

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УПРАВЛІННІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
(НА МАТЕРІАЛАХ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПУАм-21
Мінчук Вадим Вікторович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Ковальчук Надія Віталіївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2024 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«23» 09 2023 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мінчуку Вадиму Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Роль публічного сектору в управлінні бізнес-процесами (на матеріалах Турійської селищної територіальної громади)»

Керівник роботи: Ковальчук Надія Віталіївна

затвержені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 507/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методичні та наукові видання вітчизняних та зарубіжних науковців за тематикою дослідження, Стратегія розвитку Турійської селищної територіальної громади

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади дослідження управління бізнес-процесами публічним сектором. Розділ 2. Бізнес-процеси сфери економічної спеціалізації територіальної громади: умови та характеристика. Розділ 3. Трансформація ролі публічного сектору в управлінні Бізнес-процесами громади. Висновки. Перелік джерел посилань.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Мета і завдання. Лист 2. Об'єкт та предмет дослідження. Лист 3. Схема здійснення бізнес-процесу. Лист 4. Динаміка господарюючих суб'єктів. Лист 5. Найбільші землекористувачі. Лист 6. Рівні урожайності. Лист 7. Фактори диверсифікації. Лист 8. Бізнес-процеси кластеру.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Об'рунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	виконав
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	виконав
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	виконав
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	виконав
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	виконав
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	виконав
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	виконав
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	виконав
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	виконав
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	виконав
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	виконав
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	виконав

Здобувач вищої освіти

(підпис)

(Мінчук В.В.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(Ковальчук Н.В.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мінчук В.В. Роль публічного сектору в управлінні бізнес-процесами (на матеріалах Турійської селищної територіальної громади). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань.

У роботі досліджено теоретичні та прикладні засади ролі публічного сектору в управлінні бізнес-процесами. Роль публічного сектору в управлінні бізнес-процесами є ключовою, оскільки органи влади і державні установи виконують функції, які не лише забезпечують громадські послуги, але й формують регуляторне середовище для бізнесу та суспільства загалом. Публічний сектор має кілька важливих ролей в управлінні бізнес-процесами, зокрема у контексті їх оптимізації, регулювання, інновацій та забезпечення стабільності економічного середовища.

Ключові слова: публічний сектор, публічне управління, бізнес-процес, громада, кластер.

ANNOTATION

Minchuk V.V. The role of the public sector in the management of business processes (based on the materials of the Turiyska settlement territorial community). Manuscript.

Qualification work of the master's degree program "Public Management and Administration", specialty 281 Public Management and Administration. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references.

The thesis examines the theoretical and applied principles of the role of the public sector in business process management. The role of the public sector in business process management is key, as authorities and government agencies perform functions that not only provide public services but also shape the regulatory environment for business and society as a whole. The public sector has several important roles in managing business processes, in particular in the context of their optimization, regulation, innovation, and ensuring the stability of the economic environment.

Keywords: public sector, public administration, business process, community, cluster.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПУБЛІЧНИМ СЕКТОРОМ	9
1.1. Поняття бізнес-процесу та його основні дефініції	9
1.2. Види та класифікація бізнес-процесів	12
1.3. Вектори публічного управління бізнес-процесами	15
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СФЕРИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: УМОВИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА	18
2.1. Характеристика економічних об'єктів публічного управління територіальної громади	18
2.2. Характеристика середовища провадження бізнес-процесів	20
2.3. Аналіз бізнес-процесів у сфері сільськогосподарського виробництва	23
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГРОМАДИ	29
3.1. Роль кластеризації в диверсифікації бізнес-процесів	29
3.2. Бізнес процес виробництва органічної продукції вівчарства	32
ВИСНОВКИ	37
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	41

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, абсолютно всі суб'єкти господарювання повинні намагатися так проводити свої бізнес-процеси, щоб отримувати максимальне задоволення економічного інтересу. Від ефективності та прибутковості основних бізнес-процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і добробут місцевих територіальних громад. Адже, саме на основі аналізу потенціалу громад підтримувати бізнес-процеси залежать подальші плани розвитку підприємницького сектору, будуються ланцюги створення доданої вартості, обґрунтовуються плани на перспективі розвитку. Саме від управлінських рішень на рівні публічної влади залежать резерви доведення до досконалості бізнес-процесів.

Для того, щоб усвідомити потребу публічної підтримки бізнес-процесів необхідно зрозуміти, як працює місцевий бізнес до проведення регуляторних процедур, усвідомлюючи при цьому, що будь-яка діяльність підприємства це й є його поточні бізнес-процеси, які в різній мірі доведені до досконалості.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є науково-методичне обґрунтування теоретичних положень місця публічного сектору в управлінні бізнес-процесами та розробка практичних рекомендацій реалізації подальшої їх ролі в регулюванні бізнес-процесів.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «бізнес-процес»;
- дослідити види та інструменти бізнес-процесів;
- вивчити напрями публічного управління бізнес-процесами;
- вивчити характеристики економічних об'єктів публічного управління територіальної громади;
- дослідити стан середовища провадження основних бізнес-процесів;
- проаналізувати бізнес-процеси в сфері смарт-спеціалізації громади;
- обґрунтувати роль кластеризації в диверсифікації бізнес-процесів;

-розглянути бізнес-процес в новому напрямку диверсифікації смарт-спеціалізованої сфери територіальної громади.

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси в середовищі публічного управління Турійської селищної територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні засади визначення ролі публічного сектору в управлінні бізнес-процесами.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження були використані такі методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного аналізу, логічного узагальнення результатів для визначення рекомендацій та пріоритетів розвитку ролі публічного сектору в управлінні бізнесовими процесами.

Практична цінність результатів дослідження полягає у доведенні теоретичних та методичних положень до рівня конкретних рекомендацій щодо обґрунтування рішень для покращення основних бізнес-процесів на території досліджуваної громади.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі публічної влади в управлінні бізнес-процесами. Фактографічні дані, використана в процесі дослідження, містять офіційні дані відділу економічного розвитку, інвестицій та проектної діяльності Турійської селищної територіальної громади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПУБЛІЧНИМ СЕКТОРОМ

1.1. Поняття бізнес-процесу та його основні дефініції

Як відомо, сфера публічного управління є відкритою системою, всередині якої здійснюється багато різних процесів, кожен з яких направлений на досягнення якогось певного результату. Нині не існує стандартного нормативного визначення, що стосується досліджуваного поняття «бізнес-процес». Розглянемо деякі визначення зарубіжних та українських вчених, які займалися дослідження бізнес-процесів та підвищенням їх ефективності задля розуміння істинного ракурсу поняття.

Так, американський вчений Майкл Хаммер подає бізнес-процес, як комплекс різноманітних видів економічної діяльності, «на вході» якого використовуються необхідні ресурси, а «на виході», в результаті здійснення виробничо-господарської діяльності, для споживачів виникає цінність [1].

За визначенням німецьких учених, бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних функцій, які періодично повторюються та перетворюють вхідний матеріал чи інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із певними визначеними правилами [2].

В іншому джерелі зустрічаємо дефініцію бізнес-процесу, як певного набору логічно пов'язаних дій, що виконуються задля досягнення результату на «виході» бізнес-діяльності [3].

У межах нашого дослідження, звернемо увагу на визначення бізнес-процесів, запропоноване М. Портером та В. Мілларом, яке відображає сутність запропонованого цими вченими «ланцюга створення вартості». При цьому, бізнес-процеси розглядаються як комплекс видів господарської діяльності, які використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів чи послуг для споживача та визначаються точками «входу» і «виходу» [4].

В. Е. Демінг визначає бізнес-процеси як будь-які види дій у функціонуванні організації [5]. На нашу думку, таке визначення дещо однобоке і не може характеризувати всю глибину цих процесів, що здійснюється для виготовлення продукції чи послуг.

Згідно із визначенням Харрінгтона та Есселінга, бізнес-процеси – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір певних заходів, який споживає необхідні ресурси, створює цінність для підприємства та видає результат споживачу [6].

Окремі науковці визначають управління бізнес-процесами як певний набір методів, технік та інструментів для ідентифікації, виявлення, аналізу, перепроєктування, виконання та моніторингу бізнес-процесів з метою оптимізації їх продуктивності [7].

Окремі дослідники визначають бізнес-процес прирівнюючи його до будь-якої діяльності, яка має «вхідний продукт», додає до нього певну цінність або елемент, що в свою чергу формує вихідний продукт для кінцевого споживача. Основними компонентами бізнес процесів розглядають управління трудовими ресурсами, управління матеріальними ресурсами, виробничу потужність, а також інформаційно-технологічні ресурси [8].

Вітчизняні дослідники, з урахуванням нинішнього технологічного прогресу, пропонують розглядати бізнес-процес, як діяльність засновану на застосуванні цифрових технологій з метою повного використання їх переваг для досягнення максимально можливої результативності здійснення такої діяльності [9].

Іртищева І.О., Надточій І.І., Мураховська Л.П. вважають, що в умовах децентралізації, головною метою та важливою прикладною проблемою регіонального розвитку є пошук найбільш оптимальних бізнес-орієнтованих моделей розвитку економіки регіонів (територій) та інструментів забезпечення їх дієздатності. Аналізуючи досвід країн з розвинутою економікою науковці приходять до висновку, що на початковому етапі формування бізнес-моделі розвитку території важливим прикладним завданням є пошук ключових «точок зростання» та стимулювання їх розвитку для забезпечення економічної та

соціальної стабільності регіональних систем у середньостроковому періоді, як базових умов для поступового переходу до інноваційно-орієнтованих конкурентоспроможних систем. При цьому модель оцінки галузевих пріоритетів регіону має базуватися на стратегічних пріоритетах розвитку бізнесу та відповідній їм стратегії підтримки [10].

