

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АЙСБЕРГ»
РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ
ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

Науковий керівник: к.е.н.

Валерій ШЕВЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії

і економіки підприємства

Одеського державного аграрного
університету

Ольга ПЕТРЕНКО

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти заочної
форми навчання освітньо-професійної
програми «Менеджмент» спеціальності 073
«Менеджмент»

Олена ГАБРЕНКО

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

*Використання ідей і текстів інших авторів
має посилання на відповідне джерело*

_____ Олена ГАБРЕНКО

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Олени ГАБРЕНКО

1. Тема роботи: «Управління бізнес-процесами в ТОВ «Айсберг»
Роздільнянського району Одеської області на засадах принципів
Європейського Зеленого курсу».

керівник роботи к.е.н. Шевченко В.В., затверджені наказом ректора
Одеського державного аграрного університету № 150 -з від «05» листопада
2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – *є процеси управління бізнес-процесами
аграрних підприємств.*

4. Предмет дослідження – *є сукупність теоретичних, методичних і
практичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства на основі
принципів Європейського зеленого курсу.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *дослідити сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до їх
управління;*

– *розглянути принципи Європейського зеленого курсу та їх значення для
трансформації управління підприємствами;*

– *узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності
управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *проаналізувати організаційно-правові умови діяльності ТОВ
«Айсберг»;*

– *здійснити характеристику основних бізнес-процесів підприємства;*

– *оцінити ефективність управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг».*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– *сформулювати стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів
підприємства в контексті Європейського зеленого курсу;*

– розробити пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами;

– обґрунтувати впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику як напряму удосконалення бізнес-процесів підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Визначення сутності поняття «бізнес-процеси». Підходи до управління бізнес-процесами. Принципи Європейського Зеленого курсу та їх значення для управління підприємствами. Вплив принципів Європейського зеленого курсу на бізнес-процеси підприємства. Підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів. Система показників оцінювання ефективності бізнес-процесів на засадах сталого розвитку. Система показників оцінювання ефективності бізнес-процесів на засадах сталого розвитку.

6.2. До аналітичного розділу: *Вартість та структура чистого доходу від реалізації продукції. Організаційна структура управління ТОВ «Айсберг». Характеристика основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Оцінка рівня формалізації бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Карта основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Аналіз виробничих бізнес-процесів в рослинництві. Аналіз бізнес-процесу матеріально-технічного забезпечення. Аналіз бізнес-процесу збуту продукції. Показники ефективності виробничих бізнес-процесів. Показники ефективності бізнес-процесу управління запасами. Показники ефективності управління трудовими бізнес-процесами. Показники фінансової ефективності бізнес-процесів. Комплексна оцінка бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» за принципами сталого розвитку.*

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: *PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на удосконалення бізнес-процесів. SWOT-аналіз ТОВ «Айсберг» у контексті удосконалення бізнес-процесів. Дерево стратегічних цілей удосконалення бізнес-процесів. Цільові показники удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» до 2030 року. Удосконалена модель управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» на засадах принципів Європейського зеленого курсу. RACI-матриця відповідальності в системі управління бізнес-процесами. Система цифрового моніторингу та оцінювання ефективності бізнес-процесів. Система KPI для оцінювання бізнес-процесів. Послідовність технологічних операцій вирощування соняшнику за ресурсозберігаючою технологією. Економічна ефективність впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику.*

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *законодавчі та нормативно-правові акти України, документи Європейського Союзу щодо реалізації Європейського зеленого курсу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність ТОВ «Айсберг», інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет.*

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Олена ГАБРЕНКО

Науковий керівник _____ Валерій ШЕВЧЕНКО

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Габренко О. О. Управління бізнес-процесами в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області на засадах принципів Європейського Зеленого курсу – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. Сучасний розвиток економіки характеризується посиленням впливу глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів на діяльність підприємств. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів, необхідність підвищення енергоефективності виробництва та впровадження принципів сталого розвитку зумовлюють потребу у трансформації традиційних підходів до управління підприємствами. Особливого значення набуває Європейський зелений курс (European Green Deal), який визначає стратегічні орієнтири переходу до кліматично нейтральної, ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки. Для українських підприємств адаптація до принципів Європейського зеленого курсу стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, розширення можливостей виходу на європейські ринки та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами аграрних підприємств на основі принципів Європейського зеленого курсу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до їх управління;
- розглянути принципи Європейського зеленого курсу та їх значення для трансформації управління підприємствами;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку;
- проаналізувати організаційно-правові умови діяльності ТОВ «Айсберг»;
- здійснити характеристику основних бізнес-процесів підприємства;
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг»;
- сформулювати стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства в контексті Європейського зеленого курсу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами;
- обґрунтувати впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику як напряму удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-процесами аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства на основі принципів Європейського зеленого курсу.

У процесі дослідження використано такі *методи*: монографічний – для вивчення наукових підходів до управління бізнес-процесами; аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень; порівняльного аналізу – для оцінювання діяльності підприємства; графічний – для візуалізації результатів дослідження; економіко-статистичний – для аналізу показників діяльності підприємства; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів; абстрактно-логічний – для формування висновків та пропозицій; метод групування – для систематизації показників оцінювання ефективності бізнес-процесів; процесний підхід – для дослідження структури та взаємозв'язків бізнес-процесів підприємства; PEST-аналіз і SWOT-аналіз – для оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємства; метод експертних оцінок – при формуванні стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів; метод моделювання – для розробки удосконаленої моделі управління бізнес-процесами, системи цифрового моніторингу та ключових показників ефективності (KPI).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами підприємства на основі принципів європейського зеленого курсу» досліджено сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до їх управління; розглянуто принципи Європейського зеленого курсу та їх значення для трансформації управління підприємствами; узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку.

У другому розділі «Аналіз системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Айсберг» – проаналізовано організаційно-правові умови діяльності ТОВ «Айсберг»; здійснено характеристику основних бізнес-процесів підприємства; дано оцінку ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг».

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Айсберг» на засадах принципів європейського зеленого курсу» обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства в контексті Європейського зеленого курсу; розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами; обґрунтовано впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику як напряму удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» на засадах принципів Європейського зеленого курсу, впровадженні системи цифрового моніторингу бізнес-процесів, формуванні системи KPI та обґрунтуванні ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Кваліфікаційна робота містить 82 сторінок, 26 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 99 найменування.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, Європейський зелений курс, сталий розвиток, ресурсозбереження, цифровізація, KPI, цифровий моніторинг, аграрне підприємство, ресурсозберігаюча технологія, соняшник.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	6
1.1. Сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до їх управління	6
1.2. Принципи Європейського Зеленого курсу та їх значення для трансформації управління підприємствами	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АЙСБЕРГ»	30
2.1. Організаційно-правові умови діяльності підприємства	30
2.2. Характеристика основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»	37
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АЙСБЕРГ» НА ЗАСАДАХ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	56
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення бізнес- процесів підприємства в контексті Європейського Зеленого курсу	56
3.2. Удосконалення організаційного механізму управління бізнес- процесами підприємства	63
3.3. Впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику	71
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки характеризується посиленням впливу глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів на діяльність підприємств. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів, необхідність підвищення енергоефективності виробництва та впровадження принципів сталого розвитку зумовлюють потребу у трансформації традиційних підходів до управління підприємствами. Особливого значення набуває Європейський зелений курс (European Green Deal), який визначає стратегічні орієнтири переходу до кліматично нейтральної, ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки. Для українських підприємств адаптація до принципів Європейського зеленого курсу стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, розширення можливостей виходу на європейські ринки та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

У цих умовах особливої актуальності набуває управління бізнес-процесами підприємства, оскільки саме бізнес-процеси забезпечують трансформацію ресурсів у кінцевий результат діяльності та визначають рівень ефективності використання виробничого потенціалу. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління бізнес-процесами дозволяє не лише підвищити економічну результативність діяльності підприємства, але й забезпечити зниження негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Питання управління бізнес-процесами, процесного підходу до управління, оцінювання ефективності бізнес-процесів та їх удосконалення досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії та практики процесного управління зробили Лободяк С. І. [28], Чорнобай Л. І., Дума О. І. [65,66], Коваль К. В. [20], Бойчук Н. Я. [5], Орел В. В. [5], Командровська В. Є. [23], Морозенко О. Ю. [23] та

інші вчені. Водночас питання адаптації системи управління бізнес-процесами до вимог Європейського зеленого курсу, особливо на рівні аграрних підприємств, потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами аграрних підприємств на основі принципів Європейського зеленого курсу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до їх управління;
- розглянути принципи Європейського зеленого курсу та їх значення для трансформації управління підприємствами;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку;
- проаналізувати організаційно-правові умови діяльності ТОВ «Айсберг»;
- здійснити характеристику основних бізнес-процесів підприємства;
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг»;
- сформулювати стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства в контексті Європейського зеленого курсу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами;
- обґрунтувати впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику як напряму удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-процесами аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства на основі принципів Європейського зеленого курсу.

У процесі дослідження використано такі *методи*: монографічний – для вивчення наукових підходів до управління бізнес-процесами; аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень; порівняльного аналізу – для оцінювання діяльності підприємства; графічний – для візуалізації результатів дослідження; економіко-статистичний – для аналізу показників діяльності підприємства; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів; абстрактно-логічний – для формування висновків та пропозицій; метод групування – для систематизації показників оцінювання ефективності бізнес-процесів; процесний підхід – для дослідження структури та взаємозв'язків бізнес-процесів підприємства; PEST-аналіз і SWOT-аналіз – для оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємства; метод експертних оцінок – при формуванні стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів; метод моделювання – для розробки удосконаленої моделі управління бізнес-процесами, системи цифрового моніторингу та ключових показників ефективності (KPI).

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, документи Європейського Союзу щодо реалізації Європейського зеленого курсу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність ТОВ «Айсберг», інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» на засадах принципів Європейського зеленого курсу, впровадженні системи цифрового моніторингу бізнес-процесів, формуванні системи KPI та обґрунтуванні ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

1.1. Сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до управління ними

У сучасних умовах розвитку економіки відбувається трансформація підходів до управління підприємствами, що зумовлює перехід від функціональної до процесно-орієнтованої моделі управління. У центрі цієї трансформації знаходиться категорія бізнес-процесів, яка визначає логіку функціонування підприємства та ефективність використання його ресурсів.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності бізнес-процесів. Так, С. І. Лободяк трактує бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних дій, що забезпечують трансформацію ресурсів у результат, який має цінність для споживача [28, с. 336–337]. Подібної позиції дотримуються і Л. І. Чорнобай та О. І. Дума, які розглядають бізнес-процеси як систему взаємопов'язаних операцій, що формують цілісну діяльність підприємства [66, с. 125–127].

Для поглиблення теоретичного розуміння категорії «бізнес-процеси» доцільно узагальнити наукові підходи до її визначення. У різних авторів це поняття розкривається через послідовність дій, трансформацію ресурсів, створення цінності для споживача, досягнення цілей підприємства та забезпечення керованості його діяльності. Порівняння визначень дозволяє виявити спільні ознаки бізнес-процесів і визначити ті аспекти, які є найбільш важливими для подальшого дослідження управління ними на підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «бізнес-процеси»

Автор	Визначення
С. І. Лободяк	«Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних дій, спрямованих на перетворення ресурсів у результат, що має цінність для споживача» [28, с. 336].
Л. І. Чорнобай, О. І. Дума	«Бізнес-процеси підприємства являють собою сукупність взаємопов’язаних операцій, що забезпечують перетворення ресурсів у результати діяльності» [66, с. 125–126].
Л. І. Чорнобай	«Бізнес-процеси – це структуровані елементи діяльності підприємства, що формують ієрархічну систему його функціонування» [65, с. 171].
К. В. Коваль	«Бізнес-процес – це логічно завершена послідовність дій, яка має вхід, вихід і створює додану вартість» [20, с. 102].
О. В. Тур, А. С. Матусевич	«Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов’язаних робіт, що забезпечують створення продукції або послуг відповідно до потреб споживача» [60].
Л. А. Рибалко-Рак, В. І. Опришко, Л. П. Білан, Р. В. Держій	«Бізнес-процеси є основою функціонування підприємства та забезпечують його адаптацію до змін зовнішнього середовища» [56, с. 347].
Н. Я. Бойчук, В. В. Орел	«Бізнес-процеси – це взаємопов’язані види діяльності, що формують єдину систему створення продукції або послуг підприємства» [5, с. 173].
В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко	«Бізнес-процес – це безперервний ланцюг операцій, спрямованих на досягнення певного результату» [23, с. 1].

Джерело: побудовано автором

Аналіз наведених визначень свідчить, що більшість авторів розглядають бізнес-процес як сукупність взаємопов’язаних дій або операцій, спрямованих на досягнення певного результату. Такий підхід є логічним, оскільки саме послідовність дій і наявність результату відрізняють бізнес-процес від окремої функції чи операції.

Водночас у частини визначень акцент зроблено переважно на внутрішній організації діяльності підприємства, тоді як недостатньо розкрито зв’язок бізнес-процесів із зовнішнім середовищем, потребами споживачів і стратегічними цілями підприємства. Наприклад, трактування бізнес-процесу лише як «ланцюга операцій» є дещо звуженим, оскільки не повністю відображає його управлінське значення, взаємозв’язок із ресурсами, відповідальними виконавцями, показниками ефективності та кінцевою цінністю.

Більш повними є підходи, у яких бізнес-процес розглядається як система дій, що має вхід, вихід, ресурси, результат і орієнтацію на споживача. Такі

визначення краще відповідають сучасній логіці процесного управління, оскільки дозволяють не лише описати процес, а й оцінити його ефективність, виявити резерви оптимізації та визначити напрями удосконалення.

З позиції об'єкту дослідження найбільш доцільним є інтегроване розуміння бізнес-процесу як впорядкованої сукупності взаємопов'язаних дій, що забезпечують перетворення ресурсів у результат, створюють цінність для споживача та підлягають управлінню, оцінюванню й удосконаленню з урахуванням економічних, екологічних і соціальних критеріїв. Саме такий підхід дозволяє пов'язати управління бізнес-процесами з принципами Європейського зеленого курсу.

Важливим є акцент на системному характері бізнес-процесів. Зокрема, Л. І. Чорнобай підкреслює, що підприємство доцільно розглядати як сукупність ієрархічно структурованих процесів, кожен із яких виконує певну функцію у створенні кінцевого результату [65, с. 173]. Це дозволяє сформувати уявлення про бізнес-процеси як про складну систему, що має внутрішню структуру, логіку функціонування та взаємозв'язки.

З позицій змістовного наповнення бізнес-процеси характеризуються такими ознаками: наявність входу і виходу, чітка послідовність операцій, орієнтація на результат і споживача, а також можливість вимірювання ефективності. Такі характеристики дозволяють розглядати бізнес-процеси як об'єкт управління, який піддається аналізу, моделюванню та оптимізації [29].

Особливе значення у теорії бізнес-процесів має їх класифікація. Зокрема, К. В. Коваль виділяє основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси залежно від їх ролі у створенні цінності [20, с. 102–104]. Основні процеси безпосередньо формують продукт або послугу, допоміжні забезпечують їх реалізацію, а управлінські - координують діяльність підприємства. Така класифікація дозволяє визначити пріоритети в управлінні та оптимізації процесів.

У сучасній теорії та практиці менеджменту сформовано різноманітні підходи до управління бізнес-процесами, що відображають еволюцію

управлінських концепцій та адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. Кожен із підходів має власні теоретичні засади, інструментарій та сферу застосування, що визначає його ефективність у конкретних умовах функціонування підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати основні моделі управління бізнес-процесами, виділити їх характерні особливості, переваги та обмеження, що є необхідним для обґрунтування вибору найбільш доцільного підходу в практичній діяльності підприємства.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що бізнес-процеси виступають інтегруючим елементом між ресурсами підприємства та результатами його діяльності. Вони забезпечують узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю та формують основу для підвищення ефективності функціонування підприємства [28, с. 338].

Розвиток концепції бізнес-процесів зумовив формування процесного підходу до управління. За визначенням Д. Є. Козенкова, Т. В. Альошиної та І. В. Гайдука, процесний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів, управління якими здійснюється з метою досягнення стратегічних цілей [21]. На відміну від функціонального підходу, процесний забезпечує більшу гнучкість, адаптивність і орієнтацію на результат.

Порівняльний аналіз підходів до управління підприємством свідчить, що функціональна модель характеризується жорсткою ієрархічною структурою, тоді як процесна - горизонтальними зв'язками та орієнтацією на створення цінності. Як зазначають К. С. Безгін та І. В. Гришина, процесний підхід дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок скорочення дублювання функцій і оптимізації взаємодії між підрозділами [4, с. 5].

Таким чином, у сучасній теорії та практиці менеджменту сформовано декілька ключових підходів до управління бізнес-процесами: процесний, системний, функціональний, реінжиніринговий та інноваційно-цифровий. Їх поєднання дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства,

підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до умов сталого розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до управління бізнес-процесами

Підхід	Сутність підходу	Характерні ознаки	Переваги	Обмеження
Функціональний	Управління здійснюється за функціональними підрозділами (маркетинг, виробництво, фінанси)	Ієрархічна структура, вертикальні зв'язки, розподіл функцій	Чіткість відповідальності, спеціалізація	Дублювання функцій, низька гнучкість, слабка орієнтація на результат
Процесний	Управління підприємством як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів	Горизонтальні зв'язки, орієнтація на результат і споживача, інтеграція функцій	Підвищення ефективності, скорочення витрат, гнучкість	Складність впровадження, потреба у зміні організаційної культури
Системний	Розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів і процесів	Комплексність, взаємозалежність процесів, орієнтація на досягнення цілей	Узгодженість дій, підвищення керованості	Складність аналізу та моделювання
Реінжиніринговий	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого покращення показників	Інноваційність, кардинальні зміни, використання ІТ	Значне підвищення продуктивності, скорочення витрат	Високі ризики, значні витрати на впровадження
Інноваційно-цифровий	Використання цифрових технологій для управління та оптимізації бізнес-процесів	Автоматизація, цифровізація, використання ERP, BPM-систем	Підвищення швидкості та точності управління, прозорість процесів	Залежність від технологій, потреба в інвестиціях
Еколого-орієнтований (сталого розвитку)	Інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у управління бізнес-процесами	Орієнтація на ресурсо-ефективність, ESG-підходи, екологізація	Зниження впливу на довкілля, підвищення стійкості бізнесу	Складність оцінювання, необхідність нормативного забезпечення

Джерело: побудовано автором за [4,5,21,60,72]

Таким чином, проведений аналіз підходів до управління бізнес-процесами свідчить про поступовий перехід від традиційних функціональних моделей до процесно-орієнтованих та інтегрованих підходів, що забезпечують більшу гнучкість, адаптивність і результативність діяльності підприємств. Найбільш ефективним у сучасних умовах є поєднання процесного, системного

та інноваційно-цифрового підходів із врахуванням принципів сталого розвитку, що дозволяє не лише підвищити економічну ефективність, але й забезпечити екологічну та соціальну відповідальність бізнесу. Це створює передумови для формування конкурентоспроможної та стійкої моделі управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом розвитку управління бізнес-процесами є їх оптимізація. Н. Я. Бойчук та В. В. Орел підкреслюють, що оптимізація бізнес-процесів передбачає удосконалення їх структури, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищення якості результатів [5, с. 174]. Це досягається шляхом впровадження сучасних управлінських технологій, зокрема автоматизації процесів та використання інформаційних систем.

