

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ
ЕКОНОМІКИ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Павло ШМАЛЬКО

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Шмальку Павлу Павловичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства аграрної сфери економіки»

2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 2023 р. № _____.

Строк подання здобувачем роботи: 01 грудня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти фермерського господарства «С(Ф)Г «Анастасія» Синельниківського району Дніпропетровській області, фінансова звітність, статут підприємства, наукові дослідження з питань менеджменту, стратегічного розвитку, бізнес-процесів і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):**

1) охарактеризувати теоретико-методологічні засади стратегічного управління операційними процесами підприємства та виявити його особливості в сільському господарстві;

2) провести організаційно-економічну характеристику фермерського господарства; здійснити операційний та стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства;

3) обґрунтувати шляхи удосконалення категорійного менеджменту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" на основі оптимізації операційних процесів;

4) визначити напрями управління диверсифікацією аграрного бізнесу фермерського господарства на основі розвитку виробництва нішевих культур.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Місце стратегії підприємства в управлінському циклі.
- 2) Етапи стратегічного менеджменту підприємства.
- 3) Комплекс управлінських бізнес-процесів у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія».
- 4) Модель стратегічного аналізу в системі категорійного менеджменту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Павло ШМАЛЬКО

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства аграрної сфери економіки»

Кваліфікаційна робота містить: 87 с., 4 рис., 23 табл., 2 додатки, 66 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес формування організаційно-економічних відносин, що виникають під час операційної діяльності аграрного підприємства.

Предмет дослідження: вивчення теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління операційними процесами в аграрному секторі.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних концепцій та розробка практичних рекомендацій з питань стратегічного управління операційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження: діалектичний метод пізнання та системний підхід до дослідження економічних процесів в аграрному секторі економіки. Також були використані фундаментальні розробки провідних вчених з проблем дослідження. У роботі було застосовано різні методи дослідження, зокрема абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, економіко-статистичний, графічний, матричний, економетричний та інші.

У роботі проведено організаційно-економічну характеристику фермерського господарства, здійснено операційний та стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства, а також обґрунтовано шляхи удосконалення категорійного менеджменту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» на основі оптимізації операційних процесів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, стратегія, бізнес-процес, проект, операція, оптимізація, диверсифікація

KEYWORDS

management, strategy, business process, project, operation, optimization, diversification

ЗМІСТ

ВСТУП	6			
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО				
МЕНЕДЖМЕНТУ	ОПЕРАЦІЙНИХ	ПРОЦЕСІВ		
ПІДПРИЄМСТВА.....	9			
1.1. Сутність стратегічного менеджменту та його особливості в сучасних умовах..			9	
1.2. Методи стратегічного управління операційними процесами.....	18			
1.3. Аграрна сфера економіки як об'єкт стратегічного управління.....	23			
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФГ «С(Ф)Г АНАСТАСІЯ».....				30
2.1. Організаційна та економічна характеристика фермерського господарства.....	30			
2.2. Операційний та стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства...42				
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РОСЛИННИЦТВА У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «С(Ф)Г АНАСТАСІЯ».....				55
3.1. Шляхи удосконалення категорійного менеджменту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" на основі оптимізації операційних процесів.....	55			
3.2. Управління диверсифікацією аграрного бізнесу фермерського				

господарства на основі розвитку виробництва нішевих культур.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Сьогодні стратегічні пріоритети бізнесу є основними напрямками діяльності, які компанія визначає як найважливіші для досягнення своїх стратегічних цілей і успішної реалізації своєї місії. Вони визначаються на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, ресурсів та конкурентних переваг компанії. Вибір стратегічних пріоритетів залежить від конкретної компанії, її цілей, ресурсів, ринкової позиції та інших факторів. Ефективне впровадження стратегічних пріоритетів дозволяє компанії забезпечити стійкий розвиток, виконати свою місію та стати успішним гравцем на ринку.

Стратегія розвитку підприємницької діяльності - це довгостроковий план або напрямки дій, які підприємець чи компанія визначають для досягнення своїх цілей, забезпечення стійкого розвитку та успішної конкурентоспроможності на ринку. Ця стратегія охоплює широкий спектр аспектів бізнесу та діяльності підприємства. Вибір та реалізація стратегії розвитку підприємницької діяльності є важливими факторами успіху та стійкого розвитку бізнесу. Це допомагає компанії позиціонувати себе на ринку, використовувати свої переваги та ресурси для досягнення конкурентних переваг і забезпечити здатність адаптуватися до змінних ринкових умов [45, 52].

При цьому операційні процеси є важливим об'єктом управління в бізнесі. Вони включають всі повсякденні дії та процедури, які необхідні для виробництва

товарів або надання послуг, виконання рутинних завдань, обслуговування клієнтів, управління запасами, контроль якості, логістику, управління персоналом тощо. Ефективне управління операційними процесами допомагає забезпечити злагоджену роботу всіх ділянок підприємства, покращення продуктивності та якості продукції або послуг, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Операційні процеси є фундаментальною основою для успішної реалізації стратегії підприємства та досягнення стратегічних цілей.

До того ж часу управління аграрним бізнесом є комплексом дій та стратегій, спрямованих на ефективне управління сільськогосподарською діяльністю та досягнення стратегічних цілей в аграрному секторі. Цей процес включає планування, координацію, контроль та аналіз діяльності аграрних підприємств з метою оптимізації виробництва, підвищення ефективності, покращення якості продукції та забезпечення стабільного розвитку. Управління аграрним бізнесом має свої особливості через специфіку сільськогосподарської галузі, такі як сезонність робіт, залежність від природних факторів, ризику врожайності, зміни ринкових умов тощо. Ефективне управління дозволяє підприємствам досягати стійкого розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний прибуток [13, 25, 31, 66].

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних концепцій та розробці практичних рекомендацій з питань стратегічного управління операційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Задля досягнення визначеної мети у роботі поставлені і виконані наступні завдання:

- охарактеризувати теоретико-методологічні засади стратегічного управління операційними процесами підприємства та виявити його особливості в сільському господарстві;
- провести організаційно-економічну характеристику фермерського господарства;
- здійснити операційний та стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства;

- обґрунтувати шляхи удосконалення категорійного менеджменту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» на основі оптимізації операційних процесів;
- визначити напрями управління диверсифікацією аграрного бізнесу фермерського господарства на основі розвитку виробництва нішевих культур.

Предмет дослідження спрямовано на вивчення теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління операційними процесами в аграрному секторі.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічних відносин, що виникають під час операційної діяльності аграрного підприємства.

Для досягнення мети використовувалися діалектичний метод пізнання та системний підхід до дослідження економічних процесів в аграрному секторі економіки. Також були використані фундаментальні розробки провідних вчених з проблем дослідження. У роботі було застосовано різні методи дослідження, зокрема абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, економіко-статистичний, графічний, матричний, економетричний та інші.

Для підтвердження аргументів використовувалися офіційні матеріали Державного комітету статистики України, річні звіти сільськогосподарського підприємства «С(Ф)Г Анастасія» Синельниківського району Дніпропетровської області, фахова література та інші джерела.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», яка відбулася 28 вересня 2023 р. у Полтавському державному аграрному університеті [66].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного менеджменту та його особливості в сучасних умовах

Конкуренція і стратегія - це дві важливі концепції, які пов'язані з бізнес-середовищем та розвитком організацій. Для досягнення успіху в конкурентному ринковому середовищі компанії використовують стратегії, які дозволяють їм створити перевагу над конкурентами.

Конкуренція - це процес змагання між різними підприємствами або організаціями на ринку за залучення клієнтів, продаж продукції або послуг, а також за досягнення переваги перед іншими гравцями. Конкуренція може бути прямою (зіткнення з однаковими продуктами або послугами) або непрямую (боротьба за ринкову частку або здобуття унікальності в очах споживачів).

Стратегія - це план або спосіб діяльності, який підприємство використовує для досягнення своїх цілей та переваги в конкурентному середовищі. Це визначення того, як компанія використовує свої ресурси, здібності і можливості для досягнення успіху на ринку. Стратегія орієнтована на визначення підходів до конкуренції, створення унікальності своїх продуктів або послуг, залучення та утримання клієнтів, вибір ринків для ефективного просування продукції та багато іншого.

Суттєвим аспектом стратегії є здійснення аналізу конкурентного оточення, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів і розробити ефективний план дій, який забезпечить позицію організації в ринковій боротьбі [3, 15, 41].

Використання відповідної стратегії допомагає організації виживати і процвітати в умовах конкурентного ринку, досягати поставлених цілей та стати успішною на довгий термін. Взаємодія між конкуренцією та стратегією визначає успіх організації в її діяльності.

Стратегія і тактика - це два ключові поняття в управлінні та плануванні діяльності організацій, включаючи бізнес, військові операції, спортивні змагання та інші сфери діяльності. Вони взаємопов'язані, але відрізняються за своєю сутністю, характером та засобами досягнення мети.

Стратегія - це довгостроковий план діяльності, спрямований на досягнення головних цілей організації. Вона визначає загальні напрямки та шляхи розвитку, стратегічні переваги та засоби досягнення успіху на ринку або в конкретній сфері. Стратегія відповідає на питання "що" та "чому", тобто визначає, що організація прагне досягти та які цілі вона ставить перед собою на довгий термін.

Тактика - це короткостроковий план діяльності, який виконується в рамках стратегії з метою забезпечення конкретних кроків і дій для досягнення поставлених цілей. Вона визначає деталі та конкретні дії, необхідні для виконання стратегічного плану. Тактика відповідає на питання "як" - як організація буде досягати своїх стратегічних цілей та які кроки потрібно зробити на короткий термін [22, 25, 31].

Узгодженість між стратегією і тактикою допомагає забезпечити ефективність та успішність діяльності організації, дозволяє впевнено реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати заздалегідь спланованих результатів. Стратегія встановлює загальні цілі та визначає курс дії, а тактика забезпечує реалізацію цього курсу на практиці.

Стратегія в бізнесі - це довгостроковий план діяльності організації, який допомагає визначити основні цілі, напрямки розвитку та шляхи досягнення успіху на ринку. Це важливий інструмент, який дозволяє компанії вирішувати завдання

ефективного управління, конкурентні переваги, використання ресурсів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективна стратегія допомагає підприємницькій організації забезпечити конкурентоспроможність, стійкість та успіх на ринку, використовуючи ресурси ефективно та прогнозуючи зміни у середовищі. Вона стає ключовим фактором успіху для підприємств будь-якого розміру та сфери діяльності.

Сутність стратегічного менеджменту полягає в розробці, впровадженні та виконанні довгострокових стратегій та планів діяльності, які допомагають організації досягати своїх цілей та місії в змінному середовищі. Він орієнтований на створення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та успішного функціонування організації на довгостроковій основі [10, 45, 60].

Основні аспекти стратегічного менеджменту включають:

- аналіз зовнішнього середовища: Визначення можливостей та загроз, які пропонує зовнішнє середовище, таких як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні фактори;

- аналіз внутрішніх ресурсів: Оцінка сильних та слабких сторін організації, включаючи її ресурси, можливості, технічний потенціал та переваги перед конкурентами;

- визначення стратегічної місії та цілей: Формулювання місії організації та встановлення конкретних, досяжних та вимірних цілей, які допоможуть забезпечити вирішення її головних завдань;

- вибір стратегій: Вибір найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей та реалізації місії, таких як розвиток нових продуктів, входження на нові ринки або збільшення частки на існуючих ринках;

- впровадження та контроль: Реалізація обраної стратегії, контроль за виконанням поставлених завдань, а також внесення коригувань у стратегію залежно від змін в середовищі та результатів досягнення цілей;

- адаптація до змін: Забезпечення гнучкості та готовності організації адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, що допоможе зберегти її конкурентоспроможність та стійкість в умовах невизначеності та ін. [12, 32].

Стратегічний менеджмент є важливим інструментом для досягнення успіху організації, сприяє збереженню конкурентних переваг та забезпечує стійке та ефективне функціонування на ринку.

Вивчення підходів до стратегічного прийняття рішень розкриває поняття "стратегії" та "стратегічного управління". Відповідно до думок авторів, стратегія визначається як єдиний план, правила, методи та процедури, спрямовані на досягнення стратегічних цілей бізнесу у будь-якій області. В багатьох випадках термін "стратегія" є синонімом цілей та дій, необхідних для досягнення нового перспективного плану дій.

На рисунку 1.1 представлено місце стратегії корпорації (підприємства) в управлінському циклі.

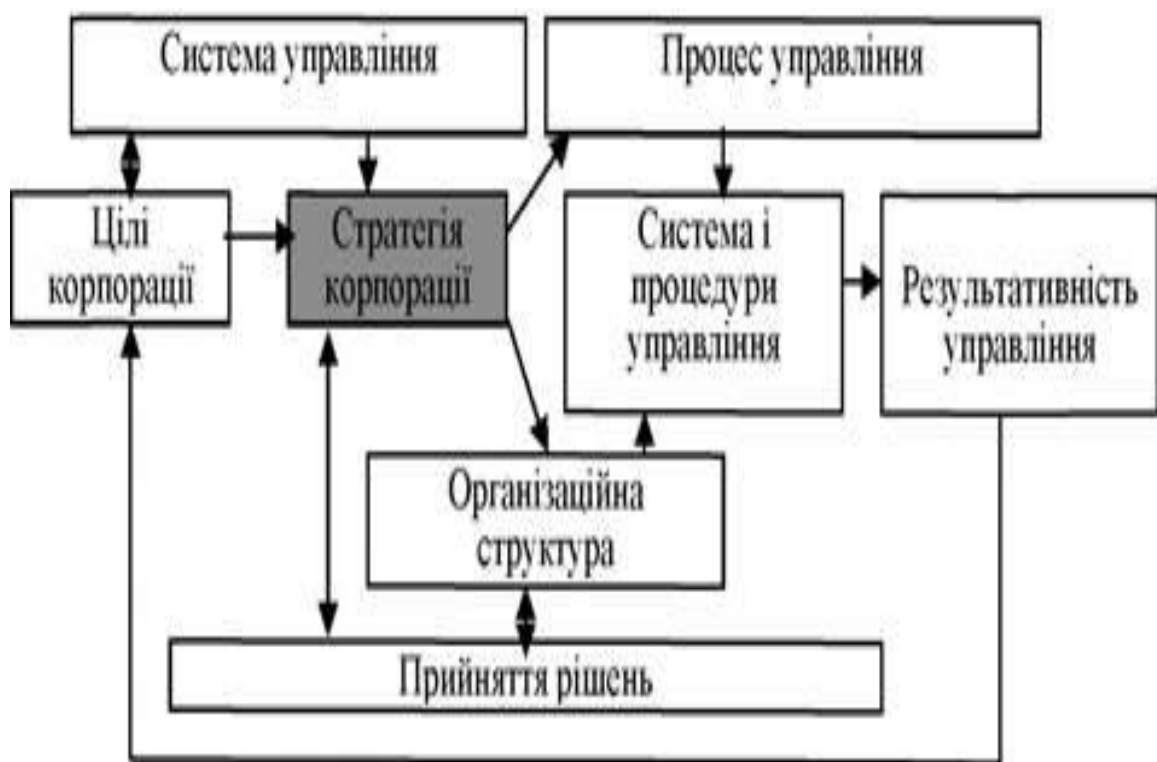


Рисунок 1.1. Місце стратегії підприємства в управлінському циклі [13]

Цикл є послідовністю повторюваних подій, процесів або дій, які повертаються до початкової точки після закінчення всіх етапів. У бізнесі та інших сферах діяльності, цикли можуть існувати як частини загальних процесів або

управлінських процедур, і вони можуть охоплювати різні терміни та періоди часу. Цикли можуть бути короткостроковими або довгостроковими, регулярними або непередбачуваними, і вони впливають на різні аспекти діяльності організацій та суспільства загалом. Розуміння циклів допомагає аналізувати та прогнозувати тенденції, планувати дії та приймати рішення відповідно до специфіки ситуації.

Управлінський цикл в бізнесі - це послідовність етапів або фаз, які охоплюють весь процес планування, виконання, контролю та коригування діяльності організації з метою досягнення стратегічних цілей і успішної роботи підприємства. Управлінський цикл є невід'ємною частиною функціонування будь-якої компанії та допомагає забезпечити ефективність та ефективність її діяльності.

Управлінський цикл в бізнесі зазвичай складається з наступних етапів:

Планування: На цьому етапі встановлюються стратегічні та тактичні цілі підприємства, визначаються завдання та напрямки діяльності, формулюються плани дій та ресурсні вимоги [2, 11, 38].

Організація: На даному етапі розподіляються ролі та відповідальність між співробітниками, створюються робочі групи та команди, забезпечується координація дій.

Виконання: Виконання запланованих дій та реалізація стратегій і тактик, орієнтованих на досягнення цілей організації.

Контроль: Слідкування та оцінка результатів діяльності, порівняння їх з планами та цілями, виявлення відхилень та недоліків.

Коригування: Запровадження змін та коригування стратегій та планів, щоб виправити виявлені відхилення та покращити ефективність діяльності.

Управлінський цикл - це постійний та повторюваний процес, що забезпечує постійну адаптацію та оптимізацію діяльності організації в умовах змінюючогося зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей бізнесу. Цикл може бути коротшим або довшим залежно від специфіки бізнесу та періодичності необхідних змін [10, 18, 24].