Узагальнюючи подані вище визначення, нами запропоновано під бізнес-процесом розуміти взаємопов'язаний комплекс певних дій, що призводить до перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інформації) до вихідних результатів (готової продукції чи послуг), що в своїй основі містять ціннісну пропозицію та є запорукою задоволення економічного інтересу.

Кожен бізнес-процес має як постачальників, так і споживачів, з якими він взаємодіє. «Вихід» одного бізнес-процесу одночасно може бути «входом» іншого. Бізнес-процеси на підприємстві виникають через численні зв'язки між функціональними підрозділами, виробничими цехами та дільницями, які передають один одному в певній черговості головне завдання. Саме так вхідні ресурси перетворюються в кінцевий результат (рис.1.1).

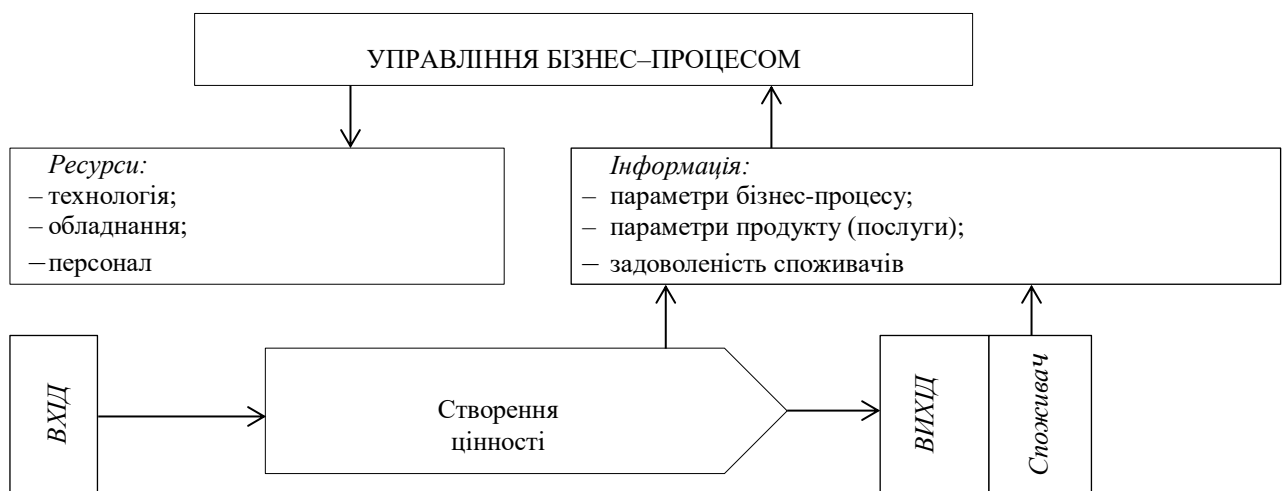


Рисунок 1.1. Схема здійснення бізнес-процесу

Для того, щоб усвідомити потребу виокремлення і описання бізнес-процесів необхідно зрозуміти, як функціонує об'єкт їх здійснення до проведення процедури побудови бізнес-процесів, усвідомлюючи при цьому, що будь-яка діяльність об'єкта – це й є його поточні бізнес-процеси. Дослідимо види та класифікацію існуючих на підприємстві бізнес-процесів.

1.2. Види та класифікація бізнес-процесів

Виділяють наступні види бізнес-процесів:

1. Основні бізнес-процеси. Вони направлені на виготовлення товарів та надання послуг для кінцевого споживача, тобто саме для того, хто використовує результати бізнес-процесу. Основні бізнес-процеси створюють додану вартість, приносячи цінність кінцевому продукту. Наприклад, безпосереднє виготовлення продукції, виготовлення упаковки для неї – це основний бізнес-процес. Іншими словами, основні бізнес-процеси завжди орієнтуються на отримання прибутку.

При виокремленні та описі основних бізнес-процесів, доцільно дотримуватися кількох правил, а саме:

- перелік бізнес-процесів не є сталим, їх можна як об'єднувати, так і розділяти залежно від цілей діяльності та особливостей господарювання;
- основних бізнес-процесів не може бути більше, ніж сім, в крайньому випадку – дев'ять. Адже при наявності більшої кількості бізнес-процесів, «господар» чи керівник процесів не зможе ефективно керувати ними, а також сприймати і аналізувати інформацію;
- кожен бізнес-процес не може мати кілька «господарів» чи керівників, а лише одного;
- щоб «господар» чи керівник міг впливати на успішне здійснення бізнес-процесів і їх результати, він має мати всі необхідні ресурси і відповідні повноваження. Також повинні бути встановлені прогностичні показники ефективності як бізнес-процесу зокрема, так і підприємства в цілому;

– за цими економічними показниками «господар» чи керівник зобов'язаний регулярно здійснювати моніторинг діяльності та звітуватися перед керівництвом про результати.

2. Допоміжні бізнес-процеси. Цей вид бізнес-процесів забезпечує підприємство необхідними ресурсами і дозволяє основним бізнес-процесам здійснюватися більш ефективно. Підготовка сировини, матеріалів, навчання та підвищення кваліфікації працівників – це допоміжні бізнес-процеси.

3. Бізнес-процеси управління. Ці процеси пов'язані з проблемами управління бізнес-процесом, отриманими результатами та організацією процесу тощо. Тобто, визначення вигляду, рецептури чи модифікації продукції, що виготовляється, організаційна структура управління підприємством та інше – це приклади бізнес-процесів управління (рис. 1.2).

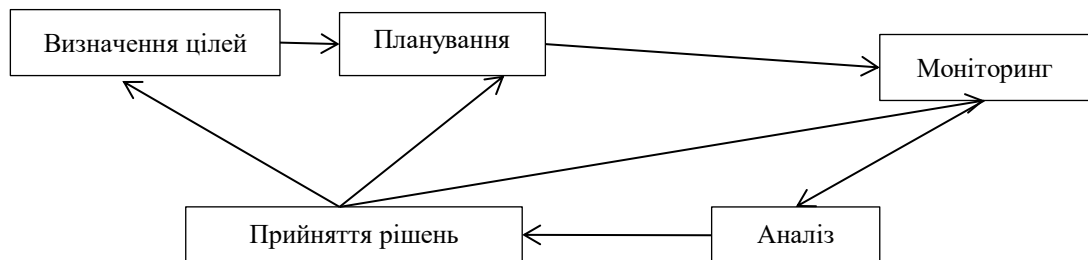


Рисунок 1.2. Схема управління бізнес-процесом

Формування бізнес-процесів необхідно розпочинати з вивчення попиту споживачів, що буде його початком, а кінцем бізнес-процесу повинен бути випуск готової продукції, яка буде відповідати всім вимогам споживачів.

4. Бізнес-процеси розвитку. Ці процеси пов'язані з проблемами розвитку підприємства, вибором його стратегії подальшого здійснення виробничо-господарської діяльності.

Всі види бізнес-процесів відображені на рисунку 1.3.

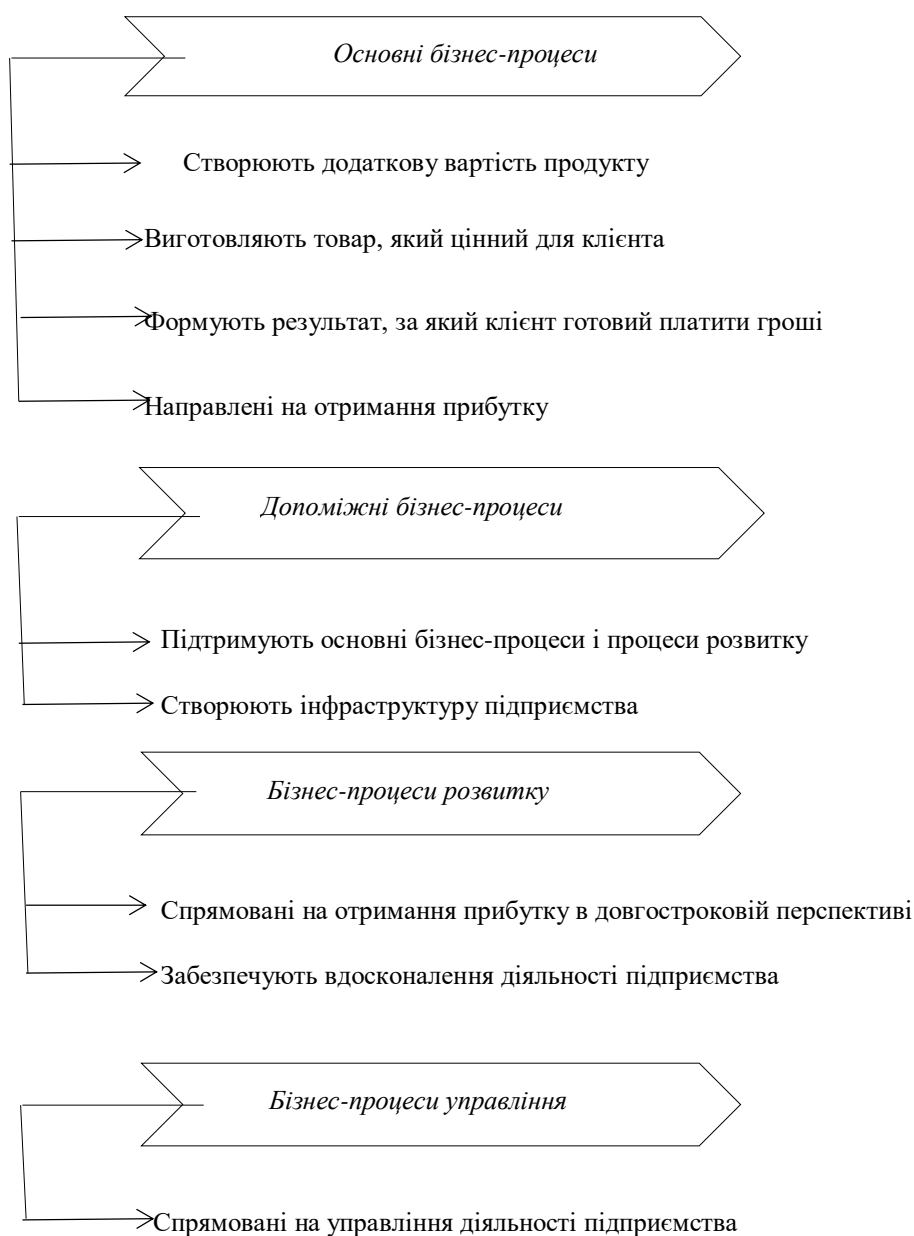


Рисунок 1.3. Види бізнес-процесів підприємства

Що стосується класифікації бізнес-процесів підприємства, то в сучасній науковій літературі, не існує єдиного підходу до цього процесу. Класифікацій бізнес-процесів існує декілька. Як правило процеси класифікують за характером діяльності та характером створюваного продукту, виділяючи первинні бізнес-процеси (основні процеси, що створюють додану вартість продукту), підтримуючі бізнес процеси (процеси, що забезпечують діяльність основних процесів), розвиваючі процеси (дозволять створити ланцюжок цінностей в

основному і в допоміжному процесах), бізнес процеси управління (процеси, які дозволяють керувати всією діяльністю) [11-12]. Це базовий підхід класифікації. Такий підхід сповідував М. Портер, описуючи теорію створення цінності. При цьому він виділяв кордони бізнес-процесів, індикуючи їх ознаками створення доданої уартості продукту.

