

УДК 338.436:658.5

Л. Б. Гнатишин,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://doi.org/0000-0003-4425-0514>
В. В. Варфалюк,
аспірант, Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://doi.org/0009-0009-8410-3798>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.83

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКОТОВАРНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

L. Hnatyshyn,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Accounting and Taxation, Stepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv
V. Varfalyuk,
Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv

BUSINESS PROCESSES AS AN ECONOMIC CATEGORY OF MANAGEMENT OF LARGE-SCALE AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті доведено, що бізнес-процеси є фундаментом створення доданої вартості та сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств. Доведено, що комбінація дій в середині бізнес-процесів є наслідком управлінських рішень. Таким чином, виключно управлінські рішення визначають характеристику бізнес-процесу. З'ясовано, що спільна відповідальність у процесному підході формує не лише ринок купівлі-продажу, а створює екосистему управління, функції якої полягають у саморегуляції механізмів і процесів для ефективного управління бізнес-процесами. Обґрунтовано роль процесного підходу в підвищенні конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. Авторами запропоновано математичний інструментарій — розрахунок інтегрального індексу на основі визначених критеріїв та експертних вагових коефіцієнтів. Даний метод дозволяє точно діагностувати "вузькі місця" у системі управління та ідентифікувати рівень зрілості бізнес-процесів (від початкового до оптимізованого), що є критичним для досягнення високих соціально-економічних результатів.

The article proves that business processes are the foundation for creating added value and sustainable development of large-scale agricultural enterprises. Production processes form the basis of business processes in large-scale agricultural enterprises. Production business processes are directly related to the creation of core products and the formation of added value. Along with production business processes, management business processes play an important role in the activities of large-scale agricultural enterprises. Without well-established management business processes, it is impossible to achieve stable development and high economic results. It has been proven that the combination of actions within business processes is a consequence of management decisions. Thus, management decisions alone determine the characteristics of a business process. It has been found that shared responsibility in a process approach not only shapes the buying and selling market, but also creates a management ecosystem. The functions of the management ecosystem consist in self-regulation of mechanisms and processes for effective management of business processes. This approach ensures a quick response of management entities to problems in business process management. The effectiveness of business process optimization includes reducing operating costs, increasing labor productivity, shortening production cycles, and increasing profitability. This is particularly important for large-scale agricultural enterprises with high resource intensity. The role of the process approach in increasing the competitiveness of large-scale agricultural enterprises and the development of rural areas is justified. The maturity of business processes reflects the degree of their formalization, standardization, manageability, and orientation toward achieving the strategic goals of the enterprise. The authors propose mathematical tools. The integral index is calculated based on defined criteria and expert weighting coefficients. This method allows for accurate diagnosis of "bottlenecks" in the management system and identification of the maturity level of business processes (from initial to optimized).

Ключові слова: управління, бізнес-процеси, великотоварні сільськогосподарські підприємства, виробництво, ефективність, оптимізація, управлінські рішення.

Key words: management, business processes, large-scale agricultural enterprises, production, efficiency, optimization, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах посилення глобальної конкуренції та потреби у сталому розвитку, традиційне функціонально-орієнтоване управління, поширене у середовищі сільськогосподарських підприємств, виявляється недостатньо ефективним для забезпечення максимальної прозорості та контролю над ресурсами. Це зумовлює необхідність переходу до процесного підходу, який розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних, вимірюваних та керованих бізнес-процесів. Саме управління бізнес-процесами надає інструментарій для ідентифікації "вузьких місць", оптимізації ресурсоспоживання та підвищення швидкості реакції на ринкові зміни. Проблеми управління бізнес-процесами для досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами практичних і соціальних результатів є актуальними і потребують ретельного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Опрацювання наукових джерел свідчить про зростаючу увагу науковців до проблематики управління бізнес-процесами як ключового інструменту підвищення конкурентоспромож-

