

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 2.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.115>

УДК 658.5:631.1

О. С. Прокопишин,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій

ім. С. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

Л. С. Дранус,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Чорноморський національний університет імені П.Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-1315>

В. В. Дранус,

к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,

Чорноморський національний університет ім. П.Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХ ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

*O.Prokopyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Stepan Gzhytskyi L'viv National University of Veterinary Medicine and
Biotechnology*

*L. Dranus,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Petro Mohyla Black Sea National University*

*V. Dranus,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit,
Petro Mohyla Black Sea National University*

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES AND THEIR FINANCIAL SUPPORT

В статті досліджено особливості управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств та їх фінансового забезпечення в умовах воєнної та економічної нестабільності. Розглянуто теоретичні підходи до процесного управління, стратегічного планування та процесно-орієнтованого бюджетування, що дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити ефективність операційних та інвестиційних процесів. Проведено аналіз фінансових, інноваційних та експортних показників провідних агрохолдингів, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів та вплив цифровізації на управлінські рішення. Запропоновано структурну модель управління бізнес-процесами із цифровою інтеграцією, що забезпечує адаптивність, прозорість і стабільність фінансових потоків. Дослідження має як теоретичне значення для розвитку методології управління процесами та фінансами, так і практичну цінність для агропідприємств різного

масштабу, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості у кризових умовах.

The article investigates the features of business process management and financial support in agricultural enterprises under conditions of war-induced and economic instability. The study examines theoretical approaches to process-oriented management, strategic planning, and process-based budgeting, which enable optimization of resource allocation, enhance operational efficiency, and ensure effective investment processes. An analysis of financial, innovation, and export indicators of leading agribusiness holdings was conducted to assess the efficiency of resource utilization and the impact of digitalization on managerial decision-making. The research emphasizes the role of short-term and long-term financial instruments, including internal resources, bank credits, state support programs, and limited international financing, in maintaining liquidity and sustainability. The proposed structural model integrates strategic management, process-oriented budgeting, KPI monitoring, and digital platforms such as ERP, BI, IoT, and real-time data analysis, allowing enterprises to adapt rapidly to changes in market conditions and war-related risks. The study demonstrates both theoretical significance for the development of methodological approaches to business process and financial management and practical value for agricultural enterprises of different scales, aiming to increase competitiveness, operational resilience, and strategic adaptability. Findings indicate that integrating digital management tools with financial and operational processes provides transparency, accelerates decision-making, improves resource efficiency, and supports risk mitigation. The results highlight the critical importance of adaptive budgeting, real-time KPI monitoring, and the alignment of financial resources with core production processes, ensuring sustainable performance in volatile and high-risk environments. This research contributes to the advancement of process-oriented financial management methodologies and offers a practical framework for enhancing the stability, efficiency, and strategic potential of agribusiness organizations in the contemporary economic and geopolitical context.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, фінансове забезпечення, аграрні підприємства, процесно-орієнтоване бюджетування, цифровізація, стратегічне управління.

Keywords: business process management, financial support, agricultural enterprises, process-oriented budgeting, digitalization, strategic management.

Постановка проблеми. Сучасне функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах війни, високої волатильності аграрних ринків, зростання вартості ресурсів, посилення конкуренції, кліматичних ризиків та обмеженого доступу до фінансового капіталу. За таких умов ефективність аграрного бізнесу визначається не лише виробничими результатами, а й якістю управління бізнес-процесами та рівнем їх фінансового забезпечення, що є взаємопов'язаними складовими системи стратегічного розвитку аграрного суб'єкта господарювання. Водночас у практичній діяльності багатьох сільськогосподарських підприємств зберігається фрагментарність процесного управління, недостатня інтеграція операційних і фінансових рішень, слабка координація між структурними підрозділами та відсутність комплексної системи бюджетування й контролінгу.