Класифікація бізнес-процесів може будуватися за наступними ознаками:

1. По відношенню до економічних акторів, бізнес-процеси бувають: зовнішні та внутрішні.

2. По відношенню до доданої вартості: основні (безпосередньо створюють додану вартість); допоміжні (не створюють додану вартість, але збільшують цінність продукції).

3. За рівнем моніторингу бізнес-процесу: поверхневі (загальні), якими керується вищий рівень управління; подетальні, які розглядаються на рівні середнього менеджменту; елементарні, які розглядаються на рівні функціональних відділів; прості, які виконуються безпосередньо на місцях.

4. За визначенням меж бізнес-процесів, вони поділяються за: структурою підприємства (описують укрупнені процеси структурних підрозділів верхнього рівня, потім кожен з цих процесів описується як сукупність процесів більш нижчого рівня і т.д.); результатами бізнес-процесу (описується продукт компанії в цілому та на всіх стадіях життєвого циклу); за ланцюгом створення цінності (розглянуто вище).

1.3. Вектори публічного управління бізнес-процесами

На перший погляд видається, що публічне управління бізнес-процесами стосується принципів та інструментарію, які застосовуються в публічному секторі для оптимізації та контролю за виконанням бізнесових процесів у частині надання державних послуг, адмініструванням бізнесу чи реалізацією

управлінських функцій державних інституцій в бізнесовій сфері. Проте, точна відповідь лежить у площині аналізу сутності публічного управління.

Отож, поняття публічного управління вперше було використано у працях Вудро Вільсона, який доводив, що воно є містким поняттям, яке містить державне та адміністративне управління. Відтак, публічне управління розглядається як система, яка складається із механізмів державного управління: політичний, правовий, організаційний, економічний та механізму місцевого самоврядування, який включає: кадрову, адміністративну та організаційну складову. Публічне управління має керуючий вплив на об'єкти управління, що реалізовується суб'єктами такого управління – державою та уповноваженими нею інституціями [13]. Як відмічають окремі автори, основна увага в публічному управлінні має бути приділена стратегічному управлінню та оперативному реагуванню, посиленню здатності державних органів оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безперервність реалізації найважливіших функцій управління на всіх рівнях – від національного до місцевого [14]. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління та розгляду основних критеріїв оцінки ефективності публічного управління – ціннісно-раціонального, цілераціонального, прагматичного, розглянуто в праці О. Таньчук [15].

Опираючись на принципи публічного управління та враховуючи процеси механізму публічного управління, Ю. Костюніна сформулювала поняття результативності функціонування механізму публічного управління, розглядаючи її як задоволення суспільних потреб населення за допомогою надання публічних послуг та виконання публічних функцій відповідно до стандартів, адміністративних регламентів, встановлених для цього тимчасового періоду граничними обсягами послуг, з урахуванням досягнення цільових показників та темпів соціально-економічного розвитку території та відношення досягнутих результатів до витрачених бюджетних коштів [16]. Таке розуміння результативного характеру публічного управління радше дозволить оцінити ступінь ефективності виконання органами влади суто своїх управлінських

функцій, як от: швидкість чи чисельність наданих управлінських послуг чи обсяг бюджетних коштів витрачених на одиницю наданих послуг. Ми ж виходимо з того, що виміром ефективності публічного управління має стати прикладний результат управлінських дій та прийняття рішень, які призвели до вирішення проблеми.

Приблизно в такому розумінні трактує сутність управління бізнес-процесами В. Будняк, відмічаючи, що воно спрямоване на реалізацію проектів з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами і ресурсами, а також якості кінцевих результатів проєкту [17]. На прикладному аспекті результатів публічного управління акцентує свою увагу дослідниці особливостей його здійснення в умовах обмежень – пандемій. Так, О. Бутник та О. Немирівська відзначали, що публічне управління має сприяти відновленню замкнених циклів виробництва фармацевтичних товарів та препаратів, сировини й обладнання, що використовується для протидії пандемії [18]. Перефразовуючи та трактуючи сказане відмітимо, що задача публічного управління саме й криється у ракурсі вирішення створення ланцюгів доданої вартості, які б генерували створення цінності та на цій основі забезпечували стійкість економічної системи та її елементів.

Ряд авторів приходять до думки про ключові елементи управління бізнес-процесами публічного сектору, відносячи до них: процес ідентифікації ключових функцій; встановлення чітких пріоритетів; вимірювання цілей за допомогою системи чітких показників; реалізація функції підзвітності згідно повноважень; забезпечення прозорості моніторингу діяльності; реакцію на внутрішні й зовнішні зміни [19-21]. На думку І. Косач та М. Пилипенко, публічне управління – це такий тип управління, який спрямований на впровадження сучасних управлінських підходів, технологій та інструментів, а також партнерський стиль взаємовідносин органів публічної влади, бізнесу і громадян. Під системою публічного управління інноваційним розвитком пропонується розуміти сукупність органів державного (муніципального управління), громадських організацій, а також дії та процесів, спрямованих на формування політики, механізмів управління певною сферою діяльності [22].

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СФЕРИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: УМОВИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА

2.1. Характеристика об'єктів публічного управління територіальної громади

Розглянемо динаміку зміни суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Турійській селищній територіальній громаді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Динаміка чисельності господарюючих суб'єктів територіальної громади за видами діяльності

Галузі та види діяльності	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	69	70	73	81	86
Рибне господарство	2	2	2	2	2
Промисловість, у т.ч.:					
- добувна промисловість	1	1	1	1	1
- обробна промисловість	13	15	17	18	21
- виробництво та розподіл електроенергії, газу та води	2	2	2	2	2
Будівництво	7	7	9	9	9
Оптова і роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту	195	213	238	270	299
Готелі та ресторани	11	14	15	19	22
Транспорт і зв'язок	17	21	28	35	54
Фінансова діяльність	3	3	4	4	4
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	6	7	7	7	7
Освіта	58	58	59	59	59
Охорона здоров'я та соціальна допомога	7	7	8	8	9
Колективні, громадські, особисті послуги, у т.ч.: релігійні, громадські, політичні організації, профспілки	147 104	151 105	160 105	179 105	192 105
Інші види економічної діяльності	43	46	52	57	60

Вагоме місце в економіці громади займає торгівельна діяльність та сфера послуг. У сфері роздрібної торгівлі функціонує 12 юридичних осіб та 238 ФОПів, в оптовій торгівлі працює 8 юридичних осіб та 22 ФОПи, в оптовій та роздрібній торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами та в сфері їх ремонту зайнято 2 юридичні особи та 17 ФОПів. Колективними, громадськими та

особистими послугами займається 118 юридичних осіб та 74 ФОПи. Більшість із цих послуг надають релігійні організації – 42 установи, громадські організації – 35, політичні організації – 13 та профспілки – 15 організацій.

На території громади здійснюють діяльність 2 автозаправні станції, 6 закладів громадського харчування. Загалом, 22 підприємницькі структури на території громади надають ресторанні послуги та послуги кейтерингу.

У громаді розвивається напрям туристичного бізнесу. Найбільш відомі представники у цій галузі – ТОВ «Екопарк «АМіЛа»» та «Веста М». Компанії zorganizували надання туристичних послуг навколо таких туристичних об'єктів, як: акваторія місцевих озер, пішохідних туристичних маршрутів природно-заповідним фондом, музею ретро техніки, оленячої ферми, гастрономічних смаколиків краю. Окрім цього, громада цікава для історичного туризму, адже тут функціонує комунальний заклад «Історико-культурний комплекс «Вовчак – Волинська січ»». Турійська громада відома своїми народними майстрами та умільцями, які охоче діляться власним досвідом та секретами успіху й регулярно проводять майстер-класи для усіх, хто хоче опанувати народні ремесла.

У 2022 р. структура економічного сектору Турійської громади розширилася завдяки релокації бізнесу – швейного підприємства ТОВ «Варно» (м. Краматорськ), яке спеціалізується на пошитті чоловічих сорочок.

Послуги транспорту та зв'язку надають 3 юридичні особи та 51 ФОП. Щодо транспортних послуг, то їх переважна більшість сконцентрована навколо здійснення вантажних автомобільних перевезень (наприклад, ТзОВ «Аміла-Транс»).

Із 2012 р. на території громади функціонує ТОВ «Волма», яке спеціалізоване на допоміжних послугах у лісовому господарстві, первинній обробці деревини, наданні послуг сушіння деревини та займається виробництвом деревних пелет. ТОВ «Євро стандарт ЛТД» займається лісопильною та стругальною діяльністю. Загалом, на території громади розміщено 6 підприємств лісопильного та стругального виробництва.