Радикальним інструментом удосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг. Згідно з підходом Л. А. Рибалко-Рак, В. І. Опришка, Л. П. Білана та Р. В. Держія, реінжиніринг передбачає кардинальне перепроєктування процесів з метою досягнення суттєвого покращення показників діяльності підприємства [56, с. 348]. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити свою конкурентоспроможність.

Сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в управління бізнес-процесами. Так, І. В. Шевчук та ін. зазначають, що трансформація бізнесу в напрямі кліматичної нейтральності передбачає зміну підходів до управління процесами з урахуванням екологічних і соціальних факторів [67, с. 318–319]. Це розширює традиційне розуміння ефективності бізнес-процесів, доповнюючи його екологічними та соціальними критеріями.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що бізнес-процеси є фундаментальним елементом системи управління підприємством, який забезпечує трансформацію ресурсів у результат і формує основу для досягнення стратегічних цілей. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами свідчить про перехід до інтегрованих моделей, що поєднують економічну ефективність із вимогами сталого розвитку.

1.2. Принципи Європейського Зеленого курсу та їх значення для трансформації управління підприємствами

Сучасні глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів і необхідністю забезпечення сталого економічного розвитку, зумовили формування нової парадигми управління як на макро-, так і на мікрорівні. У цьому контексті особливого значення набуває Європейський зелений курс (European Green Deal), який визначає стратегічні орієнтири переходу до кліматично нейтральної, ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки.

Європейський зелений курс виступає комплексною політичною та економічною ініціативою Європейського Союзу, спрямованою на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, трансформацію виробничих і споживчих моделей, а також інтеграцію екологічних вимог у всі сфери економічної діяльності. Важливою особливістю цієї стратегії є її системний характер, що передбачає поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку.

Для підприємств впровадження принципів Європейського зеленого курсу означає необхідність перегляду підходів до управління, зокрема бізнес-процесами, ресурсами, інвестиціями та інноваційною діяльністю. У цих умовах традиційні моделі управління поступово трансформуються у напрямі інтеграції принципів сталого розвитку, що передбачає підвищення ресурсоефективності, зниження негативного впливу на довкілля та посилення соціальної відповідальності бізнесу [15; 19].

Таким чином, принципи Європейського зеленого курсу стають не лише орієнтирами державної політики, але й важливим фактором трансформації системи управління підприємствами, визначаючи нові вимоги до організації бізнес-процесів, оцінювання їх ефективності та формування конкурентних переваг.

З метою систематизації ключових положень Європейського зеленого курсу та визначення їх ролі у трансформації управління підприємствами доцільно узагальнити основні принципи цієї стратегії. Вони відображають базові напрями екологічної та економічної політики ЄС і слугують методологічною основою для впровадження сталих управлінських практик на рівні підприємств.

Узагальнення наукових і нормативних джерел дозволяє виокремити такі принципи, як кліматична нейтральність, декарбонізація економіки, розвиток циркулярної економіки, підвищення енергоефективності, раціональне використання ресурсів, екологізація виробництва, цифровізація та інноваційність, а також інтеграція ESG-підходів у систему управління.

Зазначені принципи та їх змістову характеристику наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 сформована на основі узагальнення положень стратегічних документів Європейського Союзу, аналітичних досліджень та наукових праць, присвячених Європейському зеленому курсу і трансформації управління підприємствами. Логіка її побудови полягає у систематизації ключових принципів Green Deal з урахуванням їх змістовного наповнення та практичного значення для управлінської діяльності підприємств.

У структурі таблиці кожен принцип подано через три взаємопов'язані елементи: сутність (зміст принципу), що відображає його концептуальну основу; та значення для управління підприємствами, яке розкриває прикладний аспект впровадження відповідних положень у практику господарювання. Такий підхід дозволяє забезпечити перехід від загальноекономічних і політичних орієнтирів до рівня конкретних управлінських рішень і бізнес-процесів.

Принципи згруповано з урахуванням їх функціонального призначення та ролі у трансформації управління. Зокрема, виокремлено екологічно орієнтовані принципи (кліматична нейтральність, декарбонізація, енергоефективність, циркулярна економіка, раціональне використання

ресурсів), які визначають напрями зниження негативного впливу на довкілля; економіко-управлінські принципи (інноваційність, цифровізація), що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств; а також соціально-інституційні принципи (соціальна відповідальність, ESG-підходи), які формують нові вимоги до корпоративного управління та відповідальності бізнесу.

Таблиця 1.3 - Принципи Європейського Зеленого курсу та їх значення для управління підприємствами

Принцип	Зміст принципу	Значення для управління підприємствами
Кліматична нейтральність	Досягнення нульового рівня викидів парникових газів до 2050 року	Орієнтація бізнес-процесів на мінімізацію викидів, впровадження низьковуглецевих технологій
Декарбонізація економіки	Скорочення використання викопного палива та перехід до чистих джерел енергії	Модернізація виробничих процесів, оптимізація енергоспоживання
Енергоефективність	Раціональне використання енергетичних ресурсів	Зниження витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів
Циркулярна економіка	Перехід до замкнених циклів виробництва і споживання	Переробка відходів, повторне використання ресурсів у бізнес-процесах
Раціональне використання ресурсів	Оптимізація використання матеріальних і природних ресурсів	Підвищення ресурсоефективності, зниження витрат виробництва
Екологізація виробництва	Зменшення негативного впливу діяльності на довкілля	Впровадження екологічно чистих технологій, екологічний контроль процесів
Інноваційність	Використання новітніх технологій і управлінських рішень	Розвиток інноваційних бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності
Цифровізація	Використання цифрових технологій для управління та контролю процесів	Автоматизація бізнес-процесів, підвищення прозорості та керованості
Соціальна відповідальність	Урахування соціальних аспектів діяльності підприємства	Формування відповідальної корпоративної культури, покращення умов праці
Інтеграція ESG-підходів	Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів	Комплексна трансформація системи управління та оцінювання ефективності

Джерело: побудовано автором за [14,15,16, 17,20,21]

Такий підхід дозволяє комплексно відобразити вплив Європейського зеленого курсу на трансформацію управління підприємствами,

продемонструвати взаємозв'язок між стратегічними цілями сталого розвитку та операційною діяльністю, а також створює методичну основу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів.

Аналіз змісту таблиці 1.3 свідчить, що принципи Європейського зеленого курсу формують цілісну систему орієнтирів, яка охоплює екологічні, економічні та управлінські аспекти функціонування підприємств. Їх узагальнення дозволяє визначити ключові напрями трансформації сучасних систем управління та бізнес-процесів.

Передусім, домінуюче значення мають принципи кліматичної нейтральності та декарбонізації, які є базовими для Європейського зеленого курсу і визначають стратегічну мету скорочення викидів парникових газів та переходу до низьковуглецевої економіки [14; 16]. Їх реалізація на рівні підприємств зумовлює необхідність глибокої модернізації виробничих процесів, впровадження енергоощадних технологій та зміни підходів до використання ресурсів. Як зазначають І. В. Кицюк, Н. С. Науменко та В. В. Присяжнюк, це створює передумови для формування нових конкурентних переваг підприємств, орієнтованих на екологічну ефективність [19].

Важливе місце займають принципи енергоефективності та раціонального використання ресурсів, які спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення продуктивності діяльності. Їх впровадження безпосередньо пов'язане з удосконаленням бізнес-процесів, оскільки передбачає скорочення енергомісткості виробництва та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів [12]. У цьому контексті О. Є. Новикова підкреслює, що екологічна трансформація економіки повинна супроводжуватися підвищенням ресурсної ефективності та зміною моделей споживання [41].

Окрему групу становлять принципи циркулярної економіки, які передбачають перехід до замкнених виробничих циклів, мінімізацію відходів та повторне використання ресурсів [15]. Реалізація цих принципів на підприємствах означає необхідність перебудови логістичних, виробничих і управлінських процесів, що сприяє зменшенню витрат і водночас підвищенню

екологічної відповідальності бізнесу. Як зазначає Д. В. Дармограй, вплив Європейського зеленого курсу проявляється саме у трансформації виробничих структур і переході до циркулярних моделей економіки [12].

Суттєву роль у сучасних умовах відіграють принципи інноваційності та цифровізації, які забезпечують технологічну основу реалізації екологічних і економічних перетворень. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, удосконалити систему контролю та забезпечити більш ефективне управління ресурсами [31]. Це підтверджує, що цифровізація виступає важливим фактором інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємств.

Не менш значущими є принципи соціальної відповідальності та інтеграції ESG-підходів, які розширюють традиційне розуміння ефективності підприємства. Вони передбачають урахування екологічних, соціальних і управлінських аспектів у процесі прийняття управлінських рішень, що закріплюється на рівні нормативних документів ЄС, зокрема Директиви щодо корпоративної звітності сталого розвитку [17] та Регламенту щодо розкриття інформації про сталий розвиток [20]. Як зазначає О. В. Лагодієнко, впровадження ESG-критеріїв дозволяє забезпечити комплексну оцінку діяльності підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість [33].

Таким чином, аналіз таблиці 1.3 дозволяє зробити висновок, що принципи Європейського зеленого курсу формують багатовимірну основу для трансформації управління підприємствами. Вони сприяють переходу від традиційних моделей управління до інтегрованих систем, які поєднують економічну ефективність із екологічною та соціальною відповідальністю. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду підходів до організації бізнес-процесів, їх оптимізації та оцінювання з урахуванням вимог сталого розвитку.

Імплементація принципів Європейського зеленого курсу зумовлює суттєву трансформацію бізнес-процесів підприємств, що проявляється у зміні їх структури, змісту та критеріїв ефективності. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на економічні результати, сучасні бізнес-

процеси формуються з урахуванням екологічних і соціальних аспектів, що відповідає концепції сталого розвитку та ESG-підходу.

Передусім, принципи кліматичної нейтральності та декарбонізації безпосередньо впливають на виробничі бізнес-процеси, зумовлюючи необхідність їх модернізації та переходу до низьковуглецевих технологій. Це передбачає оптимізацію енергоспоживання, скорочення викидів та впровадження альтернативних джерел енергії [14; 16]. У результаті змінюються параметри ефективності процесів: поряд із витратами та продуктивністю враховуються показники вуглецевого сліду та енергоефективності.

Принципи циркулярної економіки та раціонального використання ресурсів трансформують логіку матеріальних потоків підприємства. Бізнес-процеси перестають бути лінійними і набувають замкненого характеру, що передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів і підвищення рівня переробки [15]. Це, у свою чергу, вимагає перебудови виробничих, логістичних і складських процесів, а також впровадження нових управлінських рішень щодо контролю ресурсів.

Важливу роль відіграють принципи цифровізації та інноваційності, які забезпечують технологічну основу для реалізації екологічних перетворень. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити їх моніторинг у режимі реального часу та оптимізувати управлінські рішення [31]. Це сприяє підвищенню керованості процесів і зниженню операційних ризиків.

Принципи соціальної відповідальності та інтеграції ESG-підходів розширюють зміст бізнес-процесів, включаючи в них соціальні та управлінські аспекти. Зокрема, це стосується управління персоналом, взаємодії із зацікавленими сторонами та забезпечення прозорості діяльності підприємства [17; 20]. У результаті бізнес-процеси набувають комплексного характеру, що поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Отже, вплив принципів Європейського зеленого курсу на бізнес-процеси проявляється у їх системній трансформації, яка охоплює всі рівні управління підприємством і спрямована на формування стійкої та конкурентоспроможної моделі функціонування.

З огляду на зростаючу роль Європейського зеленого курсу у формуванні нових умов господарювання, виникає необхідність визначення конкретних напрямів його впливу на діяльність підприємств. Особливої актуальності це набуває у контексті управління бізнес-процесами, які є основою функціонування підприємства та забезпечують трансформацію ресурсів у кінцевий результат. Узагальнення принципів Європейського зеленого курсу та їх проєкція на рівень бізнес-процесів дозволяє виявити ключові напрями їх трансформації, визначити очікувані результати впровадження сталих управлінських практик та обґрунтувати доцільність інтеграції екологічних і соціальних критеріїв у систему управління підприємством. З цією метою у таблиці 1.4 систематизовано вплив основних принципів Green Deal на бізнес-процеси та окреслено відповідні ефекти їх реалізації.

Таким чином, проведена систематизація свідчить, що принципи Європейського зеленого курсу мають комплексний і багатоаспектний вплив на бізнес-процеси підприємств. Вони зумовлюють їх трансформацію у напрямі підвищення ресурсоефективності, зниження екологічного навантаження, впровадження інноваційних та цифрових рішень, а також інтеграції соціально відповідальних практик у діяльність підприємства. У результаті змінюються не лише технологічні параметри процесів, але й підходи до їх управління та оцінювання ефективності. Це підтверджує, що впровадження принципів Європейського зеленого курсу є важливим фактором переходу до сучасної моделі управління, орієнтованої на сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отже, принципи Європейського зеленого курсу формують нову логіку побудови бізнес-процесів, що передбачає їх екологізацію, цифровізацію та орієнтацію на сталий розвиток.

Таблиця 1.4 - Вплив принципів Європейського зеленого курсу на бізнес-процеси підприємства

Принцип	Напрями впливу на бізнес-процеси	Очікуваний ефект
Кліматична нейтральність	Модернізація виробничих процесів, зниження викидів	Зменшення екологічного впливу, відповідність стандартам ЄС
Декарбонізація	Перехід на альтернативні джерела енергії, оптимізація енергоспоживання	Скорочення витрат на енергію, підвищення енергоефективності
Енергоефективність	Оптимізація технологічних процесів, впровадження енергоощадних технологій	Зниження собівартості продукції
Циркулярна економіка	Перехід до замкнених циклів виробництва, повторне використання ресурсів	Мінімізація відходів, економія ресурсів
Рациональне використання ресурсів	Оптимізація матеріальних потоків, контроль використання ресурсів	Підвищення ресурсоефективності
Цифровізація	Автоматизація процесів, впровадження BPM-, ERP-систем	Підвищення прозорості та керованості процесів
Інноваційність	Впровадження нових технологій і управлінських рішень	Зростання конкурентоспроможності
ESG-підходи	Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських критеріїв	Комплексна оцінка ефективності діяльності
Соціальна відповідальність	Покращення умов праці, розвиток корпоративної культури	Підвищення мотивації персоналу та іміджу підприємства

Джерело: побудовано автором

Це забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та створює передумови для його довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку

У сучасних умовах господарювання оцінювання ефективності управління бізнес-процесами набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Зростання динамічності зовнішнього середовища, посилення вимог до

ресурсоефективності та екологічної відповідальності зумовлюють необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання результативності діяльності підприємства, зокрема на рівні бізнес-процесів.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності, які ґрунтуються переважно на фінансово-економічних показниках, не забезпечують повного відображення сучасних вимог до функціонування підприємств. У зв'язку з цим актуалізується потреба у застосуванні інтегрованих методик, що враховують не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти діяльності, що відповідає концепції сталого розвитку та принципам Європейського зеленого курсу.

У цьому контексті оцінювання ефективності управління бізнес-процесами розглядається як комплексний процес, спрямований на визначення рівня досягнення поставлених цілей, оптимальності використання ресурсів, якості результатів та впливу діяльності підприємства на довкілля і суспільство. Це зумовлює необхідність системного підходу до формування показників оцінювання та вибору адекватних методичних інструментів.

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є важливим елементом системи менеджменту підприємства, що забезпечує обґрунтування управлінських рішень, виявлення резервів підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей. У сучасній економічній науці ефективність розглядається як співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів, однак у контексті процесного підходу це поняття набуває більш комплексного змісту.

З позицій процесного підходу оцінювання ефективності управління бізнес-процесами передбачає аналіз не лише кінцевих результатів діяльності підприємства, але й характеристик самих процесів, зокрема їх тривалості, вартості, якості та здатності створювати цінність для споживача. Як зазначає С. І. Лободяк, бізнес-процеси забезпечують трансформацію ресурсів у результат, що має споживчу цінність, а отже їх ефективність визначається рівнем досягнення цієї цінності [28, с. 336]. Відповідно, оцінювання

ефективності управління бізнес-процесами повинно враховувати як економічні, так і функціональні характеристики процесів.

У працях Л. І. Чорнобай та О. І. Думи підкреслюється, що підприємство доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процесів, що функціонують у єдиному середовищі та забезпечують досягнення спільної мети [66, с. 126]. У цьому контексті ефективність управління бізнес-процесами визначається узгодженістю їх функціонування, раціональністю використання ресурсів і здатністю забезпечувати стабільні результати діяльності.

Важливим аспектом є розмежування понять «ефективність» і «результативність». Якщо результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей, то ефективність характеризує співвідношення отриманих результатів і витрат на їх досягнення. Як зазначають К. С. Безгін та І. В. Гришина, оцінювання ефективності управління передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства з урахуванням як результатів, так і витрат ресурсів [4, с. 5]. Це дозволяє визначити оптимальність функціонування бізнес-процесів та їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Значний внесок у розвиток методичних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів зроблено у працях, присвячених їх оптимізації та удосконаленню. Зокрема, Н. Я. Бойчук та В. В. Орел підкреслюють, що ефективність бізнес-процесів визначається рівнем їх оптимізації, що проявляється у скороченні витрат часу, ресурсів та підвищенні якості результатів [5, с. 173]. Це свідчить про необхідність використання системи показників, яка дозволяє оцінити різні аспекти функціонування процесів.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває оцінювання ефективності бізнес-процесів з урахуванням принципів сталого розвитку. Як зазначають І. В. Шевчук та ін., трансформація бізнесу в напрямі кліматичної нейтральності передбачає врахування екологічних і соціальних показників поряд із економічними [67, с. 319]. Це означає, що традиційні підходи до оцінювання ефективності повинні бути доповнені новими критеріями, такими

як рівень викидів, енергоефективність, ресурсозбереження та соціальна відповідальність.

Крім того, оцінювання ефективності управління бізнес-процесами передбачає використання різноманітних методичних інструментів, зокрема систем показників ефективності (KPI), інтегральних оцінок та моделей багатокритеріального аналізу. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання та врахувати різні аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, оцінювання ефективності управління бізнес-процесами слід розглядати як системний і багатокритеріальний процес, спрямований на визначення рівня досягнення цілей підприємства, оптимальності використання ресурсів і відповідності діяльності принципам сталого розвитку. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та удосконалення бізнес-процесів підприємства.

У процесі управління бізнес-процесами підприємства важливе значення має вибір адекватних методичних підходів до оцінювання їх ефективності. Як свідчать наукові дослідження, ефективність діяльності підприємства визначається не лише кінцевими результатами, але й характеристиками процесів, що забезпечують їх досягнення. Зокрема, С. І. Лободяк підкреслює, що бізнес-процеси є основою створення цінності для споживача, а отже їх оцінювання має бути спрямоване на визначення рівня цієї цінності [28, с. 337]. У свою чергу, Л. І. Чорнобай та О. І. Дума зазначають, що підприємство функціонує як система взаємопов'язаних процесів, що потребує комплексного підходу до оцінювання їх ефективності [66, с. 126].