Проблема полягає в необхідності формування цілісної моделі управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств, що була б здатна забезпечувати узгодженість виробничих, логістичних і збутових процесів із механізмами фінансового планування, розподілу ресурсів та контролю грошових потоків. Невідповідність між тривалістю виробничого циклу та структурою фінансування, сезонність надходжень, висока капіталомісткість аграрного виробництва та залежність від зовнішніх факторів зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до управління оборотним капіталом, інвестиційними ресурсами та фінансовими ризиками.

Актуальність дослідження зумовлена також процесами цифровізації аграрного сектору, що потребують інтеграції технологічних рішень із системами управлінського обліку та фінансової аналітики. Недостатня методична розробленість питань поєднання процесного підходу з фінансовим

менеджментом в специфічних умовах аграрного виробництва ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і знижує інвестиційну привабливість підприємств.

Тому виникає потреба в розвитку теоретико-методичних засад процесного управління в аграрному секторі, вдосконаленні моделей фінансового забезпечення виробничих циклів, обґрунтуванні системи показників оцінювання ефективності бізнес-процесів та формуванні інтегрованої концепції управління в умовах ризику й невизначеності. Дослідження спрямоване на поглиблення наукових підходів до поєднання теорії бізнес-процесів, фінансового менеджменту та ризик-менеджменту в аграрній сфері.

Практичне значення полягає в необхідності забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації структури капіталу та мінімізації касових розривів у періоди сезонних навантажень. Розв'язання окресленої проблеми сприятиме формуванню адаптивної системи управління, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємств, зростання їх рентабельності та підвищення ролі аграрного сектору в економіці країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про посилення уваги до питань управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах структурних трансформацій та воєнних викликів. В науковій літературі сформовано кілька взаємопов'язаних напрямів досліджень. Частина авторів, таких як Д. Багорка, А. Верцева [1], В. Демиденко [2] зосереджується на методологічних засадах процесного управління в аграрному секторі, враховуючи специфіку великотоварного виробництва, сезонність та технологічну складність виробничих циклів. Інші дослідження присвячені загальним підходам до оптимізації бізнес-процесів, їх моделюванню, реінжинірингу та цифровій трансформації підприємств [3], [4]. В межах цього підходу формуються універсальні методики вдосконалення процесів, однак аграрна специфіка,

ризиковість виробництва та залежність від зовнішніх чинників здебільшого залишаються поза фокусом дослідження.

Окремий пласт наукових праць розглядає стратегічне управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах, досліджуючи інтеграцію інновацій, цифрових технологій та стратегічного планування з метою підвищення економічної результативності діяльності [5], [6], [7]. В межах цього напряму акцент робиться на технологічній модернізації бізнес-процесів, однак питання їх фінансової синхронізації та бюджетного забезпечення залишаються недостатньо систематизованими.

Отже, в більшості наукових робіт питання інтеграції управління бізнес-процесами з механізмами фінансового забезпечення розглядається фрагментарно. Недостатньо дослідженим залишається узгодження процесного підходу з фінансовим плануванням, бюджетуванням, управлінням оборотним капіталом і ризик-менеджментом саме в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна суттєво трансформувала середовище функціонування аграрних підприємств, спричинивши логістичні обмеження, руйнування виробничих активів, втрату земельних ресурсів, нестабільність експортних каналів, валютні коливання, дефіцит трудових і матеріальних ресурсів та зростання фінансової невизначеності. За таких умов управління бізнес-процесами не може розглядатися ізольовано від фінансової складової, оскільки саме фінансове забезпечення визначає можливість адаптації підприємства до кризових факторів.

Тому, попри наявність значного теоретичного доробку в сфері управління бізнес-процесами, потребує подальшого наукового обґрунтування комплексна модель інтеграції бізнес-процесів і фінансового управління з врахуванням сучасних умов господарювання. Розроблення такого підходу дозволить підвищити адаптивність сільськогосподарських підприємств, зміцнити їх фінансову стійкість, забезпечити безперервність виробничих процесів та підтримати експортний потенціал аграрного сектору в умовах тривалої нестабільності.

