

**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: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Анастасія БЕРЕСТОВСЬКА

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

Олександр ВЕЛИЧКО

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: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи БЕРЕСТОВСЬКІЙ Анастасії Андріївни

1. **Тема роботи:** «Удосконалення менеджменту виробничих бізнес-процесів у фермерському господарстві»

2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 06 грудня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання земельних ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ФГ «Тандем-Агро» Павлоградського району Дніпропетровської області тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади формування рішень щодо аграрного менеджменту бізнес-процесів; 2) провести характеристику загальноекономічного розвитку та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Тандем-Агро»; 3) розкрити особливості управління виробничо-торгівельною політикою фермерського господарства та оцінити рівень його конкурентоспроможності; 4) розробити проєкт щодо управління диверсифікацією виробництва у ФГ «Тандем-Агро»; 5) запропонувати програму виробничої оптимізації використання земельних ресурсів в системі менеджменту аграрного підприємства.

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

- 1) Кругова діаграма структури товарної продукції фермерського господарства «Тандем-Агро», 2023 р.
- 2) Структура земельної площі ФГ «Тандем-Агро» у 2023 році.
- 3) Прогноз структури витрат з операційної діяльності щодо реалізації проєкту з вирощування червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро», 2027 р.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Анастасія БЕРЕСТОВСЬКА

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення менеджменту виробничих бізнес-процесів у фермерському господарстві»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 6 рис., 11 табл., 1 додаток, 63 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: система менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві "Тандем-Агро" Павлоградського району Дніпропетровської області.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління виробничими бізнес-процесами в умовах аграрної сфери економіки.

Метою роботи є аналіз поточного стану виробничих процесів у конкретному аграрному підприємстві з метою ідентифікації проблемних аспектів та розробки ефективних стратегій та рекомендацій їх удосконалення.

Методи дослідження: монографічний метод, узагальнення, аналізу та синтезу, метод графічного дизайну, економіко-математичного моделювання, інвестиційного аналізу та інші методи.

У роботі описані теоретичні засади формування рішень щодо аграрного менеджменту бізнес-процесів, проведено характеристику загальноекономічного розвитку та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Тандем-Агро», розкрито особливості управління виробничо-торговельною політикою фермерського господарства та проведено оцінку рівня його конкурентоспроможності, розроблено проєкт щодо управління диверсифікацією виробництва у ФГ «Тандем-Агро», а також запропоновано програму виробничої оптимізації використання земельних ресурсів в системі менеджменту аграрного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

процеси, бізнес, менеджмент, виробництво, операції, оптимізація, програма

KEYWORDS

processes, business, management, production, operations, optimization, program

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ

БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

9

1.1. Поняття та сутність виробничих бізнес-процесів в аграрних підприємствах

9

1.2. Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами

15

1.3. Сучасні тенденції та проблеми управління виробничими бізнес-процесами

в аграрних підприємствах

19

Висновки

до

розділу

1

23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

24

2.1. Загальна ефективність використання потенціалу господарства

24

2.2. Особливості та результативність управління виробничо-

торговельною

політикою

фермерського

господарства

34

2.3. Характеристика організації менеджменту бізнес-процесів та

управління конкурентоспроможністю

у

ФГ

«Тандем-Агро»

41

Висновки до розділу 2

46

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У

ФГ

«ТАНДЕМ-АГРО»

48

3.1. Управління проектом з підвищення диверсифікації процесу

виробництва аграрної продукції у фермерському господарстві	
48	
3.2. Поліпшення менеджменту земельних ресурсів через оптимізацію бізнес-процесів аграрного підприємства засобами економіко- математичного моделювання	
64	
Висновки до розділу	3
71	
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	
72	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	
83	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток управління виробничими бізнес-процесами в умовах воєнного стану є надзвичайно складним, але необхідним завданням, яке вимагає вміння швидко адаптуватися до змінних умов і ефективно керувати ресурсами та процесами в умовах кризи. Загалом військові конфлікти викликають значні виклики для будь-якого господарства, включаючи зниження виробничої потужності, зміни в логістиці та постачанні, і загрози для персоналу та інфраструктури. У таких умовах, управління бізнес-процесами стає критично важливим для забезпечення операційної стійкості і відновлення діяльності підприємства.

Одним з ключових аспектів управління в умовах воєнного стану є стратегічне планування. Підприємство повинно мати чітку стратегію адаптації до нових умов, зокрема щодо виробничих процесів, постачання сировини та матеріалів, управління персоналом і безпеки. Зокрема, важливо враховувати

ризиків і змінювати підходи до логістики та постачання, щоб забезпечити стабільність виробничих ланцюгів і уникнути перерв у виробництві.

Другим аспектом є ефективне управління ресурсами. В умовах кризи ресурси, такі як енергія, вода, сировина, стають обмеженими, тому важливо оптимізувати їх використання і зменшити втрати. Використання сучасних технологій управління виробництвом і моніторингу ресурсів дозволяє ефективно використовувати доступні ресурси і знижувати вплив на довкілля.

Третім ключовим аспектом є впровадження інновацій. Умови воєнного стану можуть вимагати швидких змін і адаптацій, що часто відкривають можливості для впровадження нових технологій і методів управління. Наприклад, використання цифрових технологій для моніторингу процесів, вирішення проблем безпеки і забезпечення комунікації може значно поліпшити оперативність управління і прийняття рішень.

Узагальнюючи, розвиток управління виробничими бізнес-процесами в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, ефективне управління ресурсами і впровадження інновацій. Тільки такий підхід дозволяє підприємствам утримуватися на плаву під час кризових ситуацій і забезпечує їхню стійкість і відновлення після кризи.

Мета роботи полягає в детальному аналізі поточного стану виробничих процесів у конкретному аграрному підприємстві з метою ідентифікації проблемних аспектів та розробки ефективних стратегій та рекомендацій їх удосконалення. Основними цілями є покращення ефективності виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції та підвищення загальної конкурентоспроможності господарства на ринку. Робота спрямована на вивчення інноваційних підходів у управлінні виробничими процесами та їх практичне застосування для досягнення позитивних результатів у господарській діяльності [25, 36, 56].

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління виробничими бізнес-процесами в умовах аграрної сфери економіки.

Об'єктом дослідження стала система менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві "Тандем-Агро" Павлоградського району Дніпропетровської області.

Кваліфікаційна робота потребувала вирішення таких *завдань*:

- описати теоретичні засади формування рішень щодо аграрного менеджменту бізнес-процесів;
- провести характеристику загальноекономічного розвитку та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Тандем-Агро»;
- розкрити особливості управління виробничо-торговельною політикою фермерського господарства та оцінити рівень його конкурентоспроможності;
- розробити проєкт щодо управління диверсифікацією виробництва у ФГ «Тандем-Агро»;
- запропонувати програму виробничої оптимізації використання земельних ресурсів в системі менеджменту аграрного підприємства.

Інформаційна складова досліджень включала: статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання земельних ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ФГ «Тандем-Агро» Павлоградського району Дніпропетровської області тощо.

У роботі використано декілька загальних та спеціальних *методів наукових досліджень*. Це: монографічний метод, узагальнення, аналізу та синтезу, метод графічного дизайну, економіко-математичного моделювання, інвестиційного аналізу та інші методи.

Магістерська робота включає: вступ, теоретичний, аналітичний та проєктно-рекомендаційний розділ, висновки і пропозиції, а також додатки.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 03-04 жовтня 2024 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [8].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття та сутність виробничих бізнес-процесів в аграрних підприємствах

Виробничі бізнес-процеси відіграють ключову роль у функціонуванні будь-якого підприємства, а в аграрному секторі їхня важливість особливо велика через специфіку галузі. В аграрних підприємствах виробничі бізнес-процеси охоплюють всі аспекти вирощування, збору, переробки та збуту сільськогосподарської продукції. Розуміння та ефективне управління цими процесами є необхідними для забезпечення стабільного розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням. Процесно-орієнтовані організації намагаються усувати бар'єри та затримки, що виникають на стику двох різних підрозділів організації при виконанні одного бізнес-процесу. Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які не обов'язкові або зайві активності. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшується цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва товару або послуги) [8, 29, 36].

Сутність виробничих бізнес-процесів в аграрних підприємствах полягає в організації та управлінні всіма аспектами виробництва сільськогосподарської продукції. Це включає планування та контроль всіх етапів виробничого циклу, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення якості продукції та відповідність її вимогам ринку [2, 23, 33, 60].

Однією з ключових особливостей аграрного сектору є залежність виробництва від природних умов. Виробничі процеси в сільському господарстві піддаються впливу таких факторів, як погода, родючість ґрунту, наявність води та шкідників. Тому управління виробничими бізнес-процесами в аграрному підприємстві вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінних умов.

Ефективне управління виробничими бізнес-процесами включає застосування сучасних технологій та методів, таких як автоматизація, використання інформаційних систем для планування та контролю, впровадження інноваційних агротехнічних рішень. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та якість продукції, зменшити вплив негативних природних факторів.

Одним з інструментів управління виробничими бізнес-процесами є економіко-математичне моделювання, яке допомагає розробляти оптимальні плани виробництва, враховуючи всі наявні ресурси та обмеження. Таке моделювання дозволяє досягати максимального можливого прибутку, забезпечуючи виконання всіх контрактних зобов'язань.

Виробничі бізнес-процеси в аграрних підприємствах є складними та багатогранними. Їхня ефективна організація та управління є ключовими для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Використання сучасних технологій та методів управління дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити високу якість продукції. Врахування природних умов та швидка адаптація до їх змін є необхідними для успішного функціонування аграрного бізнесу [4, 18, 55].

Для досягнення максимальної ефективності аграрні підприємства повинні інтегрувати всі свої виробничі бізнес-процеси. Це означає, що всі етапи виробництва - від підготовки ґрунту до реалізації продукції - повинні бути скоординовані між собою. Інтеграція дозволяє мінімізувати втрати, уникнути дублювання зусиль і забезпечити безперебійний потік продукції. Це особливо важливо в аграрному секторі, де тимчасові рамки часто визначаються природними умовами.

Інновації відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності виробничих бізнес-процесів. Сучасні технології, такі як автоматизація, використання дронів для моніторингу полів, генетично модифіковані культури, система точного землеробства (Precision Agriculture), дозволяють значно підвищити врожайність і знизити витрати. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами включають використання даних для прийняття рішень, що дозволяє фермерським господарствам швидко реагувати на зміни та оптимізувати свої операції.

Управління якістю продукції є критичним аспектом виробничих бізнес-процесів в аграрних підприємствах. Якість продукції визначає її конкурентоспроможність на ринку і впливає на прибутковість підприємства. Впровадження стандартів якості та сертифікація продукції допомагають забезпечити відповідність продукції вимогам ринку та споживачів. Крім того, системи управління якістю дозволяють виявляти та усувати дефекти на ранніх стадіях виробництва, що знижує втрати і підвищує загальну ефективність виробничих процесів [8, 15, 48].

Сучасні аграрні підприємства повинні враховувати екологічні аспекти своїх виробничих процесів. Забезпечення екологічної стійкості виробництва включає

раціональне використання природних ресурсів, зниження викидів шкідливих речовин, впровадження екологічно чистих технологій. Екологічно відповідальний підхід не лише допомагає зберегти природні ресурси для майбутніх поколінь, але й підвищує репутацію підприємства на ринку, що може призвести до збільшення попиту на його продукцію.

Аграрні підприємства повинні також враховувати соціальну відповідальність, забезпечуючи гідні умови праці для своїх працівників, підтримуючи місцеві громади та сприяючи їх розвитку. Соціальна відповідальність включає навчання та розвиток персоналу, підтримку соціальних ініціатив та проєктів, що сприяють покращенню якості життя в сільських районах.

Таким чином, виробничі бізнес-процеси в аграрних підприємствах є комплексними та вимагають ретельного управління для досягнення високої ефективності. Інтеграція бізнес-процесів, впровадження інновацій, управління якістю, забезпечення екологічної стійкості та соціальної відповідальності є ключовими факторами, що визначають успішність аграрного підприємства. Ефективне управління цими процесами дозволяє аграрним підприємствам не лише досягати високих показників врожайності та прибутковості, але й сприяє стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Виробничі бізнес-процеси в аграрних підприємствах піддаються різним викликам і ризикам, які можуть суттєво вплинути на ефективність виробництва.

Зокрема, вплив змін клімату на сільське господарство може бути катастрофічним. Нестабільні погодні умови, екстремальні явища, такі як посухи або зливи, можуть призвести до втрати врожаю та зниження продуктивності. Сільськогосподарські культури постійно піддаються ризику захворювань і нападів шкідників. Боротися з цими проблемами можна за допомогою інноваційних методів захисту рослин, таких як біологічний захист і генетична модифікація.

Зміни в ринкових цінах на сільськогосподарську продукцію можуть суттєво впливати на доходи аграрних підприємств. Важливою стратегією для управління цими ризиками є диверсифікація виробництва та розширення ринків збуту. Швидкий розвиток технологій вимагає від аграрних підприємств постійного оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу. Інвестування в

новітні технології та навчання працівників є необхідними для збереження конкурентоспроможності [10, 23, 49, 63].

Для подолання викликів та мінімізації ризиків аграрні підприємства можуть застосовувати різні стратегії, що сприяють підвищенню ефективності виробничих бізнес-процесів.

Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління та цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити точність та знизити витрати. Використання дронів для моніторингу полів, систем GPS для точного землеробства та програмного забезпечення для управління ресурсами є прикладами таких технологій. Впровадження новітніх агротехнологій, таких як вертикальне землеробство, гідропоніка, аквапоніка та інші, дозволяє підвищити врожайність і знизити негативний вплив на довкілля. Використання органічних методів вирощування, зменшення застосування хімічних добрив і пестицидів, а також впровадження програм збереження біорізноманіття сприяє стійкому розвитку аграрних підприємств.

Регулярне навчання та розвиток персоналу дозволяють підвищити продуктивність працівників і забезпечити високу якість продукції. Важливим аспектом є також навчання з управління ризиками та адаптації до змінних умов ринку та клімату. Співпраця з науковими установами, дослідницькими центрами, а також з іншими аграрними підприємствами дозволяє отримувати доступ до новітніх знань, технологій та практик. Партнерські відносини можуть також сприяти розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності.

Управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах є складним і багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу. Врахування всіх аспектів виробничого циклу, впровадження сучасних технологій, адаптація до змінних умов та постійний розвиток є ключовими для забезпечення ефективності та стійкості аграрного бізнесу. Аграрні підприємства, які успішно інтегрують інновації, екологічну стійкість та соціальну відповідальність у свої виробничі процеси, мають більше шансів на досягнення високих результатів та стійкого розвитку. Важливим є також розуміння і управління ризиками, що дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити стабільний розвиток підприємства [5, 26].

Таким чином, виробничі бізнес-процеси в аграрних підприємствах є не лише основою їхньої діяльності, але й ключовим елементом, що визначає їхню успішність та здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Виробничі бізнес-процеси в сільському господарстві можна класифікувати за різними критеріями, що дозволяє більш детально розуміти їхню структуру, функції та значення.

1. За функціональними ознаками:

Основні бізнес-процеси:

Посів та посадка. Включає підготовку ґрунту, сівбу, посадку рослин.

Вирощування та догляд за культурами. Включає всі дії з догляду за рослинами, такі як полив, підживлення, боротьба зі шкідниками та хворобами.

Збирання врожаю. Включає механізоване або ручне збирання врожаю, первинну обробку продукції.

Переробка та зберігання. Включає переробку продукції, її зберігання та підготовку до продажу.

Підтримуючі бізнес-процеси:

Технічне обслуговування та ремонт обладнання. Забезпечення безперебійної роботи техніки та обладнання.

Закупівля та управління запасами. Закупівля необхідних матеріалів, насіння, добрив, а також управління запасами.

Управління персоналом. Включає набір, навчання та розвиток персоналу.

Фінансове управління. Включає бюджетування, облік та контроль фінансових потоків.

Інформаційне забезпечення. Включає збирання, обробку та аналіз даних для підтримки прийняття управлінських рішень [11, 23, 54].

2. За стадіями виробничого циклу:

Підготовчі процеси:

- аналіз ґрунтів і планування посівів;
- підготовка насіння та посадкового матеріалу;
- підготовка обладнання та техніки.

Виробничі процеси:

- сівба та посадка;

- догляд за посівами та культурами;
- збирання врожаю.

Завершальні процеси:

- переробка та зберігання продукції;
- пакування та підготовка до реалізації;
- транспортування та збут продукції.

3. За ступенем автоматизації:

Ручні процеси:

-процеси, що виконуються вручну, з мінімальним використанням механізмів та автоматизованих систем.

Механізовані процеси:

-процеси, що виконуються з використанням механічного обладнання, але з значним залученням людської праці;

Автоматизовані процеси:

-процеси, що виконуються автоматизованими системами та обладнанням, з мінімальним втручанням людини.

4. За типом продукції:

Рослинницькі процеси:

- виробництво зернових культур;
- виробництво овочів та фруктів;
- вирощування технічних культур;
- тваринницькі процеси:
- виробництво молока та м'яса;
- вирощування птиці;
- виробництво яєць та іншої продукції тваринництва;

Сезонні процеси:

Процеси, що виконуються лише в певні періоди року (наприклад, сівба, збирання врожаю).

5. За рівнем управління:

- стратегічні процеси:
- планування довгострокових цілей та завдань;
- розробка стратегій розвитку підприємства.

