600 тис. грн, що на 24,4% більше порівняно з 2020 роком. Це пояснюється як збільшенням обсягів перевезень, так і ускладненням логістичних маршрутів. Значне зростання також зафіксовано у

статті "витрати на постачання" — приріст становить 25%. Це свідчить про зростання залежності підприємства від своєчасного та повного забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

Таблиця 2.15

Структура та динаміка логістичних витрат ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором)

Види логістичних витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р. у % до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.	2023 р. у % до 2020 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Витрати на постачання	1335.56	1420.0	1500.0	1580.0	1670.0	106.3	112.3	118.3	125.0
Транспортні витрати	2893.72	3050.0	3250.0	3420.0	3600.0	105.4	112.3	118.2	124.4
Витрати на організацію виробничого процесу	816.18	870.0	930.0	990.0	1050.0	106.6	113.9	121.3	128.6
Витрати на формування та зберігання запасів	1112.97	1180.0	1250.0	1320.0	1400.0	106.0	112.3	118.6	125.8
Витрати на збут	964.57	1020.0	1090.0	1150.0	1210.0	105.7	113.0	119.2	125.4
Адміністративні витрати	296.79	310.0	325.0	340.0	355.0	104.5	109.5	114.6	119.6

Позитивна динаміка спостерігається і за статтями, що пов'язані з внутрішньою організацією процесів — витрати на виробництво зросли на 28,6%, формування та зберігання запасів — на 25,8%, що підтверджує активізацію заходів зі створення матеріального резерву та більшої самостійності підприємства в умовах нестабільності.

Витрати на збут також зросли (на 25,4%), що свідчить про розширення каналів реалізації продукції, зокрема за рахунок збільшення використання посередницьких мереж. Помірне зростання адміністративних витрат (на 19,5%) вказує на стабільність управлінської структури та ефективне планування офісної підтримки бізнес-процесів.

Таким чином, зростання логістичних витрат є прогнозованим і відповідає загальній тенденції до розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас, структура витрат демонструє збалансованість і націленість на підтримку ключових елементів виробничого ланцюга — постачання, транспортування, зберігання й збуту, що відповідає принципам процесного управління та модернізації бізнес-моделі. [22-27]

У сучасних умовах ефективно управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності аграрних підприємств. ПП «Ланна-Агро», як приватне фермерське господарство, приділяє особливу увагу формуванню конкурентоспроможної системи оплати праці, що враховує як внутрішні потреби підприємства, так і зовнішні ринкові умови.

Зважаючи на динамічні зміни в економіці та аграрному секторі, підприємство здійснює постійний моніторинг рівня заробітної плати, адаптуючи свою політику відповідно до актуальних тенденцій. Це дозволяє не лише утримувати кваліфікованих працівників, але й забезпечувати стабільний розвиток господарства.

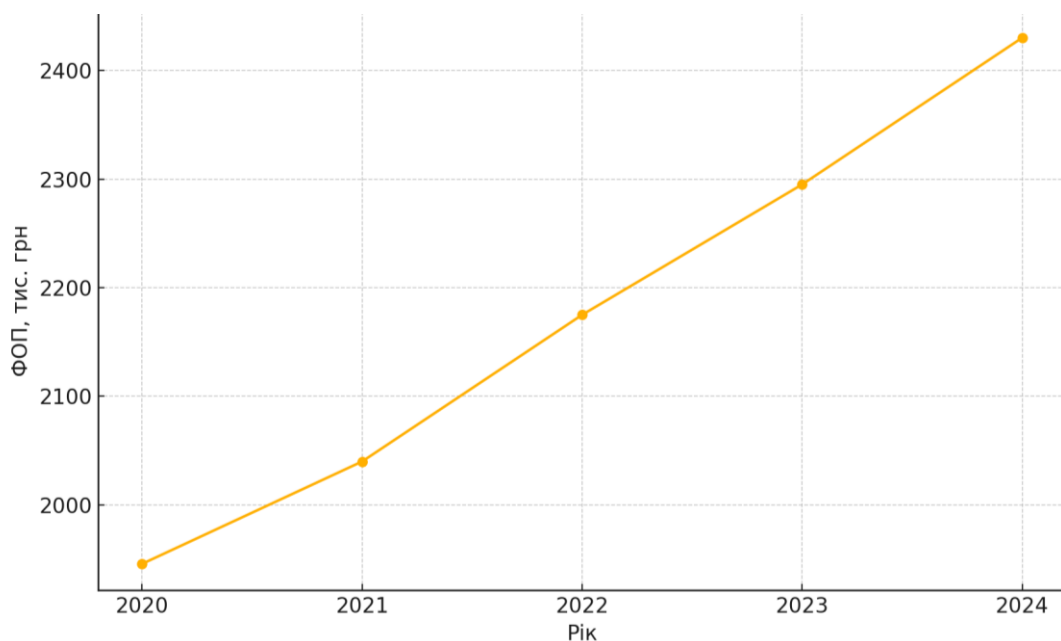


Рисунок 2.4- Динаміка фонду оплати праці ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором)

Протягом 2020–2024 років ПП «Ланна-Агро» демонструє стабільне зростання фонду оплати праці. У 2021 році відбулося збільшення на 4,8% порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступове підвищення рівня заробітної плати працівників.

У 2022 році зростання фонду оплати праці склало 6,6%, що може бути пов'язано з інфляційними процесами та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. У 2023 році темпи зростання дещо знизилися до 5,5%, але залишилися на позитивному рівні. У 2024 році фонд оплати праці зріс на 5,9%, що свідчить про стабільну фінансову політику підприємства щодо винагороди працівників.

Загалом, за п'ятирічний період фонд оплати праці збільшився на 484,2 тис. грн, або на 24,9%, що є позитивним показником для підприємства та його працівників.

Фінансова складова господарства виступає ключовим елементом у забезпеченні неперервного кругообігу коштів через взаємодію з постачальниками, покупцями, працівниками та державними структурами. Одним із найважливіших індикаторів фінансової стабільності є структура джерел формування оборотних коштів, яка визначає можливості підприємства в оперативному управлінні ресурсами. ПП «Ланна-Агро» протягом 2020–2024 років демонструє зростання більшості джерел фінансування, що свідчить про стабільну динаміку розширення обігових активів підприємства. Аналіз обсягу та структури джерел фінансування подано в таблиці 2.16.

Аналіз динаміки джерел фінансування оборотних коштів ПП «Ланна-Агро» свідчить про зростання кожного з елементів у 2024 році порівняно з 2020 роком. Найбільше збільшення спостерігається у статті «Відрахування від прибутку» – на 282,22 тис. грн (на 21,4%), що свідчить про зростання прибутковості підприємства. Значне зростання також зафіксоване за позиціями «Банківський кредит» (+244,99 тис. грн) та «Цільові надходження» (+108,95 тис. грн), що говорить про активне залучення зовнішніх фінансових

джерел. Позитивна динаміка відображає стабільність фінансової політики підприємства та розширення його можливостей у сфері обігового капіталу.