Різнomanітність підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів зумовлена еволюцією управлінських концепцій - від традиційних витратних і результативних моделей до сучасних інтегрованих та процесно-орієнтованих підходів. Узагальнення цих підходів, їх характеристик, переваг та обмежень наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів

Підхід	Сутність підходу	Основні показники	Переваги	Обмеження
Витратний [31; 5]	Оцінювання ефективності через співвідношення витрат і результатів	Собівартість, витрати ресурсів, витрати часу	Простота розрахунків, доступність даних	Ігнорує якість і стратегічні аспекти
Результативний [31]	Оцінювання за досягнутими результатами та рівнем виконання цілей	Обсяг виробництва, прибуток, продуктивність	Орієнтація на результат	Не враховує ресурси, що використовуються
Ресурсний [31; 28]	Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства	Рентабельність ресурсів, фондovіддача, матеріаломісткість	Дає оцінку використання ресурсного потенціалу	Обмежена оцінка процесів
Процесно-орієнтований [28; 69]	Оцінювання характеристик бізнес-процесів (час, якість, вартість)	Тривалість циклу, якість, витрати процесу	Орієнтація на оптимізацію процесів	Потребує детальної інформації
KPI-підхід [23; 4]	Використання ключових показників ефективності для оцінювання процесів	KPI процесів (час, якість, витрати, продуктивність)	Гнучкість, можливість адаптації	Складність формування системи KPI
ABC (Activity-Based Costing) [23]	Оцінювання витрат за видами діяльності	Витрати на операції, драйвери витрат	Точність визначення витрат	Складність впровадження
Інтегральний [3; 2]	Комплексна оцінка ефективності на основі сукупності показників	Інтегральний індекс ефективності	Узагальнення результатів	Складність методики
Balanced Scorecard (BSC) [31; 52]	Оцінювання через систему збалансованих показників	Фінансові, клієнтські, процесні, інноваційні показники	Комплексність, стратегічна орієнтація	Потребує адаптації до підприємства
ESG-підхід [17; 20; 72]	Оцінювання з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських факторів	Викиди, енергоефективність, соціальні показники	Відповідність принципам сталого розвитку	Недостатня стандартизація
Інноваційно-цифровий [31; 33]	Використання цифрових технологій для оцінювання процесів	Big Data, процес-майнінг, автоматизовані KPI	Висока точність і оперативність	Висока вартість впровадження

Джерело: побудовано автором

Таким чином, аналіз підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів свідчить про їх поступову трансформацію від вузькоекономічних до комплексних багатокритеріальних моделей. Традиційні підходи (витратний, результативний, ресурсний) забезпечують базову оцінку ефективності, проте не враховують специфіку процесного управління та вимоги сталого розвитку.

Як зазначають К. С. Безгін та І. В. Гришина, сучасні підходи повинні враховувати взаємозв'язок між процесами та їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства [4, с. 4].

Водночас процесно-орієнтовані та інтегровані підходи (KPI, BSC, інтегральні моделі) дозволяють більш повно оцінити ефективність бізнес-процесів, забезпечуючи зв'язок між операційною діяльністю та стратегічними результатами [31; 52]. Особливого значення набувають сучасні підходи, засновані на принципах сталого розвитку, зокрема ESG-підхід, який передбачає врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів у процесі оцінювання ефективності [17; 20; 72].

Отже, у сучасних умовах найбільш доцільним є застосування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності бізнес-процесів, що поєднує економічні, екологічні та соціальні показники та відповідає вимогам Європейського зеленого курсу і концепції сталого розвитку

У умовах переходу до моделі сталого розвитку оцінювання ефективності бізнес-процесів потребує застосування комплексного підходу, який враховує не лише економічні результати діяльності підприємства, але й екологічні та соціальні аспекти. Традиційні системи показників, орієнтовані переважно на фінансові результати, не забезпечують повного відображення ефективності функціонування підприємства в умовах зростання вимог до ресурсоефективності, екологічної відповідальності та соціальної стійкості.

Як зазначає С. І. Лободяк, бізнес-процеси формують основу створення цінності, а їх оцінювання має охоплювати різні аспекти діяльності підприємства [28, с. 337]. Водночас Л. І. Чорнобай та О. І. Дума підкреслюють необхідність системного підходу до аналізу бізнес-процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи [66, с.127]. Це обумовлює доцільність формування багатокомпонентної системи показників, яка дозволяє комплексно оцінити ефективність бізнес-процесів (рис.1.1).

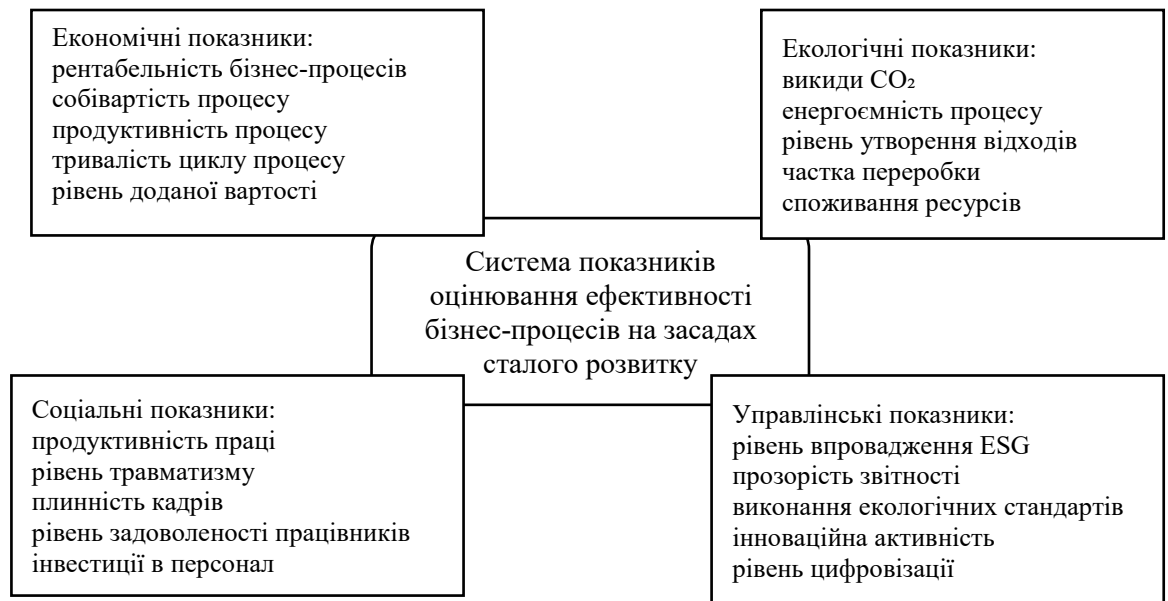


Рисунок 1.1 – Система показників оцінювання ефективності бізнес-процесів на засадах сталого розвитку

Джерело: побудовано автором

З урахуванням принципів Європейського зеленого курсу та концепції сталого розвитку система показників повинна включати економічні, екологічні, соціальні та управлінські (ESG) індикатори. Такий підхід дозволяє забезпечити більш повне та об'єктивне оцінювання діяльності підприємства. Узагальнену систему показників наведено у таблиці 1.6.

Таким чином, сформована система показників оцінювання ефективності бізнес-процесів на засадах сталого розвитку забезпечує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства. Вона дозволяє врахувати не лише економічні результати, але й екологічні та соціальні наслідки функціонування бізнес-процесів, що відповідає сучасним вимогам до управління підприємствами.

Як підкреслюють І. В. Шевчук та ін., інтеграція екологічних і соціальних показників у систему оцінювання ефективності є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку бізнесу [67, с. 319]. Водночас використання ESG-підходів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності [17; 20].

Таблиця 1.6 – Система показників оцінювання ефективності бізнес-процесів на засадах сталого розвитку

Група показників	Показник	Сутність показника	Одиниця виміру	Значення для оцінювання
Економічні	Рентабельність бізнес-процесів	Співвідношення прибутку до витрат процесу	%	Оцінка економічної ефективності
	Собівартість процесу	Витрати на виконання бізнес-процесу	грн	Визначення витратності процесу
	Продуктивність процесу	Обсяг продукції/послуг на одиницю ресурсу	од./ресурс	Оцінка ефективності використання ресурсів
	Тривалість циклу процесу	Час виконання бізнес-процесу	год, днів	Визначення швидкості процесу
	Рівень доданої вартості	Частка створеної вартості у процесі	%	Оцінка цінності для підприємства
Екологічні	Викиди CO ₂	Обсяг парникових газів, що утворюються у процесі	т/рік	Оцінка екологічного впливу
	Енергоємність процесу	Обсяг енергії на одиницю продукції	кВт·год/од.	Оцінка енергоефективності
	Рівень утворення відходів	Кількість відходів у процесі	кг/од.	Оцінка ресурсоефективності
	Частка переробки	Частка відходів, що підлягають переробці	%	Оцінка циркулярності процесів
	Споживання ресурсів	Обсяг використаних природних ресурсів	м ³ , т	Контроль ресурсокористування
Соціальні	Продуктивність праці	Обсяг продукції на одного працівника	од./особа	Оцінка ефективності персоналу
	Рівень травматизму	Кількість нещасних випадків	випадків/рік	Оцінка безпеки праці
	Плинність кадрів	Частка звільнених працівників	%	Оцінка стабільності персоналу
	Рівень задоволеності працівників	Оцінка умов праці та мотивації	% / бали	Оцінка соціального клімату
	Інвестиції в персонал	Витрати на навчання і розвиток	грн/особа	Оцінка розвитку людського капіталу
Управлінські (ESG)	Рівень впровадження ESG	Ступінь інтеграції ESG-підходів	індекс	Оцінка сталості управління
	Прозорість звітності	Повнота розкриття інформації	%	Оцінка відкритості діяльності
	Виконання екостандартів	Відповідність ISO, нормам ЄС	%	Оцінка відповідності стандартам
	Інноваційна активність	Частка інноваційних процесів	%	Оцінка розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Отже, запропонована система показників створює методичну основу для комплексного оцінювання ефективності управління бізнес-процесами та може бути використана як інструмент обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та його адаптацію до вимог сталого розвитку.

Незважаючи на наявність значної кількості методичних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів, їх практичне застосування супроводжується рядом проблем і обмежень, що знижують точність та об'єктивність отриманих результатів.

Однією з ключових проблем є обмеженість традиційних підходів, які орієнтовані переважно на фінансово-економічні показники. Такі підходи не враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, що є критично важливими в умовах переходу до сталого розвитку. Як зазначають К. С. Безгін та І. В. Гришина, оцінювання ефективності має базуватися на комплексному аналізі, який враховує взаємозв'язок між різними елементами системи управління [4, с. 4].

Суттєвим обмеженням є складність формування системи показників, особливо в частині інтеграції ESG-критеріїв. Відсутність єдиних стандартів і методик оцінювання екологічних та соціальних показників ускладнює процес їх вимірювання та порівняння. У цьому контексті І. В. Шевчук та ін. підкреслюють, що впровадження принципів сталого розвитку потребує адаптації існуючих методик оцінювання до нових вимог [67, с. 318].

Ще однією проблемою є недостатність інформаційного забезпечення. Для проведення комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів необхідні значні обсяги достовірних даних, зокрема щодо витрат ресурсів, викидів, соціальних показників. На практиці підприємства часто не мають достатньо розвинених систем обліку та моніторингу, що обмежує можливості проведення якісного аналізу.

Важливим фактором є також складність інтеграції різних підходів до оцінювання. Використання окремих методів (наприклад, KPI, BSC або інтегральних показників) не забезпечує повного відображення ефективності бізнес-процесів, тоді як їх поєднання потребує значних організаційних і методичних зусиль. Це зумовлює необхідність розроблення адаптивних моделей оцінювання, які враховують специфіку діяльності підприємства.

Крім того, існують інституційні та економічні обмеження, характерні для українських підприємств. До них належать обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень впровадження цифрових технологій, а також недостатня адаптація національного законодавства до вимог Європейського зеленого курсу. Це ускладнює впровадження сучасних методів оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, наявні проблеми та обмеження свідчать про необхідність подальшого розвитку методичних підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, зокрема в напрямі їх адаптації до принципів сталого розвитку та умов функціонування вітчизняних підприємств.

Узагальнення теоретичних і методичних підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами дозволяє зробити висновок, що ефективність у сучасних умовах слід розглядати як багатовимірну категорію, яка охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що традиційні підходи до оцінювання ефективності (витратний, результативний, ресурсний) забезпечують лише часткову характеристику діяльності підприємства, тоді як сучасні процесно-орієнтовані та інтегровані підходи (KPI, BSC, ESG) дозволяють здійснювати більш комплексну оцінку бізнес-процесів. Як підкреслює С. І. Лободяк, ефективність бізнес-процесів визначається їх здатністю створювати цінність для споживача [28, с. 337], що підтверджує необхідність орієнтації оцінювання на результат і якість процесів.

Водночас впровадження принципів Європейського зеленого курсу зумовлює необхідність доповнення існуючих методик оцінювання новими показниками, що відображають екологічну та соціальну ефективність діяльності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція ESG-підходів, які забезпечують комплексну оцінку ефективності бізнес-процесів та їх відповідність вимогам сталого розвитку.

Отже, найбільш доцільним у сучасних умовах є застосування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, який поєднує традиційні економічні показники з екологічними та соціальними індикаторами. Це створює методичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення його бізнес-процесів у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АЙСБЕРГ»

2.1. Організаційно-правові умови діяльності підприємства

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити фактичний стан його функціонування, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити передумови для удосконалення управління бізнес-процесами. Для ТОВ «Айсберг» такий аналіз має особливе значення, оскільки ефективність управління бізнес-процесами безпосередньо залежить від рівня ресурсного забезпечення, організації виробництва, фінансових результатів та здатності підприємства адаптуватися до сучасних вимог сталого розвитку.

ТОВ «Айсберг» є сільськогосподарським підприємством, зареєстрованим у Роздільнянському районі Одеської області. Повна назва підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю «Айсберг», код ЄДРПОУ 32506353. Підприємство зареєстроване 01.04.2004 р., тобто має понад двадцятирічний досвід господарської діяльності. Юридична адреса підприємства: 67144, Одеська область, Роздільнянський район, село Гребеники, вул. Міщенко, будинок 26. Керівником підприємства є Кравцов В'ячеслав Володимирович, розмір статутного капіталу становить 20,5 тис. грн.

За організаційно-правовою формою ТОВ «Айсберг» належить до товариств з обмеженою відповідальністю, а за формою власності - до підприємств недержавної власності. У паспорті Великомихайлівської громади підприємство також зазначене як суб'єкт господарювання недержавної форми власності з основним профілем діяльності «вирощування зернових та технічних культур» [39].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Айсберг» є КВЕД 01.11 - вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних

культур. Крім основного напрямку, у Статуті (Додаток А) зазначені також інші види діяльності: розведення великої рогатої худоби молочних порід, розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів, допоміжна діяльність у рослинництві, оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах та складське господарство. Це свідчить про те, що підприємство має аграрну спеціалізацію з переважанням рослинницького напрямку, але потенційно може поєднувати виробничі, торговельні та складські процеси.

Місце розташування підприємства можна оцінити як відносно вигідне для аграрної діяльності. Село Гребеники входить до Великомихайлівської селищної громади Роздільнянського району Одеської області. За даними довідкових джерел [39], населення села становить близько 1004 осіб, а відстань до центру громади становить понад 30 км і проходить автошляхами Т-1615 та Т-1634. Також неподалік від села розташований пункт пропуску через українсько-молдавський кордон Гребеники - Тирасполь.

Близькість до потенційних ринків збуту є важливою перевагою для підприємства. З одного боку, ТОВ «Айсберг» розміщене в аграрному районі, де є локальний попит на сільськогосподарську продукцію, насіння, корми та послуги зі зберігання. З іншого боку, підприємство має відносну транспортну доступність до Одеси - великого регіонального центру, де сконцентровані переробні, торговельні, логістичні та портові потужності. Відстань Одеса - Велика Михайлівка за швидким маршрутом становить близько 122 км, а Одеса - Роздільна - близько 81 км, що свідчить про можливість автомобільного вивезення продукції до основних логістичних вузлів області.

Водночас наявність вигідного територіального розміщення сама по собі не гарантує стабільності збуту. Важливо оцінити, які саме види продукції формують основну частину чистого доходу підприємства та наскільки збалансованою є його товарна структура. Для цього доцільно проаналізувати

вартість і структуру чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Айсберг» за 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Вартість та структура чистого доходу від реалізації продукції

Товарна продукція	2023 рік		2024 рік		2025 рік		За 2023-2025 роки в середньому	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Рослинництво, всього	181672	100,0	259260	100,0	221636	100,0	220856	100,0
В т.ч. зернові та зернобобові, всього	65010	35,8	174692	67,4	141770	64,0	127158	57,6
З них								
пшениця озима	49147	27,1	127613	49,2	100950	45,5	92570	41,9
кукурудза на зерно	3402	1,9	250	0,1	500	0,2	1384	0,6
ячмінь озимий	12389	6,8	34918	13,5	26020	11,7	24442	11,1
горох	58	0,0	11353	4,4	12500	5,6	7971	3,6
овес	4	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0
просо	9	0,0	557	0,2	1800	0,8	789	0,4
Насіння соняшнику	31455	17,3	58768	22,7	52265	23,6	47496	21,5
Ріпак озимий	85206	46,9	25799	10,0	27601	12,5	46202	20,9
Всього по господарству	181672	100,0	259260	100,0	221636	100,0	220856	100,0

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Отже, структура чистого доходу ТОВ «Айсберг» свідчить про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію підприємства з переважанням зернових і зернобобових культур. Найбільше значення у формуванні доходу має пшениця озима, а також насіння соняшнику та ріпак озимий. Разом з тим істотні зміни частки окремих культур, особливо ріпаку та зернових, свідчать про нестабільність товарної структури і залежність результатів діяльності від урожайності, ринкових цін та виробничих рішень. Це підтверджує необхідність подальшого аналізу виробничих бізнес-процесів підприємства, зокрема планування структури посівів, управління витратами, збутом і ресурсним забезпеченням.

Для підприємства, яке спеціалізується на зернових, бобових та олійних культурах, важливим є доступ до зернової логістики та експортної

інфраструктури. Одеський морський порт розташований у північно-західній частині Чорного моря та має причальну лінію близько 9 км. Серед номенклатури вантажів Одеського порту є навалочні, насипні вантажі та рослинні олії, а енциклопедичні джерела прямо вказують, що порт спеціалізується, зокрема, на переробленні насипних вантажів, включаючи зерно.

Отже, розташування ТОВ «Айсберг» створює передумови для роботи як на локальному аграрному ринку, так і на ширшому регіональному ринку Одеської області. Основними каналами збуту можуть бути продаж зернових і технічних культур трейдерам, переробним підприємствам, елеваторам, оптовим покупцям, а також використання портової інфраструктури через посередників або логістичних операторів.

Конкурентне середовище підприємства формується переважно іншими аграрними виробниками села Гребеники, Великомихайлівської громади та Роздільнянського району. За даними YouControl Market [99], у селі Гребеники у напрямі сільського господарства станом на 25.05.2026 р. було зареєстровано 12 учасників ринку. У топ-5 компаній села за виручкою у 2025 р. перше місце займало Селянське господарство «В. В. Плакущенко» з виручкою 26,516 млн грн, друге - ТОВ «Айсберг» з виручкою 22,164 млн грн. Це свідчить, що ТОВ «Айсберг» є одним із помітних аграрних підприємств у межах свого населеного пункту, але водночас працює в конкурентному середовищі.

До потенційних конкурентів у межах Великомихайлівської громади також можна віднести інші підприємства з профілем «вирощування зернових та технічних культур», зокрема ПП «Воля», ТОВ «Агродрайв», ФГ «СТАН ЮС», ФГ «Константинова» та інші господарства, наведені у паспорті громади. Їх діяльність є близькою за галузевою спеціалізацією, тому вони можуть конкурувати за земельні ресурси, орендодавців паїв, трудові ресурси, канали збуту, постачальників матеріально-технічних ресурсів і доступ до агросервісних послуг [39].

