

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор
_____ О.П. Величко
« _____ » грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

Мазур В.А.

**Науковий керівник,
к.с.-г.н., доцент**

Горобець Н.М.

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ О.П.Величко

“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТЦІ

МАЗУР ВІКТОРІЇ АНДРІЇВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема дипломної роботи «Удосконалення процесу виробничого менеджменту в сільськогосподарському підприємстві»

керівник роботи Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 08.10.2020 р. № 2549

2. Строк подання студентом роботи 11 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ФГ «ЯРИНА-2014», виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, документи-регламенти підприємства

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

1. Вивчити теоретичні аспекти менеджменту виробничих процесів сільськогосподарських підприємств
2. Дослідити існуючий механізм управління виробничими бізнес-процесами в ФГ «ЯРИНА-2014»
3. Шляхи удосконалення виробничого менеджменту в ФГ «ЯРИНА-2014»
Висновки і пропозиції

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

Схема формування результатів та прибутковості виробничої системи сільськогосподарського підприємства; Схема напрямків підвищення ефективності виробничих процесів в агропідприємствах; Схема однорівневого каналу розподілу продукції ФГ «ЯРИНА-2014»; Аналітичне вирівнювання обсягів валової продукції в ФГ «ЯРИНА-2014»; Схема організаційної структури ФГ «ЯРИНА-2014»; Схема структури управління ФГ «ЯРИНА-2014»; Схема матриці БКГ зі стратегічного аналізу продукції ФГ «ЯРИНА-2014».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності господарства за допомогою ПЕОМ	д.е.н., професор Васильєва Н.К.		
3.3. Застосування економіко-математичного моделювання			

7. Дата видачі завдання 20.02.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	лютий 2020 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів менеджменту виробничих процесів в діяльності сільськогосподарських підприємств. Написання першого теоретичного розділу.	березень 2020 року	
3.	Дослідження виробничо-економічної діяльності та управління виробничими бізнес-процесами в ФГ «ЯРИНА-2014». Написання другого аналітичного розділу.	серпень-вересень 2020 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення виробничого менеджменту в ФГ «ЯРИНА-2014». Написання третього проектного розділу роботи	жовтень-листопад 2020 року	
5.	Розробка висновків та пропозицій	листопад 2020 року	
6.	Оформлення дипломної магістерської роботи, збір супроводжуючих документів	грудень 2020 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2020 року	

Студентка _____ Мазур В.А.
(підпис)

Керівник роботи _____ Горобець Н.М.
(підпис)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність та значення виробничого менеджменту підприємства	8
1.2. Застосування методів управління виробничо-господарською діяльністю агропідприємств	14
1.3. Використання концепції ощадливого сільськогосподарського виробництва під час управління агропідприємствами	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЯРИНА-2014»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	33
2.2. Сучасний стан управління виробничими процесами в господарстві	44
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності господарства за допомогою ПЕОМ	58
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ЯРИНА-2014»	66
3.1. Пропозиції щодо покращання виробничого менеджменту при застосуванні методів стратегічного аналізу	66
3.2. Обґрунтування доцільності виробництва сільськогосподарської продукції на підставі оптимізації виробничої структури	75
3.3. Удосконалення виробничого процесу за допомогою бізнес-проекту щодо вирощування сої як пожнивної культури	81
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98
ДОДАТКИ	106

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення процесу виробничого менеджменту в аграрному підприємстві»

Дипломна робота магістра: 106 с., 7 рис., 32 табл., 7 формул, 79 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси виробничого менеджменту в аграрному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні положення щодо процесу виробничого менеджменту в ФГ «ЯРИНА-2014» Криничанського району Дніпропетровської області.

Метою дипломної роботи магістра є вивчення теоретичних засад управління процесом виробництва сільськогосподарської продукції підприємств та удосконалення управління бізнес-процесами у виробничо-економічній діяльності фермерського господарства «ЯРИНА-2014».

Методи досліджень: методи аналізу; порівняльний метод; статистичні методи: аналітичне вирівнювання, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз; експертний аналіз, портфельний метод: ВСГ-матриця; АВС-аналіз, проектний аналіз, економіко-математичне моделювання.

Досліджено теоретичні положення щодо менеджменту виробничого процесу підприємства. Вивчено сутність управління виробничими процесами в сільському господарстві та досліджено їх особливості в системі виробництва аграрної продукції. Удосконалено підходи до покращання виробничо-економічної діяльності підприємства за рахунок впровадження до виробничої програми однопільного вирощування сої - як пожнивної культури, та ячменя озимого - як основної культури, з можливістю одержання двох врожаїв на рік. Оптимізовано виробництво сільськогосподарської продукції, що підвищить ефективність роботи досліджуваного господарства.

Основні положення роботи щодо вдосконалення напрямів виробничо-економічної діяльності підприємства та оптимізації його виробничої програми отримали практичне значення стосовно їх впровадження в діяльність фермерського господарства «ЯРИНА-2014».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Виробництво аграрної продукції, виробничий менеджмент, виробничі процеси, оптимізація, виробнича структура.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Производство аграрной продукции, производственный менеджмент, производственные процессы, оптимизация, производственная структура.

KEYWORDS

Production of agrarian products, production management, production processes, optimization, production structure.

ВСТУП

Підвищення прибутковості та рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції є основою діяльності будь-якого підприємства аграрної сфери. Тому створення надійної платформи щодо формування прибутковості виробництва за рахунок професійного та компетентного персоналу забезпечить сталий розвиток сільського господарства в цілому в Україні, зростання науково-технічного та соціального прогресу, а з ним й належне місце у світовому господарстві.

Найбільш проблематичним питанням аграрного сектору економіки в умовах світової економічної кризи та пандемії є розробка та впровадження в діяльність сільськогосподарських підприємств удосконалених напрямів менеджменту виробничих процесів. Ринок вимагає виробляти і розподіляти аграрну продукцію у відповідності до поточних потреб та з врахуванням обмежених ресурсів.

Метою агровиробництва сільськогосподарських підприємств, на думку вчених «стало отримання прибутку і задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції. Особлива увага зараз приділяється процесам виробничого менеджменту на всіх етапах виконуваних операцій, включаючи процеси від постачання до збуту. Окремо зауважується на відповідності кількості та якості виробничих ресурсів виробничій програмі агропідприємства, що використовується в процесі виконання операцій. Разом з цим, все більш актуальним стає гнучкість виробництва, якої можна досягти за рахунок раціональної організації виробництва та використання нової техніки і технологій тощо» [13].

Управлінська та економічна доцільність проведення наукового дослідження, наданого в дипломній магістерській роботі, обумовлена необхідністю узгодження дій між різними суб'єктами господарювання сільськогосподарських підприємств, які входять до одного технологічного циклу: постачальники, підрядники, оптові та роздрібні продавці, споживачі,

що забезпечить зниження собівартості продукції, що зумовить підвищення фінансово-економічних показників виробничої їх діяльності. Досягнення цілей розвитку аграрних підприємств можливе лише на основі підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Актуальність дипломної роботи обумовлена проведенням подальших наукових досліджень щодо особливостей формування та удосконалення виробничого менеджменту щодо вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції, а також обґрунтуванням на цій основі перспектив подальшої діяльності досліджуваного підприємства.

Питання, пов'язані з механізмом зростання прибутковості виробництва сільськогосподарських підприємств, отримали певне висвітлення у наукових дослідженнях українських та зарубіжних вчених. Огляд літературних джерел показав, що дослідженням проблем виробничого менеджменту агропідприємств займалися такі провідні вчені, як В.Г. Андрійчук, Н. Г. Богатко, Ф.Ф. Бутинець, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, М.Я. Дем'яненко, Й.С. Завадський, Л.Д. Залевський, Я.Д. Крупка, В.О. Козловський, Н.Г. Богатко, Л.І. Лук'яненко, М.В. Макаренко, В.М. Макарова, В.М. Малеса, Т.В. Маркіна, Г.М. Підлісецький, І.Є. Прибера, П.Т. Саблук, О.М. Шестопаль та інші. Наявність дискусійних питань в даних дослідженнях свідчить про важливість та значний інтерес до обраної проблематики, а також необхідність більш детального дослідження назрілих проблем щодо розробки та обґрунтування механізмів виробничого менеджменту аграрних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні ефективності процесу виробничого менеджменту в конкретному сільськогосподарському підприємстві – фермерському господарстві «ЯРИНА-2014» Криничанського району Дніпропетровської області, шляхом удосконалення виробничої стратегії на підставі статистичних, матричних, портфельних, проектних та економіко-математичних методів.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування заходів щодо підвищення доходності аграрних підприємств, зокрема в досліджуваному підприємстві ФГ «ЯРИНА-2014», за рахунок збільшення результативності управління виробничими бізнес-процесами та оптимізації його виробничої програми.

Досягнення поставленої мети було здійснено через вирішення наступних **завдань**:

1. Вивчити теоретичні аспекти виробничого менеджменту в сільськогосподарських підприємствах.
2. Провести дослідження сучасного стану організаційно-економічної діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» та вивчити характеристику стану його виробничого менеджменту.
3. Розробити шляхи удосконалення процесу виробничого менеджменту в ФГ «ЯРИНА-2014» на підставі розробленого бізнес-проекту з вирощування пожнивної сої та запропонованих оптимізаційних заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки шляхів управління бізнес-процесами в системі виробництва аграрної продукції сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти виробничого менеджменту агропідприємства.

Під час написання дипломної магістерської роботи використовувалися наступні **методи дослідження**: монографічний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, статистичні методи, які включають в себе: кореляційно-регресійний, трендовий аналіз; матричний аналіз; портфельний метод: ВСГ-матриця; АВС-аналіз; прогнозування, проектний аналіз, метод економіко-математичного моделювання, метод екстраполяції.

Інформаційними джерелами при написанні дипломної магістерської роботи виступили дані статистичних довідників, річних звітів, основні економічні показники фінансової та господарської діяльності підприємства, документи-регламенти тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення виробничого менеджменту підприємств

В умовах системної економічної кризи як у світі, так і в Україні важливим завданням стає формування такого механізму управління агровиробництвом, який би міг реально забезпечити комплексний підхід до процесу організації його функціонування, а також був би спрямованим на досягнення ефективного виробництва агропродукції.

З метою з'ясування значення виробничого менеджменту розглянемо підходи до визначення його поняття, наданого різними авторами. Так, деякі вчені дають таке трактування категорії виробничого менеджменту: «сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку, тобто це управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості. Він має п'ять складових: формування і функціонування виробничих систем; менеджмент виробничого процесу; менеджмент виробничих фондів; менеджмент якості; менеджмент створення та освоєння нової продукції» [13].

Разом з тим, Михайловська О.В. поняття виробничого менеджменту розглядає як «комплексну систему забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на конкурентному ринку, що включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно-правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу» [51].

Вченими зазначається, що виробничий менеджмент являє собою «самостійну галузь знань, яка спрямована на підготовку, виробництво і

реалізацію продукції шляхом перетворення ресурсів підприємства в кінцеві результати» [66].

У той же час слід зауважити, що останнім часом все більше фокус уваги спрямовується не скільки на виробничу функцію, скільки на виробничу діяльність. Навіть з'явилося визначення «інтегроване виробниче підприємство» - ІВП, в якому під час прийняття рішень беруть участь всі управлінські служби та розробляється генеральна стратегія розвитку виробництва в організації.

Отже виробничий менеджмент розглядається як наука, яка досліджує управління процесом виробництва певної продукції або надання послуг. Враховуючи стрімкий курс на диджиталізацію галузей та сфер економіки країни та у зв'язку з ускладненням технологічного процесу основна увага приділяється детальному розгляду таких понять як «операція», «операційна система», «бізнес-одиниця», «бізнес-процес», «операційний менеджмент».

Поняття операційного менеджменту частіше за все пов'язують з виробничою діяльністю та з управлінням процесами закупівлі матеріально-технічних ресурсів з подальшим перетворенням її у готову продукцію, а також збутом продукції споживачеві у відповідності до каналів розподілу.

Науковці та практики в питанні розуміння об'єкту виробничого менеджменту до цього часу не мають спільної думки. Так, деякі дослідники вважають, що головними об'єктами виробничого менеджменту є виробництво та виробничі системи. Інші об'єктом вважають підприємство.

В умовах аграрного виробництва, на наш погляд, об'єктом виробничого менеджменту є сам процес виробництва, виробничі цехи, ділянки, в яких, безпосередньо, відбуваються виробничі процеси щодо виробництва сільськогосподарської продукції.

Враховуючи, що основою розширеного відтворення та вдосконалення агровиробництва є стале зростання економічної ефективності, яке забезпечується зростанням доходів господарств, то з метою задоволення матеріальних і культурних потреб суспільства потрібно досягти значного

збільшення обсягу виробництва агропродукції на кожну одиницю витрат. Ткачук В. зазначає, що «підвищення прибутковості сільськогосподарського виробництва має народногосподарське значення і є вирішальною передумовою прискореного розвитку агропромислового комплексу і подальшого зростання результативності економіки України» [69].

Прибутковість виробничої системи сільськогосподарських підприємств можна розглядати як її ефективність, враховуючи вартісну оцінку взаємопов'язаних операцій. З метою проведення оцінювання економічної ефективності агровиробництва та її виміру застосовують критерій, який зумовлюється дією певних економічних законів, а також характеризує ефективність з якісного боку. Тому вихідним критерієм ефективності агровиробництва являється обсяг національного доходу у розрахунку на душу населення при найменших витратах на одиницю живої та уречевленої праці.

З метою одержання результативності щодо діяльності аграрних підприємств потрібно найбільш ефективним чином розробити та впровадити виробничу стратегію (Production Strategy), яка полягає в розробці загальної політики та планів використання ресурсів підприємства при максимальній ефективній підтримці її довгострокової конкурентної стратегії. Якщо операційна стратегія раціонально поєднується з корпоративною стратегією, то має охоплювати всі напрямки діяльності агропідприємств й буде мати довгостроковий процес, завданнями якого є забезпечення можливості швидкого реагування на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

Таким чином, виробнича стратегія визначає способи та певні рівні використання виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств, що сприяє реалізації корпоративної стратегії. Слід зазначити, що виробнича стратегія відображається в управлінських рішеннях, які пов'язані з розробкою виробничих бізнес-процесів, а також з інфраструктурою агропідприємства, що необхідна для його підтримки. Отже, процес розробки виробничих напрямів полягає у виборі певної технології, складанні графіку

виробничого процесу, розрахунку необхідних потреб у матеріально-технічних запасах, а також у виборі методу розміщення даного процесу. Вчені зазначають, що «рішення, пов'язані з інфраструктурою підприємства, стосуються системи планування та управління, способів забезпечення якості і її контролю, структури заробітної плати працівників й організації виробничої функції підприємства» [67].

Отже, процес взаємодії чинників і формування прибутковості виробництва можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. – Схема формування результатів та прибутковості виробничої системи сільськогосподарського підприємства

Зазначимо, що з метою досягнення максимального збільшення виробництва окремих видів агропродукції. Як зауважують дослідники, необхідно визначити «раціональні нормативи витрат відповідних виробничих ресурсів, необхідні витрати на підвищення якості і одержання екологічно чистої продукції, а також на охорону навколишнього середовища. При цьому економічну ефективність (прибутковість) сільськогосподарського виробництва необхідно вивчати у відповідності з вимогами економічних законів, що його регулюють, і виробничими відносинами, в межах яких розвиваються різноманітні форми власності і види господарювання. В ефективності виробництва відображується вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які формують її рівень і визначають тенденції розвитку. У зв'язку з цим для оцінки економічної ефективності сільськогосподарського виробництва використовують відповідний критерій і систему взаємопов'язаних показників, які відбивають вимоги економічних законів і характеризують вплив різних факторів. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва в підприємствах та об'єднаннях визначається як народногосподарська ефективність, економічна ефективність галузей і виробництва окремих продуктів, а також господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і окремих заходів. Залежно від цього використовують різні економічні показники, які повинні бути органічно взаємопов'язані і відповідати критерію ефективності» [6, 11].

Під час оцінювання прибутковості сільськогосподарського виробництва в агропідприємствах визначають систему взаємопов'язаних показників натуральних та вартісних. Для одержання порівняльних величин витрат, а також результатів обсяг виробленої продукції обчислюють у вартісному виразі. Так, Ліпич Л. та Ющишина Л. зазначають, що на формування прибутковості виробничої системи значний вплив має його інтенсифікація. «Лише за цієї умови можна ефективно використати головний засіб виробництва аграрних підприємств – землю. Неухильне підвищення родючості землі завжди актуальне, оскільки від її рівня залежить

урожайність сільськогосподарських культур, кількість і якість виробленої продукції й обсяг пов'язаних з цим матеріально-грошових затрат» [46].

Слід зазначити, що певні фактори, які формують, а також можуть здійснювати вплив на обсяг прибутку, знаходяться у тісному взаємозв'язку, до того ж й обумовлюють один одного. Відповідно зміна одного з них призводить до змін інших. Так, за наявності достатнього попиту збільшення обсягу реалізованого зерна дає можливість очікувати на зростання грошових надходжень й прибутку. У той же час збільшити обсяги реалізації зерна агропідприємство може лише на підставі зростання виробництва за рахунок підвищення врожайності сільськогосподарських культур, або розширення посівних площ. Під час зазначеного виникає проблема коли вплив окремих елементів та чинників на обсяги виробництва продукції, її якість та ефективність використання ресурсів є не однаковим. Саме тому реалізація умов та здійснення виробничо-господарських заходів вимагає різних підходів, а також системи витрат. Слід зауважити на тому, що основними чинниками, що формують прибутковість та визначають ефективність сільськогосподарського виробництва, є трудомісткість, матеріаломісткість та фондомісткість продукції.

Таким чином, аграрні підприємства у своїй виробничо-господарській діяльності мають приділяти значну увагу вдосконаленню технологій, спеціалізації та концентрації виробництва, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, а також набутому досвіду. Обов'язковою умовою зростання ефективності агровиробництва є наявність високопродуктивної техніки, яка відповідає новітнім технологіям, а також забезпеченість сільськогосподарських підприємств якісною сировиною та матеріалами. Разом з тим, не дивлячись на досконалість наявних виробничих ресурсів, їх віддача та прибутковість виробництва будуть зростати тільки за умови їх грамотного використання при впровадженні ефективного виробничого менеджменту.

1.2. Застосування методів управління виробничо-господарською діяльністю агропідприємств

Останнім часом спостерігається негативний вплив певних обставин на зниження ефективності управлінських рішень в агробізнесі. Найбільш суттєвими є недосконалість методик формування рішень через відсутність раціональних критеріїв відбору певної інформації, несвоєчасність складання звітів, недостатність та необґрунтованість наданої інформації тощо. У більшості випадків управлінські рішення ухвалюються без економічного обґрунтування ефективності стратегічних альтернатив та обліку фінансових ризиків, не розробляється алгоритм здійснення заходів, що не дає можливість отримати синергетичний ефект від видів діяльності агроформувань.

Встановлено, що загалом всі механізми управління виробничо-економічною діяльністю сільськогосподарських підприємств розподіляються на наступні групи:

- 1) Зовнішні - до яких входять механізми державного та ринкового у управління (податки, штрафи, субсидії, кредити);
- 2) Внутрішні - (технологічне, ресурсне забезпечення, фінансово-економічні, організаційно-правові тощо).

Тому основною передумовою підвищення ефективності процесу управління виробничо-господарською діяльністю агропідприємств є використання внутрішніх та зовнішніх механізмів управління, орієнтованих на максимальне використання сукупного потенціалу, що є багаторівневою системою ресурсного, виробничого та економічного потенціалів, кожний з яких реалізується на певному рівні діяльності підприємства.

Для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств та забезпечення їх беззбиткового функціонування вчені пропонують використовувати певний комплекс методів та механізмів (табл.1.1.).

Таблиця 1.1. – Методи управління виробничо-господарською діяльністю агропідприємств

№ з/п	Вид методу	Інструменти управління
1.	Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію. Розробка бюджетів та поточних планів.
2.	Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу і контролю за ситуацією, що склалася. Застосування екстраполяції.
3.	Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Стратегічне планування, націлене на урахування кон'юнктури ринку та відповідь на дії конкурентів «продукт-ринок»
4.	Стратегічне управління	Стратегічне планування з врахуванням всіх підсистем діяльності агропідприємства.
5.	Моделювання управління бізнес-процесів	Процесно-орієнтоване управління на підставі використання новітніх комп'ютерних програм та цифрового забезпечення видів діяльності

На підставі проведених досліджень, встановлено, що «традиційно використовуване раніше управління «за відхиленням» та управління «від досягнутого» неспроможні адекватно реагувати на кон'юнктуру цільових ринків. Водночас їх застосування в практиці роботи агропідприємств є ключовою причиною не конкурентоспроможності, втрат господарського потенціалу, банкрутства. Причиною неадекватності управління «за відхиленням» та управління «від досягнутого» лежить в площині слідування існуючим процесам, а не роботі на випередження кон'юнктурним тенденціям для технічних розробок та технологічних нововведень» [17].

Таким чином, найбільш ефективними методами управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств є підхід

управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище та стратегічне управління.