-тактичні процеси:

-розробка річних та квартальних планів;

-впровадження нових технологій та методів.

Операційні процеси:

-щоденне управління виробництвом;

-контроль та корекція виробничих процесів [11, 23, 30].

Класифікація виробничих бізнес-процесів дозволяє аграрним підприємствам детально аналізувати, оптимізувати та ефективно управляти своїми операціями. Кожна класифікаційна категорія дає змогу виявити слабкі місця та визначити пріоритети для впровадження удосконалень. Розуміння різних типів процесів допомагає створити комплексну систему управління, що забезпечує високий рівень продуктивності та стійкості аграрного підприємства.

1.2. Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами

Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами є ключовим показником успішності будь-якого підприємства, зокрема аграрного. В умовах постійних змін ринкових умов, технологічного прогресу та глобалізаційних процесів, оптимізація виробничих процесів стає все більш актуальною. Вона дозволяє не тільки забезпечити високу якість продукції, але й мінімізувати витрати, підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

Економічна ефективність виробничих бізнес-процесів визначається співвідношенням результатів діяльності підприємства (наприклад, обсягу виробництва, доходів) до витрат, понесених для досягнення цих результатів. Іншими словами, це показник, який відображає, наскільки раціонально використовуються ресурси (матеріальні, фінансові, трудові) для отримання максимального результату [12, 19, 61].

Основним методом оцінки економічної ефективності є аналіз фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, собівартість продукції. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство здійснює свою

діяльність та яким чином витрачаються ресурси. Продуктивність праці є важливим показником, який впливає на економічну ефективність. Висока продуктивність праці свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та сприяє зниженню собівартості продукції.

Включає оцінку ефективності використання сировини, матеріалів, палива та інших ресурсів. Оптимізація використання матеріальних ресурсів дозволяє знизити витрати та підвищити економічну ефективність. Оцінка ефективності управлінських рішень, прийнятих на різних рівнях виробничого процесу, дозволяє визначити їхній вплив на загальну продуктивність та рентабельність підприємства.

Впровадження новітніх технологій та автоматизація виробничих процесів сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат на виробництво та покращенню якості продукції. Підвищення кваліфікації працівників та їх навчання новим методам роботи безпосередньо впливають на ефективність виробництва. Висококваліфікований персонал здатний ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації.

Ефективне планування та організація виробничих процесів, оптимізація логістики та управління запасами дозволяють мінімізувати втрати та підвищити ефективність. Врахування екологічних аспектів та впровадження екологічно чистих технологій не лише знижує витрати на ліквідацію наслідків забруднення, але й підвищує репутацію підприємства, що сприяє зростанню попиту на його продукцію [17, 27, 37].

Управління економічною ефективністю виробничих бізнес-процесів стикається з багатьма викликами. Це можуть бути як зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, ринкові коливання, природні катаклізми, так і внутрішні – недостатня кваліфікація персоналу, низький рівень технологічної оснащеності, неефективна організація виробництва. Для подолання цих викликів підприємства повинні постійно аналізувати свою діяльність, впроваджувати сучасні методи управління та адаптуватися до змін.

Впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів можуть значно підвищити продуктивність та знизити витрати. Інвестування в

навчання працівників та підвищення їх кваліфікації сприяє ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню якості продукції.

Використання систем управління підприємством (ERP-систем) для оптимізації виробничих процесів, управління запасами, логістикою та фінансами. Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки дозволяють зменшити ризики, пов'язані зі змінами в попиті на ринку. Впровадження екологічних практик не лише знижує витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків забруднення, але й підвищує довіру споживачів до продукції підприємства [16, 21, 33].

Економічна ефективність управління виробничими бізнес-процесами є ключовим чинником успішності аграрного підприємства. Оптимізація використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та ефективне управління дозволяють підприємствам досягати високих показників продуктивності та прибутковості. В умовах постійних змін на ринку та технологічного прогресу, аграрні підприємства повинні постійно аналізувати свою діяльність, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових викликів для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Менеджмент витрат в системі управління бізнес-процесами є ключовим аспектом для досягнення ефективності та стійкості підприємства. Особливо в аграрному секторі, де витрати на сировину, обладнання, працю та інфраструктуру мають значний вплив на загальну прибутковість, управління цими витратами відіграє критичну роль.

Аналіз і бюджетування витрат починається з детального аналізу витрат на кожному етапі виробничого процесу. Це включає витрати на сировину, техніку, робочу силу, енергію, транспорт і логістику. На основі цього аналізу розробляються бюджети, які дозволяють контролювати витрати і планувати фінансові ресурси (рис. 1.1).

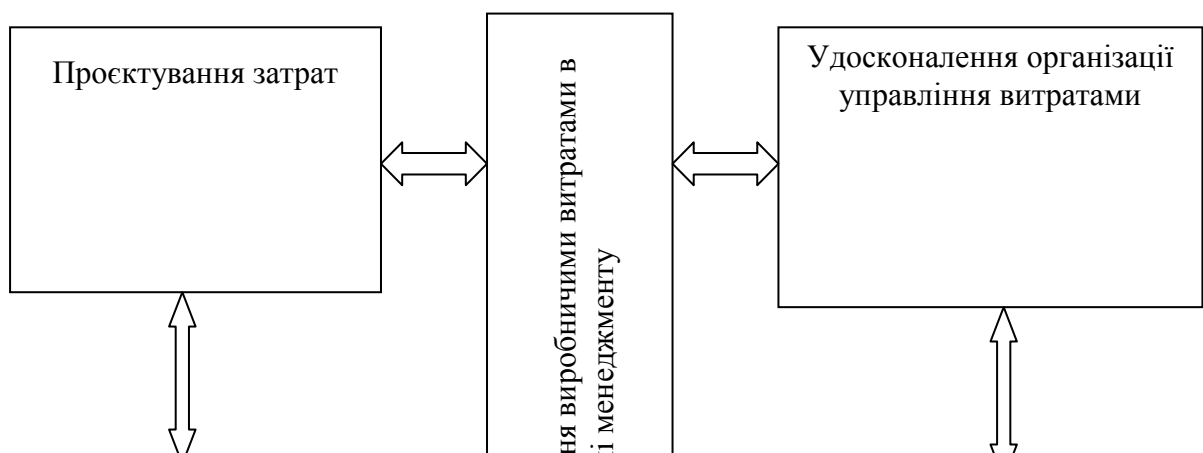


Рис. 1.1. Загальна схема менеджменту витрат в системі управління бізнес-процесами [29]

Впровадження ефективних технологій та управлінських практик дозволяє зменшити витрати. Наприклад, використання сучасного обладнання знижує споживання енергії та сировини, покращує якість продукції та зменшує відходи. Ефективне управління запасами дозволяє уникати надмірного запасу сировини і готової продукції, що зменшує затрати на зберігання і ризики пов'язані з застоєм капіталу [14, 50, 62].

Періодичний аналіз ринкових умов дозволяє прогнозувати зміни в цінах на сировину та інші ресурси. Це дозволяє адаптувати стратегії закупівель і виробництва, щоб мінімізувати витрати. Розробка довгострокових стратегій і цілей дозволяє підприємствам управляти витратами з огляду на майбутні ризики і можливості. Зміни в цінах на сировину і енергію можуть значно вплинути на витрати підприємства.

Аграрні підприємства часто залежать від погодних умов, що може впливати на врожайність і, відповідно, на витрати. Високі витрати на транспортування сільськогосподарської продукції до ринків споживання можуть значно підвищувати загальні витрати.

Ефективне управління витратами в аграрному секторі вимагає комплексного підходу і постійного моніторингу. Інтеграція сучасних управлінських методів, аналіз ринкових умов і оптимізація процесів дозволяють

підприємствам знижувати витрати і підвищувати загальну ефективність діяльності [9, 28, 38].

1.3. Сучасні тенденції та проблеми управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах

Сучасні тенденції та проблеми управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах включають ряд викликів, які впливають на їхню ефективність і конкурентоспроможність.

Так, впровадження штучного інтелекту і аналітики даних дозволяє збирати і аналізувати великі обсяги інформації для оптимізації виробничих процесів, відслідковувати стан обладнання та управляти ресурсами ефективніше. Підприємства все більше звертають увагу на зменшення впливу на навколишнє середовище. Впровадження екологічно чистих технологій і практик сприяє підвищенню екологічної стійкості та зменшенню витрат на відновлення середовища.

Зростаюча конкуренція на світових ринках вимагає швидкого реагування і адаптації до змінних умов. Аграрні підприємства повинні вміти швидко адаптуватися до нових вимог і стандартів. Віртуалізація торгівлі та електронна комерція стають все більш важливими для реалізації сільськогосподарської продукції, що вимагає удосконалення логістичних та транспортних процесів [25, 34, 47, 59].

Проблеми управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах:

- нестабільність дорожньо-транспортних зв'язків та недостатня розвиненість інфраструктури ускладнюють доставку сировини та готової продукції, що збільшує витрати і час доставки;

- сільське господарство потребує значних обсягів енергії для зрошення, освітлення та обробки ґрунту. Зростання вартості енергоресурсів може значно впливати на загальні витрати підприємства;

- відстеження і вирішення проблем в реальному часі можуть бути обмежені недостатньою автоматизацією і низьким рівнем кваліфікації персоналу.

- нестабільні погодні умови, зміни клімату та природні катастрофи можуть суттєво підірвати врожайність і виробничі процеси, що веде до великих втрат та ін [24, 35, 41].

Управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах стає все складнішим завдяки впливу сучасних тенденцій та ряду складних проблем. Застосування новітніх технологій, удосконалення інфраструктури, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також стратегічне планування є важливими кроками для забезпечення стабільності і успішності аграрних підприємств у сучасних умовах.

На протязі останніх десятиліть аграрні підприємства також стикаються з іншими викликами, які вимагають уваги та ефективних стратегій управління.

Наприклад, це зміни у законодавстві щодо безпеки продукції, якості та стандартів екологічної безпеки вимагають відповідних інвестицій та адаптації управлінських практик.

Зміни цін на сировину, добрива та інші матеріали можуть значно впливати на витрати виробництва та прибутковість підприємства. Підвищена конкуренція як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках вимагає постійного вдосконалення якості продукції, логістики та обслуговування клієнтів.

Аграрні підприємства повинні активно впроваджувати системи управління ризиками, щоб зменшити наслідки погіршення умов виробництва, кліматичних змін та інших факторів. Сучасні споживачі вимагають відповідності продукції етичним та екологічним стандартам, що вимагає від підприємств удосконалення управлінських процесів і використання новітніх технологій [20, 32, 42, 58].

Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, перетворює способи виробництва, моніторингу урожаїв, управління запасами та логістики. Це дозволяє значно підвищити ефективність процесів, знизити витрати та підвищити якість продукції. Забезпечення належної кваліфікації персоналу, їхній мотивації та розвитку стає критичним для успішного

управління аграрним підприємством. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє зниженню текучості кадрів і збільшенню виробничої ефективності.

Підприємства повинні активно працювати над збереженням та передачею знань, стимулюванням інновацій та постійним впровадженням нових ідей та технологій. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до змін у галузі.

Загальна увага до цих аспектів дозволяє аграрним підприємствам успішно зберігати свою позицію на ринку, забезпечувати стійкий розвиток і відповідати високим стандартам якості та ефективності у виробництві сільськогосподарської продукції. Ці виклики та тенденції показують, що аграрні підприємства повинні бути готові до швидкої адаптації і постійного удосконалення своїх стратегій управління, щоб забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та сталість у довгостроковій перспективі [12, 33, 44].

Методи оптимізації бізнес-процесів в аграрному менеджменті відіграють важливу роль у підвищенні ефективності виробництва, зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

При цьому використання методів Lean або Six Sigma дозволяє ідентифікувати та усувати зайві операції, запізнення та відходи, що може призвести до значного зменшення витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, впровадження системи Just-In-Time для управління запасами дозволяє зменшити затрати на зберігання і збільшити оборотність запасів.

Сучасні аграрні підприємства активно впроваджують сучасні IT-рішення для автоматизації та моніторингу процесів. Це включає в себе використання систем управління фермою (Farm Management Systems), GPS для точного землеробства, дистанційне моніторинг інфраструктури та урожаїв. Ці технології допомагають оптимізувати використання ресурсів, покращувати якість управління та прийняття рішень.

Використання методів бюджетування, аналізу вартостей, стратегічного планування та інших управлінських інструментів дозволяє забезпечити ефективне управління фінансами та ресурсами підприємства. Це дозволяє не тільки контролювати витрати, але й прогнозувати і оптимізувати прибутковість. Оптимізація бізнес-процесів допомагає підприємству зосередитися на стратегічному розвитку, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Це може включати розширення виробничих потужностей, диверсифікацію культур або впровадження нових технологій [13, 23, 43].

Використання методів контролю якості та стандартів дозволяє забезпечити відповідність продукції міжнародним та національним вимогам. Це важливо для збереження репутації підприємства і впевненості споживачів у якості продукції. Використання ефективних методів управління робочою силою, включаючи планування робочого часу, мотивацію працівників та розвиток їхнього потенціалу, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат на персонал.

Впровадження систем стимулювання та преміювання на основі результатів дозволяє підвищити мотивацію персоналу до досягнення поставлених цілей та стимулює ініціативу та творчість серед працівників. Використання методів аналізу ризиків допомагає ідентифікувати потенційні загрози для виробництва (наприклад, кліматичні зміни, погодні умови, ринкові коливання) та розробляти стратегії їхнього управління.

Оптимізація бізнес-процесів також включає урахування соціальних та екологічних аспектів. Збалансований розвиток орієнтується на збереження ресурсів, зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення умов життя сільських громад [1, 19, 37, 46].

Загалом, ефективне використання методів оптимізації бізнес-процесів дозволяє аграрним підприємствам досягати не лише економічної ефективності, а й підвищувати стійкість до змін на ринку, покращувати якість продукції та задоволення споживачів. Всі ці аспекти разом сприяють підвищенню ефективності аграрних підприємств, їхній стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Використання сучасних методів оптимізації є ключовим для успішного

управління в умовах зростаючих викликів та навколишнього середовища, що змінюються.

Висновки до розділу 1

1. Ефективне управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах є стратегічно важливим для досягнення конкурентноспроможності та стійкості на ринку. Оптимізація дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність та якість продукції, що є критичними факторами у конкурентній боротьбі та задоволенні вимог споживачів.

2. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління фермою, супутниковий моніторинг, розумні сільськогосподарські машини та інші, відкриває нові можливості для оптимізації виробничих процесів. Ці технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних для точного прогнозування і управління різними аспектами виробництва.

3. Впровадження ефективного управління вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, системи управлінського обліку, контроль якості, управління ризиками та забезпечення сталих відносин із зацікавленими сторонами. Важливо також підтримувати постійне оновлення і вдосконалення процесів з урахуванням змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішніх ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Загальна ефективність використання потенціалу господарства

Фермерське господарство «Тандем-Агро» зареєстроване у Павлоградському районі Дніпропетровської області у селі Варварівка. Офіс підприємства знаходиться на вулиці Залізничній, буд. 2. Код ЄДРПОУ підприємства -

32685180. Наразі керівництво ФГ «Тандем-Агро» здійснюється Грицишиним Ігорем Ярославовичем.

Географічно Павлоградський район здебільшого є частиною Західного Донбасу. Західний Донбас, розташований у Дніпропетровській області, є регіоном з багатими сільськогосподарськими традиціями та значним потенціалом. Проте цей регіон має свої унікальні особливості та виклики, що впливають на розвиток сільського господарства. У цьому есе ми розглянемо основні аспекти сільськогосподарської діяльності в Західному Донбасі, зокрема природно-кліматичні умови, економічні фактори та соціальні аспекти.

Західний Донбас характеризується континентальним кліматом з чітко вираженими сезонами. Літо тут зазвичай спекотне і сухе, що створює сприятливі умови для вирощування зернових та олійних культур. Однак, часті посухи можуть призводити до втрати врожаю та зниження врожайності. Зима, хоч і не надто холодна, може бути сніжною, що також впливає на сільськогосподарські роботи.

Ґрунти Західного Донбасу здебільшого чорноземні, що є великим плюсом для аграрного сектору. Висока родючість ґрунтів дозволяє отримувати високі врожаї при правильному догляді та застосуванні сучасних агротехнологій. Проте, інтенсивне використання земель вимагає уваги до питань збереження ґрунтового покриву та запобігання його деградації.

Економічні умови Західного Донбасу значною мірою визначаються його промисловим впливом. Близькість до великих промислових центрів створює як переваги, так і виклики для сільського господарства. З одного боку, це забезпечує доступ до ринків збуту та транспортної інфраструктури. З іншого боку, конкуренція за ресурси, зокрема за землю та воду, може бути високою.

Фінансові інвестиції в сільське господарство Західного Донбасу є важливим фактором його розвитку. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація та цифрові рішення, може значно підвищити продуктивність та ефективність. Проте, недостатність інвестицій та доступу до кредитних ресурсів може обмежувати можливості для модернізації аграрного сектора [32, 55].

Сільське господарство Західного Донбасу має значний вплив на соціальне життя регіону. Аграрний сектор забезпечує робочі місця для багатьох мешканців сільських районів, сприяючи зменшенню безробіття та підвищенню рівня життя. Однак, демографічні зміни, такі як старіння населення та міграція молоді до міст, створюють додаткові виклики для сільського господарства.

