

**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

« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФЕРМЕРСЬКОМУ
ГОСПОДАРСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Ксенія СТУЛІЙ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи
Стулій Ксенії Олександрівні

- Тема роботи:** «Менеджмент бізнес-процесів у фермерському господарстві»
керівник роботи: Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2024 року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Балак В.Є.», результати фінансової та економічної звітності, статутні документи ФГ, вітчизняні та іноземні публікації з менеджменту бізнес-процесів і т. ін.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити сутність підприємництва та його актуальні тенденції в аграрному секторі; 2) проаналізувати особливості управління бізнес-процесами та економічну ефективність функціонування підприємства; 3) описати принципи організації виробництва на фермерському господарстві "Балак В.Є."; 4) оцінити економічну ефективність використання ресурсів у господарстві; 5) розглянути заходи для поліпшення управління бізнес-процесами на цьому підприємстві; 6) виявити можливість підвищення економічної ефективності виробництва та переробки тваринницької продукції у фермерському господарстві "Балак В.Є.".
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 - Склад і взаємозв'язок засобів виробництва та фондів ФГ «Балак В.Є.»
 - Узагальнені результати експертного оцінювання загроз розвитку ФГ «Балак В.Є.»

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 і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 р.	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 р.	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 р. – лютий 2024 р.	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 р.	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 р.	

Здобувач

Ксенія СТУЛІЙ

Науковий керівник

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

7

1.1. Сутність і роль підприємництва в економіці та його сучасні
тенденції в агробізнесі

7

1.2. Поняття і види менеджменту та особливості бізнес-процесів в АПК 10

1.3. Оцінка економічної ефективності управління виробничими фондами
та бізнес-процесами

15

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ 20

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства 20

2.2. Ефективність управління ресурсним потенціалом та
маркетингово-логістичними каналами галузі тваринництва ФГ "Балак В.Є."

28

2.3. Організація стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві

33

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЦТВА ФГ «БАЛАК В.Є.»

37

2.1. Поліпшення стилю управління бізнес-процесами у фермерському господарстві

37

3.2. Розвиток управління бізнес-процесами у виробничому ланцюгу доданої вартості фермерського господарства

41

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Сьогодні аграрні підприємства знаходяться під тиском зростаючої конкуренції як на місцевому, так і на глобальному ринку. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє фермерам оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити якість продукції, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та зайняти вигідні позиції на ринку. За умов сучасних тенденцій у світовому сільському господарстві, фермерські господарства зобов'язані підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності виробництва для забезпечення стійкого розвитку. Це можливо за допомогою оптимізації бізнес-процесів, впровадження передових технологій та вдосконалення систем управління.

Сучасне фермерство все більше підкреслює значення використання передових технологій, таких як сільськогосподарська автоматизація, сучасні методи обробки даних (precision farming), а також використання цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів та прийняття рішень. До того ж сучасні споживачі все більше вимагають відповідності продукції найвищим стандартам якості та екологічності. Отже, фермерські господарства повинні

впроваджувати ефективні системи управління, щоб забезпечити контроль якості продукції на кожному етапі виробничого процесу.

Ну а високий рівень менеджменту бізнес-процесів дозволяє фермерам ефективно впроваджувати нові технології, відкривати нові ринки збуту, а також реагувати на нові вимоги та тенденції на ринку. Це дозволяє господарствам залишатися конкурентоспроможними та успішно адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що проблеми менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві залишаються вкрай актуальними у сучасному світі, і вирішення цих проблем є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектору економіки [14, 27, 35].

Метою даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз управління бізнес-процесами на сільськогосподарському підприємстві та визначення шляхів підвищення його ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні особливості менеджменту бізнес-процесів у системі підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження став процес виробництва та господарської діяльності фермерського господарства "Балак В.Є." у Дніпропетровській області.

У цій роботі були поставлені такі основні завдання:

- вивчити сутність підприємництва та його актуальні тенденції в аграрному секторі;
- проаналізувати особливості управління бізнес-процесами та економічну ефективність функціонування підприємства;
- описати принципи організації виробництва на фермерському господарстві "Балак В.Є.";
- оцінити економічну ефективність використання ресурсів у господарстві;
- розглянути заходи для поліпшення управління бізнес-процесами на цьому підприємстві;

- виявити можливість підвищення економічної ефективності виробництва та переробки тваринницької продукції у фермерському господарстві "Балак В.Є."

Для проведення досліджень було використано такі джерела інформації: річні фінансові звіти ФГ «Балак В.Є.», статут господарства, аналітичні дані управління статистики, дослідницькі роботи та фахова література з галузі менеджменту, економіки і інших відповідних галузей знань.

Для досягнення поставлених цілей у кваліфікаційній роботі використовувалися різноманітні методи дослідження, такі як монографічний, графічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, прогнозування, спостереження, анкетування, проектний підхід, сценарний метод та інші.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

1.1. Сутність і роль підприємництва в економіці та його сучасні тенденції в агробізнесі

Підприємництво є невід'ємною складовою сучасної економіки, а його роль в агробізнесі надзвичайно важлива через його вплив на розвиток сільськогосподарського сектору. Сутність підприємництва полягає у створенні нових можливостей, реалізації інновацій та використанні ресурсів для досягнення економічного зростання. В агробізнесі підприємництво проявляється у виробництві сільськогосподарської продукції, впровадженні новітніх технологій, впливі на ринкові відносини та створенні робочих місць.

Підприємництво є ключовим елементом будь-якої економіки і відіграє важливу роль у її розвитку та стабільності. У широкому розумінні, підприємництво означає створення, управління та розвиток підприємств з

метою отримання прибутку. Проте, підприємництво також може охоплювати ідеї, інновації, вирішення проблем і задоволення потреб, що необхідні для створення цінності та покращення якості життя. Однією з ключових рис підприємництва є ризик. Підприємники часто приймають на себе фінансові та особисті ризики, пов'язані зі створенням та веденням бізнесу. Вони готові вкладати власні кошти та зусилля в розвиток ідеї або продукту, не маючи гарантій успіху. Це ризиковане підприємницьке мислення та готовність до випробувань допомагають стимулювати інновації та зміну в економіці [5, 20, 38].

Підприємництво також сприяє створенню нових робочих місць та збільшенню виробництва товарів і послуг. Підприємці виступають катализаторами економічного зростання, вносячи нові ідеї, технології та методи у виробничі процеси. Вони створюють конкуренцію, яка сприяє підвищенню якості товарів і послуг, а також спонукає інших учасників ринку до постійного удосконалення. З іншого боку, підприємництво також може відігравати роль у соціальному розвитку. Багато підприємців спрямовують свої зусилля на розв'язання соціальних проблем, таких як безробіття, бідність, освіта та охорона здоров'я. Вони можуть створювати програми соціального підприємництва або вносити внески у благодійні організації, спрямовані на поліпшення якості життя вразливих груп населення.

А, отже, підприємництво в економіці відіграє рішучу роль у створенні економічного зростання, інновацій та соціального розвитку. Воно вимагає від підприємців впевненості, ризику та креативності, але також може приносити значні користі для суспільства в цілому.

Однією з основних ролей підприємництва в агробізнесі є стимулювання економічного зростання та розвитку. Підприємницька ініціатива стимулює конкуренцію, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищенню якості продукції та інноваційному розвитку. Підприємницька діяльність також відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та зменшенні відстаней між виробниками та споживачами.

У сучасних умовах аграрне підприємництво теж зазнає значних трансформацій. Однією з тенденцій є збільшення використання технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та блокчейн-технологій для оптимізації процесів виробництва та моніторингу якості продукції. Це дозволяє підприємствам збільшувати ефективність, знижувати витрати та вдосконалювати контроль над виробництвом [3, 17, 29].

Ще однією сучасною тенденцією є розвиток агротуризму та агробізнесу на основі екологічно чистого виробництва. Споживачі все більше цінують продукцію, яка вирощується без використання шкідливих хімічних добрив та пестицидів. Такі підприємства привертають споживачів як якісною, так і екологічно безпечною продукцією, що сприяє їхньому успіху на ринку.

Таким чином, підприємництво в агробізнесі має ключове значення для розвитку економіки та суспільства в цілому. Враховуючи сучасні тенденції, підприємства у сільському господарстві можуть досягати успіху, забезпечуючи якісну та екологічно чисту продукцію, впроваджуючи новітні технології та відповідаючи потребам ринку.

В сучасних умовах агробізнес продовжує еволюціонувати, відповідаючи на виклики економічних, соціальних та екологічних аспектів. Однією з ключових тенденцій є цифровізація сільського господарства, яка включає в себе використання даних, аналітики, дронів, сучасних машин та інших інноваційних технологій. Це дозволяє підприємствам вдосконалювати процеси виробництва, збільшувати врожайність та ефективність використання ресурсів. Іншою важливою тенденцією є розвиток агроекологічного підходу, який передбачає створення екологічно чистих та стійких агроecosystem. Застосування агроекологічних методів дозволяє зберігати біорізноманіття, зменшувати вплив на навколишнє середовище та забезпечувати стале виробництво продукції в узгодженні з природними процесами.

Також варто зазначити зростання інтересу до органічного виробництва та розвитку місцевих продовольчих систем. Постійне зростання усвідомленості споживачів щодо якості продуктів та їх впливу на здоров'я сприяє попиту на

органічні продукти. Тому багато підприємств у сільському господарстві переходять на органічне виробництво, що відповідає сучасним тенденціям ринку. У контексті глобальних змін клімату та природних катаклізмів, адаптація до змін клімату стає ключовою проблемою для агробізнесу. Відновлення ґрунтів, збереження водних ресурсів, розробка нових сортів рослин, які витримують стрімкі зміни клімату - це лише кілька напрямів, які розглядаються для забезпечення стійкості сільського господарства до змін клімату [13, 25, 40].

Отже, сучасні тенденції в агробізнесі показують важливість адаптації та інновацій для забезпечення сталого розвитку галузі. Впровадження цифрових технологій, розвиток екологічно чистого виробництва та адаптація до змін клімату є ключовими чинниками, які допомагають агробізнесу пристосуватися до сучасних викликів і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Крім того, однією з суттєвих тенденцій в агробізнесі є збільшення уваги до сталого виробництва та відповідального використання ресурсів. Сталість виробництва передбачає забезпечення потреб сьогодення, не компрометуючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це включає в себе раціональне використання ґрунтів, водних ресурсів, а також застосування ефективних методів контролю над пестицидами та добривами для збереження навколишнього середовища.

Одним з основних напрямків розвитку є також розширення мережі місцевих продовольчих систем. Місцеві продовольчі системи сприяють підтримці місцевих сільськогосподарських виробників та розвитку місцевого ринку, що сприяє зменшенню викидів CO₂ через скорочення відстаней транспортування продуктів та збільшення економічної стійкості регіону. Також важливою є роль інновацій у розвитку агробізнесу. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн, може значно покращити ефективність виробництва, дозволяючи підприємствам збільшити врожайність, знизити витрати та забезпечити високу якість продукції.

Крім того, варто відзначити зростання інтересу до агротуризму, який сприяє розвитку сільських територій, збереженню традиційних сільськогосподарських практик та розширенню місцевого ринку. Агротуризм також сприяє залученню додаткових доходів для фермерських господарств та підвищенню свідомості споживачів щодо процесів виробництва їжі [5, 21].