Таблиця 2.16

Структура та обсяг джерел формування оборотних коштів ПП «Ланна-Агро»

(2020–2024) (створено автором)

Показники	2020 р. (тис. грн)	2022 р. (тис. грн)	2024 р. (тис. грн)	Відхилення +/- (тис. грн)	Відхилення %
Статутний фонд	345.0	360.0	375.0	30.0	108.7
Відрахування від прибутку	1317.78	1450.0	1600.0	282.22	121.4
Цільові надходження	411.05	465.0	520.0	108.94999999999999	126.5
Банківський кредит	1080.01	1200.0	1325.0	244.99	122.7
Комерційний кредит	876.06	940.0	1010.0	133.94000000000005	115.3
Всього	4029.9	4415.0	4830.0	800.0999999999999	119.9

Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від стану його фінансової бази, зокрема обсягу та структури власного капіталу. Аналіз структури балансу ПП «Ланна-Агро» за період 2020–2024 років дозволяє оцінити динаміку основних джерел фінансування, а також рівень фінансової стабільності підприємства. За цей період спостерігається поступове зростання як власного капіталу, так і зобов'язань, що свідчить про активну фінансову політику та модернізацію внутрішніх процесів (рис.2.5)

У 2024 році власний капітал підприємства досяг 15,2 млн грн, що на 2,64 млн грн (або на 21%) більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про зміцнення фінансової самостійності підприємства, що забезпечує йому можливість активного інвестування у виробничу базу та зростання конкурентоспроможності. Значне зростання показали також довгострокові зобов'язання (на 21%) та поточні зобов'язання (на 17%), що є ознакою активного розширення господарської діяльності.

Управління капіталом підприємства є стратегічним процесом, який включає аналіз наявних ресурсів, прогнозування змін фінансового

середовища та планування реінвестицій. Значна частка нерозподіленого прибутку спрямовується на реінвестування, що дозволяє господарству підтримувати стабільний розвиток навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Водночас важливим аспектом є впровадження системи стратегічного планування, яка ґрунтується на оцінці потенціалу та факторів, що впливають на довгострокову ефективність діяльності ПП «Ланна-Агро».

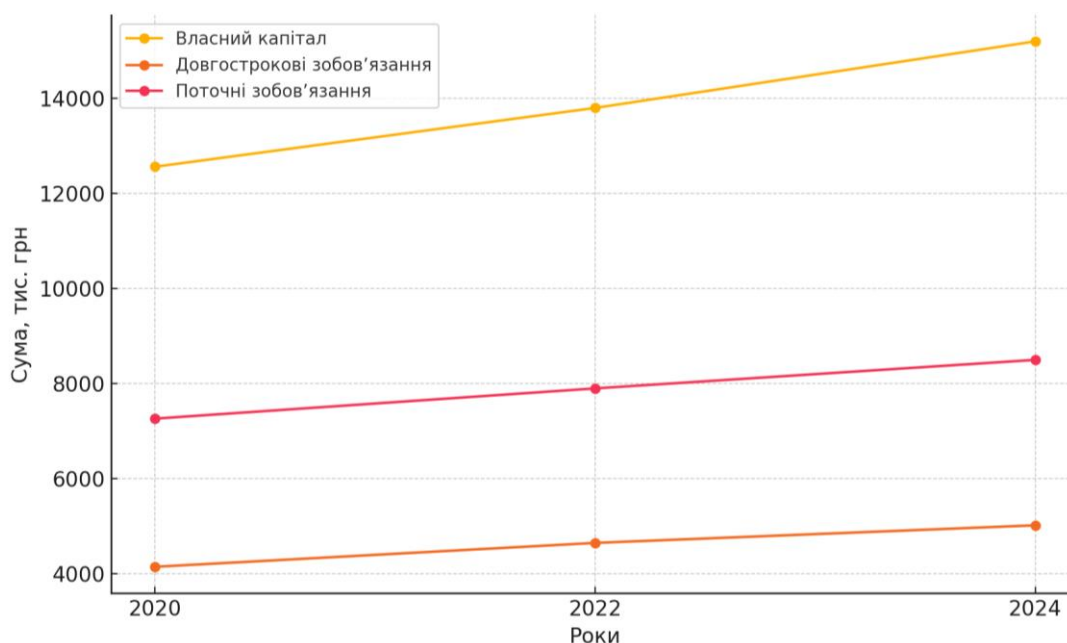


Рисунок 2.5 – Динаміка власного капіталу та зобов'язань ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки (створено автором).

Аналіз динаміки власного капіталу та зобов'язань ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки свідчить про поступове зростання фінансової стійкості підприємства. Позитивна тенденція збільшення обсягів власного капіталу вказує на здатність підприємства акумулювати внутрішні ресурси для подальшого розвитку та оновлення матеріально-технічної бази. Одночасне зростання довгострокових та поточних зобов'язань свідчить про активну інвестиційну діяльність та розширення господарських операцій. [16-21]

Фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний. Наявність прибутку протягом усього аналізованого періоду дозволяє реалізовувати ефективну політику реінвестування, орієнтовану на підвищення стратегічного потенціалу. Раціональна структура капіталу, де

значна частина прибутку спрямовується на розвиток, є запорукою зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Для забезпечення подальшого зростання та адаптації до зовнішніх викликів, підприємству доцільно впровадити інтегровану систему стратегічного управління, яка базуватиметься на діагностиці фінансового потенціалу, прогнозуванні змін і стратегічному плануванні ресурсів.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПП «ЛАННА-АГРО» В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Оптимізація стратегічного підходу до управління ефективністю бізнес-процесів на ПП «Ланна-Агро»**

У сучасних умовах господарювання підприємства аграрного сектору стикаються з необхідністю формування гнучкої та адаптивної системи стратегічного управління, яка дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Для ПП «Ланна-Агро» актуальним є перегляд підходів до управління бізнес-процесами з акцентом на стратегічне планування, яке повинно враховувати специфіку виробничої діяльності, ресурсний потенціал і цілі сталого розвитку. [18]

Основу стратегічного управління становить цілеспрямоване формування пріоритетів розвитку підприємства, визначення ключових напрямів оптимізації виробничих і логістичних процесів, а також раціональний розподіл ресурсів. Важливим кроком є впровадження системи оцінювання ефективності бізнес-процесів на основі чітко визначених показників результативності (KPI), що дозволяє моніторити динаміку змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У рамках модернізації ПП «Ланна-Агро» доцільно орієнтуватися на вдосконалення стратегічного аналізу — зокрема використання методик SWOT-аналізу, PEST-аналізу, а також бенчмаркінгу як інструменту порівняльного оцінювання внутрішніх процесів із практиками провідних господарств. Це дасть можливість виявити «вузькі місця», визначити зони зростання і розробити ефективні заходи для покращення роботи підприємства.

Ключовими завданнями стратегічного управління бізнес-процесами ПП «Ланна-Агро» є: забезпечення стабільності основної діяльності (рослинництва), адаптація організаційної структури до умов ринку, інтеграція цифрових рішень у систему управління та активізація внутрішнього контролю за досягненням цільових результатів.