Діяльність ТОВ «Айсберг» як аграрного підприємства регулюється системою нормативно-правових актів України, які визначають загальні правові, економічні, екологічні та організаційні умови господарювання. Базовим нормативним актом є Конституція України, яка закріплює право кожного на безпечне для життя і здоров'я довкілля та визначає обов'язок держави забезпечувати екологічну безпеку [25].

У частині ведення господарської діяльності важливе значення має Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який визначає правові засади організації бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності підприємствами [46]. Для ТОВ «Айсберг» це є основою формування інформаційної бази для аналізу доходів, витрат, фінансових результатів і загальної ефективності виробничо-господарської діяльності.

Оскільки підприємство здійснює діяльність у сфері аграрного виробництва, важливим є дотримання екологічних вимог. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» визначає загальні принципи охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки [52]. Для аграрного підприємства це означає необхідність раціонального використання земельних, водних, енергетичних та інших ресурсів, а також мінімізації негативного впливу виробничих процесів на довкілля.

Окреме значення мають нормативні акти, спрямовані на оцінювання екологічних наслідків господарської діяльності. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» регламентує процедури визначення можливого впливу окремих видів діяльності на навколишнє середовище [53], а Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» встановлює засади врахування екологічних наслідків під час розроблення документів державного планування [54]. Для підприємства ці акти формують загальну правову рамку екологічної відповідальності та планування діяльності з урахуванням природоохоронних вимог.

У контексті принципів Європейського зеленого курсу важливим є Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року», який визначає стратегічні напрями державної політики у сфері охорони довкілля, раціонального природокористування та екологізації економіки [51]. Для ТОВ «Айсберг» цей документ має значення як орієнтир для поступового переходу до більш ресурсоефективної та екологічно відповідальної моделі господарювання.

Виробничо-господарська діяльність аграрного підприємства також пов'язана з використанням енергетичних ресурсів. Закон України «Про енергозбереження» визначає правові, економічні та організаційні основи енергозбереження [48], а Закон України «Про енергетичну ефективність» встановлює засади підвищення ефективності використання енергії [47]. У практичному аспекті це означає необхідність оптимізації енергоспоживання у виробничих процесах, використанні техніки, зберіганні продукції та організації логістики.

Крім того, Закон України «Про альтернативні джерела енергії» створює правові передумови для використання відновлюваних джерел енергії [45]. Для аграрних підприємств це може бути важливим напрямом зниження енергозалежності та підвищення стійкості бізнес-процесів, особливо в умовах зростання вартості традиційних енергоресурсів.

Важливим аспектом діяльності підприємства є поводження з відходами. Закон України «Про управління відходами» регламентує правові та організаційні засади запобігання утворенню відходів, їх обліку, переробки та безпечного поводження з ними [55]. Для ТОВ «Айсберг» це має значення у частині управління рослинними залишками, пакувальними матеріалами, використаними матеріально-технічними ресурсами та іншими видами відходів, що можуть виникати у процесі господарської діяльності.

На стратегічному рівні діяльність підприємства також узгоджується із положеннями Національної економічної стратегії на період до 2030 року, яка визначає орієнтири економічного розвитку України, зокрема підвищення

конкурентоспроможності, розвиток підприємництва, інноваційність та екологізацію економіки [35]. Це дозволяє розглядати удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» не лише як внутрішньогосподарське завдання, але і як складову загального напрямку модернізації аграрного сектору.

Отже, нормативно-правове регулювання діяльності ТОВ «Айсберг» охоплює фінансово-облікові, екологічні, енергетичні та ресурсні аспекти господарювання. Для теми дослідження особливе значення мають ті акти, які орієнтують підприємства на раціональне використання ресурсів, енергоефективність, екологічну безпеку та поступове впровадження принципів сталого розвитку. Саме ці вимоги формують правову основу для подальшого аналізу бізнес-процесів підприємства та визначення напрямів їх удосконалення.

Організаційна структура управління ТОВ «Айсберг», наведена на рис. 2.1, має спрощений лінійний характер. Основні управлінські повноваження зосереджені у директора підприємства, який координує діяльність функціональних виконавців бухгалтера та економіста. Така структура є типовою для невеликих аграрних підприємств, оскільки забезпечує прямий контроль за виробничо-господарською діяльністю, швидке прийняття рішень та мінімізацію управлінських витрат.

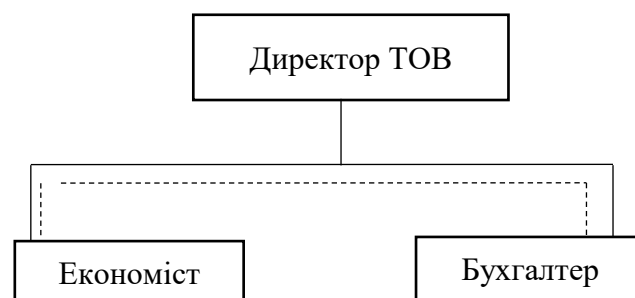


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Айсберг»

Джерело: побудовано автором

Така модель управління має як переваги, так і певні обмеження. Її перевагою є простота комунікацій і можливість оперативного реагування на зміни у виробничих процесах, зокрема щодо планування посівів, використання

ресурсів, обліку витрат і реалізації продукції. Водночас концентрація основних управлінських функцій на обмеженій кількості посад може ускладнювати системне управління бізнес-процесами, особливо в частині їх моніторингу, оцінювання ефективності, екологізації та цифровізації.

З позиції впровадження принципів Європейського зеленого курсу така структура потребує подальшого функціонального посилення. Зокрема, доцільним є чіткіше закріплення відповідальності за ресурсозбереження, контроль енерговитрат, управління відходами, екологічні показники та збір інформації для оцінювання сталого розвитку. Отже, чинна організаційна структура ТОВ «Айсберг» є достатньою для забезпечення поточної діяльності, але для ефективного управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку вона потребує удосконалення через розширення аналітичних, контрольних і екологічно орієнтованих функцій.

Отже, організаційно-правові умови діяльності ТОВ «Айсберг» забезпечують стабільне функціонування підприємства як аграрного суб'єкта господарювання, однак мають певні обмеження з позиції сучасного управління бізнес-процесами. Спрощена лінійна структура є зручною для оперативного управління, але потребує посилення аналітичних, контрольних та екологічно орієнтованих функцій. Урахування вимог законодавства щодо обліку, енергозбереження, охорони довкілля й управління відходами створює основу для подальшого вдосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах сталого розвитку.

2.2. Характеристика основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності організації та управління його бізнес-процесами. Саме бізнес-процеси забезпечують трансформацію ресурсів у готову продукцію та формують основу створення

доданої вартості. Для аграрних підприємств ефективність бізнес-процесів має особливе значення, оскільки результати їх діяльності залежать не лише від рівня ресурсного забезпечення, але й від узгодженості виробничих, забезпечувальних і управлінських процесів.

ТОВ «Айсберг» здійснює діяльність у сфері рослинництва, тому його бізнес-процеси охоплюють планування виробництва, матеріально-технічне забезпечення, вирощування продукції, її зберігання, реалізацію, а також фінансове та кадрове забезпечення діяльності. У контексті принципів Європейського зеленого курсу важливого значення набуває також оцінка екологічних аспектів функціонування підприємства, зокрема ефективності використання земельних, енергетичних і матеріальних ресурсів.

Для забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності на підприємстві функціонує система взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких виконує визначені функції та спрямований на досягнення конкретного результату. Аналіз складу та змісту основних бізнес-процесів дозволяє встановити їх роль у створенні вартості, визначити відповідальних виконавців і ресурси, необхідні для реалізації виробничої діяльності. Характеристику основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» наведено в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що діяльність ТОВ «Айсберг» базується на взаємодії основних, забезпечувальних та управлінських бізнес-процесів. Ключове значення для формування доходів підприємства має виробничий процес рослинництва, який охоплює повний цикл від планування посівів до збирання врожаю. Його ефективне функціонування забезпечується процесами матеріально-технічного постачання, фінансового управління, збуту продукції та управління персоналом. Водночас аналіз показує, що екологічне управління поки що не є самостійним елементом системи управління підприємством, що обмежує можливості впровадження принципів сталого розвитку. Це свідчить про необхідність подальшого дослідження рівня організації та формалізації бізнес-процесів з метою виявлення резервів їх удосконалення.

Таблиця 2.2 – Характеристика основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Бізнес-процес	Основні операції	Відповідальні особи	Вхідні ресурси	Результат процесу
Управління виробництвом продукції рослинництва	Планування структури посівів, підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю	Директор, економіст	Земельні ресурси, насіння, добрива, паливо, техніка, трудові ресурси	Вирощена сільськогосподарська продукція
Матеріально-технічне забезпечення	Закупівля насіння, добрив, засобів захисту рослин, палива, запасних частин	Директор, бухгалтер	Фінансові ресурси, інформація про потребу в ресурсах	Забезпечення виробництва необхідними ресурсами
Управління земельними ресурсами	Планування використання земель, контроль сівозмін, оформлення орендних відносин	Директор	Земельний банк підприємства, нормативно-правова документація	Раціональне використання земельних ресурсів
Зберігання продукції	Приймання, облік, тимчасове зберігання продукції до реалізації	Директор, бухгалтер	Складські приміщення, готова продукція	Збереження якості та кількості продукції
Збут продукції	Пошук покупців, укладання договорів, організація транспортування, контроль розрахунків	Директор, економіст	Товарна продукція, маркетингова інформація, транспортні послуги	Отримання доходу від реалізації продукції
Фінансове управління	Планування доходів і витрат, облік господарських операцій, складання звітності	Бухгалтер, економіст	Фінансова інформація, первинні документи	Фінансова звітність та контроль фінансових результатів
Управління персоналом	Розподіл обов'язків, організація праці, контроль виконання робіт	Директор	Трудові ресурси, кадрова документація	Забезпечення підприємства трудовими ресурсами
Екологічне управління	Контроль використання ресурсів, дотримання природоохоронних вимог, управління відходами	Директор	Земельні, енергетичні та матеріальні ресурси	Зниження екологічного впливу діяльності

Джерело: побудовано автором

Ефективність управління бізнес-процесами значною мірою залежить від рівня їх формалізації, тобто наявності встановлених правил, процедур, регламентів та інструментів контролю виконання робіт. Формалізація бізнес-процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, забезпечує чіткий розподіл відповідальності між працівниками та створює передумови для впровадження сучасних підходів до управління. Особливого значення це набуває в умовах цифровізації економіки та переходу до принципів сталого розвитку, які потребують постійного моніторингу результатів діяльності та оперативного прийняття управлінських рішень. З метою визначення рівня впорядкованості основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» проведено оцінку їх формалізації, результати якої наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка рівня формалізації бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Бізнес-процес	Наявність регламентів	Наявність цифрового обліку	Рівень контролю	Виявлені проблеми
Управління виробництвом продукції рослинництва	Частково	Частково	Високий	Недостатня формалізація окремих операцій, залежність від досвіду керівника
Матеріально-технічне забезпечення	Частково	Частково	Середній	Відсутність автоматизованого планування потреб у ресурсах
Управління земельними ресурсами	Так	Частково	Високий	Недостатній моніторинг ефективності використання земель
Зберігання продукції	Частково	Ні	Середній	Відсутність автоматизованого складського обліку
Збут продукції	Частково	Ні	Середній	Недостатня формалізація роботи з покупцями та планування збуту
Фінансове управління	Так	Так	Високий	Обмежене використання аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень
Управління персоналом	Ні	Ні	Середній	Відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу
Екологічне управління	Ні	Ні	Низький	Відсутність системи екологічного моніторингу та ESG-звітності

Джерело: складено автором на основі аналізу організаційної структури підприємства, функціонального розподілу обов'язків та особливостей діяльності ТОВ «Айсберг».

Аналіз рівня формалізації бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» показав, що найбільш впорядкованими є процеси фінансового управління, управління земельними ресурсами та виробничої діяльності, для яких характерний високий рівень контролю та часткове використання цифрових інструментів. Водночас значна частина бізнес-процесів залишається недостатньо формалізованою, зокрема процеси збуту, управління персоналом, складського обліку та екологічного управління.

Відсутність окремих регламентів, автоматизованих систем контролю та цифрових інструментів обмежує можливості підвищення ефективності управління та впровадження принципів Європейського зеленого курсу. Отже, одним із перспективних напрямів удосконалення діяльності підприємства є подальша стандартизація та цифровізація бізнес-процесів.

На рис. 2.2 представлено карту основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг», яка відображає взаємозв'язок між управлінськими, основними та забезпечувальними процесами підприємства. Центральне місце займають основні бізнес-процеси, що безпосередньо формують додану вартість та забезпечують отримання доходу від реалізації продукції. До них належать матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції рослинництва, її зберігання та збут.

Функціонування основних процесів забезпечується допоміжними процесами, пов'язаними з управлінням персоналом, бухгалтерським обліком, документообігом та транспортним забезпеченням. Координацію всієї системи здійснюють управлінські процеси, які включають стратегічне планування, фінансовий контроль, управління земельними ресурсами та екологічне управління. Така структура дозволяє розглядати діяльність підприємства як єдину систему взаємопов'язаних бізнес-процесів та створює основу для подальшої оцінки їх ефективності.

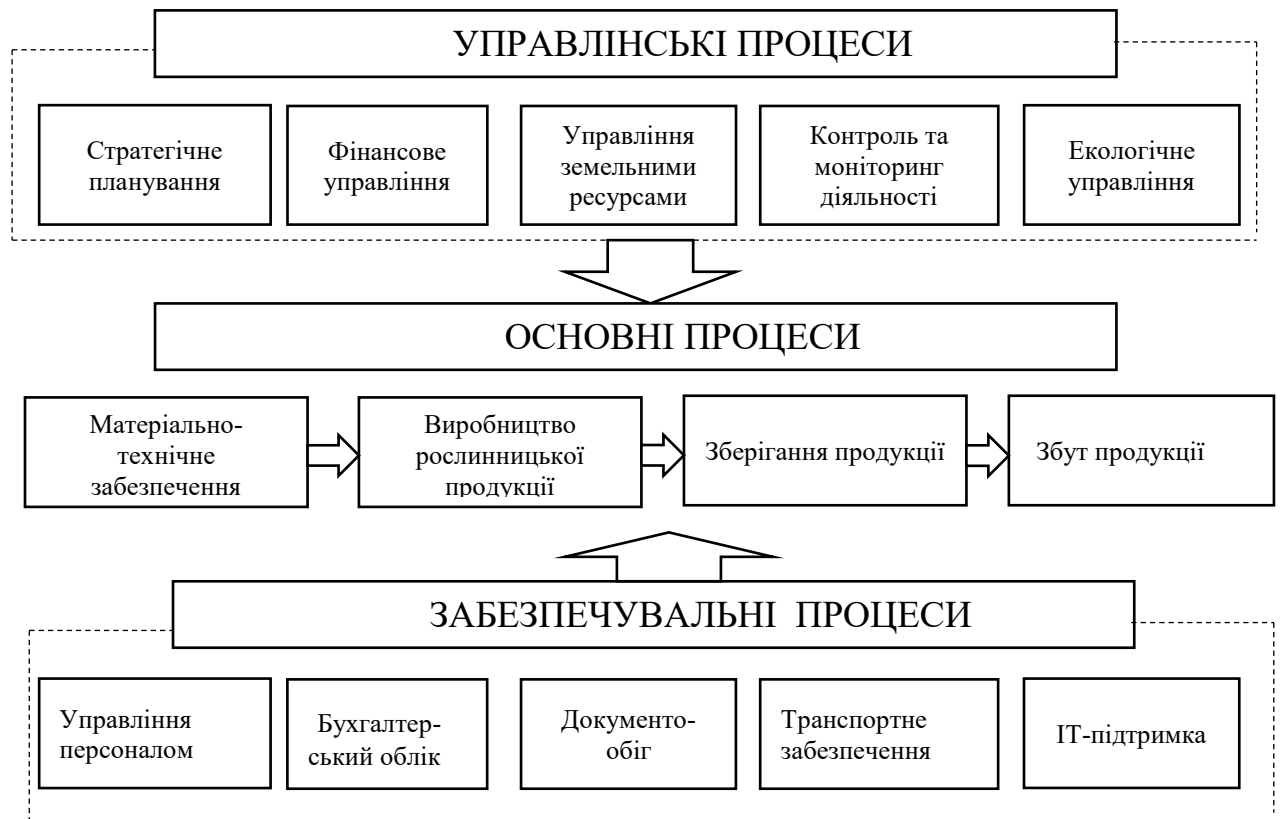


Рисунок 2.2 – Карта основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Айсберг».

Виробничий бізнес-процес є центральним елементом діяльності ТОВ «Айсберг», оскільки саме в його межах формується основна продукція підприємства та створюється найбільша частина доданої вартості. Ефективність цього процесу визначається рівнем використання земельних ресурсів, урожайністю сільськогосподарських культур, обсягами виробництва та результатами реалізації продукції. Аналіз виробничого бізнес-процесу дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, виявити фактори, що впливають на його результативність, та визначити резерви підвищення ефективності господарської діяльності. Основні показники виробничого бізнес-процесу рослинництва наведено в таблиці 2.4.

Результати аналізу свідчать, що виробничий бізнес-процес ТОВ «Айсберг» характеризується позитивною динамікою основних показників діяльності. Зростання обсягів виробництва та реалізації окремих культур

свідчить про достатньо ефективне використання земельних ресурсів і виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз виробничих бізнес-процесів в рослинництві

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Посівна площа, всього, га	1319,0	1367,0	1400,0	81,0	106,1
Площа зернових та зернобобових культур, га	905,0	888,0	905,0	0,0	100,0
Площа технічних культур, га	399,0	479,0	495,0	96,0	124,1
Валовий збір зернових і зернобобових, ц	24683,5	30012,6	29154,5	4 471,0	118,1
Середньозважена урожайність зернових і зернобобових, ц з 1 га	27,3	33,8	32,2	4,9	117,9
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	15461,0	14167,1	14890,0	-571,0	96,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	22765,5	26691,4	22163,6	-601,9	97,4

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Водночас зміни урожайності та структури виробництва окремих культур вказують на залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, кон'юнктури ринку та рівня ресурсного забезпечення. Отже, виробничий бізнес-процес формує основу економічних результатів ТОВ «Айсберг» та потребує подальшого вдосконалення шляхом оптимізації використання ресурсів і впровадження сучасних агротехнологій.