Освіта та підготовка кадрів є ключовими аспектами для розвитку сільського господарства в регіоні. Важливо забезпечити доступ до сучасних знань та технологій, а також підтримувати зв'язок між науковими установами та практиками на місцях. Це допоможе підвищити кваліфікацію працівників та сприяти впровадженню інновацій у сільське господарство.

Основними викликами для сільського господарства сучасного Західного Донбасу є близьке розташування до лінії бойових дій у російсько-українській війні, зміни клімату, екологічні проблеми та економічна нестабільність. Посухи, ерозія ґрунтів та забруднення водних ресурсів можуть значно вплинути на продуктивність аграрного сектора. Економічні коливання, зокрема зміни цін на сільськогосподарську продукцію та вартість ресурсів, також створюють додаткові ризики.

Незважаючи на ці виклики, Західний Донбас має значний потенціал для розвитку сільського господарства. Інвестиції в інфраструктуру, зокрема в зрошувальні системи та логістичні мережі, можуть допомогти подолати природні та економічні бар'єри. Підтримка держави та міжнародних організацій у вигляді грантів та технічної допомоги також може сприяти розвитку аграрного сектора.

Таким чином, сільське господарство в умовах Західного Донбасу має свої особливості, які визначаються природно-кліматичними, економічними та соціальними факторами. Регіон стикається з численними викликами, але водночас має великий потенціал для розвитку. Ефективне управління ресурсами, впровадження сучасних технологій та інвестиції в освіту та інфраструктуру можуть забезпечити стабільний розвиток аграрного сектора Західного Донбасу, сприяючи підвищенню рівня життя його мешканців та зміцненню економіки регіону.

Таблиця 2.1

Особливості зміни ключових індикаторів підприємницької діяльності ФГ «Тандем-Агро» до повномасштабної війни та під час відкритої війни РФ проти України

Основні показники	До початку повномасштабної відкритої війни, рік	Під час повномасштабної відкритої війни, рік	
	2021	2022	2023
Рівень доходу-всього, тис грн.	89810	45785	109810
Отримано чистого прибутку-всього, тис грн.	3605	-3291	-16066
Значення активів-всього, тис грн.	178975	191195	217975
Значення зобов'язань-всього, тис грн.	105599	114327	157599

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2021 році дохід ФГ «Тандем-Агро» становив 89810 тис. грн. Проте у 2022 році він суттєво знизився до 45785 тис. грн, що, ймовірно, було зумовлено негативним впливом війни. Натомість, у 2023 році дохід зріс до 109810 тис. грн, що може свідчити про часткове відновлення або адаптацію до нових умов (рис. 2.1).

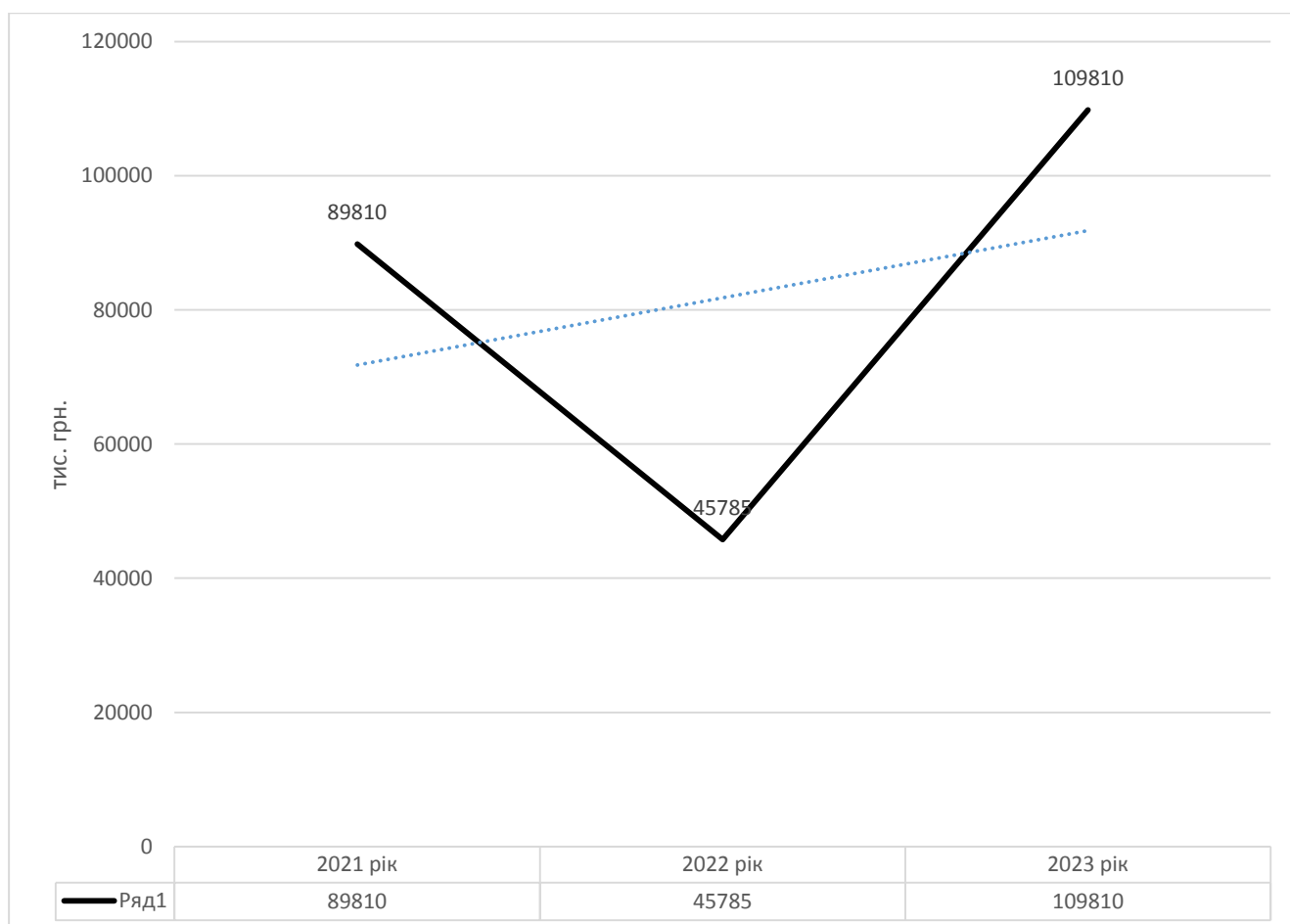


Рис. 2.1. Динаміка загальних доходів фермерського господарства «Тандем-Агро» у 2021-2023 рр.

При цьому у 2021 році підприємство отримало 3605 тис. грн чистого прибутку, а у 2022 році було зафіксовано збитки у розмірі -3291 тис. грн. До того ж часу у 2023 році збитки збільшилися до -16066 тис. грн, що свідчить про подальше погіршення фінансового стану підприємства.

У ФГ «Тандем-Агро» у 2021 році активи склали 178975 тис. грн., а у 2022 році вони зросли до 191195 тис. грн. тоді як у 2023 році активи досягли 217975 тис. грн. Незважаючи на збитки, підприємство продовжувало інвестувати або нарощувати активи.

Щодо зобов'язань, то у 2021 році зобов'язання склали 105599 тис. грн. Разом з тим у 2022 році вони зросли до 114327 тис. грн., а у 2023 році

зобов'язання збільшилися до 157599 тис. грн, що може свідчити про збільшення боргового навантаження.

Загалом, ФГ «Тандем-Агро» стикається зі значними фінансовими викликами через вплив війни, але одночасно вживає заходів для адаптації та стабілізації своєї діяльності.

Так, підприємство зазнало значного зниження доходів у 2022 році через вплив війни, але у 2023 році спостерігається зростання доходів, що може свідчити про адаптацію до нових умов. Господарство перейшло від прибуткової діяльності у 2021 році до збиткової у 2022 та 2023 роках, з подальшим збільшенням збитків, що вказує на серйозні фінансові труднощі.

Незважаючи на фінансові труднощі, підприємство продовжує збільшувати свої активи, що може вказувати на інвестиції у розвиток або реорганізацію активів.

Однак збільшення зобов'язань свідчить про зростання боргового навантаження на фермерське господарство «Тандем-Агро», що може бути пов'язано з необхідністю залучення додаткового фінансування для підтримки діяльності у складних умовах.

Зважаючи на викладене, важливо переглянути та оптимізувати операційні витрати, щоб зменшити збитки. Це може включати зменшення витрат на матеріали, енергоносії, персонал тощо. А впровадження більш ефективних методів виробництва або автоматизації процесів може знизити витрати та підвищити продуктивність.

Також доцільно розглянути можливість розширення асортименту продукції або послуг, що пропонує підприємство. Це може допомогти компенсувати втрати в одних сегментах ринку за рахунок інших. А вихід на нові ринки або пошук нових клієнтів може збільшити доходи підприємства.

Крім того, ФГ «Тандем-Агро» є сенс вивчити можливість реструктуризації боргів для зменшення фінансового навантаження. Актуальним є і пошук додаткових інвестицій або грантів для підтримки фінансової стабільності та подальшого розвитку підприємства.

Варто також розробити план управління ризиками для ФГ «Тандем-Агро», включаючи аналіз впливу війни на діяльність підприємства та заходи для мінімізації цих ризиків. Важливо звернути увагу і на впровадження системи раннього виявлення ризиків дозволить швидко реагувати на зміни та зменшити негативний вплив. Крім того, посилити внутрішній фінансовий контроль для забезпечення прозорості та ефективного управління фінансами. Регулярний моніторинг фінансових показників дозволить вчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи. Інвестувати в інноваційні технології та рішення, які можуть підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, ФГ «Тандем-Агро» стикається зі значними викликами в умовах війни, що відображається у зниженні доходів та зростанні збитків. Проте підприємство продовжує інвестувати в активи та шукати шляхи для стабілізації своєї діяльності. Оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходу, фінансова стабілізація та управління ризиками є ключовими напрямками для забезпечення стійкості та розвитку підприємства у майбутньому.

Динаміка складу земельних угідь та рівень землезабезпеченості є важливими показниками для оцінки ефективності та стійкості фермерського господарства. Вони відображають, наскільки підприємство здатне підтримувати та збільшувати свої земельні ресурси, а також як ефективно використовуються ці ресурси для досягнення економічних результатів. Ба більше, динаміка складу земельних угідь та рівень землезабезпеченості є ключовими показниками для оцінки ефективності фермерського господарства. Вони впливають на продуктивність, рентабельність та здатність господарства адаптуватися до змінних умов. Ефективне управління цими показниками дозволить ФГ «Тандем-Агро» забезпечити стійкий розвиток та підвищити конкурентоспроможність у сільськогосподарській галузі. Зважаючи на це, проаналізуємо склад і структуру загального земельного банку фермерського господарства «Тандем-Агро» у динаміці за допомогою таблиці 2.2.

Динаміка складу земельного банку та землезабезпеченість фермерського господарства «Тандем-Агро»

Система показників	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Обсяги загальної земельної площі, гектарів	3000,5	2997,1	2689,7	2331,8	2501,8	83,41
Зокрема, аграрні угіддя	2898	2898	2604	2165	2352	81,25
із них: площа під ріллею	2857,7	2857,7	2592,4	2150,4	2337,8	78,34
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,975	0,975	0,975	0,934	0,942	96,6
Коефіцієнт розораності земельних угідь	0,951	0,951	0,962	0,925	0,895	94,1
Рівень середньорічної чисельності персоналу, осіб	82	65	70	81	105	128,1
Рівень землезабезпеченості, гектарів / осіб	36,65	46,10	28,79	28,77	23,83	65,0

Аналіз даних таблиці 2.2 демонструє, що ФГ «Тандем-Агро» стикається зі значними викликами у своєму розвитку через скорочення земельного банку, зниження рівня землезабезпеченості та збільшення чисельності персоналу. Незважаючи на ці труднощі, підприємство має потенціал для відновлення та зростання за умови ефективного впровадження стратегічних заходів.

Підвищення ефективності використання земельних ресурсів, інвестиції в сучасні технології, розширення асортименту продукції та підвищення кваліфікації персоналу можуть сприяти стабілізації та розвитку підприємства. Оптимізація фінансових ресурсів та розвиток інфраструктури також є ключовими факторами для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності ФГ «Тандем-Агро».

При цьому у 2019 році загальна площа земель складала 3000,5 га, а у 2020 році площа трохи зменшилась до 2997,1 га. Значне зменшення відбулось у 2021

році до 2689,7 га та у 2022 році до 2331,8 га. У 2023 році площа зросла до 2501,8 га, але все ще значно менша, ніж у 2019 році (83,41%).

Площа сільськогосподарських угідь у 2019 та 2020 роках була стабільною і складала 2898 га. Тоді як у 2021 році площа зменшилась до 2604 га, а у 2022 році - до 2165 га. У 2023 році площа аграрних угідь дещо зросла до 2352 га (81,25% від рівня 2019 року).

Площа ж під ріллею також залишалась стабільною у 2019 та 2020 роках (2857,7 га). Зменшення спостерігалось у 2021 році до 2592,4 га та у 2022 році до 2150,4 га. У 2023 році площа зросла до 2337,8 га (78,34% від рівня 2019 року) – (рис. 2.2).

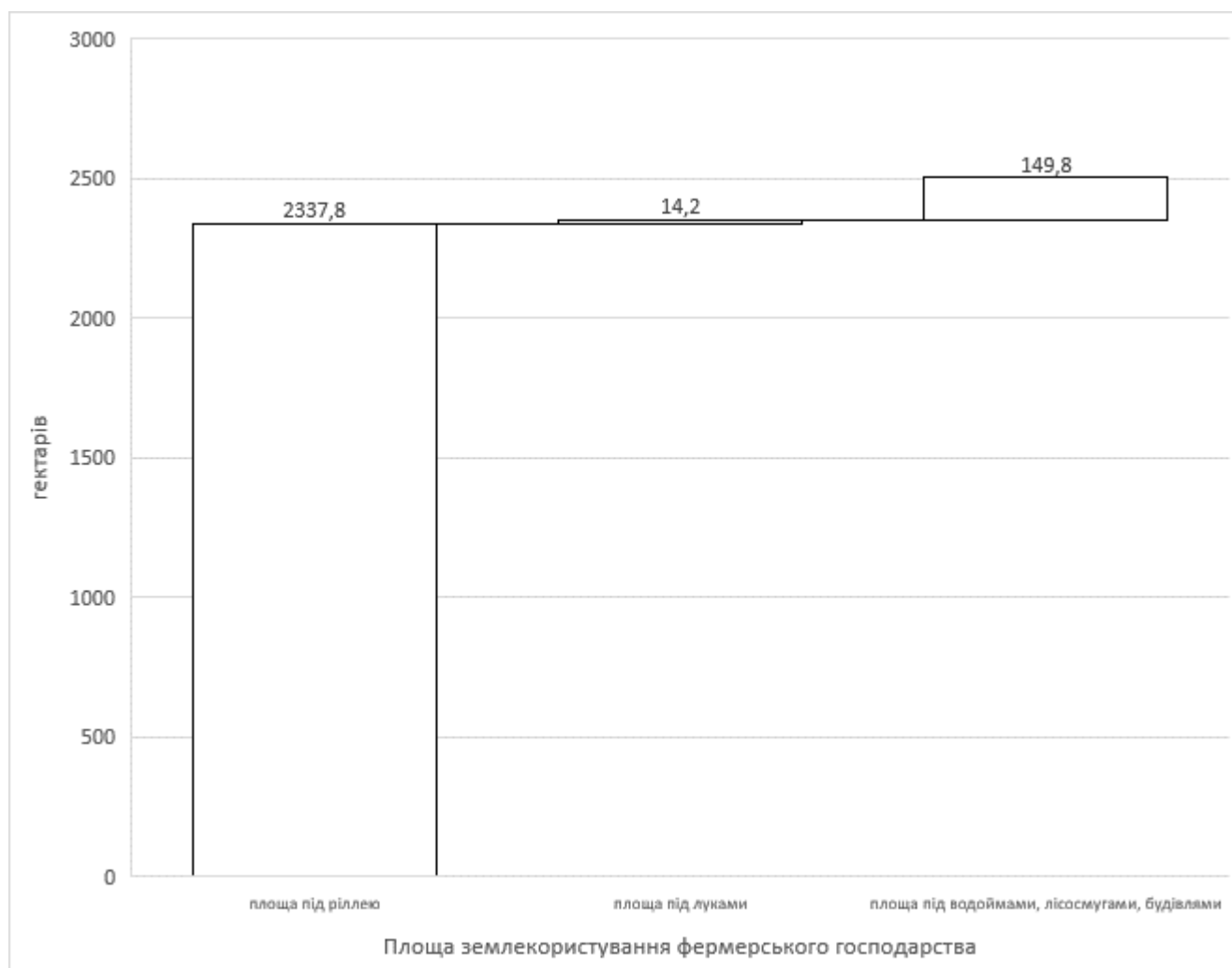


Рис. 2.2. Структура земельної площі ФГ «Тандем-Агро» у 2023 році

Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі у 2019, 2020 та 2021 роках залишався стабільним (0,975). Однак у 2022 році коефіцієнт знизився до 0,934, а у 2023 році підвищився до 0,942 (96,6% від рівня 2019 року).

Коефіцієнт розораності земельних угідь був стабільним у 2019 та 2020 роках (0,951). А у 2021 році він трохи зріс до 0,962. Натомість, у 2022 році знизився до 0,925, а у 2023 році до 0,895 (94,1% від рівня 2019 року).