Музиченко-Козловський А.В. зазначає, що концепція «управління за цілями» має значні переваги, а саме: «залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей; стимулювання процесів зворотного зв'язку; поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації; підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом; посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розроблення та узгодженні цілей; удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів; зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників; досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства» [54].

Разом з тим, Демиденко В.В. виділяє певні недоліки даної концепції, а саме: «ієрархії цілей притаманна певна статичність, тобто у певний період склад, характеристики цілей та субординація можуть змінюватись; цілі можуть підпорядковуватись одна одній, тобто цілі вищого рівня можуть виявитись важливішими і ширшими за масштабами, ніж цілі нижчого рівня; потреба значного періоду часу (від 3 до 5 років) для повноцінного його впровадження; недостатньо ефективно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними; не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників; неефективний без необхідної для управління інформації; потребує добре організованої системи контролю» [26].

Узагальнюючи різні результати наукових досліджень встановлено, що концепція «управління за цілями» є прогресивною моделлю управління, що, на нашу думку, дасть змогу покращити процес управління сільськогосподарськими підприємствами, підвищити ефективність його роботи шляхом того, що кожен керівник матиме чітке уявлення про

управлінські цілі та корпоративні цілі; призведе до посилення мотивації до роботи працівників різних рівнів та сфер, а також дасть змогу досягти не тільки поточних, але й стратегічних цілей підприємства.

Під час проведення досліджень щодо доцільності та ефективності впровадження методів та механізмів стратегічного менеджменту агропідприємств встановлено, що на практиці управлінські рішення укладаються більше інтуїтивно, ніж на підставі детального аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. До питань стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами керівники, як правило, ставляться формально і в переважній більшості випадків не застосовують сучасних технологій стратегічного менеджменту. Як показує практика, у агропідприємств знижена функція контролю та інформаційна забезпеченість процесу стратегічного управління.

Встановлено, що традиційна структура інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі не забезпечує можливості узгодження єдиних параметрів формування і моніторингу економічних показників, їх обґрунтування, оцінювання та перетворення в ефективні управлінські бізнес-рішення.

Вчені вказують на невідповідність структури інформаційного забезпечення стратегічного управління агропідприємствами сучасним вимогам щодо формування релевантної інформації щодо забезпечення ухвалення ефективних управлінських рішень.

Павлова В.А. звертає увагу на певних проблемах практичного застосування «моделі інформаційного забезпечення стратегічного аграрного менеджменту:

- 1) інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень, яке відбувається в умовах відсутності науково - обґрунтованих вимог і підходів до формування інформації стратегічного характеру;

- 2) значна частина інформації, що стосується зовнішньої сфери діяльності сільськогосподарських підприємств, є неповною і неточною;

3) домінування політичних аспектів регулювання аграрного ринку в Україні нівелює економічні закони розвитку» [56].

У той же час Уряд України наголошує й на необхідності збереження на певному рівні низьких цін на агропродукцію, а також на гарантуванні достойного життя агровиробників, що одночасно реалізувати важко, а значить відбувається стримування розвитку аграрної сфери.

Галузеві особливості діяльності аграрних підприємств певним чином впливають на специфіку та ефективність обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2. – Напрями облікового забезпечення стратегічного менеджменту аграрних підприємств*

№ з/п	Галузеві особливості сільського господарства	Обліково-економічні параметри	Напрями облікового забезпечення стратегічного менеджменту
1	Вплив природно-кліматичних умов	Нестабільність виробництва продукції	Стратегія прогнозування у прийнятті рішень
2	Загроза стихійного лиха	Високий рівень ризикованості агробізнесу	Стратегічне управління ризиками
3	Паралельний вплив економічних і біологічних законів відтворення	Тривалість виробничих циклів	Стратегічний моніторинг динаміки незавершеного виробництва
4	Сезонність виробництва	Нерівномірність використання ресурсів	Стратегічне управління платоспроможністю
5	Використання готової продукції як засобу виробництва	Споживання готової продукції відбувається в наступному циклі	Стратегічне прогнозування обсягу товарної продукції
6	Вплив національних споживчих уподобань	Обмеженість номенклатури агропродукції	Стратегічне планування номенклатури агропродукції
7	Земля – основний засіб виробництва	Спеціалізація агропідприємств	Стратегічні напрями діяльності

*Таблиця складена за даними Павлової В.А. [56].

Таким чином, встановлено, що результати сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежать від природно-кліматичних умов, які є нестабільними. Дані чинники обґрунтовують доцільність прогнозування під час розробки і ухвалення рішень необхідність раціональної обліково-інформаційної платформи стратегічного менеджменту агропідприємств. Окремо слід звернути увагу на те, що виробничі процеси у сільському господарстві характеризуються значним рівнем ризикованості втрати врожаю, тому потрібно налагоджувати механізм стратегічного управління ризиками шляхом використання систем точного цифрового землеробства.

Агробізнес поєднує впливи економічних та біологічних законів відтворення, результатом такого синтезу є тривалість виробничих циклів. У той же час потрібно враховувати сезонність виробництва, яка сприяє нерівномірності щодо використання ресурсів, отриманню продукції й виручки від реалізації, - при цьому потрібно враховувати доцільність стратегічного управління платоспроможністю агропідприємства.

У зв'язку з тим, що частина сільськогосподарської продукції, такі як насіння, корми, використовується на наступних операційних циклах виробництва, потрібно враховувати в інформаційному забезпеченні стратегічного менеджменту агропідприємств. Також потрібно враховувати у системі обліково-інформаційного забезпечення чинники впливу, такі як якість та родючість ґрунту, номенклатуру сільськогосподарської продукції, політичні, економічні, правові, соціальні особливості тощо.

На думку вчених, під час розробки стратегічних напрямків виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств необхідно «комплексно опрацьовувати наступні показники:

- 1) загальноекономічні: розмір підприємства, види діяльності, організаційна структура, ієрархія управління, сфери зовнішнього середовища;
- 2) локальні інвестиції, темпи економічного зростання, стадії розвитку, вимоги і регіональна політика;

3) специфічні: обсяги виробництва, номенклатура продукції, прибуток, рівень рентабельності, собівартість продукції, виручка від реалізації, оборотність засобів, енергомісткість виробництва тощо; площа сільськогосподарських угідь, урожайність, продуктивність тварин, родючість ґрунту тощо» [58, 69].

Вчені та практики стверджують, що під час стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами конкурентною перевагою стає використання процесного підходу. З метою реалізації застосування даної концепції здійснюється управління бізнес-процесами, а саме має здійснюватися ефективно управління кожним процесом для досягнення запланованих результатів.

З метою отримання інформації щодо стану та ефективності управління бізнес-процесами використовують інструментарій для оцінки ефективності в тому числі використання новітніх програм інформаційного забезпечення та диджиталізації управління бізнес-процесами в діяльності сільськогосподарських підприємств. Серед них, як зазначають дослідники, існують «аналітичні (ABC, аналіз KPI) та комплексні (Lean production, Zero defects, Kaizen). На основі оцінки здійснюється побудова нової бізнес-системи. Загалом процес побудови та управління процесами складна задача, тому для зручності на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях та мовах моделювання як SADT, IDEF, BPMN та ARIS, що дозволяють автоматизувати побудову та управління бізнес-процесами на основі стандартів, а також дають можливість проаналізувати бізнес-систему будь-якої складності та різного виду бізнес-процеси, виявити проблеми та ліквідувати процеси, що дублюються» [65].

Отже, можна стверджувати, що кожен процес має бути чітко визначеним, регламентованим, мати план та бути забезпеченим необхідними умовами для функціонування. Обов'язково визначаються відповідальні за процес, прописуються необхідні операції, за завдання для кожного працівника, параметри входів та виходів. Таким чином елементи моделі

формують функційний блок, оскільки кожен з процесів мають власне призначення та функції, вони складаються з різних його елементів. Рішенням таких завдань в агропідприємствах стає моделювання бізнес-процесів з використанням інформаційних систем та стандартів. Ті, хто користуються спеціальними програмами або стандартами керують впровадженням кожного з етапів, що дає змогу отримувати доступну інформацію про поточний стан бізнес-процесів, а також здійснювати процес моделювання.

На підставі досліджень встановлено, що для моделювання бізнес-процесів на старті використовувалися «прості графічні методи у вигляді блок-схем, застосовувалися мережі Петрі, встановлювалися орієнтовні графи. Згодом почали використовувати спеціальні методології, такі як SADT, IDEF та DFD. Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) заснована на класичних принципах методології структурного проектування систем для формування програмного забезпечення та побудови інформаційної системи. В подальшому відбувся розвиток сімейства стандартів IDEF (Icam DEFinition, Icam — Integrated Computer Aided Manufacturing). Даний стандарт базується на методології системного аналізу SADT. Він дозволив побудувати логічну систему взаємопов'язаних процесів підприємств, регламентувати діяльність та вчасно виявити недоліки такі як дублювання функцій та відсутність регламентованого механізму. На практиці активно застосовуються нотації DFD (Data Flow Diagramming), що призначені для опису потоків інформації, про кожний процес, який перетворює свої вихідні дані у результат та дані про роботу працівників» [78].

На підставі досліджень М. Хаммера і Д. Чампі було запропоновано дві моделі бізнес-процесів, а саме: «як є (As is) і як має бути (To be). Дана модель дає можливість оцінити ефективність поточної моделі (As is), виявити проблеми, розбіжності, загрози для кожного з бізнес-процесів та побудувати нову модель (To be). Функціональну модель типу «As is» та «To be» можна

будувати з використанням методології SADT, сімейства стандартів IDEF та інших сучасних методологій, що використовуються на підприємствах» [1].

Визначено, що для автоматизації роботи з бізнес-процесами в 1990-х р.р. були створені «системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System), що увійшли у міжнародні стандарти. Їх застосовують для маршрутизації потоку робіт різних типів, що здійснюються в межах окремих бізнес-процесів» [8].

На думку вчених до методології та засобів автоматизації відносять «ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) і поширену ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) SAP R/3. ARIS підтримує чотири основні типи моделей: організаційні, функціональні, інформаційні та управління. Базовою бізнес-моделлю ARIS є eRPC (extended Event-driven Process Chain, розширена модель ланцюжку процесів, що управляють подіями). Програма надає можливість здійснити перевірку відповідності створюваної моделі методології SAP (система – набір модулів, які працюють за технологією клієнт-сервер) та здійснити тестування на відповідність стандартам ISO» [16].

Представлені інформаційні системи мають такі функції та програмні модулі, що необхідні для проведення якісного контролю та автоматизації різних видів діяльності підприємств.

Слід зауважити на тому, що розвиток інформаційних систем на сучасному етапі пов'язаний зі стандартизацією. Так, встановлено, що певні організації розпочали розробку «стандартних мов та методологій (наприклад, OASIS створила специфікації ebXML і BPEL, а також різні стандарти для електронного бізнесу на базі XML та веб-сервісів; OMG створено мову графічного програмування UML; W3C створила специфікації XML, технології веб-сервісів та багато інших). В основі багатьох сучасних методологій моделювання бізнес-процесів стоїть SADT та сімейство стандартів IDEF. Найбільш придатним для формування та аналізу регламентів різних рівнів складності є стандарт BPMN. Система умовних

позначень (нотації) даного стандарту створені для простого та доступного моделювання бізнес-процесів бізнес-аналітиками» [29].

Отже, новітні комп'ютерні програми та впровадження цифрового інформаційного забезпечення до виробничо-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств дасть змогу вийти на абсолютно новий рівень розвитку аграрної сфери.

Таким чином, ефективність функціонування агропідприємств в умовах економічної кризи залежить від своєчасності формування інформації про ринкову ситуацію, постачальників, споживачів, конкурентів, динаміку цін тощо. Тому раціональна система інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств має враховувати зовнішні і внутрішні інформаційні сфери та відображати комплексну інформацію про діяльність агропідприємства.

1.3. Використання концепції ощадливого сільськогосподарського виробництва під час управління агропідприємствами

В умовах формування сучасних управлінських систем менеджери аграрних підприємств не достатньо використовують надбання сучасної науки і практики менеджменту, а саме: не в повній мірі удосконалюють структури апарату управління та організаційної структури, а також спостерігається нераціональне використання ресурсів, що призводить до гальмування інноваційних процесів в управлінні агропідприємствами. Така ситуація негативно позначається на зниженні собівартості сільськогосподарської продукції, що впливає на її конкурентоспроможність. Також на зниження ефективності функціонування виробничих систем впливає відсутність навичок і вмінь працівників щодо використання новітніх технологій в системі точного землеробства та діджиталізації агровиробництва. Такі аспекти зумовлюють необхідність використання сучасного закордонного досвіду в управлінні зокрема, концепції ощадливого виробництва.

Вчені згодні в тому, що в процесі ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств слід враховувати проблемні аспекти аграрного сектора економіки, спричинені недостатньою його ефективністю. На підставі досліджень вітчизняних науковців можливо виокремити певні «головні проблеми управління агропідприємствами:

- 1) низька ефективність управління якістю продукції агропідприємств, що призводить до зниження конкурентоздатності вітчизняної сільськогосподарської продукції на міжнародних (у першу чергу – європейських) ринках;
- 2) недостатньо розвинена галузева інфраструктура АПК, що призводить до збільшення витрат аграрних підприємств на виробництво, транспортування, зберігання;
- 3) суттєва недосконалість державного регулювання та управління агропромисловим комплексом України з боку профільного міністерства та відомств, інших державних органів, діяльність яких безпосередньо стосується сільського господарства;
- 4) недостатнє забезпечення вітчизняних аграрних підприємств висококваліфікованим кадровим ресурсом» [6].

З метою вдосконалення виробничого менеджменту в агропідприємствах вченими пропонується використовувати закордонний досвід щодо координації ощадливого виробництва, що передбачає організацію процесу «уникнення втрат». На підставі розповсюдження на практиці концепції ощадного виробництва та її удосконалення виділяють додатково два види втрат:

- 1) виконання операцій є нерівномірним, що обумовлено не варіабельністю з боку попиту споживача, але особливостями певної виробничої системи.
- 2) перевантаження існуючої техніки, устаткування, а також операторів та виконавців.

Слід зауважити, що ошадливе виробництво являє собою концепцію управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства, що заснована на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат. Отже, з метою усунення небажаних наслідків слід розглянути наступні напрямки підвищення ефективності виробничих процесів в сільськогосподарських підприємствах (рис 1.2.).



Рис. 1.2. - Напрямки підвищення ефективності виробничих процесів в агропідприємствах

На думку Вострякової В.І. ключовим поняттям «ошадного виробництва» (Lean Production) є визначення виробником вагомості для споживача кінцевого продукту чи послуги. Таким чином, виробничу систему необхідно створювати як «цілісний ланцюг операцій і процесів, що додають дискретну порцію споживчої цінності продукту в процесі проходження ним всього ланцюга. У випадку аграрного виробництва прийнято говорити «від поля - до столу» [18].

З економічної точки зору суттю віддачі ошадного виробництва є уникнення тих операцій і процесів, які не додають споживчої цінності

продукту чи послугі, натомість споживають ресурси. Метою концепції ощадливого виробництва, на думку вчених, є «позбутися всіх видів втрат та досягнення максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів» [33].

Визначено, що цілями ощадного виробництва є:

- 1) скорочення трудовитрат, термінів розробки нової продукції, термінів створення продукції, виробничих і складських площ;
- 2) гарантія постачання продукції замовнику;
- 3) максимальна якість при мінімальній вартості.

Діяльність підприємства із урахуванням концепції ощадного виробництва, на думку Коваль П.В., варто розглядати в розрізі «двох складових – як підсистему процесів, що додають споживчу цінність та ті, що її не додають. Відповідно другої групи процесів їх прийнято класифікувати як втрати і вони підлягають ліквідації» [33].

Розробники концепції: Тайіті Оно, Джеффри Лайкер та Джеймс П. Вумек виділяють «вісім видів втрат, які виникають в умовах неефективного управління підприємством:

- 1) втрати внаслідок надлишкових запасів;
- 2) втрати внаслідок виробництва продукції, що не відповідає стандартам (брак);
- 3) втрати внаслідок непотрібних переміщень;
- 4) втрати внаслідок наявності непотрібних етапів (операцій, процесів);
- 5) втрати від непотрібного транспортування;
- 6) втрати часу внаслідок надмірного очікування;
- 7) втрати внаслідок перевиробництва;
- 8) втрати внаслідок невикористаного творчого потенціалу працівників» [75].

Зазначимо, що дослідження вітчизняних науковців вказують про застосування «концепції ощадливого виробництва майже на 100% японських

компаній, 72% компаній США, у Великобританії – 56%, в Бразилії – 55%, в Мексиці – 42%» [10].

Таким чином, за умови впровадження концепції ощадного виробництва із урахуванням індивідуальних вимог та диференціального підходу до кожного конкретного сільськогосподарського підприємства можливо сформулювати основні принципи ефективного виробничого агроменеджменту підприємств:

1. Обґрунтування концепції сільськогосподарської продукції та визначення її споживчої цінності;
2. Обґрунтування та створення потоку генерування споживчої цінності;
3. Забезпечення неперервного функціонування потоку створення споживчої цінності за рахунок організаційних, технологічних та економічних заходів;
4. Забезпечення впливу на споживчий попит сільськогосподарської продукції із виробничої системи агропідприємства.
5. Створення умов постійного самовдосконалення управління системою агровиробництва.

Отже необхідність адаптації окремих аспектів ощадного виробництва в менеджменті сільськогосподарських підприємств зумовлює потребу формулювання мети та визначення сутності системи «ощадного аграрного виробництва».

Вчені вважають, що «метою розробки та впровадження цієї системи є: створення споживчої цінності для споживача, здатної швидко реагувати на його запити, а також – реагувати на виклики, що формуються на ринку певного продукту з метою досягнення підприємством очікуваних економічних цілей, за різних сценаріїв розвитку кон'юнктури ринку, в тому числі і за умови падіння попиту. Важливо зазначити, що виробнича система ощадного аграрного виробництва покликана не лише реагувати на виклики ринків та зміни у потребах споживача, а часто індукувати у групи споживачів усвідомлення певної потреби, тим самим випереджати об'єктивний процес

формування потреби й виховувати цільовий ринок, при цьому така система не створює нагромаджень перехідних і проміжних запасів» [3].

У той же час Бугайчук В.В. вважає, що «економіко-організаційна суть концепції ощадного виробництва в умовах управління сільськогосподарським підприємством, полягає у функціонуванні системи бізнес-процесів, яка потребує менших прямих затрат праці, капітальних інвестицій, просторового базису для розширення виробництва, матеріалів і часу на всіх стадіях створення споживчої цінності» [11].

Якщо розглядати ефективне управління відносинами із споживачем, ощадне виробництво, на думку Коваль П.В., «являє собою системний підхід щодо перманентного виявлення втрат, а також пошуку шляхів їх уникнення, з метою скорочення часового ланцюгу між розміщенням замовлення та його виконанням. Зауважимо на тому, що в умовах системної економічної кризи сільськогосподарським підприємствам потрібно розробляти інтелектуалізовані та інформатизовані системи менеджменту, що здатні бути дієвими інструментами на шляху досягнення стратегічних цілей щодо їх успішного економічного розвитку» [33].

Разом з цим, під час впровадження ощадного виробництва в діяльність сільськогосподарських підприємств, делегування повноважень буде полягати у тому, що керівник надаватиме право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення з метою раціонального використання ресурсів.

Особливістю агровиробництва є те, що зазначені зміни потрібно здійснювати у досить стислі терміни, а також чітко визначені операційні періоди протягом року, що обумовлено агротехнічними та/або зоотехнічними вимогами. Зауважимо, що здійснення змін у товарному портфелі ярих культур у сівозміні можливо лише перед посівною кампанією на весні, а також за умови типової підготовки ґрунту восени. Що стосується озимих культур, зазначимо, що зміни в їх структурі можливі лише в осінню пору, при цьому мають бути збережені умови оптимальної підготовки ґрунту,

дотримання технології зайнятих, або сидеральних парів, парового чи напівпарового обробітку ґрунту, а також використання раціональної системи попередників та інших чинників. Щодо галузі тваринництва змінити структуру стада можливо за умови зміни кормової бази, що в значній мірі пов'язано із специфікою галузі рослинництва.

Так, Вострякова В.І. зазначає, що «важливим на етапі оптимізації витрат є «перейняття досвіду провідних світових практик та технології виробництва. На прикладі агропродовольчого ланцюга по виробництву молока основними складовими витрат на усьому ланцюзі постачання є перевиробництво та зайва обробка, щодо процесів, то тут можна визначити машинну дойку, пастеризацію та фасування. Серед основних напрямів мінімізації витрат для молочної ферми виділимо наступні:

1. Запобігання перевиробництву на основі ретельного планування з елементами математичного моделювання, яке враховує досвід попередніх років та швидкість росту частки ринку.

2. Використання спеціальних програм, які б збалансовували корм для тварин з урахуванням мінімізації витрат, збереження здоров'я худоби та збільшення удоїв та жирності молока.

Впровадження засад ощадного виробництва дасть змогу сільськогосподарським підприємствам винайти резерви зменшення витрат за рахунок їх оптимізації протягом усього агропродовольчого ланцюга, виявити процеси, які не створюють доданої вартості, а лише обтяжують виробничий процес непродуктивними витратами» [18].