Ефективне функціонування виробничих бізнес-процесів значною мірою залежить від своєчасного та повного забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами. Бізнес-процес матеріально-технічного забезпечення охоплює закупівлю, зберігання та використання насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та інших виробничих ресурсів. Його результативність безпосередньо впливає на безперервність виробництва, рівень витрат і фінансові результати діяльності підприємства. Для оцінки ефективності цього бізнес-процесу проведено аналіз стану та використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Айсберг», результати якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз бізнес-процесу матеріально-технічного забезпечення

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Запаси на кінець року, тис. грн.	12 375,4	18 514,6	25 490,0	13 114,6	206,0
Частка запасів в оборотних активах, %	87,9	93,6	92,1	4,2	104,8
Готова продукція на кінець року, тис. грн.	5 407,2	7 572,1	11 250,0	5 842,8	208,1
Частка готової продукції в оборотних активах, %	38,4	38,3	40,6	2,2	105,7
Середньорічна сума запасів, тис. грн.	12 703,8	15 445,0	21 335,5	8 631,7	167,9
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	1,8	1,7	1,0	-0,8	55,6
Період обороту запасів, днів	200,9	208,3	346,5	145,6	172,5
Гроші та їх еквіваленти на кінець року	607,3	706,5	1 480,0	872,7	243,7

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Проведений аналіз показує, що матеріально-технічне забезпечення є одним із ключових забезпечувальних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Динаміка запасів та показників їх оборотності свідчить про наявність певних змін у системі забезпечення виробництва ресурсами. Разом з тим виявлені тенденції можуть свідчити про необхідність удосконалення планування закупівель, контролю запасів і підвищення ефективності їх використання. Оптимізація цього бізнес-процесу дозволить знизити витрати, прискорити оборотність ресурсів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Збут продукції є завершальним етапом виробничого циклу та одним із найважливіших бізнес-процесів підприємства, оскільки саме він забезпечує надходження доходів і формування фінансових результатів діяльності. Ефективність процесу збуту визначається обсягами реалізації продукції, структурою товарного асортименту, рівнем диверсифікації каналів збуту та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Аналіз структури реалізації продукції дозволяє визначити найбільш прибуткові напрями діяльності та оцінити ступінь залежності підприємства від окремих

видів продукції. Результати аналізу бізнес-процесу збуту продукції ТОВ «Айсберг» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз бізнес-процесу збуту продукції

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	22765,5	26691,4	22163,6	-601,9	97,4
Частка зернових і зернобобових у чистому доході, %	35,8	67,4	64,0	28,2	178,8
Реалізація зернових і зернобобових, тис. грн.	8150,0	17990,0	14184,7	6034,7	174,0
Частка соняшнику у чистому доході, %	17,3	22,7	23,6	6,3	136,4
Реалізація соняшнику, тис. грн.	3938,4	6058,9	5230,6	1292,2	132,8
Частка ріпаку у чистому доході, %	46,9	10,0	12,5	-34,4	26,7
Реалізація ріпаку, тис. грн.	10677,0	2669,1	2770,4	-7906,6	25,9
Дебіторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	1090,7	558,8	720,0	-370,7	66,0

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз структури реалізації продукції показав, що бізнес-процес збуту ТОВ «Айсберг» орієнтований переважно на реалізацію продукції рослинництва, основу якої становлять зернові культури, соняшник та ріпак. Найбільший внесок у формування доходів підприємства забезпечує озима пшениця, що свідчить про високий рівень спеціалізації господарства. Водночас значна концентрація доходів на обмеженій кількості культур підвищує залежність підприємства від коливань ринкових цін та врожайності. Тому одним із напрямів удосконалення бізнес-процесу збуту може стати розширення асортименту продукції, диверсифікація ринків збуту та посилення маркетингової складової діяльності підприємства.

Отже, проведена діагностика бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» показала, що діяльність підприємства базується на взаємодії основних, забезпечувальних та управлінських процесів, серед яких ключове значення мають виробництво продукції рослинництва, матеріально-технічне забезпечення та збут продукції. Аналіз засвідчив достатній рівень організації основних виробничих процесів, що забезпечує формування доходів підприємства та підтримання його господарської діяльності. Водночас

виявлено недостатній рівень формалізації окремих процесів, обмежене використання цифрових інструментів управління, а також відсутність системного підходу до екологічного моніторингу та оцінювання сталого розвитку. Це свідчить про наявність резервів удосконалення системи управління бізнес-процесами, що потребують подальшого дослідження в межах оцінки їх ефективності.

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Ефективність управління бізнес-процесами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Вона характеризує здатність системи управління забезпечувати раціональне використання ресурсів, досягнення запланованих результатів діяльності та створення доданої вартості. Для аграрних підприємств оцінка ефективності бізнес-процесів має особливе значення, оскільки дозволяє визначити рівень результативності використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також виявити резерви підвищення продуктивності та прибутковості господарської діяльності.

Проведена у попередньому підпункті діагностика бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» дозволила визначити їх структуру та особливості функціонування. Наступним етапом дослідження є оцінка ефективності управління цими процесами на основі системи показників, що характеризують результативність виробничої діяльності, використання ресурсів, організацію збуту та фінансові результати підприємства. Особлива увага приділяється показникам, які дозволяють оцінити рівень відповідності бізнес-процесів принципам сталого розвитку та вимогам Європейського зеленого курсу.

Для практичної оцінки ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» проведемо аналіз виробничої, ресурсної та фінансової

результативності підприємства за 2023–2025 рр.. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Ефективність виробничих бізнес-процесів визначає результативність використання основних виробничих ресурсів підприємства та безпосередньо впливає на формування його фінансових результатів. Для оцінювання виробничої складової управління бізнес-процесами доцільно проаналізувати показники використання земельних ресурсів, рівень урожайності сільськогосподарських культур та результативність виробництва продукції рослинництва. Основні показники ефективності виробничих бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності виробничих бізнес-процесів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1726,0	1952,6	1621,3	-104,7	93,9
Чистого доходу на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	14011,9	19243,8	16213,3	2201,4	115,7
Чистого прибутку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	88,6	527,3	532,2	443,6	600,7
Урожайність пшениці озимої, ц з 1 га	27,1	35,0	33,2	6,1	122,5
Урожайність ячменю озимого, ц з 1 га	21,2	43,1	38,0	16,8	179,2
Урожайність кукурудзи на зерно, ц з 1 га	53,1	14,5	18,0	-35,1	33,9
Урожайність гороху, ц з 1 га	18,4	28,3	26,5	8,1	144,0
Урожайність соняшнику, ц з 1 га	13,0	0,0	18,6	5,6	143,1

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Дані таблиці 2.7 свідчать про позитивну динаміку більшості показників виробничої діяльності підприємства. Зростання виручки та прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Одночасно спостерігається покращення результативності виробництва основних сільськогосподарських культур, що позитивно вплинуло на загальні економічні результати діяльності підприємства.

Отже, виробничі бізнес-процеси ТОВ «Айсберг» загалом характеризуються достатньо високим рівнем ефективності та забезпечують формування основної частини доходів підприємства. Водночас результати діяльності залишаються залежними від урожайності культур та зовнішніх факторів господарювання, що потребує подальшого вдосконалення системи планування та управління виробництвом.

Матеріально-технічні ресурси є основою безперебійного функціонування виробничих бізнес-процесів підприємства. Тому важливим напрямом оцінювання ефективності управління є аналіз оборотності запасів та швидкості їх використання у виробничому процесі. Результати такого аналізу дозволяють оцінити якість управління оборотним капіталом і рівень забезпеченості підприємства ресурсами. Основні показники ефективності управління запасами наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності бізнес-процесу управління запасами

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Середньорічна сума оборотних активів, тис. грн.	14110,6	16926,7	23735,1	9624,5	168,2
Середньорічна сума запасів, тис. грн.	12703,8	15445,0	21335,5	8631,7	167,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	1,6	1,6	0,9	-0,7	56,3
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	1,8	1,7	1,0	-0,8	55,6
Період обороту оборотних активів, днів	223,1	228,3	385,5	162,4	172,8
Період обороту запасів, днів	200,9	208,3	346,5	145,6	172,5
Рівень рентабельності оборотних активів, %	8,3	42,6	30,7	22,4	369,9

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Показники таблиці 2.8 свідчать про достатньо активний рух запасів на підприємстві. Динаміка коефіцієнта оборотності та тривалості одного обороту характеризує рівень ефективності використання матеріальних ресурсів. Водночас зміни частки запасів у структурі активів свідчать про необхідність

постійного контролю за обсягами накопичення ресурсів та їх відповідністю виробничим потребам.

Таким чином, система управління запасами ТОВ «Айсберг» загалом забезпечує потреби виробництва у матеріальних ресурсах, однак існують резерви підвищення її ефективності за рахунок удосконалення планування закупівель, контролю складських залишків та впровадження цифрових інструментів управління запасами.

Трудові ресурси є одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів підприємства. Рівень продуктивності праці та результативність використання персоналу значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати. Для оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами проведено аналіз відповідних показників, результати якого наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності управління трудовими бізнес-процесами

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Середньорічна кількість працівників, осіб	9,0	8,0	8,0	-1,0	88,9
Забезпеченість працівниками на 100 га с.-г. угідь, осіб	0,7	0,6	0,6	-0,1	85,7
Припадає с.-г. угідь на одного працівника, га	146,6	170,9	170,9	24,3	116,6
Вироблено валової продукції на одного працівника, тис. грн.	2529,5	3336,4	2770,5	241,0	109,5
Отримано чистого доходу на одного працівника, тис. грн.	20535,2	32882,8	27704,5	7169,3	134,9
Отримано чистого прибутку на одного працівника, тис. грн.	129,9	901,0	909,4	779,5	700,1

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Результати аналізу свідчать про зростання продуктивності праці працівників підприємства, що проявляється у збільшенні виручки та прибутку в розрахунку на одного працівника. Це пояснюється як покращенням виробничих результатів, так і відносно стабільною чисельністю персоналу.

Водночас високий рівень земельного навантаження на одного працівника свідчить про значну залежність ефективності діяльності від механізації та організації виробничих процесів.

Отже, трудові бізнес-процеси ТОВ «Айсберг» характеризуються достатньо високою продуктивністю праці та ефективним використанням персоналу. Разом із тим подальше підвищення ефективності потребує вдосконалення системи мотивації працівників, розвитку професійних компетенцій та використання сучасних цифрових технологій управління персоналом.

Кінцевим результатом функціонування бізнес-процесів підприємства є формування фінансових результатів діяльності. Тому важливим етапом оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є аналіз показників прибутковості, оборотності активів та фінансової стійкості підприємства. Це дозволяє визначити результативність використання наявних ресурсів та оцінити загальний рівень ефективності господарської діяльності. Відповідні показники наведено в таблиці 2.10.

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що підприємство зберігає прибутковість діяльності та забезпечує позитивні фінансові результати. Показники рентабельності свідчать про ефективне використання виробничого потенціалу, а динаміка оборотності активів характеризує достатній рівень ділової активності. Разом із тим окремі коливання показників підтверджують залежність результатів діяльності від виробничих та ринкових факторів.

Таким чином, фінансові результати діяльності ТОВ «Айсберг» свідчать про загалом ефективне управління бізнес-процесами підприємства. Наявність прибутку, позитивна динаміка основних фінансових показників та достатній рівень ділової активності створюють передумови для подальшого розвитку підприємства. Водночас підвищення ефективності бізнес-процесів потребує більш широкого використання сучасних методів планування, контролю та оцінювання результативності управлінських рішень.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової ефективності бізнес-процесів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +,-	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	22 765,5	26 691,4	22 163,6	-601,9	97,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20 356,4	18 326,1	13 549,8	-6 806,6	66,6
Прибуток від реалізації, тис. грн.	2 409,1	8 365,3	8 613,8	6 204,7	357,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1 169,0	7 207,9	7 275,5	6 106,5	622,4
Рентабельність виробничої діяльності, %	11,8	45,6	63,6	51,8	539,0
Рентабельність всієї діяльності, %	5,7	39,3	53,7	48,0	942,1
Рентабельність активів, %	3,8	21,9	18,7	14,9	492,1
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,7	0,8	0,6	-0,2	77,0
Коефіцієнт автономії	0,952	0,974	0,979	0,0	102,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,8	21,0	31,4	21,6	321,0
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,050	0,027	0,022	-0,023	44,0

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Для більш наочного відображення результатів діяльності ТОВ «Айсберг» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників підприємства. Порівняння змін чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого фінансового результату дозволяє оцінити загальну результативність функціонування бізнес-процесів підприємства та визначити тенденції його розвитку. Динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Айсберг» за 2021–2025 рр. наведено на рисунку 2.3.

Дані рисунка 2.3 свідчать, що протягом досліджуваного періоду фінансові результати діяльності ТОВ «Айсберг» характеризувалися певною нестабільністю. Найнижчі показники чистого доходу від реалізації продукції спостерігалися у 2022 році, що було пов'язано зі складними умовами господарювання в аграрному секторі. У 2023–2024 рр. відбулося суттєве зростання доходу, який досяг максимального значення у 2024 році. У 2025 році

спостерігається незначне зниження обсягів реалізації порівняно з попереднім роком.

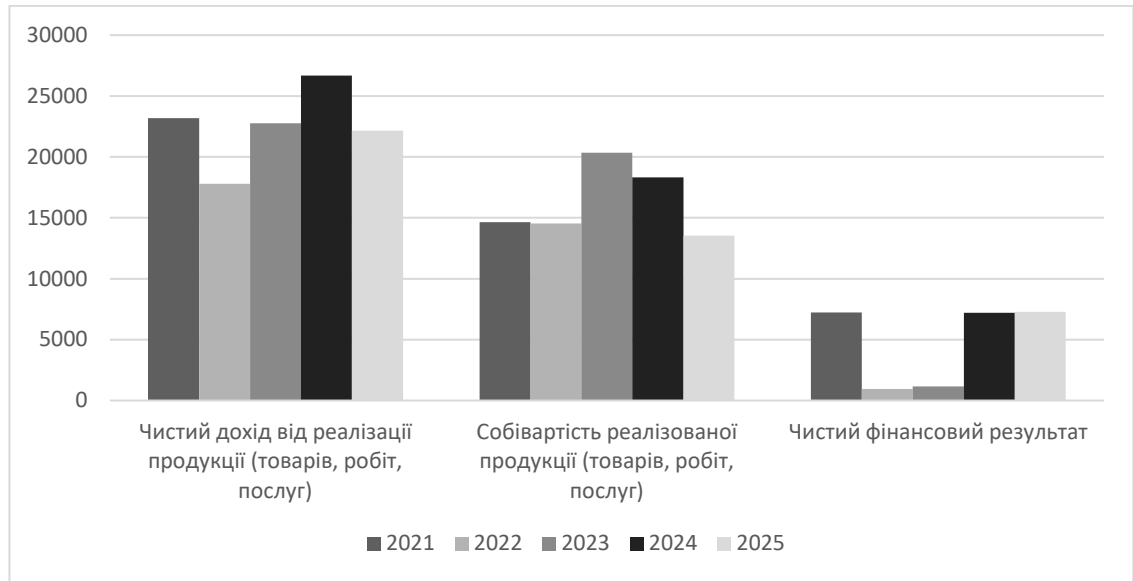


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності

Джерело: побудовано автором за звітністю підприємства

Аналогічну динаміку демонструє собівартість реалізованої продукції. Найвищий її рівень зафіксовано у 2023 році, після чого спостерігається тенденція до зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Важливою позитивною тенденцією є покращення фінансового результату підприємства. Після значного скорочення прибутку у 2022 році його обсяг суттєво зріс у 2024–2025 рр., що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення управління витратами.

Отже, аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Айсберг» свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку підприємства. Незважаючи на окремі коливання доходів і витрат, підприємству вдалося забезпечити зростання чистого фінансового результату та зберегти прибутковість діяльності. Це свідчить про достатню ефективність управління основними бізнес-процесами, проте наявність коливань окремих показників вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління ресурсами, витратами та збутом продукції з метою підвищення стійкості фінансових результатів у майбутньому.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах доцільно здійснювати не лише з позицій економічної результативності, але й з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку та вимогам Європейського зеленого курсу, які передбачають збалансоване поєднання економічних інтересів підприємства з раціональним використанням ресурсів і соціальною відповідальністю. Для узагальнення результатів проведеного аналізу здійснено комплексну оцінку бізнес-процесів ТОВ «Айсберг», результати якої наведено в таблиці 2.11.

Проведена комплексна оцінка показала, що найбільш розвиненими в ТОВ «Айсберг» є економічні бізнес-процеси, які забезпечують стабільне отримання доходу та прибутку. Водночас екологічна, соціальна та управлінська складові потребують подальшого вдосконалення. Найбільші резерви підвищення ефективності пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, формалізацією процедур управління, впровадженням системи екологічного моніторингу та інтеграцією принципів ESG у діяльність підприємства. Саме ці напрями можуть стати основою для розроблення заходів з удосконалення управління бізнес-процесами у третьому розділі роботи.

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг». Встановлено, що підприємство є аграрним товаровиробником рослинницької спеціалізації, який здійснює діяльність у сприятливих природно-кліматичних умовах та має вигідне розташування щодо регіональних ринків збуту й логістичної інфраструктури Одеської області. Організаційна структура управління підприємством є лінійною та характеризується високим рівнем централізації управлінських функцій.

У результаті діагностики бізнес-процесів встановлено, що основу діяльності підприємства становлять процеси матеріально-технічного забезпечення, виробництва продукції рослинництва, її зберігання та збуту. Визначено, що між основними, забезпечувальними та управлінськими бізнес-процесами існує тісний взаємозв'язок, який забезпечує безперервність

Таблиця 2.11 – Комплексна оцінка бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» за принципами сталого розвитку

Складова сталого розвитку	Критерій оцінювання	Фактичний стан на підприємстві	Оцінка*	Виявлені проблеми
Економічна	Рентабельність діяльності	Підприємство є прибутковим, спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів	Висока	Залежність результатів від кон'юнктури аграрного ринку
	Ефективність використання земельних ресурсів	Високий рівень доходу на 100 га угідь	Висока	Нестабільність урожайності окремих культур
	Ефективність збуту продукції	Реалізація продукції забезпечує стабільне надходження доходу	Середня	Висока залежність від реалізації обмеженого асортименту культур
Екологічна	Раціональність структури посівів	Переважають зернові та технічні культури	Середня	Висока частка технічних культур у структурі посівів
	Управління ресурсами та відходами	Виконуються законодавчі вимоги	Середня	Відсутність системного екологічного моніторингу
	Енергоефективність виробництва	Окремі заходи реалізуються	Середня	Відсутність системи контролю енергоспоживання
Соціальна	Продуктивність праці	Спостерігається зростання продуктивності праці	Висока	Значне навантаження на одного працівника
	Організація праці та кадрове забезпечення	Забезпечується стабільне функціонування підприємства	Середня	Відсутність системи розвитку персоналу та оцінювання компетенцій
	Соціальна відповідальність	Реалізується на базовому рівні	Середня	Відсутність формалізованої соціальної політики
Управлінська (ESG)	Формалізація бізнес-процесів	Часткова формалізація основних процесів	Середня	Відсутність регламентів окремих процесів
	Рівень цифровізації управління	Використовуються окремі цифрові інструменти обліку	Середня	Недостатня автоматизація бізнес-процесів
	Екологічне управління	Екологічні функції інтегровані частково	Низька	Відсутність ESG-підходу та екологічної звітності

* оцінювання здійснено за трирівневою шкалою: висока, середня, низька

Джерело: побудовано автором за звітністю підприємства

виробничо-господарської діяльності. Разом із тим виявлено недостатній рівень формалізації окремих бізнес-процесів, обмежене використання цифрових інструментів управління та відсутність системного підходу до екологічного моніторингу й оцінювання результативності діяльності за принципами сталого розвитку.

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами показала, що підприємство забезпечує позитивні фінансові результати діяльності, зберігає прибутковість та достатній рівень продуктивності використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів. Найбільш ефективними є виробничі та фінансові бізнес-процеси, які формують основну частину доходів підприємства. Водночас результати комплексної оцінки засвідчили наявність резервів підвищення ефективності в частині управління запасами, цифровізації бізнес-процесів, удосконалення системи збуту та впровадження екологічно орієнтованих управлінських практик.