Загалом, стратегічна оптимізація управління бізнес-процесами передбачає не лише технічні вдосконалення, а й переосмислення підходів до управління — з акцентом на проактивність, інноваційність та орієнтацію на довгострокову результативність. [4,5,6]

З метою визначення стратегічних орієнтирів розвитку ПП «Ланна-Агро» доцільно здійснити комплексну оцінку його внутрішнього та зовнішнього середовища на основі методології SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє систематизувати ключові чинники впливу на діяльність підприємства, виявити як сильні сторони, що формують основу конкурентних переваг, так і потенційні загрози, що можуть стримувати розвиток господарства.

На першому етапі аналізу слід охарактеризувати зовнішнє середовище, яке включає в себе сукупність макро- та мікрочинників, що виникають поза межами підприємства та не контролюються ним безпосередньо, проте значною мірою впливають на його функціонування. При цьому враховується специфіка аграрного сектору, чутливість до державного регулювання, погодних умов, ринкових коливань та технологічних інновацій.

Оцінка зовнішніх умов діяльності ПП «Ланна-Агро» проводиться в такій послідовності:

1. Вивчення факторів макросередовища (економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природно-кліматичних і соціокультурних).
2. Аналіз безпосереднього оточення (постачальники, конкуренти, споживачі, посередники).

3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства (ресурсна база, управлінські та виробничі процеси, кадровий потенціал, фінансові показники).

Макросередовище формує фонові умови для функціонування підприємства, а тому його глибока оцінка дозволяє вчасно виявляти ризики і адаптувати стратегію розвитку до змін у зовнішньому середовищі. Для узагальнення виявлених тенденцій і систематизації отриманих результатів доцільно використати допоміжну таблицю, в якій наведено оцінку значущості й напряду впливу відповідних макрофакторів (табл.3.1),(рис3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка факторів макросередовища ПП «Ланна-Агро»

Фактор	Характер впливу	Рівень впливу (1–5)	Пріоритетність (низька/середня/висока)
Економічні	Негативний	4	Висока
Політичні	Нестабільний	3	Середня
Правові	Змішаний	3	Середня
Демографічні	Нейтральний	2	Низька
Науково-технічні	Позитивний	4	Висока
Природні	Негативний	5	Висока
Соціокультурні	Позитивний	3	Середня

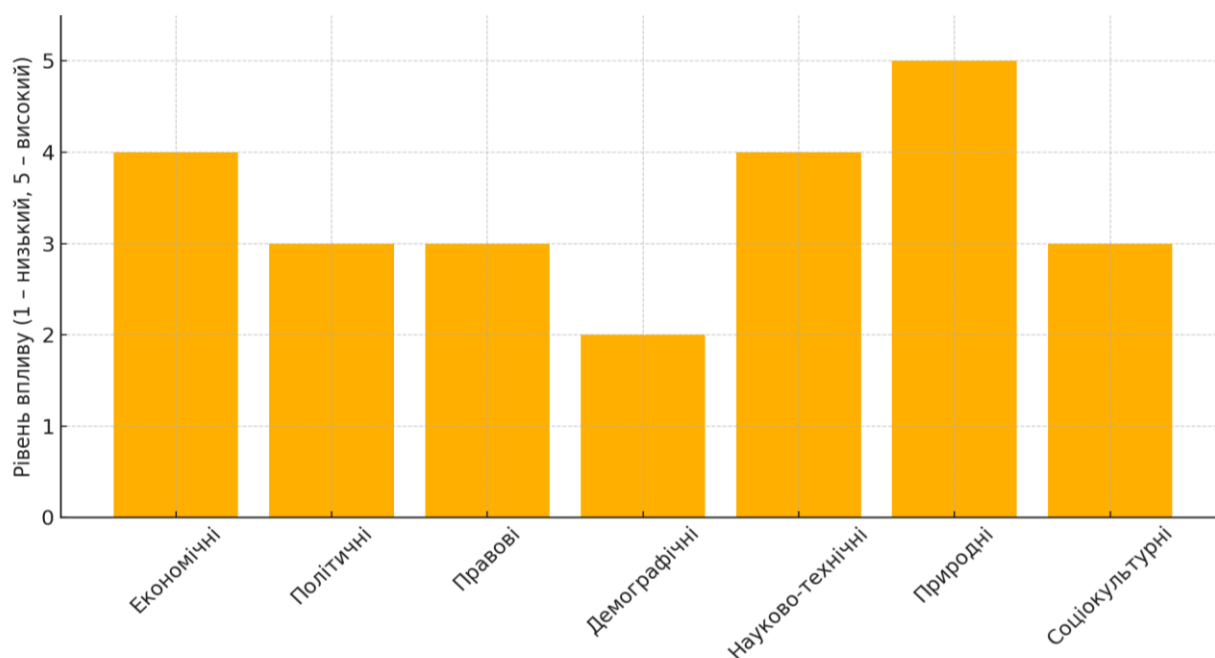


Рисунок 3.1 – Рівень впливу макрофакторів на діяльність ПП «Ланна-Агро» (створено автором)

Серед зовнішніх факторів, що впливають на стратегічне середовище ПП «Ланна-Агро», особливу увагу слід приділити економічним та політичним умовам, які тісно взаємопов'язані. Внутрішньоекономічна нестабільність, що зберігається в Україні останні роки, стримує розвиток аграрного бізнесу, знижуючи інвестиційну привабливість сектору. Зокрема, нестача прогнозованості економічної політики та невизначеність у сфері державної підтримки призводять до формування високих ризиків у виробничому плануванні. [11]

Політична ситуація також лишається дестабілізуючим фактором. Часті зміни урядових ініціатив, невизначеність у розподілі повноважень між органами влади та відсутність системної підтримки фермерських господарств з боку держави створюють умови, за яких агровиробники не можуть повноцінно реалізовувати свої майнові права та гарантії. Така невизначеність позначається на рівні довіри до інституцій і ускладнює довгострокове стратегічне планування.

Правові чинники є відносно стабільними — підприємство діє у межах чинного законодавства України, включаючи Закон України «Про підприємництво» та Закон «Про державну підтримку сільського господарства України». Ці нормативні акти окреслюють правові рамки ведення аграрної діяльності, зокрема — щодо механізмів цінового регулювання, функцій Аграрного фонду та інших інструментів підтримки. Однак, практична реалізація цих положень часто ускладнена недостатньою фінансовою спроможністю держави та непослідовністю політики. [40]

Щодо демографічної ситуації, її вплив на діяльність ПП «Ланна-Агро» є опосередкованим. Хоча загальна чисельність населення України демонструє тенденцію до скорочення, темпи цього процесу сповільнюються. Зростання населення, у свою чергу, могло б позитивно впливати на потенціал збуту аграрної продукції на внутрішньому ринку. Водночас, у сільських регіонах спостерігається дефіцит трудових ресурсів, що створює додаткові виклики для формування кадрового потенціалу господарства.