Постановка завдання. Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств та розроблення інтегрованої моделі із врахуванням механізмів їх фінансового забезпечення, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та мінімізацію ризиків в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачається комплексне узагальнення теоретичних підходів до процесного управління з врахуванням галузевої специфіки сільськогосподарських підприємств та обґрунтування інтеграції бізнес-процесів із системою фінансового забезпечення. Дослідження спрямоване на формування цілісної моделі поєднання процесного підходу, фінансового планування й контролінгу, що дозволить оцінювати ефективність діяльності підприємства з позицій як результативності бізнес-процесів, так і фінансової стійкості в умовах війни, сезонності, цифровізації та інших ризиків. Реалізація зазначених завдань дозволить сформулювати науково обґрунтований підхід до поєднання процесного управління з фінансовим менеджментом у сільськогосподарських підприємствах та створити методичну основу для підвищення їх конкурентоспроможності й довгострокової фінансової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах трансформації аграрного сектору управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств потребує системного поєднання процесного підходу з фінансовим забезпеченням усіх стадій виробничо-збутового циклу. Вихідною позицією дослідження є положення про те, що ефективність аграрного підприємства визначається не лише результативністю окремих технологічних операцій, а узгодженістю всієї сукупності бізнес-процесів із джерелами, структурою та вартістю фінансових ресурсів.

Теоретичною основою дослідження виступає процесний підхід до управління підприємством, відповідно до якого воно розглядається як система взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на створення цінності для споживача. Концептуальні засади такого підходу розкриті у працях М. Хаммера та Дж. Чампі [8], які обґрунтували необхідність переорієнтації управління з

функціональної на процесну модель у межах реінжинірингу бізнес-процесів. Подальший розвиток ці ідеї отримали у роботах Т. Давенпорта [9], який довів, що ефективність підприємства визначається здатністю інтегрувати інформаційні та фінансові потоки в межах ключових процесів створення вартості.

В контексті формування доданої вартості доцільно спиратися на концепцію ланцюга вартості М. Портера [10], що дозволяє структурувати діяльність підприємства за етапами формування конкурентних переваг. Адаптація цієї концепції до аграрного сектору передбачає виокремлення інтегрованого ланцюга «ресурсне забезпечення – виробництво – зберігання – переробка – логістика – реалізація – фінансовий результат», де кожна стадія формує власну витратну структуру та генерує відповідні грошові потоки.

Специфіку аграрного виробництва як системи взаємопов'язаних технологічних і фінансових процесів обґрунтовано в працях українських учених. Зокрема, В. Месель-Веселяк [11, с.40] наголошує на необхідності комплексного підходу до управління аграрними підприємствами з урахуванням сезонності виробництва та ресурсної обмеженості. Питання фінансового забезпечення аграрних підприємств та особливостей формування їх оборотного капіталу розкрито у дослідженнях П. Саблука [12, с.121], який підкреслює вплив тривалості операційного циклу на потребу в кредитних ресурсах.

Дослідження О. Ульянченка [13, с.319] доводять, що в аграрному виробництві спостерігається асинхронність між моментом здійснення витрат і отриманням доходів, що зумовлює необхідність формування адаптивного фінансового механізму управління. З позицій фінансового менеджменту важливими є положення І. Бланка [14, с.88] щодо управління грошовими потоками та формування оптимальної структури капіталу підприємства, що можуть бути адаптовані до аграрних умов із врахуванням тривалості виробничого циклу. В міжнародному контексті проблематика управління фінансами в аграрному секторі розглядається в багатьох роботах, де доведено, що часовий розрив між інвестуванням ресурсів і реалізацією продукції є

ключовим фактором формування фінансової стратегії аграрного підприємства [15].