Загалом, щодо матеріального виробництва, то в промисловості переважають господарюючі суб'єкти сфери обробки. Обробна промисловість в економіці громади представлена 13 юридичними особами (окрім лісопереробних виробництв тут представлені підприємства з виробництвом м'яса, хлібобулочних виробів) та 8 підприємцями (в основному займаються виробництвом неметалевої продукції (вироби з бетону) та обробленням деревини). У сфері виробництва хліба та хлібобулочних виробів досить потужним підприємством виступає ТОВ «Пекарня «Хлібний край»», яке є одним із найбільших платників податків та роботодавців громади.

Щодо інших видів економічної діяльності, то їх репрезентують 31 юридична особа (переважно – сфера державне управління загального характеру) та 29 підприємців (переважна більшість – професійна, наукова та технічна діяльність).

Окремої уваги в сфері виробництва матеріальних благ на території громади заслуговує сектор сільськогосподарського виробництва, де простежується чітка тенденція до щорічного зростання чисельності господарюючих суб'єктів. Навколо нього й побудуємо наше подальше дослідження публічного управління бізнес-процесами.

2.2. Характеристика середовища провадження бізнес-процесів

Сільське господарство – це важливий та досить специфічний сектор економіки громади. Особливість його бізнес-процесів на відміну від інших видів економічної діяльності визначають, насамперед, такі причини: по-перше, сільське господарство як галузь економіки перебуває під впливом природного середовища, що зумовлює високий ступінь ризику; по-друге, у виробничому процесі приймають участь живі організми, які розвиваються за своїми біологічними законами, причому біологічні процеси не можна прискорити; по-третє, робочий період не співпадає з періодом виробництва, що зумовлює виникнення сезонності в сільському господарстві (сезонний характер

використання робочої сили, сільськогосподарської техніки, надходження грошових засобів за результати діяльності тощо); по-четверте, створена продукція сільського господарства бере безпосередню участь в подальшому процесі виробництва; по-п'яте, в сільському господарстві предмети праці перебувають на місці, а засоби праці в русі, а це відповідно зумовлює необхідність застосування енергонасичених машин та механізмів; по-шосте, в якості головного та незмінного засобу виробництва виступає земля, яка має властивість не зношуватись фізично та постійно покращувати свою родючість при правильному використанні; по-сьоме, розвиток сільськогосподарського виробництва базується на функціонуванні різних форм власності та форм господарювання.

Турійська громада розташована у центрі Волинської області на висоті 180-190 метрів над рівнем моря. Клімат громади помірно-континентальний та характеризується достатньою зволоженістю ґрунтів, м'якою малосніжною зимою і теплим літом, значним безморозним періодом з великою кількістю опадів. Найтеплішими місяцями є липень і серпень, в цей час температура в середньому становить 24°C, а найхолодніший – січень та лютий, в цей час температура в середньому - 2°C. Зима м'яка, помірно волога та достатньо вологе літо. Середня річна температура +7,2°C.

Незначні просторові відмінності термічного режиму зумовлені рівнинністю території та густою мережею поверхневих водойм. Кількість опадів в середньому досягає 550-650 мм на рік, більшість з них випадає влітку. На території громади переважають північно-західні та північні вітри, спостерігаються слабкі посухи. Середня швидкість вітру становить 2,8 м/с.

У 2022-2023 роках спостерігались надмірні опади, що призвело до підтоплення значних частин території в осінньо-весняний період. Відносна вологість повітря в середньому за рік становить 78 %, найменша вона у травні (64 %), найбільша – у грудні (89 %).

Загалом, термічні умови на території громади цілком сприятливі для розвитку рослинництва, кормової бази тваринництва, лісівництва, а також для активного туризму та рекреації.

Територія Турійської громади розташована в межах Поліської низовини, Основними фізико-географічними особливостями ландшафтів Волинського Полісся є наявність крейдових порід, рівнинність, значний розвиток льодовикових форм рельєфу, карсту, високе залягання ґрунтових вод, значні показники густини річкової мережі та заозереності, перезволоженість і заболоченість, широкий розвиток долинних ландшафтів.

Територія громади за рельєфом – хвиляста, великі крейдянні горби чергуються з льодовиковими й еоловими формами – озами, піщаними дюнами й т. д. Місцевість характеризується високою лісистістю, великими заболоченими площами, значною кількістю торфовищ, багата водними ресурсами.

Турійська територіальна громада відноситься до Ковельського агроґрунтового району, який займає найбільшу площу поліської території Волинської області і характеризується близьким заляганням твердих карбонатних порід, які часто виходять на поверхню. На схилах і низинах карбонатні породи покриті зв'язнопіщаними та супіщаними воднольодовиковими відкладами. Ґрунтовий покрив сильно мозаїчний. Поширені дернові карбонатні (редзини) нерідко щебенюваті ґрунти з різною потужністю гумусового горизонту (20-45 см). Це достатньо родючі ґрунти, передусім, для вирощування таких сільськогосподарських культур, як: цукрові буряки, кукурудза, озима пшениця, ячмінь тощо. Переважна частина території вкрита дерново-підзолистими ґрунтами, які часто підстилаються карбонатними породами, трапляються навіть вторинно окарбоначені їх відміни. Поширені і дерново-підзолисті (борові) піски.

Загальна площа земель Турійської ТГ складає 86669,4 га згідно із фактичною інвентаризацією (станом на 01.01.2022 р.). Найбільшу питому вагу займають сільськогосподарські землі, що становить 68 % від усіх земель Турійської територіальної громади. Така структура вказує на наявність значного

потенціалу земельних ресурсів громади та про наявність потенційних передумов щодо розвитку бізнес-процесів у фермерських господарствах. Також значну частку займають землі лісогосподарського призначення. Площа земельних ділянок власних та тих, які перебувають у користуванні на праві оренди у платників єдиного податку четвертої групи становить 48,2 % від площі сільськогосподарських угідь громади. Площа меліорованих земель територіальної громади становить 30,7 тис. га, з них осушені сільськогосподарські угіддя становлять 28,7 тис. га. Кількість осушувальних систем – 18 одиниць.

2.3. Аналіз бізнес-процесів у сфері сільськогосподарського виробництва

У сільському господарстві Турійської територіальної громади провідна роль належить підгалузі рослинництва. Це цілком відповідає спеціалізації сільського господарства на рівні Ковельського району та Волинської області загалом. Рослинництво сільськогосподарської сфери Турійської територіальної громади має зернову спеціалізацію з розвиненим виробництвом технічних культур. Основними зерновими культурами аграріїв громади є: пшениця, кукурудза та ячмінь, технічними – соя, ріпак, соняшник. У 2022 р. посівні площі на території громади займали 28,3 тис. га (четверта частина всієї території громади), де частка зернових та зернобобових становила 54,4 %, технічних культур – 30,1 %, кормових – 14 %, картоплі – 1,5 %. У Ковельському районі, станом на 2021 р. загальна посівна площа становила 87,6 тис. га, де 55,4 % становили зернові та зернобобові культури, 40,5 % займали технічні культури, 4 % – кормові культури й 0,1 % – картопля й овочі. На рівні області в 2021 р. посівні площі сільськогосподарських культур становили 311,6 тис. га, з них під зернові та зернобобові було відведено 54,2 % посівних площ, під технічні культури – 42 % площ посіву, кормові культури займали 3,5 %, а картопля й овочеві – 0,3 %. Таким чином, технічні культури займають меншу нішу в досліджуваній громаді

у порівнянні з районом та областю, а частка посівних площ під картоплею є вищою, як і посівів кормових культур.

Сфера тваринництва громади спеціалізована на м'ясо-молочному скотарстві. Станом на 01.01.2023 р. наявне поголів'я ВРХ становило 5,3 тис. гол., свиней – 5,9 тис. гол., птиці – 495 тис. гол.

У громаді зареєстровано 76 сільськогосподарських товаровиробників. Найбільші агропідприємства за площею землекористування відображено на рисунку 2.1.