У 2019 році чисельність персоналу складала 82 осіб. У 2020 році зменшилась до 65 осіб, а у 2021 році зросла до 70 осіб. У 2022 році чисельність персоналу збільшилась до 81 осіб, а у 2023 році - до 105 осіб (128,1% від рівня 2019 року).

Землезабезпеченість є співвідношенням між обсягом земельних ресурсів і чисельністю населення або працівників, які їх використовують. Вона може виражатися в гектарах на одну людину або в інших подібних одиницях виміру. Для фермерських господарств землезабезпеченість є показником того, скільки гектарів землі припадає на одного працівника, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та загальний економічний стан господарства (рис. 1.3).

Рівень землезабезпеченості у 2019 році складав 36,65 га на одного працівника. У 2020 році цей показник значно зріс до 46,10 га на одного працівника. У 2021 році він знизився до 28,79 га, у 2022 році - до 28,77 га. У 2023 році рівень землезабезпеченості знизився до 23,83 га на одного працівника (65% від рівня 2019 року).

Таким чином, ФГ «Тандем-Агро» зазнало значного зменшення загальної земельної площі у 2021 та 2022 роках, але у 2023 році частково відновило втрачені площі. Незважаючи на це, площа залишається нижчою за рівень 2019 року. Зменшення площі аграрних угідь та ріллі є показником зниження ефективного використання земельного банку підприємства, що може впливати на загальну продуктивність. Коефіцієнти сільськогосподарського освоєння та розораності земель залишалися відносно стабільними, хоча й з деякими

коливаннями, що свідчить про спроби підприємства підтримувати ефективність використання земель.

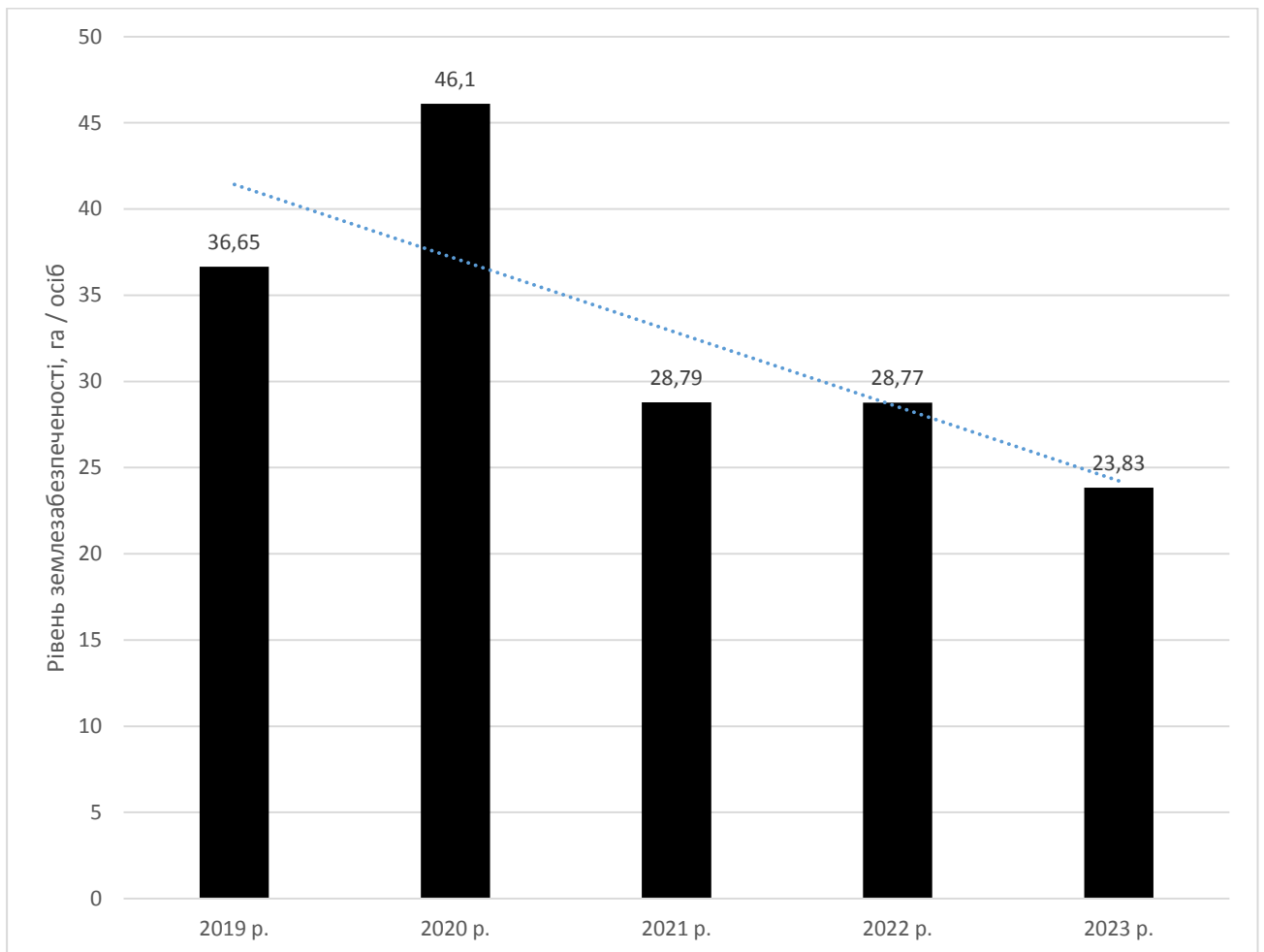


Рис. 1.3. Динаміка рівня землезабезпеченості фермерського господарства «Тандем-Агро» у період 2019-2023 рр.

Зростання чисельності персоналу у 2023 році порівняно з 2019 роком вказує на збільшення операційної діяльності або потребу в додатковій робочій силі для відновлення продуктивності. Зниження рівня землезабезпеченості свідчить про меншу кількість землі на одного працівника, що може відображати збільшення чисельності персоналу без відповідного збільшення земельного банку.

Зважаючи на це, ФГ «Тандем-Агро» слід розглянути можливості для розширення земельного банку або оптимізації використання наявних земель для

підвищення продуктивності. Використання сучасних агротехнологій та методів управління землею може підвищити ефективність використання земельних ресурсів. Оптимізація чисельності персоналу та його кваліфікації допоможе підвищити продуктивність та знизити рівень землезабезпеченості. Регулярний моніторинг та аналіз ключових показників діяльності дозволить вчасно виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення.

2.2. Особливості та результативність управління виробничо-торговельною політикою фермерського господарства

Управління виробничо-торговельною політикою фермерських господарств є складним та багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів та використання сучасних інструментів і підходів. Ефективне управління сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, розширенню ринків збуту та забезпечує стійкий розвиток фермерських господарств. У сучасних умовах саме ці аспекти є ключовими для успіху та конкурентоспроможності фермерських господарств на ринку.

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції ефективне управління виробничо-торговельною політикою фермерських господарств набуває особливого значення. Фермерські господарства мають знаходити баланс між виробництвом та збутом продукції, адаптуючись до мінливих ринкових умов та вимог споживачів. У цьому контексті особливості та результативність управління виробничо-торговельною політикою стають критично важливими для успіху та сталого розвитку фермерських господарств [3, 23, 34].

Ефективне використання виробничого потенціалу дозволяє максимально використовувати наявні ресурси, що призводить до зростання продуктивності та прибутковості фермерських господарств. Підвищення урожайності через впровадження сучасних агротехнічних заходів і технологій може значно збільшити обсяги виробництва і забезпечити стабільний дохід. Використання фермерського потенціалу через інновації, фінансову підтримку та кооперацію

сприяє сталому розвитку сільського господарства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень результативності використання виробничого потенціалу ФГ «Тандем-Агро»

Набір показників	Усього					У розрахунку на 100 гектарів					2023 р. до 2019 р. , %
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
Натуральні показники, центнерів:											
Виробництво кукурудзи на зерно	3538	5945	9105	9903	4803	208,9	348,0	587,5	775,4	361,4	174
Виробництво гороху	1924	1302	0	0	0	113,9	75,4	0	0	0	0
Виробництво озимої пшениці	12095	10083	13203	6305	11255	711,8	594,2	857,5	493,2	845,8	119
Виробництво ячменю	8167	8804	10558	10805	12007	480,5	518,1	685,1	845,6	905,7	188
Виробництво ріпаку	3563	3222	4145	3965	4809	208,3	188,2	269,3	307,4	362,4	172
Виробництво соняшнику	4621	4738	4605	4004	3605	272,8	275,3	297,1	315,5	272,3	99
Виробництво картоплі	455	335	365	0	0	27,3	18,5	24,3	0	0	0

За даними таблиці 2.3 у розрізі окремих сільськогосподарських культур можна дійти окремих висновків. Наприклад, кукурудза, ячмінь та ріпак: показники значно зросли як у загальних обсягах, так і у розрахунку на 100 гектарів, що свідчить про ефективне використання виробничого потенціалу для цих культур. Показники виробництва озимої пшениці також зросли, але менш значно, порівняно з іншими культурами.

Горох та картопля: виробництво цих культур повністю припинилося до 2023 року, що може свідчити про зміну сільськогосподарської стратегії або недостатню рентабельність цих культур.

Між тим щодо соняшнику, то показники залишилися відносно стабільними, зі зниженням на 1%, що вказує на стабільне виробництво цієї культури.

Загалом спостерігається тенденція до збільшення виробництва основних культур, таких як кукурудза, ячмінь та ріпак, що вказує на пріоритетність цих культур у ФГ «Тандем-Агро». Відсутність виробництва гороху та картоплі може вказувати на зміни у структурі посівів і можливо, на переорієнтацію господарства на більш рентабельні культури.

Стратегічна зона господарювання є важливим концептом в стратегічному управлінні, що допомагає підприємствам орієнтуватися в конкурентному середовищі, розподіляти ресурси та розробляти ефективні стратегії для досягнення довгострокового успіху. Визначення та аналіз СЗГ дозволяє підприємствам краще розуміти ринкові умови, технологічні вимоги та споживчі потреби, що є ключовими факторами для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості на ринку (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Спеціалізація та динаміка структури товарної продукції фермерського господарства «Тандем-Агро»

Стратегічна зона господарювання	2021		2022		2023		2023 р. до 2021 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Виробництво озимої пшениці	22991	25,6	11309	24,7	27343	24,9	350,0
Виробництво ячменю	20028	22,3	8974	19,6	24488	22,3	372,1
Виробництво кукурудзи на зерно	6017	6,7	6731	14,7	11201	10,2	573,1
Виробництво гороху	2694	3,0	732,6	1,6	0	0	0
Виробництво ріпаку	17782	19,8	8149	17,8	26025	23,7	420,8
Виробництво соняшнику	18591	20,7	10210	22,3	21084	19,2	331,4
Виробництво картоплі	1617	1,8	366	0,8	0	0	0
Всього по ФГ	89810	100,0	45785	100,0	109810	100,0	122,3

--	--	--	--	--	--	--	--

Дані таблиці 2.3 показують, що загальний обсяг виробництва зріс з 89810 тис. грн у 2021 році до 109810 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 22,3%.

При цьому виробництво озимої пшениці зменшилось у 2022 році до 11309 тис. грн порівняно з 22991 тис. грн у 2021 році, що свідчить про значне падіння (близько 50%). Однак у 2023 році обсяг виробництва збільшився до 27343 тис. грн, що є зростанням на 350% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про тимчасові проблеми в 2022 році, які були успішно подолані.

Виробництво ячменю у 2022 році зменшилося до 8974 тис. грн порівняно з 20028 тис. грн у 2021 році. Проте у 2023 році обсяг виробництва зріс до 24488 тис. грн, що на 372,1% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про значне відновлення та зростання.

Обсяг виробництва кукурудзи на зерно поступово зростав: з 6017 тис. грн у 2021 році до 6731 тис. грн у 2022 році та 11201 тис. грн у 2023 році. Зростання на 573,1% у 2023 році порівняно з 2021 роком вказує на стратегічний фокус господарства на цій культурі.

Виробництво гороху знизилось до 732,6 тис. грн у 2022 році порівняно з 2694 тис. грн у 2021 році. У 2023 році виробництво повністю припинилося. Це може свідчити про економічну не вигідність або проблеми з попитом на цю культуру.

Виробництво ріпаку збільшилося з 17782 тис. грн у 2021 році до 26025 тис. грн у 2023 році. Зростання на 420,8% порівняно з 2021 роком вказує на значну прибутковість та успіх цієї культури.

Обсяг виробництва соняшнику зменшився у 2022 році до 10210 тис. грн з 18591 тис. грн у 2021 році. У 2023 році обсяг зріс до 21084 тис. грн, що на 331,4% більше, ніж у 2021 році, але частка у загальній структурі виробництва трохи знизилася.

Виробництво картоплі знизилося до 366 тис. грн у 2022 році з 1617 тис. грн у 2021 році, а у 2023 році повністю припинилося. Це може бути наслідком зміни стратегії господарства або економічної не вигідності вирощування картоплі.

Структура товарної продукції є складом і пропорцією різних видів продукції, які виробляються та реалізуються підприємством протягом певного періоду. Ця структура відображає розподіл ресурсів і зусиль підприємства між різними видами продукції та характеризує його виробничу спеціалізацію (рис. 2.4).

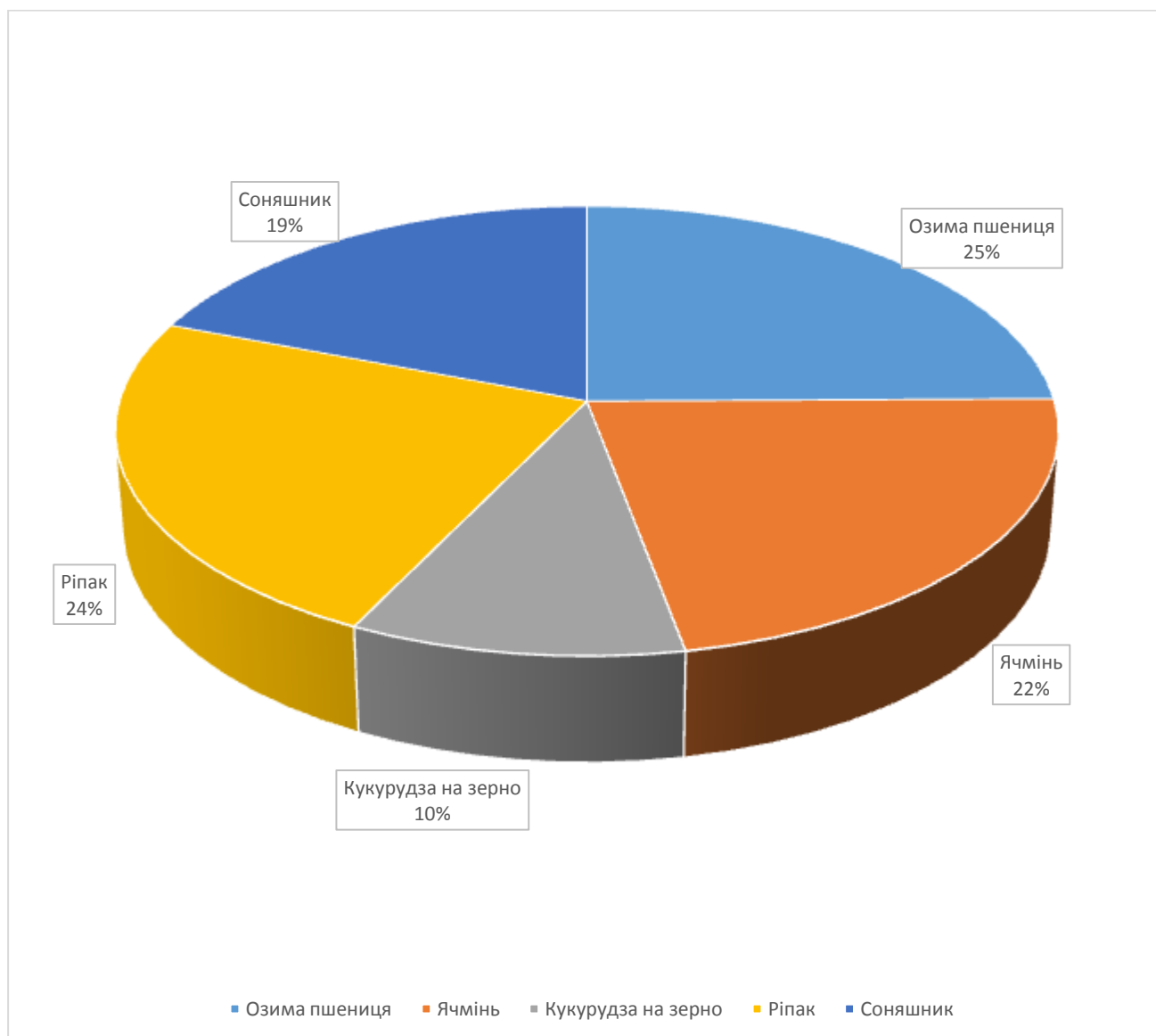


Рис. 2.4. Кругова діаграма структури товарної продукції фермерського господарства «Тандем-Агро», 2023 р.

Аналіз діаграми на рис. 2.4 та даних таблиці 2.4 свідчить, що частка у структурі виробництва озимої пшениці майже незмінна: 25,6% у 2021 році та 24,9% у 2023 році. Доля у структурі виробництва ячменю залишилася стабільною: 22,3% у 2021 році та 22,3% у 2023 році.