Стратегічний розвиток - це процес планування та впровадження довгострокових стратегій та ініціатив з метою покращення діяльності організації, досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого успіху в майбутньому. Цей підхід спрямований на створення конкурентних переваг, збільшення ринкової позиції, розширення асортименту продукції або послуг, покращення ефективності та ефективності діяльності організації.

Етапи стратегічного менеджменту підприємства наведені на рис. 1.2:

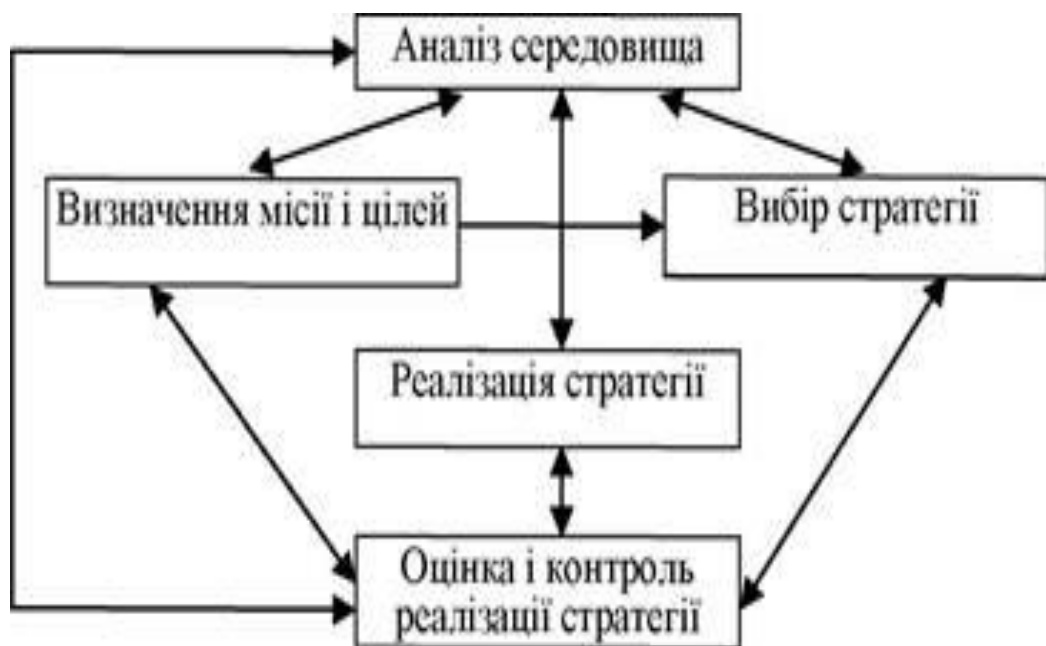


Рисунок 1.2. Етапи стратегічного менеджменту підприємства [31]

Основні аспекти стратегічного розвитку орієнтовані на:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: Вивчення ринкових умов, тенденцій, конкуренції, потреб споживачів та оцінка внутрішніх ресурсів, сильних та слабких сторін організації;
- визначення стратегічних цілей: Встановлення чітких та вимірних цілей, які відображають бажані результати розвитку організації;
- вибір стратегічних напрямків: Вибір оптимальних шляхів та підходів до досягнення стратегічних цілей, таких як розвиток нових продуктів, входження на нові ринки, реструктуризація бізнесу тощо;

- розробка дієвих планів: Створення детальних планів та програм дій для реалізації стратегій та досягнення поставлених цілей;

- впровадження та моніторинг: Реалізація стратегічних ініціатив та постійний контроль за їхнім виконанням, відстеження результатів та коригування планів при необхідності;

- стратегічний розвиток дозволяє організаціям впроваджувати інновації, адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, планувати на довгий термін та стати конкурентоздатними. Він визначає курс дій для організації, спрямований на стабільний розвиток та досягнення стійкого успіху [28, 55, 57].

Стратегічний план і операційний план - це два різних рівня планування в організації, які мають різні характеристики, цілі та обсяги дії.

Стратегічний план:

Ціль: Стратегічний план орієнтований на досягнення довгострокових цілей та визначення способів, якими організація досягне своєї місії та візії. Він ставить глобальні цілі і визначає загальний курс дій організації на період від кількох років до декількох десятиліть.

Закладає основу: Стратегічний план служить основою для розвитку інших планів в організації, зокрема операційних планів.

Охоплює широкий огляд: Враховує фактори зовнішнього середовища, потреби ринку, ресурси, конкуренцію та інші стратегічні чинники.

Рішення: Рішення, прийняті на стратегічному рівні, мають великий вплив на організацію і часто стосуються великих змін або інвестицій.

Операційний план:

Ціль: Операційний план орієнтований на реалізацію конкретних задач та дій для досягнення міжстрокових та короткострокових цілей. Він конкретизує стратегічний план і визначає деталі, необхідні для його реалізації.

Заснований на стратегічному плані: Операційний план виходить зі стратегічного плану і визначає, які конкретні дії і ресурси потрібні для досягнення стратегічних цілей.

Конкретизує дії: Операційний план уточнює, коли, де, як та хто виконує конкретні завдання.

Рішення: Рішення на операційному рівні спрямовані на вирішення повсякденних завдань та регулювання процесів, не вимагають великих стратегічних змін [18, 28, 51, 61].

Узгоджений і взаємодіючий процес між стратегічним та операційним планами допомагає організації ефективно реалізувати свою стратегію та досягти поставлених цілей. Стратегічний план надає загальної спрямованості та визначає основні напрямки діяльності, тоді як операційний план допомагає забезпечити практичне втілення стратегії на повсякденному рівні.

Важливість стратегії бізнес-процесів в організації полягає в тому, що вона допомагає забезпечити ефективну та ефективну роботу компанії, забезпечує досягнення поставлених цілей і забезпечує конкурентні переваги.

Важливість стратегії бізнес-процесів полягає в тому, що вона допомагає організації ефективно управляти своєю діяльністю, досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий успіх на ринку. Оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів можуть мати вирішальний вплив на ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність організації. Ось деякі аспекти, які підкреслюють важливість стратегії бізнес-процесів:

- покращення продуктивності;
- зниження витрат;
- підвищення якості;
- швидше реагування на зміни;
- удосконалення обслуговування клієнтів;
- стимулювання інновацій;
- забезпечення конкурентоспроможності тощо [20, 27, 34].

Стратегія та бізнес-процеси - це дві взаємопов'язані концепції, які впливають на успішність функціонування організації і досягнення її цілей.

Вона визначає головні напрямки діяльності, ресурси та здібності, які використовуються для досягнення конкурентної переваги та успішності на ринку.

Стратегія визначає те, куди і як організація планує рухатися в майбутньому.

Бізнес-процеси - це послідовність дій і операцій, які виконуються в організації з метою досягнення конкретних цілей.

Вони визначають, які кроки потрібно виконати, щоб реалізувати стратегію та забезпечити функціонування організації.

Бізнес-процеси включають в себе різноманітні дії, які охоплюють всі аспекти діяльності організації, від виробництва продукції до обслуговування клієнтів.

Свідома взаємодія між стратегією та бізнес-процесами є ключовим фактором для успіху організації. Стратегія визначає загальний курс дій, а бізнес-процеси забезпечують практичне втілення цієї стратегії на всіх рівнях організації. Вдале поєднання стратегічного бачення з ефективними бізнес-процесами дозволяє організації створювати, постійно вдосконалювати та реалізовувати стратегії, необхідні для її розвитку і конкурентоспроможності на ринку [16, 30, 32].

Стратегічні цілі компанії - це важливі та довгострокові цілі, які визначаються керівництвом організації і спрямовані на досягнення місії та візії компанії, а також на забезпечення конкурентної переваги та стабільного розвитку.

Стратегічні цілі охоплюють перспективний період розвитку компанії, зазвичай від 3 до 5 років і більше. Вони допомагають забезпечити стабільність та узгодженість діяльності організації на тривалий термін. Стратегічні цілі впливають на всю компанію або на значну її частину. Вони визначають загальні напрямки розвитку та діяльності організації. Стратегічні цілі мають бути чіткими, специфічними та вимірюваними. Це дозволяє контролювати прогрес досягнення цілей і вносити корективи у стратегію при необхідності. Стратегічні цілі повинні бути реальними та досяжними, враховуючи ресурсні обмеження та умови зовнішнього середовища.

Приклади стратегічних цілей компанії можуть включати:

- збільшення ринкової частки компанії в певному сегменті ринку;
- запровадження нових продуктів або послуг на ринку;

- розширення географічної присутності компанії на нових ринках;
- підвищення рентабельності компанії до певного рівня;
- зниження впливу негативних факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії;
- залучення та розвиток талановитих співробітників тощо.

Стратегічні цілі допомагають організації визначити курс свого розвитку, зосередити зусилля та ресурси на найважливіших напрямках і досягти стійкої конкурентної переваги на ринку. Вони є основою для розробки стратегічного плану та визначення дій для їх досягнення [11, 28, 50].

1.2. Методи стратегічного управління операційними процесами

Методи стратегічного управління операційними процесами - це набір підходів, інструментів та методологій, які допомагають організаціям досягати стратегічних цілей та оптимізувати їх операційні процеси.

Вибір підходу до стратегічного управління залежить від різних факторів, включаючи тип організації, її мети, ринкову ситуацію, здібності та ресурси.

Критичні аспекти, які слід враховувати при виборі підходу:

- мета організації (різні організації можуть мати різні цілі та призначення. Наприклад, одна організація може прагнути досягти лідерства на ринку, інша - забезпечити максимальну якість продукції або послуг. Вибір підходу до стратегічного управління повинен відповідати цілям організації);
- тип ринку (конкурентна ситуація на ринку впливає на те, як організація буде розвиватися. Якщо ринок дуже конкурентний, може бути важливо застосовувати методи зниження витрат і вдосконалення ефективності);
- ресурси (наявність ресурсів, таких як грошові кошти, технології, персонал, також має велике значення для вибору підходу. Деякі стратегічні підходи можуть вимагати значних інвестицій, тоді як інші можуть бути більш економічними);
- культура організації: (культура організації може впливати на те, як ефективно будуть реалізовані певні стратегічні підходи. Наприклад, в організації, де цінується інноваційність та гнучкість, підхід Agile може бути більш успішним);

- здатність до змін: (деякі підходи до стратегічного управління можуть вимагати радикальних змін у бізнес-процесах та культурі організації. Організація повинна бути готовою до таких змін, щоб успішно впроваджувати стратегію);

- технологічний прогрес (розвиток технологій може створювати нові можливості для організації та вимагати адаптації стратегічних підходів до змінних реалій) тощо [5, 14, 37].

Вибір підходу до стратегічного управління є складним процесом, і він може залежати від комбінації декількох чинників. Це підвищує значення проведення глибокого аналізу організації та ринкових умов, а також впровадження гнучкого підходу, що дозволяє змінювати стратегії відповідно до змінних умов і вимог.

Методи стратегічного аналізу використовуються для оцінки ситуації в організації і зовнішнього середовища з метою розроблення ефективної стратегії. Ці методи допомагають зрозуміти сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози на ринку і здійснити вибір оптимальних напрямків розвитку [18].

Одні з найпоширеніших методів стратегічного аналізу:

SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз) - допомагає ідентифікувати внутрішні сильні і слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність.

PESTEL-аналіз (аналіз політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового середовища) - оцінює вплив зовнішніх факторів на організацію і допомагає розробити стратегію відповідно до зовнішнього середовища.

Аналіз конкурентного оточення - включає аналіз ринкових конкурентів, їх стратегій, сильних та слабких сторін, зокрема за допомогою портфельного аналізу.

Портфельний аналіз - допомагає оцінити різноманітність продуктів чи бізнес-одиниць в організації з метою розроблення оптимальної стратегії для кожної з них.

Аналіз SWOT-MATRIX (матриці SWOT) - дозволяє взаємозв'язати сильні та слабкі сторони організації з можливостями та загрозами, що допомагає зрозуміти, які стратегії можуть бути найбільш ефективними.

Портфельна стратегія - допомагає визначити, які продукти, бізнес-одиниці або проекти слід інвестувати, розвивати, підтримувати або знищувати.

Кількісні методи аналізу, такі як аналіз економічної рентабельності (ROI), Вартість Відношення до Бенефіту (CBA), аналіз прибутковості вкладень (ROI), що допомагають оцінити фінансову ефективність стратегічних виборів [15, 29, 34].

Ці методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні, залежно від потреб і специфіки організації. Вони надають аналітичну базу для розроблення і впровадження ефективної стратегії, що дозволяє організації досягати своїх цілей і зберігати конкурентну перевагу на ринку.

В бізнесі існує ряд методів планування, які допомагають організаціям розробляти стратегії, визначати мету та напрямки розвитку, а також керувати ресурсами та діяльністю організації.

Найпоширеніші методи планування в бізнесі:

Стратегічне планування. Передбачає розроблення довгострокових стратегій і планів, які визначають мету організації, її візію, цінності, а також шляхи досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування допомагає зосередитися на довгостроковому успіху та забезпечити конкурентну перевагу.

Операційне планування. Фокусується на короткострокових планах та завданнях, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Операційне планування допомагає ефективно керувати ресурсами, виконувати завдання та контролювати виконання планів.

Бюджетне планування. Включає розробку бюджетів на певний період, які визначають заплановані доходи та витрати організації. Бюджетний план допомагає контролювати фінансову діяльність та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Цілевий підхід (OKR - Objectives and Key Results). Передбачає встановлення конкретних цілей (Objective) та ключових результатів (Key Results), які вимірюють прогрес досягнення цілей. Цілевий підхід допомагає залучити команду до спільної мети та покращити результативність організації.

Сценарне планування. Передбачає розроблення кількох можливих сценаріїв розвитку ситуації, зокрема з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Сценарне планування допомагає організації бути гнучкою та адаптивною до змін.

Балансовий підхід (Balanced Scorecard). Визначає ключові показники продуктивності (KPI), які відображають різні аспекти діяльності організації, такі як фінанси, клієнтська взаємодія, внутрішні процеси та розвиток персоналу [20, 46, 61].

Lean (тонке виробництво) - підхід спрямований на зменшення витрат, забезпечення високої продуктивності та покращення якості продукції шляхом вилучення зайвих операцій та зростання ефективності бізнес-процесів.

Six Sigma (Шість Сигм) - допомагає зменшити варіацію в процесах, забезпечуючи стабільність та якість виробництва. Він базується на статистичних методах для визначення й усунення дефектів.

Теорія обмежень (Theory of Constraints) - фокусується на виявленні та усуненні обмежень, які перешкоджають досягненню максимальних результатів. Він спрямований на максимізацію продуктивності обмежених ресурсів.

Business Process Reengineering (BPR) - полягає у повній переробці та переосмисленні бізнес-процесів з метою досягнення радикальних покращень продуктивності та ефективності.

Balanced Scorecard - підхід дозволяє вимірювати та контролювати виконання стратегічних цілей шляхом визначення ключових показників продуктивності (KPI) для різних аспектів діяльності організації.

Total Quality Management (TQM) - метод покладає акцент на залучення всіх працівників організації до покращення якості продукції та процесів, а також на постійне покращення.

Agile - підхід використовується зазвичай в програмуванні та розробці програмного забезпечення, але також може бути застосований у бізнес-процесах. *Agile* спрямований на гнучке та ітеративне впровадження змін, щоб забезпечити адаптивність та реагування на змінні умови [20, 46, 61].

Матриця БКГ (BCG) забезпечує аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії та допомагає управлінцям приймати рішення щодо ресурсного розподілу та стратегічного розвитку. Вона розроблена Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group) і базується на двох основних параметрах - ринковій частці продукту (бізнес-одиниці) і темпах росту ринку. Використання матриці БКГ допомагає управлінцям розуміти, які продукти або бізнес-одиниці потребують більше уваги, інвестицій та ресурсів, а які можуть бути оптимізовані або видалені з портфеля. Це забезпечує ефективний ресурсний розподіл і сприяє розвитку бізнесу відповідно до стратегічних цілей компанії [13, 27, 38].

Ці методи планування можуть використовуватися окремо або в поєднанні, залежно від потреб та специфіки організації. Вони допомагають організаціям досягати своїх цілей, ефективно керувати ресурсами та реагувати на змінні умови ринку. Такі методи є лише деякими з численних підходів, які допомагають організаціям розробити та реалізувати стратегії. Залежно від розміру та характеру організації, вони можуть використовувати один або декілька з цих методів для досягнення своїх стратегічних цілей.

Кожен з цих методів має свої переваги та підходить для різних видів організацій і проблем. Вибір підходу до стратегічного управління операційними процесами залежить від особливостей організації та її стратегічних цілей.

Методи аналізу та планування є критично важливими для успіху організації, оскільки дозволяють зрозуміти ситуацію, зробити обґрунтовані рішення та ефективно керувати ресурсами та діяльністю.