Тому сучасні тенденції в агробізнесі включають в себе стале виробництво, розвиток місцевих продовольчих систем, впровадження інноваційних технологій та зростання популярності агротуризму. Ці напрямки спрямовані на забезпечення сталого розвитку агробізнесу та відповідь на сучасні економічні, екологічні та соціальні виклики.

1.2. Поняття і види менеджменту та особливості бізнес-процесів в АПК

Управління бізнес-процесами є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, включаючи сектор аграрного виробництва. Теоретичні основи управління бізнес-процесами в аграрному виробництві тісно пов'язані з удосконаленням процесів виробництва, оптимізацією ресурсів та забезпеченням якісної продукції. Управління бізнес-процесами (UBP) є підходом до керування організацією, спрямованим на постійне вдосконалення та оптимізацію її ключових процесів для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе аналіз, моделювання, визначення, виконання та контроль процесів з метою підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості продукції.

В аграрному виробництві, де складність процесів часто вища через велику кількість факторів, таких як погодні умови, природні катастрофи та інші чинники, управління бізнес-процесами стає надзвичайно важливим. Воно дозволяє агробізнесу забезпечити ефективне використання ресурсів, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити стабільність в умовах невпевненості.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами включають методи та інструменти, такі як BPMN (Business Process Model and Notation), Lean Management, Six Sigma та інші. Ці підходи дозволяють стандартизувати процеси, виявляти та усувати непродуктивність, зменшувати затрати та підвищувати якість продукції.

Ефективність управління бізнес-процесами в аграрному виробництві визначається його впливом на ключові показники продуктивності, такі як врожайність, якість продукції, використання ресурсів та інші. Надійне управління бізнес-процесами дозволяє агробізнесу підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільний ріст та збільшити задоволеність клієнтів. Отже, теоретичні основи управління бізнес-процесами мають велике значення для аграрного сектору. Їх правильне застосування дозволяє оптимізувати виробничі процеси забезпечуючи ефективне використання ресурсів та підвищуючи якість продукції. Завдяки управлінню бізнес-процесами, аграрні підприємства можуть реагувати на зміни на ринку швидше та ефективніше, пристосовуючи свої стратегії до нових умов [10, 15, 41].

Однак, для досягнення максимальної ефективності управління бізнес-процесами у сільському господарстві необхідно враховувати специфіку цієї галузі. Наприклад, важливо враховувати сезонність робіт, залежність від природних факторів, таких як погода, та інші особливості агропромислового виробництва. Також потрібно враховувати соціально-економічний контекст та взаємодію з місцевими громадами. У цьому контексті, важливо використовувати інноваційні технології та аналітичні інструменти для оптимізації процесів виробництва та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, застосування сучасних систем моніторингу та аналізу даних дозволяє підприємствам в реальному часі контролювати процеси виробництва, виявляти потенційні проблеми та шукати шляхи їх вирішення.

Крім того, ефективне управління бізнес-процесами в аграрному виробництві передбачає залучення кваліфікованих кадрів та розвиток їхніх

навичок у сфері управління, аналітики та технологій. Це дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати нові методи та інструменти управління та забезпечувати стале покращення своєї діяльності [9, 12, 36].

Отже, теоретичні основи управління бізнес-процесами та їх ефективне застосування в аграрному виробництві відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. За допомогою цих інструментів та підходів агробізнес може оптимізувати виробничі процеси, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та високу якість продукції, що є ключем до успіху у сучасних умовах.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами та їх практичне застосування в аграрному виробництві є ключовими для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності галузі. Шляхом впровадження сучасних методів управління, інноваційних технологій та співпраці зі всіма зацікавленими сторонами, агробізнес може досягти ефективності, підвищити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток галузі. Проте важливо пам'ятати, що успіх управління бізнес-процесами в аграрному виробництві вимагає постійного вдосконалення, адаптації до змін в середовищі та впровадження передових практик та інновацій. Тільки так агробізнес зможе відповісти на сучасні виклики та забезпечити свій успішний розвиток у майбутньому.

Поняття і види менеджменту та особливості бізнес-процесів в аграрному секторі відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного та стабільного розвитку сільськогосподарського виробництва. У цьому есе розглянемо основні аспекти цих понять та їх значення для аграрного бізнесу.

Менеджмент є ключовою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, включаючи сільське господарство. Це комплекс систематичних підходів та стратегій, спрямованих на ефективне управління ресурсами, процесами та людськими потоками для досягнення поставлених цілей. У сільському господарстві менеджмент включає в себе планування

виробництва, організацію робочих процесів, контроль за виробничими показниками, управління персоналом та фінансовий аналіз [3, 7, 38].

Існують різні види менеджменту, які відрізняються за специфікою застосування та областю застосування. У сільському господарстві особливо важливими є такі види менеджменту, як стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент та управління якістю. Стратегічний менеджмент визначає основні напрямки розвитку господарства та виробничі стратегії, а фінансовий менеджмент забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів та забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Важливим аспектом управління в аграрному секторі є також бізнес-процеси. Бізнес-процес – це послідовність дій, спрямованих на виробництво продукції або надання послуги, які включають в себе певні етапи та процедури. У сільському господарстві бізнес-процеси можуть включати в себе посів, обробку ґрунту, збір врожаю, виробництво продуктів харчування, їх зберігання та реалізацію.

Особливості бізнес-процесів в аграрному секторі полягають у великій залежності від природних факторів, таких як погодні умови, рівень ґрунту, водних ресурсів тощо. Ці фактори можуть значно впливати на хід виробництва та результативність господарства. Також важливою особливістю є сезонність робіт та необхідність ефективного планування робочих процесів для забезпечення максимальної продуктивності та оптимального використання ресурсів.

Отже, розуміння понять і видів менеджменту, а також особливостей бізнес-процесів в аграрному секторі є ключовим для успішного управління сільськогосподарськими підприємствами. Застосування відповідних методів та стратегій дозволить підприємствам досягти ефективності, стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

У сучасних умовах аграрна сфера стикається з рядом викликів, серед яких зміни клімату, підвищення вимог споживачів до якості продукції, та швидкі технологічні та економічні зміни. Для ефективного управління агробізнесом

необхідно розуміти, що менеджмент та бізнес-процеси в цій галузі мають свої особливості, які потребують специфічного підходу [32, 42].

По-перше, аграрний сектор має справу з природними ресурсами та впливом природних факторів. Керування таким бізнесом повинно враховувати сезонність робіт, а також можливі ризики, пов'язані з погодними умовами, пестицидами, хворобами рослин і тварин. Ефективний менеджмент повинен бути гнучким і здатним адаптуватися до змін в середовищі, шляхом застосування інноваційних методів, таких як впровадження нових технологій для прогнозування погоди або використання органічних методів вирощування. По-друге, в аграрному виробництві існує багато виробничих процесів, які мають бути оптимізовані для забезпечення високої продуктивності. Від сівби і поливу до збирання врожаю та обробки продукції - кожен етап має велике значення для кінцевого результату. Тому ефективне управління бізнес-процесами включає в себе постійне вдосконалення технологій, впровадження автоматизованих систем та моніторингу якості продукції на кожному етапі. По-третє, успішне керівництво в аграрній сфері передбачає розуміння фінансових аспектів діяльності підприємства, включаючи управління бюджетом, оцінку ризиків і фінансовий аналіз. Особливо важливо мати ефективну фінансову стратегію, яка дозволить оптимізувати витрати та забезпечити стабільний потік прибутку.

Загалом, успішне управління агробізнесом вимагає комплексного підходу до менеджменту та бізнес-процесів. Це означає поєднання глибокого розуміння природних факторів з використанням сучасних технологій та стратегій управління для досягнення максимальної продуктивності, стійкості та конкурентоспроможності на ринку [6, 17, 23].

1.3. Оцінка економічної ефективності управління виробничими фондами та бізнес-процесами

Склад та взаємозв'язок засобів виробництва та фондів підприємства є ключовими аспектами ефективності його діяльності. Засоби виробництва включають усі матеріальні, технічні, фінансові та людські ресурси, необхідні для виробництва товарів або надання послуг. Ці ресурси можуть бути поділені на основні та оборотні.

Основні засоби виробництва - це капіталовкладення в постійне обладнання, будівлі, машини та інфраструктуру, які використовуються виробничим процесом протягом тривалого часу. Вони формують основний фонд підприємства. Основні засоби є необхідними для стабільного функціонування підприємства та його виробничої діяльності (додаток А).

Оборотні засоби виробництва - це ресурси, які споживаються або перетворюються в процесі виробництва із загальної сировини, палива, енергії та інших матеріалів. Вони включають запаси сировини, готової продукції, робочої сили та грошові кошти. Оборотні засоби допомагають забезпечити стабільність виробничого процесу та відповідність попиту на товари або послуги (додаток Б).

Фонди підприємства включають усі види ресурсів, що використовуються для забезпечення його функціонування та розвитку. Це включає як засоби виробництва, так і фінансові, технічні та людські ресурси, необхідні для здійснення всіх видів діяльності [1, 2, 19, 23].

Взаємозв'язок між засобами виробництва та фондами підприємства полягає в тому, що ефективне використання засобів виробництва забезпечує оптимальне використання фондів підприємства. Наприклад, належне управління основними засобами дозволяє збільшити продуктивність праці та знизити загальні виробничі витрати. В свою чергу, ефективне управління оборотними засобами допомагає зменшити надлишкові запаси та оптимізувати фінансові потоки.

Таким чином, склад та взаємозв'язок засобів виробництва та фондів підприємства визначають його конкурентоспроможність, стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі. Це важливий аспект управління

підприємством, який потребує уваги та планування з боку керівництва для досягнення успіху на ринку (рис. 1.1) [13, 30, 34].

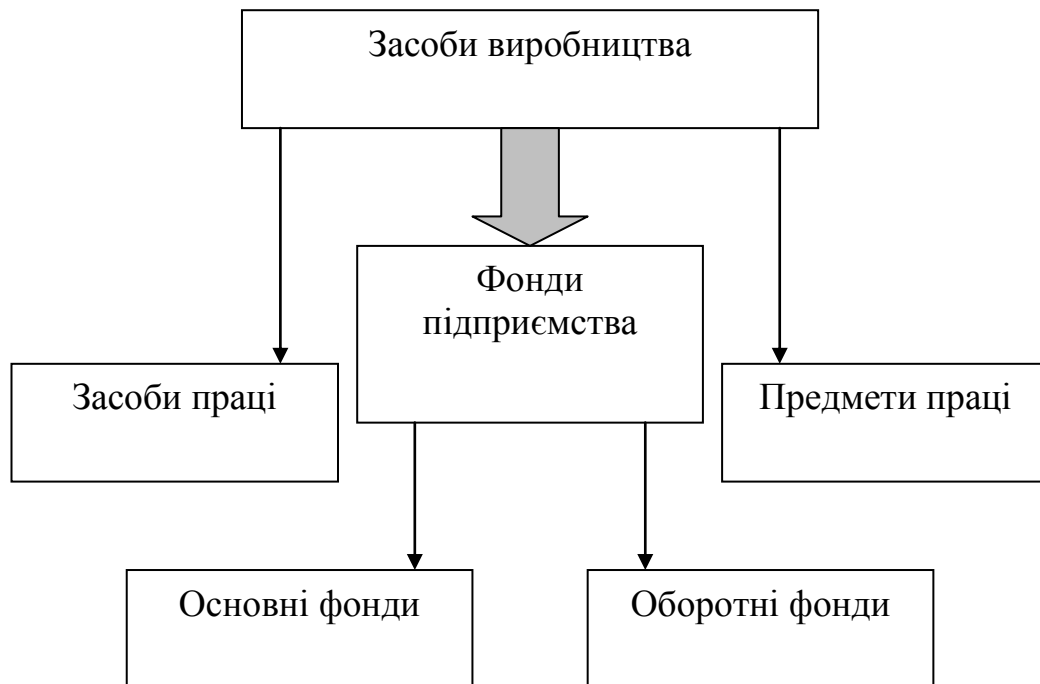


Рис. 1.1. Склад і взаємозв'язок засобів виробництва та фондів підприємства в системі управління бізнес-процесами [18, 25]

Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. Виробничі бізнес-процеси охоплюють усі етапи виробництва, включаючи постачання сировини, виробництво, управління запасами, маркетинг, продаж і обслуговування клієнтів. Ефективне управління цими процесами може значно покращити конкурентоспроможність підприємства та його фінансові показники.