При цьому питома вага у структурі виробництва кукурудзи на зерно зросла з 6,7% у 2021 році до 10,2% у 2023 році, що свідчить про збільшення уваги до цього виду продукції. Частка у структурі виробництва гороху знизилася з 3,0% у 2021 році до 0% у 2023 році. Доля у структурі виробництва ріпаку зросла з 19,8% у 2021 році до 23,7% у 2023 році.

До того ж часу частка у структурі виробництва соняшнику знизилася з 20,7% у 2021 році до 19,2% у 2023 році. Доля у структурі виробництва картоплі знизилася з 1,8% у 2021 році до 0% у 2023 році.

Таким чином, можна узагальнити, що загальний обсяг виробництва фермерського господарства «Тандем-Агро» зріс на 22,3% з 2021 до 2023 року, що свідчить про загальне зростання ефективності та масштабів виробництва. Значний приріст обсягів виробництва був досягнутий у виробництві ріпаку (на 120,8%), кукурудзи на зерно (на 573,1%), та ячменю (на 372,1%). Це свідчить про успішну стратегію щодо збільшення виробництва цих видів продукції.

Виробництво гороху та картоплі було повністю припинено до 2023 року. Це може бути результатом зміни стратегічних пріоритетів господарства або економічної не вигідності виробництва цих культур. Незважаючи на зміни в обсягах виробництва, структура продукції залишилася досить стабільною, з незначними змінами у частках окремих видів продукції. Це свідчить про збереження стратегічного фокусу на ключових видах продукції, таких як озима пшениця, ячмінь, ріпак і соняшник.

Збільшення виробництва ріпаку та кукурудзи на зерно може свідчити про зосередження на продукції з високою доданою вартістю, що забезпечує вищі прибутки для господарства.

Рівень глибини спеціалізації можна визначити застосовуючи відповідний коефіцієнт спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i – частка i -виду стратегічної зони господарювання у загальному обсязі товарної продукції;

i – порядковий номер типу стратегічної зони господарювання у ранжованому ряді.

Встановимо рівень спеціалізації ФГ «Тандем-Агро» за 2023 рік, сформувавши ранжований ряд розподілу за часткою усіх типів стратегічної зони господарювання. Зокрема, визначимо за допомогою її формули 2.1. рівень глибини спеціалізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вихідні дані для визначення рівня спеціалізації ФГ «Тандем-Агро» за 2023 р.

Показник	Значення даних				
d_i	25	24	22	19	10
i	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Отже, розрахований за формулою коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,931. Це значення показує, наскільки сильно певний сектор (або група секторів) домінує в економіці або діяльності, яку розглядають.

Якщо коефіцієнт спеціалізації близький до 1, це означає, що галузі досить рівномірно розподілені та жодна з них не домінує над іншими значно. Якщо коефіцієнт спеціалізації значно менший за 1, це вказує на те, що певна галузь або група галузей має суттєво більшу вагу в загальному обсязі.

В даному випадку коефіцієнт 0,931 свідчить про відносно рівномірний розподіл між галузями. Це означає, що жодна з галузей не домінує значно, і всі галузі мають відносно схожий внесок.

Такий рівень спеціалізації може свідчити про диверсифіковану аграрну економіку фермерського господарства «Тандем-Агро» або систему, що може бути позитивним фактором у випадку зовнішніх шоків чи змін ринкових умов. Це також може означати, що немає сильної залежності від однієї галузі, що може зменшити ризики, пов'язані з коливаннями в окремих секторах.

Загалом, коефіцієнт спеціалізації 0,931 вказує на те, що жодна з галузей не має домінуючої позиції, що є показником рівномірного розвитку або розподілу ресурсів серед галузей (стратегічних зон господарювання), які аналізуються у ФГ «Тандем-Агро».

2.3. Характеристика організації менеджменту бізнес-процесів та управління конкурентоспроможністю у ФГ «Тандем-Агро»

Фермерські господарства становлять важливу складову аграрного сектору, і їх ефективне функціонування залежить від належної організації менеджменту бізнес-процесів. У сучасних умовах фермерські господарства стикаються з численними викликами, серед яких глобальна конкуренція, зміни клімату, економічні кризи та технологічні інновації. Тому розробка та впровадження ефективних бізнес-процесів є ключовим аспектом їх успішної діяльності [12, 51].

Організація менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві «Тандем-Агро» є багатогранним завданням, що потребує комплексного підходу та врахування багатьох аспектів. Ефективне стратегічне планування, гнучка організаційна структура, сучасні технології, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, маркетинг та впровадження інновацій - все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості фермерського господарства «Тандем-Агро». В умовах сучасного аграрного ринку, де конкуренція постійно зростає, саме ці елементи визначають успіх та розвиток фермерських господарств.

Основою успішного менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві «Тандем-Агро» є стратегічне планування. Воно передбачає визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Для цього доводиться аналізувати ринок, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. SWOT-аналіз допомагає виявити напрямки для розвитку та зосередити ресурси на найбільш перспективних галузях.

Організаційна структура фермерського господарства «Тандем-Агро» є гнучкою та адаптивною до змін. Тут визначені чіткі ролі та обов'язки кожного працівника, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Крім того, децентралізація управління є корисною, оскільки вона дозволяє приймати рішення на місцях та швидко реагувати на зміни.

Виробничі процеси у фермерському господарстві «Тандем-Агро» ретельно сплановані та контрольовані. Це включає вибір культур для вирощування, планування посівів, управління добривами та захистом рослин, збір урожаю та його зберігання. Використання сучасних технологій, таких як точне землеробство, може значно підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати.

Інформаційні технології відіграють важливу роль у сучасному менеджменті ФГ «Тандем-Агро». Проте наразі недостатнім є використання спеціалізованих програмних продуктів для управління ресурсами, моніторингу стану полів, прогнозування врожайності та аналізу даних, що подекуди не дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Крім того, інноваційні технології автоматизації допомогли б оптимізувати робочі процеси та більше знизити витрати на робочу силу.

Фінансовий менеджмент ФГ «Тандем-Агро» включає управління доходами та витратами, бюджетування, планування інвестицій та фінансовий контроль. Ефективне управління фінансами дозволяє фермерському господарству залишатися фінансово стабільним та інвестувати в розвиток. Однак залучення зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити та гранти, могло б більше сприяти розширенню бізнесу.

Людський фактор є важливим у менеджменті бізнес-процесів ФГ «Тандем-Агро». Ефективний підбір, навчання та мотивація персоналу відіграють

вирішальну роль у досягненні високих результатів. Загалом створення комфортних умов праці, система заохочень та кар'єрного зростання сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та зниженню плинності.

Маркетингова стратегія ФГ «Тандем-Агро» спрямована на розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності продукції. Використання інтернет-платформ для продажу, участь у виставках та ярмарках, розвиток власного бренду сприяють збільшенню продажів та підвищенню конкурентоспроможності господарства. Однак, важливо підтримувати більш тісний зв'язок з клієнтами, вивчати їхні потреби та враховувати їх у процесі виробництва.

Впровадження інновацій теж є важливим резервом для розвитку ФГ «Тандем-Агро». Інноваційні технології, нові методи управління, наукові дослідження та розробки сприятимуть підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та поліпшенню якості продукції. Співпраця з науковими установами та дослідницькими центрами може забезпечити доступ до новітніх технологій та знань.

Таким чином, поліпшення організації менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві «Тандем-Агро» є багатограним завданням, що потребує комплексного підходу та врахування багатьох аспектів. Ефективне стратегічне планування, гнучка організаційна структура, сучасні технології, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, маркетинг та впровадження інновацій – все це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості фермерського господарства. В умовах сучасного аграрного ринку, де конкуренція постійно зростає, саме ці елементи визначають успіх та розвиток фермерських господарств.

Управління конкурентоспроможністю у фермерському господарстві є критичним для досягнення стійкого розвитку, підвищення ефективності та забезпечення прибутковості. Управління конкурентоспроможністю у фермерському господарстві потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, підвищення ефективності виробництва, активний маркетинг і продажі, фінансове управління, управління персоналом та інновації.

Використання цих методів і стратегій допоможе підвищити конкурентоспроможність господарства, забезпечити його стійкий розвиток і прибутковість (табл. 2.6).

Аналіз даних таблиці 2.6 демонструє, що ФГ «Тандем-Агро» має дещо нижчий показник рівня маркетингової стратегії порівняно з ФГ «Перлина», але вищий, ніж у ФГ «Лан» та ФГ «Сонячне». Це свідчить про відносно сильну маркетингову стратегію.

Таблиця 2.6

Групування індикаторів оцінювання рівня конкурентоспроможності ФГ «Тандем-Агро» і його основних конкурентів серед фермерських господарств Павлоградського району Дніпропетровської області

Індикатори	ФГ «Тандем- Агро» (Грицишин Ігор Ярославович)	Підприємства-конкуренти		
		ФГ «Перли на» (Сарнов Віталій Володимир ович)	ФГ «Лан» (Триль Андрій Вікторович)	ФГ «Сонячне» (Скирда Іван Афанасійович)
Потенціал маркетингу				
Маркетингова стратегія	1,05	1,21	1,02	0,83
Організація просування товарів	3,65	3,97	7,62	4,27
Потенціал виробництва				
Виробничі потужності	3,62	3,27	3,15	3,38
Продуктивність праці	0,24	0,28	0,21	0,23
Потенціал фінансів				
Рівень рентабельності власного капіталу	0,23	0,25	0,17	0,18

Рівень фінансової автономії	0,52	0,65	0,65	0,47
Потенціал кадрового забезпечення				
Кваліфікація персоналу	91,3	65,2	67,5	95,2
Рівень сталості (плинності) кадрів	0,43	0,35	0,32	0,30

Крім того, ФГ «Тандем-Агро» має:

- значно нижчий показник організації просування товарів порівняно з ФГ «Лан», але наближається до рівня ФГ «Перлина» та ФГ «Сонячне». Це вказує на необхідність покращення маркетингової активності;

- найвищий показник виробничих потужностей серед конкурентів, що свідчить про сильні позиції в цій сфері;

- продуктивність праці нижчу за ФГ «Перлина», але вищу за ФГ «Лан» і ФГ «Сонячне». Це вказує на можливість підвищення ефективності праці;

- дещо нижчий рівень рентабельності власного капіталу порівняно з ФГ «Перлина», але вищий за ФГ «Лан» і ФГ «Сонячне»;

- нижчий рівень фінансової автономії порівняно з ФГ «Перлина» та ФГ «Лан», але вищий за ФГ «Сонячне». Це вказує на певні фінансові ризики та можливість підвищення фінансової незалежності;

- високий рівень кваліфікації персоналу, поступаючись лише ФГ «Сонячне»;

- найвищий рівень плинності кадрів серед конкурентів, що може свідчити про проблеми з утриманням персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу можна констатувати:

Потенціал маркетингу. ФГ «Тандем-Агро» має середній рівень маркетингової стратегії та організації просування товарів порівняно з конкурентами. Є можливість підвищення активності в цій сфері, особливо враховуючи нижчі показники просування товарів.

Потенціал виробництва. Сильні позиції у виробничих потужностях, але є можливість покращення продуктивності праці для досягнення кращих результатів.

Потенціал фінансів. ФГ «Тандем-Агро» має середній рівень рентабельності власного капіталу та фінансової автономії. Є необхідність у підвищенні фінансової незалежності для зниження ризиків.

Потенціал кадрового забезпечення. Висока кваліфікація персоналу, але високий рівень плинності кадрів може бути проблемою, яку варто вирішувати для стабільності та розвитку господарства.

Зважаючи на викладене, ФГ «Тандем-Агро» варто:

- розробити більш ефективні стратегії просування товарів для підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- забезпечити впровадження нових технологій та методів управління працею, що може допомогти підвищити продуктивність;
- розглянути можливості зниження фінансової залежності через диверсифікацію джерел фінансування та оптимізацію витрат;
- вжити заходів для покращення умов праці та мотивації персоналу, що може допомогти знизити плинність кадрів і забезпечити стабільний розвиток господарства.

Висновки до розділу 2

1. Фермерське господарство «Тандем-Агро» функціонує на території Західного Донбасу у Павлоградському районі Дніпропетровської області. Наразі воно розташовано неподалік від зони бойових дій і має справу з певними труднощами через військовий конфлікт, що призводить до зниження прибутків та збільшення збитків. Незважаючи на це, підприємство продовжує вкладати кошти в активи та шукати шляхи стабілізації своєї діяльності. Оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходу, фінансова стабілізація та управління ризиками є

основними напрямками для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в майбутньому.

2. Поточний рівень спеціалізації може свідчити про диверсифіковану аграрну економіку фермерського господарства «Тандем-Агро», що є позитивним фактором у разі зовнішніх шоків чи змін ринкових умов. Це також вказує на відсутність сильного залежності від однієї галузі, що зменшує ризики, пов'язані з коливаннями в окремих секторах. Коефіцієнт спеціалізації свідчить про те, що жодна з галузей не домінує, що вказує на рівномірний розвиток або розподіл ресурсів серед аналізованих галузей у ФГ «Тандем-Агро».

3. ФГ «Тандем-Агро» має середній рівень розвитку маркетингової стратегії та організації просування товарів у порівнянні з конкурентами. Є можливості для збільшення активності в цій сфері, особливо враховуючи нижчі показники просування товарів. Господарство має сильні позиції у виробничих потужностях, але є можливість покращення продуктивності праці для досягнення кращих результатів. ФГ «Тандем-Агро» демонструє середній рівень рентабельності власного капіталу та фінансової автономії. Підвищення фінансової незалежності є необхідним для зниження ризиків. Висока кваліфікація персоналу є перевагою, але високий рівень плинності кадрів може стати проблемою, яку потрібно вирішувати для стабільності та розвитку господарства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФГ «ТАНДЕМ-АГРО»

3.1. Управління проєктом з підвищення диверсифікації процесу виробництва аграрної продукції у фермерському господарстві

Україна має значний потенціал для вирощування нішевих культур завдяки своїм родючим ґрунтам та різноманітним кліматичним умовам. Вже сьогодні багато фермерів успішно вирощують такі культури, як червона сочевиця, нут, амарант, лаванду, лікарські трави та інші. Це дозволяє їм не тільки збільшувати прибутки, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Диверсифікація аграрного бізнесу шляхом вирощування нішевих культур є перспективним напрямком розвитку, який дозволяє збільшити прибутковість, розширити ринки збуту та зменшити ризики. Вона відкриває нові можливості для фермерів, сприяє стійкому розвитку аграрного сектору та підвищує конкурентоспроможність українського сільського господарства на світовому ринку [10, 29, 39].

До числа нішевих культур, зокрема, відносять і червону сочевицю. При цьому червона сочевиця сорту "Лінза" є одним із популярних сортів цієї культури, який має декілька особливостей та переваг, що роблять його привабливим для вирощування в аграрних господарствах. Червона сочевиця сорту "Лінза" є перспективною культурою для вирощування, що може забезпечити високий дохід та стабільний попит на ринку. Завдяки своїм численним перевагам,

цей сорт є гарним вибором для фермерів, які прагнуть диверсифікувати свій аграрний бізнес та підвищити його економічну ефективність. Завдяки високій врожайності та стійкості до хвороб і шкідників, вирощування сорту "Лінза" може бути економічно вигідним, знижуючи витрати на засоби захисту рослин та підвищуючи загальний дохід від продажу продукції. Завдяки високому вмісту білка та яскравому кольору, червона сочевиця "Лінза" є популярною серед споживачів, що забезпечує стабільний попит на ринку. Завдяки здатності адаптуватися до різних кліматичних умов, сорт "Лінза" є стійким до змін погодних умов, що забезпечує стабільні врожаї. [18, 27, 39].

За допомогою таблиці 3.1. визначимо вигоди від вирощування червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро»

Таблиця 3.1

Оцінювання перспективного проєкту щодо економічної ефективності виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро»

Набір показників	Майбутні періоди		
	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Ціна на готову продукцію, тис. грн. за тонну	30,5	32,0	35,4
Урожайність, тонн з 1 гектару	1,8	2,0	2,2
Площа, гектарів	100,0	100,0	100,0
Обсяг валового збору, тонн	180,0	200,0	220,0
Обсяг товарної продукції, тонн	160,0	180,0	200,0
Очікуваний рівень виручки від реалізації продукції, тис. грн.	4880	5760	7080

Дані таблиці 3.1 свідчать, що проєкт виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» виглядає економічно ефективним та перспективним. Прогнозоване зростання цін на продукцію та урожайності забезпечить збільшення

виручки та прибутковості. Важливо враховувати можливі ризики та вживати заходів для їх мінімізації, щоб забезпечити стабільний розвиток господарства.

При цьому прогнозується зростання ціни з 30,5 тис. грн за тонну у 2025 році до 35,4 тис. грн за тонну у 2027 році. Це свідчить про можливе підвищення попиту або інші ринкові умови, які впливають на вартість продукції.

Урожайність збільшується з 1,8 тонн з 1 гектару у 2025 році до 2,2 тонн з 1 гектару у 2027 році. Це може свідчити про поліпшення агротехнічних методів або сприятливі погодні умови.

Площа вирощування залишається стабільною і становить 100 гектарів кожного року. Це вказує на відсутність планів щодо розширення площі під вирощування червоної сочевиці.

Збільшується з 180 тонн у 2025 році до 220 тонн у 2027 році. Обсяг товарної продукції також зростає з 160 тонн у 2025 році до 200 тонн у 2027 році. Це свідчить про підвищення ефективності виробництва та зменшення втрат продукції.