Таким чином, проблемами розвитку виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств є низька ефективність управління якістю рослинницької і тваринницької продукції аграрних підприємств, недостатньо розвинена галузева інфраструктура АПК, суттєва недосконалість державного регулювання та управління агропромисловим комплексом України з боку профільного міністерства та відомств, інших державних органів, недостатне

забезпечення вітчизняних аграрних підприємств висококваліфікованими кадровими ресурсами.

З метою уникнення негативного впливу зазначених чинників в процесі безпосереднього управління сільськогосподарськими підприємствами слід використовувати закордонний досвід координації ощадливого виробництва, що передбачає організацію процесу «уникнення втрат». При цьому економіко-організаційна сутність концепції ощадливого агровиробництва має полягати у функціонуванні системи бізнес-процесів, що потребує менших прямих витрат праці, капітальних інвестицій, просторового базису для розширеного агровиробництва, матеріалів і часу на всіх стадіях створення споживчої цінності.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнено наукові підходи щодо визначення поняття виробничого менеджменту, який розглядається як наука, яка досліджує управління процесом виробництва певної продукції або надання послуг. Враховуючи стрімкий курс сільськогосподарських підприємств на впровадження цифрових технологій до виробничо-економічної діяльності та у зв'язку з ускладненням технологічного процесу основна увага має приділятися детальному аналізу операційної системи виробництва та управлінню бізнес-процесами галузей сільського господарства.

2. Визначено, що аграрні підприємства у своїй виробничо-господарській діяльності мають приділяти значну увагу вдосконаленню технологій, спеціалізації та концентрації виробництва, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, а також набутому досвіду. Обов'язковою умовою зростання ефективності агровиробництва є наявність високопродуктивної техніки, яка відповідає новітнім технологіям, а також забезпеченість сільськогосподарських підприємств якісною сировиною та матеріалами. Разом з тим, не дивлячись на досконалість наявних виробничих ресурсів, їх віддача та прибутковість виробництва будуть зростати тільки за умови їх грамотного використання при впровадженні ефективного виробничого менеджменту. Саме керівникам та спеціалістам агроформувань потрібно оволодівати новітніми знаннями щодо удосконалення виробничого менеджменту з метою отримання ефекту синергії від усіх видів діяльності підприємств. Отже, новітні комп'ютерні програми та впровадження цифрового інформаційного забезпечення до виробничо-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств дасть змогу вийти на абсолютно новий рівень розвитку аграрної сфери.

3. Встановлено, що під час стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами конкурентною перевагою стає використання процесного підходу. З метою реалізації застосування

концепції відбувається управління бізнес-процесами, отже має відбуватися ефективно управління певними процесами з метою досягнення запланованих результатів. Під час одержання повної інформації щодо стану та ефективності менеджменту бізнес-процесами використовують інструментарій з метою оцінювання ефективності, зокрема, використання новітніх програм інформаційного забезпечення та диджиталізації управління бізнес-процесами в діяльності сільськогосподарських підприємств.

4) Зазначено, що впровадження напрямків ощадного виробництва дає можливість агропідприємствам відшукати певні резерви щодо зменшення витрат на підставі їх оптимізації протягом повного сільськогосподарського та агропродовольчого ланцюга, а також виявити процеси, які не створюють доданої вартості, а лише обтяжують процес виробництва непродуктивними витратами. Існує ряд концепцій, які частково чи повною мірою впроваджуючись у систему менеджменту підприємств забезпечують синергетичний ефект від їх функціонування, а саме: «ощадне виробництво» (Lean Production), «шість сигма» (Six Sigma), «теорія обмеження систем» (TOC), «теорія розв'язування винахідницьких задач» (TRIZ), «цикл якості Дьомінга», система загального управління якістю (TQM). При цьому економіко-організаційна сутність концепції ощадливого агровиробництва має полягати у функціонуванні системи бізнес-процесів, що потребує менших прямих витрат праці, капітальних інвестицій, просторового базису для розширеного агровиробництва, матеріалів і часу на всіх стадіях створення споживчої цінності.

5) Встановлено, що ефективність функціонування агропідприємств в умовах економічної кризи залежить від своєчасності формування інформації про ринкову ситуацію, постачальників, споживачів, конкурентів, динаміку цін тощо. Тому раціональна система інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту агропідприємств має враховувати зовнішні і внутрішні інформаційні сфери та відображати комплексну інформацію про діяльність агропідприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЯРИНА-2014»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Дослідження щодо удосконалення процесу виробничого менеджменту проводилися за матеріалами фермерського господарства «ЯРИНА-2014», яке розташоване на території села Бикове Криничанського району Дніпропетровської області. Криничанський район на півночі межує з Дніпровським, Солонянським, Софіївським, П'ятихатським, Верхньодніпровським та Петриківським районами. На території Криничанського району знаходяться мілководні річки Мокра, Сура, Базавлук. Село Бикове розташоване біля витоків річки Саксагань. Поруч з розташуванням земельного масиву ФГ «ЯРИНА-2014» проходить автомобільна дорога Т 0415 і залізнична станція Вільногірськ за 3,5 км.

ФГ «ЯРИНА-2014» було створено в 2014 році. Головою господарства є Дробна Ірина Олексіївна. Господарство знаходиться за 25 км від районного центру с.м.т. Кринички, та за 160 км від обласного центру м. Дніпро.

Підприємство має вигідне місце розташування і зручні шляхи автотранспортного та залізничного зв'язку. Наявність доріг з твердим покриттям по всіх виробничих підрозділах підприємства забезпечує своєчасне постачання сировини і відправку готової продукції споживачам. ФГ «ЯРИНА-2014» є самостійним підприємством і діє на основі Установчого договору і Статуту, а також договорів оренди землі і майна, укладених з власниками паїв, що проживають на території господарства і за його межами.

Предметом діяльності фермерського господарства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, а саме: рослинницької продукції – зернових та олійних культур.

Для проведення сільськогосподарських робіт підприємство залучає

земельні паї землевласників, що розташовані поруч. Основою для використання цих земель є договір оренди, які господарство укладає індивідуально з кожним власником.

Природно - кліматичні умови району є сприятливими для ведення аграрного виробництва. По своєму географічному розміщенню господарство відноситься до південної частини Степу України. Ґрунтово – кліматичний район, де знаходиться господарство, теплий, недостатньо вологий з переважаючими ґрунтами в основному чорноземами луговими з важкосуглинними, легкосуглинними, середньосуглинними ґрунтами. Річна сума опадів 480-530 мм, середньорічна сума температур повітря $+7,7^{\circ}\text{C}$. Тривалість періоду з температурою вище 10°C складає 165 днів, кількість опадів 270-300 мм. Тривалість безморозного періоду 180 днів. Середня з максимальних декадних висот снігового покриву 12-13 см. Коефіцієнт зволоження за рік 0.58. По даним метеорологічної станції середньорічна багаторічна температура повітря складає $+10^{\circ}\text{C}$. Максимальна середньомісячна температура (червень, липень, серпень) $-17,9 - 20,2^{\circ}\text{C}$. Мінімальна (грудень, січень, лютий) $-4,3 - 6,5^{\circ}\text{C}$. Особливостями зими є нестійкість снігового покриву, часте потепління змінюється сильними морозами із вітрами. Весняний період відрізняється швидким наростанням температури, що диктує обмежені строки сівби та інших сільськогосподарських робіт. Для весни характерні сильні та сухі вітри східних напрямків, можливі посухи.

В цілому підприємство має вигідне адміністративне розташування і досить сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування районованих в Дніпропетровській області сільськогосподарських культур і для ведення агровиробництва в цілому.

З метою проведення комплексної організаційно-економічної характеристики ФГ «ЯРИНА-2014» розглянемо основні показники його діяльності. Враховуючи умову, що земельні ресурси є головним засобом виробництва, без якого неможливий сам процес виробництва продукції

рослинництва, доцільно розпочати загальну характеристику досліджуваного підприємства саме з аналізу складу та структури його земельного фонду.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура земельних ресурсів,
землезабезпеченість ФГ «ЯРИНА-2014»

Показники	2015		2016		2017		2018		2019		2019 у % до 2015
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	493	100,00	486	100,00	504	100,00	538	100,00	538	100,00	109,13
в т.ч. с.-г. угіддя	480	97,36	460	94,65	486	96,43	514	95,54	514	95,54	107,08
з них: рілля	425	86,21	401	82,51	444	88,00	503	93,40	503	93,40	118,35
багаторічні насадження	32	6,49	30	6,07	30	5,85	10	1,86	10	1,86	31,25
Інші землі	23	4,67	19	2,67	12	2,68	1	0,28	1	0,28	4,35
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,97		0,95		0,96		0,96		0,96		98,97
Коефіцієнт розораності	0,95		0,94		0,98		1,00		1,00		105,00
Кількість робітників, осіб	26		26		23		17		14		53,8
Припадає на 1 працівника:											
с.-г. угідь	18,5		18,7		21,1		30,2		36,7		198,4
ріллі	16,3		17,7		19,3		29,6		35,9		220,2

На підставі наведених в таблиці 2.1. даних встановлено, що загальна земельна площа ФГ «ЯРИНА-2014» за період з 2015 року по 2019 рік зросла на 9,13% або на 45 га, це відбулося за рахунок надання земельних паїв селян, що мешкають в с. Бикове. Також спостерігається зростання площі сільськогосподарських угідь та площі ріллі на 7,08% та 18,3% відповідно. Разом з цим, зазначено, що площа під багаторічними насадженнями суттєво зменшилася на 68,75%, або 22 га, що обумовлено стратегічним планом господарства. Також відбулося зменшення коефіцієнту сільськогосподарського освоєння на 1,03 % у 2019 році порівняно з 2015 роком при зростанні коефіцієнту розораності на 5,0 %, що свідчить про значний рівень розораності сільськогосподарських угідь в фермерському

господарстві. Зростання рівня землезабезпеченості ФГ «ЯРИНА-2014» на 1 працівника та розміру сільськогосподарських угідь відбулося на 98,4% та ріллі на 120,2%, що є закономірним наслідком зменшення кількості працівників господарства майже впововину, або на 12 осіб. В цілому можливо зазначити, що у виробничому менеджменті ФГ «ЯРИНА-2014» існують певні проблеми щодо раціонального використання наявного земельного фонду, особливо ріллі, які обумовлені нехтуванням принципів раціональної побудови сівозмін.

Важливими результативними показниками агровиробництва є валовий збір та урожайність. Рівень урожайності, як відомо, відображає певний вплив з боку економічних та природних умов, а також якість виробничо-господарської діяльності агропідприємства. Розглянемо урожайність основних сільськогосподарських культур в ФГ «ЯРИНА-2014» (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2. - Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур ФГ «ЯРИНА-2014», ц/га

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 до 2015 (+/-)
Озима пшениця	21,4	31,9	9,4	27,1	29,0	7,6
Ячмінь	19,7	20,7	15,2	24,0	15,7	-4,0
Кукурудза на зерно	34,4	22,6	16,0	11,5	14,8	-19,6
Соняшник	20,1	19,6	26,9	15,6	18,6	-1,5

Аналізуючи дані таблиці 2.2 необхідно відзначити, що в ФГ «ЯРИНА-2014» спеціалізується на галузі рослинництва. Зазначимо, що урожайність культур за останні роки мала тенденцію до зниження. Це пояснюється тим, що на підприємстві не в повному обсязі виконують всі агротехнічні вимоги, зокрема, щодо дотримання принципів розробки сівозмін. Також зменшився рівень використання мінеральних та органічних добрив. Зменшення рівня урожайності ряду культур, на нашу думку, можна пояснити несприятливими погодними умовами, а також неефективним використанням техніки та людських ресурсів. Так, встановлено, що найбільший рівень врожаю озимої

пшениці спостерігається у 2016 році і складає 31,9 ц/га, але в наступному році врожайність вже мала найнижчий рівень 9,4 ц/га, що обумовлено несприятливими погодними умовами в 2017 році. Разом з цим, в 2019 році у порівнянні з роком початку досліджень 2015 роком спостерігається збільшення показника урожайності озимої пшениці на 7,6%, що дає підстави зробити висновок про позитивні тенденції розвитку рослинницької галузі в ФГ «ЯРИНА-2014».

За допомогою таблиці 2.3. розглянемо динаміку посівних площ в ФГ «ЯРИНА-2014».

Таблиця 2.3 - Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур в ФГ «ЯРИНА-2014», га

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Озима пшениця	42	71	41	115	174	414,29
Ячмінь	83	81	110	70	77	92,77
Горох	40	-	8	1	10	25,00
Кукурудза на зерно	31	6	32	50	132	425,81
Соняшник	121	103	50	79	94	77,69

Як свідчать дані таблиці 2.3, посівні площі сільськогосподарських культур ФГ «ЯРИНА-2014» постійно коливаються, що обумовлено декількома причинами. По-перше, збільшення площ посіву озимої пшениці в 4 рази на пряму залежить від рентабельності цієї продукції та її конкурентоспроможності на ринку. Тому підприємство зацікавлене у вирощуванні високорентабельних культур і зменшенні площ нерентабельних культур. По-друге, це пояснюється зростанням площі ріллі.

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в структурі товарної продукції. Для визначення рівня спеціалізації розраховують коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i \cdot i^{-1}}, \text{ де} \quad (2.1)$$

- P_i – частка i – їй продукції (галузі) в сумі виручки від реалізації продукції;
- i – порядковий номер продукції (галузі) у ранжированому ряду з його часткою у виручці, від реалізації товарної продукції.

Підставивши дані з таблиці 2.4 в формулу 2.1 розрахуємо коефіцієнт спеціалізації по господарству: $K_{cn} = 0,387$, отже, ФГ «ЯРИНА-2014» має високий рівень спеціалізації.

Таблиця 2.4 - Структура товарної продукції ФГ «ЯРИНА-2014»

Вид товарної продукції	2015		2016		2017		2018		2019		2019 у % до 2015
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові	880	40,15	960	37,09	1201	30,54	2325	57,27	4170	49,94	473,9
Соняшник	440	20,07	792	30,60	858	21,81	690	17,00	2060	24,3	468,2
Кукурудза на зерно	472	21,53	484	18,70	1135	28,86	850	20,94	2130	25,51	451,3
Інша продукція рослинництва	8	0,36	104	4,02	587	14,93	40	0,99	130	1,56	1625,0
Всього по рослинництву	1800	82,12	2340	90,42	3782	96,14	3905	96,18	8490	98,32	471,2
Надання інших робіт та послуг	392	17,88	248	9,58	152	3,86	155	3,82	140	1,68	35,7
Всього по господарству	2192	100,00	2584	100,00	3934	100,00	4060	100,00	8630	100,00	393,7

Отже, в структурі питомої ваги товарної продукції галузі рослинництва за звітний 2019 рік переважають зернові і зернобобові культури (49,9 %) та насіння соняшнику (24,3 %), що свідчить про зерно-олійну спеціалізацію ФГ «ЯРИНА-2014». Аналізуючи дані динаміки товарної продукції відзначимо, що підприємство реалізувало продукції у 2019 році на суму 8490 тис. грн., що на 6690 тис. грн. більше, ніж в 2015 році. Таке

збільшення, зокрема, пов'язане зі зростанням цін на сільськогосподарську продукцію та збільшенням обсягів виробництва.

Для більш повного економічного аналізу підприємства проведено дослідження ефективності використання основних і оборотних фондів в ФГ «ЯРИНА-2014» (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Ефективність використання основних і оборотних фондів у ФГ «ЯРИНА-2014»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3814	2284	4157	4591	5130	134,50
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	1333	1553	1897	2072	2250	168,79
Валова продукція, тис. грн.	1896	2132	3285	3854	7720	407,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	26	26	23	17	14	53,85
Площа с.-г. угідь, га	480	460	486	514	514	107,08
Фондовіддача, грн.	0,49	0,93	0,79	0,84	1,50	306,12
Фондомісткість, грн.	2,01	1,07	1,27	1,19	0,66	32,84
Фондоозброєність, тис. грн.	146,69	87,85	180,74	270,06	366,43	249,80
Фондозабезпеченість, тис. грн.	794,58	496,52	855,35	893,19	998,05	125,61

Аналіз ефективності використання основних та оборотних фондів ФГ «ЯРИНА-2014», представлений в таблиці 2.5. свідчить, що в даному

підприємстві відбулося збільшення середньорічної вартості основних і оборотних фондів на 34,5% та 68,79% відповідно. Це в свою чергу відобразилось на зростанні показника фондівдачі за досліджуваний період на 206,12% і зменшенні фондомісткості на 67,16%. Разом з цим показник фондоозброєності зріс на 149,9%, а фондозабезпеченості - на 25,61%. Таким чином, основні і оборотні фонди в ФГ «ЯРИНА-2014» використовуються ефективно. Отже, обсяг виробництва валової продукції ФГ «ЯРИНА-2014» залежить від рівня технічної забезпеченості господарства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості підприємства якісною сировиною, наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці.

Ефективність сільськогосподарського виробництва залежить в найбільшій мірі від наявності, складу, рівня кваліфікації і ефективності використання трудових ресурсів. Вчені стверджують, що «при раціональному веденні господарства повинно забезпечуватись ефективне використання трудових та всіх інших виробничих ресурсів, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що різняться між собою способом функціонування у виробництві продукції. З економічної точки зору ресурси виробництва поділяють на три групи: знаряддя праці, предмети праці та сама праця. Для виробництва сільськогосподарської продукції використовують землю, засоби механізації (трактори сільськогосподарські машини, автомобілі), виробничі приміщення і споруди, робочу худобу та інші знаряддя праці. До предметів праці належать посівний матеріал, добрива, корми та ін. Важливим ресурсом виробництва є робоча сила. Раціональне використання трудових ресурсів у процесі виробництва забезпечує збільшення виробництва продукції та зниження її собівартості. Ефективність використання значно залежить від раціональної організації підприємства в цілому і рівня виробництва продукції в окремих галузях» [2, с. 67].

Розглянемо склад трудових ресурсів та проаналізуємо рівень ефективного та раціонального їх використання в господарстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Трудові ресурси та ефективність їх використання в ФГ
«ЯРИНА-2014»

Показник	2015	2017	2019	2019 р. у % до 2015 р.
Середньорічна чисельність працівників, всього	26	23	14	53,8
Вартість валової продукції, всього, тис. грн.	1896	3285	7720	407,2
Прямі затрати праці, всього, тис. люд-год.	17,65	16,35	19,75	112,2
Відпрацьовано одним працівником, всього люд.-год.	1960,0	1925,0	1974,0	100,7
Вироблено валової продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	72,92	142,8	551,4	756,2
Трудозабезпеченість в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, осіб	5	5	3	60,0

Представлені в таблиці 2.6 дані свідчать, що за період 2015 – 2019 рр. в фермерському господарстві чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, скоротилася майже у два рази на 12 осіб, що обумовило збільшення прямих затрат праці на 12,2 %. Слід зауважити на тому, що в господарстві кількість постійних працівників у 2019 році складало 14 осіб, але в період сезонних робіт керівництво фермерського господарства укладає договори на прийом працівників для виконання тимчасової або сезонної роботи.

Обов'язковим є оформлення з сезонними та тимчасовими працівниками індивідуальних трудових угод, з постійними працівниками укладають колективний договір та індивідуальний трудовий договір, до якого обов'язково додається соціальний пакет. Річна продуктивність праці підвищилася більше ніж у 7 разів, що відбулося за рахунок зростання обсягів валової продукції – на 307,2%. Також встановлено, що чисельність працівників в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в

фермерському господарстві зменшилася на 40%, що обумовлено зменшенням середньорічної чисельності персоналу.

Основна задача сільськогосподарського виробництва – забезпечення подальшого росту і стійкості виробництва, підвищення конкурентоспроможності рослинництва і тваринництва для того, щоб задовольнити потреби населення у продуктах харчування, а промисловості - у сировині. В умовах ринку товаровиробник стане займатися діяльністю, якщо вона буде приносити йому дохід, тобто буде ефективною. Сільськогосподарські підприємства здійснюють свою діяльність у різних природних та економічних умовах, мають різноманітну спеціалізацію, інтенсивність виробництва, його розміри. Все це має суттєвий вплив на показники господарської діяльності і кінцеві результати, в тому числі і для досліджуваного підприємства.

Особливістю сільськогосподарських підприємств є зосередження господарської діяльності на виробництві певних видів товарної продукції. Встановлено, що на витрати бізнес-процесів в ФГ «ЯРИНА-2014» впливає господарська та внутрішньогосподарська спеціалізація. Встановлено, що з підвищенням значущості галузі рослинництва в економіці господарства простежується зростання витрат в розрахунку на 1 га посівів. Водночас, за рахунок підвищення технологічної ефективності виробництва продукції рослинництва, знижується її собівартість.

Підсумковими результативними показниками аналізу господарської діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» є низка власне економічних показників. Саме вони дозволяють робити остаточні висновки про ефективність використання обмежених ресурсів. За допомогою таблиці 2.7. проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності господарства.