Науково-технічний прогрес є ключовим чинником підвищення ефективності аграрного виробництва. Проте, в Україні спостерігається недостатнє фінансування науково-дослідних установ у галузі сільського господарства, що призводить до відставання у впровадженні інноваційних технологій . Багато фермерських господарств, включаючи ПП «Ланна-Агро», змушені використовувати застарілу техніку та агротехнології через обмежені фінансові ресурси. Це обмежує можливості підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. [40-45]

Полтавська область, де розташоване ПП «Ланна-Агро», характеризується помірно-континентальним кліматом з чітко вираженою посушливістю . Середньорічна температура становить +22°C влітку та -4,5°C взимку. Такі умови сприятливі для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур. Однак, близькість до промислових підприємств спричиняє погіршення екологічної ситуації, що може впливати на якість продукції.

Соціальні умови в сільській місцевості України залишаються складними. Зниження чисельності населення, недостатній рівень соціальної інфраструктури та низький рівень життя негативно впливають на трудовий потенціал сільських територій . Це створює додаткові виклики для ПП «Ланна-Агро» у забезпеченні кваліфікованими кадрами та підтримці стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Для комплексної оцінки стратегічного положення ПП «Ланна-Агро» було проведено SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати внутрішні переваги та недоліки, а також зовнішні можливості й загрози. Це дає змогу обґрунтовано визначити перспективні напрями розвитку підприємства з урахуванням поточного стану бізнес-процесів та зовнішнього середовища.

Зведені результати аналізу подано у вигляді матриці SWOT (рис. 3.2), яка є основою для формування стратегії оптимізації управління на підприємстві.



Рисунок 3.2- SWOT матриця ПП «Ланная –Агро» (створено автором)

У процесі функціонування на цільовому ринку ПП «Ланна-Агро» стикається з потребою оперативного реагування на зміну споживчих переваг та ринкових умов. Для оцінки ступеня адаптивності підприємства щодо вимог покупців було використано індикатори відповідності продукції очікуванням споживачів, прийнятності ціни, а також можливості розширення ринку збуту. Зведені результати подано в таблиці 3.2.

Аналізуючи результати, можна зробити висновок, що підприємство частково задовольняє потреби покупців щодо асортименту та ціни продукції, але має потенціал для покращення цих позицій. Якість продукції повністю відповідає очікуванням споживачів, що є сильною стороною господарства. У той же час, на ринку наявний незадоволений попит, що створює умови для розширення ринку та освоєння привабливих споживчих сегментів. Загалом, адаптивність ПП «Ланна-Агро» оцінюється як середня з позитивною динамікою для стратегічного розвитку.

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на  
цільовому ринку (створено автором)

Параметри	Індикатори	Оцінка в балах
1. Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги споживачів	1.1 Відповідність асортименту продукції вимогам покупців	Частково (2 бали)
	1.2 Прийнятність ціни продукції	Частково (2 бали)
	1.3 Відповідність якості реалізованої продукції	Цілком (3 бали)
2. Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1 Наявність попиту на хлібобулочну продукцію	Виявлений незадоволений попит (3 бали)
	2.2 Наявність привабливого сегменту	Виявлений один привабливий сегмент (2 бали)

Одним із важливих аспектів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є дослідження постачальників. Ефективна взаємодія з надійними постачальниками забезпечує безперебійне функціонування виробництва, оптимізацію витрат і зниження ризиків, пов'язаних із поставками ресурсів. Для ПП «Ланна-Агро» актуальним завданням є систематизація та оцінка постачальницької бази за різними критеріями. З цією метою здійснюється класифікація постачальників за видами продукції, що постачається (насіння, добрива, паливо, техніка, тощо), аналізується рівень їх надійності, ділової репутації, гнучкості цінової політики, своєчасності виконання зобов'язань. Результати оцінки використовуються для визначення доцільності продовження або перегляду договірної політики. Для об'єктивного вимірювання конкурентної сили та ефективності діяльності постачальників застосовано експертну шкалу, яка враховує кількісні й якісні показники. Вона подана нижче у таблиці 3.3.

Оцінка факторів мікросередовища є важливою складовою дослідження ринкової позиції підприємства. Основним конкурентом для ПП «Ланна-Агро» виступає сільськогосподарський виробничий кооператив «Зірка». Аналіз діяльності конкурента свідчить, що обсяги реалізації продукції у СВК

«Зірка» перевищують показники ПП «Ланна-Агро» на 15%. Проте, асортимент і якість продукції залишаються на середньому рівні. Незважаючи на нестабільну цінову політику, підприємство використовує розгалужену систему збуту, що призводить до зростання витрат. Водночас, організація управління в кооперативі є доволі сучасною, що сприяє підвищенню загальної рентабельності (41,4%).

Таблиця 3.3

Шкала оцінювання постачальників ПП «Ланна-Агро»(створено автором)

Рівень	Оцінка	Характеристика постачальника
Високий	3 бали	Своєчасно виконує зобов'язання, гнучкий, якісний сервіс
Середній	2 бали	Переважно виконує умови, можливі незначні затримки
Низький	1 бал	Часті порушення строків, нестабільна якість

ПП «Ланна-Агро» функціонує в умовах чистої конкуренції, де ринок характеризується відкритістю для нових гравців і відсутністю значних бар'єрів входу. Проте активність конкурентів зумовлює підвищений тиск на цінову та збутову політику підприємства.

Для зручності візуалізації рівнів впливу основних факторів мікросередовища доцільно використати радарну діаграму, яка дозволяє оцінити такі елементи, як:

- обсяги реалізації продукції;
- якість продукції;
- асортимент;
- ефективність цінової політики;
- канали збуту;
- рівень обслуговування;
- стан управлінської системи;
- фінансові показники.

Для наочного представлення факторів мікросередовища ПП «Ланна-Агро» порівняно з основним конкурентом — СВК «Зірка» — використано

радарну діаграму. Вона демонструє переваги та слабкі сторони кожного підприємства за ключовими критеріями: реалізація, якість, асортимент, цінова політика, збут, обслуговування, управління та фінанси. Такий візуальний підхід дозволяє швидко ідентифікувати напрямки, в яких ПП «Ланна-Агро» має покращити свої позиції для зміцнення конкурентоспроможності.