Управлінські рішення - це процес вибору оптимальних або найбільш прийнятних дій або стратегій керівництвом організації для досягнення поставлених цілей і вирішення проблем. Управлінські рішення базуються на

аналізі інформації, досвіду, знаннях керівництва, а також ураховують зовнішні і внутрішні чинники, які можуть впливати на успіх організації. Ці рішення є ключовими для ефективного управління організацією та досягнення стратегічних цілей. Вони можуть бути програмованими, коли існує чіткий план дій, або непрограмованими, коли рішення приймається на основі нових ситуацій та нестандартних вимог [23, 28, 39].

Стратегічні ресурси - це ключові активи, фактори та здібності, які компанія використовує для досягнення своїх стратегічних цілей і забезпечення конкурентної переваги на ринку. Ці ресурси можуть бути матеріальними або нематеріальними, а також внутрішніми або зовнішніми. Успішна компанія повинна здатися раціонально використовувати свої стратегічні ресурси, управляти ними ефективно і забезпечувати їхнє вдосконалення відповідно до змінних умов ринку та своїх стратегічних цілей. Ключовим завданням стратегічного менеджменту є виявлення і розвиток цих ресурсів, щоб забезпечити стійку конкурентну позицію та успішний розвиток компанії [14, 55, 59].

1.3. Аграрна сфера економіки як об'єкт стратегічного управління

Об'єкт управління - це суб'єкт або система, яку необхідно керувати, контролювати та впливати на її функціонування з метою досягнення поставлених цілей. Об'єкт управління може бути будь-який елемент, процес, проект, підприємство, організація або сфера діяльності, який підлягає управлінському впливу для досягнення успішних результатів.

Зокрема, в сільському господарстві об'єктами управління можуть бути сільськогосподарські підприємства, господарські культури, виробничі процеси, ресурси (земля, вода, добрива), працівники тощо.

У фірмі об'єктами управління можуть бути різні підрозділи (відділи), виробничі лінії, товари або послуги, фінансові ресурси, персонал та інші ресурси.

У проектній діяльності об'єктами управління можуть бути окремі проекти або програми, ресурси, залучені для їх реалізації, виконавці та терміни виконання робіт.

Об'єкт управління визначається залежно від конкретних цілей, завдань та контексту управління. Ефективне управління об'єктом передбачає з'ясування його властивостей, потреб, характеристик, ризиків та перспектив для розробки відповідних стратегій і тактик управління [12, 27, 38].

Особливості об'єкта управління можуть бути різноманітними і залежать від конкретної сфери або ситуації. Багато об'єктів управління можуть бути складними системами з багатьма елементами, які взаємодіють між собою. Наприклад, сільськогосподарське підприємство складається з різноманітних процесів, відділів, ресурсів та персоналу. Об'єкти управління можуть бути піддані змінам у зовнішньому середовищі, технологічним рішенням, зміні попиту на ринку, політиці та іншим факторам. Врахування цих змін є важливою частиною стратегічного управління.

Багато об'єктів управління мають обмежені ресурси, такі як час, гроші, працівники, сировина тощо. Ефективне управління полягає в оптимальному використанні цих ресурсів. Об'єкти управління можуть бути піддаються різним ризикам, таким як економічні, природні, технологічні, фінансові тощо. Управління ризиками є важливою частиною стратегічного управління. Багато об'єктів управління мають соціальний вимір, так як вони взаємодіють з людьми - працівниками, клієнтами, партнерами тощо. Управління соціальними аспектами може включати аспекти мотивації, комунікації, лідерства, розвитку персоналу.

Багато об'єктів управління знаходяться в умовах конкуренції, і ефективне управління може забезпечити конкурентні переваги. Врахування довгострокових стратегічних цілей і планування відповідних кроків є важливим аспектом управління об'єктом. Метою управління об'єктом є досягнення поставлених цілей та забезпечення максимальної ефективності його функціонування [34, 45].

Управління об'єктами може вимагати різних методів, інструментів та стратегій, що залежить від конкретних умов і цілей організації або проекту.

Аграрний менеджмент є надзвичайно важливим в контексті сільського господарства і агробізнесу. Це специфічна галузь менеджменту, яка орієнтована на управління сільськогосподарськими підприємствами та фермерськими господарствами з метою досягнення оптимальних результатів у виробництві сільськогосподарської продукції та забезпечення її ефективної реалізації на ринку.

Аграрний бізнес (сільське господарство) може розглядатися як об'єкт управління, оскільки він є складною системою, яка включає різноманітні процеси, ресурси, фактори та залежить від впливу зовнішнього середовища. Управління аграрним бізнесом передбачає планування, організацію, координацію та контроль діяльності з метою досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення його стійкого розвитку. Усі ці аспекти свідчать про те, що аграрний менеджмент відіграє важливу роль у розвитку сільськогосподарської галузі, забезпечує стійкий розвиток компаній, підвищення рентабельності виробництва та покращення якості життя селян.

Основні аспекти управління аграрним бізнесом:

Управління виробничими процесами. Планування сівозміни, вирощування різних культур, годівля тварин, забезпечення якісного догляду за тваринами та рослинами, використання ефективних методів обробітку землі і використання агротехнологій.

Фінансове управління. Раціональне використання фінансових ресурсів, планування бюджету, управління обіговим та основним капіталом, управління прибутками та витратами.

Маркетинг та збут. Вивчення ринку, аналіз конкурентів, розробка маркетингових стратегій, залучення клієнтів, підвищення рівня збуту продукції.

Логістика. Оптимізація ланцюга постачання, забезпечення своєчасної доставки сировини та продукції, управління запасами.

Управління персоналом. Підбір кваліфікованих працівників, розвиток їхніх навичок та компетенцій, створення сприятливої робочої атмосфери.

Земельне управління. Забезпечення правильного використання земельних ресурсів, управління земельними ділянками, збереження ґрунтових ресурсів.

Управління ризиками. Аналіз ризиків та впровадження заходів для їхнього зменшення [2, 19, 33, 42].

Управління аграрним бізнесом має бути зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей компанії, збільшення прибутків, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та створення стабільного та ефективного виробничого процесу. Враховуючи високу залежність аграрного бізнесу від природних умов та зовнішніх факторів, управлінці повинні бути готові до адаптації та вчасного реагування на зміни в середовищі для досягнення успіху та сталого розвитку компанії.

Стратегія агробізнесу - це довгостроковий план або намір, спрямований на досягнення конкретних цілей і успішне розвиток підприємства в аграрному секторі. Вона визначає основні напрямки діяльності, вибір прибуткових культур або галузей, стратегічні партнерства, політику ринку, управління ресурсами та інші ключові аспекти, необхідні для стійкого успіху в аграрній галузі. Стратегія агробізнесу повинна бути гнучкою і враховувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як погодні умови, законодавство, ринкові тенденції тощо. Вона визначає шлях до успіху компанії і сприяє її стійкому розвитку в умовах високої конкуренції на аграрному ринку.

Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства - це довгостроковий план або напрямки діяльності, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку та успішної діяльності сільськогосподарського підприємства. Вона визначає основні цілі, завдання, напрямки діяльності та заходи, які необхідно здійснювати для досягнення цих цілей [40, 41].

Перш за все, підприємство повинно визначити, на якому напрямку сільськогосподарської діяльності воно бажає спеціалізуватися. Це може бути вирощування певних видів культур, тваринництво, виробництво сировини або переробка сільськогосподарської продукції. Включення інноваційних підходів, новітніх технологій та методів у сільськогосподарську діяльність може підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції.

Важливо розробити ефективну маркетингову стратегію для забезпечення збуту продукції, визначення цільової аудиторії, аналізу конкурентів та встановлення цін. Оптимальне використання ресурсів підприємства (земля, праця, техніка, вода, добрива тощо) є ключовим аспектом стратегії розвитку. Інвестиції в розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників, створення сприятливої робочої атмосфери є важливими для підвищення ефективності роботи підприємства.

Важливо розробити фінансовий план для забезпечення стійкої фінансової підтримки діяльності підприємства. Забезпечення доступу до сучасної інфраструктури (дороги, зв'язок, електроенергія, зберігання продукції) є важливим аспектом стратегії розвитку. Розгляд можливості співпраці та укладання стратегічних партнерств з іншими гравцями на ринку може сприяти розширенню ринків збуту та забезпечити додаткові ресурси [29, 35, 48].

Слід зазначити, що стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства повинна бути гнучкою і враховувати зміни в зовнішньому середовищі, ринкові умови, технологічні нововведення, а також позицію конкурентів.

Стратегічні ресурси аграрного виробництва - це ресурси та активи, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств. Вони допомагають підприємству розвиватись, конкурувати на ринку та створювати стійку конкурентну перевагу.

Земля є одним з найважливіших ресурсів в аграрному виробництві. Правильне використання земельних ділянок, їх планування та збалансований підхід до землекористування можуть допомогти підприємству забезпечити стабільний врожай та збільшити продуктивність. Використання сучасного технічного обладнання та технологій дозволяє збільшити ефективність виробництва, знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Наявність фінансових ресурсів і можливість доступу до кредитних ресурсів допомагає забезпечити підприємству фінансову стабільність та здійснювати необхідні інвестиції у розвиток. Кваліфіковані та мотивовані працівники є

важливим ресурсом для розвитку аграрного виробництва. Вміння та знання персоналу можуть вплинути на продуктивність, якість та інновації [7, 12].

Успішні аграрні підприємства повинні здійснювати аналіз зовнішнього середовища, оцінювати ризики та можливості, що допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Доступ до ринків збуту, розробка маркетингових стратегій та привертання споживачів є важливими для розвитку аграрного виробництва. Аграрний сектор постійно стикається з викликами, і інновації є ключем до успіху. Розвиток нових технологій, сортів, методів вирощування та переробки може покращити ефективність та збільшити конкурентоспроможність.

Кожне аграрне підприємство повинно аналізувати свої стратегічні ресурси, враховувати особливості своєї діяльності та зовнішніх умов для розробки оптимальної стратегії розвитку.

Стратегічні завдання аграрного менеджменту - це довгострокові цілі та завдання, які ставляться перед аграрними підприємствами або організаціями для досягнення стійкого розвитку та успішної діяльності на аграрному ринку.

Одним із стратегічних завдань є забезпечення стійкого функціонування аграрного підприємства незалежно від змін на ринку, кліматичних умов, політичних та економічних чинників. Зростання продуктивності сільськогосподарської діяльності, як в рослинництві, так і в тваринництві, є важливим стратегічним завданням [10, 19, 42].

Забезпечення доступу до нових ринків збуту та розвиток експортного потенціалу є стратегічним завданням для збільшення обсягів продажу продукції. Розвиток інноваційних підходів, новітніх технологій та методів є важливим стратегічним завданням для покращення ефективності та якості виробництва.

Ефективне використання ресурсів, таких як земля, праця, техніка, вода, добрива, є стратегічним завданням для підприємства. Підприємства аграрного сектора повинні дбати про збереження природних ресурсів та впровадження екологічно-чистих технологій. Забезпечення професійного росту та розвитку персоналу є важливим стратегічним завданням для підприємства. Підприємства

аграрного сектора також мають враховувати соціальні аспекти, такі як забезпечення гідних умов праці та життя для працівників, розвиток сільських територій тощо.

Стратегічні завдання аграрного менеджменту варіюються залежно від особливостей кожного аграрного підприємства, його місця на ринку, конкурентних переваг та ресурсів. Розробка та впровадження ефективної стратегії допомагає підприємству досягти успішних результатів та зберегти конкурентоспроможність у галузі сільського господарства.

Аграрний бізнес відноситься до галузі сільського господарства та охоплює діяльність, пов'язану з вирощуванням рослин, тваринництвом, виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції, а також торгівлею та експортом сільськогосподарських товарів. Аграрний бізнес є важливою галуззю економіки, особливо в країнах, де сільське господарство є однією з основних сфер діяльності.

Аграрний менеджмент, у свою чергу, охоплює процес планування, організації, контролю та керування діяльністю аграрних підприємств з метою досягнення стратегічних цілей та ефективного використання ресурсів. Менеджмент у сільському господарстві має свої особливості, оскільки здійснюється в умовах природних факторів, сезонності та залежності від ринкових умов [4, 5, 24, 43].

Крім того, це і розроблення стратегічних та тактичних планів діяльності підприємства, визначення стратегічних цілей та завдань. Створення структури підприємства, розподіл ролей та відповідальності, формування команди працівників. Ефективне використання землі, праці, капіталу та інших ресурсів з метою досягнення поставлених цілей. Планування та контроль фінансових ресурсів, забезпечення фінансової стійкості підприємства. Розроблення стратегій збуту та маркетингових підходів, просування продукції на ринку. Моніторинг діяльності підприємства, оцінка результатів та внесення коректив для досягнення успіху.

Аграрний менеджмент має велике значення для забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств, вирішення економічних,

екологічних та соціальних завдань, а також підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу на міжнародному ринку [24, 25].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФГ «С(Ф)Г АНАСТАСІЯ»

2.1. Організаційна та економічна характеристика фермерського господарства

Місцем проходження переддипломної практики було фермерське господарство «С(Ф)Г «Анастасія». Аграрне підприємство яке розташоване у с. Вільне в Синельниківському районі Дніпропетровській області (<https://ray.otg.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/novini/fermerske-hospodarstvo-sfh-anastasiia>). Основна діяльність господарства полягає у виробництві та первинному обробленні зернових та бобових культур, а також насіння олійних сільськогосподарських культур.

Для забезпечення основного виробництва використовується різне обладнання та споруди, зокрема сепаратор Р8-БЦІ2-С-50, а також шість зерноскладів, вагова та АЗС для автопарку. Опалення здійснюється за допомогою одного газового котла та печей, які працюють на основі твердого палива. Виробництво соняшникової олії відбувається на обладнанні олійниці, а рештки продукції рослинництва зберігаються у силосних ямах. Для транспортних бізнес-процесів застосовується автотранспорт, що зберігається у боксах.

Структура сільськогосподарського підприємства включає декілька промислових майданчиків, що розташовані за різними адресами. Зокрема:

- офіс: вулиця Центральна, будинок, 144.
- механізований тік: вулиця Гоголя, будинок, 1.
- зерносклад: вулиця Центральна, будинок, 88б.
- олійниця: вулиця Центральна, будинок, 106а.
- автопарк: вулиця Центральна, будинок, 130.

Наразі фермерське господарство має намір одержати дозволи на викид забруднюючих речовин в атмосферне повітря. Для частини промислових майданчиків, зокрема офісу, механізованого току, зерноскладу, олійниці та автопарку, вже є діючий дозвіл, який дозволяє викидати забруднюючі речовини у повітря за допомогою стаціонарних джерелам. Цей дозвіл діє необмежено з 2020 р. Однак, оскільки виявлено додаткові джерела викидів, господарство планує отримати новий дозвіл на викиди.

Підприємство продає власну продукцію як приватним особам, так і оптовим покупцям у Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій та Донецькій областях.

У господарства є власна печатка з назвою, а також є окремі баланси, розрахунковий та інші рахунки у банках, які були відкриті та зареєстровані у відповідних органах. Підприємство є самостійним юридичним об'єктом зі своїми правами і обов'язками, має повне право на здійснення господарської діяльності, укладання договорів і несе відповідальність за свої зобов'язання.

Аналіз структури земельних угідь є однією з важливих частин комплексного дослідження операційної діяльності господарства. Господарство "С(Ф)Г

Анастасія" надало інформацію про структуру своїх земельних угідь, яка зафіксована у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура земельного банку ФГ «С(Ф)Г Анастасія»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2017
Загальна земельна площа, гектарів	2333	2344	2365	2394	2353	100,8
у тому числі с.-г. угіддя, гектарів	2322	2333	2354	2383	2342	100,8
з них: рілля, гектарів	2322	2333	2354	2383	2342	100,8
інші угіддя, гектарів	11	11	11	11	11	100,0

Таким чином, площа землекористування фермерського господарства протягом останніх 5 років було відносна стабільною і збільшилася лише на 20 гектарів. Взагалі господарство характеризується тим, що продаж продукції здійснюється залежно від сезонності. Зміни в попиті на товари відбуваються через вплив кількох факторів, включаючи сезонні зміни в грошових доходах населення, зміну потреб споживачів у залежності від кліматичних умов різних періодів року та соціально-побутові чинники

Урожайність відіграє важливу роль у сільському господарстві і впливає на багато аспектів господарської діяльності. Висока урожайність дозволяє забезпечити достатню кількість продуктів харчування для населення. Це особливо важливо для забезпечення безпеки харчування в країні і зменшення залежності від імпорту. Вона сприяє збільшенню доходів сільських господарств і підвищенню економічної стійкості аграрного сектору. Вона забезпечує можливість для інвестицій у розвиток господарства та підтримку зайнятості на селі. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка посівних площ та продуктивності використання сільськогосподарських угідь у ФГ «С(Ф)Г Анастасія», тис. грн

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	площа	урожайність	площа	урожайність	площа	урожайність
Озима пшениця	720	68	710	65	720	60
Кукурудза на зерно	128	63	125	61	141	58
Ярий ячмінь	57	40	54	39	51	36
Еспарцет	328	10	319	9	407	8
Льон	132	17	161	18	130	15
Соняшник	475	35	491	38	410	30
Озимий ячмінь	105	51	111	54	141	50
Ріпак	428	33	432	37	161	35

Висока урожайність також дозволяє країнам стати експортерами сільськогосподарських продуктів і заробляти на зовнішньому ринку. Це сприяє залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню впливу країни на світовому ринку. Тому урожайність сільськогосподарських культур є важливим джерелом сировини для харчової та переробної промисловості. Вона забезпечує постачання сировини для виробництва харчових продуктів, текстилю, паперу, біопалива та інших товарів. Успішне сільське господарство забезпечує зайнятість для мільйонів людей на селі і сприяє зменшенню міграції до міст. Це підтримує соціальну стабільність в сільських районах та збереження сільськогосподарських традицій [13, 25, 31].