Таблиця 2.7 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ФГ
«ЯРИНА-2014»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Валова продукція, тис. грн.	1896	2132	3285	3854	7720	407,17
Вироблено валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	395,0	463,5	675,9	749,8	1501,9	380,23
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис.грн.	72,92	82,00	142,83	226,71	551,43	756,21
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2192	2584	3934	4060	8350	380,93
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1952	1711	2695	3030	6523	334,17
Прибуток, тис. грн.	240	873	1239	1030	1827	761,25
Рівень рентабельності, %	12,3	51,0	46,0	34,0	28,0	+15,7 в.п.
Норма прибутку, %	4,66	22,75	20,47	15,46	24,76	+20,1 в.п.

На підставі даних таблиці 2.7., встановлено, що протягом досліджуваного періоду з 2015 року по 2019 рік спостерігається тенденція до зростання показників ефективності виробничо-економічної діяльності в цілому по господарству. Виробництво валової продукції в цілому по ФГ «ЯРИНА-2014» збільшилось на 307,17 %, відповідно збільшилось і виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь та 1 середньорічного працівника – 280,23% і 656,21% відповідно. Встановлено, що у порівнянні з 2015 роком у 2019 році виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла більше ніж у 3 рази і склала 8350 тис.грн. при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 234,17%. Показник одержаного прибутку у 2019 році становив 1827 тис.грн, що на

1587 тис.грн. більше за показник прибутку, одержаного у 2015 році. Також помітно зріс рівень рентабельності ФГ «ЯРИНА-2014» на 15,7 відсоткових пункти, а також норма прибутку – відхилення склало +20,1 відсоткових пункти, що свідчить про ефективність роботи підприємства в динаміці.

Таким чином, за результатами аналізу організаційно-економічної діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» встановлено, що фермерське господарство є конкурентоздатним та ефективно працюючим, але деякі агротехнічні проблеми в галузі рослинництва потрібно покращувати, зокрема, провести раціоналізацію сівозміни та бізнес-процесів агровиробництва під час розробки напрямків вдосконалення виробничого менеджменту.

2.2. Сучасний стан управління виробничими бізнес-процесами в ФГ «ЯРИНА-2014»

ФГ «ЯРИНА-2014» має лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується ієрархічним підпорядкуванням від підлеглого до керівника. Але підпорядкування йде також по функціональній залежності, тобто по спеціальним питанням, які потребують обґрунтованої і чіткої відповіді, молодші спеціалісти підпорядковуються головним.

Структура управління підприємства характеризується високим рівнем централізації, так як керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень. Централізація, яка існує в ФГ «ЯРИНА-2014», покращила контроль та координацію спеціалізованих незалежних функцій, підприємство має малу кількість та невеликі масштаби помилкових рішень, а також вона дозволила більш економно та легко використовувати досвід і знання персоналу похилого віку. Але головним недоліком централізації є те, що вона не стимулює ініціативу та не дозволяє особистості проявити себе.

Організаційна структура ФГ «ЯРИНА-2014» відбиває внутрішню систему підприємства і являє собою сукупність виробничих, допоміжних і

обслуговуючих підрозділів, що здійснюють свою діяльність на основі кооперації і поділу праці. Організаційна структура є об'єктом управління (додаток А).

На основі організаційної структури складається структура управління (додаток Б). У ФГ «ЯРИНА-2014» склалася двоступінчата лінійно-функціональна структура управління, а управління відповідними галузями здійснюють головні спеціалісти, яким безпосередньо підпорядковується бригадир виробничої бригади.

При цьому структура управління спрощується, підвищується рівень організаційного розпорядництва і технологічного керівництва, тому в одній особі виступає керівник галузі і головний спеціаліст, змінюється принцип єдності лінійного розпорядження.

При здійсненні оперативно-розпорядницького впливу на всіх ділянках роботи, створюються об'єктивні умови для виконання оптимальних норм керування і обслуговування для керівників і спеціалістів підприємства, підвищується оперативність управління, зменшуються витрати на утримання управлінського апарату.

У даному підприємстві лінійно-функціональна структура управління забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з функціональним впливом з боку керівників функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійного керівництва.

Встановлено, що управління виробничими витратами бізнес-процесів у рослинництві в ФГ «ЯРИНА-2014» ґрунтується на застосуванні процесно-орієнтованого підходу, основними складовими якого є:

- планування витрат;
- розвиток організаційної структури управління витратами;
- мотивація зниження рівня витрат;
- облік і контроль витрат.

Ефективність управління виробничими бізнес-процесами в галузі рослинництва ФГ «ЯРИНА-2014» залежить від знань працівників

підприємства про ситуацію на ринку (ціни, конкурентів, попит і пропозицію на сільськогосподарську продукцію) та уміння правильно використовувати ту чи іншу ринкову ситуацію. Це змусило керівника підприємства Дробну І.О. використовувати жорсткі адміністративні прийоми при організації виробничої та збутової діяльності як гостру необхідність.

В фермерському господарстві працює менеджер зі збуту сільськогосподарської продукції, обов'язками якого є: організація реклами; пошук нових клієнтів; розробка товарної, цінової політики господарства; укладання угод з замовниками; вихід на нові ринки збуту.

ФГ «ЯРИНА-2014» проводить свою виробничо-збутову діяльність у відповідності до затвердженого статуту, згідно з яким предметом діяльності є:

- 1) вирощування зернових, технічних та інших культур;
- 2) оптова торгівля зерном;
- 3) роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

Економічні зв'язки ФГ «ЯРИНА-2014» зумовлені місцезнаходженням та видом виробленої продукції.

Основними партнерами зі збуту рослинницької продукції є:

- Переробні підприємства (місто Дніпро).
- Дрібні підприємства Криничанського району.
- Посередницькі підприємства (агрозернотрейдери).

З початку 2015 року підприємство почало активно працювати з інвесторами ТОВ «Агро-Світ» (м. Дніпро), ЗАТ «Агро Юмекс» (м. Запоріжжя).

Основний напрямок їх співпраці полягає у налагодженні та розвитку лізингових зв'язків. На умовах лізингу в господарстві постачається сільськогосподарська техніка (сівалки, культиватори, дискові борони), комбайни.

В даний момент на підприємстві немає відділу маркетингу. Маркетингові функції виконує менеджер зі збуту, агроном, бригадир,

економіст та голова господарства. Слід зауважити на тому, що додаткова відповідальність негативно відображається на безпосередніх обов'язках працівників підприємства, зокрема, виявляється перевантаженість працівників та неякісне або невчасне виконання частини основної роботи.

ФГ «ЯРИНА-2014» веде господарську діяльність на ринку рослинницької продукції. Але 75 % всіх господарських операцій, відповідно й прибутків, припадає на озимі зернові та соняшник. Саме тому основні зусилля спрямовані на стимулювання продажу цих культур.

Як у будь-якому іншому господарстві, з виробництва зернових та олійних культур також приділяють більше уваги посадковому матеріалу, його якості, строкам посіву, догляду за посівами, вчасному збиранні врожаю, технічному стану техніки, а ніж питанням реалізації.

В умовах ринкових відносин ФГ «ЯРИНА-2014» встановлює необхідні для нього ціни на продукцію, вони є гнучкими та економічно виправданими для даного підприємства. Разом з цим, господарство залишає за собою право корегувати ціну в залежності від різноманітних чинників: встановлення ціни в межах товарної номенклатури за географічним принципом зі знижками і заліками, встановлення дискримінаційних цін, а також ініціативну зміну ціни. Ціна реалізації на зернові та олійні культури встановлюються не тільки виходячи з витрат виробництва і прибутку, а й орієнтуючись на середньоринкові ціни на аналогічну продукцію. Звичайно, при цьому також враховуються можливості споживачів. Реалізація продукції на підприємстві здійснюється як по гуртовому, так і роздрібному каналах. До останнього перш за все відносяться ринки Криничанського району та міста Дніпро. Керівництво ФГ «ЯРИНА-2014» постійно проводить роботу з освоєння нових ринків збуту товарної продукції.

З метою перспективного нарощування ефективності галузі рослинництва керівництво ФГ «ЯРИНА-2014» регулярно відвідує щорічні сільськогосподарські виставки та ярмарки з метою виявлення та впровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських

культур, нових сортів та гібридів, використання нової сільськогосподарської техніки тощо.

Проаналізуємо збутову діяльність ФГ «ЯРИНА-2014» в 2019 році. Асортимент сільськогосподарської продукції підприємства за 2019 рік наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Реалізація сільськогосподарської продукції в ФГ «ЯРИНА-2014» в 2019 р.

Вид продукції	Об'єм реалізації, ц,	Реалізовано продукції		Рівень рентабельності, %
		тис. грн.	%	
Озима пшениця	5046	3450	40,6	29,2
Кукурудза на зерно	1953,6	2130	25,1	26,1
Ячмінь озимий	1208,9	720	8,5	6,7
Соняшник	1748,4	2060	24,2	25,2
Інші продукція рослинництва	251	130	1,6	32,7
Всього	х	8490,0	100,0	-

На підставі наведених даних таблиці 2.6 встановлено, що в результаті реалізації сільськогосподарської продукції, ФГ «ЯРИНА-2014» одержало прибутки. Найбільший прибуток підприємство отримало від реалізації озимої пшениці та кукурудзи на зерно, про що свідчить рівень рентабельності цих культур. Основними каналами збуту продукції підприємства є господарства області та сільськогосподарські, переробні підприємства, держзамовлення відсутнє.

ФГ «ЯРИНА-2014» при реалізації власної продукції використовує такі канали розподілу: прямий та однорівневий. По прямому каналу розподілу підприємство реалізує свою продукцію населенню в рахунок оплати праці. По однорівневому - комерційним підприємствам, а саме: ТОВ «Фісаківський елеватор», ТОВ «Синельникове-Агро», ПрАТ «Божедарівський елеватор», які в подальшому перепродують продукцію, а також соняшник реалізується на олійницю, що розташована у селі Бикове.

Розглянемо однорівневий канал розподілу продукції в ФГ «ЯРИНА-2014» (рис. 2.1).

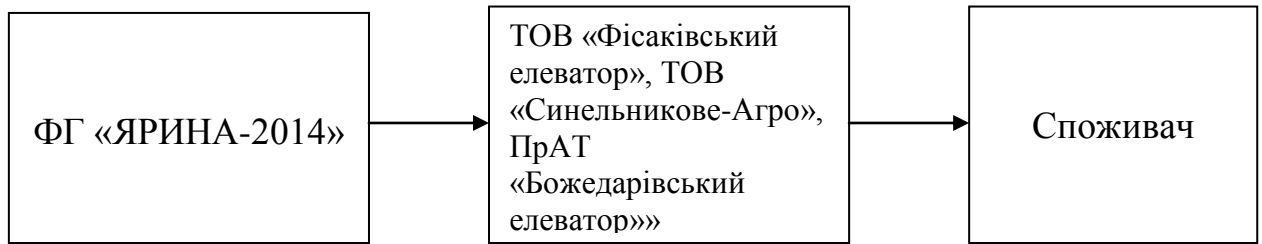


Рис. 2.1 - Однорівневий канал розподілу продукції ФГ «ЯРИНА-2014»

Зараз сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Тому ФГ «ЯРИНА-2014» значну увагу приділяє дослідженню конкурентоспроможності своєї продукції, яка є вихідним чинником, що забезпечує конкурентоздатність всього підприємства. Її сутність полягає в задоволенні потреби споживачів у якості та номенклатурі сільськогосподарської продукції за нижчою ціною у порівнянні з агропродукцією інших агротоваровиробників.

Основними конкурентами підприємства є: ФГ «Ксена», ФГ «Чайка» та ФГ «Деметра», які виробляють і реалізують аналогічну продукцію. Дані господарства мають однакові умови для розвитку аграрного виробництва: сприятливе природно-кліматичне розташування, оптимальну спеціалізацію виробництва, розташування господарств поблизу споживачів, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами. Для того щоб зберегти стійкі позиції на ринку, продукція підприємства повинна бути як якісною, так і конкурентоздатною. Рекламна діяльність на підприємстві знаходиться на низькому рівні, причиною тому є нестача фінансових коштів. В зв'язку з тим, що в господарстві продукція реалізується зразу після збирання врожаю і на підприємстві є постійні клієнти, які її закуповують, - елеватори; то керівництво вважає недоцільним витратити кошти на цю складову комплексу маркетингу.

Для оцінювання конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» використаємо певний метод дослідження, а саме: матричний метод, який являє собою бальне оцінювання, що полягає в розрахунку кількісного значення інтегрального показника щодо конкурентоздатності окремого підприємства. За методикою Гаркавенка С.С. «його застосування передбачає такі етапи:

1) формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів.

2) ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості. Результатом цього етапу є побудова деякого вектора $\langle k_1 \dots k_2 \dots k_m \rangle$, де k_1 - коефіцієнт вагомості кожного показника.

У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показника прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінювання конкурентоспроможності об'єкта.

3) побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з m показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел (K_{\max}) показників підприємства еталона, де:

$$K_{\max} = \max K_j \quad (\leq i \leq n) \quad (2.2)$$

4) складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці k_{ij} відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$k_{ij} = \frac{K_{jy}}{K_{\max i}} \quad (2.3)$$

5) розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K_{ij} B_{\max i} \quad (2.4)$$

де $B_{\max i}$ - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

- отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника за допомогою такої формули:

$$K_{спj} = \sum_{i=1}^n B_{ij} * k_i \quad (2.5)$$

Застосування цього методу дає змогу визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Існуюча методика передбачає використання чотирьох ключових чинників: маркетингового, виробничого, фінансового й кадрового, кожен з яких характеризується відповідними показниками:

Маркетинговий потенціал, виходячи з наявних даних, будуть характеризувати такі коефіцієнти: коефіцієнт співвідношення товарних одиниць ($K_{сп}$) – відношення кількості товарних одиниць в асортиментів і-го підприємства до кількості товарних одиниць в середньому по підприємствах, що діють на цьому сегменті ринку; коефіцієнт оборотності запасів ($K_{оз}$) – відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості матеріальних запасів для кожного підприємства;

2. Виробничий потенціал з урахуванням специфіки галузевої належності об'єктів оцінювання описують такі показники: темпи зростання виручки від реалізації ($T_{рп}$), розраховані в частках одиниці; рентабельність реалізації ($P_{рп}$) – розраховується як відношення операційного прибутку до суми виручки від реалізації.

3. Фінансовий потенціал можна охарактеризувати за допомогою таких показників: рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$) – відношення чистого прибутку до суми коштів, у частках одиниці; коефіцієнт автономії ($K_{а}$) – відношення власного капіталу до середньорічної вартості активів, у частках одиниці.

4. Кадровий потенціал може бути описаний за допомогою таких показників: продуктивності праці або обсяг виробленої продукції одним працівником за рік (Ппр); коефіцієнта сталості кадрового складу (Кст) – відношення чисельності працівників, що перебувають у штаті, до середньооблікової чисельності працівників» [19].

Визначимо конкурентоспроможність ФГ «ЯРИНА-2014» із застосуванням цього методу. Вихідна інформація про різні аспекти діяльності підприємства та його конкурентів ФГ «Чайка», ФГ «Ксена» та ФГ «Деметра» наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Вихідні дані показників виробничо-економічної діяльності підприємств-конкурентів у порівнянні з ФГ «ЯРИНА-2014»

Показник	ФГ «ЯРИНА- 2014»	Конкуренти		
		ФГ «Чайка»	ФГ «Ксена»	ФГ «Деметра»
Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.	8350,0	10061,9	8071,5	5025,7
Операційний прибуток, тис. грн.	3945,2	4231,6	3944,5	2003,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1827,0	1656,7	1547,1	986,3
Середньорічна чисельність робітників	14	18	12	10
Власний капітал, тис. грн.	2586,0	2185,0	1658,0	998,1
Запаси, тис. грн.	2103,2	3512,0	2107,1	2107,8
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5123,0	4965,0	4559,0	3091,5
Темп зростання виручки від реалізації, %	134,5	115,0	112,1	120,6
Кількість видів сільськогосподарської продукції, що виробляється підприємством, од.	5	6	5	4

В процесі проведення аналізу конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» нами було проведено опитування серед робітників та керівників

підприємств, з метою виявлення ступеня впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Ступінь впливу складових потенціалу підприємств Криничанського району на рівень їх конкурентоспроможності

Чинники конкурентоспроможності	Вага чинника
Маркетинговий потенціал	0,15
Виробничий потенціал	0,35
Фінансовий потенціал	0,3
Кадровий потенціал	0,2

На основі даних, наведених у таблиці 2.9 та таблиці 2.10 проведемо оцінку конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» та його конкурентів за допомогою методу балів. Як оціночні ключові показники використаємо коефіцієнти, що характеризують окремі складові потенціалу підприємства та розрахувати їх за даними табл. 2.10. Максимальна кількість балів за кожним оціночним відносним показником дорівнює 10.

Результати розрахунку оціночних показників конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів залежать від маркетингового, виробничого, фінансового та кадрового потенціалів (табл. 2.11).

Завершуємо аналіз складанням матриці щодо оціночних показників, яким надати найкращі значення за кожним показником, а також присвоїти їм 10 балів. Розрахунок балів, отриманих за іншими показниками групи підприємств, здійснюють за наведеними формулами.

Потім визначимо зважені бали за кожним показником з урахуванням ваги складових потенціалу та інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за формулою.

Таблиця 2.11 - Результати розрахунку оціночних показників конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» та його конкурентів

Показник	ФГ «ЯРИНА- 2014»	Конкуренти		
		ФГ «Чайка»	ФГ «Ксена»	ФГ «Деметра»
1. Маркетинговий потенціал				
Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	1,0	1,2	1,0	0,8
Оборотність запасів	2,98	3,18	6,11	3,39
2. Виробничий потенціал				
Коефіцієнт темпів зростання виручки	1,34	1,15	1,12	1,2
Рентабельність реалізації	0,29	0,32	0,25	0,27
3. Фінансовий потенціал				
Рентабельність власного капіталу	0,21	0,26	0,18	0,21
Коефіцієнт автономії	0,51	0,67	0,69	0,49
4. Кадровий потенціал				
Продуктивність праці	75,4	65,0	67,3	95,0
Коефіцієнт сталості кадрів	0,45	0,36	0,3	0,33

На підставі даних таблиці 2.11 визначено результати розрахунку оціночних показників конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» та його основних конкурентів та встановлено, що досліджуване господарство за маркетинговим потенціалом найменший показник оборотності запасів; за виробничим потенціалом найвищий коефіцієнт темпів зростання виручки; за фінансовим потенціалом – коефіцієнт автономії має середній рівень; за кадровим потенціалом – продуктивність праці нижча за аналогічний показник ФГ «Деметра», але вище за решту конкурентів, також досліджуване підприємство має найвищий коефіцієнт сталості кадрів.

Ступінь впливу окремих складових потенціалу ФГ «ЯРИНА-2014» та підприємств конкурентів на рівень їх конкурентоспроможності наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Ступінь впливу складових потенціалу ФГ «ЯРИНА-2014» та підприємств конкурентів на рівень їх конкурентоспроможності

Індекс за показниками	Максимальний показник	Оціночний бал	Бали з оціночних показників				Вага чинника	Зважений показник			
			ФГ «ЯРИНА-2014»	ФГ «Чайка»	ФГ «Ксена»	ФГ «Деметра»		ФГ «ЯРИНА-2014»	ФГ «Чайка»	ФГ «Ксена»	ФГ «Деметра»
К _{то}	1,2	10	8,3	10,0	7,3	6,7	0,15	1,245	1,5	1,095	1,005
К _{оз}	6,11	10	9,4	10,0	9,0	5,5	0,15	1,41	1,5	1,35	0,825
Т _{зв}	1,34	10	10,0	8,6	8,4	6,9	0,35	3,5	3,01	2,94	2,415
Р _{рп}	0,32	10	9,1	10,0	8,4	7,8	0,35	3,185	3,5	2,94	2,415
Р _{вк}	0,26	10	8,1	10,0	8,1	6,9	0,3	2,43	3	2,43	2,07
К _а	0,69	10	10,0	9,7	8,3	7,1	0,3	3	2,91	2,49	2,13
П _п	95,0	10	7,9	8,8	10,0	6,8	0,2	1,58	1,76	2	1,36
К _{ск}	0,45	10	10,0	8,0	7,3	6,7	0,2	2	1,6	1,46	1,34
Місце підприємств у їх конкурентоспроможності								2	1	3	4

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності для кожного підприємства:

– ФГ «ЯРИНА-2014» – $K_{сп_j} = 18.35$ балів

– ФГ «Чайка» – $K_{сп_j} = 18.78$ балів

– ФГ «Ксена» – $K_{сп_j} = 16.705$ балів

– ФГ «Деметра» – $K_{сп_j} = 13.875$ балів

Визначаємо місце кожного підприємства за рівнем їх конкурентоспроможності:

– ФГ «ЯРИНА-2014» – 2 місце

– ФГ «Чайка» – 1 місце

– ФГ «Ксена» – 3 місце

– ФГ «Деметра» – 4 місце

Результати розрахунків, свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності фермерського господарства «ЯРИНА-2014» знаходиться на 2 місці. Найсильнішу позицію в конкурентному рівні займає ФГ «Чайка» за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого та фінансового потенціалу порівняно з іншими підприємствами.

Провівши аналіз конкурентоспроможності за матричним методом балів, було встановлено, що ФГ «ЯРИНА-2014» має досить серйозних конкурентів, таких як ФГ «Чайка» та ФГ «Ксена», які знаходяться на 1 і 3-й позиції відповідно. Останнє місце серед підприємств займає ФГ «Деметра», воно має найнижчий інтегральний показник конкурентоспроможності – 13,875.

