

**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
« ____ » _____ 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Демченко В.Ю.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Савенко О.А.

Дніпро – 2021

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «11» листопада 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	Листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2020- Грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Студент

_____ (підпис)

Демченко В.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Савенко О.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства»

Дипломна робота магістра: 98 с., 9 рис., 32 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає процес управління бізнесом на основі процесного підходу в фермерському господарстві «Теліпко» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження стали теоретичні та практичні питання удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Метою дипломної роботи є вивчення та удосконалення механізму забезпечення ефективного менеджменту бізнес-процесів організації в мінливому ринковому середовищі, а також розробка пропозицій продуктивних змін на прикладі фермерського господарства «Теліпко» Дніпровського району Дніпропетровської області

Методи дослідження. Рішення визначених завдань здійснено завдяки використанню системи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема дослідження проводилися з застосуванням економіко-статистичного, розрахунково-конструктивного, графічного, абстрактно-логічного, порівняння, а також методу експертних оцінок.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення удосконалення системи управління бізнес-процесами в господарстві на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність фермерського господарства «Теліпко» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент, бізнес-процеси, виробнича діяльність, стратегія, інжиніринг, системи бізнесу, інтеграція, економічний стан, матеріальне забезпечення.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Менеджмент, бизнес процессы, производственная деятельность, стратегия, инжиниринг, системы бизнеса, интеграция, экономическое состояние, материальное обеспечение.

KEYWORDS

Management, business processes, production activities, strategy, engineering, business systems, integration, economic status, logistics.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та основні категорії процесно - орієнтованого управління бізнесом.....	10
1.2. Методологічні аспекти процесного підходу в управлінні бізнесом.....	17
1.3. . Стратегічне управління бізнес-процесами	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ГОСПОДАРСТВА..	33
2.1. Організаційно - економічна характеристика ФГ «Теліпко»	33
2.2. Оцінка результатів діяльності та факторів впливу на ефективність.....	43
2.3. Дослідження ефективності управління бізнес-процесами фермерського господарства.....	51
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГОСПОДАРСТВІ	62
3.1. Удосконалення стратегічного управління ефективністю бізнес процесів .	62
3.2. Проектування процесно - орієнтованої організаційної структури господарства.....	77
3.3. Економічна ефективності від запропонованих заходів	85
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Економічні та політичні зміни, що відбуваються в нашій країні, націлені на розв'язок важливих завдань підвищення ефективності економіки в цілому та агропромислового секторі зокрема. В той же час вимагають вирішення велика кількість теоретичних і практичних завдань розвитку підприємництва та бізнесу.

В нинішніх умовах функціонування перед суб'єктами господарювання різних форм власності постає ключове завдання - нарощування рівня конкурентоздатності та економічної стабільності. Покращення рівня стабільності економічного стану організації пов'язане безпосередньо зі стратегічними і тактичними завданнями. В сучасних, більшою частиною кризових умовах розвитку економіки, основними тактичними завданнями являються: зменшення неплатоспроможності підприємства; стабілізація економіки; трансформація стратегії керування для прискорення економічного та соціального процвітання.

Нарощування масштабності економік провідних країн світу, трансформаційні зміни в сучасних технологіях, підвищення конкурентних ставок в ринковому середовищі, все частіше підштовхують управлінців до втілення нових підходів в керівництві підприємствами. На даний період часу, домінантне застосування функціональних принципів в управлінні не дозволяє належним чином здійснювати реакції на відповідні корекції ринкових факторів, так як націлене перш за все на реалізацію короткострокових цілей, що сповільнює інноваційні зміни, не дає повноцінної можливості отримання інформації, а відповідно ускладнює координацію виробничих, маркетингових та інших процесів підприємства.

В останні роки більшість економічно розвинених країн світу обирають курс на поступове дистанціювання від функціональних принципів управління та наближення до процесних, що зміщує концентрацію уваги саме на процесах, які відбуваються в організації, і націлені на поліпшення якості продукції,

виконання робіт, надання послуг та задоволення запитів покупця в цілому. Вони відбуваються на всіх етапах виробництва товарів, охоплюють всі підрозділи та націлені на економічний результат - одержання прибутку. Таким чином, в основному фокусі уваги перебуває керування бізнес-процесами організації.

Всі питання особливо актуальні для продуктивної діяльності та розвитку аграрних підприємств. Результативне керування процесом бізнесу в сфері АПК дозволяє підприємством не тільки отримати позитивний баланс в умовах підвищеної конкуренції, а і суттєво зменшити операційні витрати ти на виробництво та реалізацію готової продукції, забезпечуючи прибутковість. Оскільки в нашій державі ще домінує є використання функціональних підходів над процесними, на нашу думку має сенс проводити аналітичні дослідження та запроваджувати керування бізнес-процесами на основі інжинірингу в сфері агробізнесу.

Дослідженням питань теорії і практики удосконалення менеджменту організації на основі процесного підходу присвячена велика кількість наукових праць відомих закордонних і вітчизняних вчених, таких як М.Хаммер, Д. Брімсон, Б. Андерсен, М. Робсон М., В. Андрієнко, Л. Балабанова, О. Білорус, А. Воронкова, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Тридід, Т. Мізерна та інші.

Метою магістерської дипломної роботи є вивчення та удосконалення механізму забезпечення ефективного менеджменту бізнес-процесів організації в мінливому ринковому середовищі, а також розробка пропозицій продуктивних змін в умовах функціонування конкретного підприємства.

В роботі для досягнення мети розв'язувались такі задачі:

- дослідження теоретичних аспектів менеджменту бізнес-процесів підприємства;
- проведення загального економічного аналізу функціонування фермерського господарства «Теліпко» за останні роки;
- оцінка результати функціонування та фактори впливу на ефективність діяльності господарства;

- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження стали теоретичні та практичні питання удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає процес управління бізнесом на основі процесного підходу в фермерському господарстві «Теліпко» Дніпровського (Царичанського) району Дніпропетровської області.