ності та ефективності діяльності підприємств [4; 10]. У працях вітчизняних і зарубіжних авторів розглядаються питання ідентифікації [6; 19], класифікації [3], моделювання [13; 31], оптимізації [27], реінжинірингу [1; 18; 20] та оцінки [5] бізнес-процесів, а також їх впливу на результативність управлінських рішень і соціальні аспекти господарювання [2]. Значна частина досліджень присвячена впровадженню процесного підходу в систему управління [11], цифровізації бізнес-процесів і використанню сучасних інформаційних технологій [14]. Водночас, науковий доробок щодо комплексного управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, який би враховував їхню вертикальну інтеграцію, циклічність та територіальну розподіленість, залишається фрагментарним. Це створює суттєвий методичний розрив між загальними концепціями управління бізнес-процесами та їхньою практичною імплементацією в аграрному секторі. Необхідність заповнення цього розриву є підґрунтям для проведення даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основне завдання дослідження полягає в обґрунтуванні сутності бізнес-процесів як економічної категорії управління великотоварних

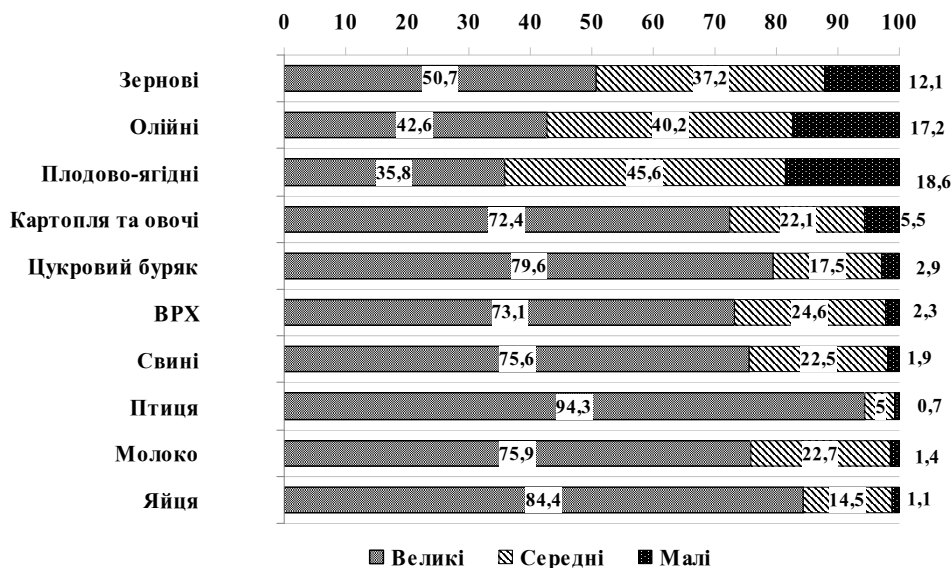


Рис. 1. Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві сільськогосподарської продукції у 2024 році, %

Джерело: розраховано згідно з [12].

ми сільськогосподарськими підприємствами, а також у розробці практичних підходів щодо оцінки зрілості та ефективності оптимізації бізнес-процесів для підвищення дієвості управлінської діяльності та забезпеченні сталого розвитку суб'єктів агробізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-процес є фундаментальною категорією як в економічній теорії, так і в практиці сучасного менеджменту. Розуміння бізнес-процесу змістилося від розгляду підприємства як сукупності функціональних підрозділів (функціональний підхід) до бачення його як мережі взаємопов'язаних дій (процесний підхід). Процесний підхід — це отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами [22, с. 6].

Становлення напрямків діяльності підприємств відбувається на основі певної сукупності бізнес-процесів. Зауважимо, що великотоварні сільськогосподарські підприємства згідно із законодавчо закріпленими критеріями класифікації суб'єктів господарювання за показниками чисельності працівників, доходу та обсягів діяльності належать до категорії середніх і великих підприємств [24; 25]. Така їх приналежність зумовлена масштабами виробництва, значним земельним банком і високим рівнем товарності, що визначає особливості організації управління та структури бізнес-процесів. Своєю чергою ефективне функціонування великотоварних сільськогосподарських підпри-

ємств потребує низки постійних або змінних алгоритмів дій, оскільки бізнес-процеси є обов'язковою складовою для підприємств різних сфер та масштабів діяльності. Сучасне економічне середовище актуалізує налагодження бізнес-процесів не лише як одного із напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища [28, с. 125].