Отже, на підставі проведених досліджень, пропонуємо керівництву ФГ «ЯРИНА-2014» звернути увагу на нарощування прибутку через розширення сівозміни шляхом впровадження до галузі рослинництва нової сільськогосподарської культури – пожнивної сої, а також збільшувати обсяги реалізації продукції та шукати шляхи зниження її собівартості.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності досліджуваного господарства пропонуємо розглянути наступний факторний метод, який полягає в наступному: досліджуване господарство порівнюють з іншими аналогічними підприємствами і за основу порівняння беруть такі фактори: продукт, ціна, канали розподілу і система комунікацій. При оцінюванні будемо використовувати п'ятибальну систему (Додаток В).

На підставі наведених даних в додатку В встановлено, що в ФГ «ЯРИНА-2014» загальна кількість балів за всіма складовими за якими була проведена оцінка складає 61 балів. Найбільшу кількість балів присвоєно ФГ «Чайка».

Практика господарювання допускає використання дещо простішого методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який зводиться до обґрунтування й вибору головних техніко-економічних параметрів та

присвоєння їм певної кількості балів, а також присвоєнню кожному з показників вагового коефіцієнта.

Відомо, що ключовими факторами успіху діяльності будь-якого підприємства є: якість продукції, ціна, стан рекламної діяльності, канали збуту продукції, екологічна чистота продукції та інші.

Для визначення конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» за цими факторами, побудуємо матрицю конкурентного профілю та визначимо рейтинг ключового успіху нашого господарства серед інших підприємств – конкурентів (табл. 2.13.)

Таблиця 2.13 - Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	ФГ «ЯРИНА-2014»			ФГ «Чайка»			ФГ «Ксена»		
	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночне значення
Якість продукції	0,3	4,5	1,35	0,3	4,2	1,26	0,3	4,0	1,2
Ціна продукції	0,3	4,0	1,2	0,3	4,7	1,41	0,3	4,0	1,2
Організація реклами	0,1	3,0	0,3	0,1	3,3	0,33	0,1	3,0	0,3
Канали збуту	0,15	3,7	0,55	0,15	4,3	0,65	0,15	4,0	0,6
Екологічна чистота продукції	0,15	4,0	0,6	0,15	4,0	0,6	0,15	4,0	0,6
Разом	1,0	19,2	4,0	1,0	20,5	4,25	1,0	19,0	3,9

Так як ФГ «Деметра» займає останню конкурентній позицію по відношенню до ФГ «ЯРИНА-2014», в подальшому його як конкурента досліджувати не доцільно. Рейтинг ключових факторів успіху виставлявся на основі середніх оціночних значень по кожному фактору (продукт, ціна, канали розподілу, система комунікацій) з даних додатку В.

Аналізуючи одержані результати можна сказати, що по відношенню до конкурентів фермерське господарство «ЯРИНА-2014» займає досить непогані позиції. Але не дивлячись на це господарству потрібно звернути увагу на розроблення нових методів стимулювання збуту продукції, в тому числі використовувати в своїй діяльності весь комплекс маркетингових комунікацій.

Таким чином на основі проведеного аналізу управління бізнес-процесами в ФГ «ЯРИНА-2014» для подальшого стратегічного розвитку господарства необхідно звернути увагу на розширення сівозміни вирощуваних сільськогосподарських культур, зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва, що буде основою формування його конкурентних переваг на ринку.

2.3. Дослідження взаємозв'язку між показниками виробничо-економічної діяльності на підприємстві з використанням ПЕОМ

Обсяг виробництва агропродукції є одним із показників, який характеризує діяльність агропідприємств, саме від його величини залежать обсяг реалізації продукції, рівень її собівартості, прибуток, показник рівня рентабельності, а також фінансовий стан підприємства та його платоспроможність. У зв'язку з чим аналіз пропонуємо розпочати з вивчення обсягу виробництва агропродукції.

На підставі даних Савицької Г.В. «в процесі аналізу вирішуються наступні завдання: здійснюється систематичний контроль за виконанням плану виробництва продукції в кожному господарстві; визначається вплив факторів на обсяг виробництва продукції, виявляються внутрішньогосподарські резерви збільшення виробництва продукції; оцінюється діяльність господарства по використанню можливостей збільшення виробництва продукції з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних

чинників; розробляються заходи щодо освоєння виявлених резервів збільшення виробництва продукції» [64, с. 371].

Основним джерелом інформації для аналізу виробництва продукції рослинництва є сільськогосподарська звітність, в якій наводяться дані про розміри посівних площ по культурах, їх врожайності, обсязі виробництва продукції в натуральному вираженні і її собівартості. Відповідні планові показники відображаються в бізнес-плані господарства.

Складемо таблицю для визначення базисних і ланцюгових показників динаміки виробництва валової продукції в ФГ «ЯРИНА-2014» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14. - Показники динаміки виробництва валової продукції
ФГ «ЯРИНА-2014»

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Абс. значення 1 % приросту
		до 2015 р.	до попереднього року	до 2015 р.	до попереднього року	до 2015 р.	до попереднього року	
2015	1896	-	-	100,0	-	-	-	-
2016	2132	236	236	112,4	112,4	12,4	12,4	18,96
2017	3285	1153	917	154,1	154,1	54,1	54,1	21,32
2018	3854	569	-584	117,3	117,3	17,3	17,3	32,85
2019	7720	3866	3297	200,3	200,3	100,3	100,3	38,54

Середні рівні показників визначають за формулою:

- середній абсолютний приріст (\bar{A}):

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n}, \quad (2.6.)$$

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів; n – кількість рівнів;

- середній темп зростання (\bar{K}):

$$\bar{K} = \sqrt[m]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_m}, \quad (2.7.)$$

де k – ланцюгові коефіцієнти зростання.

На підставі розрахунків, які було здійснено та систематизовано до таблиці 2.14, встановлено, що за досліджуваний період показник кількості виробленої валової продукції в ФГ «ЯРИНА-2014» мав тенденцію до збільшення, разом з цим, в 2019 році вартість валової продукції мала максимальне значення за весь досліджуваний період з 2015 року по 2019 рік і становила 7720 тис. грн. Протягом останніх років середній темп зростання валової продукції склав 146 %, або 3777,4 тис. грн. Показник абсолютного значення 1 % приросту збільшився з 18,96 тис. грн. в 2016 році до 38,54 тис. грн. в 2019 році. Така динаміка виробництва валової продукції свідчить про ефективність виробничого менеджменту в ФГ «ЯРИНА-2014».

Дослідимо динаміку зміни обсягів валової продукції на підприємстві за допомогою аналітичного вирівнювання по прямолінійному та параболічному трендах за допомогою програми Microsoft Excel (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Аналітичне вирівнювання обсягів валової продукції в ФГ «ЯРИНА-2014», тис. грн.

Отримані параметри прямолінійного тренду показують, що при початковому умовному рівні обсягу валової продукції – 233,6 тис. грн., щорічний абсолютний приріст складає 1337 тис. грн., тобто валова продукція має тенденцію до зростання. Рівняння параболічного тренду доводить дане твердження, проте містить уточнення. Так, досліджуваний показник на початковому етапі становив – 3104,4 тис. грн., і збільшувався щорічно в середньому на 1524,1 тис. грн., з середнім щорічним уповільненням на 476,86 тис. грн. Коефіцієнт детермінації становить 0,8111.

Для того, щоб виявити вплив основних чинників, які безпосередньо впливають на обсяги валового збору насіння соняшнику, ячменю, озимої пшениці та кукурудзи на зерно застосовують факторний аналіз, який дає можливість більш точно прослідкувати за впливом кожного з факторів на одержані результати (табл. 2.15.).

Таблиця 2.15. - Вплив факторів на валовий збір продукції рослинництва

Культура	Посівна площа, га		Урожайність, ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+/-), ц		
	2015	2019	2015	2019	2015	2019	всього	в тому числі	
								площі	урож
Кукурудза на зерно	61	132	34,4	14,8	1066,4	1953,6	887,2	313,2	574
Пшениця озима	42	174	21,4	29,0	898,8	5046	4147,2	622,08	3525,2
Ячмінь	83	77	19,7	15,7	1635,1	1208,9	-426,2	310	-116,2
Соняшник	121	94	20,1	12,6	2432,1	1184,4	-1247,7	900	-347,7

За даними таблиці 2.15. встановлено, що валовий збір кукурудзи на зерно збільшився на 887,2 ц, а саме на 313,2 ц за рахунок зміни посівної площі, та на 574 ц за рахунок збільшення урожайності. Аналогічну ситуацію можемо спостерігати з озимою пшеницею, так, валовий збір збільшився на 4147,2 ц в загальному відношенні. Валовий збір соняшнику зменшився на

1247,7 ц, в тому числі за рахунок зменшення урожайності, валовий збір скоротився на 116,2 ц, і за рахунок зниження посівної площі валовий збір соняшника зріс на 310 ц. Схожа тенденція спостерігається з валовим збором ячменю.

Важливим завданням економічного аналізу є встановлення і пояснення взаємозв'язків і відмінностей у розвитку соціально-економічних явищ за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, що являє собою метод кількісної оцінки взаємозалежностей між статистичними ознаками, що характеризують окремі суспільно – економічні явища і процеси. Суть кореляційно – регресивного аналізу полягає в моделюванні економічних залежностей математичними функціями, які вибирають на основі попереднього теоретичного аналізу.

Натуральні показники не в повній мірі розкривають ефективність виробництва, проаналізуємо вартісні показники економічної ефективності галузі. Тому для дослідження, прогнозування таких показників застосовують багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз, який на відміну від однофакторного аналізу досліджує вплив на аналізований показник сукупності факторів.

Важливим завданням багатофакторного кореляційно–регресійного аналізу є вибір форми зв'язку, його аналітичного вираження. Найчастіше ці зв'язки подаються лінійною залежністю між показниками. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу, щодо визначення тісноти зв'язку між рівнем рентабельності виробництва та погодинною продуктивністю праці, витратами на 1 га сільськогосподарських угідь та прибутком на 1 га сільськогосподарських угідь, наведені в таблиці 2.16.

В процесі аналізу важливо не тільки встановити сам факт впливу фактору на результативний показник, але і встановити величину впливу кожного фактора. Для цієї мети будується багатофакторна економіко-статистична модель, при чому в модель включено найбільш істотні фактори.

Таблиця 2.16. - Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності,%	Погодинна продуктивність праці, грн	Витрати на 1 га с.-г. угідь, грн	Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн
	у	x1	x2	x3
2015	12,3	89,68	682,5	81,6
2016	51,0	151,96	548,04	257,2
2017	46,0	226,07	488,12	218,3
2018	34,0	314,82	752,72	263,2
2019	28,0	460,64	681,32	196,0

В результаті розрахунків було отримано рівняння множинної регресії, яке виражає зв'язок між рівнем рентабельності та факторами, що на нього впливають:

$$Y = 21,05 - 0,08X_1 - 0,0022X_2 + 0,016X_3.$$

Економічний зміст цього рівняння такий: при збільшенні показника погодинної продуктивності праці на 1 грн., зменшується рівень рентабельності на 0,08 %. Збільшення витрат в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь на 1 грн., призведе до зменшення показника рівня рентабельності на 0,0022 % грн. Збільшення прибутку в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь на 1 тис. грн. призведе до збільшення рівня рентабельності на 0,016 %.

Важливим завданням кореляційного аналізу є визначення тісноти між корелюючими величинами. Кількісним показником тісноти прямолінійного зв'язку є коефіцієнт парної кореляції, величина якого становить 0,99, це означає, що між результативним показником і факторами включеними до даної моделі спостерігається тісний зв'язок, коефіцієнт детермінації становить 0,987 або 98,7 %, тобто рівень рентабельності залежить на 98,7 % від впливу факторів, що аналізуються, решта це фактори, вплив яких не був врахований в результаті даного дослідження.

Висновки до розділу 2

1. На підставі проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики ФГ «ЯРИНА-2014» встановлено, що господарство спеціалізується на галузі рослинництва, а саме: на вирощуванні зернових та технічних культур, за розрахунками рівень спеціалізації середній, зерно-олійний. Встановлено, що за період з 2015 року по 2019 рік площа земельних угідь зросла на 9,13% або на 45 га, це відбулося за рахунок надання земельних паїв селян, що мешкають в селі Бикове. Основні і оборотні фонди в ФГ «ЯРИНА-2014» використовуються ефективно, про що свідчить рівень зростання показника фондівіддачі за досліджуваний період на 206,12% при зменшенні фондомісткості на 67,16%. Показник норми прибутку мав тенденцію до зростання, в 2019 році у порівнянні з 2015 роком збільшився на 20,1 відсотковий пункт. Річна продуктивність праці підвищилась більше ніж у 7 разів, що відбулося за рахунок зростання обсягів валової продукції – на 307,2% та скорочення чисельності працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, майже у два рази на 12 осіб, що обумовило збільшення прямих затрат праці на 12,2 %. Пояснюється це технічним переоснащенням підприємства. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду в ФГ «ЯРИНА-2014» спостерігається тенденція до зростання показників виробничо-економічної діяльності в цілому. Так, виробництво валової продукції збільшилось на 307,17 %, виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла більше ніж у 3 рази і склала 8350 тис.грн. при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 234,17%. Показник одержаного прибутку у 2019 році становив 1827 тис.грн, що на 1587 тис.грн. більше за показник прибутку, одержаного у 2015 році. Також помітно зріс рівень рентабельності ФГ «ЯРИНА-2014» на 15,7 в.п.

2. Встановлено, що основними каналами збуту продукції ФГ «ЯРИНА-2014» є підприємства області та переробні підприємства. Господарство при реалізації власної продукції використовує такі канали розподілу: прямий (реалізує свою продукцію населенню в рахунок оплати праці) та

однорівневий (переробним підприємствам, а саме: олійниці, комерційним структурам – ТОВ «Фісаківський елеватор», ТОВ «Синельникове-Агро», ПрАТ «Божедарівський елеватор»).

3. Визначено, що в результаті реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «ЯРИНА-2014» одержало значні прибутки від реалізації озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшника, про що свідчить рівень рентабельності цих культур.

4. Результати розрахунків, свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» знаходиться на 2 місці. Найсильнішу позицію в конкурентному рівні займає ФГ «Чайка» за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого та фінансового потенціалу порівняно з іншими підприємствами. Але не дивлячись на це досліджуваному господарству потрібно звернути увагу на розробку нових виробничих напрямків в роботі та удосконалення маркетингової системи розподілу продукції.

5. За результатами проведеного аналітичного вирівнювання обсягів валової продукції встановлено, що отримані параметри прямолінійного тренду показують, що при початковому умовному рівні обсягу валової продукції – 233,6 тис. грн., щорічний абсолютний приріст складає 1337 тис. грн., тобто валова продукція має тенденцію до зростання. Рівняння параболічного тренду доводить дане твердження, проте містить уточнення. Так, досліджуваний показник на початковому етапі становив – 3104,4 тис. грн., і збільшувався щорічно в середньому на 1524,1 тис. грн., з середнім щорічним уповільненням на 476,86 тис. грн. Коефіцієнт детермінації становить 0,8111.

6. На підставі проведеного кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що коефіцієнт парної кореляції становить 0,99, це означає, що між рівнем рентабельності, витратами та прибутком спостерігається тісний зв'язок, коефіцієнт детермінації становить 0,987 або 98,7%, тобто рівень рентабельності залежить на 98,7 % від впливу факторів, що аналізуються.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ЯРИНА-2014»

3.1. Пропозиції щодо покращання виробничого менеджменту ФГ «ЯРИНА-2014» при застосуванні методів стратегічного аналізу

З метою вдосконалення виробничого менеджменту в фермерському господарстві «ЯРИНА-2014» проаналізуємо та розробимо напрями покращення структури асортименту сільськогосподарської продукції підприємства шляхом раціоналізації сівозміни. Для покращення структури товарного асортименту ФГ «ЯРИНА-2014» використаємо методику ABC-аналізу, яка полягає у «виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначити реальні шляхи підвищення обсягів реалізації» [13].

Під час ухвалення управлінських рішень щодо запасів в агропідприємстві доцільно застосовувати ефективному методу контролю - ABC-аналізу, на підставі якого можливо значно підвищити релевантність інформаційних даних. Систематичне використання методу ABC-аналізу під час стратегічного планування та контролю за виробничо-економічною діяльністю ФГ «ЯРИНА-2014» дасть змогу: «вести облік витрат по кожному бізнес-процесу та місцю їх виникнення; приймати управлінські рішення по кожному бізнес процесу, виду діяльності, функціях, операціях та їх ефективності, а також здійснювати порівняння з відповідними еталонами, що дає змогу застосовувати заходи щодо їх реінжинірингу; кваліфікувати частину непрямих витрат, зібраних по бізнес-процесах, видах діяльності, функціях та операціях, як умовно непрямих для обчислення собівартості конкретного виду продукції; забезпечити формування інформації про

витрати по видах діяльності і бізнес-процесу; сформувати управлінську інформацію для забезпечення виконання загальних функцій управління» [47].

У той же час, слід зауважити на тому, що для проведення АВС-аналізу необхідно мати в господарстві якісно вибудований аналітичний облік, оскільки результати аналізу і контролю товарних запасів здійснюються за трьома групами – А, В, С. Тому ефективність АВС-аналізу продукції можна істотно підвищити, скориставшись випробуваною в зарубіжній практиці класифікацією окремих її видів:

1. А-сировина — види продукції, на які припадає понад 50% витрат у загальній структурі закупок;
2. В-сировина — види продукції, відповідна частка яких перевищує 25%;
3. С-сировина — інші, незначні за внеском у собівартість види продукції.

Зазначимо, що на думку вчених практиків АВС-аналіз дає змогу отримати цінну інформацію для планування, контролю й управління продукцією. На думку вчених, він є «ефективним інструментом управлінського обліку та контролю запасів на підприємстві, оскільки представляє ефективну можливість поліпшення системи стратегічного управління за рахунок оптимізації витрат на ресурси та зберігання продукції. Однак, аналіз запасів із використанням даного методу не є всеохоплюючим, а тому не слід відмовлятися від продукції, яка має найменшу економічну ефективність згідно з результатами дослідження, оскільки виробництво сільськогосподарської продукції – це, перш за все, – продовольча безпека країни» [46].

АВС-аналіз застосовується для пошуку шляхів зниження виробничих витрат, формування необхідної собівартості та ухвалення рішень. Метод використовується також і з метою оптимізації товарного портфелю продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, а також з метою

максимізації обсягів реалізації продукції. При аналізі асортименту продукції критеріями групування можуть бути обсяги продажу або розмір прибутку.

АВС-аналіз, що полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень величин, найбільших у загальній сукупності вартісних показників. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках вирощування сільськогосподарських культур в ФГ «ЯРИНА-2014», а також визначити реальні шляхи збільшення обсягу реалізації за рахунок цінової політики. Для того, щоб виявити позиції окремих видів продукції фермерського господарства і визначити шляхи оптимізації структури реалізації, проаналізуємо одержані дані.

Таким чином, до класу А слід відносити продукцію доти, поки її загальна питома вага не досягне 80 %, до класу В — 95 %, а інші — до класу С. Проведемо АВС-аналіз продукції в ФГ «ЯРИНА-2014» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідна інформація для проведення АВС-аналіз асортименту продукції в ФГ «ЯРИНА-2014»

Види продукції	Обсяг реалізації в 2019 р., тис. грн.	Питома вага у загальній сумі, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця озима	3450	40,6	40,6	А
Кукурудза на зерно	2130	25,1	65,7	А
Соняшник	2060	8,5	74,2	А
Ячмінь озимий	720	24,2	98,4	С
Інша продукція рослинництва	130	1,6	100,0	С
Всього по господарству	8490	100,0	100,0	

Методом ABC визначено види продукції, які належать до групи А (основні стратегічні культури), групи В (підтримуючі галузі виробництва), групи С (неконкурентне виробництво). До основних стратегічних культур відноситься продукція, яка формує до 80% товарної продукції.

До групи стратегічного виробництва та збуту (група А) належить такі види продукції, як пшениця озима, соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає – 74,2 %.

До категорії С ввійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 24,2 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у конкурентній політиці господарства. Він є найменш цінним для підприємства, тому необхідно розглянути можливості заміни цього виду продукції на ті, що користуються підвищеним попитом у споживачів. Пропонуємо вирощувати ультра ранні сорти пожнивної сої як продовження вирощування озимих культур, в нашому випадку – озимого ячменю. Таким чином стане можливим одержувати два врожаї на рік, тобто основної культури – ячмінь озимий та пожнивної культури – сої.

З метою виявлення найбільш привабливих видів сільськогосподарської продукції на основі вивчення їх позицій по відношенню до інших видів рослинницької продукції скористаємося методикою побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для цього проведемо дослідження товарного портфелю господарства. Доцільно побудувати матрицю БКГ для ФГ «ЯРИНА-2014», яка базується на двох параметрах:

- частка продукції в загальному обсязі збуту, %;
- темп приросту обсягів збуту продукції, %.