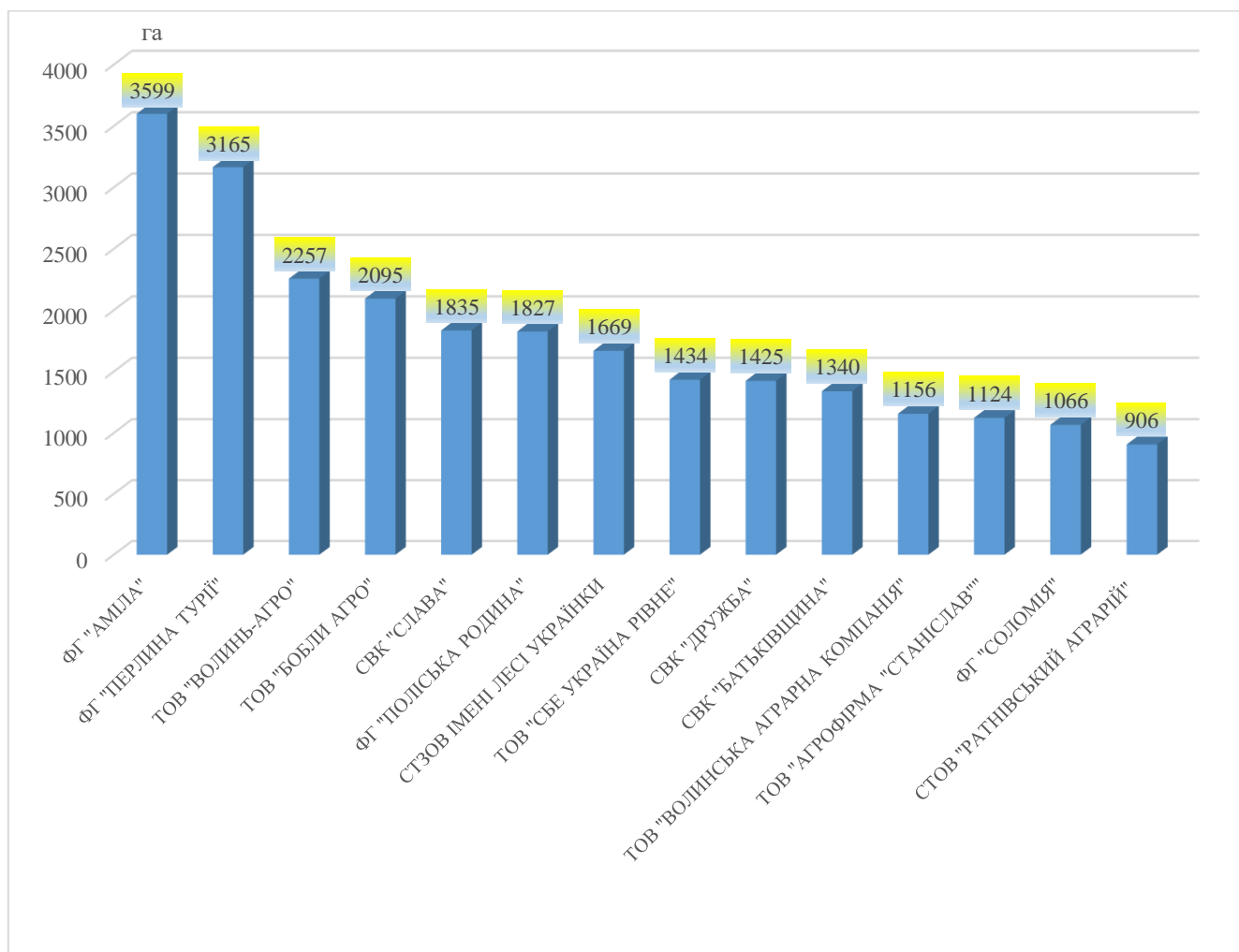


Рисунок 2.1. Найбільші аграрні землекористувачі Турійської громади

Проаналізуємо територіальне розміщення сільськогосподарських товаровиробників у розрізі старостинських округів Турійської громади. Так, на території Селецького старостинського округу (с. Селець та с. Задиби) розташовані ФГ «Перлина Турії» та ФГ «Агроздобуток +». Вони спеціалізовані

на виробництві продукції рослинництва (основні культури: пшениця, кукурудза, соя, соняшник) та мають розвинене тваринництво.

Клюський старостинський округ (с. Клюськ, с. Тагачин, с. Волиця, с. Гаруша) представлений ТзОВ «Спартак» (забійний цех), ФГ «Клюське» (основна спеціалізація – рослинництво: пшениця, кукурудза, соя, соняшник), ФГ «Факторія» (спеціалізація аналогічна ФГ «Клюське»), КП «Клюськ-Агро» (передпосівна підготовка полів, сівба та посадка сільськогосподарських культур, обробіток сільськогосподарських культур та інша допоміжна сільськогосподарська діяльність), ФГ «Миліщук» (спеціалізується на садівництві – вирощування зерняткових та кісточкових плодкових дерев).

На території Кульчинського старостинського округу (с. Кульчин, с. Ставок, с. Мирівичі) провадить діяльність ФГ «Соломія», спеціалізоване на вирощуванні зернових та бобових культур, виробництві насіння олійних культур.

На території Соловичівського старостинського округу (с. Соловичі, с. Обенижі, с. Кустичі) функціонує ПрАТ «Срібниця» (молочне скотарство), СФГ «Мальва» та ФГ «Соловичівське», які спеціалізовані на вирощуванні зернових та бобових культур, насіння олійних культур. Дулібівський старостинський округ (с. Дуліби, с. Туричани) характеризується наявністю на його території ТОВ «Агрофірма «Станіслав»», яка займається вирощуванням зернових, бобових культур і насіння олійних культур.

Мокрецький старостинський округ (с. Мокрець, с. Блаженик, с. Туропин, с. Турія) представляють ФГ «Поліська родина» (змішане сільськогосподарське виробництво), СФГ «Вікторія» та ФГ «Туропин Агро», що спеціалізуються на вирощуванні зернових і бобових культур, насіння олійних культур.

Боблівський старостинський округ (с. Бобли, с. Оса, с. Ревушки) став простором для розвитку ТзОВ «Бобли-Агро» (змішане сільськогосподарське виробництво), ФГ «Обрій +», ФГ «Родина +», ФГ «Наша околиця», ФГ «Троянда Плюс», які спеціалізуються на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві насіння олійних культур.

На території Туличівського старостинського округу (с. Туличів, с. Радовичі, с. Вербичне, с. Літин, с. Молодівка, с. Серебряниця) провадять змішану сільськогосподарську діяльність ФГ «Аміла», ФГ «Прима», ФГ «Сальвія», СФГ «Лаванда» та ФГ «Хлібодар Посполітака» працюють у напрямку вирощування зернових і бобових культур та насіння олійних культур.

Аграрну сферу в Купичівському старостинському окрузі (с. Купичів, с. Чорніїв, с. Свилярин, с. Нири) представляє СВК «Дружба», СВК «Батьківщина», які займаються вирощуванням зернових і бобових та олійних культур.

В Озерянському старостинському окрузі (с. Озеряни, с. Сушибаба, с. Пересіка) функціонує ТОВ «Волинська аграрна компанія», яка займається вирощуванням зернових і бобових культур та насіння олійних культур.

У Новодвірському старостинському окрузі (с. Новий Двір, с. Ловища, с. Поляна, с. Дожва, с. Осьмиговичі, с. Синявка) сільськогосподарську діяльність із вирощування зернових і бобових та олійних культур провадить ФГ «Трипілля ЛММ» та ФГ «Лан Балановича», а також СВК «Слава».

У Перевалівському старостинському окрузі (с. Перевали, с. Торговище, с. Осереби, с. Охотники) функціонує ТзОВ «Волинь-Агро», яке займається вирощуванням зернових, бобових і олійних культур. Також тут провадить свою діяльність із виготовлення крафтових сирів ФГ «Молочний хутір».

Проаналізовано стан виробництва окремих видів продукції рослинництва, зокрема: озимої пшениці, кукурудзи, ячменю, сої, ріпаку, соняшника в наступних господарствах, що мають землекористування в межах Турійської громади: ФГ «Турія», ФГ «Агроздобуток +», ФГ «Соломія», СФГ «Мальва», ТОВ «Агрофірма «Станіслав»», ТзОВ «Бобли-Агро», ФГ «Обрій +», ФГ «Родина +», ФГ «Аміла», ФГ «Прима», ФГ «Сальвія», ФГ «Хлібодар Посполітака», СФГ «Лаванда», ФГ «Колібрі +», ФГ «Агро А», ФГ «Еко Світ Україна», ФГ «Наша околиця», ФГ «Вікторія», ФГ «Миліщук», СВК «Дружба», СВК «Слава», ТОВ «Волинська аграрна компанія», ТзОВ «Волинь-Агро», ТОВ «СП Волинь». Загальний земельний банк досліджуваної фокус-групи аграрних

товаровиробників склав 18150 га (станом на 2022 р.), середній розмір земельної ділянки, яка була в користуванні становив 2,49 га. Порівняльна оцінка рівнів урожайності зернових культур відображена на рисунку 2.2.

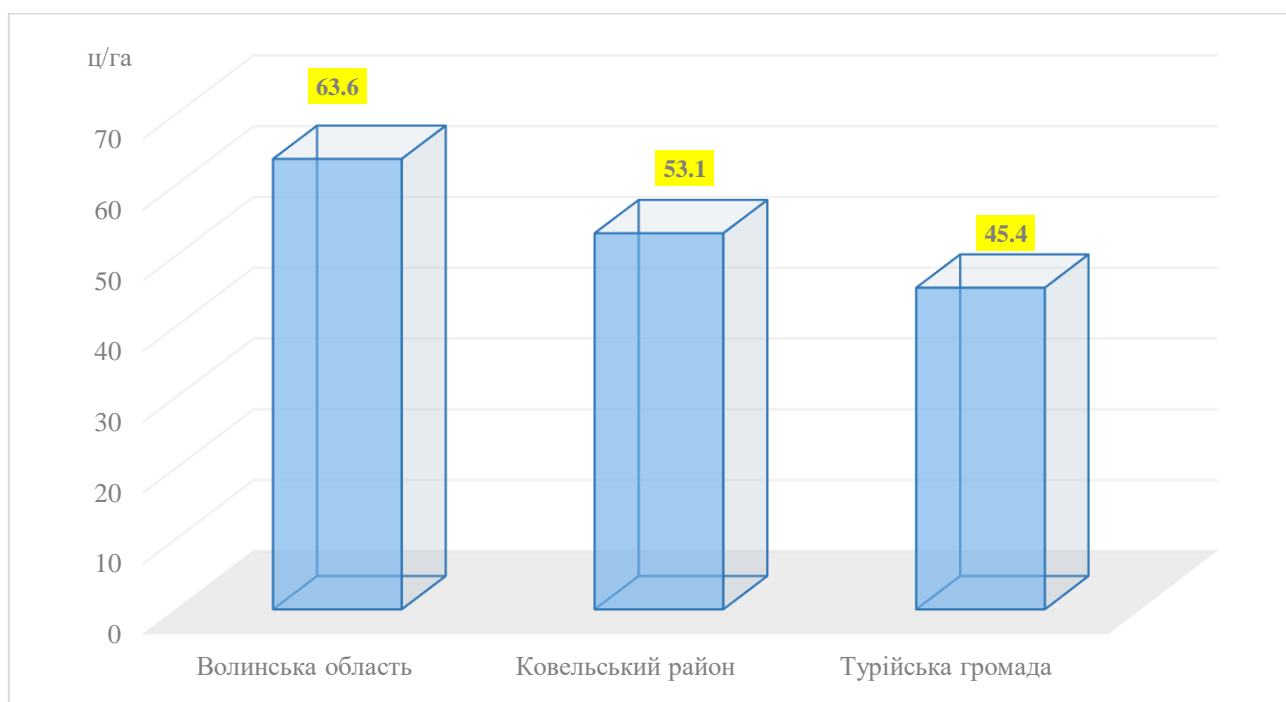


Рисунок 2.2. Рівні урожайності зернових культур, ц/га

У 2022 р. середній рівень урожайності зернових та зернобобових культур у розглядуваних господарствах Турійської громади склав 45,9 ц/га. В 2022 р. найбільші площі зернових у досліджуваних господарствах концентрувалися під пшеницею (3810 га), кукурудзою (1616 га) та озимим ячменем (867 га). Рівень урожайності цих культур відповідно становив 41,1 ц/га, 90,5 ц/га та 44,3 ц/га. Рівні урожайності основних технічних культур у досліджуваних господарствах громади відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Рівні урожайності технічних культур, ц/га

