

УДК 338.436:005.591.6:658
DOI 10.15673/fie.v17i2.3167

Купріна Н.М.

доктор економічних наук, професор
кафедра обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: k.natali_@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4645-545X>

Осадчий М.Л.

аспірант
кафедра економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, Україна, 65082
E-mail: maksim1225678@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8290-975X>

Баранюк Х.О.

Ph.D., доцент
кафедра обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: baranyuk.kristina@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3346-0332>

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ТА ЙОГО МОДЕРНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

На основі теоретичного узагальнення, дослідження статистичних даних та практичних публікацій в статті проведено дослідження щодо вирішення важливої наукової і практичної проблеми забезпечення вибору сучасного інструментарію забезпечення функціонування, застосування інновацій для удосконалення бізнес-процесів і модернізації суб'єктів агропромислового виробництва та агробізнесу в сучасних умовах в Україні. В статті обґрунтовано, що реінжиніринг бізнес-процесів – це трудомісткий і складний процес, який у разі його успішного проведення може надати низку переваг над конкурентами, зміцнити свої позиції на ринку та підвищити економічну ефективність суб'єкта агропромислового виробництва повного циклу діяльності. Проаналізовано основні характеристики економічної категорії «реінжиніринг», її відмінності від «удосконалення» діяльності суб'єктів, основні види реінжинірингу підприємств, результат проведення реінжинірингу бізнес-процесів, як інноваційного інструменту покращення ефективності діяльності суб'єкту, де він впроваджується. Проаналізовано напрями та доведено результати ефективного впровадження реінжинірингу у суб'єкта агропромислового виробництва повного циклу – ТОВ «СП НІБУЛОН».

Ключові слова: інноваційні інструменти, агропромислове виробництво, агробізнес, суб'єкти національної економіки, інновації, бізнес-процеси, реінжиніринг, модернізація, ефективність функціонування, конкурентоспроможність, забезпечення розвитку.



ONUT
Open Access

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Вплив глобалізаційних процесів національної економіки та їх суб'єктів й у контексті сучасних глобальних та міжнародних викликів, збереження та забезпечення функціонування стратегічно важливих для держави галузей та вітчизняних товаровиробників, стають критично важливими завданнями для економіки України. З урахуванням агресивного впливу факторів зовнішнього середовища та динамічних змін внутрішнього середовища суб'єктів національної економіки, де економічні умови забезпечення їх функціонування постійно змінюються, суб'єкти агропромислового виробництва України повинні виявити гнучкість та інноваційність, забезпечення безпеки їх

роботи та всіх процесів діяльності, щоб сформувати ефективну та швидку реакцію на ці зміни, що неможливо без застосування сучасних інноваційних інструментів в їх діяльності та системі управління.

Наше попереднє дослідження показало [1,2], що в системі забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування таких важливих суб'єктів національної економіки, як харчова промисловість, та в процесі проведення їх стратегічної реструктуризації (імпаритетної), використання реінжинірингу бізнес-процесів на етапі м'якої трансформації їх діяльності представляє особливий інтерес для вирішення проблеми створення ефективних і економічно доцільних форм організації бізнесу у суб'єктів національної економіки, що є цікавим й корисним не

тільки власникам і керівництву бізнесу, але й інвесторам, органам місцевого самоврядування й державного управління для забезпечення ефективних процесів та розвитку, як економіки регіонів, так й України в цілому.

Дослідження публікацій науковців та фахівців підтверджують, що важливим є врахування значення технологій та інформаційних систем у впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів. Так, сучасні системи управління агропродовольчим бізнесом та логістикою забезпечення агропродовольчого виробництва, використання діджитал-технологій, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інноваційних рішень можуть значно покращити ефективність та продуктивність такого бізнесу та його логістичних процесів. Усе це забезпечить високу конкурентоспроможність та стійкість таких суб'єктів в умовах ринкової конкуренції на міжнародних ринках та агресивної зміни зовнішнього середовища. Тому вирішення таких проблем функціонування суб'єктів агропромислового виробництва в Україні та їх ефективної діяльності, вимагає системного підходу до організації їх бізнес-процесів та економічної трансформації діяльності, що підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження та потребує розв'язання поставлених завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження сутності, видів економічної трансформації діяльності суб'єктів національної економіки різних галузей і напрямів діяльності, процесів її проведення в кризових ситуаціях, або для забезпечення ефективності їх функціонування і конкурентоспроможності, та (або) для розвитку бізнесу і системи управління, застосування різного інструментарію її здійснення та впровадження інноваційних технологій у діяльність розглядалися в наукових та практичних публікаціях, як іноземними, так й українськими вченими.

Так, дослідження різних питань реінжинірингу бізнес-процесів в процесі перетворень суб'єктів національної економіки та структурних компонентів процесу проведення реструктуризації підприємств відображені в публікаціях таких вчених, як: В.В. Апопій, Б.В. Буркинського, С.В. Войтка, О.М. Гончарової, В.В. Дідух, А.І.Ковальова, Л.О. Лігоненко, Т.І. Лепейко, Л.Г. Мельник, М. Портера, С.А. Середи, Л.М. Таранюк, Дж. Тенга, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Чампі, А.В. Шера, З.Є. Шершньової, Н.О. Шутовської та ін.