Динаміка реалізації продукції є позитивною, оскільки структура посівів регулярно змінюється, і загальний обсяг продажів зростає.

Планування поставок товарів та матеріалів здійснюється відповідно до умов заключених договорів із замовниками, враховуючи їх потреби у сировині, її використання та обсяг постачання.

Порівняно з конкурентами, якість продукції підприємства вища, що дозволяє інвестувати у більш сучасне обладнання, хоча іноді недостатні знання і неуважність працівників можуть призводити до виробництва бракованих товарів.

Продукція підприємства є конкурентоспроможною на вітчизняному ринку. Серед основних переваг підприємства варто відзначити використання якісної сировини, конкурентоздатну цінову політику, підвищення кваліфікації персоналу та позитивний імідж.

Характер руху основних виробничих активів кількісно визначається за допомогою декількох показників. Найважливішим серед них є коефіцієнт (швидкість) обороту, який розраховується як відношення річної суми амортизації основних виробничих активів до їхньої середньорічної вартості, або період обороту, що представляє зворотне співвідношення цих величин.

Протягом року на підприємстві постійно відбувається процес оновлення та вибуття з експлуатації основних активів. Показники якісного стану і руху основних активів представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Якісний склад та рух основних засобів у ФГ «С(Ф)Г Анастасія»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхи- лення 2022 р. до 2021 р., тис. грн	2022 р. у % до 2021 р.
Рівень вартості основних засобів на початок року, тис. грн	13985	14498	16186	28874	19205	-9669	66,5
Рівень вартості основних засобів на кінець року, тис. грн	14498	16186	19203	30075	18848	-11227	62,7
Рівень вартості введених протягом року основних засобів, тис. грн	548	1718	3125	1482	148	-1334	9,9
Рівень вартості виведених протягом	36	31	107	212	349	137	164,6

року основних засобів, тис. грн							
Обсяг нарахованого зносу, тис. грн	5115	5589	5987	9387	5809	-3578	61,9
Коефіцієнт зношення основних фондів на початку року	0,38	0,38	0,38	0,34	0,29	-	83,4
Коефіцієнт зношення основних фондів наприкінці року	0,36	0,34	0,32	0,32	0,28	-	87,4
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,66	0,64	0,67	0,68	0,68	-	109,6
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,05	0,10	0,15	0,055	0,010	-	20,9
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,004	0,001	0,008	0,0075	0,019	-	699,6
Коефіцієнт приросту основних фондів	1,03664	1,11636	1,1864	1,045	0,988	-	28,7

Аналіз якісного стану свідчить про зниження вартості основних активів у 2022 році на третину (33,5%) - з 28874 тис. грн. до 19205 тис. грн. Це стосується також більшості інших показників, включаючи різноманітні коефіцієнти. Таким чином, загальна динаміка показників руху основних активів вже не може вважатись позитивною. Незважаючи на це, керівництво все ще планує проводити оновлення основних активів з метою підвищення продуктивності виробництва. Ефективність використання основних виробничих активів і їх вплив на кінцеві результати виробництва суттєво залежать від того, як ці активи переміщуються в умовах конкретного підприємства, а також від їхнього фізичного стану.

Загалом, організаційна структура ґрунтується на функціональному розподілі праці та рівні повноважень працівників управління, які визначаються політиками, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, що відображають стратегію діяльності компанії. Проте, ця структура може бути недостатньо гнучкою та занадто централізованою, що не дозволяє оперативно реагувати на

зміни. Водночас, виникає необхідність в розділенні підрозділів, відповідальних за постачання та збут продукції.

Підвищення ефективності використання основних засобів та виробничих потужностей є ключовим аспектом у період становлення ринкового механізму господарювання. Від успішного вирішення цього завдання залежить положення підприємства в системі ринкових відносин, його фінансова стабільність та рівень конкурентоспроможності. Підвищення ефективності використання основних засобів має важливе значення для покращення загальної продуктивності діяльності підприємства. Для визначення показників ефективності використання основних засобів буде складена таблиця 2.4.

Якщо ми все ж таки врахуємо п'ятирічний період, то можна помітити, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 27,4%. Це збільшення було досягнуто завдяки закупівлі нової сільськогосподарської техніки до початку війни. Також фондоозброєність зросла на 5,1%. Проте, однією з причин такого збільшення є переоцінка основних засобів.

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання основних фондів

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. у % до 2018 р.
Рівень середньорічної вартості основних фондів, тис. грн	14987	15493	17176	28958	19102	127,4
Середньорічна чисельність працівників - усього, осіб	49	45	42	38	38	77,5
Площа с.-г. угідь, гектарів	2322	2333	2354	2383	2342	100,8
Рівень валової продукції, тис. грн.	14197	18456	20301	22331	26798	188,8
Рівень	7,13	6,27	6,38	7,08	6,53	91,5

фондооснащеності, тис. грн.						
Рівень фондоозброєності, грн.	237,4	247,5	260,2	272,6	249,3	105,1
Фондовіддача, грн.	1,01	1,21	1,16	1,15	1,35	134,8
Фондомісткість, грн.	1,01	0,84	0,88	0,89	0,75	74,2

За той самий період, фондооснащеність знизилась на 9,5%, що свідчить про зменшення рівня інтенсивності виробництва. За своєю чергою, зростання фондовіддачі призвело до відносного зменшення потреби підприємства в засобах праці, що в свою чергу призвело до відносної економії основних фондів у розмірі 34,8 %.

Фінансова діяльність підприємства полягає в установленні грошових відносин, пов'язаних з постійним кругообігом коштів у різних формах: витрачання ресурсів, отримання доходів, їх використання, а також взаємодії з постачальниками, покупцями продукції та іншими суб'єктами.

Таблиця 2.5 представляє структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції у ФГ «С(Ф)Г Анастасія».

Таблиця 2.5

Склад та динаміка структури витрат на виробництво аграрної продукції

Вид витрат	Основне виробництво (рослинницька галузь), %			Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
	2018 р.	2020 р.	2022 р.	
Заробітна платня	9,91	8,94	9,11	184,3
Соціальні відрахування	3,72	3,31	3,42	183,2
Матеріальні затрати - усього	80,12	81,72	82,13	205,3
У тому числі витрати пов'язані з:				
- насінням	22,02	23,04	23,14	216,3
- добривами	16,10	17,61	19,12	245,3

- гербіцидами	10,21	12,21	11,81	238,3
- електроенергією	7,43	7,83	8,12	225,5
- нафтопродуктами	25,81	22,71	22,31	178,3
- паливом	11,20	13,81	12,52	229,9
- запчастинами	7,31	2,94	1,81	51,6
- іншими витратами	-	-	1,31	-
Амортизаційні відрахування	5,41	4,71	3,72	137,8
Інші затрати	0,91	1,41	1,73	408,4
Витрати – усього	100,0	100,0	100,0	202,5

Фінансова діяльність займає особливе місце в організаційній та управлінській роботі підприємств. Від неї в багатьох аспектах залежить своєчасне та повне фінансове забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Структура витрат майже не зазнала змін, хоча самі витрати на виробництво збільшились на 10765 тис. грн. З таблиці стає зрозуміло, що найбільшу частку витрат складають матеріальні витрати, які в 2022 році становлять 82,5% від загальних витрат. Цей показник трохи перевищує прийняті норми, оскільки витрати на оплату праці, порівняно з 2018 роком, зменшились на 0,82 % в 2022 році.

Для оцінки собівартості товарної та реалізованої продукції складемо таблицю 2.6. Слід відзначити, що товарна продукція дорівнює реалізованій продукції, тобто весь випущений товар був реалізований.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників ефективності аграрного бізнесу фермерського господарства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у до 2018 (+ / -)
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	18625	20374	22728	24445	31476	12851
Повна собівартість аграрної продукції, тис. грн.	11737	14352	17409	17234	27495	15758
Затрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,76	0,71	0,78	0,73	0,71	- 0,05

Протягом п'яти років розглянутого періоду виручка від реалізації товарів збільшувалась, а одночасно з нею зростала повна собівартість реалізованого товару. Позитивним моментом є зменшення витрат на одну гривню реалізованого товару, що було досягнуте завдяки збільшенню ціни продукції і використанню більш удосконаленої техніки.

Оборотні активи є важливим елементом у фінансовому стані підприємства, оскільки вони дозволяють забезпечити неперервний хід виробництва та здійснення комерційної діяльності. Правильне управління оборотними активами допомагає знизити ризик ліквідності і підвищити ефективність використання підприємством своїх ресурсів. Також важливо збалансувати структуру оборотних активів, щоб забезпечити оптимальний рівень заборгованості та запасів, що мінімізує витрати та забезпечує плавний рух грошових коштів у підприємстві.

З метою оцінки ефективності діяльності підприємства, ми проведемо аналіз структури оборотних активів за окремими видами. Для цього буде складена таблиця 2.7, що дозволить краще зрозуміти як розподіляються оборотні активи в процесі діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка структури та обсягу оборотних активів, %

Оборотний актив	2018 р.	2020 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
Виробничий запас	21,6	19,5	22,4	218,3
Незавершене виробництво	14,6	12,2	11,3	161,8
Готова продукція	52,2	56,9	54,8	222,5
Дебіторська заборгованість	3,9	3,8	3,0	173,4
Дебіторська заборгованість	2,2	1,8	1,8	169,3
Всього	100,0	100,0	100,0	212,7

Аналіз структури та обсягів оборотних активів вказує на збільшення всіх елементів оборотних активів. Зниження дебіторської заборгованості та зростання швидко ліквідних активів - таких як грошові кошти та їх еквіваленти - представляють позитивну тенденцію для господарства.

Формування оборотних активів має значний вплив на їх ефективне використання. Незважаючи на збільшення обсягів джерел формування оборотних коштів за всіма показниками, структура цих джерел зазнала змін і була неоднорідною. Зокрема, частка статутного фонду суттєво зменшилась на 7,9%, тоді як частка комерційного кредиту значно збільшилась на 6,5%. Це свідчить про сприятливий імідж господарства для його постачальників. За останній рік, власний капітал підприємства зрос на 7835 тис. грн.

Модернізація або впровадження нових активів дозволяє компанії активізуватись та збільшити продуктивність, що у свою чергу допомагає компанії інтенсивно розвиватись та збільшити свою ринкову частку. Такі кроки дають

можливість підприємству займати більш сильну та конкурентоспроможну позицію на ринку.

Підприємство ФГ «С(Ф)Г Анастасія» отримувало прибуток протягом аналізованого періоду. З метою задоволення інтересів власників та реінвестування власного капіталу, прибуток підприємства розподіляється на дві частини: одна частина йде на внутрішнє споживання, а інша частина спрямовується на реінвестування. Зокрема, приблизно 70-80 % нерозподіленого прибутку спрямовується на реінвестиції.

Оцінювання рівня прибутку та рентабельності має прямий зв'язок з управлінським аналізом, оскільки визначення прибутку є одним з основних критеріїв для оцінки будь-якого управлінського рішення. Цей аналіз охоплює різні аспекти управління, такі як управління витратами, обсягами реалізації, кадровою політикою, а також загальну оцінку ефективності господарської діяльності. На наступному етапі, буде проведений аналіз рівня прибутку та рентабельності в компанії ФГ «С(Ф)Г Анастасія» з використанням таблиці 2.8. Це дозволить краще зрозуміти фінансовий стан підприємства та його здатність до ефективного управління ресурсами.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягу прибутку та рівня рентабельності у ФГ«С(Ф)Г Анастасія» по роках

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2021 (+ / -)
Обсяг прибутку, тис. грн.	3885	6028	5314,8	7216,6	6979,1	96,7
Рівень рентабельності, %	33,7	41,5	30,7	41,8	29,8	- 12,0 в.п.
Рентабельність активів, %	24,6	32,6	26,4	33,3	27,5	- 5,8 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	42,8	53,2	48,7	63,5	61,5	- 2,0 в.п.

Рентабельність продажу, %	24,7	29,4	23,2	29,3	22,5	- 6,8 в.п.
---------------------------	------	------	------	------	------	---------------

Загалом аналіз рівня прибутку та рентабельності свідчить про те, що у 2022 році фактично усі показники ефективності порівняно з довоєнним 2021 р. скоротилися. Зокрема, обсяг прибутку зменшився на рівні 3,3 %. Це передусім відбулося внаслідок підвищення цін на ресурси. Протягом досліджуваного періоду рівень рентабельності залишався нестабільним, але знаходився у позитивному діапазоні. У 2022 році порівняно з 2021 р. рівень рентабельності зменшився на 12 відсоткових пункти. Зменшення рентабельності власного капіталу на 2 відсоткових пункти показує віддачу на вкладену гривню власного капіталу. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати керівництву фермерського господарства.

До того ж на підприємстві має місце високий рівень організації бухгалтерського обліку. Інвентаризація забезпечує необхідну інформацію для посадових осіб, що допомагає підтримувати оптимальний рівень запасів. Завдяки високому рівню бухгалтерського обліку, оптимальному рівню запасів і наявності достатніх фінансових ресурсів для підтримки, фермерське господарство «С(Ф)Г Анастасія» уникає будь-яких фінансових штрафів за порушення звітності протягом переглянутого періоду. У цілому, фінансово-економічний стан підприємства є відносно стабільним, і, незважаючи на воєнний стан, господарство хоч і повільніше, але продовжує розвиватись.

2.2. Операційний та стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства

Роль стратегічного аналізу полягає в тому, щоб допомогти організаціям зрозуміти своє становище в даний момент, визначити свої мети і цілі, а також розробити оптимальні стратегії для досягнення успіху на ринку і забезпечення стійкого конкурентного переваги. Стратегічний аналіз допомагає організаціям

зосередитись на довгостроковому успіху, адаптуватися до змін у динамічному середовищі та виробляти обґрунтовані стратегічні рішення для покращення їх позиції на ринку.

Вивчення змін на ринку, тенденцій галузі, діяльності конкурентів, законодавства та інших факторів, які можуть впливати на організацію. Це допомагає зрозуміти можливості та загрози, з якими зіштовхується підприємство. Розроблення альтернативних стратегій, які допоможуть організації досягти своїх цілей, і оцінка їх потенційних ризиків і користі. Це може включати розробку стратегій росту, диверсифікації, концентрації, або кооперації з іншими компаніями.

Стратегічний аналіз також орієнтований на встановлення метрик успіху та системи моніторингу, які допомагають відстежувати прогрес і забезпечують, що стратегії досягають бажаних результатів. В разі необхідності, вносяться корективи для забезпечення виконання стратегій.

Операційний аналіз також відіграє важливу роль у діяльності організацій, зокрема в управлінні бізнес-процесами і оптимізації їх ефективності. Цей аналіз дозволяє детально розглянути та зрозуміти внутрішні процеси компанії, їх результативність та ефективність, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Всі ці аспекти операційного аналізу допомагають організаціям покращувати ефективність, підвищувати якість продукції або послуг, знижувати витрати та забезпечувати стійкий розвиток [22, 35, 47].

У кваліфікаційній роботі виявлено аналітичні індикатори, які відображають тенденції зміни прибутків від операційної діяльності у фермерському господарстві «С(Ф)Г Анастасія» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміна прибутку від операційної діяльності у фермерському господарстві «С(Ф)Г Анастасія» за роками

Рік	Обсяг прибутку,	Рівень абсолютного приросту,	Темп зростання, %	Рівень абсолютного

	тис. грн	млн. грн.				значення одного відсотку приросту, тис. грн
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2018	3884, 8			100,0	100,0	
2019	6027,5	2144,8	2144,6	156,4	156,7	39,6
2020	5314,8	1431,4	-713,7	137,6	89,7	61,7
2021	7216,9	3331,6	1900,1	187,3	136,3	52,3
2022	6979,1	5094,9	1763,2	232,4	125,8	71,7

Для прогнозування прибутковості наступного року із використанням аналізу динамічного ряду застосовувався метод аналітичного вирівнювання. Параметри тренду були визначені методом найменших квадратів. Цей підхід дозволив зручно розраховувати прогноз змін показника на майбутній період. Оскільки аналіз базувався на 5-річних даних, для прогнозу на 2022 рік використали рівняння $y = 1138,7 X + 2871,4$, де X представляє порядковий номер наступного періоду. В результаті підстановки отримали прогноз прибутковості на 2022 рік рівний 9,6988 млн. грн. Значення показника R2 дорівнювало 0,88, що практично дорівнює 1. Це свідчить, що крива вирівнювання майже точно апроксимує фактичні показники, що говорить про високу точність прогнозу.

Для аналізу фінансування господарської діяльності та визначення впливу різних джерел інвестицій на обсяг функціонуючого бізнесу, було проведено кореляційний аналіз фінансових показників. Цей аналіз дозволить з'ясувати ступінь зв'язку між різними факторами і коефіцієнтними значеннями. Далі, ми побудуємо економіко-математичну модель, яка допоможе оцінити вплив цих факторів на обсяг реалізованої господарської діяльності підприємства.