Одним із ключових показників економічної ефективності управління виробничими бізнес-процесами є оптимізація витрат. Це включає в себе зниження виробничих витрат, оптимізацію використання ресурсів, управління запасами та раціоналізацію процесів. Шляхи досягнення цього включають в себе автоматизацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, аналіз та вдосконалення ланцюга постачання та управління якістю продукції.

Ще одним важливим аспектом є підвищення продуктивності. Ефективне управління виробничими процесами спрямоване на забезпечення максимальної використання ресурсів та оптимізацію часу, необхідного для виробництва продукції або надання послуг. Шляхи досягнення цієї мети включають в себе підвищення ефективності робочих процесів, впровадження систем управління якістю, навчання персоналу та використання новітніх методів виробництва.

Також важливим аспектом економічної ефективності управління виробничими бізнес-процесами є задоволення потреб споживачів. Забезпечення високої якості продукції або послуг, вчасна поставка та відповідність вимогам споживачів дозволяє підприємству займати стабільні позиції на ринку, залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток.

Загалом, ефективне управління виробничими бізнес-процесами включає в себе комплексний підхід до оптимізації та покращення усіх аспектів виробництва та управління підприємством. Це вимагає постійного аналізу, вдосконалення та впровадження нових методів та технологій з метою досягнення максимальної продуктивності, якості та конкурентоспроможності на ринку [10, 24, 41].

Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами також включає мінімізацію витрат на виробництво та максимізацію прибутковості. Це може бути досягнуто через оптимізацію використання ресурсів, включаючи працю, сировину, обладнання та інфраструктуру. Застосування ефективних стратегій управління виробничими процесами, таких як Just-in-Time або Lean Production, може допомогти зменшити запаси та зайві витрати, що відображається на загальних економічних показниках підприємства.

Додатково, важливим елементом є збалансоване управління ризиками. Виробничі бізнес-процеси піддаються впливу різноманітних факторів, таких як зміни в ринкових умовах, технологічні та природні ризики, та інші. Управління ризиками вимагає аналізу, оцінки та зменшення впливу негативних факторів на виробничі процеси, а також розробки стратегій для мінімізації втрат та

забезпечення стійкості підприємства. Крім того, економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами може бути підвищена шляхом інноваційного розвитку. Впровадження новітніх технологій, вдосконалення продукційних процесів та постійне покращення продуктів можуть сприяти збільшенню продуктивності та покращенню конкурентоспроможності підприємства [13, 42].

Ключовим завданням визначення державних пріоритетів в контексті інфраструктурного забезпечення підприємництва є планування: розвитку вузькоспеціалізованої науково-інноваційної інфраструктури; венчурних фірм з іноземним інвестором; державних центрів розповсюдження наукових знань; рекрутингових агенцій, які спеціалізуються на аутсорсингу персоналу для підприємництва. Зазначені ринкові "провали" середовища підприємництва в інноваційній економіці можуть виникати одночасно і зазвичай вони синергетично пов'язані між собою. Інноваційно-активний бізнес повинен функціонувати за таких умов, коли: по-перше - постійне впровадження інновацій стає невід'ємним мотивуючим елементом справедливої конкуренції між підприємствами за нові ринки збуту; по-друге - інноваційно-активні підприємства отримують довгострокові переваги на ринку (преференції від держави), а їх власники зацікавлені в результативних інноваціях, які користуються попитом серед населення та заохочуються державою [27].

Тобто ефективне управління виробничими бізнес-процесами є важливою умовою для успіху будь-якого підприємства в сучасному економічному середовищі. Це вимагає поєднання стратегічного бачення, технічних знань та керівництва для досягнення оптимальних результатів у виробництві, збуті та забезпеченні стабільності та зростання підприємства в цілому.

Використання інформаційних технологій також може суттєво підвищити економічну ефективність управління виробничими бізнес-процесами. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, систем моніторингу та аналізу даних дозволяє збільшити продуктивність, знизити витрати та вдосконалити контроль за процесами в реальному часі. Аналіз

великих обсягів даних (Big Data) дозволяє виявити тенденції та закономірності у виробничих процесах, що дозволяє керівництву приймати кращі стратегічні рішення.

Наприклад, системи планування виробництва (Enterprise Resource Planning - ERP) дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси планування, закупівлі, виробництва та логістики, що забезпечує оптимальне використання ресурсів і підвищує продуктивність підприємства. Також, впровадження систем управління якістю (Quality Management Systems) дозволяє знизити відхилення виробничих процесів та покращити якість продукції, що впливає на задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Також варто зазначити, що стеження за інноваційними тенденціями та постійне вдосконалення технологій також є ключовими аспектами економічної ефективності управління виробничими бізнес-процесами. Розвиток нових методів виробництва, впровадження енергоефективних технологій та роботизація процесів можуть допомогти знизити витрати та збільшити продуктивність, що позитивно впливає на фінансові показники підприємства [3, 16, 25, 41].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства

Фермерське господарство "Балак В.Є." зареєстроване у 2016 р. у м. Дніпрі. Голова фермерського господарства - Балак Віталій Євгенович. Статутний капітал – 1 млн. 109 тис. грн.

Класифікатор видів економічної діяльності - це система класифікації галузей економіки за видами діяльності. Вона визначається з метою уніфікації та стандартизації класифікації економічної діяльності для внутрішнього використання в статистиці, аналізі ринків, плануванні розвитку та інших сферах. КВЕД використовується для класифікації підприємств, організацій та фізичних осіб з підприємницькою діяльністю за основним видом їхньої діяльності. Він складається з численних розділів, в яких галузі економіки поділяються на підгалузі, групи, класи та підкласи відповідно до специфічних характеристик і характеру виробництва чи послуг.

Основні види економічної діяльності ФГ "Балак В.Є." пов'язані з такими КВЕД:

- розведенням овець і кіз;

- вирощуванням зернових, бобових, олійних, однорічних та дворічних культур;
- розведенням ВРХ молочної породи;
- виробництвом живої маси тварин;
- оптовою торгівлею зерном та кормами;
- переробленням молока, виробництвом масла і сирів.

Важлива складова його спеціалізації – виробництво продукції тваринництва.

Воєнний стан завжди є складним періодом для будь-якої країни, включаючи Україну. У таких умовах ринок продукції тваринництва стикається зі значними викликами та перешкодами, які впливають на всю ланцюжок виробництва, від фермерів до споживачів. Для розуміння ситуації необхідно проаналізувати основні аспекти цього питання.

По-перше, воєнний стан, як правило, призводить до порушення нормальної діяльності аграрного сектору. Загроза воєнного конфлікту може призвести до втрати доступу до земельних угідь, перерв у постачанні кормів, медикаментів та інших ресурсів, що необхідні для утримання тварин. Це може призвести до стресу для тварин та зниження продуктивності стада.

По-друге, воєнний стан може суттєво обмежити можливості експорту та імпорту тваринницької продукції. Обмеження на кордоні та небезпека перевезення можуть спричинити скорочення торгівлі тваринами та продукцією, що вплине на доходи фермерів та економіку в цілому.

По-третє, воєнний стан може збільшити витрати на утримання та захист тварин. Фермери можуть бути змушені витратити більше коштів на захисне обладнання та забезпечення безпеки стада в умовах загострення конфлікту. Це може призвести до зростання виробничих витрат та зниження рентабельності галузі [30, 33].

Однак, незважаючи на ці виклики, українські фермери можуть знаходити можливості в умовах воєнного стану. Наприклад, підвищений попит на м'ясо та молоко в умовах війни може стимулювати збільшення виробництва та

збільшення цін на ці товари. Крім того, воєнний стан може привернути увагу до внутрішнього ринку та стимулювати розвиток місцевого виробництва та обробки сировини. Урядова підтримка та інвестиції у тваринницьку галузь також можуть допомогти фермерам протистояти викликам воєнного стану. Запровадження спеціальних програм та пільг для сільськогосподарських підприємств сприятиме збереженню виробництва та стабільності галузі.

А, отже, воєнний стан може суттєво вплинути на ринок продукції тваринництва в Україні, але з відповідними заходами та стратегіями є шанси забезпечити стійкість та розвиток галузі навіть у складних умовах.

Динаміка основних показників фінансової звітності ФГ "Балак В.Є.» наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Динаміка основних показників фінансової звітності ФГ "Балак В.Є.», тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. (температура зміни у відсотках)
Рівень виручки від реалізації	18005,0	16800,5	17564,2	97,5
Обсяг прибутку (збитку)	-4000,5	-3000,2	-1025,4	-
Обсяги активів	4724200,4	4215200,6	5248797,0	111,1
Обсяги зобов'язань	3653300,2	3140300,4	3254897,3	89,0

Аналізуючи дані з цієї таблиці, можна зробити наступні висновки:

- виручка від реалізації зазнала невеликого зменшення в 2023 році до 97,5% від значення в 2021 році. Це може свідчити про те, що ФГ "Балак В.Є.» зазнає деяких труднощів у здійсненні продажів або зменшенні попиту на її товари чи послуги;

- збиток також зменшився у 2023 році, але цей показник відобразив втрати відносно попередніх років, що може бути наслідком різних факторів, таких як зростання витрат або зменшення доходів;

- обсяг активів підприємства збільшився на 111,1% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про те, що ФГ "Балак В.Є.» інвестувала в розвиток свого бізнесу або придбала нові активи;

- обсяг зобов'язань також зріс у 2023 році, але зменшення було меншим (89,0%) відносно зростання активів. Це може вказувати на те, що ФГ "Балак В.Є.» керує своїми фінансовими зобов'язаннями, щоб не допустити їх зростання у темпах, які перевищують зростання її активів.

У цілому, хоча деякі показники підприємства показали зниження у 2023 році, збільшення обсягів активів та менше збільшення зобов'язань можуть свідчити про певну стабільність компанії, але слід взяти до уваги падіння виручки та все ж таки наявність збитків, і ретельно розглянути стратегії для подальшого розвитку.

При основною проблемою є те, що у фермерське господарство «Балак В.Є.» тривалий час залишається збитковим, хоча ситуація у 2023 р. й дещо покращилася.

При цьому важливою складовою тваринницької галузі у ФГ «Балак В.Є.» є виробництво продукції вівчарства. Нині це малопоширений аграрний бізнес. Сьогодні за таким КВЕДом в Україні зареєстровано лише 328 юридичних осіб та 145 фізичних осіб-підприємців. Серед них і фермерське господарство «Балак В.Є.».