Наше попереднє дослідження показало [1], що М. Хаммер є засновником теорії реінжинірингу, а основи теорії реінжинірингу були сформовані фундаментальними дослідженнями не тільки М. Хаммера та Дж. Чампі, а й іноземними вченими – М. Робсоном, Д. Росса, Т. Давенпорта, А.В. Шером, Ф. Уллахом. Щодо дослідження українських вчених, то публікації А.І. Ковальова [1,3] безумовно мають наукову та практичну значущість в аспекті застосування реін-

жинірингу бізнес-процесів в системі їх управління, а також при дослідженні складу та структури компонентів стратегічної реструктуризації підприємств, їх антикризового управління.

Не можна не погодитись з дослідженням Мельник А.О. теорії М. Хаммера (Michael Hammer) і Дж. Чампі (James A. Champy), викладеної в книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» [4, с.65-66], де при визначенні сутності економічної категорії «реінжиніринг», доцільно виокремити два його ключові компоненти, які, за словами авторів, «прояснюють концепції, закладені в BPR» (реінжиніринг бізнес процесів): перший – це «фундаментальний», що свідчить про необхідність для менеджменту підприємства дати відповідь на питання: чому ми робимо те, що робимо і чому робимо саме так»; другий – «процес» – який акцентує увагу на тому, що менеджери «не орієнтовані на процеси», а «зосереджені на: завданнях, робочих місцях, людях, структурі і так далі, але не покладено процес мислення, заснованому на сегментації роботи на її найпростіших компонентах і на постановку завдань по їх виконанню перед членами колективу» [4, с.65-66].

Мельник А.О. доводить, що «реінжиніринг передбачає переосмислення всіх бізнес-процесів, які використовуються для радикального зниження витрат на виробництво продуктів або надання послуг. З 1990 року BPR була визнана найбільш передовою стратегією управління бізнесом, яка допомагає організаціям аналізувати свої робочі процеси, а також переосмислювати повсякденну діяльність, з метою поліпшення обслуговування клієнтів, зниження експлуатаційних витрат і поліпшення інших бізнес-показників» [4, с. 66; 5, с. 584].

Тому, вибір та застосування сучасного інноваційного інструментарію забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в сучасних умовах функціонування таких стратегічних галузей в Україні потребує більш глибокого аналізу і дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Наукова та практична значущість проблем вибору сучасного інструментарію забезпечення функціонування, застосування інновацій для удосконалення бізнес-процесів і модернізації суб'єктів агропромислового виробництва та агробізнесу в сучасних умовах в Україні, обумовили вибір теми статті та мету дослідження.

Мета цієї роботи полягає в дослідженні можливостей та шляхів застосування інструментарію такого компоненту стратегічної реструктуризації суб'єктів агропромислового бізнесу, як реінжиніринг бізнес-процесів, в системі повного циклу виробництва та реалізації продукції на внутрішньому ринку України та зовнішніх ринках.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Під час повномасштабної війни в Україні, з метою збереження українських стратегічних галузей,

які забезпечують фінансово-економічну та продовольчу безпеку країни, а також соціальні аспекти її нанесення, при виборі та застосуванні сучасного інструментарію забезпечення їх функціонування та конкурентоспроможності, необхідно враховувати саме антикризове управління.

Не можна не погодитись з Панченко В.А. та Панченко О.П. [5], що саме такий підхід до управління під час війни формує «систему заходів з діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ, що загрожують фінансовій стійкості та ефективності роботи підприємства», що «...передбачає розробку антикризової стратегії на основі глибокого аналізу проблем, виявлення резервів підвищення прибутковості й конкурентоспроможності». Для суб'єктів агропромислового виробництва та агробізнесу важливе значення має забезпечення інноваційної модернізації, безпеки функціонування під час військових дій та оптимізація бізнес-процесів. На думку вчених [5], до «інструментів антикризового управління чільне місце належить оптимізації бізнес-процесів, зокрема логістичних як одних з найвитратніших», тому що вони суттєво впливають «на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками...» та охоплюють «широке коло бізнес-процесів – від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам».

Визначення та імплементація стратегій реінжинірингу бізнес-процесів є ключовим фактором для забезпечення оптимальності та ефективності повного

циклу агропромислового виробництва, модернізації та інноваційності бізнесу, забезпечення його логістичного циклу, що набуває додаткової актуальності в умовах й військових дій в Україні. Так, логістика для здійснення повного циклу агропромислового виробництва агропромислового бізнесу – це системний підхід до управління всіма процесами, що відбуваються від посіву, або вирощування сільськогосподарських культур, або виробництва продукції тваринництва, до закінчення її кінцевої реалізації на споживчому ринку або імпорту збірної продукції і постачання на виробництво товарів кінцевого споживання. Такий підхід забезпечує оптимальну ефективність в управлінні матеріальними та фінансовими ресурсами, управлінні виробничими процесами, управлінні сировиною, міжнародними торговими операціями і маркетингом, забезпеченні збутових каналів та логістичних потоків, а також контролю якості та безпеки.