Дане дослідження охоплює період з 2018 по 2022 рік і воно допомогло з'ясувати, як сформувалася ситуація через підприємницьку діяльність фермерського господарства протягом цього періоду, а також дозволив виявити фактори, що вплинули на його успішність та недосягнення мети. Було розглянуто

всі різноманітні джерела фінансування та інструменти, які використовувалися, щоб зрозуміти їх вплив на підприємницьку діяльність аграрного підприємства. Для ефективного уникнення складних розрахунків, використано пакет аналізу даних у програмі MS Excel. Це що дозволило провести швидкі та оптимальні економічні та математичні розрахунки, включаючи багатofакторні лінійні та нелінійні моделі [19].

У якості основного показника результативності (Y) було вибрано прибуток фермерського господарства "С(Ф)Г Анастасія" у мільйонах гривень. Також у якості факторних величин були враховані наступні показники:

- рівень матеріальних затрат (X1);
- рівень середньорічної вартості основних засобів (X2);
- рівень обсягу оборотних фондів (X3);
- рівень фонду заробітної платні (X4);
- рівень соціальних відрахувань (X5);
- рівень довгострокових зобов'язань (X6);
- рівень поточних зобов'язань (X7);
- рівень виручки від реалізації (X8).

В результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу для досягнення поставленої мети, було побудовано економетричну модель з таким виглядом:

$$Y = -13268,35 - 1,25X.1 + 0,88X.2 + X.3 + X.4 + X.5 + X.6 + 1,93X.7 + 0,38X.8$$

Це рівняння демонструє, що найбільший вплив серед восьми обраних факторів мають: поточні зобов'язання, середньорічна вартість основних фондів та виручка від реалізації.

Наприклад, поточні зобов'язання - кожна додаткова одна тисяча гривень в поточних зобов'язаннях призведе до збільшення обсягу реалізованої інноваційної продукції на 1,93 тисячі гривень.

Середньорічна вартість основних фондів - збільшення даного фактора на одну тисячу гривень зумовить зростання обсягу реалізованої продукції на 0,88 тисячі гривень.

Виручка від реалізації - кожна додаткова одна тисяча гривень виручки призведе до збільшення обсягу реалізованої інноваційної продукції на 0,38 тисячі гривень.

Процес застосування кореляційно-регресійного аналізу вимагає перевірки отриманої моделі на наявність явища поліколінеарності або мультиколінеарності. Обчислення кореляційної матриці дозволяє зробити висновок про значну залежність між результативним показником (Y) та факторними змінними, за винятком однієї пари. Після з'ясування такої залежності, необхідно також врахувати взаємозв'язок факторних змінних між собою.

Феномен поліколінеарності дозволяє оцінити необхідність включення певних факторів у економетричну модель. У результаті, до факторних змінних, які мають високу кореляцію між собою, застосовується виняток. Такими факторами є рівень обсягу оборотних фондів (X3), рівень поточних зобов'язань (X7) та рівень виручки від реалізації (X8). Їх абсолютна величина відносних коефіцієнтів перевищує значення 0,70, що за шкалою Чаддока вказує на сильну і дуже сильну кореляцію між цими факторами [8, 27].

Далі ми будемо виконувати регресійний аналіз між результативним показником та факторними величинами рівень матеріальних затрат (X1), рівень середньорічної вартості основних засобів (X2), рівень фонду заробітної платні (X4) і рівень соціальних відрахувань (X5) (згідно з таблицею 2.10). Для цього скористаємося пакетом регресійного аналізу "Аналіз даних" (MS Excel).

Таблиця 2.10

Узагальнені параметри для кореляційно-регресійного моделювання впливу факторних величин на обсяги прибутку

Рік	Рівень
-----	--------

	при- бутку (Y)	матеріальних затрат (X1)	середньорічної вартості основних засобів (X2)	фонду заробітної платні (X4)	соціальних відрахувань (X5)
2018	3885	8607	14243	1064	394
2019	6028	9563	15342	1228	426
2020	5315	13404	17695	1462	541
2021	7217	15276	19627	1548	679
2022	6979	17651	19946	1946	721
Усього:	31422	64499	86848	7247	2758
У середньому	6285	12898	17371	1448	552

У процесі аналізу кореляційно-регресійних зв'язків між ефективністю показника та коефіцієнтами, крім створення економетричної моделі, також були розраховані коефіцієнт множинної регресії, коефіцієнт детермінації, стандартна похибка та t-критерій Стьюдента [23, 37, 42].

Значення коефіцієнта множинної регресії $R = 1$ свідчить про тісний зв'язок між результативним показником та факторними величинами. Коефіцієнт детермінації R^2 , який для отриманої кореляційно-регресійної моделі дорівнює 0,98, означає, що 98 % варіації обсягу прибутку пояснюється обраними факторними величинами.

Враховуючи високі значення коефіцієнтів множинної регресії та детермінації, можна зробити висновок, що ця залежність є достатньою і закономірною. Показники дисперсії, значущості F та показника F-статистики свідчать про достатньо високий рівень надійності результатів оцінювання.

Проте, для того щоб забезпечити статистичну значущість коефіцієнтів регресії, потрібно перевірити, чи виконується умова, де t -критичне $< t$ -

спостережене. Якщо ця умова виконується, отриманий результуючий коефіцієнт регресії вважається значущим.

Дані у таблиці 2.11 показують, що значення t для Y -перетину та коефіцієнтів регресії факторних величин $X.1 \dots X.5$ мають приблизно однакові значення.

Таблиця 2.11

Матриця кореляції

Параметр	Y	X.1	X.2	X.4	X.5
Y	1				
X.1	0,87368	1			
X.2	0,85596	0,98229	1		
X.4	0,92283	0,97273	0,92466	1	
X.5	0,88097	0,98584	0,98917	0,93827	1

Таким чином, попередні параметри дозволяють одержати нове рівняння регресії:

$$Y = - 15665 - 2,6 X.1 + 1,05 X.4 - 16,13 X.5 + 23,08 X.6$$

Результати випробування даної кореляційно-регресійної моделі на наявність поліколінеарності показали, що між обраними факторами, відображеними у таблиці 2.11, немає високої або дуже високої кореляції.

Таким чином, цю модель можна використовувати як основний засіб для аналізу взаємозв'язку між рівнем прибутковості діяльності та джерелами фінансування й інструментами рентабельності. Цей аналіз є ключовим показником для визначення ефективності підприємницької діяльності та допомагає створити сприятливі умови для збільшення обсягу збору

сільськогосподарської продукції та її подальшого продажу. Прийняття та доведення доцільності такого підходу є результатом проведеного кореляційно-регресійного аналізу.

В сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від якості його продукції. В умовах ринку зі стійкою конкуренцією, якість стає вирішальним критерієм, що впливає на вибір споживача. Сучасний ринок враховує багато факторів, але якість продукції має особливе значення. Тому для досягнення конкурентних позицій підприємство не може обмежуватися лише збутом звичайних товарів. Керівництво повинно прийняти за стратегічну мету "високоякісний продукт - перевага перед конкурентами" [25, 34].

Фермерське господарство "С(Ф)Г Анастасія" отримує значну частку прибутку від вирощування та реалізації озимої пшениці. Процес вирощування пшениці включає багато факторів, що впливають не тільки на її урожайність, але й на якість зерна. Однак, не завжди вибір сільськогосподарських товарів лише за правильними сортами може повністю задовольнити потреби.

Так само важливим є оптимальний вибір постачальника, який забезпечить нам ресурси високої якості за мінімальні витрати. Було вирішено використати логістичний підхід для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору постачальника, використовуючи метод інтегральної оцінки критеріїв вибору.

Логістичний аналіз - це методологічний підхід із застосуванням інструментів та технік для вивчення та оптимізації логістичних процесів у підприємствах та організаціях. Його основна мета полягає в аналізі ефективності логістичної діяльності з метою поліпшення управління ресурсами, вартісної структури, ланцюгів постачання та розподілу товарів або послуг [29, 49, 62].

Наш перелік критеріїв для логістичного аналізу виглядає наступним чином:

Сформовані критерії для логістичного аналізу пов'язані з:

- відстанню до постачальників (K1);
- постачанням точно в термін (K2);

- можливістю проміжного зберігання готової сільськогосподарської продукції у постачальників (К3);
- ціною закупівель (К4);
- технологічною якістю сировинних матеріалів (К5);
- умовами розрахунків (К6);
- гнучкістю обсягів постачання (К7);
- різновидами і умовами перевезення сировини (К8);
- якістю постачання (К9);
- додатковими послугами постачальників (К10).

Для подальшого застосування названих критеріїв і з метою створення безконфліктної системи незалежних критеріїв, ми проведемо випробування на логічну відповідність та відносну незалежність. Порівняння кожного критерію з іншими допоможе виявити, які критерії залежать один від одного, коли один з них повністю включає інший, а також які конфліктують, тобто коли один критерій протирічить іншому.

Тепер розглянемо матрицю логістичної оцінки критеріїв для вибору постачальника фермерського господарства "С(Ф)Г «Анастасія».

Для оцінювання важливості кожного критерію ми створюємо матрицю, де в клітинах вказуються номери тих критеріїв, які є важливішими у попарному порівнянні з іншими. Кількість переваг для кожного критерію нормалізується, що визначає його "важливість". Варто зауважити, що попарне порівняння критеріїв має суб'єктивний характер.

У стовпчику розташовуємо критерії в порядку їх важливості відповідно до відсоткових значень. Найбільш важливому критерію надається перше місце, а найменш важливому - останнє місце. Останній стовпчик таблиці формує послідовність критеріїв на основі їх важливості для загальної оцінки придатності постачальника.

Для оцінки кожного постачальника відповідно до обраних критеріїв, ми використовуємо експертний метод. Експерти ставлять оцінки за десятибальною

шкалою, де, наприклад, низька ціна отримує велику кількість балів, а велика відстань до постачальника - малу кількість балів.

Для знаходження зваженої оцінки за важливістю критеріїв, ми помножимо важливість кожного критерію на його відповідну експертну оцінку і отриманий результат ділимо на 100.

Щодо знаходження зваженої оцінки за ієрархічним коефіцієнтом, ми ділимо послідовне місце кожного критерію на максимальну суму оцінок, яка складає 56.

За результатами розрахунків, ми можемо виділити декілька видів критеріальних переваг, які пов'язані з:

- абсолютною логістичною перевагою (коли одна альтернатива має кількісну перевагу за зваженою оцінкою по важливості критеріїв, ієрархічному коефіцієнту та експертній оцінці).

- переконливою логістичною перевагою (коли одна альтернатива має перевагу за зваженими оцінками).

- суттєвою логістичною перевагою (коли одна альтернатива має перевагу за зваженою оцінкою по важливості критеріїв і експертною оцінкою).

- несуттєвою логістичною перевагою (коли одна альтернатива має перевагу за експертною оцінкою та зваженою оцінкою ієрархічного коефіцієнта).

- відсутністю логістичної переваги (це коли всі альтернативи мають переваги лише за однією оцінкою).

Усі одержані результати розрахунків представлені у таблиці 2.12.

Згідно з наданими розрахунками, ми приходимо до висновку, що постачальник ТОВ «Агросфера» демонструє абсолютну перевагу, оскільки він має найвищі результати за зваженою оцінкою важливості критеріїв (4,85), зваженою оцінкою за ієрархічним коефіцієнтом (0,95) та експертною оцінкою (52,1).

Задачу розробки стратегії для сільськогосподарського підприємства взяли на себе економічний відділ спільно з директором підприємства, а також з підтримкою бухгалтерського відділу, які надають консультаційні послуги у процесі розробки стратегії.

Таблиця 2.12

Логістичний критеріальний аналіз вибору постачальника для ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Критерій	Важливість, %	Ієрархічний коефіцієнт	Оцінка постачальників								
			ТОВ «Агросфера»			ТОВ «РСД»			ТОВ «Агропостач»		
			експертна	зважена		експертна	зважена		експертна	зважена	
				важливість	ієрархічний коефіцієнт		важливість	коефіцієнт		важливість	коефіцієнт
К5	16,23	0,01	1,0	0,17	0,03	4,1	0,66	0,08	1,1	0,17	0,03
К9	15,57	0,05	8,0	1,25	0,16	4,2	0,63	0,06	5,3	0,77	0,08
К2	14,34	0,06	2,1	0,28	0,05	5,3	0,73	0,08	6,1	0,85	0,12
К4	12,45	0,06	10,2	1,25	0,17	9,4	1,13	0,17	8,2	1,01	0,14
К8	11,12	0,08	2,2	0,23	0,05	1,3	0,12	0,03	2,4	0,23	0,05
К10	9,13	0,12	2,4	0,17	0,05	7,2	0,65	0,14	9,2	0,84	0,17
К7	8,45	0,14	3,4	0,24	0,06	2,1	0,18	0,05	6,3	0,52	0,12
К1	7,23	0,14	10,1	0,73	0,19	4,3	0,28	0,08	4,1	0,28	0,08
К3	5,57	0,17	9,3	0,51	0,17	3,1	0,16	0,06	1,3	0,07	0,03
К6	-	0,17	4,1	-	0,08	6,3	-	0,12	2,4	-	0,05
Σ	100,0	1,00	52,1	4,85	0,95	46,1	4,57	0,85	45	4,75	0,85

Для визначення стратегічних позицій використовується матриця Мак-Кінсі. Ми пропонуємо виділити три основні стратегічні зони - розширення асортименту, створення зовнішньоекономічних активностей та розвиток логістичної служби [25, 37]. Для простоти побудови даної матриці заповнимо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз рівня привабливості та конкурентоспроможності ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Індикатор	Коефіцієнт значущості			Ранги		
	СЗГ.1	СЗГ.2	СЗГ.3	СЗГ.1	СЗГ.2	СЗГ.3
Чинник привабливості ринку						
Бар'єр заходження на ринки	0,21	0,26	0,16	3,0	2,0	4,0
Темпи зростання ринків	0,152	0,21	0,31	4,0	4,0	3,0
Рівень конкурентного середовища	0,33	0,22	0,04	3,0	4,0	4,0
Рівень стійкості потреб споживачів	0,21	0,23	0,31	4,0	5,0	2,0
Рівень схильності до інфляції	0,16	0,14	0,22	3,0	4,0	3,0
Узагальнена оцінка	1,00	1,00	1,00	3,36	3,7	2,8
Чинник конкурентоспроможності						
Якість товарів	0,26	0,21	0,16	4,0	3,0	4,0
Рівень кваліфікація персоналу	0,21	0,32	0,21	3,0	5,0	3,0
Фактор іміджу господарства	0,22	0,23	0,32	4,0	3,0	4,0
Рівень виробничих потужностей	0,14	0,16	0,23	3,0	2,0	3,0
Схильність споживача до продукції	0,21	0,16	0,14	4,0	4,0	5,0
Узагальнена оцінка	1,00	1,00	1,00	3,67	3,71	3,77

Згідно з матрицею Мак-Кінсі, стратегії розширення асортименту, створення зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕД) та створення логістичної служби знаходяться в зоні вибіркового росту. Таким чином, рекомендована стратегія орієнтована на отримання максимального прибутку та пошук шляхів для переходу з стратегічної зони господарювання (СГП) до зони зростання. Важливо інвестувати кошти у найбільш прибуткові напрямки з мінімальними ризиками.

Для фермерського господарства "С(Ф)Г «Анастасія» найбільш доцільною є стратегія диверсифікованого зростання та розширення асортименту продукції. Однак, для досягнення більшої ефективності логістики та зберігання продукції,

рекомендується створити логістичний відділ. Це допоможе оптимізувати логістичну політику та забезпечити ефективний розподіл та зберігання продукції на ринку.

Для підвищення прибутковості підприємства необхідно проаналізувати еластичність попиту, що визначає взаємозв'язок між змінами цін та обсягами продажів (%). За допомогою існуючої статистики та з урахуванням дисконту, можна зробити висновок, що попит на продукцію підприємства в 2022 році майже досягає одиничної еластичності.

Для визначення типу конкурентного ринку використовується метод Харфіндела-Хіршмана (XXI або ННІ). Це економічний індекс, який використовується для оцінки ступеня концентрації ринку. Розроблений американськими економістами Орвілом Харфінделом і Мелвіном Хіршманом, метод XXI знаходить широке застосування в антимонопольних та регуляторних дослідженнях, допомагаючи оцінити рівень концентрації ринку.

Для розрахунку індексу XXI потрібно знати ринкові частки всіх компаній, що діють на даному ринку. Індекс визначається шляхом квадратичного додавання ринкових часток кожної компанії:

$$XXI = (S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_i^2 + \dots + S_n^2) \quad (1)$$

де $S_1, S_2, \dots, S_i, \dots, S_n$ - ринкові частки компаній на ринку.

Індекс XXI має значення від 0 до 10 000, причому:

Якщо індекс дорівнює 0, то ринок повністю конкурентний, а ринкові частки компаній рівномірно розподілені.

Якщо індекс наближається до 10 000, то ринок є монопольним, з однією компанією, що має практично повний контроль над ринком.