Вівчарство в Україні є традиційним галуззю сільського господарства, яка має великий потенціал для розвитку та впливу на економіку країни. Ринок

продукції вівчарства в Україні, хоча й зазнає певних викликів, проте залишається важливим гравцем на аграрному ринку.

Попит на продукцію вівчарства в Україні визначається як внутрішнім, так і зовнішнім споживанням. Внутрішній попит забезпечується в основному споживачами на внутрішньому ринку, такими як ресторани, готелі, супермаркети та приватні особи. За останні кілька років спостерігається зростання попиту на вівчарські продукти серед українських споживачів, зокрема на сир та м'ясо овець. Це пов'язано зі збільшенням свідомості споживачів про користь вівчарської продукції для здоров'я та її високою якістю.

Зовнішній ринок також відіграє важливу роль у формуванні попиту на українську вівчарську продукцію. Україна має великий потенціал для експорту вівчарських товарів, таких як м'ясо овець, сир та вовна, на ринки Європи та інших країн. Це відкриває перед українськими вівчарями можливості для розширення експортних ринків та збільшення обсягів продажів.

Проте, ринок продукції вівчарства в Україні також стикається з викликами. Серед них - недостатня інфраструктура, відсутність сучасних технологій виробництва, нерозвинена система маркування та сертифікації продукції. Ці проблеми ускладнюють експорт вівчарських товарів та конкуренцію на зовнішніх ринках. Для подальшого розвитку ринку вівчарської продукції в Україні необхідні реформи та заходи, спрямовані на покращення якості продукції, збільшення ефективності виробництва та розвиток експортної інфраструктури. Крім того, важливо підтримувати українських вівчарів за допомогою програм підтримки та стимулювання їхньої діяльності.

Тому ринок продукції вівчарства в Україні має значний потенціал для розвитку та зростання, проте для досягнення успіху необхідні комплексні заходи з модернізації галузі та підтримки вівчарів з боку держави.

Основні конкуренти ФГ «Балак В.Є.» на ринку продукції вівчарства:

- ТЗОВ «Тартаків-Агро»;
- ФГ «Лукачівка Еко»;

- ВКФ «Пілігрим»;
- ТОВ «Манагро»;
- ФГ «Тирлич - К»;
- ФГ «Мірина Майстерня»;
- ТОВ «Геозем-Макарів»;
- ФГ «Українець-Агро»;
- СГ ТОВ «Світанок»;
- ТОВ «ВКФ “Бородіно-А» та інші.

У світлі цих аспектів важливо, щоб фермери та виробники вівчарської продукції, зокрема й ФГ «Балак В.Є.», були готові до конкурентної боротьби на ринку. Це може включати в себе постійне вдосконалення технологій виробництва, збільшення якості продукції, розвиток маркетингових стратегій та пошук нових ринків збуту. Такий підхід дозволить підтримувати конкурентоспроможність та забезпечити успіх у сфері вівчарства в умовах зростаючої конкуренції.

Трудові ресурси в сільському господарстві визначаються не лише чисельністю працівників, але й їхнім рівнем кваліфікації, продуктивністю та умовами праці. Враховуючи значущість цієї галузі для економіки та соціального розвитку, важливо розглянути різні аспекти трудових ресурсів в сільському господарстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності трудових ресурсів і їх використання по роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньорічна чисельність залучених працівників на постійній або тимчасовій основі у галузі тваринництва	23	22	22	22	22	96,8
Середньорічна	16	16	16	16	14	82,5

чисельність залучених працівників на постійній або тимчасовій основі у галузі рослинництва						
Обсяг відпрацьованих тис. людино-годин	56	53	47	37	47	83,7
Обсяг відпрацьованих тис. людино-годин одним робітником	116	113	102	81	106	91,7

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що загальна середньорічна чисельність залучених працівників на постійній або тимчасовій основі у галузі тваринництва за період з 2019 по 2023 рік залишалася на стабільному рівні близько 22 осіб, що показує відносну стабільність цієї галузі. У той час як у галузі рослинництва спостерігалось зниження чисельності працівників з 16 осіб в 2019 році до 14 осіб в 2023 році, що може свідчити про тенденцію до оптимізації працівників або зміну у виробничих процесах.

При цьому обсяг відпрацьованих тис. людино-годин знизився з 56 тис. у 2019 році до 47 тис. у 2021 році, але потім знову зрос до 47 тис. у 2023 році. Це може вказувати на коливання у виробничому процесі та ефективності використання робочого часу. До того ж часу обсяг відпрацьованих тис. людино-годин одним робітником знизився з 116 у 2019 році до 81 у 2022 році, але потім знову зрос до 106 у 2023 році. Це може вказувати на зміни в організації праці та виробничих процесах, які впливають на продуктивність працівників.

Якщо ж порівняти показники 2023 року з 2019 роком у відсотках, можна побачити, що середньорічна чисельність працівників у галузі тваринництва залишилася на рівні 96,8%, тоді як у галузі рослинництва цей показник становить 82,5%. Обсяг відпрацьованих тис. людино-годин склав 83,7%, а обсяг відпрацьованих тис. людино-годин одним робітником - 91,7%. Ці цифри

вказують на загальну тенденцію до зниження ефективності роботи протягом років, але деякі показники зберігають високий рівень порівняно з 2019 роком.

Загалом аналіз цих даних дає уявлення про динаміку розвитку та ефективність галузей тваринництва та рослинництва протягом декількох років і може служити базою для подальшого аналізу та планування в цих секторах економіки.

Структура товарної продукції фермерського господарства є результатом впливу різних факторів, таких як специфіка господарства, ринкові умови, технологічні можливості та інші. Розуміння цих факторів дозволяє фермерам ефективно адаптувати своє виробництво до змін на ринку та забезпечити стале та прибуткове функціонування свого господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції ФГ «Балак В.Є.» у 2023 році

Товарна продукція	Питома вага у загальній структурі, %
Продукція вівчарства	25,3
Жива маса великої рогатої худоби	16,7
Молоко цільне	4,8
Інша продукція тваринництва	3,4
Разом по тваринницькій галузі	50,2
Зернові і зернобобові культури	21,0
Олійні культури (соняшник)	16,5
Інша продукція рослинництва	4,5
Разом по рослинницькій галузі	42,0
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	7,8
Разом по ФГ «Балак В.Є.»	100,0

За наведеними даними таблиці 2.3, продукція вівчарства займає 25,3% у загальній структурі товарної продукції ФГ «Балак В.Є.», що робить її одним з

основних сегментів у цій галузі. Проте, важливо врахувати інші складові галузі тваринництва, такі як жива маса великої рогатої худоби (16,7%) та молоко цільне (4,8%), які також представлені ФГ «Балак В.Є.» на ринку. Ці складові відіграють значну роль у конкурентній боротьбі, особливо в контексті споживчого попиту на м'ясо та молочні продукти.

У ФГ «Балак В.Є.» є також інша продукція тваринництва (3,4%). Ці види продукції товари також конкурують на ринку та мають свої власні споживчі сегменти. Поза галуззю тваринництва, конкуренція також приходить від рослинництва, зернових і зернобобових культур (21,0%), олійних культур (соняшник) (16,5%) та іншої продукції рослинництва (4,5%). Ці види продукції займають значну частку ринку та конкурують з продукцією вівчарства у споживчому вимірі. Нарешті, враховуючи реалізацію іншої продукції, робіт і послуг (7,8%), яка може включати у себе різноманітні додаткові продукти або послуги, такі як продаж тварин, транспортування тощо, диверсифікація галузей ФГ «Балак В.Є.» підсилюється.

Представлені дані свідчать про диверсифікацію продукції у ФГ "Балак В.Є.", що може бути важливим для зменшення ризиків і забезпечення стабільності доходів. Отже, диверсифікація галузей ФГ «Балак В.Є.» складається з різних аспектів, включаючи різноманітні види продукції та послуг, що представлені на аграрному ринку.

Наразі тваринницька галузь у ФГ "Балак В.Є." загалом є збитковою. Тому для успішного функціонування підприємства в цих галузях важливо розробляти ефективні стратегії конкуренції та використовувати ринкові переваги. Загалом аналіз даної таблиці дозволяє краще зрозуміти структуру та розподіл товарної продукції в аграрному підприємстві і визначити потенційні напрями розвитку та оптимізації виробництва.

2.2. Ефективність управління ресурсним потенціалом та маркетингово-логістичними каналами галузі тваринництва ФГ "Балак В.Є."

Ефективність використання ресурсного потенціалу галузі тваринництва є критичним аспектом для досягнення стабільності та успішності в сільському господарстві. Ресурсний потенціал включає в себе різні складові, такі як земля, праця, корми, вода, технології та інші матеріальні та нематеріальні ресурси, які можуть бути використані для виробництва тваринницької продукції. Ефективне використання цих ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні прибутковості галузі, збалансованому розвитку та сталому виробництві.

Один з ключових показників ефективності використання ресурсів - середні обсяги продукції на одиницю ресурсу. Аналізуючи надої на корову, середньодобовий приріст живої маси у великої рогатої худоби (ВРХ) та свиней, можна зробити висновок про те, як ефективно використовуються корми, праця та інші ресурси для отримання продукції. Наприклад, зменшення середньодобового приросту живої маси у ВРХ та свиней у 2021 році може вказувати на можливі проблеми у годівлі, умовах утримання або організації господарства, що може вплинути на загальну ефективність виробництва. Додатково, показники, такі як вихід поросят на сто свиноматок, також відображають ефективність використання ресурсів. Зниження цього показника може свідчити про проблеми у розведенні та утриманні свиней, а також може бути наслідком неефективного використання генетичного потенціалу тварин.

Зменшення середніх обсягів настригу вовни з вівці у 2022 році також є важливим показником. Це може вказувати на проблеми в годівлі, утриманні або управлінні стадом вівців, що може вплинути на ефективність виробництва вівчарської галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень продуктивності тварин у ФГ "Балак В.Є." по роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019

Середні обсяги настригу вовни з вівці, кг	2,1	1,8	2,0	1,6	1,7	80,9
Середньорічні обсяги надою на корову, кг	2427	2475	2498	2332	2263	93,6
Середньодобовий приріст живої маси ВРХ, г	503	534	278	392	503	100,0
Середньодобовий приріст живої маси свиней, г	185	162	172	178	163	88,9
Вихід поросят на сто свиноматок, гол.	731	817	629	602	398	53,2

Дані таблиці 2.4 показують, що структура товарної продукції фермерського господарства відображає склад та кількість різних видів продукції, яку господарство виробляє протягом певного періоду. Аналізуючи дані за роки 2019-2023, можна отримати важливу інформацію щодо продуктивності у виробництві вовни, молока та м'яса в господарстві.

Так, спостереження за середніми обсягами настригу вовни з вівці показує певні коливання протягом періоду. З 2,1 кг в 2019 році обсяг настригу зменшився до 1,6 кг у 2022 році, але знову зріс до 1,7 кг у 2023 році. Це може вказувати на зміни в умовах господарювання, управління худобою та можливі фактори, такі як погода або захворювання тварин. У той же час, середньорічні обсяги надою на корову показують стабільнішу тенденцію, з незначними коливаннями від 2427 кг у 2019 році до 2263 кг у 2023 році. Це може свідчити про ефективне управління годівлею та умовами утримання худоби.