Основними методами досліджень, які були використані в дипломній роботі є наступні: монографічний, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, графічний, абстрактно-логічний, порівняння, кореляційно-регресійний та факторний аналіз, методи планування проектування та ін.

Елементами наукової новизни в магістерській дипломній роботі являється перенесення певних відомих знань з удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів на нові об'єкти в операційній діяльності сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення отриманих результатів відбивається у розширенні можливості для системного удосконалення менеджменту бізнес-процесів в аграрній сфері. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані в практичній діяльності інших фермерських господарств.

Апробація результатів досліджень проведених в дипломній роботі. Наукові аспекти ключових результатів досліджень та їх практична реалізація обговорювалися на науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», м. Дніпро, 2021р.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних літературних джерел та додатки. Основний зміст дипломної роботи викладено на 98 сторінці. Дипломна робота містить 32 таблиці, 9 рисунків та 2 додатки. Список використаних літературних джерел включає 60 найменування.

Інформаційною базою досліджень дипломної роботи виступає розглянута та опрацьована наукова та навчально-методична література по темі процесно - орієнтованого управління, матеріали річної фінансово-господарської звітності фермерського господарства «Теліпко», статут підприємства, статистична звітність, літературні джерела та ресурси Інтернет, періодичних, закони України та нормативно-правові акти і таке інше.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні категорії процесно - орієнтованого управління бізнесом

Управління являє собою направлену координацію загального процесу відтворення, що охоплює, як управління персоналом, так і матеріалами, фінансами та іншими ресурсами. Це ключова складова бажаної системи організації колективної праці персоналу, технічних та технологічних систем.

Створення найкращих умов реалізації генеральної мети (місії) організації, вважається головним завданням управління. Тому управління або менеджмент ставить за мету перш за все наділити персонал можливостями для спільних дій через встановлення певних цільових завдань, надання ресурсів, оптимальної структури підприємства, запровадження потрібних навчань і кваліфікаційного зростання. Управління чи менеджмент має створити умови для процвітання організації поряд з покращенням добробуту всіх членів колективу.

Необхідність менеджменту, як методу реалізації соціально-економічних завдань, відображається не в тому, що він являє найкращу теорію доцільних рішень, а в тому, що він забезпечує потрібні організаційні складові, удосконалення практичних знань і вмінь.

Організація, чи підприємство становить цілісну систему, всередині якої відбувається велика кількість різноманітних, але взаємозв'язаних процесів, що власними змінами визначають характеристики системи в цілому. В той же час вони збуджують наступний ланцюжок подій, які перебувають в логічно поступовому ланцюзі процесу. Використовувані в процесі ресурси трансформуються і набувають інших властивостей та форм.

Процеси, які відбуваються у внутрішній системі організації - це поступові та послідовні ланцюжки окремих видів робіт, що взаємопов'язані один з одним, і за рахунок яких визначають загальний стан всієї функціональної системи.

Будь-яка система володіє характерними тільки їй властивостями, реакцією на керівництво, власними параметрами допустимих відхилень від плану, власну можливість відповідати на вплив різного характеру. Це веде до необхідності застосування певних принципів в процесі керування операційною системою, зокрема: системного, функціонального, ситуаційного тощо.

Принцип процесного підходу в керуванні системами набуває все ширшого застосування. Його ключовою перевагою являється концентрація на замовнику товару або послуг, що надаються підприємством. Принцип процесного підходу - це умовна характеристика загальної діяльності підприємства, як комплексу взаємопов'язаних процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі організації і досягають мети її створення.

Застосування процесних принципів керівництва організацією має за мету достеменне пізнання суті бізнес-процесу. Термін - бізнес-процес, який хоч до цього часу і не одержав офіційного трактування, використовується особливо часто.

У широкому сенсі під поняттям бізнес-процес розглядають "систематизовану послідовність робіт з реалізації певного виду функцій на кожному етапі життєвого циклу об'єкту розгляду".

Великий вклад в наукову теорію розгляду бізнес-процесів здійснили такі дослідники-науковці як Томас Девенпорт та Джеймс Шорт. Відповідна до їх наукових досліджень, бізнес-процес доцільно розглядати як комплекс системно взаємопов'язаних функцій, що реалізуються для досягнення конкретного результату бізнес-діяльності - (виходу). В інших працях науковців, які націлені на створення та раціоналізацію інноваційних бізнес-процесів можна зустріти і більш детальні тлумачення, наприклад - бізнес-процес розглядається як окрема

група функцій, створених і систематизованих для виробництва певних товарів (робіт чи послуг) для визначених покупців чи ринку в цілому. Також бізнес-процес розглядається і як систематизований комплекс дій, що можливо оцінити, та що утворений з перспективою виготовлення конкретного товару для споживача чи ринку.

На нашу думку, особливої уваги заслуговує тлумачення бізнес-процесів, які пропонують М.Портер та В.Міллар, що відбиває також теорію запропонованого дослідниками "ланцюга утворення вартості". З цієї точки зору, бізнес-процес - це сукупність певних функцій, що окреслюється параметрами входу і виходу та застосовують необхідні ресурси для забезпечення продукування певних цінностей (товарів чи послуг) для покупця.

Значним в науковому плані можна вважати внесок М. Портера з точки зору конкретизації граничних параметрів бізнес-процесів. Виходячи з цього границями бізнес-процесів є такі бізнес процедури, відповідно до підсумків реалізації яких застосовується ресурси та створюється додана вартість. Таким чином виходить, що кожна організація являється неповторною відповідно до комплексу бізнес-процесів, що його складають, так як специфіка роботи та велика кількість різноманітних факторів коригують границі поділу бізнес-процесів в кожному відповідному випадку. Ще одним значним підсумком його досліджень є обґрунтування відсутності можливості відокремити в практичній діяльності стандартизовані бізнес-процеси, що могли б відбуватись в будь-якому підприємстві. Бо всі організації є унікальними за своїми характеристиками, підсумками функціонування умови в яких вони діють та створенні цінностей.