Основу бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських

підприємств формують саме виробничі процеси, адже вони безпосередньо пов'язані зі створенням основної продукції та формуванням доданої вартості. Саме ефективність організації й управління виробничими бізнес-процесами визначає результативність функціонування великотоварного сільськогосподарського підприємства, його конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Відтак, оцінка внеску сільськогосподарських підприємств різних розмірів у ключові ринкові сегменти засвідчує суттєві відмінності у підходах до спеціалізації та рівнях концентрації виробництва. Структура розподілу різних видів сільськогосподарської продукції між категоріями підприємств показує, що обрана галузева спеціалізація є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності та життєздатності виробників різного масштабу (рис. 1).

Аналіз представленої на рисунку інформації дає підстави для таких узагальнень:

— вирощування зернових та олійних культур є найзбалансованим сегментом аграрного сектору за участю різних розмірів сільськогосподарських підприємств, що відображає традиційну роль зерновиробництва як основи українського сільського господарства та високу рентабельність олійних культур, що робить їх привабливими сегментами для підприємств усіх розмірів;

— найсприятливіші умови для малих і середніх виробників у рослинництві формуються у плодово-ягідному секторі, де їх сукупна частка перевищує частку великих виробників — 45,6% і 18,5% проти 35,8%, що відповідає трудомісткому характеру галузі;

— виробництво цукрових буряків є найконцентрованішим напрямком у рослинництві. Частка великих виробників становить 79,6%, що пояснюється високою капіталомісткістю та необхідністю інтеграції з переробкою;

— тваринництво загалом характеризується надзвичайно високим рівнем концентрації, що істотно обмежує участь малих виробників. Найвищу концентрацію демонструє птахівництво, де великі виробники контролюють 94,3% ринку. Аналогічні тенденції спостерігаються у виробництві м'яса ВРХ і свинини (73,1 та 75,6% відповідно у великих виробників) та в молочному скотарстві, де, навіть, за традиційної орієнтації галузі на дрібні господарства, частка великих підприємств сягає 75,9%.

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

Отже, бізнес-процес — це систематична, керована і гнучка послідовність взаємопов'язаних дій, що виконується для досягнення поставлених цілей у межах загальної стратегії великотоварного сільськогосподарського підприємства. Його ключова функція полягає у забезпеченні взаємодії з іншими процесами, ефективному перетворенні ресурсів для створення доданої вартості, підтримки конкурентоспроможності усієї бізнес-системи та досягненню стабільних соціально-економічних ефектів. Нашу думку поділяють інші науковці, розглядаючи бізнес-процес у нерозривному зв'язку із визначеним відповідальним суб'єктом — власником процесу [19].

Терлецька Ю.О. у тлумачення терміну "бізнес-процес" у широкому розумінні також вкладає управлінський контекст. Науковиця вважає, "що бізнес-процеси характеризують

послідовність взаємопов'язаних дій, сформованих заздалегідь визначеними подіями та ухваленими управлінськими рішеннями з метою задоволення потреб потенційних споживачів товарів та послуг" [27, с. 116]. Отже, її переконання зводяться до того, що комбінація дій в середині бізнес-процесів є наслідком управлінських рішень. Таким чином, між ними прямий зв'язок — виключно управлінські рішення визначають характеристику бізнес-процесу. Звідси, завдяки якісному управлінню бізнес-процесами підприємство може адаптувати свій внутрішній потенціал до ринкових вимог. Це забезпечує необхідну адаптивність до трансформацій ринку та є фундаментом стратегічної конкурентоспроможності [19].