Проведене дослідження дозволило виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» і сформувало аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення на засадах принципів Європейського зеленого курсу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АЙСБЕРГ» НА ЗАСАДАХ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства в контексті Європейського Зеленого курсу

Результати проведеного аналізу засвідчили, що ТОВ «Айсберг» забезпечує стабільне функціонування основних бізнес-процесів та отримує позитивні фінансові результати діяльності. Водночас виявлені проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем формалізації окремих бізнес-процесів, обмеженим використанням цифрових технологій, відсутністю системного екологічного моніторингу та недостатньою інтеграцією принципів сталого розвитку в управлінську практику підприємства. За сучасних умов господарювання такі обмеження можуть стримувати підвищення конкурентоспроможності підприємства та знижувати його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» на основі принципів Європейського зеленого курсу. Реалізація зазначених принципів передбачає підвищення ресурсоефективності виробництва, впровадження екологічно орієнтованих підходів до управління, скорочення негативного впливу на навколишнє середовище, розвиток цифрових технологій та забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємства.

Для аграрних підприємств впровадження принципів Європейського зеленого курсу є не лише вимогою майбутньої інтеграції до європейського економічного простору, а й важливим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності. Раціональне використання земельних ресурсів,

оптимізація споживання матеріально-технічних ресурсів, удосконалення системи управління бізнес-процесами та впровадження цифрових рішень створюють передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Формування стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства потребує врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Проведення такого аналізу дає можливість визначити зовнішні передумови для впровадження принципів Європейського зеленого курсу та сформулювати стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Можливості для підприємства	Потенційні ризики
1	2	3	4	5
P (Political)	Євроінтеграційний курс України	Позитивний	Доступ до європейських ринків та програм підтримки	Посилення вимог до якості та екологічності продукції
	Імплементация положень Європейського зеленого курсу	Позитивний	Модернізація бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності	Додаткові витрати на адаптацію
	Державна підтримка аграрного сектору	Позитивний	Можливість залучення грантів і компенсацій	Нестабільність програм підтримки
	Воєнний стан та безпекові ризики	Негативний	Стимулювання пошуку нових ринків та технологій	Логістичні обмеження, зростання витрат
E (Economic)	Коливання цін на аграрну продукцію	Подвійний	Можливість отримання додаткового прибутку при зростанні цін	Зниження доходів у разі падіння цін
	Зростання вартості ресурсів	Негативний	Стимул до ресурсозбереження	Підвищення собівартості продукції

Продовження таблиці 3.1

	2	3	4	5
	Розвиток експортної інфраструктури Одеської області	Позитивний	Розширення каналів збуту	Залежність від логістичної ситуації
	Попит на екологічно безпечну продукцію	Позитивний	Формування додаткових конкурентних переваг	Необхідність сертифікації
S (Social)	Скорочення чисельності сільського населення	Негативний	Автоматизація виробничих процесів	Дефіцит трудових ресурсів
	Зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу	Позитивний	Покращення іміджу підприємства	Необхідність додаткових соціальних витрат
	Підвищення значення професійних компетенцій працівників	Позитивний	Зростання продуктивності праці	Витрати на навчання персоналу
	Посилення екологічної свідомості суспільства	Позитивний	Підтримка екологічних ініціатив підприємства	Підвищення вимог до екологічності виробництва
T (Technological)	Розвиток цифрових технологій в агробізнесі	Позитивний	Автоматизація бізнес-процесів та підвищення ефективності управління	Необхідність інвестицій
	Використання GPS-моніторингу та точного землеробства	Позитивний	Скорочення витрат ресурсів	Висока вартість впровадження
	Розвиток систем електронного документообігу	Позитивний	Підвищення швидкості управлінських рішень	Потреба в технічній підтримці
	Впровадження систем екологічного моніторингу	Позитивний	Контроль показників сталого розвитку	Додаткові витрати на обладнання

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Айсберг» та [14; 15; 16; 17; 19; 35; 41; 47; 51; 67; 73; 75; 76].

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільші можливості для удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» пов'язані з цифровізацією управління, впровадженням ресурсозберігаючих технологій та адаптацією діяльності до вимог Європейського зеленого курсу. Водночас суттєвий вплив на діяльність підприємства справляють зростання вартості ресурсів, логістичні

обмеження та посилення екологічних вимог до виробництва. Це обумовлює необхідність розроблення стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ресурсоефективності, цифровізації та екологізації бізнес-процесів підприємства.

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів доцільно визначити внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні можливості й загрози його розвитку. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище підприємства та сформулювати основу для розроблення подальших управлінських рішень. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Айсберг» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Айсберг» у контексті удосконалення бізнес-процесів

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сприятливе розташування щодо ринків збуту та логістичних центрів	Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів
Спеціалізація на прибуткових культурах (пшениця, соняшник, ріпак)	Низький рівень формалізації окремих бізнес-процесів
Наявність стабільних фінансових результатів діяльності	Відсутність системи екологічного моніторингу
Досвід роботи на аграрному ринку	Висока залежність від обмеженого асортименту продукції
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження принципів Європейського зеленого курсу	Посилення екологічних вимог до виробництва
Використання цифрових технологій управління виробництвом	Зростання цін на матеріально-технічні ресурси
Доступ до програм підтримки та грантового фінансування	Кліматичні ризики та нестабільність урожайності
Розширення ринків збуту та розвиток експорту	Коливання цін на аграрну продукцію

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Айсберг» та [14; 15; 16; 17; 19; 35; 47; 51; 67; 73].

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Айсберг» має достатній потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки наявності стабільної виробничої бази, вигідного розташування та позитивних фінансових результатів. Водночас розвиток підприємства стримується

недостатнім рівнем цифровізації, екологізації та формалізації управлінських процедур. Найбільш перспективними напрямками розвитку є впровадження цифрових технологій, підвищення ресурсоефективності та адаптація бізнес-процесів до вимог Європейського зеленого курсу, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Формування стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства потребує визначення чітких цілей розвитку, які б відповідали сучасним вимогам підвищення конкурентоспроможності, ресурсоефективності та сталого розвитку. В умовах реалізації принципів Європейського зеленого курсу особливого значення набуває інтеграція економічних, екологічних, соціальних та управлінських пріоритетів у систему управління підприємством. З метою визначення ключових орієнтирів подальшого розвитку ТОВ «Айсберг» сформовано дерево стратегічних цілей удосконалення бізнес-процесів підприємства, яке наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних цілей удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Джерело: побудовано автором

Рисунок 3.1 демонструє, що досягнення головної стратегічної мети - підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» на засадах принципів Європейського зеленого курсу потребує комплексної реалізації взаємопов'язаних напрямів розвитку. Найважливішими з них є підвищення економічної ефективності діяльності, забезпечення ресурсоефективності виробництва, цифровізація управлінських процесів, екологізація господарської діяльності та розвиток людського капіталу. Реалізація зазначених цілей дозволить підприємству підвищити результативність управління бізнес-процесами, зміцнити конкурентні позиції на ринку та створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

Реалізація стратегічних напрямів удосконалення бізнес-процесів потребує встановлення конкретних цільових орієнтирів, які дозволяють оцінювати результативність запланованих змін та контролювати досягнення поставлених цілей. З урахуванням результатів проведеного аналізу та принципів Європейського зеленого курсу для ТОВ «Айсберг» сформовано систему цільових показників розвитку бізнес-процесів до 2030 року, що охоплює економічну, управлінську, екологічну та соціальну складові діяльності підприємства (табл.3.3).

Аналіз таблиці 3.3 показує, що запропоновані цільові орієнтири охоплюють кілька ключових напрямів удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». По-перше, передбачається підвищення економічної результативності: рентабельність діяльності має зрости з 32,7 % до 40,0 %, виручка на 100 га - з 6100 до 7500 тис. грн, а прибуток на 100 га - з 1520 до 2100 тис. грн. Це свідчить про орієнтацію підприємства на зростання ефективності використання земельних ресурсів та підвищення прибутковості виробничих процесів.

По-друге, важливим напрямом є покращення управління запасами. Зростання коефіцієнта оборотності запасів із 2,8 до 4,0 разів і скорочення тривалості їх обороту зі 130 до 90 днів свідчать про необхідність прискорення

руху матеріальних ресурсів, зменшення надлишкових запасів і підвищення якості планування закупівель.

Таблиця 3.3 – Цільові показники удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» до 2030 року

Показник	2025 р.	2030 р.	2030 р. до 2025 р. (+,-)	2030 р. до 2025 р., %
Рентабельність діяльності, %	32,7	40,0	+7,3	122,3
Виручка на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	6100	7500	+1400	123,0
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1 520	2 100	+580	138,2
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	2,8	4,0	+1,2	142,9
Тривалість обороту запасів, днів	130	90	-40	69,2
Виручка на одного працівника, тис. грн.	24626	30000	+5374	121,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	8060	10500	+2440	130,3
Частка формалізованих бізнес-процесів, %	55	90	+35	163,6
Рівень цифровізації бізнес-процесів, %	35	85	+50	242,9
Частка процесів, охоплених цифровим моніторингом, %	20	80	+60	400,0
Частка бізнес-процесів з екологічним контролем, %	10	70	+60	700,0
Частка ресурсозберігаючих технологій у виробництві, %	30	75	+45	250,0
Частка працівників, що пройшли навчання з цифрових та ESG-компетенцій, %	15	80	+65	533,3

Джерело: розраховано автором

По-третє, значна увага приділяється цифровізації та формалізації управління. Частка формалізованих бізнес-процесів має зрости з 55 % до 90 %, рівень цифровізації - з 35 % до 85 %, а частка процесів, охоплених цифровим моніторингом, - з 20 % до 80 %. Це є логічним, оскільки саме недостатня цифровізація була визначена однією з основних проблем у системі управління підприємством.

По-четверте, таблиця відображає перехід до принципів сталого розвитку. Зростання частки бізнес-процесів з екологічним контролем із 10 % до 70 % та частки ресурсозберігаючих технологій із 30 % до 75 % свідчить про

поступову інтеграцію положень Європейського зеленого курсу в діяльність підприємства.

Отже, цільові показники до 2030 року є не лише прогностичними величинами, а й управлінськими орієнтирами для поступового вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Їх досягнення дозволить підвищити економічну ефективність діяльності, покращити ресурсне забезпечення, посилити цифровий контроль, сформувати екологічно орієнтовану систему управління та забезпечити більш стійкий розвиток підприємства. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити прибутковість діяльності підприємства, прискорити оборотність ресурсів, покращити якість управлінських рішень та забезпечити поступову адаптацію бізнес-процесів до вимог сталого розвитку та Європейського зеленого курсу.

3.2. Удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами підприємства

Підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства неможливе без удосконалення організаційно-управлінського механізму, який забезпечує координацію виробничих, забезпечувальних та управлінських процесів. Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що в ТОВ «Айсберг» існують окремі проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації управління, частковою формалізацією бізнес-процесів, обмеженим використанням інструментів моніторингу та недостатньою інтеграцією екологічних аспектів у систему управління. У сучасних умовах господарювання усунення зазначених недоліків є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на це доцільним є формування удосконаленої моделі управління бізнес-процесами, яка поєднуватиме принципи процесного управління, цифровізації, ресурсоефективності та сталого розвитку. Така

модель має забезпечити не лише підвищення економічної результативності діяльності підприємства, а й створити умови для впровадження принципів Європейського зеленого курсу, зокрема в частині екологічного контролю, раціонального використання ресурсів та системного моніторингу результатів діяльності.

На рисунку 3.2 представлено удосконалену модель управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг», побудовану з урахуванням принципів Європейського зеленого курсу. В основі моделі знаходиться інтеграція чотирьох ключових напрямів розвитку: ресурсоефективності, цифровізації, ESG-принципів та екологізації діяльності, які визначають сучасні вимоги до функціонування аграрних підприємств.

Центральне місце в моделі займає система управління бізнес-процесами підприємства, яка координує взаємодію основних процесів: матеріально-технічного забезпечення, виробництва рослинницької продукції, її зберігання та збуту. На відміну від існуючої карти бізнес-процесів, представленої в розділі 2, запропонована модель доповнена елементами цифрового моніторингу і контролю, системою KPI, ESG-контролем та управлінською звітністю. Це дозволяє забезпечити постійний збір та аналіз інформації щодо результативності бізнес-процесів, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливу роль у функціонуванні моделі відіграють забезпечувальні процеси, до яких віднесено управління персоналом, бухгалтерський облік, документообіг, транспортне забезпечення та ІТ-підтримку. Саме вони створюють необхідні умови для ефективного виконання основних бізнес-процесів та впровадження сучасних цифрових і екологічно орієнтованих інструментів управління.

Результатом функціонування запропонованої моделі є досягнення економічних, екологічних та соціальних результатів. Економічна складова проявляється у зростанні прибутковості та підвищенні ефективності



Рисунок 3.2 – Удосконалена модель управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» на засадах принципів Європейського зеленого курсу

Джерело: побудовано автором

використання ресурсів, екологічна - у скороченні негативного впливу на довкілля та раціональному використанні природних ресурсів, а соціальна - у розвитку персоналу та підвищенні рівня соціальної відповідальності підприємства. Сукупна реалізація цих результатів забезпечує досягнення стратегічної мети - сталого розвитку ТОВ «Айсберг».

Таким чином, запропонована модель управління бізнес-процесами дозволяє інтегрувати принципи Європейського зеленого курсу в систему управління ТОВ «Айсберг» через поєднання процесного підходу, цифрового моніторингу, ESG-контролю та системи ключових показників ефективності. Її впровадження сприятиме підвищенню керованості бізнес-процесів, покращенню використання ресурсів, посиленню екологічної відповідальності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку підприємства.

Ефективність управління бізнес-процесами значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень та відповідальності між учасниками управлінського процесу. В умовах впровадження принципів Європейського зеленого курсу особливого значення набуває координація функцій планування, контролю, моніторингу та оцінювання результатів діяльності. Для забезпечення прозорості управлінських процедур та уникнення дублювання функцій доцільно сформувати матрицю відповідальності за основними бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» (табл. 3.4).

Запропонована матриця відповідальності забезпечує чіткий розподіл функцій між учасниками системи управління бізнес-процесами підприємства. Ключова роль у прийнятті стратегічних рішень та контролі їх реалізації належить директору, тоді як економіст виконує функції аналітичного супроводу, моніторингу показників та координації бізнес-процесів. Бухгалтер забезпечує інформаційну підтримку управління, облік ресурсів і контроль фінансових результатів. Такий розподіл повноважень сприятиме підвищенню керованості бізнес-процесів, оперативності прийняття рішень та ефективності реалізації заходів зі сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.4 – RACI-матриця відповідальності в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг»

Бізнес-процес / функція	Директор	Економіст	Бухгалтер
Стратегічне планування діяльності	A	R	C
Планування виробничої програми	A	R	I
Планування закупівель ресурсів	A	R	C
Управління матеріально-технічним забезпеченням	A	C	R
Контроль використання ресурсів	A	R	C
Моніторинг виробничих показників	A	R	I
Управління запасами	C	R	A
Формування собівартості продукції	I	C	A/R
Аналіз фінансових результатів	A	R	C
Управління збутом продукції	A	R	I
Формування управлінської звітності	I	R	A
Контроль виконання KPI	A	R	C
ESG-моніторинг та екологічний контроль	A	R	C
Аналіз ефективності бізнес-процесів	A	R	C
Підготовка управлінських рішень	A	R	C
Контроль реалізації заходів з удосконалення бізнес-процесів	A	R	I

Умовні позначення:

R (Responsible) – виконує роботу;

A (Accountable) – несе кінцеву відповідальність;

C (Consulted) – надає консультації та інформацію;

I (Informed) – отримує інформацію про результати.

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» є впровадження системи цифрового моніторингу, яка забезпечить своєчасне отримання інформації про стан виробничих, ресурсних та фінансових процесів підприємства. Використання цифрових інструментів відповідає принципам Європейського зеленого курсу, оскільки сприяє підвищенню ресурсоефективності, прозорості управління та оперативності прийняття управлінських рішень. Запропонована система цифрового контролю дозволить забезпечити постійний моніторинг ключових показників діяльності підприємства та підвищити результативність управління бізнес-процесами.

Запропонована система цифрового контролю охоплює всі ключові бізнес-процеси ТОВ «Айсберг» та передбачає використання відносно простих і доступних цифрових інструментів, впровадження яких не потребує значних фінансових витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Система цифрового моніторингу та оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Бізнес-процес	Об'єкт моніторингу	Цифровий інструмент	Періодичність контролю	Відповідальний	Очікуваний результат
Матеріально-технічне забезпечення	Запаси матеріалів, насіння, добрив, ЗЗР	Електронний складський облік, Excel Dashboard	Щотижня	Бухгалтер	Зниження надлишкових запасів та прискорення оборотності
Виробництво рослинницької продукції	Виконання технологічних операцій, використання ресурсів	Електронний журнал польових робіт	Щоденно	Економіст	Підвищення контролю за виробничим процесом
Виробництво рослинницької продукції	Урожайність культур	Електронна база виробничих показників	Після завершення сезону	Економіст	Підвищення точності планування виробництва
Зберігання продукції	Обсяги продукції на складах	Електронний реєстр залишків	Щотижня	Бухгалтер	Контроль складських запасів
Збут продукції	Обсяги реалізації, дебіторська заборгованість	CRM-база клієнтів, електронний реєстр договорів	Щомісяця	Економіст	Підвищення ефективності збуту
Фінансовий процес	Доходи, витрати, прибуток	Управлінська панель показників (Dashboard)	Щомісяця	Бухгалтер	Підвищення оперативності фінансового контролю
ESG-моніторинг	Споживання ресурсів, екологічні показники	ESG-журнал показників	Щокварталу	Економіст	Контроль реалізації принципів сталого розвитку
Управлінський контроль	KPI бізнес-процесів	Цифрова система KPI	Щомісяця	Директор	Підвищення ефективності управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Основна увага приділяється автоматизації збору та обробки інформації щодо використання ресурсів, виконання виробничих операцій, управління запасами, реалізації продукції та фінансових результатів діяльності. Особливістю запропонованої системи є включення ESG-моніторингу та

цифрової системи KPI, які дозволяють оцінювати не лише економічні результати діяльності, а й ступінь досягнення екологічних та управлінських цілей підприємства.

Впровадження системи цифрового моніторингу бізнес-процесів дозволить підвищити оперативність управління, покращити якість інформаційного забезпечення та забезпечити своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників. Запропонована система сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, посиленню контролю за виконанням бізнес-процесів та формуванню інформаційної основи для реалізації принципів Європейського зеленого курсу в діяльності ТОВ «Айсберг».

Для підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» доцільно впровадити систему ключових показників ефективності - KPI, яка дозволить здійснювати регулярний контроль результативності основних, забезпечувальних та управлінських процесів. На відміну від загального фінансового аналізу, система KPI дає можливість оцінювати не лише кінцеві результати діяльності, але й якість виконання окремих процесів, рівень використання ресурсів, своєчасність управлінських рішень та відповідність діяльності підприємства принципам сталого розвитку.

Для ТОВ «Айсберг» система KPI має бути простою, зрозумілою та придатною для практичного використання в умовах невеликого аграрного підприємства. Тому доцільно сформулювати показники за основними бізнес-процесами: виробництво продукції рослинництва, матеріально-технічне забезпечення, зберігання продукції, збут, фінансове управління, цифровий моніторинг та ESG-контроль. Запропоновану систему KPI наведено у таблиці 3.6.

Запропонована система KPI охоплює ключові напрями діяльності ТОВ «Айсберг» і дозволяє здійснювати регулярне оцінювання результативності бізнес-процесів. Виробничі KPI спрямовані на підвищення урожайності, зростання доходу з одиниці земельної площі та оптимізацію витрат.