Один з науковців, що займається вивченням бізнес-процесів В. Демінг пропонує розглядати їх як любі види функцій в діяльності підприємства. В той же час варто зазначити, що дане визначення можна вважати дуже загальним, а інколи навіть недоречним, так як не кожна функція в організації може являтися бізнес-процесом.

Відповідно до тлумачення Д. Харінгтона та К. Есселінга, бізнес-процес можна розглядати як логічний, послідовний та системний комплекс заходів, що використовує ресурси, генерує цінність та створює результат споживачеві. Вагомість наукових досліджень відображаються в тому, що вони створили ієрархічну модель бізнес-процесів, виділивши ключовий бізнес-процес (консолідує декілька функцій в межах єдиної організаційної системи), підпроцес (елемент головного процесу, що здійснює особливо роль в діяльності підприємства), захід (функції, що реалізуються в межах підпроцесу). Розгляд такої системи є загальним і не дозволяє чітко деталізувати суть окремо елементу системи бізнес-процесів, але характеризує їх ієрархію, що можна вважати ключовим аспектом розуміння принципів реалізації бізнес-процесів.

Окремі автори розглядають бізнес-процес як комплекс певних системних дій з виробництва продукції, необхідної споживачеві, ціна використання, якість і сервіс якої достатні для покупця.

Підводячи підсумки результатів здійсненого аналізу сутності поняття "бізнес-процес", в розвитку наукового сприйняття варто відзначити технічну та економічну спрямованість цієї категорії. В той же час, безпосередньо з точки зору економічного підходу можливо відзначити націленість на внутрішнє середовище (те що спрямоване на ефективність управління і створення керівних важелів) та на зовнішнє середовище (що сконцентровано на взаємозв'язку із факторами зовнішнього середовища та підвищенні гнучкості).

Таким чином, бізнес процесу можна вважати комплекс різноманітних функцій, в рамках яких як елементи входу застосовуються певні ресурси, а в кінцевому підсумку такої роботи, тобто на виході, формується товар, який має цінність для покупця.

Бізнес-процеси підприємства, як правило не мають однорідної структури. Фактично організаційна діяльність - це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, що реалізують визначені функції підприємства.

Бізнес-процеси характеризується такими ключовими особливостями:

- як правило мають внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- функціонують всередині підрозділів організації та поміж них, а також між окремими підприємствами;
- створені базуючись на методах виконання робіт, характерних для того чи іншого підприємства.

Найбільш розповсюджені кілька базових класифікації бізнес-процесів. Найбільш широко відомий в практиці управління розглядає такі:

1) бізнес-процеси, які створюють додаткову цінність товару (послуги); формують товар, що являє цінність для споживача, створюють такий результат і такі споживацькі якості, за які покупець хотів би платити; сконцентровані на одержанні доходів;

2) допоміжні бізнес-процеси, які націлені на забезпечення потрібними внутрішніми товарами та внутрішніми послугами для окремих функціональних сфер бізнесу; створюють умови для діяльності всієї інфраструктури підприємства.

3) бізнес процес розширеного відтворення, направлені на отримання доходів в довгостроковому плані і забезпечують не координацію поточного функціонування, а удосконалення функції підприємства в перспективі;

4) управлінські процеси, які направлені на керування раніше зазначеними групами.

Відповідно в будь-якій організації відбуваються бізнес-процеси, та як свідчить аналіз бізнесу, на даний час єдиної класифікації бізнес-процесів не існує.

Методики оптимізації бізнес-процесів відповідно до терміну реалізації глибинних трансформаційних змін, які відбувається з бізнес-процесами, можуть бути розподілені на дві групи. Відповідно до цього можуть бути виокремлені короткотермінові та довготермінові методики. (рис 1.1)