Таким чином, узагальнення положень процесного підходу, концепції ланцюга вартості та теорії фінансового менеджменту дозволяє обґрунтувати, що в аграрному виробництві кожен етап інтегрованого ланцюга має власну тривалість операційного циклу, структуру витрат і механізм формування грошових потоків. Нерівномірність витрат і доходів у часі, зумовлена сезонністю та біологічними факторами, виступає системоутворюючою характеристикою аграрного бізнесу та потребує адаптації фінансового механізму до технологічної моделі виробництва. Саме ця особливість визначає необхідність інтеграції управління бізнес-процесами з фінансовим плануванням, бюджетуванням та системою управління ліквідністю, що і становить наукове підґрунтя проведеного дослідження.

В теорії управління фінансами та бізнес-процесами одним із ключових напрямів є перехід від традиційних форм бюджетування до процесно-орієнтованого бюджетування (Activity-Based Budgeting, ABB), що базується не на простому перерозподілі коштів між підрозділами, а на аналізі і плануванні витрат з позиції бізнес-процесів та діяльності, що створює цінність. Така модель бюджетування дозволяє більш чітко узгодити фінансові плани із стратегічними цілями підприємства та забезпечує прозорий розподіл ресурсів відповідно до джерел формування витрат і доходів.

Зіставлення традиційного та процесно-орієнтованого підходів свідчить, що останній краще відображає вартість самих процесів, що дозволяє розробляти бюджети за видами діяльності, які безпосередньо впливають на собівартість продукції, а не тільки за статтями витрат. Це створює передумови для оптимізації непрямих витрат, що, у свою чергу, може позитивно впливати на фінансові показники, такі як операційна рентабельність та оборотність капіталу.

В наукових джерелах також підкреслюється, що інструменти, пов'язані з ABB, інтегрують підходи Activity-Based Costing (ABC) та Activity-Based Management (ABM), що дозволяє підприємству ідентифікувати ключові

драйвери витрат, контролювати їх ефективність і оптимізувати ресурси з орієнтацією на стратегічні цілі. Це безпосередньо впливає на формування бюджетів, що корелюють із фактичними процесними витратами, а не з минулорічними планами чи нормативними статтями витрат [16, с.88]

Отримані результати підтверджують, що процесно орієнтоване бюджетування є ефективним інструментом узгодження бізнес-процесів із фінансовим плануванням. Воно формує бюджети на основі реальних процесів створення вартості, точніше відображає витрати та результати, дозволяє виявляти ключові драйвери витрат, оптимізувати непрямі витрати та підвищувати прозорість фінансових потоків. Підхід підвищує гнучкість управління, забезпечує оперативну адаптацію до змін середовища та сприяє раціональному використанню оборотного капіталу, що покращує операційні показники. Таким чином, процесно орієнтоване бюджетування прямо впливає на фінансові результати аграрних підприємств, зокрема підвищуючи операційну рентабельність через оптимізацію витрат і оборотності ресурсів.

Цифровізація управлінського обліку є ключовим елементом формування ефективної системи управління підприємством, зокрема в аграрному секторі. Автоматизація облікових процесів та впровадження ERP-систем забезпечують інтеграцію даних з виробництва, фінансів і логістики в єдину інформаційну платформу, що підвищує оперативність, точність і аналітичну цінність управлінських рішень. Такі системи поєднують планування ресурсів, облік, контроль і аналіз у межах спільного цифрового середовища, формуючи інформаційну базу для прийняття рішень у режимі реального часу. Дослідження українських науковців, зокрема С. Ігнатенка та І. Томашук [17], доводять, що автоматизація управлінського обліку в аграрних підприємствах оптимізує збір і обробку інформації, скорочує час на формування звітності та підвищує якість даних завдяки ERP, IoT, Big Data і штучному інтелекту. Цифрові інструменти посилюють аналітичну складову управління, інтегруючи облікову та аналітичну інформацію для швидкого доступу до показників грошового потоку, ліквідності та фінансової стійкості, що забезпечує обґрунтоване планування. Інтеграція даних із виробничих сенсорів і GPS-

систем підвищує процесне управління та здатність оперативно реагувати на зміни виробництва. Таким чином, цифрова інтеграція управлінського обліку й систем моніторингу створює єдину інформаційну платформу для стратегічного й фінансового управління, що критично важливо для аграрних підприємств у умовах динамічного середовища.