Індекс XXI допомагає оцінити ступінь концентрації ринку, визначити можливість виникнення монопольної ситуації та впливати на регулювання

ринкових відносин для забезпечення ефективної конкуренції та захисту інтересів споживачів.

На ринку досліджуваного сільськогосподарського сектору працюють 10 великих підприємств. Фермерське господарство "С(Ф)Г «Анастасія" має частку приблизно 10 %, друге підприємство – 16 %, третє – 14 %, три підприємства мають по 7 %, ще три - по 6 %, а решта - по 4 %.

Таким чином, індекс Харфіндела-Хіршмана розраховується так:

$$10^2 + 16^2 + 14^2 + 3 * 7^2 + 3 * 6^2 + 3 * 4^2 = 100 + 256 + 196 + 147 + 108 + 16 = 823.$$

Значення індексу Харфіндела-Хіршмана складає менше 1000, що свідчить про те, що концентрація на ринку не є надто великою.

Для досягнення високої ефективності важливо використовувати збалансовану політику ціноутворення, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємств на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПОЛПШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РОСЛИННИЦТВА У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «С(Ф)Г АНАСТАСІЯ»

3.1. Шляхи удосконалення категорійного менеджменту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" на основі оптимізації операційних процесів

Категорійний менеджмент в сільському господарстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління та оптимізації виробництва. Основна ідея категорійного менеджменту полягає в класифікації продукції та матеріалів на окремі категорії відповідно до їх характеристик, властивостей та важливості для господарської діяльності.

Основні ролі категорійного менеджменту в операційній діяльності ФГ "С(Ф)Г «Анастасія":

- скорочення витрат: Категорійний підхід дозволяє ефективніше управляти закупівлями та запасами, що допомагає знизити витрати на придбання сировини, добрив, насіння, обладнання та іншого необхідного матеріалу.

- удосконалення управління запасами: Завдяки категорійному менеджменту можливо краще розуміти потреби господарства в окремих категоріях продукції та забезпечувати оптимальний рівень запасів.

- вибір оптимальних постачальників: Вивчення та аналіз різних категорій товарів дозволяє обирати найкращих постачальників, що забезпечує отримання якісної продукції за оптимальними цінами.

- підвищення якості продукції: Зосередження уваги на категоріях продукції допомагає вдосконалити контроль якості та забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам.

- мінімізація ризиків: Аналіз категорій продукції дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та проблеми, що можуть вплинути на виробництво, та розробити стратегії їх уникнення.

- підтримка прийняття рішень: Категорійний менеджмент надає краще розуміння ситуації в господарстві, що допомагає зробити обґрунтовані та ефективні рішення.

Загалом, категорійний менеджмент для ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" створює системний підхід до управління різними аспектами сільського господарства, що сприяє збільшенню продуктивності, покращенню якості продукції та зниженню витрат, що має велике значення для стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Одним із головних завдань керівництва ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" є підвищення ефективності управління виробництвом, логістикою та товарною політикою. Цей процес підтримується інформаційним забезпеченням та системою підтримки для ухвалення управлінських рішень, що сприяє ефективному розпорядженню ресурсами.

Світовий досвід використання інтегрованих рішень, що входять до складу пакета SAP Business Suite, демонструє, що їх впровадження дозволяє організаціям більш ефективно виконувати ключові бізнес-процеси, спрямовані на конкретну галузь. Це також допомагає оптимізувати й реалізувати стратегії розвитку бізнесу та інформаційних технологій.

Такий підхід дозволяє успішно виконувати ключові завдання бізнесу, які пов'язані з реалізацією як основних, так і допоміжних бізнес-процесів підприємства (рис. 3.1).

SAP Business Suite є комплексним програмним забезпеченням, розробленим компанією SAP SE, яка пропонує інтегрований набір застосунків для управління бізнес-процесами в компаніях. Цей пакет включає різноманітні модулі, які охоплюють різні аспекти діяльності компанії, включаючи фінансове управління, управління ресурсами підприємства (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), управління ланцюгом постачання (SCM) та інші [33, 56].

Підприємства, незалежно від галузевої приналежності, мають можливість поетапно впроваджувати бізнес-додатки. Цей підхід дозволяє дотримуватися

певного графіку впровадження, враховувати специфічні потреби агробізнесу та економити кошти на кожному етапі реалізації проєкту.



Рисунок 3.1. Комплекс управлінських бізнес-процесів у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Основні компоненти SAP Business Suite, які можуть бути задіяні в управлінні операційними процесами у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»:

ERP: Модуль управління ресурсами підприємства дозволяє оптимізувати процеси управління фінансами, збутом, закупівлями, виробництвом, управлінням персоналом та іншими аспектами бізнесу.

CRM: Модуль управління взаємовідносинами з клієнтами допомагає забезпечити ефективне взаємодію з клієнтами, управляти замовленнями, обслуговуванням клієнтів і аналізувати дані про клієнтів.

SCM: Модуль управління ланцюгом постачання дозволяє оптимізувати управління запасами, логістику, планування виробництва та інші процеси у ланцюгу постачання.

SRM: Модуль управління взаємовідносинами з постачальниками спрощує та автоматизує процеси замовлення, управління контрактами та взаємодію з постачальниками.

PLM: Модуль управління життєвим циклом продукту дозволяє ефективно керувати процесами розробки, проектування та впровадження нових продуктів.

SNC: Модуль управління мережею постачання допомагає управляти взаємовідносинами з партнерами по ланцюгу постачання.

EHS: Модуль управління середовищем, здоров'ям і безпекою дозволяє контролювати ризики, пов'язані з екологічною безпекою та охороною здоров'я.

Цей набір програмних продуктів спрямований на забезпечення інтегрованого підходу до управління всіма аспектами бізнесу, що дозволяє компаніям підвищити ефективність своєї діяльності, знизити витрати і покращити якість обслуговування клієнтів. SAP Business Suite є одним із найпопулярніших рішень для великих підприємств та корпорацій, які прагнуть вдосконалити свої бізнес-процеси.

Впровадження структури рішення SAP Business Suite в ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» призведе до збільшення прозорості інформації, що надходить з різних відділів та бізнес-груп. Це в свою чергу сприятиме зростанню кількості прийнятих правильних рішень та усуненню вузьких місць в роботі підприємства.

Для визначення вузьких місць в реалізації бізнес-процесів ФГ "С(Ф)Г «Анастасія», взято приклад галузі рослинництва. Суть полягає в тому, що усі організаційні ресурси концентруються на виявленні та усуненні обмежень або конфліктів, які перешкоджають повному використанню потенціалу господарства (табл. 3.1).

Якщо ми розглядаємо ефективність управління в рослинництві загалом, то необхідно провести аналіз обмежень, що пов'язані з підтримувальними та обслуговуючими процесами в цій галузі. Створення ефективної моделі управління

може сприяти виконанню основних завдань управління існуючими ресурсами ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» без необхідності додаткових капіталовкладень.

Таблиця 3.1

Спектр операційних процесів та їх недоліки при виробництві рослинницької продукції у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Операційний процес	«Вузькі місця» операційного процесу
Аграрне виробництво	<p>Збитки врожаю через погодні умови</p> <p>Некваліфікований агротехнічний догляд за посівами</p> <p>Низька якість насінневого та посівного матеріалу</p> <p>Збитки врожаю через поганий стан доріг</p> <p>Затримка обробки ґрунту</p> <p>Недостатнє застосування мінеральних і органічних добрив</p> <p>Обмеження, пов'язані з фізичним розміщенням земельних ділянок</p> <p>Недостатні обсяги сільськогосподарської техніки та затримки, пов'язані з ремонтом техніки</p>
Перероблення та зберігання аграрної продукції	<p>Обладнання має обмежену потужність для обробки</p> <p>Складські приміщення перебувають у неналежному стані</p> <p>Сировина має низьку якість щодо фізіологічних характеристик</p>

Підсумовуючи основні дослідження, можемо виділити потенційні наслідки їх практичного застосування в ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»: підвищення продуктивності виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;

зменшення запасів та зниження витрат на зберігання сільськогосподарської продукції, кормів, добрив, насіння та паливно-мастильних матеріалів; зниження операційних витрат господарської діяльності; покращення якості сільськогосподарської продукції; зниження собівартості та ціни; прискорення виконання замовлення споживачів та покращення обслуговування; підвищення прибутковості аграрного бізнесу.

Аналіз та оптимізація структури товарного асортименту є важливим виробничим аспектом, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Для покращення структури товарного асортименту використовується АВС-аналіз, який полягає в ідентифікації та оцінці обсягів декількох ключових показників, частка яких у загальному обсязі вартісних показників є найвищою [3, 24].

Завдяки цьому аналізу можна сфокусуватись на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції та визначити реальні шляхи для збільшення обсягів реалізації. АВС-аналіз дозволяє ефективно визначити найбільш важливі та прибуткові позиції в асортименті, що сприяє більш ефективному управлінню та прийняттю рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

АВС-аналіз є корисним інструментом для використання в сільському господарстві для управління асортиментом продукції та оптимізації ресурсів. В контексті сільського господарства, АВС-аналіз може бути застосований для класифікації і оцінки різних аспектів діяльності у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»:

- аналіз товарного асортименту ФГ "С(Ф)Г «Анастасія": Застосування АВС-аналізу дозволяє ідентифікувати та оцінити продукти або культури, що мають найвищу вартість або вплив на прибутковість господарства. Це допомагає фокусуватись на ключових позиціях та оптимізувати склад асортименту;

- управління запасами ФГ "С(Ф)Г «Анастасія": АВС-аналіз може застосовуватись для класифікації запасів за їх вартістю. Він допомагає ідентифікувати найважливіші матеріали або добрива, які мають найбільший вплив на виробництво, та забезпечувати оптимальний рівень запасів;

- управління виробництвом ФГ "С(Ф)Г «Анастасія": АВС-аналіз може допомогти визначити найприбутковіші культури або тварини, що дозволяє краще зорієнтувати виробництво на найбільш ефективних напрямках;

- управління витратами ФГ "С(Ф)Г «Анастасія": АВС-аналіз дозволяє виявити великі витрати на певні продукти або послуги, тим самим допомагаючи управляти витратами та зменшити витрати на менш важливих позиціях;

- планування і рішення ФГ "С(Ф)Г «Анастасія": АВС-аналіз забезпечує підставу для прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на найбільш важливі та вигідні напрямки розвитку господарства.

При проведенні АВС-аналізу продукції в фермерському господарстві "С(Ф)Г «Анастасія", клас А включатиме продукцію, що складає 80,0 % від загального обсягу, клас В – 95,0 %, а інші продукти віднесуть до класу С. Це дозволить установити значущість та пріоритетність різних видів продукції для оптимізації виробництва та досягнення більш високої ефективності господарства. Детальний результат АВС-аналізу представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні параметри для здійснення АВС-аналізу асортименту основної продукції у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія"

Вид продукції	Частка у загальній сумі, %	Частка кумулятивним підсумком, %	Групи
Насіння соняшнику	40,40	40,40	А
Озима пшениця	17,80	58,20	А
Кукурудза на зерно	16,60	74,80	А
Інша продукція рослинництва	14,31	89,11	В
Ячмінь ярий	10,91	100,0	С
Всього по господарству	100,0	100,0	-

За допомогою ABC-аналізу було визначено види аграрної продукції, які можна віднести до групи А (ключові стратегічні товари), групи В (підтримувальні галузі бізнесу) та групи С (неконкурентні бізнеси). Групою А вважаються ті види товарної номенклатури, які становлять до 80 % загального обсягу товарної аграрної продукції.

До групи стратегічного виробництва та збуту (група А) входять такі види товарів, як насіння соняшнику, озима пшениця та кукурудза на зерно. Вони становлять 74,80 % від загального обсягу реалізації сільськогосподарської продукції протягом року. Продукція, що належить до групи В, займає меншу питому вагу - 14,30 % і вимагає ретельного аналізу стосовно подальшого виробництва у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

У категорію «С» включено вид продукції - ярий ячмінь, який становить 10,91% від загального обсягу. З урахуванням цих даних можна вирішити припинити виробництво цього продукту і замінити його на більш продуктивні культури, що мають попит на ринку. Цей вид продукції не вносить значний внесок у загальну вартість товарної продукції і вважається додатковим у конкурентній стратегії господарства.

Оскільки ярий ячмінь є менш цінним для підприємства, рекомендується розглянути можливість часткової заміни цього виду продукції на таку нішеву сільськогосподарську культуру, як сочевиця, яка наразі має значний попит у споживачів. Така заміна допоможе підвищити продуктивність фермерського господарства та забезпечити більш ефективну конкуренцію місцевому на аграрному ринку.

Для цього використовувався метод категорійного менеджменту як «частка аграрного ринку-темп росту аграрного ринку», який також відомий під назвою матриця БКГ. Матриця БКГ - це аналітичний інструмент, що використовується для стратегічного аналізу підприємства або організації. Вона допомагає визначити потенційні можливості і обмеження, зокрема, у галузевій диверсифікації. Матриця БКГ служить основою для розробки стратегічного плану підприємства. Вона допомагає керівництву зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також

визначити потенційні можливості для зростання та розвитку. Усі ці аспекти допомагають підприємству зосередитись на правильних стратегічних рішеннях та підвищити його конкурентоспроможність і стійкість на ринку [20, 26, 31].

Використаємо матрицю БКГ для визначення оптимального напрямку розвитку сільськогосподарської продукції в ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» з метою отримання стабільного прибутку. За допомогою цієї матриці будемо визначати, які види продукції потрібно розвивати, від яких можливо буде доцільно відмовитись, або в яких напрямках слід здійснити корекції для досягнення більш ефективного розвитку ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Параметри основних товарних категорій ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» на аграрних ринках

Індикатори	Товарні групи				
	Соняшник	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ріпак	Ярий ячмінь
Обсяги реалізації на місцевому ринку, тис. грн.					
2022 р.	465,8	265,1	154,6	98,3	138,5
2021 р.	592,7	284,8	278,7	215,8	136,8
Частка на місцевому ринку, %:					
ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»	3,93	1,89	1,85	1,43	9,01
Основний	3,51	1,74	3,56	1,32	1,14

конкурент					
-----------	--	--	--	--	--

Спочатку необхідно встановити річні темпи зростання місткості ринку і визначити відсоток ринку, який контролюється фермерським господарством на місцевому ринку.

Для визначення відносна частка ринку ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» порівнюється з долею ринку, яку контролює основний конкурент. Порівняння відбувається за кожною культурою. Одержані результати представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Тенденції зміни місткості місцевого аграрного ринку та доля ринку

Індикатори	Товарні групи				
	Соняшник	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ріпак	Ярий ячмінь
Темп зміни місткості місцевого аграрного ринку за один рік, %	128,4	108,7	181,5	220,4	99,8
Частка ринку, яка під контролем ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»	1,25	1,09	0,53	1,07	0,78

Отже, ми встановили темп зростання та відносну долю ринку для кожного типу сільськогосподарської продукції. Далі перейдемо до побудови матриці БКГ, для чого визначимо межі, які розділять поле матриці на чотири сектори:

- межа між високим (181,5%) та низьким (99,8%) темпами зростання місткості місцевого аграрного ринку.

- межа між товари-лідерами за часткою ринку (наприклад, соняшник з часткою 1,25) та товари-аутсайдерами (наприклад, кукурудза на зерно з часткою 0,53).

Після виконання цих розрахунків отримаємо матрицю БКГ, представлену на рисунку 3.2, яка відображатиме позицію кожного типу продукції на ринку відповідно до їх темпів зростання та часток ринку.



Рисунок 3.2. Модель стратегічного аналізу в системі категорійного менеджменту виробництва аграрної продукції ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Сільськогосподарська культура кукурудза на зерно потрапила до сектору "Реципієнт". Високий темп зростання у 181,5% свідчить про привабливість цього товару, але низька частка ринку (0,53) ставить під сумнів ефективність конкуренції з іншими вже діючими конкурентами. Відповідно для продукції групи "Реципієнт" (кукурудзи на зерно) пропонується застосування стратегії

інвестування. Ця стратегія передбачає масштабне розширення виробництва та прийняття значних ризиків для господарства. Крім того, її ціль - збільшити ринкову частку шляхом інтенсивного маркетингу. Для досягнення цієї мети можна скористатися популярними аграрними сайтами, рекламою та буклетами. Варто зазначити, що всі ці заходи потребують значних капіталовкладень.

Тому керівництву ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» потрібно прийняти важливе управлінське рішення: вкласти кошти в вирощування кукурудзи на зерно з великими ризиками або відмовитись від цієї сільськогосподарської культури та зробити інвестиції в інші напрямки. З іншого боку, варто врахувати, що ґрунтово-кліматичні умови Синельниківського району сприяють успішному вирощуванню кукурудзи на зерно і забезпечують відносно низькі витрати на технічне обслуговування цієї культури. Тому виключення кукурудзи на зерно з бізнес-портфеля ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» не може бути цілеспрямованим рішенням.