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

ня суб'єктів управління на проблеми в управлінні бізнес-процесами. Своєю чергою це проявляється у зниженні ризиків для виробника та зацікавленості постачальника у високій якості для збереження контракту із покупцем, оскільки його дохід часто прив'язаний до бонусів за врожайність або тривалість контракту.

Згідно з класичною теорією Майкла Портера [23], підприємство — це не лише сукупність виробничих відділків, а ланцюжок видів діяльності. Кожна ланка цього ланцюга (бізнес-процес) має додавати частку вартості до продукту. Вхідна логістика, виробничі операції, вихідна логістика, маркетинг та сервіс безпосередньо змінюють фізичні характеристики продукту або його доступність для клієнта, підвищуючи його ринкову ціну. Таким чином, бізнес-процеси дозволяють ідентифікувати дії, які не створюють вартості, наприклад, зайві переміщення товару на складі, або очікування через бюрократію. У цьому контексті згідно із М. Хаммер та Дж. Чампі, бізнес-процеси визначаються як організована послідовність дій, де ресурси на вході перетворюють у продукт, що є цінним для споживача на виході [1]. Отже, бізнес-процеси є механізмом створення доданої вартості на підприємстві. Їх економічна роль полягає в тому, щоб забезпечити найефективніше перетворення ресурсів у кінцевий результат. А оптимізація бізнес-процесів дозволяє уникати зайвих витрат, зменшувати собівартість при збереженні або підвищенні ціни для клієнта, збільшувати маржинальність (різницю між ціною та витратами). Тобто, чітко визначені і прописані бізнес-процеси гарантують, що додана вартість створюється стабільно. Натомість, нехтування системністю щодо бізнес-процесів призводить до того, що якість продукту стає випадковою. Отже, стандартизація бізнес-процесів дозволяє масштабувати створення вартості, не втрачаючи її якості.

Поряд із бізнес-процесами виробництва важливе місце в діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств займають бізнес-процеси управління. Саме вони забезпечують планування, організацію, координацію та контроль усіх виробничих і допоміжних операцій. Бізнес-процеси управління також гарантують конкретний результат для великотоварного сільськогосподарського підприємства — керованість підприємством як бізнес-систою. Завдяки бізнес-процесам управління опосередковано координується генерування доходу великотоварного сільськогосподарського під-

приємства. Так, ефективне управління сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Без налагоджених управлінських бізнес-процесів неможливо досягти стабільного розвитку та високих економічних результатів у сучасних умовах аграрного ринку.

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

У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси створюються завдяки взаємодії між виробничими та інфраструктурними підрозділами, котрі послідовно передають завдання одне одному. Ці зв'язки є передумовою створення кінцевого продукту чи послуг, які відповідають потребам ринку. Якість та швидкість бізнес-процесів має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток. За цих обставин оцінка ефективності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є засобом для ідентифікації проблемних напрямків, дозволяючи своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

У контексті управління у великотоварному агробізнесі бізнес-процеси перестають бути "сімейними" чи інтуїтивними, а перетворюються на жорстко регламентовану індустріальну систему, що ґрунтується на принципах стандар-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика ключових управлінських бізнес-процесів фермерських господарств та великотоварних сільськогосподарських підприємств

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

Джерело: узагальнено авторами на основі [8; 26; 27].

тизації, цифровізації та функціональної спеціалізації [15]. У порівняльній табл. 1 показано як змінюються бізнес-процеси при зростанні підприємства. Із представленого матеріалу бачимо прямий зв'язок. Так, із збільшенням сільськогосподарського підприємства бізнес-процеси зміщуються від агрономії та зоотехнології як мистецтва до агрономії та зоотехнології як промислового конвеєра, де ключову роль відіграють стандартизація, автоматизація та багаторівневий контроль.