Об'єктом логістики є суб'єкти агропромислового виробництва повного циклу: вирощування рослин, тваринництво, переробка сільськогосподарської продукції, збут та торгівля аграрно-промисловими та супутніми товарами на внутрішньому та зовнішніх ринках, виробництво або забезпечення безпечною тарою та пакуванням для такої продукції, а також наукове забезпечення та освіта в сфері агропромислового бізнесу. На нашу думку, повний цикл логістики суб'єктів агропромислового виробництва структурується на такі етапи (див. табл. 1).

Таблиця 1

Структура повного циклу логістики суб'єктів агропромислового виробництва*

Етап (забезпечення процесу)	Коротка характеристика
1. Постачання сировини, добрива, матеріалів інших виробничих запасів	Організація закупівель виробничих запасів для виробництва аграрної продукції, наприклад, насіння для посіву або добрива для оброблення, або для виробництва продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини
2. Виробництво	Організація процесу виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема оброблення ґрунту, посадка рослин, полив, обробка від шкідників тощо, збирання урожаю; організація процесу виробництва продукції харчової промисловості на основі сировини – сільськогосподарської продукції тваринництва та рослинництва тощо
3. Збір та зберігання	Організація збору урожаю, його сортування і пакування, його зберігання для подальшого транспортування або реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках
4. Транспортування	Організація транспортування аграрної продукції та продукції харчової промисловості з місця виробництва до місця зберігання, обробки або продажу
5. Продаж та споживання	Організація продажу аграрної продукції та продукції харчової промисловості на внутрішньому та зовнішньому ринку та її споживання

*Джерело: складено авторами

Водний транспорт, зокрема судноплавство, грає важливу роль в транспортуванні аграрної продукції, особливо якщо мова йде про міжнародні перевезення, транспортування на великі відстані, а також транспортування великих обсягів товарів, таких як зернові. У світі багато водних торговельних шляхів,

річок, каналів, тому економічно доцільно використовувати судноплавство. Перевагами водного транспорту для перевезення продукції агропромислового виробництва, на нашу думку, можуть полягати (табл. 2).

Таблиця 2

**Характеристика переваг водного транспорту для перевезення продукції
агропромислового виробництва***

Переваги	Коротка характеристика
1. Велика потужність перевезень	Водний транспорт може перевозити великі об'єми сировини одночасно, що робить його ефективним в промисловості або агробізнесі, де потрібно перевозити великі об'єми сировини на значні відстані
2. Низькі витрати	Водний транспорт є дешевшим у порівнянні з іншими видами транспорту, такими як: повітряний або автомобільний транспорт, що може забезпечити значну економію для великих об'ємів сировини, які потрібно перевезти та конкурентну перевагу суб'єкту агропродовольчого бізнесу
3. Глобальний обхідний шлях	Водний транспорт забезпечує різні шляхи для міжнародної торгівлі, що є критично важливим для промисловості або агробізнесу, що залежить від імпорту та експорту такої сировини або інших компонентів для здійснення діяльності
4. Мало обтяжливі регуляції	У порівнянні з іншими видами транспорту, водний транспорт має менше втручання та регулювання, що може зробити його більш доступним та зручним для перевезення продукції агропромислового виробництва
5. Спеціалізовані судна	Водний транспорт може забезпечити спеціалізовані судна для перевезення конкретних типів агропродукції або продукції харчової промисловості, що може покращити ефективність перевезень та конкурентні переваги
6. Застосування інструменту «Зручний флаг»	Функціонування суден і правових аспектів їх реєстрації під «зручним прапором» є інструментом розвитку та ефективності морського бізнесу в країні та зменшення витрат для суб'єктів агропромислового бізнесу
7. Зменшення втрат	Великий обсяг сировини може бути перевезено за один рейс, що зменшує ризик втрат під час транспортування для суб'єкту агропромислового бізнесу
8. Розвинута інфраструктура водного транспорту	Інфраструктура водного транспорту, як комплекс технічних споруд, пунктів і об'єктів, призначених для забезпечення безперебійного та ефективного функціонування водних шляхів та водного транспорту (порти та пристані, протипаводкові споруди, судноплавні канали та судноплавні станції, штучні водотраси, шляхи для суден, верфі та ремонтні підприємства, інші споруди), які об'єднуються в комплексну систему інфраструктури, яка створює зручні та безпечні умови для використання водного транспорту для перевезення виробничих запасів, машин та обладнання та готової продукції суб'єктів агропромислового виробництва повного циклу

*Джерело: складено авторами

Відповідно до вище зазначеного, водний транспорт може бути вигідним і надійним способом перевезення сировини та готової продукції з одного пункту до іншого. Але, як показало наше дослідження, з початку збройної агресії Російської Федерації проти України морський транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості України, її фінансово-економічної, військової безпеки, а також продовольчої безпеки країни та інших держав світу, що підтверджено статистичними даними та результатами дослідження [6]:

– закриття чорноморського шляху в Україні до початку літа 2022 року (до нового урожаю) через збройну агресію Російської Федерації проти України були заблоковані до експорту близько 20 млн. тонн зерна, але на підставі плану дій Європейської Комісії «Шляхи солідарності» для створення альтернативних