За допомогою матриці БКГ визначимо для ФГ «ЯРИНА-2014» який вид сільськогосподарської продукції слід розвивати з отриманням

стабільного прибутку, а від якого слід відмовитись, або скорегувати певний напрям розвитку.

Існує чотири основних підходи до планування стратегії:

- 1) матриця можливостей по товарах/ринкам,
- 2) матриця Бостонської консалтингової групи;
- 3) вплив ринкової стратегії на прибуток;
- 4) загальна стратегічна модель Портера.

Для аналізу товарного портфелю рослинницької продукції ФГ «ЯРИНА-2014» були досліджені дані підприємств його конкурентів у Васильківському районі. Але перед тим, як вирішити це питання потрібно було визначити позицію продукції існуючого конкурента.

При всіх існуючих підходах до планування матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє класифікувати кожен асортиментну групу по її частці на ринку щодо конкурента і темпу річного зростання галузі.

У дипломній роботі була використана така методика побудови матриці БКГ:

1. Визначити діапазон зміни відносної частки ринку. Відносна частка ринку для кожного товару розраховується шляхом ділення середньорічної простої ринкової частки підприємства на середньорічну просту ринкову частку основного конкурента по відповідному виду продукції. Межі діапазону визначити шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого значення в бік зменшення до десятих. Дані позначити на горизонтальній осі.

2. Визначити діапазон зміни зростання ринку продукції. Для цього розрахувати ланцюгові темпи зростання їх обсягів за відповідний період, а потім визначити середній темп зростання ринку для виду продукції. Межі діапазону визначити шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого значення в бік зменшення до цілих.

3. Методом простої середньої арифметичної розрахувати середній темп зростання або зниження обсягів надання продукції і середньої відносної

частки ринку по всій продукції.

4. Через знайдені точки провести горизонтальну і вертикальну прямі і поле матриці розділити на чотири сектори, кожний з яких свідчить про певні характеристики товарів, які в ньому знаходяться. Координатами продукції для позначення на полі матриці виступатимуть значення отримані в пункті 1 та 2.

5. У відповідності з одержаними результатами визначити подальшу стратегію розвитку сільськогосподарської продукції.

Відповідно до запропонованої методики знаходимо середню частку ринку продукції ФГ «ЯРИНА-2014» та його основних конкурентів (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Розрахунок середньої простої частки ринку ФГ «ЯРИНА-2014» та його основних конкурентів

Вид продукції	Частка ринку, %							
	ФГ «ЯРИНА-2014»				ФГ «Чайка»			
	Роки			В середньому	Роки			В середньому
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	
Пшениця озима	2,0	2,5	2,7	2,4	5,7	5,4	6,2	5,8
Ячмінь озимий	2,3	1,9	2,0	2,0	4,2	3,5	4,0	3,9
Горох	0,7	0,5	0,5	0,5	3,9	3,8	4,0	3,8
Кукурудза на зерно	0,9	0,9	1,0	0,6	3,2	3,9	3,4	3,5
Соняшник	1,5	1,5	1,6	1,5	2,7	2,5	2,9	2,7

У відповідності до методики визначається відносна частка ринку шляхом ділення середньорічної простої частки ринку ФГ «ЯРИНА-2014» на середньорічну просту частку ринку основного конкурента за видами продукції (табл. 3.3).

Далі визначаємо діапазон зміни відносної частки ринку шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до десятих. Таким чином, межами діапазону стануть 0,1 та 0,5.

Таблиця 3.3 - Розрахунок відносної частки ринку ФГ «ЯРИНА-2014»

Вид продукції	Середньорічна проста частка		Відносна частка ринку
	ФГ «ЯРИНА-2014»	ФГ «Чайка»	
Пшениця озима	2,4	5,8	0,38
Ячмінь озимий	2,0	3,9	0,20
Горох	0,5	3,8	0,13
Кукурудза на зерно	0,6	3,5	0,17
Соняшник	1,5	2,7	0,48

Далі визначаємо темпи зростання обсягів продукції ФГ «ЯРИНА-2014» у розрізі років (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок темпів зростання обсягів продажу продукції ФГ «ЯРИНА-2014»

Вид продукції	Темп зростання, %		
	2018 р. до 2015 р.	2019 р. до 2016 р.	В середньому
Пшениця озима	621,6	620,4	621
Ячмінь озимий	197,5	240,4	219
Горох	5,44	158	81,7
Кукурудза на зерно	180	440	310
Соняшник	156	224	190

На основі розрахункових даних таблиці 3.3. визначено діапазон зміни середніх темпів зростання обсягів збуту продукції ФГ «ЯРИНА-2014» шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до цілих. Таким чином, межами діапазону стануть 80 і 625.

Далі визначаємо методом простої середньої арифметичної точки А і В, через які пройдуть прямі поділу поля матриці БКГ.

Відносно осі – відносна частка ринку:

$$A = \frac{0.38 + 0.20 + 0.13 + 0.17 + 0.48}{5} = 0.27$$

Відносно осі – темп зростання ринку:

$$B = \frac{621 + 219 + 81,7 + 310 + 190}{5} = 284,3$$

Маючи інформацію про межі діапазонів осей та точки, через які пройдуть прямі поділу поля будуюмо матрицю (рис. 3.1).

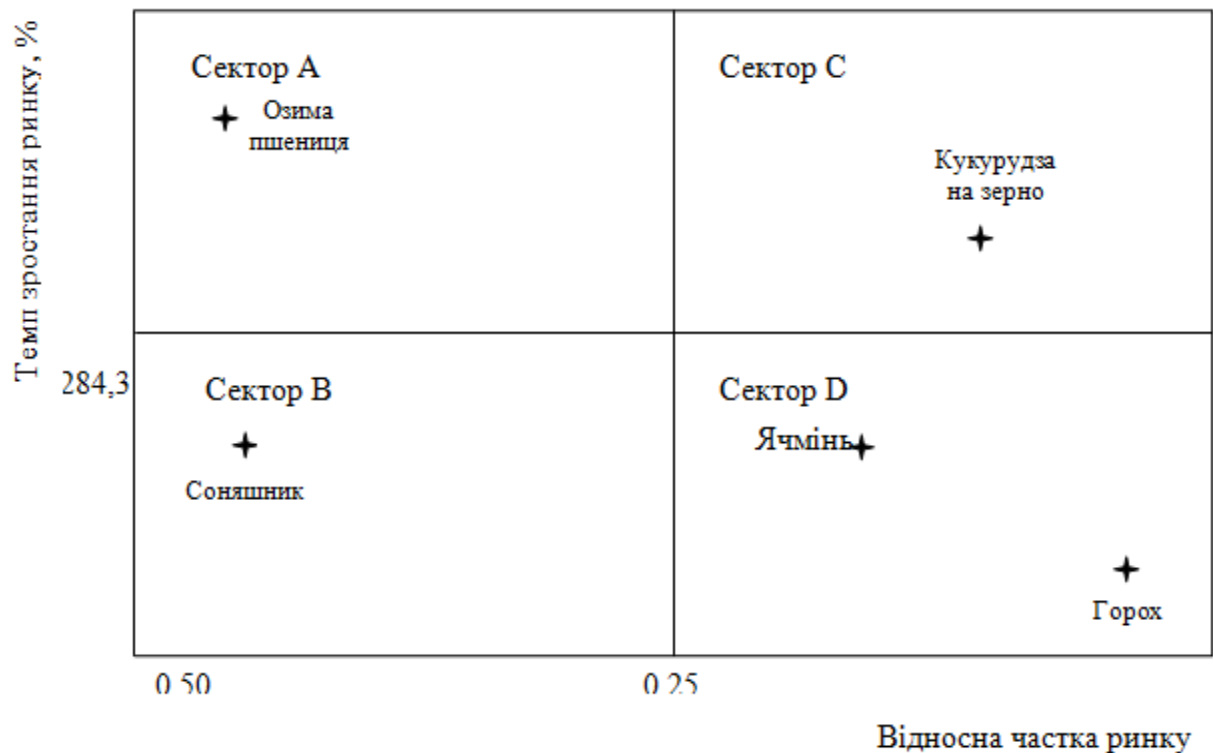


Рис. 3.1 - Схема матриці БКГ зі стратегічного аналізу продукції ФГ «ЯРИНА-2014»

Результати побудови матриці БКГ для стратегічного аналізу товарної продукції ФГ «ЯРИНА-2014» свідчать, що:

В сектор "А" потрапила озима пшениця. Вона є лідером портфелю

товарної продукції ФГ «ЯРИНА-2014», для неї характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективними стратегіями щодо даного виду продукції може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва озимої пшениці (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо);

В сектор "В" потрапив соняшник. Він має високу відносну частку ринку, але потенціал його подальшого зростання практично вичерпано. Тому цей вид рослинницької продукції очевидно отримує більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж потребує. Найбільш ефективною стратегією щодо даного виду товарної продукції буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін.

До сектору "С" потрапила кукурудза на зерно. Відносно даного виду сільськогосподарської продукції характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка. В загальному вимірі ця культура забезпечує незначні прибутки ФГ «ЯРИНА-2014», але вона має потенціал для розвитку частки ринку в перспективі. Для кукурудзи на зерно ефективною буде стратегія розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку.

4. В сектор "D" потрапили ячмінь озимий та горох. Для них характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп його зростання. Отже, ринок продукції погано розвивається і не зрозумілі подальші перспективи його розвитку. Попит на цю продукцію ФГ «ЯРИНА-2014» зменшується через активну конкуренцію. Керівництву господарства потрібно шукати нові управлінські рішення щодо даних культур. На наш погляд, можливо обрати наступні стратегії:

1) впровадження нової технології щодо вирощування ультра ранніх сортів поживної сої з використанням поля під дві культури, і, відповідно

отримання двох врожаїв на рік: основної культури – ячмінь озимий та сої як пожнивної. При цьому ячмінь озимий має термін вегетації: посів у жовтні-листопаді – збирання наприкінці червня початку липня. Сою пожнивну висівають наприкінці червня або початку липня – збирають наприкінці вересня початку жовтня;

2) стратегія поступового згортання ділової активності і вивільнення площ для виробництва інших сільськогосподарських культур.

3.2. Обґрунтування доцільності виробництва сільськогосподарської продукції на підставі оптимізації виробничої структури

Для розрахунку максимального прибутку необхідно врахувати реальні умови функціонування ФГ «ЯРИНА-2014». Для цього можна застосувати оптимізаційні моделі з визначеними цільовою функцією й обмеженнями. Мета оптимізації, у нашому випадку, полягає в плануванні виробничої програми (тобто обсягу виробництва агропродукції при повному використанні земель сільськогосподарського призначення та наявних виробничих потужностей). Цільовою функцією економіко-математичної моделі у нашому випадку буде прибуток від збуту продукції за плановий період.

Встановлено, що підвищення ефективності агровиробництва досягають через «дотримання принципу пропорційного розвитку галузей. Застосування останнього дає змогу провести певну балансову ув'язку всередині сільськогосподарського підприємства між його ресурсами та запланованими обсягами виробництва продукції, окремими сільськогосподарськими культурами» [11].

Бойчук Н.Я зазначає, що «співвідношення галузей у сільськогосподарському підприємстві та його спеціалізація визначаються передусім економічними умовами: вони повинні відповідати, з одного боку, потребам суспільства у продуктах сільського господарства, що знаходить

своє відображення у планових завданнях, а з іншого – сприяти якнайповнішому та ефективному використанню земельних, трудових і матеріальних ресурсів господарства. Усе це робить проблему правильної спеціалізації та раціонального поєднання галузей сільськогосподарських підприємств складним, багатоваріантним завданням. Зміна розміру навіть однієї з галузей через наявність прямих і зворотних зв'язків призводить до певних змін в усій структурі виробництва. Вирішення зазначеної проблеми за допомогою економіко-математичних методів і ЕОМ забезпечує отримання оптимальних результатів. Для визначення спеціалізації господарства використано модель оптимізації виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства, завдання якої полягає у визначенні виробничої структури, тобто у визначенні площ сільськогосподарських культур, поголів'я окремих видів і груп тварин тощо. Економіко-математична модель дає змогу відобразити чимало умов, взаємозв'язки між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансувати виробництво так, щоб забезпечити раціональне використання наявних ресурсів» [9, с.174].

Для ФГ «ЯРИНА-2014» здійснимо конкретну постановку задачі з оптимізації виробництва сільськогосподарської продукції за умови одержання при цьому максимальної вигоди у грошовому вираженні – прибутку. При цьому, зауважимо, що прибутковість діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» вдається забезпечувати за рахунок вирощування зернових і технічних культур. У розробленій економіко-математичній моделі ставили завдання оптимізувати водночас і структуру площ під товарними культурами, і витрати ресурсів, і дотримання сівозмін. За критерій оптимальності прийнято показник максимізації прибутку. Дана модель вміщує узгоджені між собою показники, які відповідають певній системі невідомих та обмежень, які потрібно знайти.

В результаті описаного вище процесу моделювання розроблена математична модель задачі, що складається з системи лінійних обмежень, яка являється задачею лінійного програмування. Перелік умов задачі в числовій

моделі логічно витікає з її математичної моделі, постановки завдання та інформації про специфіку ФГ «ЯРИНА-2014».

Метод економіко-математичного моделювання дозволяє на основі ретроспективної інформації про результати діяльності підприємства здійснити прогноз перспективної моделі розвитку сільськогосподарського бізнесу в досліджуваному фермерському господарстві.

До складу змінних матриці увійшли:

X1 – площа пшениці озимої, га;

X2 – площа ячменю озимого, га;

X3 – площа гороху, га;

X4 – площа кукурудзи на зерно, га;

X5 – площа соняшнику, га;

Обмеження в матриці економіко-математичної моделі задачі включали:

1. Обмеження по площі ріллі:

$$X1 + X2 + X3 + X4 + X5 \leq 503$$

2. Обмеження по трудових ресурсах:

$$25,1X1 + 26,2X2 + 26,4X3 + 28,1X4 + 27,1X5 + 4,3X6 \leq 132984$$

3. Обмеження по виробничих витратах:

$$542X1 + 622X2 + 814X3 + 874X4 + 744X5 \leq 754000$$

4. Обмеження по обсягах внесення азотних добрив (д. р.):

$$22,1X_1 + 23,7X_2 + 20,4X_3 + 27,4X_4 + 24,1 X_5 \leq 132984$$

5. Обмеження по площі соняшнику:

$$X_5 \leq 121$$

5. Обмеження по контрактних зобов'язаннях на кукурудзу:

$$24X_1 \geq 1500$$

Цільова функція:

$$3450X_1 + 720X_2 + 130X_3 + 2130X_4 + 2060X_5 \longrightarrow \text{max прибутку}$$

Матриця економіко-математичної моделі задачі наведена в додатку Г.

В результаті вирішення задачі було отримано такі результати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Порівняння фактичних та оптимальних посівних площ ФГ «ЯРИНА-2014», га

Культура	Фактично, 2019 р.	Оптимально	Відхилення (+-)
Пшениця озима	174	206	+32
Ячмінь озимий	77	-	-77
Горох	10	-	-10
Кукурудза на зерно	132	140	+8
Соняшник	94	107	+13
Всього	503	503	-

В результаті реалізації оптимального плану використання ресурсів підприємства було отримано таку структуру товарної продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Порівняння фактичних та оптимальних обсягів виробництва товарної продукції ФГ «ЯРИНА-2014», тис. грн.

Товарна продукція	Фактично, 2019 р.	Оптимально	Відхилення (+-)
Озима пшениця	3450	4630	+ 1180
Ячмінь	720	-	-720
Горох	130	-	-130
Кукурудза на зерно	2130	2950	+820
Соняшник	2060	2540	+480
Всього	8490	10120	+1630

Дані таблиці 3.5 і 3.6. свідчать про те, що економічно доцільно збільшити у структурі посівних площ озиму пшеницю, кукурудзу на зерно та соняшник відповідно на 32, 8 і 13 га. З метою покращання виробничо-економічної діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» доцільно ухвалити рішення щодо використання поживних посівів сумісно з ячменем озимим. Однією з переваг вирощування поукісних культур, а саме: сої порівняно з її вирощуванням як основної культури є те, що за поукісної технології відпадає потреба у проведенні багатьох агротехнічних заходів, що зумовлює економію значної кількості матеріальних витрат. Щодо гороху його пропонується вивести з сівозміни, як низькорентабельну культуру. Все це має бути враховано при розробці стратегії розвитку виробництва кожної окремої сільськогосподарської культури в досліджуваному підприємстві.

На підставі даних аналітичного вирівнювання проведеного в другому розділі дипломної роботи зробимо орієнтовний прогноз фінансових результатів. Для цього залучимо такі показники як виручка від реалізації, загальні витрати, а саме: виробничі та збутові витрати, прибуток, рівень рентабельності. Прогноз показників зробимо на підставі проведеного аналітичного вирівнювання: за результатами якого встановлено, що зростання відбувається на 1337 тис.грн. Отже, за прогнозом виручка від реалізації має зрости у 2021 році на зазначену суму. (Таблиця 3.7.)

Таблиця 3.7 - Прогноз фінансових результатів та економічної ефективності від реалізації виробничих стратегій щодо вирощування поживних культур

Показник	Факт 2019 р.	Прогноз 2021 р.	Відхилення (+/-)
Виручка від реалізації, тис. грн. - всього:	8350	9687	+ 1337
Загальні витрати, тис. грн. - всього:	6523	7827,6	+ 1304,6
в т. ч. виробничі	5872	7046,4	+ 1174,4
реалізаційні	651	781,2	+ 130,2
Прибуток, тис. грн. - всього	1827	2192,4	+ 365,4
Рівень рентабельності, %	28,0	33,6	+ 5,6 в. п.

В результаті реалізації запропонованих напрямків покращання виробничо-економічної діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» в прогнозі на 2021 рік передбачається отримання прибутку на 365,4 тис.грн більше, ніж у 2019 році. Темпи зростання виручки від реалізації є вищими за темпи зростання загальних витрат. При цьому рівень рентабельності має зрости на 5,6 відсоткових пункти і становитиме у 2021 році 33,6%.

Отже, результати економіко-математичного моделювання з вирішення задачі по поєднанню галузей та матриця «Бостонської консультаційної групи» дають схожі результати по більшості видів товарної продукції ФГ «ЯРИНА-2014». Зроблений подвійний аналіз за різними методиками підвищує ймовірність правильності зроблених висновків у роботі і доцільність врахування їх у майбутньому виробництві сільськогосподарської продукції.

Таким чином, з метою вдосконалення виробничого менеджменту ФГ «ЯРИНА-2014» в галузі рослинництва доцільно на підставі проведених розрахунків щодо аналізу БКГ та економіко-математичного моделювання розглянути стратегію введення вирощування поукісної сої в один рік після

ячменя озимого. Узагальнюючи результати проведених досліджень пропонуємо керівництву ФГ «ЯРИНА-2014» впровадити у виробничо-економічну діяльність бізнес-проект щодо вирощування сої, що обумовить отримання додаткових можливостей розвитку агробізнесу.

3.3 Удосконалення виробничого процесу за допомогою бізнес-проекту щодо вирощування сої як пожнивної культури

З метою удосконалення виробничих бізнес-процесів в ФГ «ЯРИНА-2014» та на підставі одержаних результатів попередньо проведених досліджень: визначення складу і структури товарної продукції; рівня спеціалізації; конкурентного потенціалу підприємства, зокрема виробничого; статистичних методів; АВС-аналізу асортименту сільськогосподарської продукції; портфельного методу стратегічного аналізу матриці БКГ, пропонуємо керівництву досліджуваного підприємства вирощування ультра раннього сорту сої, як пожнивної зернобобової культури. Особливістю пожнивних посівів сої є те, що вони дають змогу одержувати два врожаї на рік, тобто основної озимої культури та сої як пожнивної. Пропонуємо обрати сорт української селекції Інституту олійних культур – «Дені» з періодом вегетації 85 днів. Проведемо розрахунок бізнес-проекту щодо доцільності вирощування пожнивної сої в ФГ «ЯРИНА-2014».

На підставі проведених досліджень встановлено, що кліматичні умови Дніпропетровської області дозволяють одержувати додатковий урожай пожнивної сої: «до настання перших осінніх заморозків після збирання озимих культур на зелений корм залишається 150-160 днів, а після збирання озимого ячменю – 110-115 днів. Сума активних температур за цей період становить близько 1800 С, що достатньо для повного визрівання ультра стиглих сортів сої. За сівби наприкінці червня соя досягає й готова до збирання у вересні – на початку жовтня» [4].

До суттєвих переваг вирощування саме поживної сої у порівнянні з її вирощуванням як основної культури є те, що при використанні поукісної технології не має потреби у проведенні великої кількості агротехнічних заходів, що дає змогу зекономити значну кількість матеріальних витрат.

Вчені згодні у тому, що «сівозміни із зерновими бобовими культурами, зокрема з соєю, вважаються класичними для відтворення родючості ґрунтів, підвищення їх продуктивності, сприяють нарощуванню продовольчих ресурсів та поліпшенню екологічної безпеки. Неперевершеною є роль сої для підвищення родючості ґрунту завдяки симбіозу її з бульбочковими бактеріями, внаслідок чого вона накопичує 150-200 кг/га азоту, на 60-80% забезпечує власну потребу в цьому елементі живлення, збагачує ним ґрунт, покращує азотний баланс останнього, підвищує врожайність культур, які висівають після неї, і продуктивність сівозміни в цілому» [31].