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

До ключових економічних показників за допомогою яких можна оцінити ефективність бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств належать собівартість продукції, рівень операційних витрат, прибуток та рентабельність виробництва, а також показники фінансової стійкості й ліквідності. Виробнича ефективність характеризується врожайністю сільськогосподарських культур, продук-

тивністю тваринництва, фондівдачею, матеріалівдачею та тривалістю виробничого циклу. Ресурсну складову доцільно оцінювати через показники продуктивності праці, трудомісткості, енергоємності, ефективності використання земельних, матеріальних і технічних ресурсів. Управлінська ефективність бізнес-процесів визначається рівнем виконання планових показників, гнучкістю та адаптивністю процесів, якістю управлінських рішень, швидкістю реагування на зміни ринкового середовища та ступенем узгодженості між окремими бізнес-процесами.

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

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

$$EOBP = \frac{P_1 - P_0}{B_0} \quad (1),$$

де $EOBP$ — ефективність оптимізації бізнес-процесів;

P_1 — прибуток підприємства після впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів, грн;

P_0 — прибуток підприємства до оптимізації бізнес-процесів, грн;

B_0 — сукупні витрати на розробку та впровадження оптимізаційних заходів, грн

У наукових дослідженнях зустрічаємо оцінку бізнес-процесів у контексті їх зрілості. Зрілість бізнес-процесів відображає ступінь їх формалізації, стандартизації, керованості та орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. Для великотоварних сільськогосподарських формувань оцінка зрілості

дозволяє виявити слабкі місця в процесній архітектурі та визначити потенціал для подальшого вдосконалення. Оцінка зрілості бізнес-процесів, як правило, ґрунтується на використанні моделей зрілості, які передбачають поетапний розвиток процесів від початкового, неформалізованого рівня до оптимізованого та інноваційно орієнтованого. Ключовими критеріями такої оцінки виступають рівень регламентації та документування бізнес-процесів, чіткість розподілу відповідальності, наявність системи показників ефективності, використання цифрових технологій, а також здатність процесів до адаптації та безперервного вдосконалення. Застосування моделей зрілості дає змогу не лише визначити поточний рівень розвитку бізнес-процесів, а й сформувати "дорожню карту" їх трансформації з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Опрацювання наукових джерел [9; 21] дає підстави для розробки методичних підходів оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, котрі враховують галузеву специфіку аграрного виробництва, сезонність, високу ресурсоємність, залежність від природно-кліматичних умов та багатостадійність виробничо-логістичних процесів. Її застосування створить інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та дозволить комплексно оцінити рівень організації, керованості та адаптивності бізнес-процесів у межах великотоварних сільськогосподарських підприємств і визначити потенціал їх подальшого розвитку.

Отже, на першому етапі здійснюється ідентифікація та структурування бізнес-процесів [32] великотоварного сільськогосподарського підприємства з виділенням основних (рослинництво, тваринництво, зберігання та переробка продукції), допоміжних (матеріально-технічне забезпечення, ремонт і обслуговування техніки, енергозабезпечення) та управлінських процесів (планування, бюджетування, контроль, управління персоналом). Для кожного процесу визначаються цілі, ресурси, відповідальні підрозділи та взаємозв'язки, що дозволяє сформувати цілісну процесну модель аграрного підприємства.

Другий етап передбачає формування системи критеріїв оцінки зрілості бізнес-процесів з урахуванням аграрної специфіки. До основних критеріїв належать рівень регламентації технологічних операцій, стандартизація виробничих процесів відповідно до агротехнологічних вимог, наявність системи планування та контролю витрат, рівень механізації, автоматизації та

цифровізації (використання систем точного землеробства, GPS-моніторингу, агроінформаційних платформ), керованість сезонними ризиками, а також здатність процесів до адаптації в умовах змін кон'юнктури аграрного ринку. Для кожного критерію встановлюється шкала оцінювання за рівнями зрілості — від початкового до оптимізованого [29, с. 80].

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

Четвертий етап передбачає інтерпретацію отриманих результатів і визначення поточного рівня зрілості бізнес-процесів, а також ідентифікацію "вузьких місць", зумовлених технологічними, організаційними або управлінськими обмеженнями. Особлива увага приділяється оцінці узгодженості між виробничими та управлінськими процесами, що є критично важливим для забезпечення ритмічності та ефективності аграрного виробництва.