логістичних маршрутів залізничними, автомобільними та внутрішніми водними шляхами, з травня 2022 року запрацювали нові логістичні маршрути;

– з травня 2022 року по жовтень 2024 року, шляхи солідарності дозволили Україні експортувати близько 162 млн. тонн товарів, у тому числі близько 79 млн. тонн зерна, олійних культур і супутніх товарів, що підтверджується статистичними даними Європейської Комісії;

– з початку збройної агресії Російської Федерації проти України з використанням таких нових шляхів: експортовано близько 48% українського зерна; імпортовано в Україну близько 58 млн. тонн необхідних товарів: від військової та гуманітарної допомоги до пального та інших продуктів; результативність торгівлі такими шляхами оцінюється в суму близько 192 млрд. євро, у тому числі близько 58 млрд.

свро для українського експорту;

– загальний обсяг перевезень вантажів різними видами транспорту становив: у 2022 році – в 902 млн. тонн, що на 40,6% менше, ніж у 2021 році (1,52 млрд. тонн); у 2023 році порівняно з 2022 роком – 878 млн. тонн, що на 2,6% менше, ніж у 2022 році.

В 2024 р. в Україні відкрили нові ринки збуту продукції завдяки морському коридору та роботі морського транспорту, що підтверджує дослідження показників інфляційного звіту Національного банку України [7 47]:

– до 2022 року експорт товарів становив близько 30% ВВП і половини валютних надходжень, але з початком повномасштабного вторгнення експортний потенціал суттєво знизився під впливом руйнування виробничої інфраструктури, втрат територій, обмежених транспортних потужностей;

– у 2022-2023 роках найбільше проявилися проблеми з морською логістикою, які були зменшені з відкриттям «зернового коридору» та після запровадження морського коридору майже зникли;

– завдяки збройним силам України (ЗСУ) та зниженню безпекових ризиків у Чорному морі диверсифікація експорту товарів поліпшилася, експортні ціни наблизилися до світових;

– ЗСУ, виробники аграрної продукції та морська логістика забезпечили експорт України в умовах війни;

– експорт аграрної продукції майже повноцінно відновився та постачання зернових усіма видами транспорту майже перевищили показники 2020-2021 років;

– саме функціонування морського коридору дозволило відкрити нові можливості для експорту продукції гірничо-металургійного комплексу, але його експорт ще обмежується втратами виробничих потужностей, дефіцитом електроенергії та обстрілами інфраструктури, тому зовнішні постачання такої продукції залишаються значно нижчими, ніж до повномасштабної війни;

– поліпшенню показників перевезення товарів іншими шляхами сприяло вивільнення транспортних потужностей;

– повноцінне відновлення експорту продукції та товарів, його збільшення потребує забезпечення стабільності роботи в довгостроковій перспективі портової системи, подальшої оптимізації транспортних перевезень та збільшення виробничого потенціалу, тобто ефективної роботи бізнес-середовища морського транспорту України.

Для покращення ефективності функціонування та конкурентоспроможності суб'єктів агропромислового виробництва повного циклу діяльності конкурентними перевагами є вдосконалення бізнес-процесів, де логістичні процеси її забезпечення товарно-матеріальними цінностями та ефективного процесу збуту готової продукції є важливими та надають додаткових конкурентних переваг та ефективності їх діяльності. Так, наше дослідження показало [1], що концепція вдосконалення бізнес-процесів транспортних підприємств базується на підходах, які спрямовані на підвищення продуктивності, ефективності та адаптивності бізнес-процесів [8]:

1. Методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology).

2. Редизайн (сфокусоване вдосконалення).

3. Реінжиніринг бізнес-процесів [1].

Дослідження підтвердило [1], що саме «реінжиніринг бізнес-процесів – це трудомісткий і складний процес, який вимагає повної віддачі та розуміння того, що відбувається, від його ініціаторів і виконавців. У разі його успішного проведення компанії можуть отримати низку переваг над конкурентами, зміцнити свої позиції на ринку та підвищити економічну ефективність». Наш аналіз публікацій вчених показав [1], що економічна категорія «реінжиніринг» саме для транспортних підприємств базується на категоріях, характеристика яких наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика категорії «реінжиніринг» для транспортних підприємств*

Категорія	Коротка характеристика
1. Значне поліпшення	Означає суттєве покращення не просто збільшення певних параметрів транспортного підприємства або певне відсоткове покращення роботи окремих його частин. Є якісною трансформацією й виходом на новий рівень ефективності діяльності підприємства
2. Радикальне перепроєктування	Означає фундаментальну трансформацію як не покращення діяльності та не впровадження часткових змін, не переміщення існуючих систем функціонування підприємства, але заперечення того, що було раніше або новий винахід способу виконання робіт, послуг
3. Бізнес-процес	Є тим єдиним ключовим аспектом, що має значення для споживачів – це цінність, яку вони отримують у вигляді послуг підприємства

*Джерело: складено авторами на підставі джерел [1, 9]

Дослідження показує, що реінжиніринг, як інноваційний інструмент забезпечення ефективності функціонування суб'єкту не слід ототожнювати з удосконаленням його діяльності (табл. 4). Таким чином, ««реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств» – це радикальне оновлення бізнес-

процесів у контексті прискорення реакції такого суб'єкту на мінливі вимоги клієнтів при одночасному зниженні витрат усіх видів, що здійснюється за умов скоординованої роботи висококваліфікованої та ефективно мотивованої команди фахівців» [1].