Адміністративна одиниця	Ріпак	Соя	Соняшник
Волинська область	31,6	27,5	25,4
Ковельський район	26,8	24,6	22,6
Турійська громада	26,9	17,9	29,1

Основними технічними культурами на території розглядуваних адміністративних одиниць є ріпак, соя та соняшник. Рівень урожайності ріпаку в господарствах громади ідентичний районному рівню, а соняшнику – вищий, ніж на обласному та районному рівнях. Урожайність сої в господарствах громади є

нижчою, ніж у господарствах обласного та районного рівнів. У 2022 р. рівень урожайності сої в досліджуваних господарствах громади зріс до 18,1 ц/га, ріпаку – залишилася на рівні попереднього року (26,8 ц/га), а соняшнику – зменшилася до 22 ц/га. У 2022 р. серед технічних культур на території громади найбільші площі відведені під посіви ріпаку – 2946 га, площа посівів сої становила 1074 га, а соняшнику – 1602 га.

За допомогою факторного аналізу було встановлено, які чинники (інтенсивні чи екстенсивні) впливають на валові збори основних сільськогосподарських культур, що культивуються у вище зазначеному переліку господарств Турійської громади. У розрізі технічних культур вплив урожайності та посівних площ на валові збори був рівнозначним у цілому. Однак, що стосується валового збору ріпаку, то він упродовж 2021-2022 рр. у значній мірі змінювався під впливом зміни посівних площ цієї культури. Зміна валових зборів основних зернових культур у господарствах громади здійснювалася під впливом зміни посівних площ, що особливо відчутно проявилось на рівні валового збору озимого ячменю.

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГРОМАДИ

3.1. Роль кластеризації в диверсифікації бізнес-процесів

Питання диверсифікації аграрного виробництва в Україні досліджено недостатньо. Воно і досі не знайшло достатнього висвітлення у вітчизняній економічній літературі, а зарубіжний досвід диверсифікації потребує ґрунтовної адаптації до умов господарювання в Україні. Диверсифікація, (diversification) дослівно перекладається як різноманітність, різнобічний розвиток. У літературі розрізняються поняття диверсифікація продукції, виробництва, економічної діяльності. Так, якщо диверсифікація продукції передбачає розширення значної кількості модифікацій однієї й тієї ж продукції та відповідає інтересам окремих споживачів, то диверсифікація виробництва подається як одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту виробів. Диверсифікація економічної діяльності припускає розширення активності фірм, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу. Тобто, диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів наданих послуг, географічної сфери діяльності і т.д.).

Диверсифікація – порівняно нове явище, викликане необхідністю пристосування підприємницьких структур до швидких змін споживчого ринку та посиленням конкурентної боротьби, і слугує інструментом використання переваг комбінування, проникнення в нові, більш прибуткові галузі. Диверсифікація може характеризуватися високою соціальною та екологічною ефективністю. Вона дозволяє краще насичувати ринок товарами, замінити ті, що застаріли, новими, підвищувати ефективність виробництва, використовувати ресурси протягом року більш рівномірно, підвищувати зайнятість за рахунок нових робочих місць. Диверсифікація сприяє наповненню ринків товарами,

витісненню імпорту, більш рівномірному надходженню доходів за періодами року, збільшенню річної маси прибутку. Виходячи з цих обставин, диверсифікація має стати предметом публічного управління органів самоврядування громади. Через інститут дорадництва органи місцевого самоврядування можуть полегшити шлях підприємницьких структур до диверсифікації своїх бізнес-процесів.

Диверсифікація виробництва в сільському господарстві, на відміну від інших галузей економіки, має свої особливості, зумовлені специфікою аграрного виробництва. На нашу думку, ці особливості можна назвати об'єктивними передумовами до застосування диверсифікації. Так, диверсифікація диктується насамперед різноманітністю ґрунтів у кожному, навіть невеликому господарстві. Властивості конкретного ґрунту є сприятливими для одних культур і зовсім несприятливими для інших, що є об'єктивною основою для вирощування різних сільськогосподарських культур, у тому числі й кормових, отже, і для розвитку галузі тваринництва. Фактори диверсифікації бізнес-процесів у сільськогосподарському виробництві (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Фактори диверсифікації бізнес-процесів

Диверсифікація бізнес-процесів – це урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і розширення її асортименту через створення ланцюга вартості.

Іншим об'єктом публічного управління в сфері диверсифікації є організаційна підтримка створення кластерних структур. Кластер – це об'єднання широкого кола гравців з метою розвитку регіональної інноваційної екосистеми, зростання економічного та інвестиційного потенціалу громади. Учасники кластера здійснюють інвестиції в спеціалізовані, але споріднені технології, інфраструктуру, людські ресурси.

Світовий досвід показує, що кластерні об'єднання стали поширеною формою кооперації і на даний час саме вони є однією з найефективніших форм організації інноваційних процесів та напрямів регіонального розвитку. При цьому на ринку конкурують уже не окремі підприємства, а галузеві комплекси, які скорочують свої витрати завдяки спільній науково-технологічній кооперації [23]. Окремі дослідники вважають, формування та функціонування агрокластерів є важливим для сталого розвитку регіону. При цьому диверсифікованість та спеціалізація регіонів на різних видах аграрної продукції формують сприятливі умови для розвитку кластерних структур [24].

Проблема аграрних товаровиробників досліджуваної громади криється в тому, що виробники сільськогосподарської продукції є переважно одноосібниками, вирощують продукцію та реалізують її оптом за низькою вартістю. Створення ланцюгів доданої вартості через кооперацію та взаємодію, посередництво та акцент на виробництві готової продукції в кластері дозволять створити ініціативу «Виготовлено в Турійську» як ідеології виробництва, просування та реалізації місцевого продукту.

Сільське господарство дає можливість розвитку переробної промисловості. Разом із цим потенціал сфери тваринництва досліджуваної громади не є до кінця зреалізованим. Маючи кормову базу та сприятливі умови в громаді не диверсифікують галузі тваринництва, орієнтуючись виключно на скотарство. Вважаємо, що такий інтерес до диверсифікації тваринництва виникне, якщо

місцеве самоврядування використовуватиме стимулюючі інструменти для суб'єктів малого й середнього підприємництва для реалізації ними інвестиційних бізнес-проектів у сфері переробки сільськогосподарської продукції.

У рамках сприяння створенню диверсифікованого кластеру планується розвинути підгалузь вівчарства з повним ланцюгом створення доданої вартості. Потенційному інвестору органи місцевого самоврядування можуть запропонувати супровід з оформленням дозвільної документації, сприяти доступу до ринку трудових ресурсів та виділити земельну ділянку для розвитку виробничих потужностей, залучивши місцевих товаровиробників до співпраці в рамках майбутнього кластеру вівчарства. Це повинен бути самодостатній господарський комплекс, який забезпечує зайнятість, працездатність і відтворення, об'єднаний в один агрокластер. У його рамках виробництво буде диверсифіковано за напрямками – м'ясо, молоко. Планується створення торгової марки «Виготовлено в Турійську».

Публічний характер кластеру обумовлений тим, що тут будуть зайняті органи місцевого самоврядування, представники малого та середнього бізнесу, що розташовані на території агрокластеру, Український кластерний альянс Волинська обласна військова адміністрація, Волинська обласна рада, Ковельська районна державна адміністрація, Волинська митниця Держмитслужби, донори та інвестори, громадськість.

3.2. Бізнес процес виробництва органічної продукції вівчарства

Організування бізнес-процесу передбачає стійлове утримання 10000 овець м'ясо-молочної породи «Лакон». Структура стада – 7200 гол дійних овець і 2800 гол. – молодняк. Кормова база: 750 га люцерна, зерно-бобові та зернові – 250 га. Годівля комбікормами – споживання гранул 13 тис. т/рік. Склад комбікорму: 50 % – люцерна й 50 % зерно. Окрім цього в годівлі використовуватимуть сіно люцерни – 6,4 тис. т/рік з середньою врожайністю – 8,4 т/га.

Обчислимо капітальні витрати. Щодо будівельна частина, то передбачається 1 будівля для доїння (36 м на 108 м), 3 будівлі для маточного поголів'я, 1 будівля з молодняком.

Вартість капітальних будівельних робіт «під ключ» – 4000000 євро. Технопарк: 1 трактор – до 400 к.с. – 250000 євро; 3 трактори – до 160 к.с. – 300000 євро; 4 платформи для транспортування тюків люцерни – 30000 євро; 2 навантажувачі «Маніту» (стріли 14 м й 7 м) – 210000 євро; 4 фронтальні навантажувачі «Вайдемана» – 260000 євро; 2 причепа для перевезення гною – 90000 євро; 1 машина для розкидання гною – 60000 євро; 2 самоскиди – 160000 євро. Будівництво механічного цеху 18 м на 36 м (склад, майстерня, обладнання для ремонту) – 350000 Євро. Всього технопарк – 1700000 євро.