Завершальним етапом методики є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, які можуть включати вдосконалення агротехнологічних регламентів, оптимізацію використання земельних і технічних ресурсів, розширення цифрових інструментів управління, розвиток компетенцій управлінського персоналу та впровадження механізмів безперервного поліпшення [17]. Реалізація запропонованої методики сприятиме підвищенню ефективності функціонування бізнес-процесів і забезпеченню сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

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

що відображає загальний рівень узгодженості, керованості та відтворюваності бізнес-процесів.

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

$$I_{pm} = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot K_i) \quad (2),$$

де I_{pm} — інтегральний показник процесної зрілості;

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

w_i — ваговий коефіцієнт i -го критерію, що відображає його значущість ($\sum w_i = 1$);

n — загальна кількість критеріїв оцінювання.

Для наповнення формули зазвичай використовують модель CMMI (Capability Maturity Model Integration) [16] або BPMМ (Business Process Maturity Model). Якщо CMMI фокусується на спроможності (що менеджмент підприємства може зробити), то BPMМ — на процесній зрілості (як менеджмент організовує роботу в масштабах усього підприємства). Критерії (K_i) часто групують за такими напрямками:

1. Дизайн процесу (K_1) — наскільки чітко описані та регламентовані процеси.

2. Виконавці (K_2) — рівень знань, навичок та мотивації персоналу.

3. Власники процесів (K_3) — наявність відповідальних осіб та їхні повноваження.

4. Інфраструктура (K_4) — рівень автоматизації та наявність необхідних ІТ-систем.

5. Метрики (K_5) — наявність системи оцінки ефективності (KPI) для моніторингу ефективності.

6. Керованість процесу (K_6) — інтеграція бізнес-процесів у систему управління підприємства.

Представлена сукупність критеріїв доповнена критерієм керованості процесу, котрий характеризується рівнем культури безперервного вдосконалення, підтримки процесного підходу з боку керівництва, стратегічної орієн-

Таблиця 2. Рівні зрілості бізнес-процесів (згідно з моделями CMMI та BPMМ)

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

Джерело: узагальнено авторами на основі [21].

тації бізнес-процесів, здатністю підприємства до управління змінами, системністю управлінських рішень, готовністю до інновацій та цифрової трансформації.

Рівні зрілості бізнес-процесу ідентифікують за результатом. Так, отримане значення I_{pm} зазвичай інтерпретують відповідно до п'яти рівнів (табл. 2).

Науковці рекомендують [30, с. 145], що вагові коефіцієнти (w_i) найкраще визначати експертним шляхом або методом аналізу ієрархій (МАІ), залучаючи топ-менеджмент компанії.

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

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами ознак технологічної модернізації, ринковості, фінансової та екологічної стійкості, соціальної відповідальності вимагає розробки управлінського інструментарію для оптимізації бізнес-процесів з метою перетворення великотоварного сільськогосподарського підприємства з простого виробника на високотехнологічну, соціально орієнтовану та фінансово стійку бізнес-систему.

Бізнес-процеси — це керована сукупність різних видів діяльності та біологічних трансформацій у сільськогосподарських підприємствах, умовою здійснення яких є залучення одного або кількох видів ресурсів та створення

продукту, що представляє цінність для споживача. Нерідко такими споживачами є ті сільськогосподарські підприємства, які організовують замкнутий цикл виробництва, тим самим суттєво збільшуючи додану вартість готової продукції.

Використання для оцінки зрілості бізнес-процесів інтегрального показника дозволяє врахувати не лише технологічну складність агровиробництва, а й специфіку організаційного управління в умовах територіальної розсоєдженості активів. Запропоновано математичний інструментарій розрахунку інтегрального індексу як середньозваженої величини, де вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом. Це забезпечує високу точність діагностики "вузьких місць" у системі управління та дозволяє ідентифікувати поточний рівень зрілості бізнес-процесу (від початкового до оптимізованого).