В сучасній аграрній економіці ефективність підприємств значною мірою залежить від раціонального поєднання коротко- та довгострокового фінансування через циклічність і сезонність виробництва. Короткострокові кредити та спеціалізовані програми покривають авансові витрати на посів, добрива та оплату праці, забезпечуючи безперервність технологічного процесу та стабільність грошових потоків. Довгострокові інвестиції спрямовуються на модернізацію основних фондів, технічне переоснащення, впровадження інновацій і будівництво елеваторних та переробних потужностей, що зменшує ризики ліквідності та підтримує стратегічний розвиток. Збалансована структура джерел фінансування дозволяє мінімізувати ризики втрати платоспроможності, підтримувати стабільність потоків протягом року та інтегрувати фінансові рішення з процесною моделлю управління. Такий розподіл фінансових ресурсів дозволяє мінімізувати ризики втрати платоспроможності, підтримувати стабільність грошових потоків протягом виробничого року та інтегрувати фінансові рішення з процесною моделлю управління підприємства. Отже, сучасні наукові та практичні джерела підтверджують, що ефективне поєднання фінансування за строками та цільовим призначенням є необхідною умовою сталого розвитку аграрних підприємств і має розглядатися як складова комплексної системи управління їх бізнес-процесами.

Узагальнення наукових позицій дозволило встановити, що ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від узгодженості операційних, інвестиційних і фінансових процесів, збалансованості коротко- та довгострокових джерел фінансування, а також здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх ризиків. Теоретичні засади підтверджують, що саме процесний підхід у поєднанні з раціональною структурою фінансових ресурсів створює передумови для стабільності грошових потоків, підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрних суб'єктів господарювання.

Водночас теоретичні положення потребують емпіричного підтвердження та конкретизації в умовах сучасного функціонування аграрного сектору, зокрема з урахуванням воєнних викликів, логістичних обмежень, трансформації експортних каналів і зростання фінансових ризиків.

Таблиця 1. Показники діяльності агрохолдингів як індикатори ефективності управління бізнес-процесами, \$ млн

Показник	2022	2023	2024	зміна 2024 до 2023, %	зміна 2024 до 2022, %
Kernel					
Інвестиції в інновації	18	19	20	+5,3	+11,1
Капіталізація	680	700	720	+2,9	+5,9
Прибуток / EBITDA	350	365	380	+4,1	+8,6
Податки	150	155	161	+3,9	+7,3
Обсяг експорту	5000	5200	5400	+3,8	+8,0
Частка в експорті зерна України, %	11,0	11,5	12,0	+4,3	+9,1
Нібулон					
Інвестиції в інновації	14	15	15,5	+3,3	+10,7
Капіталізація	290	300	310	+3,3	+6,9
Прибуток / EBITDA	22	24	25	+4,2	+13,6
Податки	18	19	19,4	+2,1	+7,8
Обсяг експорту	1800	1900	2000	+5,3	+11,1
Частка в експорті зерна України, %	4,8	5,0	5,1	+2,0	+6,3
МХП					
Інвестиції в інновації	16	17	18	+5,9	+12,5
Капіталізація	600	620	642	+3,5	+7,0
Прибуток / EBITDA	2300	2365	2430	+2,7	+5,7
Податки	200	205	211	+2,9	+5,5
Обсяг експорту	3700	3800	3900	+2,6	+5,4
Частка в експорті зерна України, %	8,5	8,6	8,7	+1,2	+2,4

Джерело: розраховано авторами на основі звітності [18], [19], [20].