Таблиця 3.6 – Система KPI для оцінювання бізнес-процесів ТОВ «Айсберг»

Бізнес-процес	KPI	Цільове значення	Очікуваний результат
Виробництво продукції рослинництва	Урожайність основних культур	Зростання на 10–15 %	Підвищення результативності виробництва
Виробництво продукції рослинництва	Витрати на 1 га посівів	Зниження на 8–10 %	Оптимізація виробничих витрат
Виробництво продукції рослинництва	Чистий дохід на 100 га угідь	Зростання на 15–20 %	Підвищення ефективності використання землі
Матеріально-технічне забезпечення	Коефіцієнт оборотності запасів	Не менше 4 разів	Прискорення руху матеріальних ресурсів
Матеріально-технічне забезпечення	Частка надлишкових запасів	Не більше 5 %	Зменшення заморожування коштів у запасах
Зберігання продукції	Рівень втрат під час зберігання	Не більше 2 %	Збереження якості та кількості продукції
Збут продукції	Рентабельність реалізації продукції	Не менше 40 %	Підвищення прибутковості збуту
Збут продукції	Частка реалізації за договорами	Не менше 80 %	Підвищення стабільності збуту
Фінансове управління	Рентабельність діяльності	Не менше 40 %	Зростання загальної ефективності
Фінансове управління	Оборотність активів	Зростання на 15 %	Підвищення ділової активності
Цифровий моніторинг	Частка бізнес-процесів, охоплених цифровим контролем	Не менше 80 %	Підвищення прозорості управління
ESG-контроль	Частка процесів з екологічним моніторингом	Не менше 70 %	Інтеграція принципів сталого розвитку
Управління персоналом	Частка працівників, що пройшли навчання	Не менше 80 %	Підвищення цифрових та управлінських компетенцій
Бізнес-процес	KPI	Цільове значення	Очікуваний результат
Виробництво продукції рослинництва	Урожайність основних культур	Зростання на 10–15 %	Підвищення результативності виробництва

Джерело: розроблено автором

Показники матеріально-технічного забезпечення орієнтовані на прискорення оборотності запасів і зменшення обсягів надлишкових ресурсів. KPI збуту дозволяють оцінити прибутковість реалізації продукції та стабільність

договірних відносин із покупцями. Окреме значення мають показники цифрового моніторингу та ESG-контролю, оскільки вони безпосередньо пов'язані з реалізацією принципів Європейського зеленого курсу. Їх включення до системи оцінювання дозволить підприємству контролювати не лише економічні, а й екологічні та управлінські результати діяльності.

Отже, запропонована система KPI створює основу для більш прозорого, системного та результативного управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг». Її впровадження дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки, оцінювати досягнення цільових показників, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити поступову адаптацію підприємства до вимог сталого розвитку та Європейського зеленого курсу.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом формалізації управлінських процедур, впровадження цифрового моніторингу, чіткого розподілу відповідальності та використання системи KPI. Запропонована модель управління забезпечує інтеграцію принципів Європейського зеленого курсу в основні бізнес-процеси підприємства, сприяє підвищенню прозорості управління, покращенню використання ресурсів та посиленню екологічного контролю. Реалізація запропонованих заходів створить організаційні передумови для підвищення економічної результативності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.3. Впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику як напряму удосконалення бізнес-процесів

Важливою складовою удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» відповідно до принципів Європейського зеленого курсу є впровадження

ресурсозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції. У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств все більше залежить від рівня раціонального використання земельних, матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів. Одночасно посилюються вимоги до екологічної безпеки виробництва, скорочення негативного впливу на навколишнє середовище та впровадження практик сталого землеробства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що виробництво продукції рослинництва є ключовим бізнес-процесом ТОВ «Айсберг», який формує основну частину доходів підприємства. Серед вирощуваних культур особливе місце займає соняшник, який залишається однією з найбільш рентабельних культур в умовах Південного Степу України. Водночас традиційні технології його вирощування характеризуються значними витратами паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин, що негативно впливає як на собівартість продукції, так і на екологічний стан агроecosистем.

З метою підвищення ефективності виробничого бізнес-процесу в роботі пропонується впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику, яка передбачає скорочення кількості механічних обробітків ґрунту, оптимізацію системи удобрення, використання сучасних цифрових елементів контролю виробництва та часткову заміну традиційних засобів захисту рослин біологічними препаратами. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити виробничі витрати, підвищити продуктивність використання ресурсів та забезпечити відповідність діяльності підприємства принципам сталого розвитку.

Для обґрунтування запропонованих заходів доцільно розробити технологічну карту вирощування соняшнику, яка відображає послідовність виконання технологічних операцій, потребу в матеріально-технічних ресурсах, трудових витратах та виробничих витратах. Технологічна карта є важливим інструментом планування виробничого процесу та дозволяє оцінити

економічні результати впровадження ресурсозберігаючої технології. Запропоновану технологічну карту вирощування соняшнику в умовах ТОВ «Айсберг» наведено в Додатку Б.

Одним із ключових напрямів удосконалення виробничих бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» є впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур. В умовах зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, посилення екологічних вимог та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства особливого значення набуває оптимізація технологічних процесів виробництва.

Запропонована ресурсозберігаюча технологія вирощування соняшнику базується на принципах раціонального використання виробничих ресурсів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та цифровізації управління виробничим процесом. Вона передбачає поєднання мінімального обробітку ґрунту, локального внесення добрив, використання біологічних засобів захисту рослин та елементів цифрового моніторингу. На відміну від традиційних технологій, такий підхід дозволяє скоротити кількість технологічних операцій, зменшити витрати пального, знизити навантаження на машинно-тракторний парк і сприяти збереженню вологи в ґрунті [6; 7; 11; 22]. У результаті впровадження цієї технології створюються передумови для зменшення споживання ресурсів, підвищення ефективності використання земельного потенціалу та адаптації виробничого бізнес-процесу ТОВ «Айсберг» до принципів Європейського зеленого курсу.

Особливого значення це набуває для умов Південного Степу України, де дефіцит вологи є одним із головних факторів обмеження врожайності сільськогосподарських культур.

Важливим елементом технології є локальне внесення добрив та використання системи збалансованого живлення рослин. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання поживних речовин, зменшує їх непродуктивні втрати та дозволяє скоротити загальні витрати на мінеральне живлення. Додатково передбачається використання позакореневих

підживлень мікроелементами, що сприяє підвищенню стійкості рослин до несприятливих умов середовища та покращує формування врожаю.

Однією з особливостей запропонованої технології є ширше використання біологічних препаратів у системі захисту рослин. Застосування біофунгіцидів, біоінсектицидів та мікробіологічних препаратів для передпосівної обробки насіння дозволяє знизити хімічне навантаження на агроєкосистему, покращити фітосанітарний стан посівів та забезпечити відповідність сучасним вимогам екологічно орієнтованого виробництва. Такий підхід узгоджується з основними положеннями Європейського зеленого курсу, які передбачають поступове скорочення використання хімічних засобів захисту рослин та розвиток біологічних методів ведення землеробства.

Крім того, технологія передбачає впровадження елементів цифрового моніторингу виробничих процесів, зокрема використання електронного журналу поля, цифрових карт полів та системи контролю ключових показників ефективності. Це створює можливість для оперативного управління виробничим процесом, своєчасного виявлення відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сукупність зазначених заходів дозволяє розглядати запропоновану технологію не лише як виробничий захід, а як комплексний інструмент удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» на засадах сталого розвитку.

Основні технологічні операції запропонованої технології наведено в таблиці 3.7.

Представлена організаційно-технологічна схема вирощування соняшнику демонструє можливість поєднання економічної ефективності виробництва з екологічно орієнтованими підходами до ведення господарської діяльності. Запропонована технологія передбачає скорочення інтенсивності механічного обробітку ґрунту, часткову заміну хімічних засобів захисту біологічними препаратами, використання цифрового моніторингу та впровадження елементів ESG-контролю.

Таблиця 3.7 - Послідовність технологічних операцій вирощування соняшнику за ресурсозберігаючою технологією

№	Технологічна операція	Од. вим.	Обсяг	Агрегат/інструмент	Технологічна примітка
1	Агрохімічний аналіз ґрунту та цифрова карта поля	га	100	лабораторія/GPS	
2	Лущення стерні / мілке дискування 6–8 см	га	100	Т-150 + дискова борона	ресурсозберігаючий мінімальний обробіток
3	Вертикальний / смуговий обробіток 12–14 см	га	100	трактор + агрегат мінімального обробітку	збереження вологи
4	Локальне внесення NPK 16:16:16	га	100	МТЗ-82 + розкидач/сівалка	100 кг/га
5	Передпосівна культивация	га	100	трактор + культиватор	закриття вологи
6	Передпосівна біообробка насіння	га	100	протруювач/ручна обробка	Мікофренд-т + Триходерма
7	Точний висів соняшнику	га	100	МТЗ-82 + точна сівалка	0,45 п.о./га
8	Досходове боронування	га	100	МТЗ-82 + борони	механічний контроль бур'янів
9	Міжрядний обробіток I	га	100	МТЗ-82 + культиватор	механічний контроль бур'янів
10	Міжрядний обробіток II	га	100	МТЗ-82 + культиватор	збереження вологи
11	Підживлення КАС-32 у фазу 4–6 листків	га	100	обприскувач	80 кг/га
12	Позакореневе підживлення гумат + бор	га	100	обприскувач	1 л/га + 1 л/га
13	Біоінсектицидний захист за порогом шкодочинності	га	100	обприскувач	Лепідоцид 1,5 л/га
14	Біофунгіцидний захист	га	100	обприскувач	Trichoderma 0,2 кг/га
15	Збирання врожаю	га	100	комбайн + жатка для соняшнику	очікувана урожайність 2,6 т/га
16	Транспортування врожаю до складу/покупця	т	260	вантажний транспорт	0,8 л/т
17	Очищення, доробка і короткострокове зберігання	т	260	склад/елеватор	280 грн/т
18	Цифровий моніторинг, адміністрування та звітність	га	100	електронний журнал поля	KPI/ESG моніторинг

Джерело: побудовано автором за [6;7;11; 22; 57]

Для оцінювання економічної доцільності впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику необхідно визначити потребу підприємства в основних виробничих ресурсах та розрахувати сукупні виробничі витрати (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Витрати ресурсів на вирощування соняшнику за ресурсозберігаючою технологією в ТОВ «Айсберг» (100 га)

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
1. Насіння				
Гібрид соняшнику	посівна одиниця	45	6200	279000
Разом насіння				279000
2. Добрива				
НРК 16:16:16	т	10,0	28500	285000
КАС-32	т	8,0	23500	188000
Борвмісне добриво	л	100	180	18000
Гумат калію	л	100	120	12000
Разом добрива				503000
3. Біологічні препарати				
Мікофренд-Т	л	100	180	18000
Триходерма	кг	20	450	9000
Лепідоцид	л	150	260	39000
Біофунгіцид Trichoderma	кг	20	450	9000
Разом біопрепарати				75000
4. Паливно-мастильні матеріали				
Дизельне паливо	л	4200	58	243600
Мастильні матеріали	грн	-	-	12000
Разом ПММ				255600
5. Оплата праці				
Основна заробітна плата	люд.-год	420	180	75600
Нарахування на заробітну плату (22 %)	грн	-	-	16632
Разом оплата праці				92232
6. Інші витрати				
Агрохімічний аналіз ґрунту та GPS-картографування	га	100	250	25000
Цифровий моніторинг та адміністрування	га	100	150	15000
Очищення та зберігання продукції	т	260	280	72800
Разом інші витрати				112800
Усього витрат				1317632

Джерело: розраховано автором [11, 57]

Структура витрат відображає особливості запропонованої технології, яка передбачає скорочення кількості механічних операцій, використання біологічних препаратів та цифрових інструментів управління виробничим процесом.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку у виробничих витратах займають добрива (38,2 %), насіння (21,2 %) та паливно-мастильні матеріали (19,4 %). Водночас використання мінімального обробітку ґрунту та біологічних засобів захисту рослин дозволяє зменшити споживання пального та хімічних препаратів порівняно з традиційними технологіями вирощування соняшнику. Загальна сума витрат на 100 га становить 1317,6 тис. грн, що створює передумови для підвищення економічної та екологічної ефективності виробничого бізнес-процесу. Наступним етапом є оцінювання очікуваних результатів та економічної ефективності впровадження запропонованої технології.

Для визначення доцільності впровадження запропонованої ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику необхідно оцінити її економічні результати порівняно з традиційною технологією виробництва. Основна увага приділяється зміні показників урожайності, витрат ресурсів, собівартості продукції, прибутку та рентабельності виробництва. Результати порівняльної оцінки наведено в таблиці 3.9.

Результати розрахунків свідчать, що впровадження ресурсозберігаючої технології дозволяє одночасно досягти двох позитивних результатів: скоротити виробничі витрати та підвищити урожайність культури. Завдяки використанню мінімального обробітку ґрунту та оптимізації технологічних операцій витрати пального зменшуються на 1300 л, або на 23,6 %. Одночасно покращення умов живлення рослин, збереження вологи та використання біологічних препаратів забезпечують підвищення урожайності з 2,3 до 2,6 т/га.

У результаті валовий збір соняшнику збільшується на 30 т, а виручка від реалізації продукції - на 750 тис. грн. При цьому загальна сума виробничих витрат скорочується більш ніж на 102 тис. грн. Це забезпечує зниження

собівартості однієї тонни продукції на 1106 грн та збільшення прибутку підприємства на 852,4 тис. грн. Рентабельність виробництва зростає з 304,9 % до 393,3 %, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованого заходу.

Таблиця 3.9 – Економічна ефективність впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику

Показник	Базова технологія	Ресурсозберігаюча технологія	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Площа посіву, га	100	100	-	100,0
Урожайність, т/га	2,30	2,60	+0,30	113,0
Валовий збір, т	230	260	+30	113,0
Ціна реалізації 1 т, грн	25000	25000	-	100,0
Виручка від реалізації, грн	5750000	6500000	+750 000	113,0
Виробничі витрати, грн	1420000	1317632	-102 368	92,8
Собівартість 1 т продукції, грн	6174	5068	-1 106	82,1
Прибуток, грн	4330 000	5182 368	+852 368	119,7
Рентабельність виробництва, %	304,9	393,3	+88,4 в.п.	129,0
Витрати пального, л	5500	4200	-1 300	76,4
Витрати пального на 1 га, л	55	42	-13	76,4

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки підтверджують економічну ефективність впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику в ТОВ «Айсберг». Запропонований захід дозволяє скоротити виробничі витрати, підвищити урожайність культури та збільшити прибуток підприємства більш ніж на 850 тис. грн на площі 100 га. Крім економічного ефекту, технологія забезпечує зниження споживання паливно-мастильних матеріалів та часткове заміщення хімічних засобів захисту біологічними препаратами, що відповідає принципам сталого розвитку та Європейського зеленого курсу.

Проведене обґрунтування показало, що впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику є ефективним напрямом удосконалення виробничих бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Запропонована технологія поєднує елементи мінімальної обробки ґрунту, оптимізованої системи удобрення, використання біологічних засобів захисту рослин та цифрового моніторингу виробничих процесів, що відповідає

сучасним вимогам сталого розвитку та принципам Європейського зеленого курсу.

Розроблена організаційно-технологічна схема виробництва соняшнику передбачає більш раціональне використання земельних, матеріальних та енергетичних ресурсів, сприяє збереженню родючості ґрунтів і зменшенню екологічного навантаження на агроєкосистему. Водночас використання цифрових інструментів контролю та моніторингу забезпечує підвищення керованості виробничого процесу та оперативності прийняття управлінських рішень.

Результати економічних розрахунків свідчать, що впровадження запропонованої технології дозволяє знизити виробничі витрати, скоротити споживання паливно-мастильних матеріалів, підвищити урожайність культури та збільшити прибуток підприємства. Отриманий економічний ефект підтверджує доцільність реалізації запропонованого заходу та його здатність забезпечити підвищення ефективності виробничих бізнес-процесів ТОВ «Айсберг» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства на основі принципів Європейського зеленого курсу та розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Визначено сутність бізнес-процесів підприємства та підходи до їх управління. Встановлено, що бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення ресурсів у результат, що створює цінність для споживача. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити функціональний, процесний, системний, реінжиніринговий, інноваційно-цифровий та еколого-орієнтований підходи до управління бізнес-процесами. Обґрунтовано, що в сучасних умовах найбільш ефективним є інтегроване використання процесного, цифрового та еколого-орієнтованого підходів.

2. Розглянуто принципи Європейського зеленого курсу та визначено їх значення для трансформації управління підприємствами. Встановлено, що ключовими принципами виступають кліматична нейтральність, ресурсоефективність, циркулярна економіка, декарбонізація виробництва, цифровізація та інтеграція ESG-підходів. Доведено, що їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на засадах сталого розвитку. Визначено, що найбільш доцільним є комплексне оцінювання, яке поєднує економічні, екологічні, соціальні та управлінські показники. Сформовано систему показників оцінювання ефективності бізнес-процесів, згруповану за чотирма блоками: економічним, екологічним, соціальним та управлінським.

4. Проведено аналіз організаційно-правових умов діяльності ТОВ «Айсберг». Встановлено, що підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва. Вигідне територіальне розташування забезпечує доступ до регіональних ринків збуту та логістичної інфраструктури Одеської області. Разом із тим діяльність підприємства здійснюється в умовах зростання вимог до екологізації виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

5. Здійснено характеристику основних бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Встановлено, що найбільше значення для формування результатів діяльності мають виробничі процеси, пов'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур. Проведений аналіз показав середній рівень формалізації бізнес-процесів та недостатній рівень використання цифрових інструментів управління, що обмежує можливості оперативного контролю та прийняття управлінських рішень.

6. Оцінено ефективність управління бізнес-процесами підприємства. Результати аналізу свідчать про наявність резервів підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат та удосконалення інформаційного забезпечення управління. Комплексна оцінка бізнес-процесів за принципами сталого розвитку показала, що найвищі результати підприємство демонструє за економічними показниками, тоді як екологічний та управлінський блоки потребують подальшого вдосконалення.

7. Сформовано стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства в контексті Європейського зеленого курсу. На основі результатів PEST- та SWOT-аналізу розроблено дерево стратегічних цілей розвитку підприємства, яке передбачає підвищення ресурсоефективності виробництва, впровадження цифрових технологій управління, скорочення екологічного навантаження та формування системи моніторингу показників сталого розвитку.

8. Розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління бізнес-процесами підприємства. Запропоновано удосконалену модель управління бізнес-процесами на засадах принципів Європейського зеленого курсу, матрицю відповідальності учасників процесів, систему цифрового моніторингу та систему ключових показників ефективності (KPI). Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості управління, оперативності контролю та якості управлінських рішень.