Комплекс з виробництва зеленої гранули: безпосередньо виробництво гранули, склад зберігання сіна, система досушки сіна, система зберігання та переробки зерна. Загальна вартість – 2130000 євро.

Технічна підтримка представлена електропідстанцією вартістю 110000 євро. Технічні приміщення (очистка води, для персоналу) – 180000 євро.

Всього капітальні затрати складуть 8120000 євро.

Обчислимо виробничі витрати. Штатний розклад – 46 працівників з річним фондом заробітної плати – 284000 євро. Оренда землі – 135 євро/га, в рік на 1000 га – 135000 євро. Вирощування та заготівля люцерни: посів 1 раз в 6 років, вартість насіння люцерни на 750 га – 120000 євро, річні витрати у середньому за 6 років – 20000 євро. Посів із внесенням добрив – 40000 євро, збирання врожаю люцерни – 180000 євро, амортизація техніки – 70000 євро, оплата праці – 24000 євро, електроенергія – 30000 євро. Загальні витрати на рік – 364000 євро. Річна потреба у зерні – 7000 т/рік, зокрема: кукурудза бита 2100 т/рік (75 євро/т) – 157500 євро, ячмінь 2100 т/рік, (145 євро/т) – 304500 євро, пшениця 700 т/рік, (145 євро/т) – 101500 євро. Крім того – макуха 1800 т/рік, (145 євро/т) - 261000 євро, вітамінний комплекс 300 т, (300 євро/т) – 90000 євро. Затрати на виробництво гранули – 120 євро/т із загальною її собівартістю 1429000 євро на рік. Необхідна кількість соломи – 1460 т (20,5 євро/т), з транспортуванням –

30000 євро. Кількість гною – 10950 т/рік, його транспортування, складування та внесення – 150000 євро. Всього виробничі витрати – 2392000 євро.

Валовий дохід:

380 літрів молока в рік від однієї вівці, від 7200 – 2740 т/рік молока.

За реалізації молока по 1,2 євро/л від 2740 т буде отримано 3288000 євро/рік.

Використання молодняка має 2 варіанти:

- виробництво тільки м'яса 132 т/рік: 8000 голів/рік по 16,5 кг/тушка. За вартості 4 євро/кг за 132 т можна отримати 528000 євро/рік.

- виробництво м'яса 90 т/рік: 5500 голів/рік по 16,5 кг/тушка, за реалізації по 4 євро/кг виручка складе 360000 євро/рік. Вирощування 2500 голів племінних тварин по 250 євро/гол. дасть змогу отримати 625000 євро, разом з м'ясом майже 1000000 євро/рік. Калькуляція використання та переробки шерсті не врахована.

Всього валовий дохід:

Перший варіант: молоко + м'ясо молодняка – 3816000 євро.

Другий варіант: молоко + м'ясо молодняка + племінні тварини – 4276000 євро.

Прибутковість:

Варіант №1: валовий дохід 3816000 євро з урахуванням виробничих затрат 2400000 євро дасть змогу забезпечити чистий прибуток на рівні 1416000 євро.

Варіант №2: валовий дохід – 4276 000 Євро, затрати на виробництво – 2400000 євро з чистим прибутком 1888000 євро.

Термін окупності фінансових затрат:

Варіант № 1 – 7 років

Варіант № 2 – 5 років.

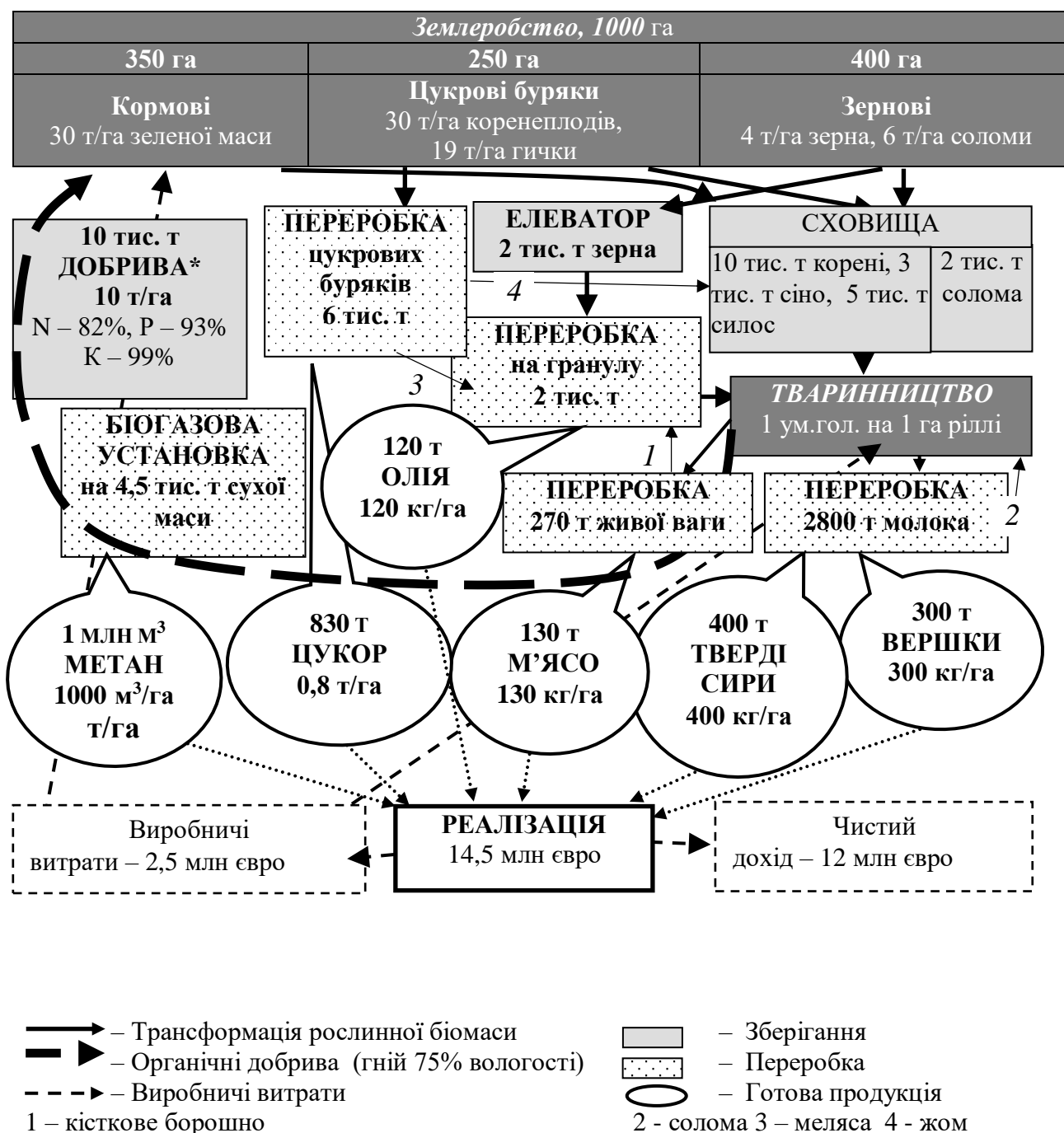
Загальний обсяг інвестицій – 8,12 млн євро.

З точки зору подальшого розвитку інфраструктури кластерного об'єднання, передбачається сценарій з виробництвом не тільки продукції вівчарства, але й рослинництва з формуванням замкнених циклів макро- та мікроелементів, повним енергетичним самозабезпеченням без застосування агрохімікатів, дотриманням принципів органічного землеробства і виробництва та більш

високим потенціалом конкурентоспроможності. З одного боку для посилення конкурентоспроможності доцільно розширювати асортимент продукції на реалізацію, зокрема олії, цукру та ін. З другого боку, відходи переробки рослинницької продукції, наприклад макуха, шрот, тощо, є обов'язковою складовою раціонів годівлі усіх груп високопродуктивного стада овець.

Як відомо, до раціонів лактуючих вівцематок, молодняку, баранів-плідників доцільно залучати 1-1,5 кг коренеплодів, що в перерахунку на 10 тис. голів становитиме 6 тис. т. Жому разом з гичкою може закладатися на силос та буде компонентом комбікорму, а також згодовуватися у свіжому вигляді.

За переробки вихідної сировини можна очікувати на отримання наступної органічної продукції: 100 т вершкового масла, 400 т твердих сирів, 130 т м'яса. Крім того накопичення сухої речовини відходів становитиме 4,4-4,5 тис. т, що в основному включатимуть виділення тварин, підстилку з надлишків соломи та зіпсовані у процесі зберігання основні корми (20%). У разі залучення до інфраструктури біогазової установки, з цих відходів вироблятиметься 1 млн м³ метану. Його спалювання на тригенераційній електростанції дасть змогу генерувати відповідну кількість електроенергії, теплової енергії взимку та холоду влітку. В результаті метанового бродіння буде накопичуватися 2,5 тис. т сухої речовини органічних добрив (дигестату або біогумусу), що у перерахунку на підстилковий гній стандартної якості становитиме 10 т/га ріллі і забезпечуватиме бездефіцитний баланс гумусу. Крім того з цими органічними добривами в ґрунт будуть повертатися майже усі винесені урожаєм (рослинами) макро- та мікроелементи. Зокрема інтенсивність балансу азоту (повернення від виносу) за рахунок біогумусу та багаторічних бобових трав (азотфіксації) сягатиме 150-160%. Це буде супроводжуватися систематичним зростанням родючості ґрунту та урожайності вирощуваних культур. Бізнес-процеси кластеру відображено на рисунку 3.2.



*У перерахунку на гній 75% вологості

Рисунок 3.2. Бізнес-процеси виробництва продукції вівчарства

Тотальна утилізація усіх відходів в процесі метанового бродіння, що разом із використанням сівозміни з оптимальним чергуванням культур, дасть змогу мінімізувати використання хімічних засобів захисту рослин. Тобто йдеться про перехід до органічної системи землеробства і у цілому аграрного виробництва з відповідними перевагами з точки зору конкурентоспроможності отриманої продукції.