Виручка від реалізації продукції зростає з 4880 тис. грн у 2025 році до 7080 тис. грн у 2027 році. Це свідчить про позитивну динаміку доходів завдяки підвищенню як цін, так і обсягів реалізації продукції.

Отже, економічна ефективність виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» має позитивні перспективи на найближчі три роки. Зростання цін на готову продукцію та підвищення урожайності сприятимуть збільшенню валового збору та обсягу товарної продукції, що, в свою чергу, призведе до зростання виручки від реалізації продукції. Збереження стабільної площі під вирощування червоної сочевиці свідчить про оптимальне використання наявних ресурсів, без необхідності в їх розширенні. Загалом, проект виглядає економічно вигідним та перспективним для інвестицій та подальшого розвитку.

Проте для повного розуміння економічної ефективності необхідно знати витрати на виробництво та інші фінансові показники. Але ми можемо зробити певні попередні припущення, виходячи з даних про виручку та обсяг виробництва.

Витрати на виробництво. Витрати включатимуть насіння, добрива, пестициди, паливо, заробітну плату, оренду землі, амортизацію техніки та інші операційні витрати. Якщо припустити, що витрати на виробництво становлять 15 тис. грн на гектар, то загальні витрати складуть 1500 тис. грн щорічно.

Чистий прибуток можна розрахувати, віднімаючи загальні витрати від виручки.

Для 2025 року: Прибуток = 4880 тис. грн (виручка) - 1500 тис. грн (витрати) = 3380 тис. грн.

Для 2026 року: Прибуток = 5760 тис. грн (виручка) - 1500 тис. грн (витрати) = 4260 тис. грн.

Для 2027 року: Прибуток = 7080 тис. грн (виручка) - 1500 тис. грн (витрати) = 5580 тис. грн.

Рентабельність продажів = (Прибуток / Виручка) * 100%

Для 2025 року. Рентабельність = $(3380 / 4880) * 100\% \approx 69,3\%$

Для 2026 року. Рентабельність = $(4260 / 5760) * 100\% \approx 74,0\%$

Для 2027 року. Рентабельність = $(5580 / 7080) * 100\% \approx 78,8\%$

Але при цьому можливі ризики та їх вплив. Наприклад, непередбачувані погодні умови можуть вплинути на урожайність та якість продукції, що може призвести до зниження виручки.

До того ж ціни на червону сочевицю можуть змінюватись в залежності від попиту і пропозиції на ринку, що може вплинути на виручку та прибуток. Зростання цін на добрива, паливо та інші ресурси може збільшити витрати на виробництво, що зменшить прибуток. Поява нових конкурентів може призвести до зниження ринкової частки та виручки.

Основні напрями для управління ризиками проекту з виробництва червоної сочевиці:

- вирощування декількох культур може зменшити ризики, пов'язані з неврожайним роком для однієї з культур;
- укладання довгострокових контрактів з покупцями може допомогти забезпечити стабільний ринок збуту та фіксовані ціни;
- використання сучасних агротехнічних методів може підвищити урожайність та знизити витрати;
- страхування від несприятливих погодних умов може допомогти мінімізувати фінансові втрати тощо.

Далі заплануємо кошторис затрат та бюджет за проектом з виробництва червоної сочевиці. Зокрема, кошторис затрат щодо добрив і насіння представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз витрат на внесення добрив і насіння для сівби червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро»

Види витрат	Обсяг, кг	Усереднена ціна, грн. за 1 кг	Всього, грн.
Насіння червоної сочевиці	91	30	2730
Азотні добрива	1055	18	18990
Фосфорні добрива	705	28	19740
Калійні добрива	965	24	23160
Внесення магнію	122	20,5	2501
Разом			67121

Розрахунки свідчать, що витрати на насіння становлять 2730 грн, що є найменшою часткою в загальній структурі витрат. Використання якісного насіння є важливим для забезпечення високої урожайності, яка прогнозується на рівні 1,8-2,2 тонн з гектара.

Витрати на азотні добрива становлять 18990 грн, що є другою за величиною статтею витрат. Азотні добрива важливі для забезпечення активного росту рослин, підвищення вмісту білка в зерні, що впливає на якість та вартість продукції.

Витрати на фосфорні добрива складають 19740 грн. Фосфорні добрива важливі для розвитку кореневої системи, підвищення стійкості рослин до несприятливих умов та покращення якості продукції.

Витрати на калійні добрива становлять 23160 грн, що є найбільшою статтею витрат. Калійні добрива покращують стійкість рослин до хвороб, підвищують врожайність та покращують якість зерна.

Витрати на внесення магнію складають 2501 грн. Магній є важливим для фотосинтезу та формування білків у рослинах.

Загальні витрати на добрива і насіння складають 67121 грн. Ця сума включає всі основні компоненти, необхідні для вирощування червоної сочевиці.

Тобто витрати на добрива та насіння є критично важливими для забезпечення високої урожайності та якості продукції. Основні статті витрат пов'язані з добривами, зокрема калійними та фосфорними добривами. Ефективне управління витратами на добрива та насіння може суттєво вплинути на загальну економічну ефективність проекту. Інвестування у якісні добрива та насіння забезпечить стабільний ріст рослин та високу врожайність, що в кінцевому підсумку підвищить прибутковість підприємства.

Загальна сума витрат у 67121 грн є розумною інвестицією для забезпечення високої продуктивності вирощування червоної сочевиці, що підтверджується прогнозованою виручкою від реалізації продукції. Розподіл витрат показує необхідність комплексного підходу до внесення добрив, що включає азотні, фосфорні, калійні добрива та магній, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні здорового росту рослин та підвищенні урожайності.

Загалом, витрати на добрива і насіння є ключовими для успішного вирощування червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро», і їх оптимальне планування та використання забезпечать високу економічну ефективність проекту.

Для більш повного розуміння витрат на операційну діяльність ФГ «Тандем-Агро» розглянемо типові статті витрат, що включаються до операційних витрат у сільськогосподарському виробництві. Витрати на операційну діяльність можна поділити на декілька основних категорій. Найбільші статті витрат включають оплату праці, оренду землі, паливо та мастильні матеріали, що є типовими для сільськогосподарського виробництва.

Ефективне управління витратами на операційну діяльність, включаючи оптимізацію витрат на насіння, добрива, паливо та інші ресурси, може суттєво підвищити економічну ефективність проекту (додаток А).

За прогнозованими даними, представленими у додатку А, можна дійти висновку, що прогнозований обсяг прямих матеріальних витрат суттєво зростає протягом аналізованого періоду: з 4,06 тис. грн у 2025 році до 33,22 тис. грн у 2027 році.

Загальний обсяг матеріальних витрат за три роки становить 53,8 тис. грн, що відображає поступове збільшення інвестицій у матеріальні ресурси. Прямі трудові витрати, включаючи оплату праці та соціальні відрахування, суттєво зростають з 44,4 тис. грн у 2025 році до 168 тис. грн у 2027 році.

Загальні витрати на оплату праці за три роки становлять 302,4 тис. грн, що є найбільшою складовою прямих витрат. Загальні прямі витрати зростають від 48,46 тис. грн у 2025 році до 201,2 тис. грн у 2027 році, загалом складаючи 356,16 тис. грн за три роки.

Це свідчить про зростання обсягу операційної діяльності та збільшення потреби у прямих витратах. Витрати на бізнес-процеси управління та збуту також суттєво зростають: з 50 тис. грн у 2025 році до 220 тис. грн у 2027 році. Загальний обсяг витрат на управління та збут за три роки становить 390 тис. грн.

Витрати на амортизацію знижуються протягом аналізованого періоду: з 24 тис. грн у 2025 році до 14,8 тис. грн у 2027 році. Загальний обсяг амортизаційних витрат за три роки складає 58,6 тис. грн.

Загальні витрати на операційну діяльність зростають з 122,46 тис. грн у 2025 році до 436 тис. грн у 2027 році. Загальний обсяг витрат за три роки становить 804,76 тис. грн.

Структура основних витрат з операційної діяльності наведена на рис. 3.1.

А, отже, суттєве зростання витрат на операційну діяльність свідчить про збільшення масштабів проекту та необхідність вищих інвестицій в матеріальні ресурси, оплату праці та управління. Основні витрати припадають на оплату праці та управління, що підкреслює важливість людських ресурсів та ефективного управління в успішній реалізації проекту. Амортизаційні витрати знижуються, що може вказувати на ефективне використання та оновлення активів.

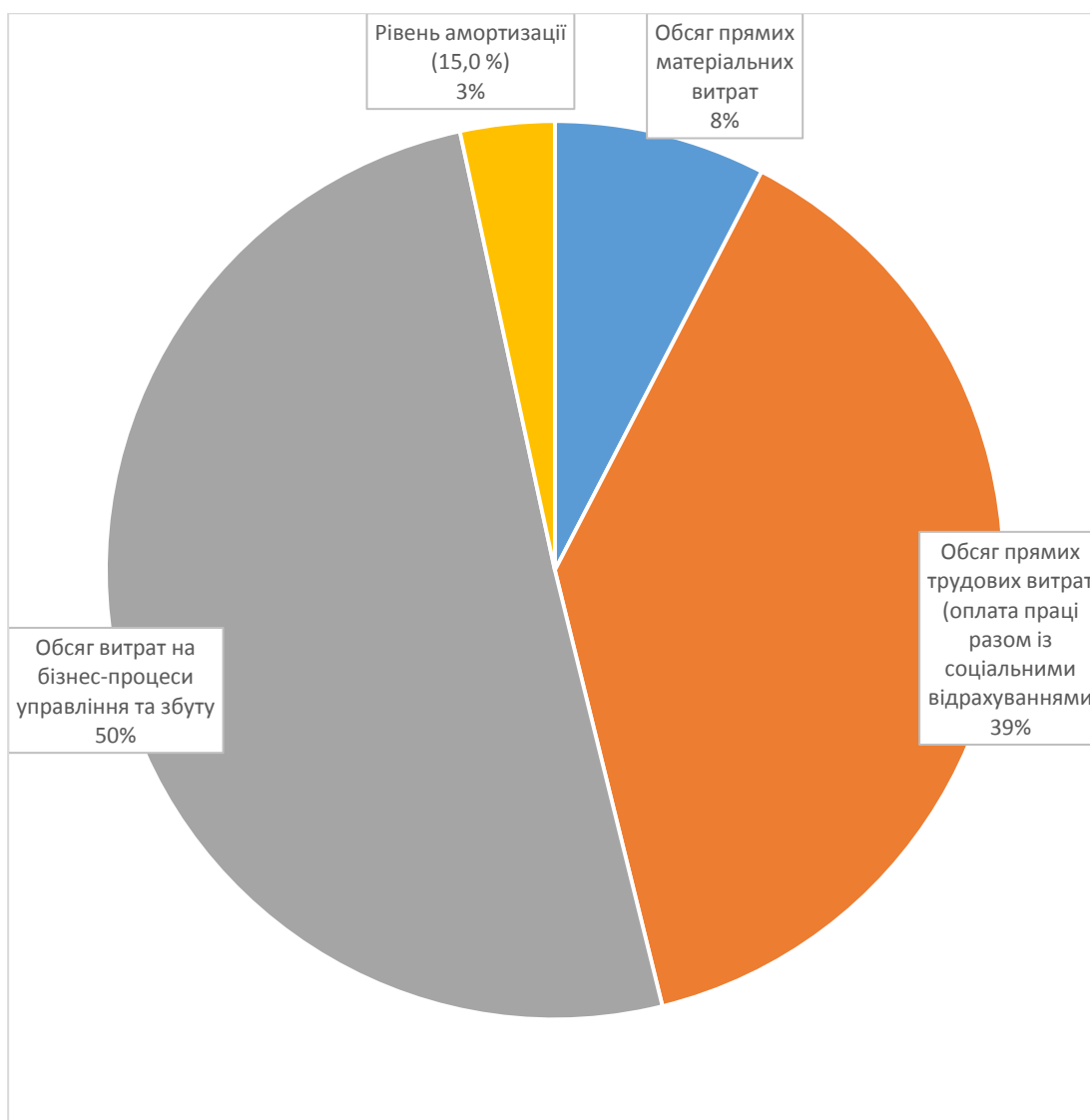


Рис. 3.1. Прогноз структури витрат з операційної діяльності щодо реалізації проекту з вирощування червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро», 2027 р.

Загальні витрати на операційну діяльність (804,76 тис. грн) слід враховувати при плануванні бюджету та фінансової стратегії для забезпечення рентабельності та економічної ефективності проекту.

Далі визначимо бюджет проекту з вирощування червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» (табл. 3.3).

Розрахунки показують, що проект з виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» демонструє позитивну динаміку фінансових показників зростання. Збільшення виручки від реалізації, ефективне управління витратами та значні залишки коштів на завершення кожного року свідчать про фінансову

стабільність та потенціал для подальшого розвитку. Виконання рекомендацій щодо оптимізації витрат та підвищення врожайності допоможе забезпечити подальше зростання та успішну реалізацію проекту.

Таблиця 3.3

Прогнозований бюджет проекту з виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро», тис. грн.

Стаття доходів (витрат)	Майбутні періоди			
	2025	2026	2027	Всього
I. Кошти на початку проекту	440	4200	8195,10	12835,10
II. Обсяги надходжень, зокрема, за джерелами:				
1. Операційна діяльність (виручка від реалізації)	4200	4800	6160	15160
III. Усього-наявні кошти	4640	9000	14355,1	27995,1
IV. Обсяги витрат, зокрема, від:				
- операційної діяльності	122,46	246,3	436	804,76
- придбання насіння та добрив	231,2	402,6	631,6	1265,4
- інших витрат (спеціальний одяг, комунальний сервіс та ін.)	86,34	156	282	524,34
V. Усього-грошові виплати	440	804,9	1349,6	2594,48
VI. Обсяг коштів на час завершення року	4200	8195,1	13005,4	25400,6

При цьому початкові кошти зростають суттєво протягом трьох років: з 440 тис. грн у 2025 році до 8195,10 тис. грн у 2026 році та 12835,10 тис. грн на початку 2027 року. Основним джерелом надходжень є операційна діяльність, зокрема виручка від реалізації, яка також зростає щорічно: з 4200 тис. грн у 2025 році до 6160 тис. грн у 2027 році.

Загальний обсяг надходжень від операційної діяльності за три роки становить 15160 тис. грн. Сума наявних коштів також зростає щорічно, що вказує

на стабільний приріст фінансових ресурсів: з 4640 тис. грн у 2025 році до 14355,1 тис. грн у 2027 році. Загальна сума наявних коштів за три роки становить 27995,1 тис. грн.

Прогнозовані витрати на операційну діяльність зростають з 122,46 тис. грн у 2025 році до 436 тис. грн у 2027 році, загалом складаючи 804,76 тис. грн.

Придбання насіння та добрив: Витрати на насіння та добрива також збільшуються з 231,2 тис. грн у 2025 році до 631,6 тис. грн у 2027 році, загалом становлячи 1265,4 тис. грн. Витрати на спеціальний одяг, комунальні послуги та інші зростають з 86,34 тис. грн у 2025 році до 282 тис. грн у 2027 році, загалом складаючи 524,34 тис. грн.

Загальні грошові виплати зростають з 440 тис. грн у 2025 році до 1349,6 тис. грн у 2027 році. Загальний обсяг грошових виплат за три роки становить 2594,48 тис. грн. Обсяг коштів на кінець року суттєво збільшується: з 4200 тис. грн у 2025 році до 13005,4 тис. грн у 2027 році. Загальний обсяг коштів на час завершення року за три роки становить 25400,6 тис. грн.

Таким чином, витрати на операційну діяльність складають значну частину загальних витрат. Збільшення витрат з 122,46 тис. грн у 2025 році до 436 тис. грн у 2027 році свідчить про зростання обсягу виробництва та підвищення інтенсивності операційної діяльності. Враховуючи темпи зростання витрат, важливо контролювати ефективність використання ресурсів та оптимізувати процеси для мінімізації витрат при збереженні або підвищенні обсягів виробництва. Витрати на насіння та добрива є одними з найбільших статей витрат, що зростають з 231,2 тис. грн у 2025 році до 631,6 тис. грн у 2027 році.

Це вказує на підвищення інтенсивності агротехнологій та збільшення обсягів посівів. Важливо забезпечити якісні агротехнічні заходи та оптимальний вибір насіння і добрив для максимізації врожайності та ефективності виробництва. Витрати на спеціальний одяг, комунальні послуги та інші операційні витрати також зростають, досягнувши 282 тис. грн у 2027 році.

Ці витрати включають поточні операційні витрати, які необхідні для забезпечення безперебійної роботи господарства. Оптимізація цих витрат може сприяти підвищенню загальної економічної ефективності проекту.

Основний дохід проекту формується за рахунок виручки від реалізації продукції, яка стабільно зростає з 4200 тис. грн у 2025 році до 6160 тис. грн у 2027 році. Це свідчить про ефективність реалізації продукції та зростання попиту на червону сочевицю.

Загальні витрати на операційну діяльність, придбання насіння та добрив, а також інші витрати зростають, але залишаються контрольованими. Загальні грошові виплати з 440 тис. грн у 2025 році до 1349,6 тис. грн у 2027 році свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами.

Значний обсяг коштів на кінець кожного року свідчить про фінансову стабільність та забезпеченість господарства. Це дозволяє накопичувати кошти для подальших інвестицій або створення резервного фонду.