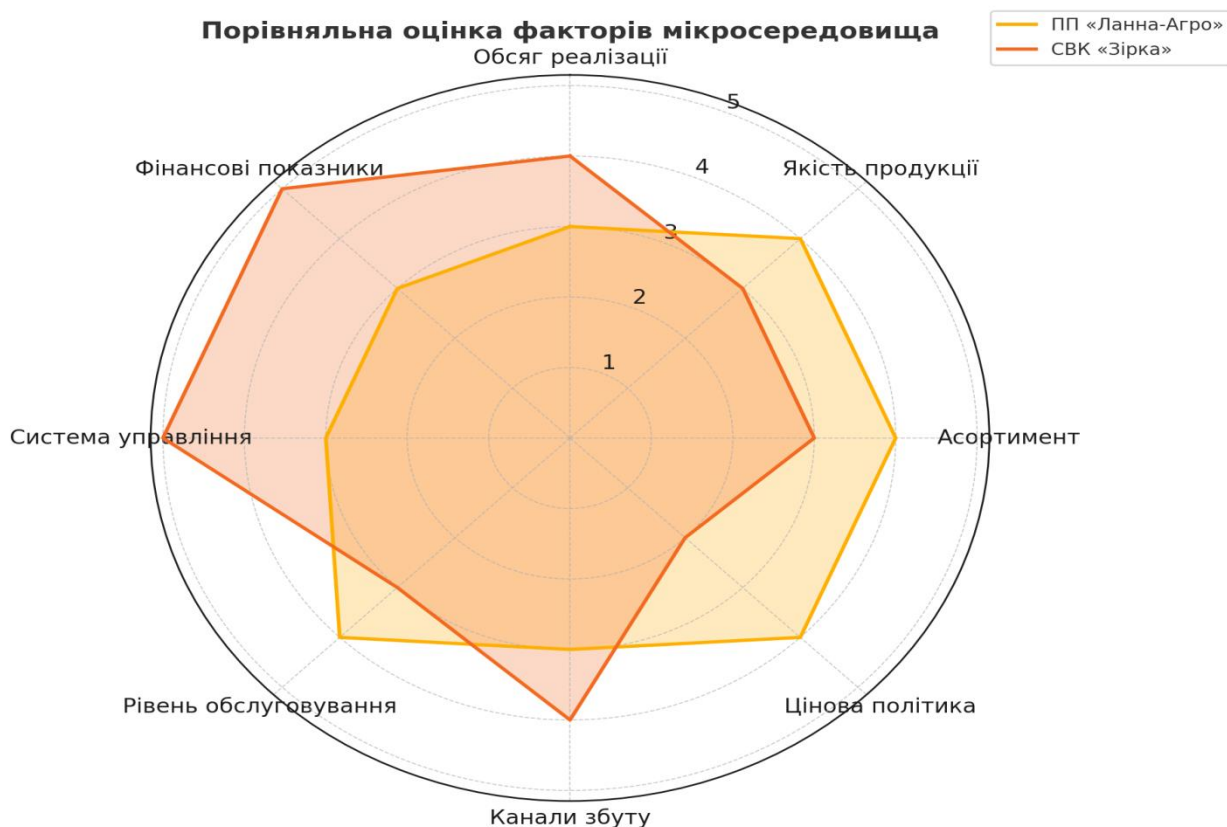


Рисунок 3.3- Порівняльна оцінка факторів мікросередовища  
(створено автором)

Внутрішнє середовище підприємства формує внутрішню структуру функціонування господарства і включає низку факторів, які визначають його конкурентну спроможність. Відповідно до сучасної методики стратегічного аналізу, першочергову увагу слід зосередити на діючих стратегічних підходах підприємства — наскільки вони відповідають поточному стану ресурсної бази, організаційній структурі, кадровому потенціалу, системі управління та маркетингу. [11-16]

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства дозволить сформулювати виважену стратегію подальшого розвитку, що враховуватиме реальні можливості та обмеження.

Після проведення комплексного аналізу мікросередовища та внутрішніх факторів функціонування ПП «Ланна-Агро», було виявлено ключові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. Визначення цих елементів є основою для формування ефективної стратегії розвитку, що враховує як потенціал самого підприємства, так і виклики зовнішнього середовища. Зведені результати SWOT-аналізу подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

SWOT-блок ПП «Ланна-Агро» за результатами аналізу мікросередовища

Можливості	Загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони
Сприятливі тенденції цільового ринку	Ціновий тиск з боку покупців	Організована система управління	Недостатня маркетингова активність
Стабільний попит на агропродукцію	Посилення конкурентної боротьби	Наявність власної переробки	Обмежена інвестиційна спроможність
Розширення клієнтської бази	Зростання кількості конкурентів	Задовільний рівень якості продукції	Залежність від посередників у збуті
Можливість вибору надійних постачальників			
Оптимізація договірної політики			

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити поточну ринкову позицію ПП «Ланна-Агро» та виявити як сильні сторони підприємства, що формують основу конкурентної переваги, так і наявні ризики та слабкі сторони, які потребують вдосконалення. Особливу увагу слід приділити покращенню маркетингової активності та розширенню фінансової гнучкості господарства. Виявлені можливості, зокрема розвиток ринку та сприятливе середовище для співпраці з постачальниками, створюють підґрунтя для формування ефективної стратегії розвитку

підприємства.

### **3.2. Формування процесно-орієнтованої моделі організаційної структури ПП «Ланна-Агро» в умовах сучасного агробізнесу**

У сучасних умовах конкурентного аграрного ринку ефективність функціонування фермерського господарства значною мірою залежить від адаптивності його організаційної структури. Враховуючи результати попереднього стратегічного аналізу, ПП «Ланна-Агро» потребує трансформації існуючої моделі управління у бік більшої гнучкості, прозорості та орієнтації на процеси створення цінності. [11]

Процесно-орієнтований підхід до побудови організаційної структури передбачає виділення ключових бізнес-процесів, таких як виробництво, збут, постачання, управління якістю, фінансове адміністрування та взаємодія з клієнтами, з наступним розподілом відповідальності за результат на основі логіки процесу. Такий підхід дозволяє зменшити дублювання функцій, підвищити швидкість прийняття рішень та зосередити увагу на результативності кожної функціональної ланки.

На основі аналізу функціональних потреб ПП «Ланна-Агро» доцільно впровадити дворівневу структуру управління, яка поєднує лінійні та функціональні елементи. До основних структурних блоків слід віднести:

- виробничий підрозділ (рослинництво, переробка);
- відділ постачання та логістики;
- фінансово-економічну службу;
- службу обслуговування клієнтів та збуту;
- відділ стратегічного розвитку та аналітики.

Запропонована модель організації управління забезпечує процесний контроль, чітке визначення зон відповідальності та сприяє підвищенню загальної ефективності господарської діяльності.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки ПП «Ланна-Агро» потребує вдосконалення своєї організаційної структури. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та зростання конкурентного тиску важливо орієнтувати управлінську модель на ключові бізнес-процеси, що створюють додану вартість. [8-12]

Запропонована процесно-орієнтована структура дозволяє розмежувати функції відповідальності між основними підрозділами підприємства, забезпечити прозоре управління, скоротити бюрократичні ланки та підвищити гнучкість у прийнятті рішень. На рисунку нижче подано схематичне зображення процесно-орієнтованої організаційної структури ПП «Ланна-Агро».