Таблиця 4

Дослідження характеристик категорій «удосконалення» та «реінжиніринг»*

Параметр	Категорія «удосконалення»	Категорія «реінжиніринг»
Рівень зміни	Відбувається поступово	Радикальні зміни
Початковий рівень	Початок з наявного положення	Створення нового рівня
Частота змін	Одноразово, безперервно	Одноразово
Тривалість змін	Низька	Довга
Напрямок змін	Знизу вгору	Згори вниз
Охоплення	На рівні функцій, вузьке	Широке
Рівень ризику	На рівні середнього	Великий

*Джерело: розроблено авторами [1]

Не можна не погодитись з дослідженням Ковальова А.І. [10], що «реінжиніринг процесів фокусується на перепроєктуванні всього бізнес-процесу і включає в себе фундаментальний перегляд організаційного способу роботи з метою досягнення значних поліпшень». Щодо основних видів реінжинірингу транспортних підприємств, вчений виділяє їх такі види й, відповідну характеристику [10]:

- «разові покращення»: передбачає аналіз та вдосконалення конкретних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;
- «клаптикова документація»: передбачає аналіз та вдосконалення процедур реалізації декількох ключових процесів та процедур підприємства;
- «тотальне моделювання»: передбачає опис переважної частини бізнес-процесів підприємства;
- «комплексне впорядкування діяльності»: впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства.

Не можна не погодитись з Осиповою Є.Л. [11], що результат проведення реінжинірингу, як інноваційного інструменту покращення ефективності діяльності суб'єкту, залежить від роботи персоналу, який його здійснює та володіє спеціальними компетенціями та інноваційними технологіями, а рекомендаціями для ефективного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, на думку вченого, можна віднести, зокрема, такі [11]:

- повинен застосовуватися з інструментами стратегічного аналізу та планування на основі використання новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта;
- в центрі реінжинірингу бізнес-процесів знаходиться саме споживач для мінімізування негативних процесів на його обслуговування та отримання послуги;
- реінжиніринг бізнес-процесів виконується на всьому підприємстві і його працівниками, а не тільки зовнішніми консультантами;
- реінжиніринг бізнес-процесів повинен заохочувати топ-менеджерів, які не збиралися звільнятися;
- чіткий графік виконання проектів реінжинірингу бізнес-процесів, як правило, терміном від трьох до шести місяців для ефективності здійснення та усунення аспектів невизначеності;

– при впровадженні проекту реінжинірингу бізнес-процесів враховується корпоративна культура та постійне спілкування з персоналом й зворотний зв'язок.

Результатом реінжинірингу бізнес-процесів по відношенню до суб'єктів, де він застосовується, на думку вченої є й досягнення таких цілей [11]: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (швидке реагування на зміни попиту на ринку, підвищення якості товару та послуг) та ефективності його діяльності (зменшення витрат від всіх видів діяльності, скорочення терміну виходу товару або послуги на ринок).

Але, як проказує проведене дослідження [1-5, 8-11], головною перевагою в застосування та впровадження проекту реінжинірингу у суб'єкту національної економіки, наприклад, агропромислового виробництва або сфери логістики, є можливість його самовдосконалення і розвитку, тому що реінжиніринг – є інноваційним процесом, який сприяє модернізації бізнесу та спроможний радикально підвищити ефективність системи управління та прийняття рішень [9].

Ефективне впровадження реінжинірингу у суб'єкта агропромислового виробництва повного циклу в Україні є – ТОВ «СП НІБУЛОН» (Agro-Industrial «Company NIBULON»), сферами діяльності якого [12]: агровиробництво, логістика, суднобудування, елеватори, гуманітарне розмінування, та охоплює більше 3,6 тис. фермерів, 4,0 тис. співробітників компанії, 25 тис. орендодавців-пайовиків. Це один з найбільших українських агрохолдингів, який спеціалізується на вирощуванні зернових культур, а також володіє сучасними терміналами та судноплавним флотом для перевезення та зберігання зернових. З 2008 року «НІБУЛОН» бере участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН (WFP) і є єдиною українською компанією, яка має акредитацію, зробила безпосередній внесок в експорт зернових для боротьби з голодом у Бангладеші, Ефіопії, Кенії, Мавританії та Ємені. Під час повномасштабного вторгнення компанія «НІБУЛОН» стала надихаючим прикладом стійкості та здатності продовжувати годувати світ разом із партнерами всупереч ризикам війни та втраті 68% активів [12].

Дослідження показало [12], що реінжиніринг не є одноразовим заходом, а континуальним процесом, тому компанія НІБУЛОН продовжує активно

застосовувати сучасні технології та практики в управлінні своїм бізнесом. НІБУЛОН реалізує ряд реінжинірингових заходів, які допомагають підвищити

ефективність її бізнес-процесів. Серед найважливіших можна виділити такі [12] (табл. 5).