Література:

1. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, 2006. 272 p.
2. Андрушків Б. М., Мельник А. М. Формування системи бізнес процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (1). С. 91—97.
3. Арєф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 89—93.
4. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
5. Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Економіка і управління. 2020. Т. 31, № 6. С. 89—93.
6. Гальків А.І., Грищук Д.В. До питання генезису поняття "бізнес-процес". Сталий розвиток економіки. 2016. № 3. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/121704.pdf>
7. Гелей А. О. Критерії та підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів торговельних підприємств. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/9.pdf
8. Гнатишин А. Б., Великий Р. І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. Агросвіт. 2024. № 22. С. 58—69.
9. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. Молодий вчений. 2023. № 1. С. 145—150.
10. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. Ефективна економіка. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>
11. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
12. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A185
13. Дрюченко А. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 1 (3). С. 32—35.
14. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Economic synergy. 2022. Is. 4. С. 82—91.
15. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85—91.
16. Коптєва Г.М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785>
17. Корнійко Я., Юрцева О. Цифрова зрілість підприємства в управлінні бізнес-процесами ланцюгів поставок. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка". 2024. Вип. 18. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/644>
18. Крейдич І. М., Івата В. В., Швець К. М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15
19. Лободяк С.І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507>

20. Мельник А. О., Соловйова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. Економічний форум. 2020. № 3. С. 63—70.

21. Мислюк В.С. Методичні підходи до оцінювання рівня зрілості організаційного дизайну корпоративного підприємництва. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 4. С. 64—71.

22. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне, 2014. 158 с.

23. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. К.: Вид-во "Наш формат", 2019. 624 с.

24. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20240903#Text>

25. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174>

26. Світлишин І. І. Категоріальний аналіз поняття "бізнес-процес". Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 58—64.

27. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 115—119.

28. Чорнобай А. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125—131.

29. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. Економіка: реалії часу. 2024. № 2. С. 74—84.

30. Шитікова Л., Пуліна Т., Ярошенко О. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2025. № 4. С. 142—150.

31. Шматько Н.М., Яковенко С.В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 119—124.

32. Шульга О.А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. Економіка

та суспільство. 2025. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/6798>

References:

1. Hammer, M. and Champy, J. (2006), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, New York, USA.

2. Andrushkiv, B.M. and Melnyk, L.M. (2015), "Formation of the enterprise business process system in the context of sustainable development", *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 2, iss. 1, pp. 91—97.

3. Arefiev, S.O. and Potseluiko, V.A. (2017), "Business processes of the enterprise: essence and classification", *Formation of Market Relations in Ukraine*, vol. 12, pp. 89—93.

4. Bahorka, D. and Vertseva, A. (2024), "Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises", *Economy and Society*, [Online], vol. 66. doi:10.32782/2524-0072/2024-66-40.

5. Brin, P.V. and Zvonko, Ye.O. (2020), "Ways of assessing the competitiveness of a business process and its contribution to enterprise competitiveness", *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, vol. 31, iss. 6, pp. 89—93.

6. Halkiv, L.I. and Hryshchuk, D.V. (2016), "On the genesis of the concept of "business process", *Sustainable Development of the Economy*, [Online], vol. 3, available at: <https://journals-indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121704.pdf> (Accessed 29 January 2026).

7. Helei, L.O. (2011), "Criteria and approaches to assessing the maturity of business processes of trading enterprises", available at: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/9.pdf (Accessed 30 January 2026).

8. Hnatyshyn, L.B. and Velykyi, R.I. (2024), "Assessment of the competitiveness of farms for management purposes", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 58—69.

9. Holionko, N. and Kondratieva, K. (2023), "Methodological approaches to assessing the digital maturity of an organization", *Young Scientist*, vol. 1, pp. 145—150.