При цьому проект для ФГ «Тандем-Агро» демонструє значне фінансове зростання, що відображається у збільшенні початкових коштів та загального обсягу наявних коштів.

Основним джерелом доходів є виручка від операційної діяльності, яка стабільно зростає щороку, вказуючи на ефективність виробництва та реалізації червоної сочевиці. Хоча витрати на операційну діяльність, придбання насіння та добрив, а також інші витрати зростають щороку, загальні доходи значно перевищують витрати, забезпечуючи позитивний фінансовий результат.

Завдяки ефективному управлінню та плануванню витрат, проект має стабільний позитивний грошовий потік, що дозволяє накопичувати кошти для подальших інвестицій або резервів. На кінець кожного року проект має значні залишки коштів, що забезпечує фінансову стабільність та можливості для подальшого розвитку.

При цьому у перспективі ФГ «Тандем-Агро» важливо здійснювати:

- постійний моніторинг та оптимізація витрат на операційну діяльність, придбання насіння та добрив допоможе підвищити ефективність використання ресурсів;

- впровадження нових агротехнологій, якісне насіння та добрива можуть допомогти підвищити врожайність та знизити витрати на одиницю продукції;

- забезпечення контролю за фінансовими потоками, планування витрат та доходів для забезпечення фінансової стабільності та накопичення коштів для майбутніх інвестицій;

- вивчення нових ринків збуту, розширення географії продажів та підвищення конкурентоспроможності продукції допоможе збільшити доходи від реалізації.

Економічна ефективність проекту визначається тим, наскільки проект приносить економічну вигоду порівняно з витратами на його реалізацію. Ці показники дозволяють інвесторам і керівникам проектів оцінити, наскільки вигідним буде проект, і прийняти обґрунтовані рішення щодо його реалізації або відмови.

Ці методи оцінки економічної ефективності проекту дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій і управління проектом, забезпечуючи максимізацію прибутків та мінімізацію ризиків. Вихідна інформація представлена у таблиці 3.4.

На основі наданих даних таблиці 3.5 можна зробити наступні висновки:

- за прогностичними періодами (2025-2027) рівень вигод від проекту зростає з 4200 тис. грн. у 2025 році до 6160 тис. грн. у 2027 році. Це свідчить про позитивну динаміку доходів проекту з часом;

- обсяг поточних витрат також зростає з 440 тис. грн. у 2025 році до 1349 тис. грн. у 2027 році. Це зростання витрат відображає збільшення обсягу операцій та можливих інфляційних впливів;

- витрати на амортизацію зменшуються з 24,0 тис. грн. у 2025 році до 14,8 тис. грн. у 2027 році. Це може бути пов'язано зі зниженням вартості основних засобів або зміною методики амортизації;

- коефіцієнт дисконтування показує зниження з часом (0,8333 у 2025 році до 0,5787 у 2027 році), що відображає зменшення ризику проекту або зміни в ринкових умовах;

- дисконтовані грошові потоки збільшуються від 3153,2 тис. грн. у 2025 році до 2792,4 тис. грн. у 2027 році. Це показує, що вартість грошей з часом зростає, і вкладення в проект є вигідними з фінансової точки зору;

- дисконтовані вигоди зменшуються незначно з 3499,8 тис. грн. у 2025 році до 3564,8 тис. грн. у 2027 році, тоді як дисконтовані затрати зростають з 366,6 тис. грн. у 2025 році до 781,0 тис. грн. у 2027 році. Це вказує на певне зростання операційних витрат у майбутніх періодах, але при цьому вигоди переважають над витратами.

Таблиця 3.4

Динаміка індикаторів економічної ефективності проекту з виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро»

Індикатор	Майбутні періоди		
	2025	2026	2027
Рівень вигод (зиску) від проекту, тис. грн.	4200	4800	6160
Обсяг поточних витрат по проекту, тис. грн.	440	805	1349
Амортизаційні витрати, тис. грн.	24,0	19,8	14,8
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Обсяг чистих грошових потоків, тис. грн.	3784	4014,8	4825,2
Рівень дисконтованих грошових потоків, тис. грн.	3153,2	2787,8	2792,4
Рівень дисконтованих грошових потоків з початку експлуатації проекту, тис. грн.	3153,2	5941,0	8733,4
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	3499,8	3333,2	3564,8
Дисконтовані затрати, тис. грн.	366,6	559,0	781,0

Загалом, наявні дані показують позитивну динаміку економічної ефективності проекту з виробництва червоної сочеви, що свідчить про його потенціал для досягнення прибутковості у майбутніх роках при відповідних умовах управління та ринкових умовах.

Чиста поточна вартість проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (3.1)$$

$$NPV = 8733,4 - 440 = 8293,4$$

Коефіцієнт вигоди-затрати (B / C):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}} \quad (3.2)$$

$$B/C = 10397,8 / 1706,6 = 12,18$$

Цей індикатор демонструє скільки одиниць вигод припадає на одиницю витрат. Розрахунки коефіцієнтів вигоди (витрат) засвідчують те, що на одну грн. витрат припадає 12,18 грн. вигод.

Термін окупності проекту (Payback Period) визначає час, необхідний для повернення початкових інвестицій, зазвичай в різних форматах проектів, таких як бізнес-проекти, інвестиційні проекти або виробничі ініціативи. Цей показник вказує на те, через який період часу доходи, згенеровані проектом, компенсують початкові витрати і вартість капіталу.

$$PP = \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \text{ де} \quad (3.3)$$

C.Ft – рівень грошового потоку (рівень чистих грошових надходжень) протягом року t;

r – рівень ставки дисконту;

t – рік, у який одержано грошовий потік.

$$PP = (1-1)+440000/3153200=0,14$$

Обчислення показують, що проєкт з виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» варто вважати ефективним. Причиною цього є те, що коефіцієнт вигоди (витрати) перевищує рівень 1,0, а саме 12,18 грн. Період окупності становить 0,14 року. Поточна вартість перевищує суму вкладень у проєкт (тобто 51 день).

Далі потрібно провести аналіз ризиків проєкту з вирощування червоної сочевиці шляхом оцінки його кількісних аспектів. Для цього необхідно мати наступні вихідні дані: ймовірність отримання доходу, вартість виробництва 1 кг нуту, ринкову ціну 1 кг нуту, очікувану кількість проданих кілограмів нуту, а також загальну суму постійних витрат проєкту.

Для проведення кількісного аналізу ризиків проєкту з вирощування червоної сочевиці у ФГ "Тандем-Агро" необхідно розрахувати ключові показники ризику на основі наявних даних. Враховуватимемо ймовірність одержання доходу, собівартість 1 кг сочевиці, ціну за 1 кг, реалізовану кількість сочевиці в кг та постійні витрати по проєкту.

Ймовірність одержання доходу (на основі попередніх даних): 100%

Постійні витрати по проєкту: з таблиці загальна сума дисконтованих витрат: 1706,6 тис. грн (2025-2027 рр.).

Загальний обсяг витрат за три роки = 440 + 805 + 1349 = 2594 тис. грн.

Амортизаційні витрати за три роки = 24 + 19,8 + 14,8 = 58,6 тис. грн.

Загальні витрати = 2594 + 58,6 = 2652,6 тис. грн.

Розрахунок ризику:

Чистий дохід = Загальний дохід - Загальні витрати = 6150 – 2652,6 = 3497,4 тис. грн

Оскільки ймовірність отримання доходу у нас прийнята як 100%, розглянемо варіанти, де можливі зміни умов. Аналіз чутливості допомагає зрозуміти, як зміни ключових факторів впливають на ефективність проекту. Розглянемо два варіанти:

1) Зміна ціни на червону сочевицю:

$$\text{Чистий дохід} = 4920 - 2652,6 = 2267,4 \text{ тис. грн}$$

2) Зміна обсягу реалізації:

Якщо реалізована кількість знизиться на 20%:

$$\text{Чистий дохід} = 4920 - 2652,6 = 2267,4 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, проект приносить значний чистий дохід за умови стабільної ціни і обсягу реалізації. Зниження ціни на 20% зменшує чистий дохід майже на третину. Зниження обсягу реалізації на 20% має аналогічний вплив на чистий дохід, як і зниження ціни.

Це говорить про те, що проект є вигідним, але потрібно уважно стежити за ринковими умовами та підтримувати високий рівень виробництва та продажів, щоб мінімізувати ризики і максимізувати прибуток.

Для більш детального аналізу ризиків проекту з вирощування червоної сочевиці у ФГ "Тандем-Агро" можна розглянути кілька інших сценаріїв, включаючи зміни в постійних витратах, а також додатковий аналіз чутливості.

Якщо постійні витрати збільшаться на 20%:

$$\text{Поточні витрати збільшаться до } 2594 * 1,2 = 3112,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Загальні витрати з урахуванням амортизації} = 3112,8 + 58,6 = 3171,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий дохід} = 6150 - 3171,4 = 2978,6 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ймовірність отримання доходу знизиться до 80%:

$$\text{Очікуваний дохід} = \text{Загальний дохід} * \text{Ймовірність} = 6150 * 0,8 = 4920 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чистий дохід при ймовірності 80\%} = 4920 - 2652,6 = 2267,4 \text{ тис. грн.}$$

У базовому сценарії проект показує високий рівень доходів, що перевищують витрати, забезпечуючи значний чистий дохід. Зниження ціни на

продукцію або обсягу реалізації на 20% призводить до значного зменшення чистого доходу. Це підкреслює важливість підтримання стабільної ціни та обсягів продажу.

Збільшення постійних витрат на 20% також негативно впливає на чистий дохід, але не настільки суттєво, як зміна ціни або обсягу реалізації. Зниження ймовірності отримання доходу до 80% суттєво знижує очікуваний чистий дохід. Це показує важливість управління ризиками та підтримки високого рівня ефективності проекту.

Зважаючи на це:

- варто забезпечити стабільну цінову політику для мінімізації ризиків, пов'язаних зі зміною цін, збільшити обсяги реалізації продукції, що допоможе зменшити ризики та збільшити чистий дохід;
- необхідно контролювати та оптимізувати постійні витрати для забезпечення стабільної рентабельності проекту;
- доцільно розробити стратегії для зменшення ймовірності негативних сценаріїв, що допоможе зберегти фінансову стабільність проекту.

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність проекту та зменшити ризики, пов'язані з вирощуванням червоної сочевиці у ФГ "Тандем-Агро".

Таким чином, після проведення розрахунків проекту щодо вирощування червоної сочевиці можна зробити висновки, що проект окупиться протягом 0,14 року (або за 51 день), із бюджетом 440 тис. грн. та можливістю отримання сумарного доходу за три роки у обсязі 16522 тис. грн.

3.2. Поліпшення менеджменту земельних ресурсів через оптимізацію бізнес-процесів аграрного підприємства засобами економіко-математичного моделювання

Для створення моделі лінійного програмування за наданими даними, потрібно визначити цільову функцію та систему обмежень. Розглянемо кожен елемент таблиці та перетворимо його в математичну форму.

Змінні:

x_1 - площа під посівом кукурудзи

x_2 - площа під посівом пшениці

x_3 - площа під посівом ячменю

x_4 - площа під посівом ріпаку

x_5 - площа під посівом соняшнику

x_6 - площа під посівом червоної сочевиці

Цільова функція:

Максимізація загального доходу:

$$\text{Max } Z = 12305x_1 + 13958x_2 + 12453x_3 + 25443x_4 + 18469x_5 + 40050x_6$$

$$\text{Max } Z = 12305x_1 + 13958x_2 + 12453x_3 + 25443x_4 + 18469x_5 + 40050x_6$$

Система обмежень:

Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу кукурудзи:

$$32x_1 \geq 5050 \quad 32x_1 \geq 5050$$

Контракт за пшеницею:

$$33x_2 \geq 12253 \quad 33x_2 \geq 12253$$

Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу ячменю:

$$32x_3 \geq 12050 \quad 32x_3 \geq 12050$$

Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу ріпаку:

$$25x_4 \geq 4810 \quad 25x_4 \geq 4810$$

Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу соняшнику:

$$19x_5 \geq 3650 \quad 19x_5 \geq 3650$$

Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу червоної сочевиці:

$$21x_6 \geq 2050 \quad 21x_6 \geq 2050$$

Загальна площа сівби:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 \leq 2337 \quad x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 \leq 2337$$

Межі площі посіву червоної сочевиці:

$$x_6 \leq 100 \quad x_6 \leq 100$$

Межі площі посіву соняшнику:

$$x_5 \leq 300, x_5 \leq 300$$

Межі площі посіву ріпаку:

$$x_4 \leq 250, x_4 \leq 250$$

Обмеження на невід'ємність:

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6 \geq 0$$

Формулювання задачі:

Максимізувати:

$$Z = 12305x_1 + 13958x_2 + 12453x_3 + 25443x_4 + 18469x_5 + 40050x_6$$

При умовах:

$$32x_1 \geq 5050, 32x_1 \geq 5050$$

$$33x_2 \geq 12253, 33x_2 \geq 12253$$

$$32x_3 \geq 12050, 32x_3 \geq 12050$$

$$25x_4 \geq 4810, 25x_4 \geq 4810$$

$$19x_5 \geq 3650, 19x_5 \geq 3650$$

$$21x_6 \geq 2050, 21x_6 \geq 2050$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 \leq 2337$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6 \geq 0$$

Це модель лінійного програмування для оптимального плану виробничої програми у фермерському господарстві «Тандем-Агро». У таблиці 3.5 представлені результати її розв'язку.

Таблиця 3.5 описує оптимальний план виробничої програми фермерського господарства «Тандем-Агро» для шести культур: кукурудза, пшениця, ячмінь, ріпак, соняшник та червона сочевиця. Оптимізація плану здійснена з метою максимізації загального доходу, враховуючи законтраковані обсяги виробництва та обмеження на площі посіву.

Результати розв'язку оптимізаційної задачі дані:

Таблиця 3.5

Оптимальний план виробничої програми у фермерському господарстві
«Тандем-Агро»

Значення	Площа під посівом						Ліва частина	Знаки	Права частина
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6			
	566,67	655	465,33	250	300	100			
Вмди обмежень									
Найменування	Комплекс коефіцієнтів								
Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу кукурудзи	32,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5050	>=	5050
Контракт за пшеницею	0,0	33,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12325,33	>=	12253
Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу ячменю	0,0	0,0	32,0	0,0	0,0	0,0	12050	>=	12050
Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу ріпаку	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	4810	>=	4810
Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу соняшнику	0,0	0,0	0,0	0,0	19,0	0,0	3650	>=	3650
Законтрактовані обсяги щодо виробництва і продажу червоної сочевиці	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21	2050	>=	2050
Загальна площа сівби	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2337	<=	2337
Межі площі посіву червоної сочевиці	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	100,0	<=	100,0
Межі площі посіву соняшнику	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	300,0	<=	300,0
Межі площі посіву ріпаку	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	250,0	<=	250,0
Критерії оптимальності									

Найменування	Коефіцієнт						Розрахункові значення		
									Мак- си- мум
Загальний дохід	12305	13958	12453	25443	18469	40050	24808000	→	

Площі під посівами:

Кукурудза: 566,67 га

Пшениця: 655 га

Ячмінь: 465,33 га

Ріпак: 250 га

Соняшник: 300 га

Червона сочевиця: 100 га

Обмеження:

Законтраковані обсяги виробництва для кожної культури.

Загальна площа посіву не повинна перевищувати 2337 га.

Межі площі посіву для соняшника, ріпаку та червоної сочевиці.

Коефіцієнти дохідності:

Кукурудза: 12305 грн/га

Пшениця: 13958 грн/га

Ячмінь: 12453 грн/га

Ріпак: 25443 грн/га

Соняшник: 18469 грн/га

Червона сочевиця: 40050 грн/га

Загальний дохід:

Максимізований загальний дохід становить 24808000 грн.

Досягнення законтракованих обсягів:

Кукурудза. Площа 566,67 га забезпечує виробництво 18133,44 т (566,67 * 32), що перевищує мінімально необхідні 5050 т.

Пшениця. Площа 655 га забезпечує виробництво 21615 т (655 * 33), що перевищує мінімально необхідні 12253 т.

Ячмінь. Площа 465,33 га забезпечує виробництво 14890,56 т ($465,33 * 32$), що перевищує мінімально необхідні 12050 т.

Ріпак. Площа 250 га забезпечує виробництво 6250 т ($250 * 25$), що перевищує мінімально необхідні 4810 т.

Соняшник. Площа 300 га забезпечує виробництво 5700 т ($300 * 19$), що перевищує мінімально необхідні 3650 т.

Червона сочевиця. Площа 100 га забезпечує виробництво 2100 т ($100 * 21$), що перевищує мінімально необхідні 2050 т.

Загальна площа посівів становить 2337 га, що відповідає максимальному обмеженню.

Площа посіву червоної сочевиці - 100 га, що відповідає максимальному обмеженню.

Площа посіву соняшника - 300 га, що відповідає максимальному обмеженню.

Площа посіву ріпаку - 250 га, що відповідає максимальному обмеженню.

Всі культури засіяні в таких площах, що максимально відповідають як дохідності, так і всім контрактним обмеженням.

Загальна площа посівів дорівнює максимально допустимій площі (2337 га), що свідчить про повне використання доступних земельних ресурсів. Це забезпечує максимізацію доходу, але залишає мало простору для маневру в разі необхідності зміни культур чи адаптації до нових ринкових умов.

Пшениця займає найбільшу площу (655 га), що свідчить про її важливість у виробничій програмі.