Середньодобовий приріст живої маси великої рогатої худоби та свиней також показує певні зміни протягом років. Наприклад, приріст у ВРХ зріс з 503 г у 2019 році до 534 г у 2020 році, але потім спад до 278 г у 2021 році, але відновився до 503 г у 2023 році. У той же час, приріст у свиней показує спад з 185 г у 2019 році до 163 г у 2023 році. Вихід поросят на сто свиноматок також відображає певні зміни, зниження з 731 голови в 2019 році до 398 голов у 2023

році.

Отже, аналіз фермерського господарства «Балак В.Є.» відображає динаміку та тенденції у продуктивності виробництва вовни, молока, м'яса великої рогатої худоби та свиней протягом деякого періоду. Ця інформація може бути корисною для господарства для планування та оптимізації виробництва, а також для виявлення можливих проблем або тенденцій, які можуть вплинути на їхню діяльність.

Одним із важливих показників ефективності є обсяги витрат кормів на одиницю продукції кормових одиниць, які вказують на оптимальне використання кормів у процесі виробництва тваринницької продукції. Ефективне використання ресурсного потенціалу галузі тваринництва виявляється через зниження витрат кормів на одиницю продукції, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності цієї галузі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяги витрати кормів на кілограм продукції у ФГ «Балак В.Є.», кормових одиниць за роками

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Вовна	1,12	0,91	1,22	1,31	1,23	109,1
Приріст живої маси у вівчарстві	9,13	8,82	9,24	8,81	9,52	104,3
Молоко незбиране	1,75	1,84	1,92	2,41	1,83	105,2
у т.ч. концентратів	0,31	0,32	0,34	0,34	0,31	100,0
Приріст живої маси великої рогатої худоби	25,75	24,52	12,31	13,05	23,67	92,3

у т.ч. концентратів	3,61	3,42	10,53	1,05	1,24	33,36
Приріст живої маси свиней	14,18	13,82	8,15	5,23	5,31	37,65
у тому числі концентратів	4,21	3,72	7,92	4,92	5,41	128,3

Дані таблиці 2.5 демонструють, що загальний обсяг виробництва вовни збільшився на 9,1% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це свідчить про позитивні тенденції у виробництві цієї сировини. За період з 2019 по 2023 рік, середній приріст живої маси зріс на 4,3%, що може бути ознакою підвищення продуктивності та удосконалення умов утримання овець.

Таблиця 2.6

Структура каналів реалізації тваринницької продукції по ФГ «Балак В.Є.» у 2023 році

Товарна продукція	Маркетингово-логістичні канали							
	Прямі контракти із замовниками		Переробні підприємства		На ринку, через магазини, супермаркети		За іншими каналами	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Худоба (в живій вазі) та вовна – усього	318,6	95,1	1572,8	24,3	411,3	99,8	128,2	99,8
в т. ч.: велика рогата худоба	178,3	53,4	549,5	8,7	180,6	43,8	109,1	85,3
свині	139,8	41,5	1023,4	16,1	230,2	56,1	19,2	14,3
молоко і молочні продукти	15,8	4,6	4819,3	75,3	-	-	-	-

Інша продукція	0,74	0,32	-	-	0,21	0,11	0,12	0,13
Всього продукції тваринництва	335,4	100	6392,1	100,0	411,2	100,0	128,7	100,0

Незважаючи на коливання, загальний обсяг незбираного молока збільшився на 5,2% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що може свідчити про позитивні зміни в галузі. Спостерігається зменшення середньорічного приросту живої маси великої рогатої худоби на 7,7% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в умовах годівлі та управління господарством.

Середньорічний приріст живої маси свиней зменшився на 62,35% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це може бути наслідком різних факторів, таких як епідеміологічні заходи або зміни в генетиці породи.

Загалом, аналіз цих показників дає змогу зрозуміти тенденції у використанні ресурсів та продуктивності в галузі тваринництва ФГ «Балак В.Є.». Для подальшого підвищення ефективності, може бути корисним проведення додаткових досліджень для визначення факторів, що впливають на ці показники, та розроблення стратегій для їх оптимізації.

Таблиця 2.6 показує, що у ФГ «Балак В.Є.» найбільші обсяги реалізації забезпечують такі види продукції як худоба (в живій вазі) та вовна. Крім того, у складі товарної продукції тваринництва 4,7 % припадає на прямі контракти із замовниками. 87,8%, а це 6393 тис. грн. - на реалізацію переробним підприємствам. При цьому на ринку у магазинах та супермаркетах реалізується 5,8 % продукції, а решта – 14,9 % - за іншими каналами.

2.3. Організація стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві

Управління бізнес-процесами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, включаючи фермерські господарства. Фермерське господарство "Балак В.Є." має свою власну модель структури управління бізнес-процесами, яка враховує особливості його діяльності, вимоги ринку та стратегічні цілі.

Перш за все, управління бізнес-процесами в фермерському господарстві "Балак В.Є." починається з чіткого визначення цілей та стратегії розвитку. Господарство встановлює свої підприємницькі цілі, такі як збільшення виробництва, покращення якості продукції, збільшення прибутковості тощо. На основі цих цілей розробляються стратегії, включаючи вибір культур, порід тварин, технологій вирощування, а також стратегії маркетингу та реалізації. Після визначення цілей і стратегій, фермерське господарство створює плани дій, які включають у себе всі необхідні бізнес-процеси. Наприклад, плани вирощування культур, плани роботи з тваринами, плани закупівель, плани маркетингу та продажу. Кожен план містить чіткі завдання, відповідальних за їх виконання, терміни та ресурси.

Управління бізнес-процесами включає також моніторинг та контроль за виконанням запланованих процесів. Господарство проводить систематичний аналіз результатів виробництва, фінансових показників, ринкової ситуації та інших ключових аспектів діяльності. На основі цього аналізу приймаються відповідні корективи та вдосконалення стратегій та планів. Особливу увагу в управлінні бізнес-процесів приділяють оптимізації та підвищенню ефективності. Фермерське господарство "Балак В.Є." впроваджує сучасні технології, вдосконалює методи вирощування та управління ресурсами, з метою зниження витрат, підвищення якості та виробничої потужності.

Таким чином, модель управління бізнес-процесами у фермерському господарстві "Балак В.Є." базується на чіткому визначенні цілей, розробці стратегій, плануванні, моніторингу та постійному вдосконаленні. Ця схема допомагає господарству досягати успіху, бути конкурентоспроможним та адаптивним до змін у сільському господарстві.

Крім того, фермерське господарство "Балак В.Є." активно взаємодіє з різними заінтересованими сторонами, що сприяє оптимізації управління бізнес-процесами. Воно співпрацює з постачальниками кормів, ветеринарною службою, науковими установами, ринками збуту та іншими галузевими партнерами. Ця співпраця дозволяє господарству отримувати доступ до новітніх технологій, експертних знань та ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

Крім того, фермерське господарство "Балак В.Є." приділяє особливу увагу персоналу та його розвитку. Навчання та підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом управління бізнес-процесами. Впровадження нових технологій та методів виробництва вимагає від персоналу постійного навчання та адаптації. Така увага до розвитку персоналу дозволяє господарству залучати талановитих та кваліфікованих спеціалістів, забезпечувати їхню мотивацію та ефективність роботи.

Таким чином, модель управління бізнес-процесами у фермерському господарстві "Балак В.Є." загалом є інтегрованою системою, що враховує більшість аспектів діяльності підприємства. Вона спрямована на досягнення стратегічних цілей, максимізацію результативності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Завдяки цілеспрямованому підходу до управління бізнес-процесами та постійному вдосконаленню, фермерське господарство "Балак В.Є." успішно функціонує та розвивається, забезпечуючи якісну продукцію та задоволення потреб споживачів.

Попри це фермерському господарству "Балак В.Є." варто звернути увагу і на деякі резерви для покращення та оптимізації бізнес-процесів.

Наприклад, впровадження сучасних цифрових технологій може допомогти в моніторингу стану та управлінні різними аспектами виробництва, такими як умови утримання тварин, стан поля, технічний стан обладнання тощо. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробництва. До того ж використання аналітичних інструментів та прогностичних алгоритмів дозволить господарству аналізувати великі обсяги

даних, зокрема щодо погодних умов, вирощування культур, та прогнозувати ринкові тенденції. Це допоможе пізнавати та використовувати можливості для покращення виробництва та реалізації.

Впровадження системи управління виробництвом ERP може дозволити автоматизувати та інтегрувати різні бізнес-процеси, включаючи складське господарство, бухгалтерський облік, управління виробництвом тощо. Це сприятиме збільшенню ефективності та точності управління, а також знизить ризики помилок та збільшить швидкість прийняття управлінських рішень. А система QMS дозволить господарству стандартизувати та контролювати процеси виробництва та послуг, що забезпечить стабільність якості продукції та задоволення потреб споживачів.

Ну і не в останню чергу – це інвестування у навчання та розвиток персоналу. Це є важливим аспектом покращення управління бізнес-процесами. Постійне підвищення кваліфікації працівників дозволить впроваджувати нові технології та методи, а також підвищить загальний рівень професіоналізму в колективі.

Ці резерви для покращення управління бізнес-процесами допоможуть фермерському господарству "Балак В.Є." повернутися у зону прибутковості, підвищити власну конкурентоспроможність та досягати набагато кращих результатів в аграрному бізнесі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЦТВА ФГ «БАЛАК В.Є.»

2.1. Поліпшення стилю управління бізнес-процесами у фермерському господарстві

Поліпшення стилю управління бізнес-процесами у фермерському господарстві є важливою умовою для досягнення успіху та стабільного розвитку. Використання сучасних технологій, розвиток навичок персоналу, створення ефективної системи контролю та культури якості допоможуть фермерам досягти високих результатів у вирощуванні та реалізації продукції. Постійний розвиток управлінських практик у фермерському господарстві є ключовим чинником для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Шлях до успішного ведення бізнесу в аграрній сфері полягає у вдосконаленні стилю управління бізнес-процесами, постійному навчанні та адаптації до змін у галузі.

Утворення авторитету серед учасників ФГ "Балак В.Є." головним чином базується на їх професійних якостях, таких як кваліфікація, досвід та здібності,

при цьому його потенціал оцінюється на рівні 0,65 бала. З іншого боку, формування авторитету через особисті якості відбувається у меншій мірі, і його потенціал становить 2,63 бала. У ідеалі авторитет має ґрунтуватися, насамперед, на особистій вірогідності, оскільки навіть досвідчені та розумні люди не завжди здатні здобути авторитет серед колег через відсутність певних особистих якостей і вольових рис характеру.

Відповідно до методики соціально-психологічної самооцінки членів ФГ "Балак В.Є." отримані дані свідчать, що самі працівники оцінюють свою рівень відповідальності на 5,92 бала, ступінь згуртованості на 6,85 бала, комунікабельність на рівні 7,61 бала, відкритість – на 5,14 бала, організованість – на 5,35 бала і рівень інформованості – на 4,28 бала.

Крім того, важливо відзначити, що Віталій Євгенович Балак є людиною, яка легко вступає в контакт з іншими, а здатність налагоджувати комунікативні зв'язки з колегами та партнерами підприємства вважається не менш важливою, ніж фахові знання, вміння та навички, і безпосередньо впливає на остаточний результат діяльності керівника.