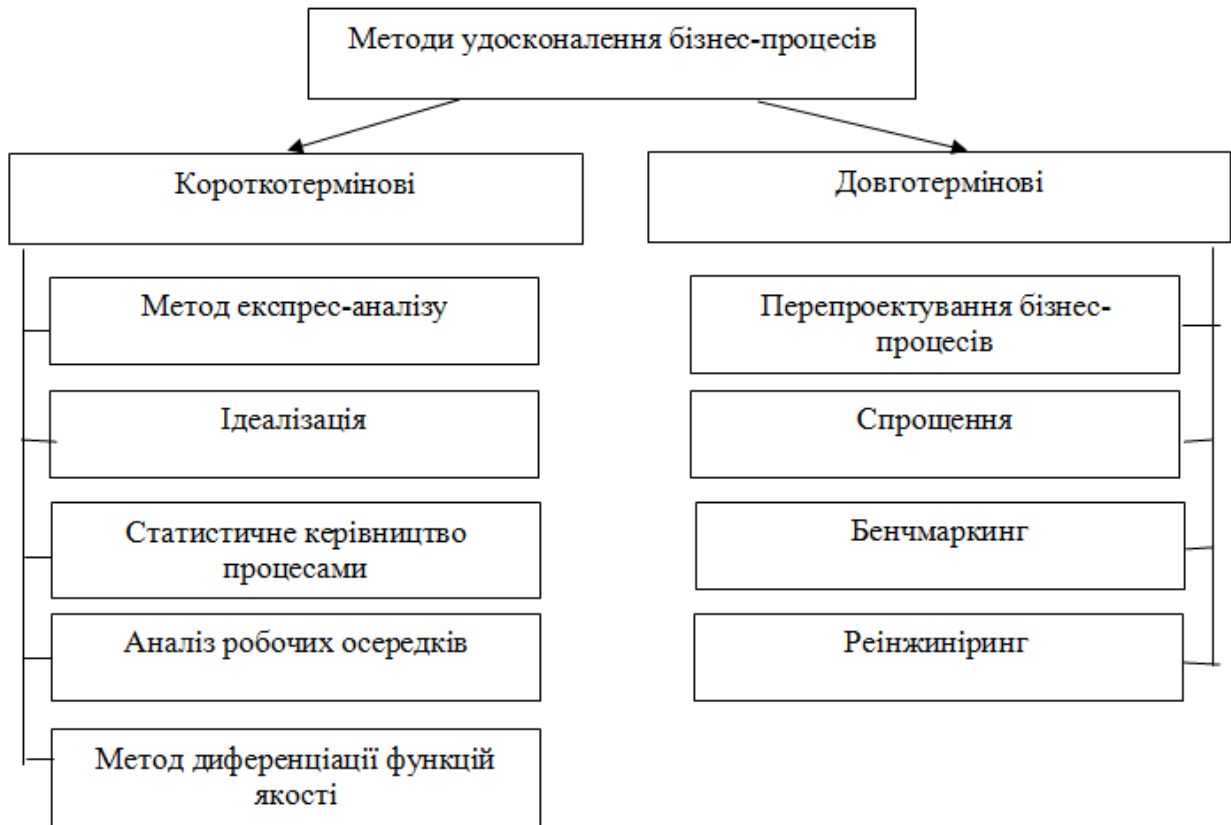


Рисунок 1.1 – **Методи удосконалення процесів бізнесу**

Методика експрес-аналізу базується на пошуці проблем, які можливі при виконанні деяких процесів бізнесу, виявленні і дослідженні доступних альтернативних рішень для окреслення проблемних частин та оперативного застосування дій щодо їх покращення. При використанні цього методу, як правило залучається колектив експертів з відповідних питань.

Ідеалізація бізнес-процесів, як метод, в основі якої покладено широко застосовуваний в межах системного підходу принцип ідеальної системи, що відображається в намаганнях розробити найкращі (ідеально вибудовані) процеси бізнесу. Як тільки вони будуть розроблені, доцільно виокремити ті елементи, які складно буде використати на практиці.

Ключовим завданням статистичного керівництва бізнес-процесами являється виділення факторів, які здійснюють вплив на його ефективність і класифікаційний поділ їх на дві окремі групи:

- фактори, які сприяють постійним змінам процесів в бізнесі;
- фактори, які сприяють періодичними змінами.

Метод диференціації функції якості дає змогу конкретизувати взаємозв'язки між запитами і способами їх реалізації та здійснювати дослідження виокремлених взаємозв'язків. Застосування методу здійснюється через створення окремої таблиці, що інколи називають "дім якості", в якій записуються підсумки досліджень тих чи інших бізнес-процесів. Аналіз функціональних ділянок відбивається в конкретному тлумаченні технологічних вимог для товару або послуги, що потрібні для внутрішнього чи зовнішнього користувача.

Говорячи про перепроєктування процесів бізнесу, як правило розглядається методика покращення, яка базується на дослідженні функціонуючих процесів бізнесу, що передбачає не можливість генерації абсолютно іншого варіанту конкретного бізнес-процесу, а адаптацію реального процесу до того стану, який найкраще відповідає місії та довгостроковим цілям організації.

Керівництво процесами бізнесу аграрних підприємств має певні особливості, які є похідними зі специфіки галузі, що відображається в кореляційній залежності від факторів природного впливу: видів ґрунтів, особливостей клімату, визначення видів виробництва які являються головними факторами в процесі розгляду ключових процесів бізнесу. За таких умов доцільно більше уваги надавати оперативному керівництву через наявність певних ризиків.

Потреба удосконалення керування процесами бізнесу створена як реакція на швидкоплинність змін факторів зовнішнього середовища, тому необхідно безперервно виконувати координуючі та превентивні дії по усуненню або зменшенню негативних чинників, а також нівелювання та буферизація постійних змін зовнішніх факторів. Відповідно, управлінський склад організацій, їх структурних підрозділів та служб, перш за все повинні зважати на динамічність ринкових змін і постійно перевіряти і порівнювати якість власних товарів з товарами конкурентів, постійно застосовувати сучасні науково-технічні досягнення в виробництві та управлінні.

Отже, керівництво процесами бізнесу в умовах динамічних перетворень в ринковому середовищі вимагає від управлінців - генераторів процесів, постійно діагностувати проблемні та неприбуткові процеси і виконувати їх якісні трансформації, базуючись на декомпозиції масштабних і складних процесів на менші або навпаки консолідуючи декілька дрібних процесів. Координатор процесу має змогу динамічно реагувати на запити в часі і створювати бізнес-процеси, які пристосовуються, заміщуючи за потреби застарілі, які не відповідають запитам покупців і не дають можливості отримання бажаних результатів.

1.2. Методологічні аспекти процесного підходу в управлінні бізнесом

Умови вдосконалення технологічного розвитку аграрної сфери виробництва в даний час диктують необхідність розробки і застосування нових систем управління. Однією з таких систем є процесно зорієнтований підхід, що являється фундаментом більшості сучасних методологій управління. Сьогодні в рамках функціонування сільськогосподарських організацій ще не виробилося певне розуміння процесного управління і можливості його реалізації на практиці на увазі складної специфіки аграрного виробництва.

Загальна методика застосування процесно - орієнтованих підходів до управління бізнес-процесами в сільськогосподарському підприємстві включає чотири послідовно виконуваних основних блоків:

- діагностика сільськогосподарського підприємства;
- оцінка економічної ефективності застосування процесного підходу;
- проектування і впровадження системи процесів бізнесу;
- управління процесами бізнесу.

Однією з ключових переваг процесної моделі керування є її орієнтація на кінцевий результат – забезпечення побажань споживачів і підвищення ефективності функціонування організації.

Якщо керівництво підприємства не має головної мети і основних показників, що відображають ступінь її досягнення, то подальше впровадження процесного підходу втрачає сенс. Тому, на першому етапі діагностики перевіряється наявність у сільськогосподарського підприємства сформульованих цілей і завдань. При їх відсутності розробляється система цілепокладання, що включає узгоджене з керівництвом підприємства «дерево цілей» і систему збалансованих показників [6].

При розробленні цілей підприємства необхідно враховувати специфіку ринку сільськогосподарської продукції. Відомо, що цінність продукту для покупця визначається співвідношенням двох чинників: ціни та якості. Відмінною особливістю сільськогосподарської продукції є її стандартизованість за параметрами якості.