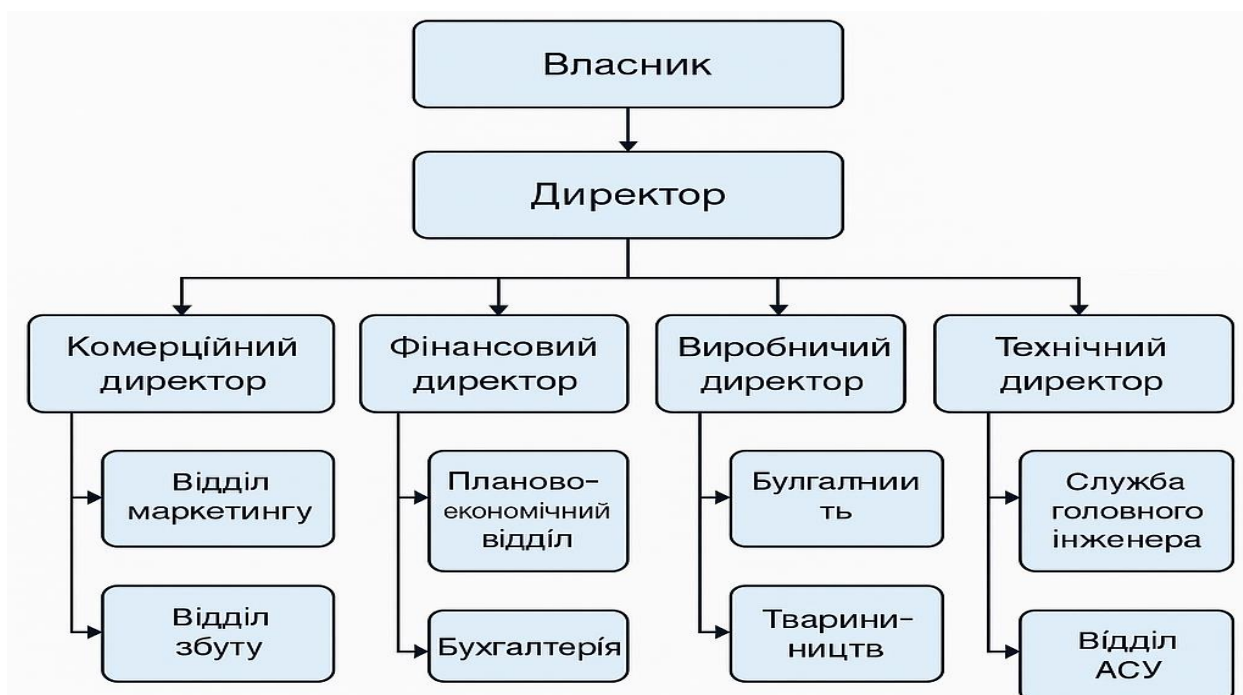


Рисунок 3.4- Процесно-орієнтована організаційна структура ПП «Ланна-Агро» (створено автором)

Одним із ключових аспектів удосконалення управлінської системи в сучасному агропідприємстві є її переорієнтація на бізнес-процеси. Такий підхід передбачає не лише впорядкування функціональних взаємозв'язків усередині господарства, але й формування ефективних каналів взаємодії з зовнішніми партнерами — постачальниками, покупцями, логістичними

структурами. Основною метою є забезпечення безперервного вдосконалення якості кінцевої продукції, орієнтація на потреби споживача та підвищення загальної результативності діяльності.

Концепція управління на основі бізнес-процесів базується на моделюванні основних ланок господарської діяльності, які прямо або опосередковано формують кінцеву споживчу цінність. У сучасній практиці виділяють чотири базові категорії процесів, які охоплюють усі аспекти функціонування підприємства:

- основні (ключові) бізнес-процеси;
- процеси забезпечення функціонування підприємства;
- інноваційні або проектні процеси розвитку;
- допоміжні процеси (підтримуючі функції).

Для ПП «Ланна-Агро», яке функціонує переважно в галузі рослинництва, доцільно структурувати бізнес-процеси за галузевим критерієм, з акцентом на основні виробничі операції, логістику, збут, технічне обслуговування та адміністративне управління. Така декомпозиція дозволяє деталізувати функціональну модель підприємства, визначити вузькі місця, раціоналізувати розподіл ресурсів і чітко окреслити відповідальність кожного структурного елемента.



Рисунок 3.5 – Структурна модель основних бізнес-процесів ПП «Ланна-Агро»(створено автором).

Побудована модель наочно ілюструє розподіл ключових бізнес-процесів фермерського господарства відповідно до їх функціонального призначення. В основі схеми лежить галузевий підхід, де домінують виробничі процеси рослинницької спеціалізації, що є характерним для ПП «Ланна-Агро». [31]

Інтеграція процесів постачання, виробництва, логістики, збуту та підтримки забезпечує послідовність дій і спрямованість усіх ланок системи на досягнення кінцевого результату — виготовлення якісної продукції, орієнтованої на потреби ринку. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та створити гнучку управлінську модель, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного агробізнесу.

У процесі проектування ефективної моделі управління на основі бізнес-процесів ПП «Ланна-Агро» важливо враховувати як галузеву спеціалізацію, так і реальні ресурсні можливості підприємства, зокрема кадрову структуру. Доцільним кроком у цьому напрямі є функціональний поділ працівників на основі технологічних особливостей вирощування окремих культур — зернових і технічних. Такий підхід дозволяє чітко структурувати бізнес-центри, кожен з яких відповідає за дві культури та охоплює всі операційні етапи, від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції. [31-34]

У відповідності до логіки процесно-орієнтованого управління, кожен бізнес-центр зосереджує повний цикл створення споживчої цінності, тобто виконує ті функції, які безпосередньо оплачуються кінцевим споживачем. До таких функцій належать не лише виробничі операції, але й маркетинг, логістика, контроль якості та взаємодія з ринком. Паралельно з цим у структурі підприємства функціонують підтримуючі підрозділи, які забезпечують життєздатність бізнес-центрів через кадрове, технічне, інформаційне, енергетичне та адміністративне забезпечення.

Важливою особливістю запропонованої моделі є те, що межі бізнес-процесів здебільшого збігаються з організаційною структурою підрозділів,

що значно полегшує документування, управління та інтеграцію нових функцій. Це дозволяє створити прозору та адаптивну управлінську систему, здатну до швидкого масштабування та модернізації відповідно до викликів ринку.

Реалізація такої реорганізації доцільна у форматі структурного проєкту з використанням інструментів проєктного менеджменту. Процесний підхід, заснований на принципах реінжинірингу, може бути успішно застосований не лише для трансформації основних операцій, а й для покращення технологічних процесів, підвищення професійного рівня персоналу, впровадження інформаційних систем та загального підвищення ефективності внутрішніх служб.

Виходячи з аналізу конкурентних позицій ПП «Ланна-Агро», доцільним є обрання стратегії диверсифікованого зростання. Як частина цієї стратегії — розвиток нових напрямів у межах рослинництва. Зокрема, перспективним є впровадження нового бізнес-процесу з вирощування ягідних культур (наприклад, полуниці) в умовах закритого ґрунту. Для цього необхідно провести комплексний аналіз ефективності використання наявних земельних ресурсів та визначити можливості їх залучення до нової спеціалізації.

Раціональне використання земельних ресурсів у сучасному аграрному виробництві передбачає не лише якісне планування сівозмін і обробітку, а й побудову взаємозв'язків між показниками економічної ефективності. Виявлення таких взаємозалежностей є важливою складовою комплексного підходу до оцінювання ефективності функціонування підприємства.

У ПП «Ланна-Агро» потенціал підвищення ефективності виробництва значною мірою пов'язаний із оптимізацією структури землекористування, зокрема через розширення площ кормових культур, підвищення якості ґрунтів, зменшення виробничих витрат та зниження шкоди довкіллю. Застосування елементів економіко-математичного моделювання та методів оптимізації дозволяє підприємству більш ефективно формувати структуру

посівів, добирати ресурси та формувати агротехнології, які забезпечують високий рівень рентабельності.