У секторі "Аутсайдер" з невеликими перспективами розвитку знаходиться культура ярий ячмінь. Рекомендованою стратегією для цієї продукції є елімінація, що означає часткове зменшення площ під вирощуванням ячменю серед інших культур. Це дозволить звільнити деякі кошти для підтримки галузі рослинництва та розвитку більш конкурентоздатних та перспективних культур. Зокрема, з огляду на сучасні тенденції в купівельній спроможності населення Синельниківського району Дніпропетровської області і передбачуваний активний розвиток рослинництва, пропонується впровадити нову нішеву сільськогосподарську культуру - сочевицю (червону). Ця культура може мати високий потенціал успіху на ринку та допоможе збільшити конкурентоспроможність господарства.

Сектор "Донор" включає в себе сільськогосподарські культури, такі як озима пшениця та соняшник, які приносять значні прибутки з невеликими фінансовими затратами. Вирощувані за вже встановленими сівозмінами, ці культури не потребують значних інвестицій у закупівлю аграрної техніки. Якщо така тенденція буде продовжуватись, то можна очікувати звільнення коштів, які можуть бути використані для підтримки продукції, що знаходиться у секторі

"Реципієнт", зокрема, культури - кукурудза на зерно. Пропонується впровадити стратегію, для успішного функціонування якої необхідно контролювати рівень витрат. Це допоможе забезпечити оптимальне використання ресурсів та збільшити ефективність вирощування цих культур для забезпечення стабільного прибутку.

Сільськогосподарська культура ріпаку належить до сектору "Лідер". Його продажі успішно зростають, і існують перспективи для подальшого розширення виробництва цього виду продукції. Однак важливо враховувати агротехнічні обмеження стосовно вирощування олійних культур у сівозміні ФГ "С(Ф)Г «Анастасія". Основною стратегією для даної продукції є стратегія підтримання конкурентної переваги, що передбачає декілька аспектів:

- нарощування частки ринку, яку вже займає ріпак, з метою посилення своєї позиції серед інших виробників;
- інвестування у галузь рослинництва для розширення обсягів виробництва ріпаку та збільшення його виробництва;
- розширення асортименту продукції ріпаку, щоб задовольнити різні потреби споживачів і збільшити його ринкову привабливість та ін.

Впровадження цих стратегій допоможе посилити позиції ріпаку на ринку і забезпечити стабільне зростання прибутку ФГ "С(Ф)Г «Анастасія".

Таким чином, за допомогою матриці БКГ було визначено, що доцільно частково знизити вирощування ячменю ярого. З урахуванням тенденцій розвитку нішевого бізнесу на аграрних ринках та активного розвитку галузі рослинництва у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія", пропонується розглянути новий напрямок - вирощування сочевиці. Це може стати перспективною альтернативою для господарства, дозволяючи розширити асортимент продукції і використовувати зростаючий попит на ринку.

3.2. Управління диверсифікацією аграрного бізнесу фермерського господарства на основі розвитку виробництва нішевих культур

Управління диверсифікацією для фермерського господарства "С(Ф)Г «Анастасія" відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та сталого розвитку аграрного сектору. Диверсифікація полягає у розширенні діапазону сільськогосподарської продукції, яку вирощує господарство, або розвитку нових напрямків діяльності, що допомагають зменшити залежність від однієї культури або ринку.

При цьому коли господарство залежить від однієї культури або продукту, воно стає вразливим до ризиків, таких як погодні катастрофи, хвороби рослин, зміни в ринкових умовах тощо. Диверсифікація допомагає зменшити ці ризики, оскільки збільшується шанс успіху в інших галузях. До того ж розширення асортименту продукції може призвести до збільшення потенційних доходів господарства. Різні культури та продукти мають різний попит на ринку, і диверсифікована господарська діяльність може дозволити отримувати прибутки з різних джерел. Крім того, вирощування різних культур може вимагати розвитку нових знань та навичок у фермерів. Це може збільшити їх професійні компетенції та дозволити ефективніше використовувати ресурси господарства. Також диверсифікація може спонукати фермерів до впровадження нових технологій та інновацій в господарську діяльність. Це може покращити ефективність виробництва та знизити витрати [19, 28, 37].

Ба більше, введення різноманітних культур у фермерському господарстві "С(Ф)Г «Анастасія" може допомогти зберегти родючість ґрунту та запобігти його виснаженню. Також диверсифіковані поля можуть забезпечити узгоджений розвиток рослинного та тваринного виробництва, збалансоване використання ресурсів і зниження ризику поширення шкідників та хвороб.

Управління диверсифікацією у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" вимагає аналізу ринкових тенденцій, оцінки ризиків, планування ресурсів та ефективного використання виробничих потужностей. Правильно реалізована диверсифікація може сприяти сталому розвитку сільського господарства і забезпечити позитивні результати для фермерів і галузі в цілому.

В сільському господарстві розрізняють ряд родів нішевих культур, які зазвичай не займають значних площ і вирощуються з метою задоволення певних потреб населення або для спеціальних цілей. Деякі з них включають: медичні рослини (вирощуються для отримання лікарських сировин, які використовуються в медицині та фармацевтиці. Прикладами можуть бути лаванда, ромашка, алое вера, женьшень і т. ін.); ароматичні рослини (ці рослини вирощуються для отримання ароматичних речовин, які використовуються в парфумерії, косметичі та ароматерапії. Це можуть бути лаванда, м'ята, розмарин, тим'ян і інші); кормові трави та бобові (рослини цієї категорії вирощують для викорму тварин, таких як корови, вівці, кози, свині, птиця і т. ін. Прикладами є люцерна, клевер, вика, суданська трава та горох); прянощі та спеції (вирощуються для використання в харчовій промисловості як прянощі, які надають стравам особливий смак та аромат. До цієї категорії належать перець, куркума, коріандр, кардамон і інші); гриби (вирощуються гриби для харчових цілей та використання в кулінарії, а також для отримання лікарських препаратів); виноград для виноробства (грона вирощуються для виготовлення вина. Це можуть бути як великі комерційні виноградники, так і невеликі господарства, що спеціалізуються на виноробстві); екзотичні фрукти та овочі (у деяких регіонах вирощують екзотичні фрукти та овочі, які зазвичай не є основною культурою, але можуть бути вигідними з комерційної точки зору. До таких відносять джекфрут, папайю, маракуйю та інші) [1, 18, 32, 45].

Ці нішеві культури можуть бути цікавим додатковим джерелом доходів для фермерів, а також сприяють диверсифікації сільського господарства, зменшуючи ризики, пов'язані з однобічним сільськогосподарським виробництвом. Однак їх вирощування вимагає досвіду та знань про специфіку кожного виду культури.

Раніше зазначалося, що з урахуванням тенденцій розвитку нішевого бізнесу на аграрних ринках та активного розвитку галузі рослинництва у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія», доцільно розглянути новий напрямок - вирощування сочевиці. Це може стати перспективною альтернативою для ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»,

дозволяючи розширити асортимент продукції і використовувати зростаючий попит на ринку.

Сочевиця (лат. *Cicer arietinum*), також відома як нут або горохова бобова культура, може розглядатися як нішева культура в сільському господарстві, особливо в певних регіонах світу [1].

Хоча сочевиця має деякі переваги як нішева культура, вона також може бути вразливою до деяких шкідників та хвороб, що потребує особливої уваги фермерів. Проте, зростаючий інтерес до здорового харчування і різноманітних культур може сприяти популярності сочевиці та допомогти розвивати її як нішеву культуру в сільському господарстві.

У США вирощування сочевиці також відзначилося зростанням, з 86 тисяч гектарів у той же період до 208,0–290,0 тисяч гектарів, що становить збільшення у 3,4 раза Для ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» пропонується сорт сочевиці «Лінза». Сорт вивели на Красноградській дослідній станції Інституту сільського господарства степової зони НААН [1].

Площа посіву сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія» пропонується на рівні 50 га. За допомогою таблиці 3.5. розрахуємо вигоди стосовно вирощування сочевиці у фермерському господарстві.

Таблиця 3.5

Прогнозування економічної ефективності щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Показник	2024	2025	2026
Ціна, тис. грн. / тонну	94,5	106,8	119,0
Врожайність з одного гектару, тонн	1,75	1,75	1,75
Площа, гектарів	50	50	50

Валовий збір, тонн	87,5	87,5	87,5
Товарна продукція, тонн	80,0	80,0	80,0
Виручка від реалізації, тис. грн.	7561,7	8542,8	9521,5

Прогнозується, що вартість продукції сочевиці впродовж 2024 року становитиме 84 гривні за 1 кілограм, у 2025 році, з урахуванням інфляції, збільшиться до 90 гривень за 1 кілограм, а в 2026 році вона становитиме 96 гривень за 1 кілограм. При цьому, урожайність сочевиці буде складати 1,75 тонни з 1 гектара. За результатами розрахунків з прибутками, виходить, що в 2024 році виручка від вирощування сочевиці становитиме 6720 тисяч гривень, за умови, що ціна за 1 тону буде 84 тисячі гривень, а урожайність складе 17,5 тонн з 1 гектара. В 2025 році, виручка досягне 7200 тисяч гривень, при ціні 90 тисяч гривень за 1 тону та урожайності 1,75 тонни з 1 гектара. Нарешті, у 2026 році передбачається виручка у розмірі 7680 тисяч гривень, при ціні 96 тисяч гривень за 1 тону продукції сочевиці.

Аналітичні показники щодо витрат з операційної діяльності представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Рівень витрат з операційної діяльності по проєкту щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія», тис. грн.

Показник	2024	2025	2026	Усього
Рівень прямих матеріальних витрат	2,04	8,26	16,62	26,8
Рівень прямих трудових витрат (заробітна платня та соціальні)	22,3	45,0	84,0	151,1

відрахування)				
Разом рівень прямих витрат	24,24	53,24	100,7	178,07
Рівень витрат на менеджмент та продаж	25,0	60,0	110,0	195,0
Рівень амортизації (15 %)	12,00	9,91	7,41	29,2
Усього рівень витрат на операційну діяльність	61,25	123,17	218,12	402,35

У таблиці 3.7 розраховано бюджет проєкту щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія».

Таблиця 3.7

Бюджет проєкту щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія», тис. грн.

Стаття доходів або витрат	2024	2025	2026	Усього
I - Грошові кошти на початок проєкту	220,8	7561,7	15697,8	23477,2
II - Надходження, у тому числі: - від господарської діяльності (виручка від реалізації)	7561,7	8540,0	9520,0	25620,0
III - Усього наявні грошові кошти	7780,7	16100,2	25217,8	49097,2
IV - Витрати, у тому числі: - з операційної діяльності	61,25	123,18	218,04	402,33
- з придбання насіння, добрив та ін.	115,62	201,35	315,84	632,77
- інші видатки (спеціальний одяг, комунальне господарство тощо)	43,18	78,24	141,25	262,32

V - Усього грошові виплати	220,8	402,41	674,87	1297,29
VI - Кошти наприкінці року	7560,0	15697,8	24542,3	47801,7

За даними бюджету проекту щодо вирощування сочевиці у фермерському господарстві "С(Ф)Г «Анастасія», з'ясовано, що на початку старту проекту заплановано вкласти 220,8 тисяч гривень. Очікується, що на кінець першого року виручка від реалізації становитиме 7561,7 тисяч гривень. У третьому році витрати проекту очікується, що будуть становити 674,5 тисяч гривень, зі збільшенням початкових коштів до 15697,8 тисяч гривень і в кінці року досягнуть 24542,9 тисяч гривень. Після цього, розрахована ефективність проекту вирощування сочевиці. Це включає визначення прибутків та витрат протягом трьох років, амортизації, коефіцієнта дисконтування, чистих грошових потоків, дисконтованих грошових потоків, дисконтованих прибутків та дисконтованих витрат. Вхідна інформація для цих розрахунків занесена у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Динаміка прогнозованих індикаторів ефективності проекту щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія"

Індикатор	2024	2025	2026
Рівень зиску за проектом, тис.грн.	7561,7	8542,8	9521,5
Рівень поточних витрат за проектом, тис. грн.	220,8	402,9	674,3
Рівень амортизаційних витрат, тис. грн.	12,2	9,8	7,5
Коефіцієнт дисконтування	0,8334	0,6945	0,5789
Рівень чистих грошових потоків, тис. грн.	7351,4	8146,8	8853,2

Рівень дисконтованих грошових потоків, тис. грн.	4127,3	5658,4	5124,2
Рівень дисконтованого грошового потоку з початку експлуатації проєкту, тис. грн.	4127,5	9784,5	14908,2
Рівень дисконтованих вигод, тис. грн.	4298,5	3931,4	3508,4
Рівень дисконтованих витрат, тис. грн.	184,5	278,3	391,2

Результати розрахунків свідчать про те, що проєкт з вирощування сочевиці загалом є економічно ефективним. Бо коефіцієнт вигоди-витрати перевищує одиницю і становить 13,8 гривень. Це говорить про те, що загальний дохід перевищує витрати. Період окупності проєкту становить 0,55 року, а це означає, що витрати будуть повністю компенсовані через цей час, а також теперішня вартість проєкту перевищує суму вкладених коштів. Наступним кроком є розрахунок кількісного аналізу ризику по проєкту вирощування сочевиці. Для цього необхідно знати певні вихідні дані. Усі ці дані будуть внесені у допоміжну таблицю 3.9 для подальшого аналізу проєктних ризиків.

Таблиця 3.9

Параметри для кількісного аналізу ризиків проєкту щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Рівень ймовірності отримання доходів	Сочевиця		Обсяг реалізації, кг
	Рівень собівартості, грн. за кг	Ціна, грн. за кг	
0,500	64,3	94,5	80 000
0,250	75,6	106,8	80 000

0,250	87,2	119,0	80 000
-------	------	-------	--------

Сума постійних витрат на проект вирощування сочевиці складає 220,8 тисяч гривень. Проведемо аналіз ризику для проекту вирощування сочевиці. На цьому етапі ми визначимо можливі значення доходу, середнє очікуване значення доходу, відхилення, середньоквадратичне відхилення, а також значення коефіцієнта варіації. Після розрахунків, отримані дані будуть внесені в таблицю 3.10 для подальшого аналізу ризиків.

Таблиця 3.10

Розрахунок даних для виявлення ризиків проекту щодо вирощування сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія»

Ймовірність отримання доходів	Можливі значення доходів	Рівень заженого доходу
0,500	2196000	1098000
0,250	2276000	569000
0,250	2324000	581000
1,0	x	2 248 000

Здійснені розрахунки показали, що можна очікувати дохід від проекту в розмірі грн. $\pm 3,0\%$. Зазвичай, проекти з меншим значенням коефіцієнта варіації відображають менший ризик. Таким чином, після проведення розрахунків щодо проекту вирощування сочевиці можна зробити висновок, що запропонований проект повністю окупиться протягом 0,55 року за бюджетом у розмірі 220,8 тисяч гривень, і можлива отримання прибутку у розмірі 2 248 000 гривень $\pm 67 000$ гривень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узгодженість між стратегією і тактикою допомагає забезпечити ефективність та успішність діяльності організації, дозволяє впевнено реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати заздалегідь спланованих результатів. Стратегія встановлює загальні цілі та визначає курс дії, а тактика забезпечує реалізацію цього курсу на практиці. Стратегічний менеджмент є важливим інструментом для досягнення успіху організації, сприяє збереженню конкурентних переваг та забезпечує стійке та ефективне функціонування на ринку. Стратегічний розвиток орієнтований на планування та впровадження довгострокових стратегій та ініціатив з метою покращення діяльності організації, досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого успіху в майбутньому. Цей підхід спрямований на створення конкурентних переваг, збільшення ринкової позиції, розширення асортименту продукції або послуг, покращення ефективності та ефективності діяльності організації.

2. Стратегія та бізнес-процеси є взаємопов'язаними концепціями, які впливають на успішність функціонування організації і досягнення її цілей. Вона визначає головні напрямки діяльності, ресурси та здібності, які використовуються для досягнення конкурентної переваги та успішності на ринку. Стратегія визначає те, куди і як організація планує рухатися в майбутньому. Бізнес-процеси є

послідовністю дій і операцій, які виконуються в організації з метою досягнення конкретних цілей. Вони визначають, які кроки потрібно виконати, щоб реалізувати стратегію та забезпечити функціонування організації. Бізнес-процеси включають в себе різноманітні дії, які охоплюють всі аспекти діяльності організації, від виробництва продукції до обслуговування клієнтів. Свідома взаємодія між стратегією та бізнес-процесами є ключовим фактором для успіху організації. Стратегія визначає загальний курс дій, а бізнес-процеси забезпечують практичне втілення цієї стратегії на всіх рівнях організації. Вдале поєднання стратегічного бачення з ефективними бізнес-процесами дозволяє організації створювати, постійно вдосконалювати та реалізовувати стратегії, необхідні для її розвитку і конкурентоспроможності на ринку.

3. Аграрний менеджмент є надзвичайно важливим в контексті сільського господарства і агробізнесу. Це специфічна галузь менеджменту, яка орієнтована на управління підприємствами з метою досягнення оптимальних результатів у виробництві сільськогосподарської продукції та забезпечення її ефективної реалізації на ринку. Аграрний бізнес може розглядатися як об'єкт управління, оскільки він є складною системою, яка включає різноманітні процеси, ресурси, фактори та залежить від впливу зовнішнього середовища. Управління аграрним бізнесом передбачає планування, організацію, координацію та контроль діяльності з метою досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення його стійкого розвитку. Загалом аграрний менеджмент відіграє важливу роль у розвитку сільськогосподарської галузі, забезпечує стійкий розвиток компаній, підвищення рентабельності виробництва та покращення якості життя сільських територій.