Інша принципова особливість полягає в тому, що сільськогосподарська продукція відноситься до товарів з нееластичним попитом за ціною. На формування ціни впливають багато факторів, у тому числі і глобального характеру. Таким чином, при випуску стандартизованої продукції в умовах сформованої системи ціноутворення, в якості пріоритетної мети сільськогосподарського підприємства може виступати підвищення економічної ефективності організації, через зменшення виробничих витрат, вдосконалення технологій, дбайливого використання ресурсів, в тому числі продукції власного виробництва.

На другому етапі оцінюється рівень диверсифікації сільськогосподарського підприємства, оскільки подальший алгоритм дій у підприємств з високим і низьким рівнем диверсифікації (або спеціалізованих) дещо відрізняється. Виконання наступних двох етапів методики (3-го і 4-го) націлене на обмеження (фільтрацію) видів економічної діяльності (далі – ВЕД) і, відповідно, груп продукції підприємства для першочергового впровадження процесної моделі управління. Роботи по впровадженню процесної моделі управління підприємством є трудомісткими, тривалими за часом виконання і

витратними [5]. У практиці управління вони, як правило, організаційно виділяються в окремий проект.

Впровадження комплексної моделі бізнес-процесів підприємства до свого завершення нерідко втрачає свою актуальність. Крім цього, у вітчизняній практиці не накопичено достатньо досвіду в системному описі і формалізації діяльності великих сільськогосподарських підприємств. Виходячи з цього, існує необхідність для першочергового впровадження процесного управління виділити, детально описати і реорганізувати 20% процесів, які дають 80% ефекту підприємства.

На третьому етапі проводиться аналіз структури ВЕД сільськогосподарського підприємства. Основне завдання даного етапу – визначити найбільш «вагомі» зони господарської діяльності для першочергової постановки процесного підходу в управлінні. В цілому, аналізується вартісна структура обсягів виробництва (реалізації) продукції. Для виділення ВЕД доцільно скористатися запропонованою нами класифікацією технологічних систем першого рівня:

- рослинництво (включаючи вирощування кормових культур);
- переробка продукції рослинництва (без виробництва грубих, соковитих і концентрованих кормів);
- кормовиробництво;
- тваринництво;
- переробка продукції тваринництва.

Завдання четвертого етапу – визначення найбільш прибуткових товарів в розрізі «відібраних» для постановки процесного управління ВЕД. Для цього доцільно використовувати Принцип Парето: визначити 20% найменувань груп продукції, що дають 80% прибутку по відповідних видах діяльності. Форми річної звітності сільськогосподарських організацій дозволяють виконати дані розрахунки.

На наступному, п'ятому етапі методики, яким завершується діагностика підприємства, необхідно визначити приналежність бізнес-процесів за обраними

групами продукції до виробничого або інвестиційного циклу. Якщо тривалість технологічного процесу виходить за межі одного року, і якщо процес пов'язаний з вирощуванням певного виду сільськогосподарських культур і тварин, що відносяться до категорії необоротних активів, то даний технологічний процес за своїми характеристиками є інвестиційним циклом, до якого можна застосувати методи проектного, а не процесного управління. До моменту прийняття рішення про впровадження процесного підходу до управління, господарська ситуація на підприємстві може складатися по-різному[15]. Тому, після визначення груп продукції для постановки процесного управління, необхідно визначити в якій стадії: виробничого або інвестиційного циклу знаходиться технологічний процес.

Шостий етап методики визначає склад і взаємозв'язки бізнес-процесів на основі ланцюгів створення цінностей, і є основою як для оцінки економічної ефективності впровадження процесного підходу на підприємстві (наступний етап), так і безпосередньо для моделювання бізнес-процесів (8 етап методики).

Ланцюг створення цінності (далі – ЛСЦ) складається із сукупності взаємодіючих процесів, загальним результатом виконання яких є вироблений продукт для кінцевого споживача (зовнішнього або внутрішнього). ЛСЦ має наскрізний і системоутворюючий характер. На підставі діючого на підприємстві ланцюга послідовних виробничих і технологічних процесів, ЛСЦ об'єднує постачальників, покупців (одержувачів) готової продукції, управлінські та підтримуючі процеси для досягнення однієї мети – створення продукту відповідної якості і вартості. ЛСЦ, по суті, є своєрідним «скелетом» або «опорною конструкцією» для подальшого формування системи бізнес-процесів підприємства. На даному етапі методики можна обмежитися визначенням бізнес-процесів на першому і другому рівнях з прив'язкою до групи продукції (якщо технологічні процеси однотипні) або до конкретного виду продукції (рис.1.2).

На наступному, восьмому етапі методики проводиться оцінка економічної ефективності проекту з впровадження процесно-орієнтованого

управління технологічними процесами сільськогосподарського підприємства. Перед проведенням реальних змін на підприємстві, доцільно провести оцінку економічної ефективності даних інвестицій, а потім приймати остаточне рішення щодо впровадження процесно - орієнтованого управління[24].

Для вирішення цього завдання можна використовувати спеціалізований програмний продукт Prime Expert вітчизняних розробників, дозволяє провести імітаційне динамічне процесно - орієнтоване моделювання діяльності підприємства.