Таблиця 3.1

Структурне представлення витрат робочого часу персоналу ФГ «Балак В.Є.», %

Різновиди затрат часу	Категорія персоналу	
	Голова	Фахівці
Проведення ділових нарад та/або оперативне планування	5,1	12,0

Участь у різних дистанційних комунікаціях	11,2	3,1
Індивідуальне особисте спілкування	16,7	9,8
Знаходження у виробничих підрозділах	22,0	58,1
Аналітична робота	10,1	5,0
Виїзди поза межі господарства	31,2	10,1
Контроль	4,0	2,0
Разом	100	100

Для аналізу цієї таблиці 3.1 проаналізуємо різновиди затрат часу, подані для категорій персоналу: голова та фахівці. Аналіз показує, що фахівці витрачають більше часу на проведення ділових нарад та оперативне планування, ніж голова.

Натомість, голова ФГ «Балак В.Є.» витрачає більше часу на дистанційні комунікації, що, можливо, пов'язано з його роллю у прийнятті стратегічних рішень та зв'язку з іншими органами. Крім того, голова витрачає більше часу на особисте спілкування, що може бути пов'язано з його роллю в управлінні та координації роботи персоналу. Тут фахівці витрачають значно частіше знаходяться у виробничих підрозділах, що обумовлено їх прямим відношенням до виробництва та виконанням конкретних завдань. Голова ФГ «Балак В.Є.» більше зосереджений на аналітичній роботі, що відображає його роль у прийнятті стратегічних рішень та аналізі ринкових умов.

Голова має значні витрати часу на виїзди поза межі господарства, що може бути пов'язано з представництвом організації на зовнішніх заходах та

переговорах. При цьому обидві категорії виділяють мало часу на контроль, що може вказувати на відсутність чіткого механізму контролю в організації.

Загалом, аналіз даних показує, що розподіл часу між головою та фахівцями ФГ «Балак В.Є.» відображає їх різні ролі та обов'язки у фермерському господарстві. Голова витрачає більше часу на стратегічне планування, аналітичну роботу та зв'язки зі зовнішніми партнерами, тоді як фахівці більше уваги приділяють безпосередньому виробництву та виконанню завдань.

Особливе значення має комунікативна компетентність у керівництві аграрним сектором, де виробничий процес тісно переплітається з процесом спілкування, які фактично є невід'ємними частинами один одного. Досвідчені керівники з великим стажем управлінської роботи підтверджують, що успіх на 75 відсотків залежить від здатності ефективно взаємодіяти з людьми. Отримані відомості свідчать, що основним складовим управлінського спілкування в ФГ "Балак В.Є." є відвідування виробничих підрозділів. При цьому, чим нижчий посадовий статус керівника, тим більша ця частина спілкування.

Взаємодія з зовнішніми бізнес-партнерами є прерогативою керівника підприємства, іноді ці функції виконують головні спеціалісти, але керівники середнього рівня майже не займаються цим видом управлінського спілкування. Більшість ділових зустрічей керівника припадає на контакти з постачальниками, клієнтами та іншими бізнес-партнерами.

Управлінська взаємодія керівників та спеціалістів з працівниками ФГ "Балак В.Є." має складові, що наближаються до партнерських відносин. Ці керівники отримують багато зворотного зв'язку, впливають на емоційний стан працівників, володіють інформацією про психологічний клімат у відділах, передбачають можливі виробничі та міжособистісні конфлікти. Проаналізовані стилі керівництва спеціалістів ФГ "Балак В.Є." включають авторитарний, демократичний та ліберальний підходи.

У сучасних умовах збільшення відповідальності керівника ФГ "Балак В.Є." за результати виробництва та за управління колективом вимагає послідовного

удосконалення методів роботи та керівництва. Загальний набір знань і навичок, які відображають минулий досвід керівника, у багатьох випадках вже не відповідає потребам ні його, ні колективу. Керівнику ФГ "Балак В.Є." доводиться враховувати той факт, що голос колективу стає більш рішучим і вимогливим, і він переходить з позиції "над колективом" до позиції "разом з ним". Перемагає той колектив, керівник якого здатний швидко адаптуватися до цього співвідношення і відповідно розширювати або змінювати свій стиль управління, як це потрібно.

У зв'язку з цим необхідно доповнити стиль управління адміністративним персоналом ФГ "Балак В.Є." принципами колективного управління на всіх рівнях - від нижчих рівнів до управління трудовим колективом підприємства в цілому.

Подальше вдосконалення стилю управління в ФГ "Балак В.Є." передбачає розвиток якості охоплення проблеми керівником в цілому, оскільки деталі - це сфера дії галузевих спеціалістів та керівників структурних підрозділів. Іншими словами, керівникам слід більше використовувати метод делегування відповідальності працівникам, щоб зменшити власне навантаження та стимулювати ініціативу та відповідальність підлеглих.

Удосконаленню стилю управління в ФГ "Балак В.Є." сприяє також використання методу управління відхиленнями, що базується на наданні керівникам лише тієї інформації, яка потребує їх особистої уваги. Це дозволяє звільнити керівника від роботи, яку можуть виконувати підлеглі, і зосередитись на стратегічних та тактичних аспектах управління. Крім того, це створює умови для поліпшення режиму роботи керівника, що дозволяє більш детально ознайомитись з новітніми даними у науці і техніці, розглянути їх можливе використання в умовах підприємства, та відведення часу для відпочинку та сім'ї.

Поліпшенню стилю управління адміністративними працівниками ФГ "Балак В.Є." сприятиме також удосконалення форм та методів координації всіх

аспектів виробництва - у часовому вимірі, з включенням всіх наявних ресурсів та ефективної організації їх роботи.

Важливою частиною поліпшення стилю є розвиток здатності лінійних та функціональних керівників ФГ "Балак В.Є." відбирати найбільш об'єктивну та надійну інформацію з тих, що до них надходить.

Також, основним шляхом поліпшення стилю управління ФГ "Балак В.Є." є перехід до інтегрованого підходу. Керівництво ФГ "Балак В.Є." переважно використовує демократичний стиль управління, що сприяє позитивним результатам діяльності підприємства. Однак найбільші успіхи досягають керівники, які не сліпо переносять певні методи та прийоми управління, але розвивають індивідуальний (інтегрований) стиль управління відповідно до конкретної ситуації.

3.2. Розвиток управління бізнес-процесами у виробничому ланцюгу доданої вартості фермерського господарства

Одним із видів економічної діяльності ФГ «Балак В.Є.» є перероблення молока, виробництвом масла і сирів.

У багатьох регіонах України зараз процес закупівлі сировини та реалізації готової продукції фактично зосереджений у великих переробників молока, що має негативний вплив на благополуччя громадян, якість молочної продукції та втрати сировини серед населення, а також на загальне споживання молочних товарів. Ефективним вирішенням цієї проблеми є переробка молока в невеликих кількостях безпосередньо поруч із джерелами сировини та споживачами. Одним із варіантів вирішення цієї задачі є створення автономного комплексу з переробки молока, який відповідає всім вимогам і стандартам, можливий для встановлення в будь-якому доступному місці, незалежно від наявності будівлі. Цей комплекс повинен охоплювати всі етапи технологічного процесу від приймання молока до зберігання готової продукції і має бути доступним за прийнятну ціну. Зокрема, для ФГ «Балак В.Є.» актуальним є проектування автономної сироварні або міні-заводу.

В сучасному сільському господарстві та харчовій промисловості фермерські господарства знаходяться на передньому краї інновацій та розвитку. Одним з ключових елементів їх успіху є впровадження міні-сироварень, що дозволяють перетворювати сировину в високоякісні молочні продукти прямо на місці виробництва.

По-перше, міні-сироварні дозволяють фермерам максимально ефективно використовувати молоко, яке вони вирощують на своїх фермах. Замість транспортування сировини до великих переробних заводів, де втрачається час і часто якість, молоко може бути перероблене на місці, зберігаючи всі його корисні властивості. По-друге, міні-сироварні дозволяють фермерам диверсифікувати своє виробництво та створювати нові продукти. Замість традиційного молока та сиру, фермери можуть виробляти кефір, йогурт, вершки, м'які сири та інші продукти, що додають вартості до їх асортименту та привертають нових клієнтів. По-третє, міні-сироварні сприяють створенню додаткових робочих місць. Вони створюють попит на кваліфіковану робочу силу, що сприяє зменшенню безробіття та збільшенню доходів у регіонах з невеликою інфраструктурою.

Нарешті, міні-сироварні сприяють створенню стійкого та екологічного сільськогосподарського виробництва. Зменшення транспортних витрат, уникнення використання консервантів та інших хімічних домішок, а також підтримка місцевого виробництва допомагає знижувати вуглеродний слід та зберігати навколишнє середовище. Отже, міні-сироварні стають важливим інструментом у розвитку фермерських господарств, допомагаючи фермерам максимально використовувати потенціал їх сировини, диверсифікувати виробництво, створювати нові робочі місця та сприяти сталому розвитку у сільській місцевості.

Для реалізації даного проекту потрібно вкласти 655 тис. грн., які необхідні для придбання обладнання для забезпечення впровадження системи переробки молока та реконструкції приміщення для встановлення системи вентиляції. Частина з необхідної суми буде виділена з бюджету підприємства, а

частину отримаємо у вигляді кредиту. Для придбаного обладнання встановлена амортизація в розмірі 15,0% з метою отримання можливості його оновлення через 7,0 років. Ставка дисконту складає 20,0%. Розраховані показники ефективності проекту наведено у таблиці 3.1.

Поточні витрати були розраховані з урахуванням інфляції в 15,0%. Амортизацію було розраховано за методом використання залишкової вартості, амортизація становить 15,0%. Дані таблиці 3.2 свідчать, що цей проект є вигідним, оскільки витрати на його виконання покриваються на другий рік, а термін окупності складає 1,38 роки.

Показники або індикатори ефективності проекту для його стейкхолдерів:

- чиста поточна вартість проекту (NPV) становить 3913195 грн. Обчислюється у вигляді різниці між сумами дисконтованих грошових надходжень, що з'являються під час реалізації проекту, а також сумою дисконтованих затрат, які необхідні для реалізації всього проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = 3913195 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.2

Прогнозування індикаторів ефективності проекту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.» у ФГ «Балак В.Є.»

Індикатори ефективності	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Обсяги вигоди від проекту	3003901	3304290	3469504,5
Рівень поточних витрат по проекту	1249002	800000	854000
Амортизаційні витрати	75001	63750	54187,5
Коефіцієнт дисконтування	0,425	0,245	0,255
Обсяг чистих грошових потоків	1754901	2504292	2615503
Дисконтований грошовий	729675	606314	643793

потік			
Дисконтовані грошові потоки із початку експлуатації проекту	729675	1335988	1979777
Дисконтована вигода	729675	606314	643793
Дисконтовані затрати	519323	193686	210209
Строк окупності, років	1,38 років		

- чиста поточна вартість проекту змодифікована (NPV.м) 2363193 грн.
Обчислюється у вигляді різниці між NPV і сумою капіталовкладень:

$$NPV.м = NPV - I = 3263193 \text{ грн.}$$

де I – сумарне значення і капіталовкладень (за нерівномірного надходження інвестицій по роках треба здійснити дисконтування).

- рівень рентабельності капіталовкладень (P.I) –дорівнює 502,5%.