Таблиця 5

Дослідження реінжинірингових заходів та процесів в ТОВ «СП НІБУЛОН»*

Процес	Коротка характеристика
1. Модернізація технічних засобів.	Для забезпечення високої якості зерна, урожайності та збереження родючості ґрунтів підприємство застосовує ощадну технологію обробітку Strip-till, сучасні комплексні мінеральні добрива, найкраще насіння та засоби захисту рослин. Весь процес агровиробництва поставлено на контроль за допомогою засобів автоматизації. У 2017 році компанія придбала нові судна, що мали високу місткість і великі автоматизовані системи. Це дозволило значно підвищити продуктивність і ефективність перевезення зернових культур. «НІБУЛОН» – власник найбільшого в країні флоту, побудованого на власній верфі, до складу якого входять 83 одиниці барж, буксирів і плавкранів. Компанія відродила річкове судноплавство та суднобудування в Україні, створивши умови для розвитку всієї агропромислової галузі за рахунок значного зменшення логістичних витрат.
2. Впровадження сучасних технологій управління.	Компанія постійно вдосконалює свої системи управління та контролю, використовуючи сучасні технології та програмне забезпечення для покращення виробничих процесів.
3. Оптимізація логістичних процесів.	Компанія НІБУЛОН постійно оптимізує процес перевезення та зберігання зернових, шукаючи нові способи економії часу та ресурсів. Наприклад, компанія підтримує сучасні логістичні підходи, такі як "just-in-time" поставки та скорочення часу замовлення.
4. Розширення продуктового асортименту.	В рамках своєї стратегії компанія продовжує розширювати свій асортимент і випускати нові продукти. Наприклад, з 2017 році компанія розпочала виробництво біопалива, що дозволило їй диверсифікувати свої джерела прибутку і зменшити залежність від цін на зерно.
5. Використання альтернативних джерел енергії та енергоефективних технологій в агровиробництві та логістиці.	З 2017 році компанія розпочала виробництво біопалива, що дозволило їй диверсифікувати свої джерела прибутку і зменшити залежність від цін на зерно. Ефективно управління відходами: прагнення до 2030 року досягти показника у 90% відходів, що повернені в економічний обіг. Заплановано оснащення до 2030 року 30% елеваторних комплексів сонячними електростанціями та забезпечення 100% потреб в електроенергії СВАТ/СЛАТ за рахунок СЕС. Скорочено споживання пального агронапрямом на 15% та продовжується скорочення показника. Заплановано перехід до гібридного та електричного транспорту, обсяг якого до 2030 року має становити до 20% від легкового автопарку, а також скорочення рівня споживання палива вантажними автомобілями на 10–15%.
5. Стратегічне партнерство для ефективності діяльності та конкурентоспроможності.	Компанія НІБУЛОН активно розвиває партнерство з іншими компаніями, що допомагає їй забезпечити доступ до нових ринків і ресурсів. Наприклад, в 2017 році компанія уклала партнерство з іноземною компанією з виробництва пеллет, що дозволило їй розширити свій асортимент продукції і зробити її більш конкурентоспроможною.
7. Екологічна відповідальність	Контроль викидів парникових газів та відповідність вимогам Директиви 2009/28/ЄС, що підтверджено International Sustainability and Carbon Certification 2024. Економне використання водних ресурсів за рахунок зменшення споживання води агровиробництвом: у 2024 році спостерігається зниження показника на 34% та продовження такого процесу.
8. Соціальне відповідальність бізнесу	Першою в Україні пройшла сертифікацію, інвестував в автоматизовані комплекси з розмінування та вже розмінували понад 5000 гектарів с/г земель та до 1 тисячі паїв мешканців громад Півдня України, а у 2024 році розробили рішення і для розмінування водних шляхів країни.

Продовження табл. 5

Процес	Коротка характеристика
9. Розвиток корпоративного управління	Проведення навчання принципам сталого розвитку топ-менеджменту компанії, лідерів наших команд та громад. Постійне впровадження автоматизацію ESG-моніторингу. Забезпечення щорічного ESG-аудит та звіт за стандартом CSRD/GRI.
10. Забезпечення ефективності, безпеки та прозорості на всіх етапах діяльності та логістики.	Компанія впроваджує принципи LEAN-менеджменту в усі напрями роботи: логістику, діяльність мережі елеваторів, суднобудування, торгівлю, агропромисловиробництво, управління операційними процесами та IT.

*Джерело: складено автором на основі джерела [12]

Дослідження підтвердило, що для компанії НІБУЛОН реінжиніринг відіграв важливу роль у підвищенні ефективності її бізнес-процесів, що дозволило зберегти лідерство на ринку, забезпечити ефективність функціонування та підвищити її конкурентоспроможність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Теоретичне узагальнення, дослідження статистичних даних та практичних публікацій щодо вирішення важливої наукової і практичної проблеми - забезпечення вибору сучасного інструментарію, функціонування, застосування інновацій для удосконалення бізнес-процесів і модернізації суб'єктів агропромислового виробництва та агробізнесу в сучасних умовах в Україні, дозволили сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що під час повномасштабної війни в Україні, для збереження українських стратегічних галузей, які забезпечують фінансово-економічну, продовольчу безпеку країни та соціальні аспекти її нанесення, при виборі та застосуванні сучасного інструментарію забезпечення їх функціонування та конкурентоспроможності, необхідно враховувати саме антикризове управління та застосовувати новітні технології в діяльності та системі його управління.