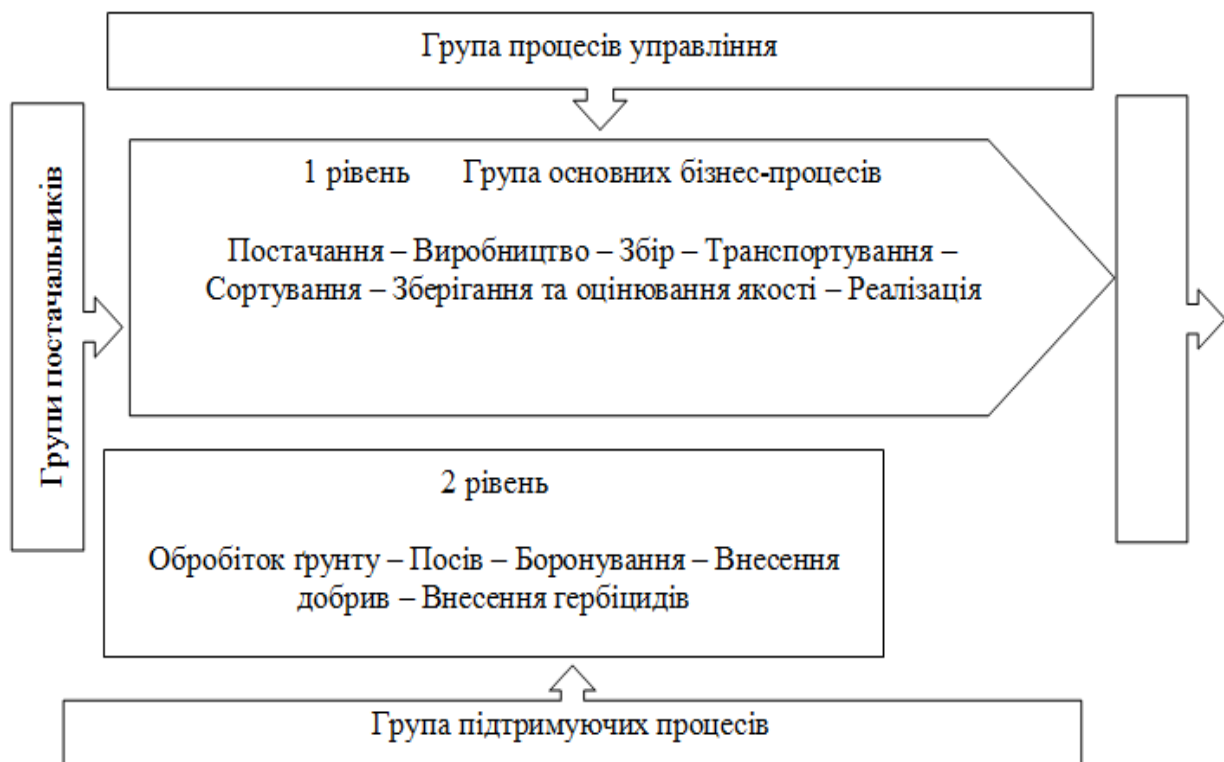


Рисунок 1.2–Схема груп бізнес-процесів в рамках ланцюга створення цінності на прикладі озимої пшениці

Порядок формування імітаційної моделі бізнес-процесів наступний:

- 1) отримані на попередньому етапі методики бізнес-процеси в рамках ЛСЦ груп продукції відображаються на карті процесів Prime Expert;
- 2) визначається ресурсне оточення бізнес-процесів з кількісними і вартісними параметрами;

3) відповідні витрати підприємства послідовно розносяться по ресурсам, операціям і продуктам бізнес-процесів. Застосування методики Activity based costing на рівні моделювання дозволяє більш точно визначити вартість продукції;

4) формалізуються процеси постачання і збуту в розрізі контрагентів з параметрами кількості, вартості та оплати придбаних ТМЦ та реалізованої продукції;

5) поетапно формується план інвестицій.

На восьмому етапі методики здійснюється деталізоване моделювання бізнес-процесів з використанням різних методологій і нотацій графічного функціонального і об'єктного моделювання: сімейство IDEF, DFD, SADT, ERD, STD. Даний етап є одним з найбільш трудомістких в методиці і вимагає від виконавців високої кваліфікації.

На дев'ятому етапі здійснюється адаптація існуючої організаційної структури підприємства до процесного управління. Основне завдання – забезпечити безперешкодне виконання і взаємодія бізнес-процесів в рамках встановлених параметрів і характеристик. При виконанні даного етапу встановлюються власники і кордони бізнес-процесів, формуються міжфункціональні блок-схеми процесів, визначаються центри відповідальності (місця виникнення витрат, центри доходів, центри прибутку). Також уточнюється існуюча організаційна структура підприємства і посадові обов'язки співробітників з метою усунення зон безвідповідальності і зон перетину відповідальності і можливих бар'єрів на шляху бізнес-процесів.

Документуванню бізнес-процесів присвячений десятий етап методики. Система документів має ієрархічну структуру. На верхньому рівні розробляються політика підприємства, що визначає основні принципи дії сільськогосподарського підприємства в певних функціональних областях діяльності (наприклад – технічна політика, політика у сфері агро- і зоотехнологій, політика управлінського та бухгалтерського обліку, політика в сфері управління персоналом тощо)[15]. Далі розробляються положення –

документи, що визначають загальні методи роботи і порядок дій для широких груп процесів (наприклад – положення про організаційну структуру, положення про управління проектами, положення про преміювання співробітників і т. д.).

На наступному рівні розробляються регламенти бізнес-процесів, що визначають методи порядок виконання бізнес-процесів, порядок управління бізнес-процесами, вимоги до ресурсів, необхідних для виконання бізнес-процесів. Наприклад, регламент узгодження замовлення клієнта, регламент оцінки якості зерна, регламент обслуговування заявок на витрати механізованих ланок тощо. Далі формуються інструкції – документи, що визначають методи і порядок роботи виконавців в певних процесах. Наприклад, інструкція з перевірки заявок на витрати. На найнижчому рівні розробляються посадові обов'язки – документи, що визначають функції і область відповідальності співробітників.

На одинадцятому етапі здійснюється розробка системи показників бізнес-процесів і методики постановки управлінського обліку. Багаторівнева система показників результативності, ефективності, продуктивності і якості повинна відображати як діяльність підприємства в цілому, так і основних видів економічної діяльності (технологічних систем), функціональних служб, виробничих підрозділів, основних бізнес-процесів, міжфункціональних і наскрізних бізнес-процесів, персоналу.

На наступному – дванадцятому етапі запропонованої методики організовується інформаційний супровід процесного підходу в управлінні бізнес-процесами в сільськогосподарському підприємстві. Більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств в господарській практиці використовують фрагментарну або «клаптикову» автоматизацію управління та обліку, яка не в змозі забезпечити цілісну інформацію про діяльність мережі бізнес-процесів.