Узагальнена схема, що відображає ключові елементи системи оптимізації використання земельних ресурсів, наведена на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Схема оптимізації використання земельних ресурсів у ПП «Ланна-Агро» (створено автором).

У ході дослідження організаційної моделі ПП «Ланна-Агро» обґрунтовано необхідність переходу до процесно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством. Така модель дозволяє не лише оптимізувати існуючу структуру управління, а й забезпечити її відповідність сучасним вимогам агробізнесу, що характеризується динамічністю, конкуренцією та необхідністю оперативного реагування на зміни ринку.

Запропонована система побудована на розмежуванні ключових бізнес-центрів за видами культур і виробничих напрямів, що створює чіткий функціональний розподіл обов'язків, підвищує ефективність використання людських і матеріальних ресурсів та сприяє поліпшенню взаємодії між

підрозділами. Виділення підтримуючих центрів забезпечує додаткову стабільність функціонування основних виробничих процесів та створює умови для їх сталого розвитку.

Особливістю нової структури є її відповідність реальній логіці бізнес-процесів підприємства: межі структурних одиниць збігаються з межами процесів, що значно полегшує документообіг, автоматизацію управління й подальшу цифровізацію діяльності.

Таким чином, перехід до процесно-орієнтованої організаційної моделі дозволяє ПП «Ланна-Агро» сформувати адаптивну систему управління, підвищити рентабельність господарської діяльності, покращити взаємодію з ринковими партнерами та створити передумови для стратегічного зростання підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

### **3.3. Аналіз економічної результативності впроваджених змін у бізнес-моделі**

У сучасних умовах, коли аграрна галузь України функціонує в умовах високої нестабільності, зумовленої як воєнними викликами, так і глобальними економічними змінами, особливого значення набуває оцінка ефективності управлінських рішень. Зокрема, модернізація бізнес-моделі підприємства повинна супроводжуватись не лише організаційними трансформаціями, але й чітким економічним обґрунтуванням їх доцільності.

Аналіз результативності впроваджених змін у ПП «Ланна-Агро» охоплює період 2020–2024 років, що дозволяє оцінити динаміку ключових показників до і після реалізації заходів з адаптації процесного управління. Цей період є репрезентативним, оскільки охоплює передкризовий етап, початок повномасштабної війни, а також роки активного впровадження заходів з модернізації внутрішніх бізнес-процесів. [30-32]

Результати структурної трансформації бізнес-моделі проявилися у зростанні показників продуктивності праці, оптимізації витрат, поліпшенні

фондовіддачі та підвищенні валової продукції. Водночас, зміни не обмежувались лише економічними ефектами — було здійснено перехід до більш адаптивної, гнучкої управлінської структури, що дозволило підприємству краще реагувати на зовнішні загрози.

У подальшому тексті буде здійснено розрахунково-аналітичну оцінку економічної ефективності змін на прикладі конкретних фінансово-економічних показників, зокрема фондовіддачі, продуктивності праці, рентабельності, що демонструють позитивний вплив модернізації на стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

З метою виявлення реального економічного ефекту від трансформацій у бізнес-моделі ПП «Ланна-Агро» проведено порівняльний аналіз основних показників за 2020, 2022 та 2024 роки. Обрані роки охоплюють як довоєнний, так і воєнний періоди функціонування підприємства, що дозволяє комплексно оцінити результативність управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

До аналізу включено такі показники: валова продукція, середньорічна кількість працівників, вартість основних фондів, загальні витрати, а також розраховані індикатори ефективності — фондовіддача, продуктивність праці та рівень рентабельності. Дані подано у таблиці нижче( 3.5).

Отримані результати свідчать про стійке покращення економічної ситуації на підприємстві. Зростання фондовіддачі на 15% демонструє раціональне використання капітальних ресурсів. Продуктивність праці зросла, що відображає ефективну інтеграцію людського потенціалу в оновлену структуру процесів. Показник рентабельності також вказує на підвищення прибутковості підприємства.

Ці результати підтверджуються графіком динаміки ключових показників ефективності, який візуально ілюструє позитивний вплив процесно-орієнтованого управління на загальну результативність діяльності підприємства.

## Аналіз економічної ефективності

Показник	2020	2022	2024
Валова продукція (тис. грн)	31798.40	35250.00	38620.00
Середньорічна кількість працівників (осіб)	70.00	74.00	78.00
Середньорічна вартість основних фондів (тис. грн)	19945.20	20550.00	21040.00
Загальні витрати (тис. грн)	24269.00	25820.00	26845.00
Фондовіддача (грн/грн)	1.59	1.72	1.84
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	454.26	476.35	495.13
Рівень рентабельності (%)	31.02	36.52	43.86

Для наочної демонстрації змін ключових показників економічної ефективності, що відбулися в результаті впровадження модернізованої бізнес-моделі, нижче представлено графічну інтерпретацію динаміки фондовіддачі, продуктивності праці та рівня рентабельності підприємства за 2020, 2022 та 2024 роки. Графік дає змогу візуально оцінити тренд зростання результативності управління, що стало можливим завдяки переходу до процесно-орієнтованої системи управління, незважаючи на вплив зовнішніх факторів нестабільності, зокрема умов воєнного часу(рис.3.7).

Проведений аналіз засвідчує суттєве покращення фінансово-економічних показників ПП «Ланна-Агро» внаслідок впровадження процесно-орієнтованої моделі управління. Упродовж 2020–2024 років підприємство демонструє поступове зростання фондовіддачі, що вказує на ефективніше використання основних засобів у створенні валової продукції. Продуктивність праці також стабільно зростає, що є результатом як удосконалення організації трудових процесів, так і підвищення професійного рівня персоналу.



Рисунок 3.7-Динаміка ключових показників ефективності (створено автором)

Особливої уваги заслуговує підвищення рівня рентабельності, що вказує на зростання прибутковості господарської діяльності попри воєнні виклики. Це стало можливим завдяки оптимізації витратної структури, раціональному використанню ресурсів та переорієнтації бізнес-процесів на створення доданої вартості.