2. Проаналізовано та обґрунтовано, що головною перевагою в застосуванні та впровадженні проєкту реінжинірингу у суб'єктів агропромислового виробництва та сфери логістики, є можливість його самовдосконалення і розвитку, тому що реінжиніринг – є інноваційним процесом, який сприяє модернізації бізнесу та спроможний радикально підвищити ефективність системи управління та прийняття рішень. А визначення та імплементація стратегій реінжинірингу бізнес-процесів є ключовим фактором для забезпечення оптимальності та ефективності повного циклу агропромислового виробництва, модернізації та інноваційності бізнесу, забезпечення його логістичного циклу, що набуває додаткової актуальності в умовах військових дій в Україні.

3. Доведено, що саме логістика для здійснення повного циклу агропромислового виробництва агропромислового бізнесу – це системний підхід до управління всіма процесами, що відбуваються: від посіву, або вирощування сільськогосподарських культур, або виробництва продукції тваринництва, до закінчення її кінцевої реалізації на споживчому ринку або імпорту збірної продукції і постачання на виробництво товарів кінцевого споживання. Такий підхід забезпечує оптимальну ефективність в управлінні

матеріальними та фінансовими ресурсами, управлінні виробничими процесами, управлінні сировиною, міжнародними торговими операціями і маркетингом, забезпеченні збутових каналів та логістичних потоків, а також контролю якості та безпеки.

4. Проаналізовано статистичні дані щодо результативності зовнішньої торгівлі за 2018-2024 роки та особливості функціонування морського транспорту і його зовнішнього середовища, та показано, що відкриття морського коридору стало важливим стратегічним кроком для економіки України, забезпечивши нові можливості для експорту і значно полегшивши логістику для суб'єктів агробізнесу та забезпечення їх ефективної діяльності. Проте є окремі проблеми транспортування – війна в Україні, необхідність забезпечення безпекової ситуації в Чорному морі, умови відновлення виробничого потенціалу суб'єктів національної економіки, що дасть змогу наростити обсяги зовнішньої торгівлі, сприятиме стійкому зростанню економіки України та розвитку її стратегічної галузі – агропромислового виробництва продукції.

5. Обґрунтовано, що реінжиніринг бізнес-процесів – це трудомісткий і складний процес, який у разі його успішного проведення може надати низку переваг над конкурентами, зміцнити свої позиції на ринку та підвищити економічну ефективність суб'єкта агропромислового виробництва повного циклу діяльності. Проаналізовано основні характеристики економічної категорії «реінжиніринг», її відмінності від «удосконалення» діяльності суб'єктів, основні види реінжинірингу транспортних підприємств, результат проведення реінжинірингу бізнес-процесів, як інноваційного інструменту покращення ефективності діяльності суб'єкту, де він впроваджується.

6. Проаналізовано напрями та доведено результати ефективного впровадження реінжинірингу у суб'єкта агропромислового виробництва повного циклу – ТОВ «СП НІБУЛОН». Дослідження показало, що реінжиніринг не є одноразовим заходом, а континуальним процесом, тому компанія НІБУЛОН продовжує активно застосовувати сучасні технології та практики в управлінні своїм бізнесом та реалізує ряд реінжинірингових заходів, які допомагають підвищити ефективність її бізнес-процесів, забезпечити ефективність функціонування та конкурентоспроможність, навіть, під час війни в Україні.

Напрямами нашого подальшого дослідження в контексті вже проведеного, є формування етапів та результатів проведення реінжинірингу окремих бізнес-процесів у суб'єктів агробізнесу та харчової промисловості в Україні.

Література

1. Ковальов А. І., Осадчий М. Л. Реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 10 (311). С. 108-114. doi: 10.32680/2409-9260-2023-10-311-108-114
2. Купріна Н. М. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 304 с.
3. Ковальов А. І. Управління реструктуризацією підприємства: монографія. Київ: АВРІО, 2006. 367 с.
4. Мельник А. О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах // Економічний форум. № 3. 2020. С. 63-70.
5. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством // Проблеми сучасних трансформацій: електронний науково-практичний журнал. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14> (дата звернення 1.05.2025).
6. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: постанова, затв. Кабінетом Міністрів України від 27 грудня 2024 р. №1550 за станом на 07 березня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 1.05.2025).
7. Інфляційний звіт / Національний банк України. Квітень 2025 р. 67 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13 (дата звернення 1.05.2025)
8. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2013. Вип. 10. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19 (дата звернення 1.05.2025)
9. Кривоконь М. О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583-587.
10. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. Вип. 3(54). С. 124-130.
11. Осипова Є. Л. Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12(2). С. 14-17. URL: https://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/4.pdf. (дата звернення 1.05.2025)
12. Нібулон: [Веб-сайт]. URL: <https://www.nibulon.com>. (дата звернення 1.05.2025)

Стаття надійшла 15.05.2025

Стаття прийнята до друку 29.05.2025

Доступно в мережі Internet 15.07.2025

Kuprina N.