Тринадцятий і чотирнадцятий етапи методики відповідають двом контурами управління бізнес-процесами: оперативного управління і

вдосконалення. Управління та вдосконалення бізнес-процесами здійснюється за відомим циклу Демінга – Шухарта PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act») – планування – виконання – перевірка – вплив[58, с. 98-99].

З метою планування кількісних та вартісних показників бізнес-процесів на першому (верхньому) рівні, поряд із існуючими методиками, доцільно використовувати вказаний вище програмний продукт Prime Expert, що дозволяє провести варіантні розрахунки і вибрати оптимальні значення показників. Статистичний аналіз дозволяє виявити існуючі помилки в потоці даних бізнес-процесу шляхом побудови різноманітних «маршрутів тестування». Даний метод описує стану самих бізнес-процесів, елементів організаційної структури, окремих функцій і ресурсів.

Сучасний аналітичний інструментарій дозволяє не тільки провести аналіз показників бізнес-процесів, але виробити алгоритми їх вдосконалення. Наприклад, при використанні методу динамічного аналізу на основі мереж Петрі формується статистична функціональна модель бізнес-процесів, а потім «програються» різні сценарії за рахунок зміни її вартісних, тимчасових, поведінкових характеристик.

В основі сучасних механізмів BPM-менеджменту лежить сукупність методів і підходів щодо вдосконалення бізнес-процесів, до яких відносяться:

1. Шість сигм – спрямована на всемірне підвищення ефективності, надійності та споживчої цінності товарів і послуг;
2. TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю і заохочення дій співробітників, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів і зниження витрат;
3. BPR (Business Process Reengineering) – реінжиніринг бізнес-процесів.

Особливий інтерес представляє комплексний підхід до вдосконалення процесів – ТОП, що має інструментарій повного опису бізнес-процесів підприємства за допомогою чотирирівневої моделі графів. Дана методика дозволяє розглянути діяльність компанії з різних сторін, описуючи

інформаційні об'єкти, операції, функції і бізнес-процеси. ТОП являє собою сукупність методів, моделей і програмних засобів з управління циклом реорганізації бізнес-процесів, включаючи аналіз і виявлення «вузьких місць» і вироблення аргументованих пропозицій щодо вдосконалення процесів.

1.3. Стратегічне управління бізнес-процесами

Сучасне швидкоплинне ринкове середовище підштовхує організації шукати нові, оптимальні шляхи підвищення конкурентоздатності та прогресивного розвитку, а також особливе місце відводити формуванню стратегій управління бізнес-процесами.

Ключові стратегічні результати, одержані в підсумку здійсненого аналізу економічного стану організації, мають включати і найкращі шляхи майбутнього розвитку організації.

Організація може мати велику кількість різноманітних стратегій, в той же час всі вони повинні базуватись, як правило, на чотирьох стратегічних законах, таких як:

1. Межі розширеного зростання організації
2. Динаміка росту
3. Згортання ділової активності
4. Комбінація раніше зазначених явищ

Розглядаючи кожен стратегічний елемент, окреслимо їх ключові характеристики.

Так, межі розширеного зростання являються альтернативою, яку застосовує більшість організацій. Для таких стратегій властиве визначення мети, в залежності від рівня на якому знаходяться виробничі бізнес-процеси, збалансованої з врахуванням економічних параметрів. Підприємства часто обирають цей альтернативний напрямок розвитку, так як на їх думку він являється найпростішим, достатньо гнучким і має найменший ступінь ризику.

Такий алгоритм дій використовують як в розвинутих і висококонкурентних підприємствах, так і в підприємствах із сталою, частково застарілою, технологією, задоволених ключовими параметрами власної системи господарювання.

Динаміка росту - це стратегічна альтернатива, яка реалізується через суттєві періодичні підвищення короткотермінових і довготермінових цілей понад рівень вимірників базового року. Вона також використовується достатньо широко. Її часто сповідують управлінці, які прагнуть до диверсифікації власного виробництва, щоб мати можливість покинути окремі ринки, що знаходяться у стагнуючому стані.

В слабкій організації відсутність позитивної динаміки навіть може спричинити банкрутство, а в класичних сферах відсутність позитивної результативності чи помилки в диверсифікації інколи спричиняють відмирання ринків і повну втрату доходів.

Окремі управлінці схильні вважати, що стрімка короткотермінова позитивна динаміка є гарним результатом, але це може виявитись і початком розпаду окремих бізнес-процесів або ж організації взагалі (в цьому випадку на першому етапі відбувається швидкий підйом, після цього стагнація і розпад).

Зростання може носити як зовнішній так і внутрішній характер. Внутрішня динаміка зростання може бути описана збільшенням номенклатури товарів і масовим їх виробництвом. Зовнішнє зростання характеризується опосередкованим відображенням в інших сферах у вигляді вертикальної чи горизонтальної динаміки.

Динамічне зростання може сприяти утворенню корпорацій чи їх об'єднань, тобто асоціюванню підприємств у несуміжних сферах виробництва.

Альтернативу - згортання ділової активності управлінці обирають дуже рідко, характеризуючи її як стратегію останньої надії. Ієрархічні цілі тут формуються як нижче досягнуті в попередньому в минулому, згортання тут може трактуватися як реальний шлях оптимізації та трансформації виробництва. В межах такої альтернативи розглядається декілька варіантів:

- повна ліквідація;
- відокремлення непотрібного;
- згортання і зміна орієнтації (реінжиніринг).

При повній ліквідації її найчастіше здійснюється абсолютний розпродаж матеріальних ресурсів і активи підприємства (беручи за основну ціль - розрахунки з кредиторами).

Відокремлення непотрібного. Інколи організації мають думку що доцільно в певній ситуації скоротити деякі свої структурні підрозділи чи функціональні види діяльності. Також ж можливий варіант реалізації підприємства для розрахунку по берегам і Отримання коштів для використання більш вигідних оборудках.

Згортання і зміна орієнтації (реінжиніринг). При довготривалих простою більшість організацій намагаються зменшити частину своїх функцій з метою підвищити дохід, тобто на початковому етапі організації потерпає від втрат, А пізніше має можливість швидкого нарощування доходів через зменшення обсягу операцій до осені і рентабельного рівня.