9. Обґрунтовано впровадження ресурсозберігаючої технології вирощування соняшнику як напряму удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Айсберг». Запропонована технологія передбачає використання мінімального обробітку ґрунту, локального внесення добрив, біологічних засобів захисту рослин та цифрового моніторингу виробничого процесу. Розрахунки показали, що її впровадження дозволяє скоротити виробничі витрати, зменшити споживання паливно-мастильних матеріалів, підвищити урожайність соняшнику та збільшити прибуток підприємства більш ніж на 850 тис. грн на площі 100 га.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження принципів Європейського зеленого курсу в систему управління бізнес-процесами ТОВ «Айсберг» створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, покращення екологічних показників, раціонального використання ресурсів та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова К. І. Розробка та впровадження бізнес-процесів для підвищення якості діяльності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2018. № 6. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-6_0-pages-261_268.pdf (дата звернення 23.03.2026)
2. Альошина Т. В., Сидоров О. М., Мірошніченко М. В. Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90>
3. Андрійєвич В. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2025. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/637/641> (дата звернення 21.04.2026)
4. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз підходів до процесного управління підприємством. *Вісник економічної науки України.* 2009. №2. С. 3-7. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ba23072d-c985-4f5e-be4f-e772c184363d/content> (дата звернення 13.03.2026)
5. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва.* 2016. Вип. 17. С. 173–180.
6. Біологізована технологія вирощування соняшнику з урахуванням агробіологічних основ формування врожаю : науково-практичні рекомендації / Р. А. Гутянський та ін. Харків : Інститут рослинництва імені В. Я. Юр'єва НААН, 2022. 19 с. URL: <https://yuriev.com.ua/assets/files/posibniki/biologizovana-tekhnologiiia-vpr-2022.pdf.pdf> (дата звернення 10.05.2026)

7. Гадзало Я. М., Камінський В. Ф., Сайко В. Ф. Системи сучасного ресурсозберігаючого землеробства в Україні. Київ, 2021. 352 с.
8. Горовий В. М. Структура та оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1744698352.pdf> (дата звернення 28.03.2026)
9. Горовий В. М. Структура, ключові елементи бізнес-процесів підприємства та їх вплив на ефективність діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-225-234>
10. Горошанська О. О., Галуцьких Н. А. Підходи до інтегрального оцінювання рівня сталого розвитку підприємства. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/7313e5b1-4f7e-4d5d-a836-a569a39db4ec/content> (дата звернення 24.03.2026)
11. Домарацький Є. О., Козлова О. П., Базалій В.В. Агробіологічне обґрунтування застосування біопрепаратів в технології вирощування соняшника: монографія. Херсон: Олді-Плюс, 2019. 186 с.
12. Дідур Г. І., Найда І. С., Телічко Н. А., Грекова Т. М., Слюсаренко І. С. Управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств на засадах інноваційної трансформації в умовах становлення економіки знань. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. №3(3), 67-77. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(3\)-9S](https://doi.org/10.60022/3(3)-9S)
13. Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622>
14. Європейська комісія. (2020). Європейська зелена угода. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. (дата звернення 28.03.2026)

15. Європейський зелений курс та потенційні наслідки для України. Українська призма. 2022. URL: <https://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf> (дата звернення 23.03.2026)
16. Желєзна Т. Що таке Європейський зелений курс? REA. 2021. URL: https://rea.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/2_green_deal_zheliezna.pdf (дата звернення 23.03.2026)
17. Задорожний Ю. А., Задорожний Б. Ю. Гармонізація законодавства України з «Зеленою угодою» ЄС: правові виклики та напрями вдосконалення. Вісник УжНУ. 2025. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/350538/337653> (дата звернення 21.03.2026)
18. Зварич Р., Харковський Б. Європейський зелений курс як основа екологічної трансформації енергетичного ринку ЄС. Вісник економіки. 2025. № 1. С. 185–198. DOI: 10.35774/visnyk2025.01.185
19. Кицюк І. В., Науменко Н. С., Присяжнюк В. В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87>
20. Коваль К. В. Науково-практичні підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4 (40). С. 100–110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-100-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-100-110)
21. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
22. Кириченко В. В., Петренкова В. П., Черняєва І. М. Соняшник: селекція, насінництво, технологія вирощування : монографія. Харків : Інститут рослинництва ім. В. Я. Юр'єва НААН, 2020. 254 с.
23. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 30.

URL: <https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/0> (дата звернення 21.04.2026)

24. Кондратенко І. П., Фесенко О.А. Оцінка екологічної безпеки підприємства експертним методом. *Сучасні технології в промисловому виробництві*: Суми, 2-3 квітня, 2012. Суми, 2012. С. 56-57.

25. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 11.04.2026)

26. Кузь А. О., Приварникова І. Ю. Компаративний аналіз зарубіжного досвіду реалізації політики ресурсозбереження на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 576–584. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/88.pdf (дата звернення 15.03.2026)

27. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 178-187. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-178_187.pdf (дата звернення: 13.03.2026).

28. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6507/6446> (дата звернення 27.02.2026)

29. Максимів Л. І., Потай О. А. Сутність, функції, завдання і нормативно-правове забезпечення екологічного менеджменту. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2007. Вип. 5. С. 103-109. URL: https://fasu.nltu.edu.ua/index.php/nplanu/article/view/604?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2026).

30. Малюк О.С. Формування системи показників оцінки екологічного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 853-858. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/148.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

31. Мариняк Б. Б. Методичні підходи до оцінки еколого-економічної безпеки системи життєзабезпечення населення. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2419> (дата звернення: 10.04.2026)
32. Мельник Л.Г. Екологічна економіка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 367 с.
33. Минич Ю., Суржик Ю. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 57-60. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2159> (дата звернення: 30.01.2026).
34. Мірошник Р. О., Артимишин Ю. В., Скабара І. І. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100>
35. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п> (дата звернення: 13.02.2026).
36. Новикова О. Європейський зелений курс для України: екотрансформація, а не екоампутація. НаУКМА. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/aa8fe212-c375-4d7c-a611-7aeb5f7616a0/download> (дата звернення: 10.02.2026).
37. Органічне виробництво та переробка сільськогосподарської продукції : навч. посіб. / за ред. І. В. Глуценка. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
38. Органічні добрива та ґрунтова родючість : монографія / О. М. Марчук, С. О. Кравченко, Л. М. Кизима. Київ : НУБіП України, 2020. 218 с.
39. Паспорт Великомихайлівської громади. URL: <https://vms-rada.gov.ua/pasport-gromadi-16-34-56-25-11-2021/> (дата звернення: 30.04.2026).

40. Петричук С.І. Методологічні підходи до оцінювання ступеня екологічної відповідальності та сталого розвитку підприємств в умовах імплементації біоекономічної парадигми. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2024. № 2 (132). с.31-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-5>
41. Пилипенко І.С., Пашкова Н.В., Зленко О.О. Європейський зелений курс: проблеми впровадження в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №10. С.281-285. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/66>
42. Пітель Н.Я. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-52>
43. Потабенко М.В., Корніцька О.І. Особливості та переваги методу органічного землеробства. *Агроекологічний журнал*. №3, 2007. С. 34-39.
44. Припотень В. Ю. Формування інформаційної бази за результатами оцінювання еколого-економічної безпеки промислового підприємства. *Бізнес-інформ*. 2013. № 10. С. 152–156.
45. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (дата звернення: 27.04.2026)
46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 27.04.2026)
47. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 27.04.2026)
48. Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 № 74/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-вр> (дата звернення: 28.04.2026)
49. Про затвердження Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових

екологічних програм URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12#Text>
15.10.2012 № 491 (дата звернення: 27.04.2026)

50. Про національну безпеку України (у частині екологічної безпеки):
Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 26.04.2026)

51. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики
України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 27.04.2026)

52. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон
України від 25.06.1991 № 1264-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 27.04.2026)

53. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23.05.2017 №
2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (дата звернення:
25.04.2026)

54. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018
№ 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19> (дата
звернення: 27.04.2026)

55. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-
IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (дата звернення:
24.04.2026)

56. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В.
Організаційний підхід до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.
Бізнес Інформ. 2023. №10. С.347-352. URL: [https://jnas.nbuv.gov.ua/j-
pdf/binf_2023_10_46.pdf](https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2023_10_46.pdf) (дата звернення: 20.04.2026)

57. Сидякіна О. В. Біологізація технології вирощування соняшнику.
Таврійський науковий вісник. 2025. Вип. 143. Ч. 2. URL: [https://www.tnv-
agro.ksauniv.ks.ua/archives/143_2025/part_2/12.pdf](https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/143_2025/part_2/12.pdf) (дата звернення: 07.04.2026)

58. Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., Сахацький М.М., Клочан
І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств та
фермерських господарств аграрного сектора в умовах інституційних

трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. № 5(40), с. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

59. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1422/1432> (дата звернення: 17.02.2026)

60. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 22.03.2026)

61. Федірець О.В., Колесник Т.В., Дідур Г.І.. Удосконалення державного управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери в умовах активізації ЗЕД та посилення соціальної відповідальності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1 (271). С. 114-124. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_Oleg-Fedirets-Tetiana-Kolesnyk-Hanna-Didur-114-124.pdf (дата звернення: 26.03.2026)

62. Філіппова С. В. Реінжиніринг бізнес-процесів інноваційно-активних підприємств: синхронне та асинхронне бачення. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 6. С.79-84. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No6/79.pdf> (дата звернення: 12.04.2026)

63. Харчіков С.К. Методичні підходи до оцінки екологічної конкурентоспроможності продукції та екологоекономічного рейтингу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. №3-4(4-5). С. 23-27. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/23-27.pdf> (дата звернення: 24.03.2026)

64. Хромушина Л. А. Сутність та принципи еколого-економічної безпеки розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_53 (дата звернення: 20.04.2026)

65. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та типологія. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. №2. С.171-182. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/952/787> (дата звернення: 14.02.2026)
66. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125–131. URL: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/7b091646-92ad-4977-b38f-2f38b307e307/content> (дата звернення: 14.02.2026)
67. Шевчук І.В., Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Розвиток кліматично нейтрального бізнесу: європейський досвід. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1(52). С. 318-326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-44>
68. Шевчук Н. А. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в еко-індустріальному парку. *Economic Synergy*. 2022. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/65>
69. Шкуратов О. І. Інформаційно-аналітичний фактор екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; ред. кол. : В. А. Дерій та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 23. № 1. С. 98-105.
70. Шматько Н.М., Яковенко С. В. Аналітичний огляд підходів до визначення бізнес-процесів підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету*. 2025. Том 36 (75). № 1. с. 119-124. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/20.pdf (дата звернення: 25.02.2026)
71. Шостаковська А., Гудзь Ю., Майстренко Ю., Козинець А. Методичні підходи оцінювання ефективності системи управління економіко-

екологічною безпекою підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). DOI:10.52058/3041-1254-2025-9(19)-950-964

72. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_re-engineering?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.03.2026)

73. European Commission. A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe. Brussels, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11eab735-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 21.03.2026)

74. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1288 supplementing Regulation (EU) 2019/2088 (SFDR technical standards). Official Journal of the European Union. 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2022/1288/oj/eng (дата звернення: 26.03.2026)

75. European Commission. Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality. Brussels, 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bd9b3f0-eeb3-11eba71c-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 26.03.2026)

76. European Commission. The European Green Deal. Brussels: European Commission, 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 24.03.2026)

77. European Parliament and Council. Directive (EU) 2018/2001 on the promotion of the use of energy from renewable sources. Official Journal of the European Union. 2018.

78. European Parliament and Council. Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union. 2022. URL: <https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial->

[services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en](#) (дата звернення: 24.03.2026)

79. European Parliament and Council. Directive 2012/27/EU on energy efficiency. Official Journal of the European Union. 2012.

80. European Parliament and Council. Regulation (EC) No 1221/2009 on the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Official Journal of the European Union. 2009.

81. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2018/1999 on the Governance of the Energy Union and Climate Action. Official Journal of the European Union. 2018.

82. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). Official Journal of the European Union. 2019.
URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj> (дата звернення: 24.03.2026)

83. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy). Official Journal of the European Union. 2020.
URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 19.03.2026)

84. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M. P., Medina-Garrido J. A. BPMS for management: a systematic literature review. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.00442> (дата звернення: 21.03.2026)

85. Fritsch A. Sustainability Analysis Patterns for Process Mining and Process Modelling Approaches. 2025.
URL: <https://arxiv.org/abs/2503.13584> (дата звернення: 24.03.2026)

86. Gailhofer P. et al. The Role of Artificial Intelligence in the European Green Deal. European Parliament. 2021.
URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662906/IPOL_STU\(2021\)662906_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662906/IPOL_STU(2021)662906_EN.pdf) (дата звернення: 11.03.2026)

87. Gohar S., Indulska M. Business Process Management: Environmental Sustainability Perspective. 2016.
URL: <https://arxiv.org/abs/1606.02459> (дата звернення: 15.03.2026)
88. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. URL: https://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy%20Reengineering%20the%20corporation%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.03.2026)
89. Kalinowski T. B. Sustainable Business Process Management in the FMCG Sector. European Research Studies Journal. 2024.
URL: <https://ersj.eu/journal/3654/download/Sustainable%2BBusiness%2BProcess%2BManagement%2Bin%2Bthe%2BFMCG%2BSector.pdf> (дата звернення: 24.03.2026)
90. Klaus Schwab, Thierry Malleret COVID-19: The Great Reset. Geneva: World Economic Forum, 2020.
URL: <https://www.weforum.org/reports/covid-19-the-great-reset> (дата звернення: 19.03.2026)
91. Lamenta Z. A., Grzybowska K. Impact of the European Green Deal on Business Operations—Preliminary Benchmarking. Sustainability. 2023. Vol. 15.
URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/10/7780> (дата звернення: 26.03.2026)
92. Sohns T. M. et al. Green Business Process Management for Business Sustainability. Journal of Cleaner Production. 2023.
URL: https://pure.tue.nl/ws/files/293319783/1_s2.0_S0959652623008259_main.pdf (дата звернення: 24.03.2026)
93. Thomas L. Friedman T. L. Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2016.

94. Triptolemos Foundation. Report on the Impact of the European Green Deal on Agri-Food Systems. 2024. URL: <https://www.triptolemos.org/wp-content/uploads/2025/02/TRIPTOLEMOS-REPORT-IMPACT-GREEN-DEAL.pdf> (дата звернення: 27.03.2026)
95. Unterkalmsteiner M. et al. Evaluation and measurement of process improvement: systematic review. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.13143>
96. Weber I., Pufahl L., Klessascheck F. Sustainability-Oriented Process Analysis and Re-design in BPM (SOPA framework). 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.01176> (дата звернення: 18.03.2026)
97. Wood L. C. Business Process Improvement for Sustainable Performance. Sustainability. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5697> (дата звернення: 24.03.2026)
98. World Economic Forum. Innovating for the European Green Deal. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Innovating_for_the_European_Green_Deal_2023.pdf (дата звернення: 26.02.2026)
99. YouControl Market. аналітична онлайн-платформа. URL: <https://market.youcontrol.com.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут ТОВ «Айсберг»

Додаток Б

Ресурсозберігаюча технологічна карта вирощування соняшнику

№	Технологічна операція	Од. вим.	Обсяг	Агрегат/інструмент	Технологічна примітка	Пальне, л/од.	Пальне, л всього	Люд.-год.	Розряд
1	Агрохімічний аналіз ґрунту та цифрова карта поля	га	100	лабораторія/GPS		0,00	0,00	8,00	5,00
2	Лущення стерні / мілке дискування 6–8 см	га	100	Т-150 + дискова борона	ресурсозберігаючий мінімальний обробіток	5,00	500,00	26,70	5,00
3	Вертикальний / смуговий обробіток 12–14 см	га	100	трактор + агрегат мінімального обробітку	збереження вологи	8,00	800,00	36,40	6,00
4	Локальне внесення НРК 16:16:16	га	100	МТЗ-82 + розкидач/сівалка	100 кг/га	2,00	200,00	22,90	5,00
5	Передпосівна культивация	га	100	трактор + культиватор	закриття вологи	4,00	400,00	26,70	5,00
6	Передпосівна біообробка насіння	га	100	протруювач/ручна обробка	Мікофренд-т + Триходерма	0,00	0,00	16,00	4,00
7	Точний висів соняшнику	га	100	МТЗ-82 + точна сівалка	0,45 п.о./га	3,50	350,00	57,10	6,00
8	Досходове боронування	га	100	МТЗ-82 + борони	механічний контроль бур'янів	1,50	150,00	17,80	4,00
9	Міжрядний обробіток І	га	100	МТЗ-82 + культиватор	механічний контроль бур'янів	4,50	450,00	40,00	5,00
10	Міжрядний обробіток ІІ	га	100	МТЗ-82 + культиватор	збереження вологи	4,00	400,00	35,00	5,00
11	Підживлення КАС-32 у фазу 4–6 листків	га	100	обприскувач	80 кг/га	2,00	200,00	20,00	5,00
12	Позакореневе підживлення гумат + бор	га	100	обприскувач	1 л/га + 1 л/га	2,00	200,00	20,00	5,00
13	Біоінсектицидний захист за порогом шкодочинності	га	100	обприскувач	Лепідоцид 1,5 л/га	2,00	200,00	20,00	5,00
14	Біофунгіцидний захист	га	100	обприскувач	Trichoderma 0,2 кг/га	2,00	200,00	20,00	5,00
15	Збирання врожаю	га	100	комбайн + жатка для соняшнику	очікувана урожайність 2,6 т/га	12,00	1 200,00	80,00	6,00
16	Транспортування врожаю до складу/покупця	т	260	вантажний транспорт	0,8 л/т	0,80	208,00	40,00	4,00
17	Очищення, доробка і короткострокове зберігання	т	260	склад/елеватор	280 грн/т	0,00	0,00	20,00	4,00
18	Цифровий моніторинг, адміністрування та звітність	га	100	електронний журнал поля	KPI/ESG моніторинг	0,00	0,00	24,00	5,00
	РАЗОМ						5 458,00	530,60	

Продовження Додаток Б

№	Технологічна операція	Од. вим.	Оплата праці з нарах., грн	Пальне, грн	Матеріали, грн	Інші витрати, грн	Всього, грн	Всього, грн/га
1	Агрохімічний аналіз ґрунту та цифрова карта поля	га	780,80	0,00	0,00	12 000,00	12 780,80	127,81
2	Лущення стерні / мілке дискування 6–8 см	га	2 605,92	42 710,00	0,00	0,00	45 315,92	453,16
3	Вертикальний / смуговий обробіток 12–14 см	га	3 996,72	68 336,00	0,00	0,00	72 332,72	723,33
4	Локальне внесення NPK 16:16:16	га	2 235,04	17 084,00	370 000,00	0,00	389 319,04	3 893,19
5	Передпосівна культивування	га	2 605,92	34 168,00	0,00	0,00	36 773,92	367,74
6	Передпосівна біообробка насіння	га	1 366,40	0,00	39 000,00	0,00	40 366,40	403,66
7	Точний висів соняшнику	га	6 269,58	29 897,00	318 600,00	0,00	354 766,58	3 547,67
8	Досходове боронування	га	1 520,12	12 813,00	0,00	0,00	14 333,12	143,33
9	Міжрядний обробіток І	га	3 904,00	38 439,00	0,00	0,00	42 343,00	423,43
10	Міжрядний обробіток ІІ	га	3 416,00	34 168,00	0,00	0,00	37 584,00	375,84
11	Підживлення КАС-32 у фазу 4–6 листків	га	1 952,00	17 084,00	252 000,00	0,00	271 036,00	2 710,36
12	Позакореневе підживлення гумат + бор	га	1 952,00	17 084,00	52 000,00	0,00	71 036,00	710,36
13	Біоінсектицидний захист за порогом шкодочинності	га	1 952,00	17 084,00	27 900,00	0,00	46 936,00	469,36
14	Біофунгіцидний захист	га	1 952,00	17 084,00	39 000,00	0,00	58 036,00	580,36
15	Збирання врожаю	га	8 784,00	102 504,00	0,00	250 000,00	361 288,00	3 612,88
16	Транспортування врожаю до складу/покупця	т	3 416,00	17 767,36	0,00	91 000,00	112 183,36	1 121,83
17	Очищення, доробка і короткострокове зберігання	т	1 708,00	0,00	0,00	72 800,00	74 508,00	745,08
18	Цифровий моніторинг, адміністрування та звітність	га	2 342,40	0,00	0,00	30 000,00	32 342,40	323,42
	РАЗОМ		52 758,90	466 222,36	1 098 500,00	455 800,00	2 073 281,26	20 732,81

Джерело: Розраховано автором за [6;7;11; 22; 57]