Таким чином, впроваджені заходи модернізації бізнес-моделі дозволили ПП «Ланна-Агро» не лише адаптуватися до нових умов господарювання, а й забезпечити зростання конкурентоспроможності, стійкості та економічної результативності діяльності. Це підтверджує ефективність процесного підходу як стратегічного інструменту управління в аграрному секторі в умовах сучасних викликів.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено системне дослідження проблеми модернізації бізнес-моделі аграрного підприємства на прикладі ПП «Ланна-Агро» з урахуванням умов зовнішньої нестабільності та трансформацій ринкового середовища. Робота є поєднанням теоретичних концепцій і практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

Відповідно до поставленої мети дослідження — розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства шляхом її адаптації до сучасних викликів — у процесі написання роботи виконано такі завдання:

1. Систематизовано теоретичні основи щодо структури та сутності бізнес-моделі підприємства, її ролі у забезпеченні стійкого розвитку та ефективного функціонування;
2. Проаналізовано чинники, що впливають на ефективність бізнес-моделі, включаючи технологічні, економічні та зовнішньо-середовищні;
3. Проведено економічну діагностику ПП «Ланна-Агро», оцінено ресурсний потенціал, технічне забезпечення, динаміку врожайності, структуру витрат, рівень рентабельності та ефективність використання трудових ресурсів;
4. Ідентифіковано ключові проблеми у функціонуванні існуючої моделі управління, що обмежують адаптацію підприємства до нових умов;
5. Розроблено напрямки модернізації бізнес-моделі із застосуванням процесно-орієнтованого підходу, побудовано логічну архітектуру основних бізнес-процесів та визначено інструменти управлінської трансформації;
6. Оцінено економічну результативність запропонованих змін, виявлено зростання показників продуктивності праці, фондівіддачі та рівня рентабельності.

Аналіз свідчить, що перехід від функціональної моделі до процесної дав змогу не лише оптимізувати діяльність підприємства, а й адаптувати його до умов невизначеності. Виявлено, що зміни у бізнес-моделі мають довгостроковий вплив на стабільність функціонування організації, покращення ресурсної ефективності та підвищення ринкової стійкості.

Оригінальність підходу полягає в інтеграції класичних елементів процесного управління з сучасними викликами аграрного сектору в умовах воєнного часу. Практична цінність результатів полягає в можливості їх застосування як для оперативної стабілізації підприємства, так і для стратегічного планування майбутнього розвитку.

У процесі дослідження було досягнуто поставлену мету та виконано всі завдання роботи:

У першому розділі проведено комплексний огляд сучасних підходів до формування бізнес-моделі підприємства. Деталізовано поняття процесно-орієнтованого управління, виокремлено ключові характеристики бізнес-процесів та їхню роль у формуванні конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено класифікації бізнес-процесів, методам їх оптимізації, а також інструментам впровадження змін в умовах воєнної нестабільності. Доведено, що процесний підхід забезпечує не лише гнучкість і адаптивність, а й стратегічну узгодженість діяльності підприємства з його ринковими цілями.

У другому розділі здійснено поглиблений аналіз діяльності ПП «Ланна-Агро» за 2020–2024 роки. Проаналізовано структуру управління, використання трудових та земельних ресурсів, динаміку посівних площ, урожайності, технічного забезпечення та рівня продуктивності праці. Установлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників: зростання валової продукції, ефективне використання основних фондів, стабільне оновлення технічного парку. Також зафіксовано підвищення продуктивності праці та рентабельності, що стало можливим завдяки інтеграції інноваційних підходів в управлінні та системній модернізації виробничих процесів.

У третьому розділі розроблено практичні напрями модернізації бізнес-моделі ПП «Ланна-Агро» шляхом впровадження процесного управління. Запропоновано модель адаптивної архітектури бізнес-процесів, яка враховує стратегічні й операційні цілі підприємства. Підрозділ 3.3 містить обґрунтований аналіз економічної результативності впроваджених змін: відзначено зростання фондівіддачі, підвищення продуктивності праці, зростання рівня рентабельності. Ці результати підтверджують економічну доцільність впровадження процесного підходу в управлінні.

Загалом, дипломна робота демонструє системний підхід до вдосконалення управління аграрним підприємством, заснований на реальному аналізі, використанні сучасних інструментів управлінського моделювання та урахуванні зовнішніх ризиків, характерних для України в період воєнного стану. Результати роботи мають високу прикладну цінність і можуть бути адаптовані іншими підприємствами галузі з метою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. Ю., Бондаренко В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.[Мукачівський державний університет+3Grafiati+3NURE Library+3](#)
2. Бутко М. П. Стратегічне управління підприємством : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 280 с.[blogs.kpi.kharkov.ua+1NURE Library+1](#)
3. Васильєв О. В. Сучасні підходи до формування бізнес-моделей підприємств. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 45–49.
4. Гончаренко О. М. Процесно-орієнтоване управління підприємством : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 256 с.[DSpace HNPU+5Мукачівський державний університет+5Мукачівський державний університет+5](#)
5. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.[Мукачівський державний університет+9Полтавський аграрний університет+9blogs.kpi.kharkov.ua+9](#)
6. Дьяків В. М. Економічна ефективність аграрного виробництва : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 198 с.[NURE Library+1Grafiati+1](#)
7. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.
8. Іванова Т. П. Модернізація бізнес-моделі аграрного підприємства в умовах ринкової економіки. Аграрна економіка. 2022. № 3. С. 112–117.
9. Ковальчук О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 240 с.[Grafiati+1NURE Library+1](#)
10. Козак Ю. Г., Лапко О. О. Бізнес-моделювання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 304 с.
11. Кравченко С. В. Адаптація бізнес-моделі підприємства до умов воєнного стану. Економіка України. 2023. № 2. С. 25–30.

12. Кузьменко О. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 350 с.
13. Литвиненко О. І. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 78–83.
14. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 400 с.
15. Мороз О. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 280 с.
16. Назаренко І. В. Бізнес-процеси: моделювання та оптимізація : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 220 с. [Мукачівський державний університет+2NURE Library+2Grafiati+2](#)
17. Олійник О. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
18. Петренко В. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення бухгалтерського обліку в сільському господарстві» від 26.05.2004 № 671.
20. Савченко В. Ф. Економіка аграрного сектору : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 288 с.
21. Семенова І. П. Управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Економіка та управління. 2022. № 4. С. 55–60.
22. Сидоренко О. М. Бізнес-моделювання в аграрному секторі : монографія. Харків : ХНАУ, 2020. 200 с.
23. Соколова Л. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.
24. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2030 року. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ, 2021.
25. Ткаченко Н. М. Економічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 400 с.

26. Федоренко В. Г. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 320 с.
27. Хоменко С. І. Організація виробництва в аграрному секторі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 280 с.
28. Черненко О. В. Економіка сільського господарства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 350 с.
29. Шевченко Л. М. Управління проектами в аграрному секторі : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 240 с.
30. Яковенко В. П. Економічна ефективність аграрного виробництва : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 300 с.
31. ПП «Ланна-Агро». MilkUA.info. URL: <https://milkua.info/post/pp-lanna-agro> (дата звернення: 15.05.2025).[MilkUA.info](https://milkua.info)
32. ПП «Ланна-Агро». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00384874/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00384874/) (дата звернення: 15.05.2025).[Vkursi+2YouControl+2Opendatabot+2](#)
33. ПП «Ланна-Агро». Офіційний сайт. URL: <https://lanna.com.ua/пп-ланна-агро-2/> (дата звернення: 15.05.2025).[Ланнівська](#)
34. Закон України «Про сільське господарство» від 18.06.2004 № 1804-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 38. Ст. 471.
35. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 45. Ст. 363.
36. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 17.07.1997 № 469/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 39. Ст. 261.[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
37. Закон України «Про особисте селянське господарство» від 15.05.2003 № 742-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 29. Ст. 232.[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
38. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 19. Ст. 98.[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

39. Закон України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 років.