Встановлено, що з погляду економічної ефективності соя сприяє:

- 1) забезпеченню виробництва найдешевшого рослинного білка;
- 2) завдяки властивості біологічної фіксації азоту повітря значно зменшує потребу в придбанні та внесенні азотних мінеральних добрив у сільському господарстві;
- 3) забезпечує одержання екологічно чистої продукції
- 4) користується експортним попитом.

На підставі досліджень Репілевського Е.В. встановлено, що «економічна сутність великого попиту на сою полягає в тому, що під час переробки однієї тонни сої одержують 700 кг соєвого шроту (містить 44-48% білка) і 190 кг соєвої олії. Завдяки реалізації соєвої олії, практично окупуються всі витрати на вирощування культури, а соєвий шрот є найдешевшим білковим кормовим інгредієнтом, який в усіх розвинених країнах використовують для запобігання дефіциту білка в годівлі молочної і м'ясної худоби, свиней, птиці, риби» [61].

Кучер Л.Ю. зазначає, що «насіння сої містить 35 - 45 % білків, 17 - 25 % жиру, 1 - 2 % лецитину, 5 - 6 % зольних речовин і вітамінів. З насіння

виробляють борошно, олію, крупи, соєве молоко, сурогат кави тощо; з зелених бобів — різноманітні страви, консерви. Використовують також на корм худобі, а також жом використовується для виробництва біопалива» [45].

Вчені зазначають, що безперечна користь сої полягає в тому, що вживаючи її в їжу «людина не буде схильна до алергії, не захворіє остеопорозом, ожирінням, ішемією. Велика кількість цукрів у складі продукту (стахіози, раффінози) використовується як джерело поживних речовин біфідобактеріями. Чим більше біфідобактерій в організмі, тим менший ризик захворіти онкозахворюваннями, дисбактеріозом, тим менше шкідливих бактерій в організмі, а значить, більша тривалість життя. Холін і лецитин, що містяться в сої, беруть участь у відновленні мозкових клітин нервової тканини. Саме на них покладено відповідальність за такі функції, як планування, навчання, мислення, пам'ять, концентрація, рухова активність і т. д. Втім, цим корисні властивості сої не обмежуються. Із цієї рослини готують соєве м'ясо, користь якого для організму мала. У ньому немає холестерину, гормонів, адреналіну. Воно легше засвоюється. Його можна сміливо вживати людям, що страждають ожирінням, без ризику набрати додаткові кілограми. Корисні властивості має і так зване соєве молоко. Цей солодкуватий напій не містить лактози, яка може викликати алергію або діатез у дітей. Його рекомендують при гастритах і виразках, тому що від такого молока шлункового соку виділяється менше, ніж від коров'ячого» [49].

Отже розглянемо доцільність управлінського рішення щодо вирощування поживної сої після озимого ячменю, який вже вирощується у досліджуваному підприємстві. Припустимо, що термін дії проекту складе 3 роки (з 2021 року по 2023 рік). За допомогою таблиці 3.8 наведемо калькуляцію витрат по проекту.

Таблиця 3.8 - Калькуляція витрат по проекту щодо вирощування сої

№ з/п	Статті витрат	Сума коштів, тис.грн
1.	Виробничі витрати	368,7
2.	Витрати на мінеральні добрива	-
3.	Вартість посадкового матеріалу	280,5
4.	Інші витрати	172,4
5.	Всього	821,6

Отже, загальна вартість проекту складає 821,6 тис. грн. Джерела фінансування: власні кошти. Для реалізації проекту доцільно використати наявні кошти господарства (чистий прибуток у 2019 році становив 1827 тис. грн.).

Визначимо економічну ефективність проекту щодо вирощування сої застосовуючи підхід абсолютних вигод та витрат. На підставі даних, наведених в таблиці 3.9 обґрунтуємо доцільність реалізації проекту.

З метою обґрунтування доцільності проекту щодо вирощування сої застосуємо інструменти проектного аналізу: чиста теперішня вартість проекту, коефіцієнт вигоди/витрати, індекс прибутковості проекту.

Визначимо вигоду від проекту: різниця дисконтованих вигод та дисконтованих витрат проекту.

$$2020 \text{ рік: } 4978,9 - 2454,07 = 2433,83 \text{ тис. грн.}$$

$$2021 \text{ рік: } 7760,9 - 3088,35 = 4672,55 \text{ тис. грн.}$$

$$2022 \text{ рік: } 6677,6 - 3327,8 = 3349,8 \text{ тис. грн.}$$

Також визначимо вигоду по проекту, вона розраховується як виручка від реалізації додаткової кількості продукції + амортизація.

$$2020 \text{ рік: } 5975 + 35 = 6010 \text{ тис. грн.}$$

$$2021 \text{ рік: } 11176,5 + 35 = 11211,5 \text{ тис. грн.}$$

$$2022 \text{ рік: } 11539 + 35 = 11394 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чиста теперішня вартість проекту: (ЧТВ)} = 10534,2 \text{ тис. грн.};$$

Таблиця 3.9 - Вихідні показники для проектного аналізу щодо вирощування сої в ФГ «ЯРИНА-2014»

Показники	2021	2022	2023
Ціна продукції, грн./т.	6750	8000	9750
Кількість продукції, т.	100	100	100
Собівартість продукції, грн./т.	4250	5000	5750
Вартість основних засобів, тис./грн.	500	500	500
Норма амортизації, %	7	7	7
Ставка дисконту, %	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Виручка, тис.грн.	5975	11176,5	11539
Поточні витрати, тис. грн.	2945	4447,5	5750,5
Амортизаційні відрахування, тис.грн.	35	35	35
Грошові потоки, тис.грн.	3047,5	6746,5	5810,5
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2539,5	4634,8	3359,9
Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн	2539,5	7174,3	10534,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	4978,9	7760,9	6677,6
Дисконтовані витрати, тис. грн.	2454,07	3088,35	3327,8

Чиста теперішня вартість модифікована:

$$ЧТВ_M = ЧТВ - I \quad (3.1)$$

де: I – це інвестиції;

$$10534,2 - 821,6 = 9712,6 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧТВ_M = 9712,6 \text{ тис. грн.}$$

Проект є вигідним для інвестора, якщо чиста теперішня вартість модифікована більше 0.

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою:

$$PI = ЧТВ_M/I; \quad (3.2)$$

$$9712,6/821,6 * 10 = 118\%.$$

$$PI = 118 \%$$

Розрахуємо вигоди – витрати проекту:

$$C/B = \sum \text{дисконтованих вигод} / \sum \text{дисконтованих витрат}; \quad (3.3)$$

$$19417,4/8870,22 = 2,19$$

$$C/B = 2,19$$

Зробивши необхідні розрахунки, що передбачені проектним аналізом, встановлено, що проект є доцільним, так як коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю і складає 2,19, це говорить про те, що на 1 грн. витрат підприємство отримуватиме 2,19 грн. виручки.

Термін окупності проекту розраховується за формулою:

$$T_0 = (t_0 - 1) + ((I - \sum ЧТВ_{t_0-1}) / PV_{t_0}) \quad (3.4)$$

де: t_0 – це номер року, в якому дисконтована вартість грошових потоків спочатку проекту починає перевищувати суму інвестицій;

I – сума інвестицій;

$\sum ЧТВ_{t_0}$ – дисконтована вартість грошових потоків з початку проекту за рік попередній до t_0 ;

PV_{t_0} – дисконтований грошовий потік за t_0 рік.

$$T_0 = (1 - 1) + ((821,6 - 2539,5) / 821,6) = 2,09$$

$$365 \text{ днів} * 2,09 = 763 \text{ днів}$$

Отже, наведені розрахунки свідчать, що за 2,09 років (або 763 днів) проект щодо вирощування поживної сої окупиться.

Розглянемо ризики проекту щодо доцільності поживної сої, чинники невизначеності які формують ризик, проаналізуємо можливі наслідки та інструменти управління ризиком. Якісний аналіз ризиків проекту вирощування поживної сої представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Якісний аналіз ризиків проекту

Ризик	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Економічний (Ризик падіння попиту)	Фінансова криза; Втрата частини споживачів через зростаючу конкуренцію та слабку купівельну спроможність громадян	Отримання збитків, та неможливість повернення інвестиції	Націленість виробництва не на кількість, а на якість
Форс-мажорний ризик	Непередбачувані погодні умови	Повна або часткова загибель урожаю та додаткові витрати на пересівання культур	Створення резервного фонду
Природний	Деградація ґрунтів, що перешкоджає розвитку сільського господарства	Збитки	Забезпечення окультурення ґрунтів

Для кількісної оцінки ризиків, оберемо ризик несприятливих погодних умов. З цією метою використаємо методом аналізу сценаріїв.

Наприклад, припустимо виникнення наступних сценаріїв:

1. Складаються добрі оптимальні погодні умови, відповідно, зібрано й реалізовано планову кількість продукції за запланованою ціною.
2. Складаються несприятливі погодні умови, відповідно, зібрано і реалізовано менше продукції, ніж очікувалось, за вищою ціною.
3. Складаються дуже сприятливі погодні умови, відповідно, це дозволяє зібрати більше продукції, ніж очікувалось, але її було продано за нижчою ціною.

Вихідні дані для аналізу ризику проекту щодо вирощування поживної сої та занесемо до таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Вихідні дані для розрахунку кількісного аналізу ризику проекту

Ймовірність одержання доходу	Поживна соя		Реалізована кількість, т
	Собівартість 1 т, тис. грн.	Ціна 1т, грн.	
0,5	3200	6750	100
0,25	3200	9000	90
0,25	3200	5000	85

Сума постійних витрат по проекту складає 890 тис. грн.

Таблиця 3.12 - Розрахункові дані для визначення ризику

Ймовірність одержання доходу	Можливе значення доходу	Середнє очікуване значення доходу	Відхилення
0,50	2660	1330	1330
0,25	4910	1227,5	3682,5
0,25	910	227,5	682,5
Всього	х	2785	622
Середньоквадратичне відхилення			25
Коефіцієнт варіації			0,10

$$МЗВ = (Ц-Сб) * К-ПВ = (6750 - 3200) * 100 - 890 = 2660 \text{ тис.грн.}$$

$$МЗВоч = Мдо = \sum Ді * Йі, = 2660 * 0,5 = 1330 \text{ тис.грн.}$$

$$МДв = \sqrt{\sum (Ді - Мдо)^2 \times Йі} = \sqrt{622} = 25$$

$$Кв = В/Мдо = 25 / 5695 = 0,01$$

Таким чином, на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ФГ «ЯРИНА-2014» отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн. \pm 0,01 %. Ризик є в межах допустимого.

**Таблиця 3.13 - Результати проведення проектного аналізу щодо
вирощування пожнивної сої в ФГ «ЯРИНА-2014»**

Показники	2021	2022	2023
Виручка, тис.грн.	5975	11176,5	11539
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	35	35	35
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Грошові потоки, тис.грн.	3047,5	6746,5	5810,5
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2539,5	4634,8	3359,9
Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн	2539,5	7174,3	10534,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	4978,9	7760,9	6677,6
Дисконтовані витрати, тис. грн.	2454,07	3088,35	3327,8
Чиста теперішня вартість, тис. грн.			10534,2
Модифікована теперішня вартість, тис. грн.			9712,6
Рентабельність інвестицій, %			118
Коефіцієнт вигоди/витрати			2,19
Термін окупності, роки			2,09

Таким чином, якщо керівництво ФГ «ЯРИНА-2014» ухвалить управлінське рішення щодо впровадження проекту з вирощування пожнивної сої після озимого ячменю в один рік на одному полі до виробничо-економічної діяльності підприємства, то за результатами розрахунків термін окупності складе 2,09 років при рентабельності інвестицій 118 %, при використанні власних коштів у сумі 821,6 тис. грн. Також на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ФГ «ЯРИНА-2014» отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн. \pm 0,01 %.

Отже запропонований проект є відносно надійним та економічно ефективним, тому його доцільно впроваджувати до практичного виробництва фермерського господарства. У той же час, необхідно враховувати, що для успішного вирощування пожнивної сої має бути високий рівень компетентності агрономічних працівників, належне технологічне супроводження та швидка реакція на зміни з боку зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

1. В результаті здійснення АВС-аналізу проведено групування сільськогосподарської продукції ФГ «ЯРИНА-2014» та встановлено, що до групи стратегічного виробництва та збуту (група А) віднесено такі види культур, як пшениця озима, соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає – 74,2 %. До категорії С ввійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 24,2 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у конкурентній політиці господарства. Пропонуємо однопільно та протягом одного року вирощувати ультра ранні сорти пожнивної сої як продовження вирощування озимих культур, в нашому випадку – озимого ячменю. Таким чином стане можливим одержувати два врожаї на рік, тобто основної культури – ячмінь озимий та пожнивної культури – сої.

2. На підставі результатів проведеного аналізу розподілу сільськогосподарських культур у відповідності до матриці БКГ пропонуються наступні стратегії: пшениця озима потребує на інвестування прибутків у збільшення її виробництва (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо); соняшник потребує збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін; кукурудза на зерно потребує на розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку; культури аутсайтери ячмінь озимий та горох потребують ефективних управлінських рішень: впровадження нової технології щодо вирощування ультра ранніх сортів пожнивної сої з

використанням поля під дві культури, і, відповідно, отримання двох врожаїв на рік: основної культури – ячмінь озимий та сої як пожнивної. При цьому ячмінь озимий має термін вегетації: посів у жовтні-листопаді – збирання наприкінці червня початку липня. Сою пожнивну висівають наприкінці червня або початку липня – збирають наприкінці вересня початку жовтня. У той же час керівництво може прийняти рішення щодо вибору стратегії поступового згортання ділової активності і вивільнення площ для виробництва інших сільськогосподарських культур.

3. На підставі результатів оптимізаційної моделі встановлено, що економічно доцільним є збільшення у структурі посівних площ підприємства озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику відповідно на 32, 8 і 13 га. Отже, в результаті оптимізації посівних площ товарних культур приріст прибутку збільшиться на 1630 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів виробництва прибутковіших культур. З метою покращання виробничо-економічної діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» доцільно ухвалити рішення щодо використання пожнивних посівів сої послідовно на одному полі після ячменю озимого. До суттєвих переваг вирощування саме пожнивної сої у порівнянні з її вирощуванням як основної культури є те, що при використанні поукісної технології не має потреби у проведенні великої кількості агротехнічних заходів, що дає змогу зекономити значну кількість матеріальних витрат. Щодо гороху його пропонується вивести з сівозміни, як низькорентабельну культуру. Все це має бути враховано при розробці стратегії розвитку виробництва кожної окремої сільськогосподарської культури в досліджуваному підприємстві.

4. З метою удосконалення виробничого бізнес-процесу в ФГ «ЯРИНА-2014» та на підставі одержаних результатів попередньо проведених досліджень: визначення складу і структури товарної продукції; конкурентного потенціалу підприємства, факторного, трендового та кореляційно – регресійного аналізу; АВС-аналізу асортименту сільськогосподарської продукції; портфельного методу стратегічного аналізу

матриці БКГ, пропонуємо керівництву досліджуваного підприємства бізнес-проект щодо вирощування зернобобової культури – пожнивної сої. На підставі результатів проведення розрахунку проекту щодо вирощування сої, як пожнивної культури, можна зробити висновки, що запропонований проект окупиться протягом 2,09 років, з бюджетом 821,6 тис. грн. та можливістю отримання прибутку у розмірі 2785 тис. грн. $\pm 0,01\%$, що свідчить про низький рівень ризику проекту.

5. В результаті реалізації запропонованих напрямків покращання процесу виробничого менеджменту ФГ «ЯРИНА-2014» в 2021 році передбачається отримання прибутку на 365,4 тис.грн більше, ніж у 2019 році. Темпи зростання виручки від реалізації є вищими за темпи зростання загальних витрат. При цьому рівень рентабельності має зрости на 5,6 відсоткових пункти і становитиме у 2021 році 33,6%.

Таким чином, з метою вдосконалення виробничого менеджменту ФГ «ЯРИНА-2014» доцільно на підставі проведених розрахунків розглянути стратегію впровадження нової технології щодо повторних посівів ячменю озимого та сої як пожнивної культури. За рахунок застосування бобових культур, відповідно, доступних форм азоту, фосфору і калію буде підвищуватись родючість ґрунту, його фітосанітарний стан, що позитивно позначиться на отриманні високої врожайності культур та забезпечить економічний ефект виробничої діяльності досліджуваного підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення процесу виробничого менеджменту було зроблено певні висновки та розроблено наступні пропозиції для досліджуваного підприємства:

1. Узагальнено наукові підходи до покращання виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств. Враховуючи стрімкий курс агропідприємств на впровадження цифрових технологій до виробничо-економічної діяльності та у зв'язку з ускладненням технологічного процесу основна увага має приділятися детальному аналізу операційної системи виробництва та управлінню бізнес-процесами галузей сільського господарства. З метою отримання ефекту синергії від усіх видів діяльності агропідприємств саме керівникам та спеціалістам агроформувань потрібно оволодівати новітніми знаннями щодо впровадження нових технологій в практику роботи. Отже, новітні технології виробництва сільськогосподарських культур з одночасним впровадженням цифрового інформаційного забезпечення до виробничо-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств дасть змогу вийти на абсолютно новий рівень розвитку аграрної сфери.

2. На підставі проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики ФГ «ЯРИНА-2014» встановлено, що господарство спеціалізується на галузі рослинництва, а саме: на вирощуванні зернових та технічних культур, за розрахунками рівень спеціалізації середній, зерно-олійний. Визначено, що за період з 2015 року по 2019 рік площа земельних угідь зросла на 9,13%. Основні і оборотні фонди в господарстві використовуються ефективно, про що свідчить рівень зростання показника фондівіддачі за досліджуваний період на 206,12% при зменшенні фондомісткості на 67,16%. Показник норми прибутку мав тенденцію до зростання, в 2019 році у порівнянні з 2015 роком збільшився на 20,1 відсотковий пункт. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду в ФГ

«ЯРИНА-2014» спостерігається тенденція до зростання показників виробничо-економічної діяльності в цілому. Так, виробництво валової продукції збільшилось на 307,17 %, виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла більше ніж у 3 рази і склала 8350 тис.грн. при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 234,17%. Показник одержаного прибутку у 2019 році становив 1827 тис.грн, що на 1587 тис.грн. більше за показник прибутку, одержаного у 2015 році. Також помітно зріс рівень рентабельності ФГ «ЯРИНА-2014» на 15,7 в.п.

3. Встановлено, що основними каналами збуту продукції ФГ «ЯРИНА-2014» є підприємства області та переробні підприємства. Господарство при реалізації власної продукції використовує такі канали розподілу: прямий (реалізує свою продукцію населенню в рахунок оплати праці) та однорівневий (переробним підприємствам, а саме: олійниці, комерційним структурам – ТОВ «Фісаківський елеватор», ТОВ «Синельникове-Агро», ПрАТ «Божедарівський елеватор»).

4. Результати розрахунків, свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності ФГ «ЯРИНА-2014» знаходиться на 2 місці. Найсильнішу позицію в конкурентному рівні займає ФГ «Чайка» за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого та фінансового потенціалу порівняно з іншими підприємствами. Але не дивлячись на це досліджуваному господарству потрібно звернути увагу на розробку нових виробничих напрямків в роботі та удосконалення маркетингової системи розподілу продукції.

5. За результатами проведеного аналітичного вирівнювання обсягів валової продукції встановлено, що отримані параметри прямолінійного тренду показують, що при початковому умовному рівні обсягу валової продукції – 233,6 тис. грн., щорічний абсолютний приріст складає 1337 тис. грн., тобто валова продукція має тенденцію до зростання. Рівняння параболічного тренду доводить дане твердження, проте містить уточнення. Так, досліджуваний показник на початковому етапі становив – 3104,4 тис.

грн., і збільшувався щорічно в середньому на 1524,1 тис. грн., з середнім щорічним уповільненням на 476,86 тис. грн. Коефіцієнт детермінації становить 0,8111. На підставі проведеного кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що коефіцієнт парної кореляції становить 0,99, це означає, що між рівнем рентабельності, витратами та прибутком спостерігається тісний зв'язок, коефіцієнт детермінації становить 0,987 або 98,7%, тобто рівень рентабельності залежить на 98,7 % від впливу факторів, що аналізуються.

6. В результаті здійснення ABC-аналізу проведено групування сільськогосподарської продукції ФГ «ЯРИНА-2014» та встановлено, що до групи стратегічного виробництва та збуту (група А) віднесено такі види культур, як пшениця озима, соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає – 74,2 %. До категорії С ввійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 24,2 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у конкурентній політиці господарства. Пропонуємо однопільно та протягом одного року вирощувати ультра ранні сорти пожнивної сої як продовження вирощування озимих культур, в нашому випадку – озимого ячменю. Таким чином стане можливим одержувати два врожаї на рік, тобто основної культури – ячмінь озимий та пожнивної культури – сої.