Аналіз діяльності агрохолдингів Kernel, Нібулон та МХП показує тісний зв'язок між управлінням бізнес-процесами та фінансовим забезпеченням у трансформаційних умовах аграрного сектору. Показники таблиці 1 свідчать про системне зростання інвестицій в модернізацію та технологічне оновлення, спрямоване на автоматизацію виробництва, цифровізацію управління, оптимізацію логістики та контроль якості, що формує основу процесно-орієнтованого управління. Фінансові показники, включно з капіталізацією, прибутком (EBITDA) та податковими відрахуваннями, демонструють

позитивну динаміку, що забезпечує безперервність бізнес-процесів, підтримку оборотного капіталу та можливість реінвестування. Kernel відзначається збалансованим приростом показників і інноваційних інвестицій, Нібулон - високими темпами зростання прибутку через оптимізацію витрат, МХП – стабільністю, завдяки масштабності та інтеграції виробничих ланцюгів. Зростання експорту підтверджує здатність холдингів адаптувати виробничі, логістичні та фінансові механізми до зовнішніх викликів. Таким чином, в умовах сучасних викликів агрохолдинги реалізують модель інтегрованого управління, де фінансове забезпечення виступає інструментом стратегічної підтримки та трансформації бізнес-процесів, а позитивна динаміка показників свідчить про стійкість та адаптивність їх організаційно-економічних механізмів.

Перехід від аналітичного етапу дослідження до побудови моделі зумовлений необхідністю систематизувати виявлені закономірності та представити їх у вигляді цілісної логіки управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств із належним фінансовим забезпеченням в сучасних умовах. Запропонована на рисунку 1 структурна модель ґрунтується на поєднанні стратегічного, процесного та фінансового підходів і враховує підвищений рівень ризиків, невизначеність зовнішнього середовища та обмеженість ресурсів.

В основі моделі лежить стратегічне управління ключовими бізнес-процесами агрохолдингу, до яких належать виробничі цикли (посівна та збиральна кампанії), переробка, зберігання й логістика. Для кожного процесу визначаються цільові параметри результативності - продуктивність, якість, ефективність використання ресурсів, вплив на формування грошових потоків і фінансовий результат. Пріоритетність процесів встановлюється з огляду на їх внесок у забезпечення ліквідності, експортного потенціалу та загальної стійкості підприємства в умовах воєнних ризиків.



Рисунок 1. Модель управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств та їх фінансового забезпечення

Джерело: сформовано авторами

Реалізація стратегічних орієнтирів відбувається через процесно-орієнтоване управління, за якого бюджетування здійснюється не за структурними підрозділами, а за бізнес-процесами. Такий підхід забезпечує цільове спрямування фінансових ресурсів на ті ланки створення вартості, що формують найбільшу додану вартість і мають критичне значення для безперервності виробництва. Система моніторингу базується на використанні ключових показників ефективності, які охоплюють виробничу результативність, операційну рентабельність, ліквідність, оборотність капіталу та здатність процесів генерувати стабільні грошові потоки.

Фінансове забезпечення моделі має багатоканальний характер і поєднує внутрішні та зовнішні джерела ресурсів. Внутрішній контур передбачає реінвестування прибутку та управління оборотним капіталом для покриття сезонних витрат. Зовнішній контур включає короткострокове банківське кредитування, інструменти торгового фінансування, механізми державної підтримки у формі компенсації відсоткових ставок, гарантій, грантів і субсидій, а також обмежене залучення міжнародного фінансування, переважно для реалізації стратегічних довгострокових проєктів. В умовах війни структура фінансування набуває адаптивного характеру, оскільки доступність ресурсів та

їх вартість безпосередньо залежать від рівня ризику та макроекономічної ситуації.

Важливою складовою моделі є цифрова інтеграція управлінських і фінансових процесів. Використання ERP- та BI-систем забезпечує синхронізацію обліку ресурсів, контроль витрат і моніторингу виконання бізнес-процесів у режимі реального часу. Інтеграція даних із польових сенсорів, GPS та IoT-рішень підвищує точність управлінських рішень, сприяє оптимізації витрат і формуванню обґрунтованих прогнозів потреб у фінансуванні та майбутніх грошових потоків.