Ріпак, соняшник і червона сочевиця обмежені у площі посіву, що може бути пов'язано з обмеженнями контрактів або агротехнічними вимогами.

Розрахунок прибутковості за культурами:

На основі площ посіву та коефіцієнтів дохідності можна оцінити внесок кожної культури в загальний дохід.

Кукурудза:

$$\text{Дохід} = 12305 \times 566,67 = 6973373,35 \text{ грн}$$

Дохід= $12305 \times 566,67 = 6973373,35$ грн

Пшениця:

Дохід= $13958 \times 655 = 9138690$ грн

Дохід= $13958 \times 655 = 9138690$ грн

Ячмінь:

Дохід

= $12453 \times 465,33 = 5792039,49$ грн

Дохід= $12453 \times 465,33 = 5792039,49$ грн

Ріпак:

Дохід= $25443 \times 250 = 6360750$ грн

Дохід= $25443 \times 250 = 6360750$ грн

Соняшник:

Дохід= $18469 \times 300 = 5540700$ грн

Дохід= $18469 \times 300 = 5540700$ грн

Червона сочевиця:

Дохід= $40050 \times 100 = 4005000$ грн

Дохід= $40050 \times 100 = 4005000$ грн

Максимальний загальний дохід становить 24808000 грн, що свідчить про ефективність та оптимальність виробничої програми.

Таким чином, фермерське господарство «Тандем-Агро» може досягти оптимального плану виробничої програми, забезпечивши максимальний можливий дохід при виконанні всіх контрактних зобов'язань та обмежень. Для подальшого покращення ефективності та стійкості господарства рекомендується проводити регулярний аналіз рентабельності, впроваджувати інноваційні технології, диверсифікувати виробництво та враховувати екологічні аспекти.

Рекомендації ФГ «Тандем-Агро»:

- підтримувати та оновлювати контрактні зобов'язання для забезпечення стабільних доходів;
- регулярно проводити аналіз рентабельності кожної культури, враховуючи можливі зміни ринкових цін;

- проводити моніторинг використання площ посіву для підтримання оптимального виробничого плану;

- розглядати можливість введення нових культур або збільшення площі під високодохідними культурами, якщо це дозволять контрактні умови та ринковий попит і т. ін.

Висновки до розділу 3

1. Диверсифікація виробництва продукції рослинництва є важливим аспектом для фермерського господарства "Тандем-Агро". Вона сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з неврожаєм або коливаннями цін на окремі культури. Вирощування різних видів сільськогосподарських культур дозволяє забезпечити стабільніший дохід, підвищити стійкість господарства до змін ринкової кон'юнктури та кліматичних умов. Крім того, диверсифікація сприяє оптимальному використанню ресурсів, покращенню родючості ґрунтів і загальному підвищенню ефективності виробництва. Для "Тандем-Агро" це може означати розширення асортименту продукції, залучення нових ринків збуту та зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

2. Червона сочевиця є культурою для вирощування, здатною забезпечити високий прибуток та стабільний попит на ринку. Завдяки численним перевагам, цей сорт є чудовим вибором для фермерів, які прагнуть урізноманітнити свій аграрний бізнес та підвищити його економічну ефективність. Висока врожайність та стійкість до хвороб і шкідників роблять вирощування сорту "Лінза" економічно вигідним, знижуючи витрати на засоби захисту рослин та збільшуючи загальний дохід від продажу продукції. Впровадження такого проєкту принесе значний чистий дохід за умови стабільної ціни і обсягу реалізації. Проєкт є вигідним, але потрібно уважно стежити за ринковими умовами та підтримувати високий рівень виробництва та продажів, щоб мінімізувати ризики і максимізувати прибуток.

3. Застосовуючи економіко-математичне моделювання, фермерське господарство «Тандем-Агро» може розробити оптимальний план виробництва, що забезпечить максимальний можливий прибуток, водночас виконуючи всі

контрактні зобов'язання та дотримуючись існуючих обмежень. Для подальшого підвищення ефективності та стійкості господарства рекомендується регулярно проводити аналіз рентабельності, впроваджувати інноваційні технології, диверсифікувати виробництво та враховувати екологічні аспекти.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Одним з ключових аспектів управління в умовах воєнного стану є стратегічне планування. Підприємство повинно мати чітку стратегію адаптації до нових умов, зокрема щодо виробничих процесів, постачання сировини та матеріалів, управління персоналом і безпеки. Зокрема, важливо враховувати ризики і змінювати підходи до логістики та постачання, щоб забезпечити стабільність виробничих ланцюгів і уникнути перерв у виробництві. Менеджмент витрат в системі управління бізнес-процесами є ключовим аспектом для досягнення ефективності та стійкості підприємства. Особливо в аграрному секторі, де витрати на сировину, обладнання, працю та інфраструктуру мають значний вплив на загальну прибутковість, управління цими витратами відіграє критичну роль.

2. Управління виробничими бізнес-процесами в аграрних підприємствах є складним і багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу. Врахування всіх аспектів виробничого циклу, впровадження сучасних технологій, адаптація до змінних умов та постійний розвиток є ключовими для забезпечення ефективності та стійкості аграрного бізнесу. Аграрні підприємства, які успішно інтегрують інновації, екологічну стійкість та соціальну відповідальність у свої виробничі процеси, мають більше шансів на досягнення високих результатів та стійкого розвитку. Важливим є також розуміння і управління ризиками, що дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

3. Фермерське господарство «Тандем-Агро» зареєстроване у Павлоградському районі Дніпропетровської області, який є частиною Західного Донбасу. У 2021 році дохід ФГ «Тандем-Агро» становив 89810 тис. грн. Проте у

2022 році він суттєво знизився до 45785 тис. грн, що, було зумовлено негативним впливом війни. Натомість, у 2023 році дохід зріс до 109810 тис. грн, що може свідчити про часткове відновлення або адаптацію до нових умов. При цьому у 2021 році підприємство отримало 3605 тис. грн чистого прибутку, а у 2022 році було зафіксовано збитки у розмірі -3291 тис. грн. До того ж часу у 2023 році збитки збільшилися до -16066 тис. грн, що свідчить про подальше погіршення фінансового стану підприємства.

4. Площа ж під ріллею також залишалась стабільною у 2019 та 2020 роках (2857,7 га). Зменшення спостерігалось у 2021 році до 2592,4 га та у 2022 році до 2150,4 га. У 2023 році площа зростає до 2337,8 га (78,34% від рівня 2019 року). Підвищення ефективності використання земельних ресурсів, інвестиції в сучасні технології, розширення асортименту продукції та підвищення кваліфікації персоналу можуть сприяти стабілізації та розвитку підприємства. Оптимізація фінансових ресурсів та розвиток інфраструктури також є ключовими факторами для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності ФГ «Тандем-Агро». Рівень землезабезпеченості у 2019 році складав 36,65 га на одного працівника. У 2020 році цей показник значно зріс до 46,10 га на одного працівника. У 2021 році він знизився до 28,79 га, у 2022 році - до 28,77 га. У 2023 році рівень землезабезпеченості знизився до 23,83 га на одного працівника (65% від рівня 2019 року).

5. Загальний обсяг виробництва зріс з 89810 тис. грн у 2021 році до 109810 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 22,3%. Рівень спеціалізації може свідчити про відносно диверсифіковану аграрну економіку фермерського господарства «Тандем-Агро» або систему, що може бути позитивним фактором у випадку зовнішніх шоків чи змін ринкових умов. Це також може означати, що немає сильної залежності від однієї галузі, що може зменшити ризики, пов'язані з коливаннями в окремих секторах. Загалом, коефіцієнт спеціалізації 0,931 вказує на те, що жодна з галузей не має домінуючої позиції, що є показником рівномірного розвитку або розподілу ресурсів серед галузей (стратегічних зон господарювання) у ФГ «Тандем-Агро».

6. Основою успішного менеджменту бізнес-процесів у фермерському господарстві «Тандем-Агро» є стратегічне планування. Воно передбачає визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Для цього доводиться аналізувати ринок, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. SWOT-аналіз допомагає виявити напрямки для розвитку та зосередити ресурси на найбільш перспективних галузях. Організаційна структура фермерського господарства «Тандем-Агро» є гнучкою та адаптивною до змін. Тут визначені чіткі ролі та обов'язки кожного працівника, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Крім того, децентралізація управління є корисною, оскільки вона дозволяє приймати рішення на місцях та швидко реагувати на зміни.

Виробничі процеси у фермерському господарстві «Тандем-Агро» ретельно сплановані та контрольовані. Це включає вибір культур для вирощування, планування посівів, управління добривами та захистом рослин, збір урожаю та його зберігання. Використання сучасних технологій, таких як точне землеробство, може значно підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати.

7. ФГ «Тандем-Агро» має значно нижчий показник організації просування товарів порівняно з одним з основних конкурентів ФГ «Лан», але наближається до рівня ФГ «Перлина» та ФГ «Сонячне». Це вказує на необхідність покращення маркетингової активності. До того ж найвищий показник виробничих потужностей серед конкурентів, що свідчить про сильні позиції в цій сфері, однак продуктивність праці та рентабельність власного капіталу нижчу за ФГ «Перлина». Це вказує на можливість підвищення ефективності праці. Тому варто розробити більш ефективні виробничі стратегії для підвищення диверсифікації та конкурентоспроможності на ринку, а також забезпечити впровадження нових технологій та методів управління працею, що може допомогти підвищити продуктивність.

8. Поглиблення диверсифікації аграрного бізнесу шляхом вирощування нішевих культур є перспективним напрямком розвитку, який дозволяє збільшити прибутковість, розширити ринки збуту та зменшити ризики. До числа нішевих

культур, зокрема, відносять і червону сочевицю. При цьому червона сочевиця сорту "Лінза" є одним із популярних сортів цієї культури, який має декілька особливостей та переваг, що роблять його привабливим для вирощування в аграрних господарствах.

Проект виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» виглядає економічно ефективним та перспективним. Прогнозоване зростання цін на продукцію та урожайності забезпечить збільшення виручки та прибутковості. Так, структура основних витрат з операційної діяльності є збалансованою, а виручка від реалізації продукції зростає з 4880 тис. грн у 2025 році до 7080 тис. грн у 2027 році. Це свідчить про позитивну динаміку доходів завдяки підвищенню як цін, так і обсягів реалізації продукції. Але важливо враховувати можливі ризики та вживати заходів для їх мінімізації, щоб забезпечити стабільний розвиток господарства.

Обчислення показують, що проект з виробництва червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро» варто вважати ефективним. Причиною цього є те, що коефіцієнт вигоди (витрати) перевищує рівень 1,0, а саме 12,18 грн. Період окупності становить 0,14 року. Поточна вартість перевищує суму вкладень у проект (тобто 51 день).

9. У роботі розроблено пропозиції щодо поліпшення менеджменту земельних ресурсів через оптимізацію бізнес-процесів аграрного підприємства засобами економіко-математичного моделювання. Модель описує оптимальний план виробничої програми фермерського господарства «Тандем-Агро» для шести культур: кукурудза, пшениця, ячмінь, ріпак, соняшник та червона сочевиця. Оптимізація плану здійснена з метою максимізації загального доходу, враховуючи законтраковані обсяги виробництва та обмеження на площі посіву.

Згідно моделі оптимізації використання земельних ресурсів, очікуваний максимальний дохід становить 24808000 грн, що свідчить про ефективність виробничої програми та організації бізнес-процесів. Тобто фермерське господарство «Тандем-Агро» може досягти оптимального плану виробничої програми, забезпечивши максимальний можливий дохід при виконанні всіх

контрактних зобов'язань та обмежень. Для подальшого покращення ефективності та стійкості господарства рекомендується проводити регулярний аналіз рентабельності, впроваджувати інноваційні технології, диверсифікувати виробництво та враховувати екологічні аспекти.

Крім того, важливо: підтримувати та оновлювати контрактні зобов'язання для забезпечення стабільних доходів; регулярно проводити аналіз рентабельності кожної культури, враховуючи можливі зміни ринкових цін; проводити моніторинг використання площ посіву для підтримання оптимального виробничого плану; розглядати можливість введення нових культур або збільшення площі під високодохідними культурами, якщо це дозволять контрактні умови та ринковий попит і т. ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Книга. Київ. 2017. 288 с.
2. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 272 с.
3. Афанасьєв К.М. Економіко-математичне моделювання експортного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02; КНЕУ імені Вадима Гетьмана.
4. Баглей Р., Бучинськ, Т., Гомотюк В. 2022. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. Економічний дискурс, 2022. № 1-2, С. 106-116.
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
6. Березівський П.С., Михайлюк Н.І. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 560 с.
7. Бенджамін Г., Джейсон Ц. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. / пер. з англ. О. Кальнова. К.: Наш формат, 2019. 544 с.
8. Бельц О.О., Берестовська А.А. Система ключових показників ефективності для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 73-74.
9. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. № 105. С. 146-153.

10. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля, 2022, (33), 24-30.
11. Буднік М.М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ. 2017. 225 с.
12. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М Менеджмент в організації: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 654 с.
14. Воронюк, Т. А Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 3. С. 139-148.
15. Галат Л. М. (2023). Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 108-113.
16. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.
17. Грішова О.А. Економка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
18. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
19. Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2018. № 2 (40), С. 12-18.
20. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.
21. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки: Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. КНУТД, 2019. 25-31 с.

- 22.Кліпкова О.І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2017. № 53, С. 122-127.
- 23.Краус Н.М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін : монографія. К. : ЦУЛ, 2016. 596 с.
- 24.Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук, В. (2023). Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. Економічний форум, 1(4), 118-124.
- 25.Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 230 с.
- 26.Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навч. посіб. Київ. 2016. 109 с.
- 27.Красноручський О. О. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 11-14.
- 28.Македон В.В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. European Journal of Management Issues, 2023. № 31(3), С. 177-187.
- 29.Манжура О. В. Аграрна кооперація: досвід Європейського Союзу для України. Управління розвитком. 2015. №1 (179). С.15-19.
- 30.Мельник К., Воржакова Ю. Діджиталізація управління бізнес-процесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2020. 52-53.
- 31.Мошковська О. (2021). Управлінський облік як бізнес-процес молокопереробного підприємства. Галицький економічний вісник, 69(2), 76-82.
- 32.Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.

33. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
34. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
35. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. К.: Кондор, 2008. 550 с.
36. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ. 2019. 432 с.
37. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
38. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
39. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.
40. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 25.09.2024)
41. Рокоча В.В., Одягайло Б.М. Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 312 с.
42. Пустовіт О., Пустовіт Є. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2020, № 1 (70). С. 115-126.
43. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С.230-235.
44. Петренко Н. О. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.
45. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с.
46. Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в

- умовах Індустрії 5.0. Економічний простір, 2024. № 189, 390-395.
- 47.Строкович Г.В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами. Український журнал прикладної економіки, 2019. № 3(2), С. 183-188.
- 48.Танасійчук, А. М., Поліщук, І. І., Громова, О. Є., Бондаренко, В. М., Гевчук, А. В., & Поліщук, Н. В. (2021). Маркетинг. : навч. посіб. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2019. 290 с.
- 49.Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
- 50.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
- 51.Хоменко О., Петренко Г., Рижаківа Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем, 2022. (52), 113-125.
- 52.Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, 2017. № 1. С.19-29.
- 53.Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. Київ. 2016. 475 с.
- 54.Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. (2022). Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. Економічний простір, (181), 158-161.
- 55.Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса. 2017. 514 с.
- 56.Ajayi, M. O., & Laseinde, O. T. (2023, June). A Review of Value Stream Mapping (VSM) for Viable Business Process Management Among Agro-Allied Companies During the 4IR. In International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (pp. 919-928). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 57.The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 15.10.2024)

- 58.Njuguna, A. W., & Wanjohi, P. (2021). Effect of business process re-engineering on performance of agro-processing firms in Nairobi City County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(4), 33-54.
- 59.Donner, M., Gohier, R., & de Vries, H. (2020). A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of the Total Environment*, 716, 137065.
- 60.Pansantia, C., Wattanakomol, S., & Silpcharu, T. (2022). Strategies for Creating Marketing Advantages in Agro-Processing Industry Business. *resmilitaris*, 12(2), 1071-1080.
- 61.Kumar, P. (2017). Agro-Industry, Agricultural Marketing, Entrepreneurship, Agri-Business, Trade and Innovations. *Indian Journal of Agricultural Economics*, 72(1), 76-80.
- 62.Hlazov, M. (2023). Management of agricultural import operations of a manufacturing enterprise (on the basis of the ITE Agro Company) (Doctoral dissertation, Private Higher Educational Establishment-Institute "Ukrainian-American Concordia University").
- 63.Asrol, M., Marimin, M., Machfud, M., & Yani, M. (2024). An intelligent decision support system modelling for improving agroindustry's supply chain performance: a case study. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 16(2), 134-168.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Прогнозований обсяг витрат на операційну діяльність щодо реалізації проекту з вирощування червоної сочевиці у ФГ «Тандем-Агро», тис. грн.

Показник	Майбутні періоди			
	2025	2026	2027	Всього
Обсяг прямих матеріальних витрат	4,06	16,5	33,22	53,8
Обсяг прямих трудових витрат (оплата праці разом із соціальними відрахуваннями)	44,4	90	168	302,4
Прямі витрати-всього	48,46	106,5	201,2	356,16
Обсяг витрат на бізнес-процеси управління та збуту	50	120	220	390
Рівень амортизації (15,0 %)	24	18,8	14,8	58,6
Загальні витрати щодо операційної діяльності	122,46	246,30	436,00	804,76