Doctor of Economics, Professor
Department of Accounting and Auditing
Odesa National University of Technology
Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039
E-mail: k.natali_@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-4645-545X

Osadshyi M.

Postgraduate Student
Department Of Economics, Law and Business Management
Odessa National Economic University
Preobrazhenska str., 8, Odesa, Ukraine, 65082
E-mail: maksim1225678@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8290-975X>

Baraniuk Kh.

Ph.D., Associate Professor
Department of Accounting and Auditing
Odesa National University of Technology
Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039
E-mail: baranyuk.kristina@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3346-0332

AGRO-INDUSTRIAL PRODUCTION AND ITS MODERNIZATION IN THE NATIONAL ECONOMY SYSTEM

On the basis of the theoretical analysis, research of the statistical data and practical publications in the statistics, an investigation was carried out into the most important scientific and practical problems in ensuring the choice of modern tools, functioning, use of innovations to improve business processes and modernize the subjects of agro-industrial production and agro-business in the current conditions of Ukraine.

It has been proven that the main advantage in the use and promotion of the reengineering project among the subjects of agro-industrial production and logistics is the possibility of its self-improvement and

development because reengineering is an innovative process that supports business modernization and helps radically improve the efficiency of the management system and decision making. And the significance and implementation of the business process reengineering strategy is a key factor for ensuring the optimality and efficiency of the entire cycle of agro-industrial production, modernization and innovation business, ensuring of its logistics cycle, which is gaining additional relevance in the conditions of military operations in Ukraine. It has been confirmed that business process reengineering is a laborious and complex process, which, if successfully carried out, can give a low advantage over competitors, improve your position in the market and promote economic effectiveness of the subject of agro-industrial production of the full cycle of activity. The main characteristics of the economic category “reengineering” have been analyzed, including the differences from “improving” of the subjects’ activities, the main types of reengineering of transport enterprises, the result of the business process reengineering, as an innovative tool for increasing the efficiency of the subject activity, where it is implemented.

The directions and results of the effective implementation of reengineering with the subject of agro-industrial production of the full cycle - LLC “SP NIBULON” – have been analyzed and reported.

Key words: innovative tools, agro-industrial production, agro-business, subjects of the national economy, innovation, business processes, reengineering, modernization, efficiency, functioning, competitiveness, ensuring, development.

References

1. Kovalov, A. I., & Osadchyi, M. L. (2023). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv transportnykh pidpriemstv. (V. V. Kovalenko, Ed.). *Naukovyi Visnyk Odeskoho Natsionalnoho Ekonomichnoho Universytetu*, (10 (311)), 108–114. doi: 10.32680/2409-9260-2023-10-311-108-114
2. Kuprina, N. M. (2019). *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti kharchovoi promyslovosti Ukrainy: teoriia i praktyka*. Vydavnychiy dim «Helvetyka».
3. Kovalov, A. I. (2006). *Upravlinnia restrukturyzatsiiei pidpriemstva*. AVRIO.
4. Melnyk, A. O., & Soloviova, T. M. (2020). Osoblyvosti zastosuvannia reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv na vitchyzniannykh pidpriemstvakh. *Ekonomichniy Forum*, (3), 63–70.
5. Panchenko, V. A., & Panchenko, O. P. (2024). Optymizatsiia lohistychnykh biznes-protseviv v umovakh antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Problemy Suchasnykh Transformatsii*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14> (Retrieved May 01, 2025).
6. *Postanova «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh» yaka zatverdzhena Kabinetom Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2024 r. №1550 (zi zminamy)*. zakon.rada.gov.ua. (2025, March 7). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (Retrieved May 01, 2025).
7. *Inflatsiinyi zvit. Natsionalnyi bank Ukrainy*. (2025, April). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13 (Retrieved May 01, 2025).
8. Honcharova, O. M. (2013). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak metod protsesnoho upravlinnia. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Tarasa Shevchenka*, (10), 78–82. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19 (Retrieved May 01, 2025).
9. Kryvokon, M. O. (2014). Osnovni polozhennia reinzhyrnyrnhu ta kontsentratsii vyrobnytstva yak instrumentiv antykryzovoho upravlinnia. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (2), 583–587.
10. Kovalov, A. I. (2014). Pidvyshchennia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia v korporatyvnomu sektori na osnovi reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (3(54)), 124–130.
11. Osypova, Y. L. (2016). Protseviv vprovadzhennia reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv na pidpriemstvakh vodnoho transportu. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (12(2)), 14–17. https://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/4.pdf (Retrieved May 01, 2025).
12. Ofitsiinyi sait TOV «SP Nibulon». <https://www.nibulon.com> (Retrieved May 01, 2025).

Received 15 May 2025

Approved 29 May 2025

Available in Internet 15.07.2025

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 39-48. doi 10.15673/fie.v17i2.3167

Cite as APA style citation

Kuprina, N., Osadshyi, M., & Baraniuk, Kh. (2025). Innovative tools for ensuring the development of agricultural production and its modernization in the system of the national economy. *Food Industry Economics*, 17(2), 39–48. doi 10.15673/fie.v17i2.3167