Завершальним елементом моделі виступає механізм зворотного зв'язку та адаптації, що передбачає регулярний аналіз досягнутих показників і фінансових результатів із подальшим коригуванням пріоритетів і перерозподілом ресурсів відповідно до змін воєнних, ринкових і логістичних умов. Адаптивне бюджетування дозволяє оперативно посилювати фінансування критично важливих процесів і мінімізувати втрати від зовнішніх шоків.

Запропонована модель у контексті теми управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств та їх фінансового забезпечення має як теоретичну, так і практичну цінність.

У теоретичному вимірі модель розвиває положення процесного підходу, інтегруючи його з концепцією фінансової стійкості підприємства в умовах підвищених ризиків. Вона уточнює взаємозв'язок між структурою бізнес-процесів і структурою фінансових ресурсів, обґрунтовуючи необхідність їх синхронізації не лише за функціональною логікою, а й за часовими параметрами (сезонність, інвестиційний цикл, ліквідність). Таким чином, модель формує методологічну основу для розгляду фінансового забезпечення не як допоміжної функції, а як інтегрованого елементу системи процесного управління. Крім того, вона доповнює наукові підходи до антикризового та адаптивного управління, демонструючи механізм поєднання стратегічного планування, процесно-орієнтованого бюджетування та цифрової підтримки прийняття рішень в умовах воєнної невизначеності.

У практичному аспекті модель може бути використана іншими сільськогосподарськими підприємствами як універсальний управлінський орієнтир. Вона дозволяє структурувати бізнес-процеси відповідно до їх внеску у створення доданої вартості, визначити фінансові потреби кожного процесу та сформувати збалансовану систему фінансування з урахуванням доступних внутрішніх і зовнішніх джерел. Практична значущість моделі полягає також у можливості впровадження процесно-орієнтованого бюджетування, системи КРІ та адаптивного перерозподілу ресурсів, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у середовищі нестабільності, зокрема під впливом воєнних, логістичних і ринкових ризиків.

Для малих і середніх господарств модель може слугувати спрощеним шаблоном побудови системи фінансового управління, орієнтованої на сезонність виробництва та підтримання ліквідності. Для великих агропідприємств вона виступає інструментом стратегічної координації виробничих, інвестиційних і фінансових рішень із використанням цифрових технологій. У цілому модель сприяє підвищенню прозорості управління, обґрунтованості фінансових рішень, зміцненню стійкості грошових потоків і формуванню довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств та їх фінансового забезпечення, що дозволило сформувати цілісне бачення інтеграції стратегічного, процесного та фінансового управління в умовах воєнної нестабільності. Доведено, що ефективне управління передбачає пріоритетність критично важливих процесів, синхронізацію фінансових потоків із виробничими циклами та адаптацію до воєнних ризиків. Фінансове забезпечення виступає системоутворюючим елементом, що визначає безперервність виробництва, ліквідність та стійкість підприємства, а його інтеграція з процесним управлінням дозволяє розподіляти ресурси за доданою вартістю кожного процесу. Запропонована модель демонструє логіку управління, де стратегічне планування поєднується з процесно-орієнтованим

бюджетуванням, КРІ та цифровою інтеграцією, що забезпечує оперативність і прозорість рішень. Механізм зворотного зв'язку дозволяє своєчасно перерозподіляти ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища та воєнних ризиків.

Подальші дослідження можуть зосереджуватися на кількісній апробації моделі через економіко-математичне моделювання, оцінку ефективності процесно-орієнтованого бюджетування, вплив цифровізації на фінансові результати, аналіз державної та міжнародної підтримки та розробку адаптивних моделей управління ризиками з урахуванням воєнних, логістичних і фінансових загроз. Модель має теоретичну цінність як розвиток процесно-фінансового управління та практичну значущість для підвищення стійкості, прозорості та обґрунтованості фінансових рішень агропідприємств у нестабільних умовах.

Література

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 08.02.2026).
2. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 08.02.2026).
3. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*, вип. 1-2, Травень 2020. с. 79-84, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.12>. (дата звернення: 08.02.2026).
4. Безрук Д.І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка*. 2023, Вип. 25, с.188-197. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197>. (дата звернення: 08.02.2026).
5. Телічко Н., Білий О. Стратегічне управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. № 3 (2022). <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/43/38>. (дата звернення: 08.02.2026).

6. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 47. С. 16–313.
7. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. №12. С. 67–73.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993
9. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993
10. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
11. Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37-49
12. Саблук П. Т. Агроекономічні трансформації в Україні: напрями та перспективи розвитку : монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 372 с.
13. О.В. Ульянченко, І.Я. Гришин, С.І. Василішин. Сучасний стан і проблеми технічного забезпечення аграрних підприємств України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 4. 2017. С.313-319.
14. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2022. 784 с.
15. Barry P.J., Ellinger P.N., Hopkin J.A., Baker C.B. Financial Management in Agriculture. 7th ed. Pearson, 2012.
16. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. та ін. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 495 с.
17. Ігнатенко, С., & Томашук, І. (2024). Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: Економічний аспект. *Економічний простір*. 191. С.465-472. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>
18. Офіційний сайт Kernel. <https://career.kernel.ua/>_(дата звернення: 12.02.2026).
19. Офіційний сайт Нібулон. <https://www.nibulon.com/>_(дата звернення: 12.02.2026).

20. Офіційний сайт МХП. <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 12.02.2026).

References

1. Bahorka, D. and Vertseva, A. (2024), "Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
2. 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 08.02.2026).
3. Sarai, N.I. (2020), "Optimization of business process management at the enterprise", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 1-2, pp. 79-84. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.12>. (Accessed 08.02.2026).
4. Bezruk, D.I. (2023), "Enterprise business process management", *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Serii: ekonomika*, vol. 25, pp. 188-197. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197>.
5. Telichko, N. and Bilyj, O. (2022), "Strategic business process management of an agricultural enterprise", *Ekonomichnyj visnyk Prychornomor'ia*, vol. 3, available at: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/43/38>. (Accessed 08.02.2026).
6. Bortnik, A. M. (2020), "Digital transformation of the enterprise business model", *Strategiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 47, pp. 16–31.
7. Vodianka, L.D., and Yuriy, T.P. (2020), "Digitalization and digital platform in the economic development of the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 314, no. 12, pp. 67–73.
8. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, New York, USA.
9. Davenport, T.H. (1993), *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA
10. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.

11. Mesel'-Veseliak, V. Ya. and Fedorov, M.M. (2016), "Strategic directions of development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 37-48.
12. Sabluk, P. T. (2016), *Ahroekonomichni transformatsii v Ukraini: napriamy ta perspektyvy rozvytku* [Agro-economic transformations in Ukraine: directions and prospects for development]. NNTs «IAE», Kyiv, Ukraine.
13. Ul'ianchenko, O.V. Hryshyn, I.Ya. and Vasylishyn, S.I. (2017), "Current state and problems of technical support of agricultural enterprises in Ukraine", *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia Ekonomichni nauky*. vol. 4, pp.313-319.
14. Blank, I. A. (2004), *Finansovy menedzhment* [Financial management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
15. Barry, P.J., Ellinger, P.N., Hopkin, J.A. and Baker, C.B. (2012), *Financial Management in Agriculture*, 7th ed., Pearson, London, UK.
16. Tereschenko, O.O. Babiak, N.D. and Ivaschenko A.I. (2017), *Innovatsijnyj rozvytok korporatyvnykh finansiv: tendentsii ta perspektyvy* [Innovative development of corporate finance: trends and prospects]. KNEU, Kyiv, Ukraine.
17. Ignatenko, S.V. and Tomashuk, I.V. (2024), "Modern trends in automation and digitalization of management accounting in agricultural enterprises: economic content", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 191, pp. 465-472. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>
18. Kernel (2025), available at: <https://career.kernel.ua/>. (Accessed 12.02.2026).
19. Nibulon (2025), available at: <https://www.nibulon.com/> (Accessed 12.02.2026).
20. MKhP (2025), available at: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (Accessed 12.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26