Рівень інвестицій визначає вигоду інвестора від участі в проекті:

$$P.I = (NPV.м / I) \times 100 \% = 502,5 \%$$

- коефіцієнт вигода/витрати (B:C) – становить 2,15. Обчислюється у вигляді суми дисконтованих вигод, які поділені на суми дисконтованих витрат:

$$B:C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t (1+i)^t} = 2,15$$

Такі значення індикатора засвідчують про високий рівень привабливості проекту, оскільки зменшивши затрати, ми можемо збільшити доходність проекту.

Операційні витрати щодо проекту продемонстровано у в таблиці 3.3.

Для аналізу даних цієї таблиці про операційні витрати проекту з перероблення молока та виробництва сиру і масла ФГ "Балак В.Є." за три роки (2025-2027), ми розглянемо основні показники та їх динаміку.

На підставі цих даних можна зробити висновок, що хоча деякі види витрат будуть зменшуватися (наприклад, матеріальні затрати та амортизаційні витрати), загальні операційні витрати збільшуватися. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягів виробництва, збільшенням витрат на оплату праці та адміністративних витрат. Для досягнення ефективності управління цими витратами, ФГ "Балак В.Є." може переглянути стратегію оптимізації витрат та планування фінансових ресурсів на майбутні роки.

Структура витрат з післяопераційної діяльності наведена в таблиці 3.4.

На підставі отриманих даних ми можемо зробити висновок, що найбільші складові витрат даного проекту – це прямі матеріальні витрати та інші матеріальні витрати. Прямі матеріальні витрати були розраховані як витрати на виробництво продукції (з урахуванням інфляції) за одиницю товару та площі відповідного виду продукції. Прямі трудові витрати склали витрати праці за нормативами в перерахунку на відповідну посівну площу чи голову худоби та соціальних відрахувань з витрат на оплату праці в розмірі 37,8%.

Таблиця 3.3

Операційні витрати щодо проекту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.», грн.

Види витрат	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Разом
Обсяг прямих затрат, усього	584005	419202	514572	1517774
у тому числі: обсяг матеріальних затрат	463001	276903	359973	1099871
затрати на оплату праці та соціальні відрахування	121002	142302	154606	417904
Рівень операційних витрат, усього	365000	405501	456667	1227167
у тому числі: адміністративні затрати	98003	127403	146511	371911

інші види затрат	267004	278102	310157	855259
Амортизаційні затрати	75001	63751	54187,7	192937,7
Усього затрат з операційної діяльності	874002	760953	917055,4	2552005,7

Операційні витрати складають суму адміністративних та інших витрат. Амортизація становить 15,0% від придбаних основних засобів. Дані таблиці 3.3 показують, що всі складові витрат по роках знижуються, але зростає вартість інших операційних витрат, через що інші статті витрат у структурі поступово збільшуються.

Сільське господарство є галуззю, яка залежить від численних факторів, таких як погода, ринкові коливання, екологічні умови та багато інших. У зв'язку з цим управління проектами в сільському господарстві потребує ефективного ризик-менеджменту для забезпечення успішності проектів та мінімізації можливих втрат.

Таблиця 3.4

Структура витрат на операційні бізнес-процеси з реалізації проекту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.»

Види витрат	2025 р.		2026 р.		2027 р.	
	грн	%	грн	%	грн	%
Обсяг матеріальних витрат	463002	45,22	276902	31,16	359971	35,2
Витрати на заробітну платню та відрахування	121003	11,85	142303	16,05	154603	15,07
Обсяг адміністративних витрат	98001	9,58	127404	14,35	146511	14,25
Решта витрат щодо операційної діяльності, у тому числі:	267002	26,08	278102	31,31	310157	30,24

Витрати на зберігання основних засобів	27002	10,10	18102	6,52	20177	6,55
Плата за орендування земельних ділянок	240001	89,88	260001	93,48	290001	93,52
Амортизаційні витрати	75001	7,31	63752	7,17	54187,6	5,25
Усього	1024005	100,00	888452	100,00	1025430,7	100,00

Так, ризик-менеджмент допомагає ідентифікувати потенційні негативні фактори, які можуть вплинути на проект. Це можуть бути погодні умови, захворювання рослин або тварин, зміни в законодавстві та інші ризики. Ідентифікація цих факторів дозволяє розробляти стратегії їх управління та зменшувати їх вплив на проект. Крім того, ризик-менеджмент допомагає аналізувати та оцінювати ризики, що включає в себе оцінку ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на проект. Це дозволяє управлінцям зробити обґрунтовані рішення щодо прийняття ризиків або прийняття заходів для їх зменшення. Ще ризик-менеджмент передбачає розроблення плану дій для кожного ідентифікованого ризику. Це включає в себе розробку стратегій управління ризиками, планування заходів для запобігання ризикам та розробку плану дій у разі виникнення негативних подій [41].

Тому важливим етапом стратегічного аналізу розвитку фермерського господарства ФГ «Балак В.Є.» є виявлення потенційних загроз ФГ «Балак В.Є.» (рис. 3.1).

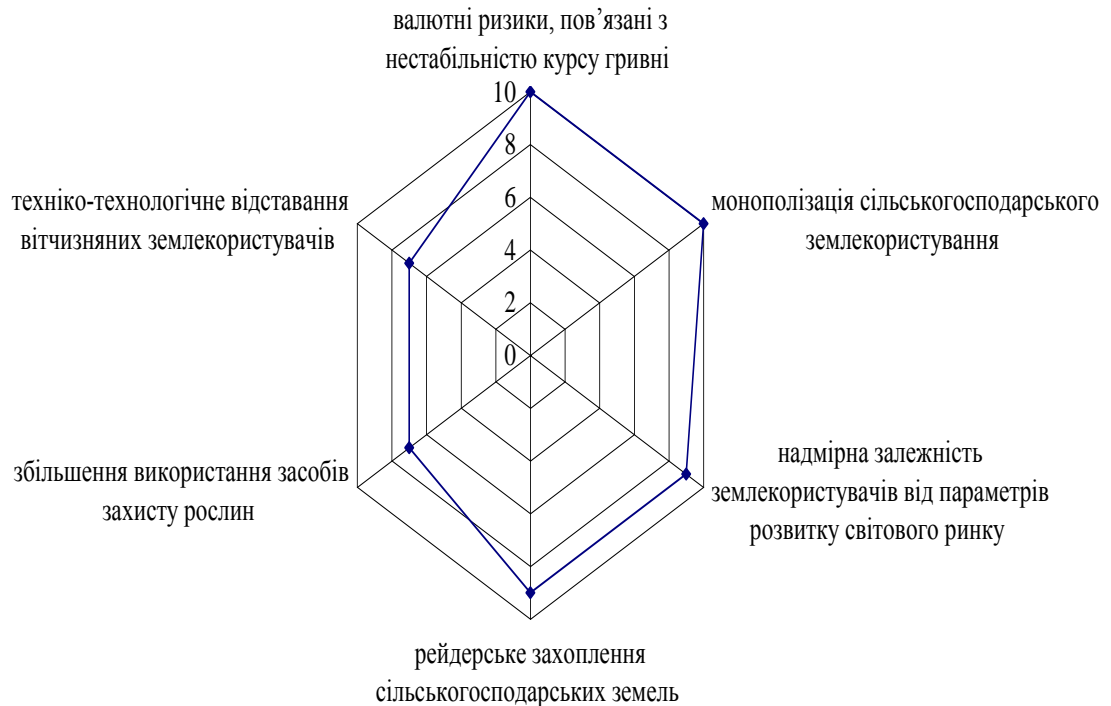


Рис. 3.1. Узагальнені результати експертного оцінювання загроз розвитку ФГ «Балак В.Є.»

А, отже, ризик-менеджмент є необхідною складовою управління проектами в сільському господарстві, оскільки ця галузь піддається значним ризикам через свою залежність від природних умов та ринкових факторів. Ефективне управління ризиками дозволяє забезпечити успішне завершення проектів, зберегти ресурси та забезпечити стабільність сільськогосподарського виробництва.

Отже, для успішної реалізації проекту необхідно мати не лише структуру всіх доходів і витрат, але й аналізувати всі можливі перешкоди, які можуть виникнути під час його виконання. Для цього потрібно провести аналіз наступних аспектів: 1) якісну оцінку ризиків проекту; 2) кількісну оцінку ризиків проекту (таблиця 3.5).

Сукупність очікуваних ризиків від впровадження проекту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.»

Види ризиків	Чинники з невизначеністю, що фстворюють ризики	Ймовірні наслідки	Інструменти ризик-менеджменту
Форс-мажорні	Непередбачувані погодні умови для формування кормової бази	Додаткові затрати на формування кормової бази	Хеджування Формування кормового резервного фонду
Несприятливі обставини на ринку	Поточна конюнктура на аграрних ринках, коли ціна товару є нижчою за середню заплановану	Зменшення рівня доходності, недостатнє отримання прибутку чи перебування у зоні збитків	Укладання форвардних контрактів

Враховуючи ці два типи ризиків, які мають значний вплив на успішність діяльності сільськогосподарських підприємств, можна розглянути такі сценарії:

- 1) Кризовий – відрізняється високою ринковою ціною на продукцію та низькою продуктивністю тварин;
- 2) Середній – характеризується середньою ринковою ціною реалізації продукції та середньою продуктивністю тварин.
- 3) Песимістичний – характеризується низькою ринковою ціною на продукцію та низькою продуктивністю тварин;
- 4) Форс-мажорний – характеризується середньою ціною реалізації та низькою продуктивністю тварин через неблагоприятні погодні умови для формування кормової бази;

На основі вирахованих вибраних можливих сценаріїв в таблиці 3.5 наведено розрахункові дані визначення ризику, які були обчислені за наступними показниками, виходячи з даних, наведених раніше.

Отже, з урахуванням цих даних можна зробити висновок, що найкращими умовами для реалізації проекту є середня ціна реалізації і нормальна продуктивність тварин.

Очікуване значення доходів розраховується як:

$$(Ц - С) \times \text{кількість} \quad (3.1)$$

Очікуване значення доходів (М.до) визначається через формулу:

$$М.до = \sum Д.і \times Й.і, \quad (3.2)$$

де Д.і – обсяг доходу за сценарієм і-тим;

Й.і – рівень ймовірності за сценарієм і-тим.

Для виявлення рівня ризиків проєкту важливо обчислити середньоквадратичні відхилення ймовірних доходів (М.Дв):

$$М.Дв = \sqrt{\sum (Д.і - М.до)^2 * Й.і}, \quad (3.3)$$

та коефіцієнт варіювання (К.в):

$$К.в = В/М.до. \quad (3.4)$$

У результаті розрахунків встановлено, що середньоквадратичне відхилення становить 304136 грн., а коефіцієнт варіювання 0,44, що є доволі високим індикатором ризиків проєкту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.».

Таблиця 3.6

Обчислені дані для визначення ризиків проєкту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.»