7. На підставі результатів проведеного аналізу розподілу сільськогосподарських культур у відповідності до матриці БКГ пропонуються наступні стратегії: пшениця озима потребує на інвестування прибутків у збільшення її виробництва (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо); соняшник потребує збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін; кукурудза на

зерно потребує на розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку; культури аутсайтери ячмінь озимий та горох потребують ефективних управлінських рішень: впровадження нової технології повторних посівів щодо вирощування ультра ранніх сортів пожнивної сої з використанням поля під дві культури, і, відповідно, отримання двох врожаїв на рік: основної культури – ячмінь озимий та сої як пожнивної. При цьому ячмінь озимий має термін вегетації: посів у жовтні-листопаді – збирання наприкінці червня початку липня. Сою пожнивну висівають наприкінці червня або початку липня – збирають наприкінці вересня початку жовтня.

8. На підставі результатів оптимізаційної моделі встановлено, що економічно доцільним є збільшення у структурі посівних площ підприємства озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику відповідно на 32, 8 і 13 га. Отже, в результаті оптимізації посівних площ товарних культур приріст прибутку збільшиться на 1630 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів виробництва прибутковіших культур. З метою покращання виробничо-економічної діяльності ФГ «ЯРИНА-2014» доцільно ухвалити рішення щодо використання пожнивних посівів сої послідовно на одному полі після ячменю озимого. До суттєвих переваг вирощування саме пожнивної сої у порівнянні з її вирощуванням як основної культури є те, що при використанні поукісної технології не має потреби у проведенні великої кількості агротехнічних заходів, що дає змогу зекономити значну кількість матеріальних витрат. Щодо гороху його пропонується вивести з сівозміни, як низькорентабельну культуру. Все це має бути враховано при розробці стратегії розвитку виробництва кожної окремої сільськогосподарської культури в досліджуваному підприємстві.

9. З метою удосконалення виробничого бізнес-процесу в ФГ «ЯРИНА-2014» та на підставі одержаних результатів попередньо проведених досліджень пропонуємо керівництву досліджуваного підприємства бізнес-

проект щодо вирощування зернобобової культури – пожнивної сої. На підставі результатів проведення розрахунку проекту щодо вирощування сої, як пожнивної культури, можна зробити висновки, що запропонований проект окупиться протягом 2,09 років, з бюджетом 821,6 тис. грн. та можливістю отримання прибутку у розмірі 2785 тис. грн. \pm 0,01 %, що свідчить про низький рівень ризику проекту.

10. В результаті реалізації запропонованих напрямків покращання процесу виробничого менеджменту ФГ «ЯРИНА-2014» в 2021 році передбачається отримання прибутку на 365,4 тис.грн більше, ніж у 2019 році. Темпи зростання виручки від реалізації є вищими за темпи зростання загальних витрат. При цьому рівень рентабельності має зрости на 5,6 відсоткових пункти і становитиме у 2021 році 33,6%.

Таким чином, з метою вдосконалення виробничого менеджменту ФГ «ЯРИНА-2014» на підставі проведених розрахунків доцільно розглянути стратегію впровадження нової технології щодо повторних посівів ячменю озимого та сої як пожнивної культури. За рахунок застосування бобових культур, відповідно, доступних форм азоту, фосфору і калію буде підвищуватись родючість ґрунту, покращиться його фітосанітарний стан, що позитивно позначиться на отриманні високої врожайності культур та забезпечить економічний ефект виробничої діяльності досліджуваного підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчиков О. О., Гуца О. М. Візуальне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до керування підприємством. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. № 3 (101), Т.1. С. 92–95.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 783 с.
3. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2015. № 17/1. С. 55–60.
4. Бабич. А., Бабич-Побережна А. Соя – стратегічна культура світового землеробства ХХІ століття. // *Пропозиція*. 2006. №6. С.44-46.
5. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : підручник. Київ: Вид. «Знання», КОО, 2002. 284 с.
6. Бачурін Д. А., Рибінцев Є. В. Перспективи розвитку сільського господарства України у контексті ефективності менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. Ч. 1. 2(2). С. 53-59.
7. Белых Л. П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия : учебн. пособие для вузов. Москва,2001. 399 с.
8. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х.Ф. Бин- нер ; пер. с нем. – М. : Альпина Паблишерз, 2012. 282 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2007. 528 с.
10. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2018. Вип. 17. С. 173-180.

11. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html> (дата звернення 05.11.2020).
12. Бусигін А.В. Підприємництво: початковий курс: підручник. Київ, Незалежний інститут підприємництва, 2002. 134 с.
13. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.
14. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *БІЗНЕСІНФОРМ*, №11. 2014. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf> (дата звернення 05.11.2020).
15. Васильєва Н.К. Методи оптимізації в економіці: практичний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДАУ. 2009. 132 с.
16. Войнов І. В., Пудовкіна С. Г., Телегін О. І. Моделювання економічних систем і процесів. Досвід побудови ARIS-моделей: монографія. Вид. ЮУрГУ, 2002. 392 с.
17. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. *Сталий розвиток економіки*. № 4. 2015. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2015_50/statti/24.pd. (дата звернення 10.11.2020).
18. Вострякова, В.І. Впровадження Lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №9. С.102-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_9_12 (дата звернення 09.11.2020).
19. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київ : Лібра, 2007. 712 с.
20. Гаркавий. В. Н. Статистика: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 2005. 267 с.

21. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : [збірник наукових праць]. Львів : Львівська політехніка, 2019. С. 135–138.
22. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.
23. Горбонос Ф.В., Черевно Г.В., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: навч. посібник. 3-тє вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.
24. Грязнов Д., Заболотников Ю. Система управління бизнес-процессами как элемент процессного подхода к управлению бизнесом. *Intelligent Enterprise*. 2008. № 4. С. 12-15.
25. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес - процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. (дата звернення 02.11.2020).
26. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>. (дата звернення 06.11.2020).
27. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2018. С.130-133.
28. ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю. Вимоги. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955 (дата звернення 10.11.2020).
29. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов : учебное пособие / В. В. Ефимов. Ульяновск : УЛГТУ, 2005. 84 с.
30. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВРУ, [№ 465-IX від 16.01.2020](#), ВВР, 2020, № 30,

ст.206} URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення 10.11.2020).

31. Казакова І.В., Кондратюк Н.В. Ефективність виробництва сої та розвиток ринку соєвих продуктів в Україні у світі. *Ефективна економіка*. №5. 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4070> (дата звернення 12.11.2020).

32. Ковалев С.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов *Консультант директора*. 2005. № 7. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>. (дата звернення 15.11.2020).

33. Коваль П. В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією «ощадного виробництва». *Економіка АПК*. 2012. № 5. URL: <http://www.analytic.logis.biz.ua/publications/atc/36-art13>. (дата звернення 11.11.2020).

34. Ковальчук І. В., Косарева Т. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Економіка АПК*. 2005. № 7. С.86–94.

35. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. URL: <http://www.elitarium.ru>. (дата звернення 10.11.2020).

36. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. // *Вісник Сумського державного університету / Серія : Економіка*. 2015. № 3. С. 126 – 136.

37. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 30. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rpei/2015_30/Moroz.pdf (дата звернення 07.11.2020).

38. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон. Полт НТУ*. №3 (40). 2018. С. 93-98.

39. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69.

40. Корнева М.Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. *Вісник Донбаської державної машино - будівної академії*. 2008. № 3 (14). URL: <http://www.elitarium.ru>. (дата звернення 15.11.2020).
41. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 21(118). С. 30–32.
42. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ : «Академвидав», 2003. 414 с.
43. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, №2, Т.2. С.64-68.
44. Кулябов Д. С., Королькова А.В. Введение в формальные методы описания бизнес-процессов: Учеб. Пособие. М.: РУДН, 2008. 173 с.
45. Кучер Л.Ю. Економічна ефективність вирощування пожнивної сої. *Агробізнес. Сьогодні*. 2016. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ahronomiia-sohodni/item/640-ekonomichna-efektyvnist-vyroshchuvannia-pozhnyvnoi-soi.html> (дата звернення 10.11.2020).
46. Ліпич Л., Ющишина Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2009. № 16. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agrar-univer/Zem/2009/files/09llgae.pdf> (дата звернення 16.11.2020).
47. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Національний університет біоресурсів і природокористування України*. URL: <http://nubip.edu.ua>. (дата звернення 03.11.2020).
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: навч. Посібник. Київ : Дело, 1998. 701 с.
49. Михайлов В.Г., Стрихар А.Е., Щербина О.З. Основы технологии выращивания сои : навч. посібник. Київ : ВП “Едельвейс”, 2012. 24 с.

50. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_6_20 (дата звернення 08.11.2020).
51. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 550 с.
52. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи. *Наукова періодика*. 2014. С. 140–149.
53. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ* 2019. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2019/11_0/295_302.pdf. (дата звернення 10.11.2020).
54. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2013. С. 109-113
55. Ойхман, Е. Г., Попов Є.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии: учебник. М. : Финансы и статистика, 1997. 336 с.
56. Павлова В.А. Управління бізнес-процесами підприємствами з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. URL: <http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2019-1/7.pdf> (дата звернення 04.11.2020).
57. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 131–138.
58. Петренко О., Македонський А. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві. *Аграрна економіка*. 2008. Т. 1, № 1–2. С.44–55.
59. Плешу Г., Шاپовал С., Фоменко Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної

діяльності. *Праці Одеського політехнічного університету*, 2009. Вип. 1 (31). С.193.

60. Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: РИА «Стандарты и качества», 2007. 240 с.

61. Репілевський Е.В. Економічна ефективність виробництва сої в ринкових умовах господарювання. *Наук. пр. Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. Вип. 2. Т. 2. 2011. С. 215–220.

62. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес – процес сов: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с.

63. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2018. №2(66). С. 104 – 109.

64. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. 2-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2002. 687 с.

65. Слепухина И.А. StartUp моделирования бизнес-процессов (универсальная модель предприятия. URL: <http://www.finexcons.ru/press-center> (дата звернення 13.11.2020).

66. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: підруч. для студ. ВИЗ. Київ : Професіонал, 2005. 414 с

67. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : «Каравела», 2003. 432 с.

68. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 25/7. С. 66-69.

69. Ткачук В. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 4, №1–4. С. 150–156.

70. Томаля Т. С. Ефективність бізнес-процесів підприємства як чинник зростання його ринкової вартості. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №5 (71). С. 139–147.

71. Федорчук А. Соєва орієнтація. AgroTimes : URL: http://www.agrotimes.net/journals/article/soeva_orientaciya. (дата звернення 03.11.2020).
72. Фоміна О. В. Управлінський облік за теорією обмежень. 2019. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2019/187.pdf>. (дата звернення 30.10.2020).
73. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация.; [пер. с англ.]. СПб. : Азбука; СПб. : БМикро, 2002. 328с.
74. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – [2-е изд.] – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
75. Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві (теорія, методологія, практика). — Т. 1: Теорія ціноутворення та технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур / За ред. П.Т. Саблука, Ю.Ф. Мельника, М.В. Зубця, В.Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 697 с.
76. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н.Дж. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. – 10-е изд. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1184 с.
77. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 769. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VNULPM_2018_769_20.pdf (дата звернення 26.10.2020).
78. Чинник А.К. Моделювання бізнес-процесів як спосіб пошуку шляхів вдосконалення бізнес-діяльності. URL: http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/6999/soi_2014_2_49.pdf (дата звернення 28.10.2020).
79. Яроцький О. В., Стадник В. В. Можливості процесного підходу в управлінні ефективністю функціонування виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 1. Т. 1. 124 с.

ДОДАТКИ

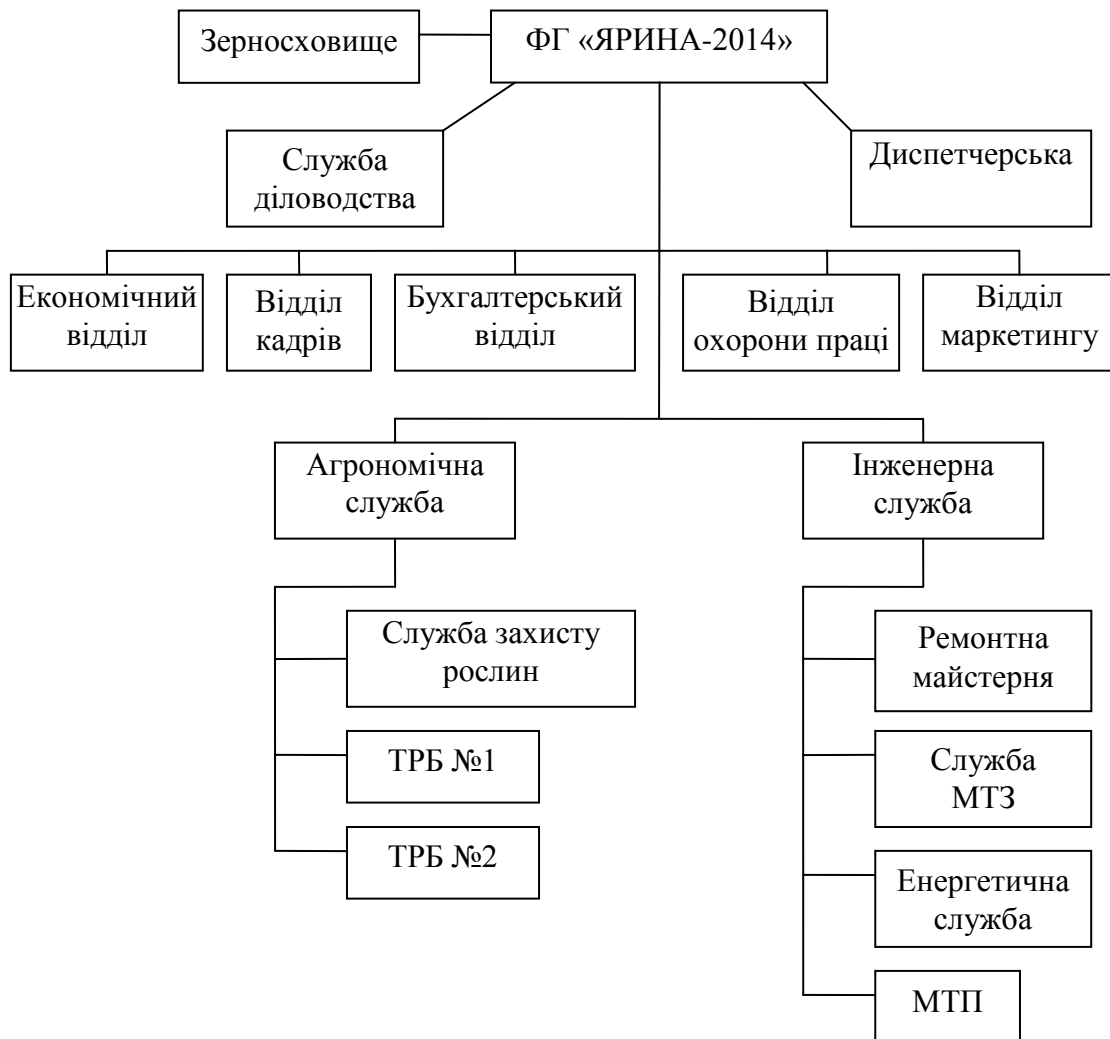


Рис. Схема організаційної структури ФГ «ЯРИНА-2014»

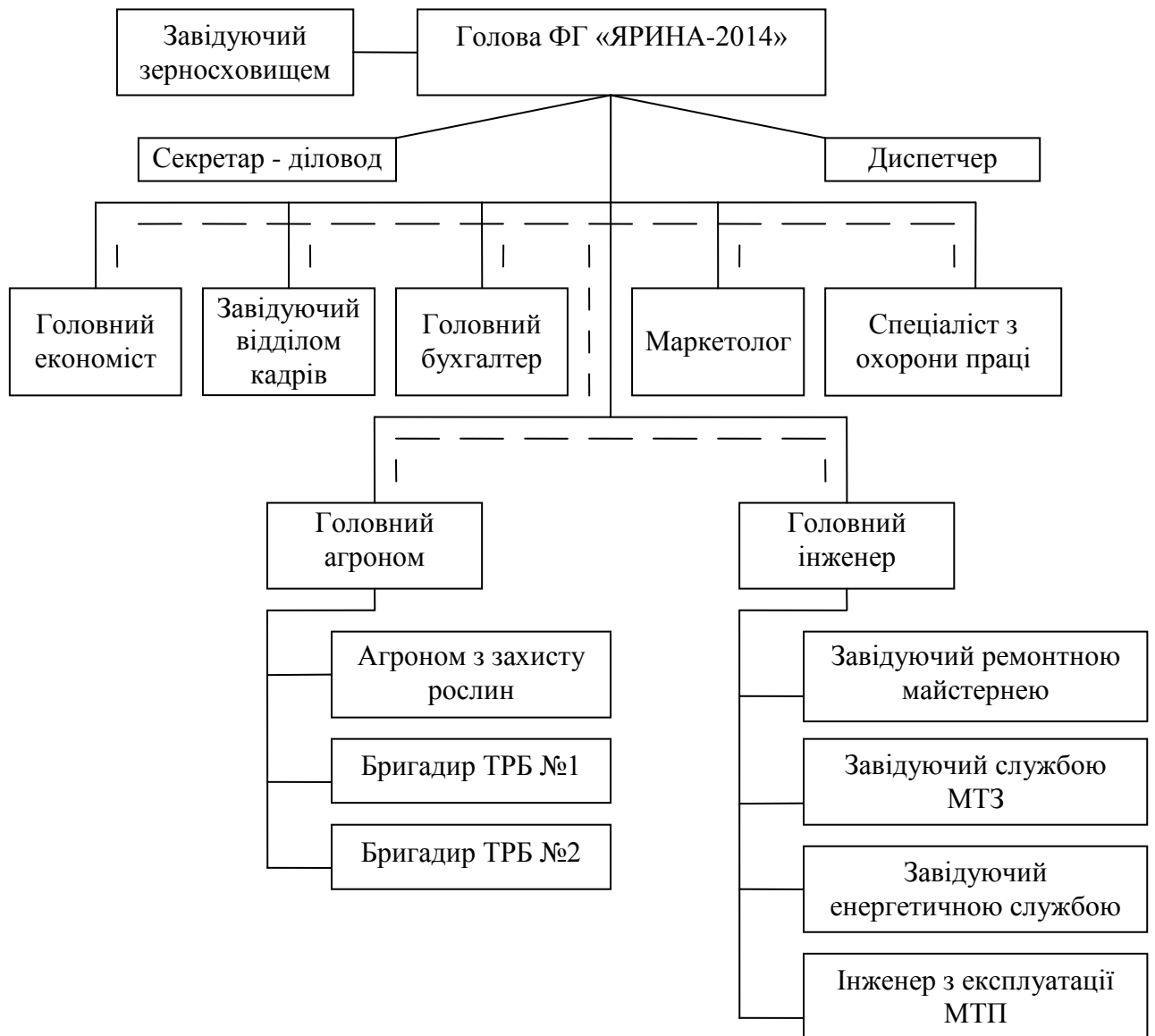


Рис. Схема структури управління ФГ «ЯРИНА-2014»

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

Складові конкурентоспроможності	ФГ «ЯРИНА-2014»	ФГ «Чайка»	ФГ «Ксена»	ФГ «Деметра»
1. Продукт:				
- якість	5	5	4	4
- технічні параметри	4	4	4	4
- унікальність	5	4	4	4
- надійність	4	4	4	4
2. Ціна:				
- розмір реалізаційної ціни	4	5	4	4
- терміни платежів	4	4	4	4
- умови кредитування	4	5	4	4
3. Канали розподілу:				
- розвиток системи оптових посередників	3	4	3	2
- кваліфікація збутового персоналу	3	4	4	3
- охоплення ринку	4	4	4	3
- розвиток складських приміщень	4	5	5	4
- система управління запасами	4	4	4	4
- система транспортування продукції	4	5	4	3
4. Система комунікацій:				
- розвиток реклами та інших маркетингових комунікацій	3	3	3	2
- презентації продукції, участь у виставках	3	4	3	2
- система стимулювання збуту	3	3	3	2
Загальна кількість балів	61	66	61	54

Додаток Г

Матриця економіко-математичного моделювання задачі з оптимізації виробничих витрат ФГ "ЯРИНА-2014"									
Змінні									
	x1	x2	x3	x4	x5				
Значення	174.00	77.00	10.00	132.00	94.00				
Цільова функція	22.1	23.7	20.4	27.4	24.1	11756.50			
Обмеження по площі ріллі	1					174.00	>=		40
Обмеження по мін./макс. трудових ресурсах		1				77.00	>=		28
Обмеження по мін./макс. виробничих витратах			1			10.00	<=		48
Обмеження по мін./макс. витратах праці				1		132.00	<=		10
Обмеження по мін./макс. обсягах внесення азотних добрив					1	94.00	>=		24
Обмеження по мін. річному підвищенні продуктивності праці	-0.02	-0.05	-0.03	0	0.02	0.00	>=		0
Обмеження по макс. використанню бюджету коштів	20.45	17.25	29.58	24.54	21.52	10444.51	<=		7000
Обмеження по невід'ємних значеннях змінних	1					174.00	>=		0
Обмеження по невід'ємних значеннях змінних		1				77.00	>=		0
Обмеження по невід'ємних значеннях змінних			1			10.00	>=		0
Обмеження по невід'ємних значеннях змінних				1		132.00	>=		0
Обмеження по невід'ємних значеннях змінних					1	94.00	>=		0