10. Hrechko, A.V. and Zakharov, N.V. (2024), "The essence of the concept of business process", *Efficient Economy*, [Online], vol. 9. doi:10.32702/2307-2105.2024.9.25.

11. Demydenko, V.V. (2015), "Business process management as a component of the process approach to enterprise management", *Efficient Economy*, [Online], vol. 11. available at: <http://>

www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517 (Accessed 28 January 2026).

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Activities of enterprises", available at: https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A185 (Accessed 20 January 2026).

13. Driuchenko, L.D. (2010), "Implementation of tools for modeling and optimization of business processes in the activities of local self-government bodies", Public Administration: Theory and Practice, vol. 1, iss. 3, pp. 32—35.

14. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), "Management of digitalization of enterprise business processes", Economic Synergy, vol. 4, pp. 82—91.

15. Klymchuk, M.M. (2020), "Conceptual and methodological foundations of business process management at the enterprise", Formation of Market Relations in Ukraine, vol. 12, pp. 85—91.

16. Koptieva, H.M. (2020), "Approaches to assessing the maturity of enterprise business processes from the standpoint of economic security", Efficient Economy, [Online], vol. 4. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785> (Accessed 25 January 2026).

17. Korniiiko, Ya. and Yurtseva, O. (2024), "Digital maturity of an enterprise in managing business processes of supply chains", Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics", [Online], vol. 18. available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/644> (Accessed 27 January 2026).

18. Kreidych, I.M., Ivata, V.V. and Shvets, K.M. (2015), "Conceptual provisions of business process reengineering at enterprises", Efficient Economy, [Online], vol. 12. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15 (Accessed 21 January 2026).

19. Lobodiak, S.I. (2025), "Essence and classification of enterprise business processes: theoretical aspect", Economy and Society, [Online], vol. 78. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507> (Accessed 21 January 2026).

20. Melnyk, A.O. and Soloviova, T.M. (2020), "Features of applying business process reengineering at domestic enterprises", Economic Forum, vol. 3, pp. 63—70.

21. Mysyliuk, V.S. (2021), "Methodological approaches to assessing the maturity level of organizational design of corporate entrepreneurship", State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 4, vol. pp. 64—71.

22. Netepchuk, V.V. (2014), Upravlinnya biznes-protsesamy [Business process management], Rivne, Ukraine.

23. Porter, M. (2019), Konkurentna perevaha: yak dosyhaty stabil'no vysokykh rezul'tativ [Competitive advantage: creating and sustaining superior performance], Kyiv, Nash Format, Ukraine.

24. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 24 January 2026).

25. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On peculiarities of regulation of activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transition period and associations of legal entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (Accessed 24 January 2026).

26. Svitlyshyn, I.I. (2023), "Categorical analysis of the concept of "business process", Economics, Management and Administration, vol. 2, pp. 58—64.

27. Terletska, Yu.O. (2024), "Business process management as a factor of optimizing enterprise operational activity", Investments: Practice and Experience, vol. 2, pp. 115—119.

28. Chornobai, L.I. and Duma, O.I. (2013), "Enterprise business processes: general characteristics and economic essence", Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, vol. 769, pp. 125—131.

29. Shymanovska-Dianych, L.M. and Lozova, O.V. (2024), "Impact of digital maturity on the transformation of enterprise business processes in the context of changes in the economy of Ukraine", Economy: Realities of Time, vol. 2, pp. 74—84.

30. Shytikova, L., Pulina, T. and Yaroshenko, O. (2025), "Assessment of the effectiveness of adapted business processes in the context of digital transformation", Management and Entrepreneurship: Development Trends, vol. 4, pp. 142—150.

31. Shmatko, N.M. and Yakovenko, S.V. (2025), "Analytical review of enterprise business processes", Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management, vol. 36, iss. 1, pp. 119—124.

32. Shulha, O.A. (2025), "Methodological approaches to the analysis of enterprise business processes", Economy and Society. [Online], vol. 79. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6798> (Accessed 27 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

Прорецензовано / Revised: 07.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26