ВИСНОВКИ

Роль публічного сектору в управлінні бізнес-процесами зводиться не лише до виконання певних адміністративних функцій, а є значно глибшою й передбачає собою наступне:

- регулювання та створення нормативно-правової бази. Публічний сектор визначає правила гри для бізнесу через створення та впровадження законодавчих актів, стандартів і регуляцій. Регулювання бізнес-процесів передбачає встановлення вимог до якості продуктів і послуг, захисту прав споживачів, екологічних стандартів, трудових відносин та безпеки;

- забезпечення прозорості та боротьба з корупцією. Публічні органи відповідають за забезпечення прозорості у процесах надання державних послуг та виконання публічних контрактів. Вони також мають функцію контролю за використанням публічних коштів, забезпечуючи відкритість процесів і запобігаючи корупції;

- інфраструктура та підтримка інновацій. Публічний сектор може сприяти розвитку бізнес-процесів через інвестиції в інфраструктуру, інновації та нові технології. Створення умов для розвитку інновацій та науково-дослідницьких проектів також є важливою частиною публічного управління, оскільки це сприяє розвитку бізнесу і вдосконаленню його процесів;

- визначення економічної політики та стимулювання бізнесу. Публічний сектор розробляє економічну політику, що включає підтримку певних галузей або підприємств за допомогою субсидій, податкових пільг або інших інструментів стимулювання. Це дозволяє сприяти розвитку ключових секторів економіки та створенню сприятливих умов для ведення бізнесу;

- здійснення контролю та моніторингу бізнес-процесів у приватному секторі. Публічний сектор також займається контролем за дотриманням законодавства приватними підприємствами через нагляд за виконанням вимог, стандартів та інших нормативів. Це включає моніторинг бізнес-процесів в таких

сферах, як фінанси, трудові відносини, охорона праці, екологічні стандарти тощо;

- сервіси для бізнесу та громадян. Публічний сектор забезпечує важливі сервіси, що підтримують бізнес-процеси, такі як: реєстрація підприємств, видача ліцензій, сертифікація, адміністрування податків тощо. Впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів значно спрощує отримання таких послуг і зменшує адміністративний тиск;

- управління кризами та непередбачуваними ситуаціями. Публічний сектор також відіграє важливу роль у управлінні кризами (економічними, екологічними, пандеміями), що безпосередньо впливає на бізнес-процеси в країні. Під час криз держава може вводити спеціальні заходи підтримки бізнесу, адаптувати нормативно-правову базу або стимулювати певні бізнес-ініціативи для підтримки економічної стабільності.

У Турійській селищній територіальній громаді, основною сферою економічної діяльності є сільськогосподарське виробництво зі спеціалізацією вирощування зернових та технічних культур. Тваринницька підгалузь немає значого поширення, але в цій сфері існують виробники крафтових продуктів. 14 найбільших аграрних землекористувачів громади мають у використанні близько 44 % сільськогосподарських угідь, розташованих на території Турійської громади. Структура виробництва продукції рослинництва представлена такими сільськогосподарськими культурами: пшениця, ячмінь, кукурудза, соя, соняшник та ріпак. Урожайність зернових культур в господарствах громади є нижчою районного та обласного рівнів. Агротоваровиробники мають переваги на районному рівні у досягненні урожайності ріпаку, на районному та обласному рівнях забезпечують вищу урожайність соняшнику. Валові збори основних сільськогосподарських культур у значній мірі визначаються впливом екстенсивного чинника.

Позитивним є те, що на території громади існують переробні підприємства. Це дозволяє підтримувати основні бізнес-процеси в сільському господарстві. Зокрема, функціонує виробництво хліба та хлібобулочних виробів (ТОВ

«Пекарня «Хлібний край»»); комбікормовий завод із можливістю виробництва комбікорму для всіх видів тварин з використанням сировини власного виробництва (олія, макуха, соя екструдована), потужності по доробці (очистка, сушка) зернових і технічних культур – елеватор із можливістю силосного та напільного зберігання на 22 тис. т з наявністю власної під’їзної колії, залізничних ваг, системою завантаження-розвантаження вагонів, сертифікованою лабораторією; завод з переробки сої місячною потужністю 1,8 тис. т (усі переробні потужності належать ТзОВ «Агротехніка»).

Для ефективного управління земельними ресурсами в досліджуваній громаді, необхідно створити цифрову карту розподілу земельних угідь з чітко визначеними межами масивів та окремих земельних ділянок на базі наявних геоінформаційних систем. Іншими напрямками, які потребують втручання сектору публічного управління в підтримку функціонування основних бізнес-процесів є створення наступних можливостей:

- стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва на національному рівні;

- розвиток цифрової платформи Державного аграрного реєстру, що дозволить отримати доступ до отримання державних субсидій, цільових, субсидованих кредитних програм, а також позик і технічної допомоги від ЄС.

- забезпечення сталості сільськогосподарського виробництва, розвиток органічного виробництва, ведення сільгоспвиробництва з урахуванням кліматичних змін;

- розвиток на території громади виробництв повного циклу та збільшення переробки сільськогосподарської продукції, що забезпечуватиме зростання доданої вартості та експорту продукції з врахуванням умов лібералізації зовнішньої торгівлі;

- співпраця з ЄС, міжнародними інституціями щодо підтримки грантових програм для України, розширення програм підтримки громад за рахунок бюджетних програм;

- підтримка ресурсозбереження та стимулювання розвитку сфери циркулярної економіки.

- кластеризація економіки як економічне підґрунтя для територіальної згуртованості громад, стимулювання їх соціально-економічного розвитку за рахунок довершеності бізнес-процесів.

В роботі запропоновано створення кластеру виробників сільськогосподарської продукції. Переваги кластеру в тому, що він дозволяє поєднати різні галузі, сфери, рівні в єдиному ланцюгу бізнес-процесу. Важливою рисою кластерів є їх прив'язка до певної місцевості. На рівні територіальних громад кластерні структури будуть ефективними за умови визначення ними «смайт-спеціалізації, сильних сторін конкретних територій. Для вирішення питання ефективного поступу бізнесових процесів слід врегулювати наступні питання щодо кластеризації зі сторони публічної влади: запровадження освітніх програм, навчальних курсів кластерного менеджера у ЗВО; стимулювати інтерес малих та середніх виробників до інтеграції в сфері агроіндустрії та поширення в їх середовищі інформації про можливості залучення фінансування з боку міжнародних проектів розвитку; вирішення проблеми відокремленості науки від бізнесу шляхом розробки цікавих інноваційних рішень в агро-фуд секторі.

Щодо останнього, то автором запропоновано диверсифікація наявних бізнес-процесів у сфері тваринницької підгалузі сільського господарства досліджуваної громади шляхом створення кластеру для виробництва молока й мяса овець, розвиток вівчарства на території громади та виробництва продуктів під торговою маркою «Виготовлено в Турійську». Розглянуто перспективи поглиблення ланцюга створення доданої вартості в розрізі бізнес процесу в сфері вівчарства та обрховано варіанти економічної доцільності реалізації проекту.

Створення агрокластеру дозволить підвищити валовий регіональний продукт, залучити інвестиції в громаду, посилити бізнес-процеси місцевих виробників, створити нові робочі місця, знайти нові джерела наповнення бюджету, створити власний бренд. Досягнення максимального ефекту можливе лише на основі кооперації бізнесу, науки, влади та громадськості.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 2006. 272 p.
2. August-Wilhelm Scheer, Michael Hoffmann. The Process of Business Process Management. 2 edition. Berlin: Springer, 2015.
3. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
4. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. № 85. P. 149–160.
5. Deming W.E. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: Massachusetts InstiCenter for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
6. Harrington H. James, Esseling E. K. C., van Nimwegen H. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw Hill Professional, 1997. 314 p.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Introduction to business process management. *Fundamentals of business process management*. 2018. P. 1–33.
8. Павленко О.О., Максименко І.О., Гребенюк М.М. Роль бізнес-процесів підприємства в формуванні інвестиційної привабливості регіону. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 3. С. 285–289. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-31
9. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 158–161. DOI: 10.32782/2224-6282/181-27.
10. Іртищева І.О., Надточій І.І., Мураховська Л.П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 48–55.
11. Єльнікова Л.В., Брінь П.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр.* Темат. вип. :

Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2011. № 39. С. 26–31.

12. Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93.

13. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>.

14. Баюс Л.А., Машлій Г.Б. Реформування вітчизняної системи публічного управління в умовах війни в контексті європейської інтеграції. *Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0»* (м. Тернопіль, 11 жовт. 2024 р.). Тернопіль, 2024. С. 16–17.

15. Таньчук О.А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 63–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_3_11.

16. Костюніна Ю.О. Концептуальний підхід до процесу публічного управління соціально-економічним розвитком території. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 124–129. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.124.

17. Будняк В. Система управління бізнес-процесами в організаціях ІТ-сектору. *V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (м. Тернопіль, 16 трав. 2024 р.). Тернопіль, 2024. С. 122–125.

18. Бутник О.О., Немирівська О.Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління: збірник наукових праць*. 2020. № 2. С. 142–148. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.21>.

19. Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Київ, 2017. 256 С.

20. Kirchmer M. Business Process Governance - More Effective through Digitalization. URL: <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/business-process-governance-more-effective-through-digitalization>.

21. Van der Aalst W.M. Business Process Management: A Comprehensive Survey / ISRN Software Engineering, 2013. 37 p.

22. Косач І.А., Пилипенко М.М. Система публічного управління інноваційним розвитком АПК: концептуальні засади. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). С. 12–21.

23. Носенко Ю.М., Нечипоренко О.М., Сінельник Л.М. Інноваційні агрокластери як форма інтеграції науково-освітньої діяльності та бізнесу. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 77–86.

24. Літвінов Д., Шалений В. Теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних зв'язків в агрокластері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-29>.