4. Фермерське господарство «С(Ф)Г «Анастасія» розташоване у с. Вільне в Синельниківському районі Дніпропетровській області. Основна діяльність господарства полягає у виробництві та первинному обробленні зернових та бобових культур, а також насіння олійних сільськогосподарських культур. Площа землекористування фермерського господарства протягом останніх 5 років була відносно стабільною і становила близько 2300 га. Аналіз якісного стану свідчить

про зниження вартості основних активів у 2022 році на третину (33,5%) - з 28874 тис. грн. до 19205 тис. грн. Це стосується також більшості інших показників, включаючи різноманітні коефіцієнти. Таким чином, загальна динаміка показників руху основних активів вже не може вважатись позитивною. Незважаючи на це, керівництво все ще планує проводити оновлення основних активів з метою підвищення продуктивності виробництва. Якщо ми все ж таки врахуємо п'ятирічний період, то можна помітити, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 27,4%. Це збільшення було досягнуто завдяки закупівлі нової сільськогосподарської техніки до початку війни. Також фондоозброєність зросла на 5,1%. За той самий період, фондооснащеність знизилась на 9,5%, що свідчить про зменшення рівня інтенсивності виробництва.

5. Структура витрат майже не зазнала змін, хоча самі витрати на виробництво збільшились. Найбільшу частку витрат складають матеріальні витрати, які в 2022 році становлять 82,5% від загальних витрат. Загалом аналіз рівня прибутку та рентабельності свідчить про те, що у 2022 році фактично усі показники ефективності порівняно з довоєнним 2021 р. скоротилися. Зокрема, обсяг прибутку зменшився на рівні 3,3 %. Це передусім відбулося внаслідок підвищення цін на ресурси. Протягом досліджуваного періоду рівень рентабельності залишався нестабільним, але знаходився у позитивному діапазоні. У 2022 році порівняно з 2021 р. рівень рентабельності зменшився на 12 відсоткових пункти. Зменшення рентабельності власного капіталу на 2 відсоткових пункти показує віддачу на вкладену гривню власного капіталу. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати керівництву фермерського господарства. Між тим ФГ «С(Ф)Г Анастасія» постійно отримувало прибуток протягом аналізованого періоду. З метою задоволення інтересів власників та реінвестування власного капіталу, прибуток підприємства розподіляється на дві частини: одна частина йде на внутрішнє споживання, а інша частина спрямовується на реінвестування. Зокрема, приблизно 70-80 % нерозподіленого прибутку спрямовується на реінвестиції.

6. Логістичний аналіз вибору основних постачальників ресурсів для ФГ С(Ф)Г «Анастасія» засвідчив, що ТОВ «Агросфера» демонструє абсолютну перевагу, оскільки він має найвищі результати за зваженою оцінкою важливості критеріїв (4,85), зваженою оцінкою за ієрархічним коефіцієнтом (0,95) та експертною оцінкою (52,1). Для фермерського господарства "С(Ф)Г «Анастасія" найбільш доцільною є стратегія диверсифікованого зростання та розширення асортименту продукції. Однак, для досягнення більшої ефективності логістики та зберігання продукції, рекомендується створити логістичний відділ. Це допоможе оптимізувати логістичну політику та забезпечити ефективний розподіл та зберігання продукції на ринку. Для досягнення високої ефективності важливо використовувати збалансовану політику ціноутворення, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємств на ринку.

7. Категорійний менеджмент для ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" створює системний підхід до управління різними аспектами сільського господарства, що сприяє збільшенню продуктивності, покращенню якості продукції та зниженню витрат, що має велике значення для стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Одним із головних завдань керівництва ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" є підвищення ефективності управління виробництвом, логістикою та товарною політикою. Цей процес має супроводжуватися інформаційним забезпеченням та системою підтримки для ухвалення управлінських рішень, наприклад ПЗ «SAP Business Suite». Це сприятиме зростанню кількості прийнятих правильних рішень та усуненню вузьких місць в роботі підприємства.

8. До групи стратегічного виробництва та збуту входять такі види товарів як насіння соняшнику, озима пшениця та кукурудза на зерно. Вони становлять 74,80 % від загального обсягу реалізації сільськогосподарської продукції протягом року. Продукція, що належить до групи В, займає меншу питому вагу - 14,30 % і вимагає ретельного аналізу стосовно подальшого виробництва у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія". У категорію «С» включено вид продукції - ярий ячмінь, який становить 10,91% від загального обсягу. Для продукції групи "Реципієнт"

(кукурудзи на зерно) пропонується застосування стратегії інвестування. Ця стратегія передбачає масштабне розширення виробництва та прийняття значних ризиків для господарства. Крім того, її ціль - збільшити ринкову частку шляхом інтенсивного маркетингу. При цьому продажі ріпаку успішно зростають, і існують перспективи для подальшого розширення виробництва цього виду продукції. Однак важливо враховувати агротехнічні обмеження стосовно вирощування олійних культур у сівозміні ФГ "С(Ф)Г «Анастасія». Основною стратегією для даної продукції є стратегія підтримання конкурентної переваги.

9. Управління диверсифікацією у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" вимагає аналізу ринкових тенденцій, оцінки ризиків, планування ресурсів та ефективного використання виробничих потужностей. За допомогою матриці БКГ було визначено, що доцільно частково зменшити вирощування ячменю ярого. З урахуванням тенденцій розвитку нішевого бізнесу на аграрних ринках та розвитку галузі рослинництва у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія", пропонується розглянути новий напрямок - вирощування сочевиці. Це може стати перспективною альтернативою для господарства, дозволяючи розширити асортимент продукції і використовувати зростаючий попит на ринку. Для ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" пропонується сорт сочевиці «Лінза». Площа посіву сочевиці у ФГ "С(Ф)Г «Анастасія" пропонується на рівні 50 га. Здійснені розрахунки показали, що можна очікувати дохід від проекту в розмірі грн. $\pm 3,0\%$. Зазвичай, проекти з меншим значенням коефіцієнта варіації відображають менший ризик. Таким чином, після проведення розрахунків щодо проекту вирощування сочевиці можна зробити висновок, що запропонований проект повністю окупиться протягом 0,55 року за бюджетом у розмірі 220,8 тисяч гривень, і можлива отримання прибутку у розмірі 2 248 000 гривень $\pm 67 000$ гривень.

Окремі результати цих досліджень оприлюднені у матеріалах I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», яка відбулася 28 вересня 2023 р. у Полтавському державному аграрному університеті [66].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний ринок сочевиці (2022). URL: <http://agro-business.com.ua/ahramni-kultury/item/25189-ahramnyi-rynok-sochevytsi.html> (дата звернення 10.09.2023)
2. Amason, A., & Ward, A. (2020). Strategic management: From theory to practice. Routledge.
3. Dyer, J. H., Godfrey, P. C., Jensen, R. J., & Bryce, D. J. (2021). Strategic management: Concepts and cases. John Wiley & Sons.
4. Андрєва І. А. Психологічні основи сучасних технологій стратегічного управління. Соціальна робота в Україні: теорія і практика: науково-методичний журнал, 2013. № 1/2. С. 144-150.
5. Антонюк А.В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2020_6.pdf (дата звернення 18.09.2023)
6. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
7. Баглей, Р. (2022). Операційний менеджмент як складова частина ефективної системи управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47447/1/%D0%91%D0%B0%D0%B3%D>

[0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2.pdf](#) (дата звернення 15.09.2023)

8. Бакаєв Л.А. Кількісні методи в управлінні інвестиціями: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2000. 151 с.
9. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ, 2011. 240 с.
10. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом: навч. посіб. Чернівці, 2009. 112 с.
11. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські оберіги, 2015. 280 с.
12. Банько В.Г. Логістика : [навч. посіб.] / В.Г. Банько ; 2-е вид. К.: КНТЕУ, 2007. 332 с.
13. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
14. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект. Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал, 2011. № 8. С. 130-134.
15. Брикса, В. (2018). Етапи розвитку операційного менеджменту. Збірник тез Міжнародної студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 2, 76-76.
16. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
17. Вовк, О. М., Дудік, А. О. (2020). Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. Економічний простір, (162), 53-56.
18. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підручник. Львів: «Мангнолія 2006», 2008. 352 с.
19. Графська, О. І., Коркуна, І. І., Євдощенко, О. В. (2022). SWOT-аналіз як складова вдосконалення операційного менеджменту для підприємств дорожньої галузі. розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс, URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka3/13_02_23-4.pdf#page=12 (дата звернення 25.09.2023)

20. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навчальний посібник. К: Знання, 2008. 389 с.
21. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК, 2018. № 12, 42-50.
22. Дикань Н.В., Борисенко І.Г. Менеджмент: навчальний посіб. К: Знання, 2008. 388 с.
23. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
24. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами: навч. посіб. К.: «Кондор», 2010. 172 с.
25. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка. 2010. № 3. С. 69-72.
26. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки. - К., 2012. 448 с.
27. Заїка, О. (2022). Роль методів операційного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств України. Матеріали конференцій МЦНД, (15.04. 2022; Львів, Україна), 16-17.
28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.
29. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2010. 346 с.
30. Корецький М.Х., Дацій О.І., Дегтяр А.О. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
31. Кравченко О.О. Сценарне планування і прогнозування: монографія. К.: ДЕТУТ, 2013. 300 с.
32. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін : монографія. К. : ЦУЛ, 2016. 596 с.
33. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів, 2005. 684 с.

34. Коробка, С. В. (2020). Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір, (153), 71-74.
35. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2010. 204 с.
36. Ляшенко П.В. Удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві / П.В. Ляшенко ; наук. керівн. Л.М. Болдирєва // Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 408–410.
37. Мазур К. В.; Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства. : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
38. Менеджмент: Теорія і практика: навчальний посібник / заг. ред. Мошека Г.Є. Київ: Атіка, 2007. 584 с.
39. Митний кодекс України. № 4495-VI.
40. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
41. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: [колект.] монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 182 с.
42. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.В. Пастухова. К.: КНТЕУ, 2002. 302 с.
43. Пастух, К. (2021). Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління, (1 (7)), 195-215.
44. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.
45. Правдюк, Н. Л., Лепетан, І. М., Бурко, К. В. (2020). Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект. монографія. Вінниця: Кушнір ЮВ, 2020. 448 с.
46. Рибалко-Рак, Л. А., Гусаковська, Т. О., Опришко, В. І. (2023).

Операційний менеджмент в умовах цифровізації економіки. С. 94-95. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12895/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2023_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%201_removed.pdf (дата звернення 23.09.2023)

47. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с

48. Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг / за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с.

49. Тарасюк Г.М. Управління проектами: підручник / Г.М. Тарасюк. К.: Каравела, 2004. 344 с.

50. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

51. Федюнін, С. А., Плевако, Н. О., Філоненко, М. Ю. (2020). Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, (3), 45-49.

52. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. - К.: Академвидав, 2007. 607 с.

53. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – К.: Кондор, 2009. 434 с.

54. Черленяк, І. (2020). Операційний менеджмент фірми та виклики глобальної модифікації ринків. Геополітика України: історія і сучасність, (1 (24)), 109-118.

55. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2006. 687 с.

56. Яременко В., Сліпушко О. Новий тлумачний словник української мови К.: Аконт, 2000. Т. 2. 912 с.

57. The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 05.10.2023)

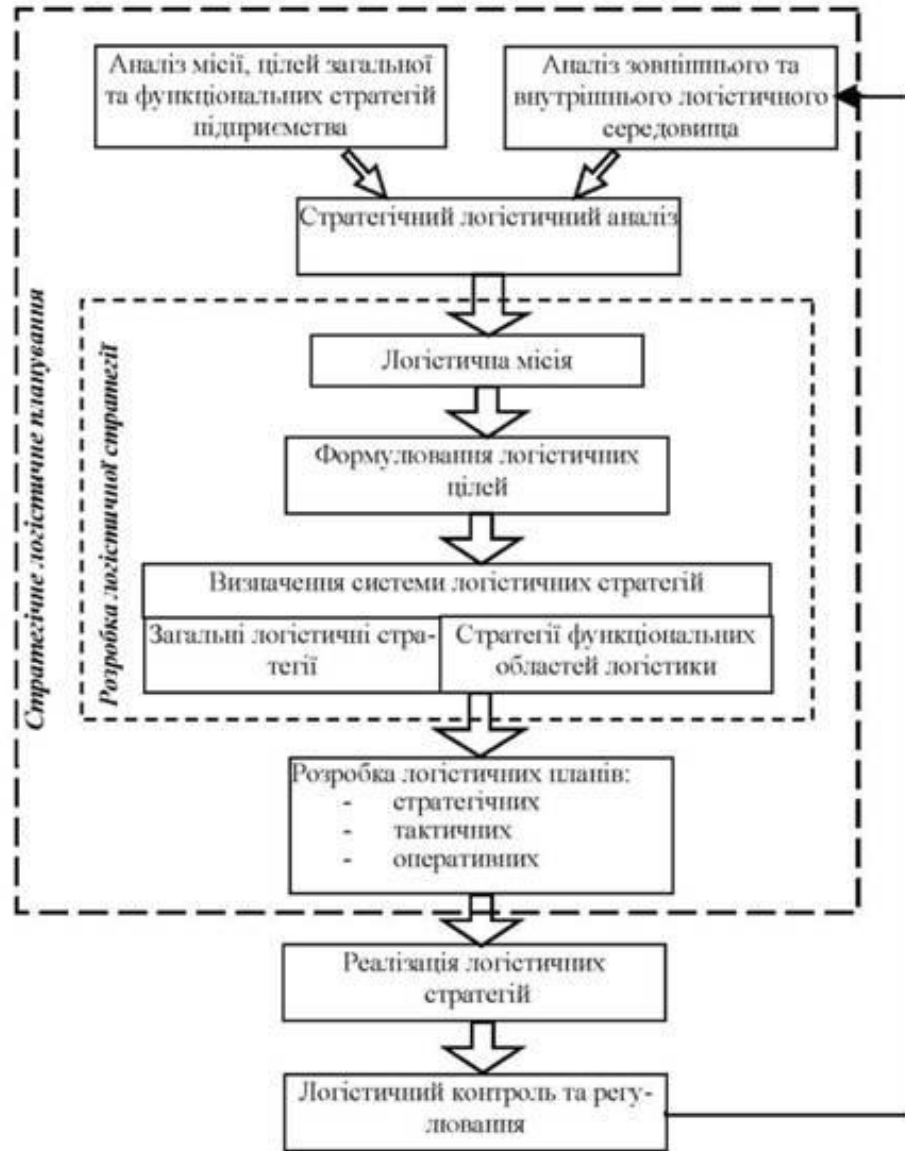
58. Henry, A. (2021). Understanding strategic management. Oxford University Press.

59. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
60. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
61. Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
62. Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (re) view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 151-190.
63. Sutherland, J. (2017). *Key concepts in strategic management*. Bloomsbury Publishing.
64. Burlov, V. G., Abramov, V. M., Istomin, E. P., Fokicheva, A. A., & Sokolov, A. G. (2018). The methodological basis for the strategic management of territory development. *Proceedings of the 18th International Multidisciplinary Scientific GeoConferences, Albena*, 483-490.
65. Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
66. Лук'яненко В., Шмалько П. Адаптивне управління стратегічним розвитком малого агробізнесу в умовах нестійкої економіки. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 204-206.

ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи стратегічного управління логістичними бізнес-процесами



Додаток Б

Елементи стратегічного плану та його особливості

Елементи, які пов'язані з:	Характеристика елементів стратегічного плану
----------------------------	--

Стратегічним управлінням	Дослідження конкурентного оточення; Створення ефективної логістичної системи; Визначення загальної місії та логістичних цілей підприємства; Розробка оптимальної організаційної структури компанії; Аналіз існуючих стратегій підприємства; Оцінка методів, які забезпечать виконання розроблених планів.
Менеджментом матеріальних потоків	Створення ефективної організаційної системи для контролю матеріальних потоків шляхом досягнення оптимального рівня взаємодії між різними учасниками логістичного процесу.
Фінансовим менеджментом	Оцінка прибутковості (чи збитковості) діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів; Визначення методів зниження витрат у ключових областях; Аналіз основних фінансових показників організації; Розробка плану управління фінансовими потоками; Оцінка фінансових ризиків.
Менеджментом персоналу	Аналіз стратегії управління персоналом; Створення оптимального штатного розкладу; Планування програми підготовки персоналу; Визначення форм та систем оплати праці; Розробка гнучких систем стимулювання праці; Оцінка способів підвищення продуктивності праці.
Управлінням постачанням	Оцінка інфраструктури та ресурсної бази підприємства; Визначення оптимального рівня виробничої спеціалізації ("виробництво чи закупівля"); Розробка стратегії збереження та використання ресурсів; Порівняльний аналіз та вибір постачальників; Встановлення партнерських відносин з постачальниками.
Виробничим менеджментом	Оцінка потенціалу виробництва; Визначення найбільш підходящої технології виготовлення; Розробка плану виробництва; Систематизація заходів для оптимізації виробничого процесу; Аналіз можливостей скорочення запасів напівфабрикатів та внутрішньовиробничих переміщень.