Ймовірність	Валові витрати	Середня ціна, кг	Очікувані обсяги реалізації	Ймовірний рівень доходів	Значення дисперсії
-------------	----------------	------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------

0,125	86,68	159	19505	157493	224341180432
0,325	97,43	191	18305	461508	339171157627
0,2245	102,37	202	17105	303005	298552303703
0,381	92,42	175	22505	602785	323037455712
1,000	X	x	x	1524793	1185102097474
Середньоквадратичні відхилення чистої поточної вартості					1088628
Коефіцієнт варіювання					0,725

Аналіз показує ймовірність виникнення проєкту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла. Дані значення ймовірностей варіюються від 0,125 до 1,000. Валові витрати представляють собою суму коштів, які витрачаються на реалізацію проєкту. Значення валових витрат коливаються від 86,68 до 102,37. Середня ціна за кілограм вказує на середню ціну продажу продукції за одиницю ваги. Очікується ціна коливатиметься від 159 до 202 грн. за кілограм сирної продукції. Значення очікуваних обсягів реалізації знаходяться в діапазоні від 17,105 до 22,505 одиниць. Ймовірний рівень доходів демонструє очікуваний дохід від реалізації продукції. Значення ймовірного рівня доходів змінюються від 157493 до 602785. Значення дисперсії відображає розкид даних відносно їх середнього значення. Середньоквадратичне відхилення чистої поточної вартості – це показник, який вказує на ступінь ризику проєкту. Чим вище значення, тим більший ризик. У даному випадку, середньоквадратичне відхилення становить 1088628. Коефіцієнт варіації відображає відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення. Цей коефіцієнт вказує на ступінь варіації в даних. У даному випадку коефіцієнт варіації складає 0,725.

Усі ці індикатори дозволяють оцінити ризики та потенційні доходи від реалізації проєкту з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла у ФГ

«Балак В.Є.». На їх основі можна розробити стратегію для мінімізації ризиків та максимізації прибутків.

З огляду на отримані дані можна зробити висновок, що проєкт з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.» не є значно ризикованим, оскільки коефіцієнт варіації менший за 1, отже його можна втілювати в життя. Таким чином, розробка управлінських рішень щодо міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ "Балак В.Є." надає можливість ухвалювати ефективні рішення для успішного ведення господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ефективність управління бізнес-процесами в аграрному виробництві визначається його впливом на ключові показники продуктивності, такі як врожайність, якість продукції, використання ресурсів та інші. Надійне управління бізнес-процесами дозволяє агробізнесу підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільний ріст та збільшити задоволеність клієнтів. Завдяки управлінню бізнес-процесами, аграрні підприємства можуть реагувати на зміни на ринку швидше та ефективніше, пристосовуючи свої стратегії до нових умов. Крім того, ефективне управління бізнес-процесами в аграрному виробництві передбачає залучення кваліфікованих кадрів та розвиток їхніх навичок у сфері управління, аналітики та технологій. Це дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати нові методи та інструменти управління та забезпечувати стале покращення своєї діяльності.

2. Склад та взаємозв'язок засобів виробництва та фондів підприємства визначають його конкурентоспроможність, стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі. Це важливий аспект управління бізнес-процесами підприємства, який потребує уваги та планування з боку керівництва для досягнення успіху на ринку. Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами також включає мінімізацію витрат на виробництво та максимізацію прибутковості. Це може бути досягнуто через оптимізацію використання ресурсів, включаючи працю, сировину, обладнання та інфраструктуру. Застосування ефективних стратегій управління виробничими процесами, таких як Just-in-Time або Lean Production, може допомогти зменшити запаси та зайві витрати, що відображається на загальних економічних показниках підприємства.

3. Об'єктом дослідження став процес виробництва та господарської діяльності фермерського господарства "Балак В.Є." у Дніпропетровській області.

Основні види економічної діяльності ФГ "Балак В.Є." пов'язані з такими КВЕД: розведенням овець і кіз; вирощуванням зернових, бобових, олійних,

однорічних та дворічних культур; розведенням ВРХ молочної породи; виробництвом живої маси тварин; оптовою торгівлею зерном та кормами; переробленням молока, виробництвом масла і сирів. Важлива складова його спеціалізації – виробництво продукції тваринництва, зокрема і продукції вівчарства. Нині це малопоширений аграрний бізнес. Сьогодні за таким КВЕДом в Україні зареєстровано лише 328 юридичних осіб та 145 фізичних осіб-підприємців. Серед них і фермерське господарство «Балак В.Є.».

4. Хоча деякі показники підприємства показали зниження у 2023 році, збільшення обсягів активів та менше збільшення зобов'язань можуть свідчити про певну стабільність, але слід взяти до уваги падіння виручки та все ж таки наявність збитків, і ретельно розглянути стратегії для подальшого розвитку. При основною проблемою є те, що у фермерське господарство «Балак В.Є.» тривалий час залишається збитковим, хоча ситуація у 2023 р. й дещо покращилася.

Загальна середньорічна чисельність залучених працівників на постійній або тимчасовій основі у галузі тваринництва за період з 2019 по 2023 рік залишалася на стабільному рівні. Дані свідчать про диверсифікацію продукції у ФГ "Балак В.Є.", що може бути важливим для зменшення ризиків і забезпечення стабільності доходів. Отже, диверсифікація галузей ФГ «Балак В.Є.» складається з різних аспектів, включаючи різноманітні види продукції та послуг, що представлені на аграрному ринку.

5. Аналіз фермерського господарства «Балак В.Є.» відображає динаміку та тенденції у продуктивності виробництва вовни, молока, м'яса великої рогатої худоби та свиней протягом останнього періоду. У ФГ «Балак В.Є.» найбільші обсяги реалізації забезпечують такі види продукції як худоба (в живій вазі) та вовна. Крім того, у складі товарної продукції тваринництва 4,7 % припадає на прямі контракти із замовниками. 87,8%, а це 6393 тис. грн. - на реалізацію переробним підприємствам. При цьому на ринку у магазинах та супермаркетах реалізується 5,8 % продукції, а решта – 14,9 % - за іншими каналами.

6. Модель управління бізнес-процесами у фермерському господарстві

"Балак В.Є." загалом є інтегрованою системою, що враховує більшість аспектів діяльності підприємства. Вона спрямована на досягнення стратегічних цілей, максимізацію результативності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Попри це фермерському господарству "Балак В.Є." варто звернути увагу і на деякі резерви для покращення та оптимізації бізнес-процесів. Ці резерви для покращення управління бізнес-процесами допоможуть фермерському господарству "Балак В.Є." повернутися у зону прибутковості, підвищити власну конкурентоспроможність та досягати набагато кращих результатів в аграрному бізнесі.

7. Аналіз даних показує, що розподіл часу між головою та фахівцями ФГ «Балак В.Є.» відображає їх різні ролі та обов'язки у фермерському господарстві. Голова витрачає більше часу на стратегічне планування, аналітичну роботу та зв'язки зі зовнішніми партнерами, тоді як фахівці більше уваги приділяють безпосередньому виробництву та виконанню завдань. Між тим необхідно доповнити стиль управління адміністративним персоналом ФГ "Балак В.Є." принципами колективного управління на всіх рівнях. Також слід більше використовувати метод делегування відповідальності працівникам, щоб зменшити власне навантаження та стимулювати ініціативу та відповідальність підлеглих.

8. Одним із видів економічної діяльності ФГ «Балак В.Є.» є перероблення молока, виробництвом масла і сирів. Наразі для ФГ «Балак В.Є.» актуальним є проектування автономної сироварні або міні-заводу. Для реалізації даного проекту потрібно вкласти 655 тис. грн., які необхідні для придбання обладнання для забезпечення впровадження системи переробки молока та реконструкції приміщення для встановлення системи вентиляції. Чиста поточна вартість проекту (NPV) становить 3913195 грн. Цей проект є вигідним, оскільки витрати на його виконання покриваються на другий рік, а термін окупності становить 1,38 роки.

9. Важливим етапом стратегічного аналізу розвитку фермерського господарства ФГ «Балак В.Є.» є виявлення потенційних загроз ФГ «Балак В.Є.».

Проект з міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ «Балак В.Є.» не є значно ризикованим, оскільки коефіцієнт варіації менший за 1, отже його можна втілювати в життя. Таким чином, розробка управлінських рішень щодо міні-переробки молока та виробництва сиру і масла ФГ "Балак В.Є." надає можливість ухвалювати ефективні рішення для успішного ведення господарювання та виведення господарства у зону прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про підприємництво”
2. Закон України “ Про підприємство”
3. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalnipolozhennja1>
4. Белкін І.В., Логоша Р.В., Трапаїдзе С.М. (2022). Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 72-77.
5. Беженар І. М. Удосконалення регіонального розміщення та структури виробництва продукції вівчарства на основі її диверсифікації. Вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 5. С. 104-110.
6. Бірченко, Н. О., Руденко, С. В., & Ряснянська, А. М. (2022). Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 191-197.
7. Бойчик І. М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
8. Бондар О. С., Трофимчук М. І. (2021). Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. Агросвіт, (16), 34-44.
9. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
10. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
11. Варналій З.С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

12. Васильєва Т., Рябенков О. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. Вісник Української академії банківської справи. № 1(36). 2014. С. 84-89.
13. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
14. Вдовиченко Ю., Жарук П., Іовенко В., Жарук Л. Вівчарство України на зламі тисячоліть Тваринництво. 2012. № 8. С. 7-10.
15. Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі. Економіка харчової промисловості. № 1(21). 2014. С.25-29.
16. Гончарук І.В., Томашук І.В. (2022). Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4 (62). С. 7-24.
17. Дерій Ж.В., Галицький О.М. Стратегія удосконалення інноваційноінвестиційної державної політики щодо розвитку аграрного виробництва в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 6-11.
18. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
19. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
20. Довбня У.М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових робіт ХНЕУ. Харків. 2013. № 12. С. 29-32.
21. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: моногр. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.

- 22.Коваленко О.М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії. 2012. № 1. С. 65-70.
- 23.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Х.: «Мадрид», 2019. 231 с.
- 24.Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. (2021). Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу, (37), 95-95.
- 25.Крюкова І.О., Степаненко С.В. (2022). Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. Агросвіт, (9-10), 3-12.
- 26.Логоша Р.В., Пронько Л.М. (2022). Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 3 (61). С. 77-91.
- 27.Ложачевська О.М., Сафонова В.Є., Гнатенко І.А., Навроцька Т.А. (2021). Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт, (15), 14-19.
- 28.Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Полтава. 2013. 307 с.
- 29.Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2019. 320 с.
- 30.Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 312 с.
- 31.Савченко В.М., Кононенко Л.В. (2022). Оптимізація функціонування малих сільськогосподарських підприємств у контексті співпраці з регіональними дорадчими службами. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (14), 43-51.
- 32.Сокол О. І. Розвиток вівчарства в Україні. Економіка АПК. 2005. № 4. С. 46-52.

- 33.Солоненко Ю.В., Панасюк П.І. (2023). Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник, 82(3), 190-200.
- 34.Степух А. О. Визначення поняття стратегії підприємства. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 161-162.
- 35.Сухарльов О. В., Гетманець О.М. Вівчарство України, стан та прогноз стабілізації. Вівчарство: міжвід. темат. наук. зб. Нова Каховка: ПИЕЛ, 2007. Вип. 34. С. 77-79.
- 36.Теребух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. (2015). Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України, 25 (7), 66-70.
- 37.Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33-37.
- 38.Тюхтій М. П., Сотченко Ю. К., Стрикало Є. А. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 138–142.
- 39.Шевченко, О., Стрілець, А. (2022). Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 246-246.
- 40.Adizes I., (2004). The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it: a new paradigm for management (295 p.). Santa Barbara, California, The Adizes Institute Publishing.
- 41.The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 05.05.2024)
- 42.David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol. 9, No. 1, 2017.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