До такої стратегії повертається в тих випадках, Коли результати діяльності організації мають постійну негативну тенденцію,ю при економічних негараздах або ж хоча б для порятунку підприємства.

Остання активність (Комбінація) є стратегією якої скоріш за все скористаються масштабні організації, які активно функціонують в багатьох галузях економіки. Ця стратегія являє собою комбінацію будь-яких з раніше перелічених стратегій.

Обрання стратегії для організації як правило розподіляють на три основні етапи:

- створення стратегії;
- підготовка;
- дослідження.

На початковому етапі, згідно зі статичними цілями управлінського аналізу, обирається доцільна стратегія. При цьому важливо ти згенерувати

максимально велику кількість одноманітних стратегій, для забезпечення належної альтернативи і не втратити потенційно найліпший вибір.

На наступному етапі проводяться удосконалення, встановлюється відповідність стратегій цілям підприємства, великої кількості стратегій створюється спільна.

Третій етап відповідає за конкретизацією відповідної стратегії необхідним змістом.

Заключною аналітичною ціллю є отримання стратегічних підсумків для створення стратегічного плану майбутньої діяльності. В цьому випадку необхідно розробити консолідовані висновки за підсумками всіх попередніх етапів досліджень, сформулювати загальну уяву про стан підприємства в майбутньому та визначити з чим варто працювати при створені чи розвитку стратегії.

Результат будь-якої організації полягає в навичках і вмінні досліджувати ринок та від того наскільки чітко і продумана стратегія була обрана.

Далі розглянемо чотири рівні стратегій, що дозволяють наглядно уявити функції, які залежать від стратегічного планування і управління.

1. Корпоративна стратегія - це узагальнений комплекс управління для багатоміжклатурної організації. Така стратегія розповсюджується на всю організацію, включаючи всі ключові напрямки функціонування. Вона охоплює функції, виходячи з затвердження власних позицій в різних сферах, і принципів, що застосовуються для управління діяльністю організації.

Глибинне розуміння корпоративної стратегії відбивається в тому, як багатофункціональна організація слідує власним діловим теоріям в різних сферах, а також у функціях ах-ах і принципах, направлених на покращення функціонування визначених груп організацій. Це стратегія може охоплювати самі різні господарські служби, включно з тими які мають низькі доходи чи перебувають в економічно не цікавих сферах. Також стратегія розподіляє інвестиційні уподобання і шляхи застосування корпоративних ресурсів найбільш вигідні галузі.

Ця пріоритетна стратегія формується менеджерами вищої ланки управління, тому вони і відповідають за захування інформації і побажань, що надходить від управлінців низової Ланки. Ключові стратегічні питання досліджуються розглядаються Радою директорів.

2. Ділова стратегія спрямована на формування і укріплення конкурентоздатної довготермінової позиції організації на ринку. Ця стратегія включає всі заходи і дії, дії які менеджмент вважає за необхідність застосовувати різноманітні фактори ризику в тому числі конкуренцію, демографічні чинники, побажання споживачів, зміни в законодавстві та інші впливові фактори зовнішнього середовища.

Вдалі ділові стратегії в більшості націлені на підвищення професіоналізму в ключових напрямках функціонування організації, який вважають запорукою втілення наукових досягнень, сучасних технологій, розширення потужностей, реалізації, надання сервісних послуг споживачам і всього від чого залежить конкурентоздатність виробництва, збуту, тощо.

Менеджер відповідає за реалізацію стратегічних функцій, затверджених менеджерами вищої ланки, а у разі необхідності він повинен доповідати вищому керівництву про певні зміни, невиконання планових параметрів та необхідність удосконалення стратегії.

3. Значення функціональної стратегії відображається в обґрунтуванні ділової стратегії і конкурентоздатності організації. Відповідно, стратегія функціонування в операційній діяльності є планом виробництва, який включає всі потрібні міри для підтримки ділової стратегії і слідує операційним цілям та місії організації.

Основна відповідальність за створення функціональної стратегії, як правило ввіряється менеджерам структурних підрозділів. Під час реалізації стратегії менеджер підрозділу функціонує в безпосередній взаємодії з заступниками а також узгоджує ключові питання з керівниками інших структурних підрозділів.

4. Стратегія виробництва. Така стратегія ще більше конкретизує стратегічну направленість в ініціативах і принципах управління основними центрами розподілу під час вирішення щоденних питань, які володіють стратегічними характеристиками (реклама, постачання, запаси, тощо.)

Стратегії виробництва, не дивлячись на невеликі перспективи охоплення поряд зі стратегіями вищого рівня, удосконалюють реалізацію бізнес-процесів і закінчують загальний цикл бізнес-планування організації.

Відповідальність за створення відповідної категорії стратегій покладається на менеджерів середньої ланки управління, думка яких повинна бути врахована менеджерами вищестоящого рівня.

На думку Н.В. Бутенко комплексний план дій організації повинен бути спрямований на забезпечення покупців таким продуктом, який вони сприймають як найвищу цінність, незважаючи на те, чи це буде відмінний товар з невисокою вартістю, чи кращий товар, за покупку якого конкурентам платять більше. Тому ключовим питанням в дослідженні стратегічного управління є такі аспекти, які націлені на досягнення чи завоювання організацією конкурентних переваг.

Важлива трансформація економічних, соціальних і науково-технічних принципів функціонування аграрних підприємств значно вплинули на корекцію вимог до управління з метою адаптування до умов зовнішнього середовища. Загострення конкурентної боротьби на гарних ринках в світовому економічному просторі, зниження темпів економічного зростання потребують зміни в операційній діяльності. Для чого стала мало лише закупівлі сучасної техніки, прогресивних технологій та результатів наукового аналізу. Саме це дозволяє зрозуміти той факт, що різновид активність розвитку організацій є найпоширенішою формою накопичення капіталу.

До того часу, доки організація отримує доходи застосовуючи можливості однієї сфери (галузі), немає потреби застосовувати різновекторну економічну політику чи диверсифікуватись.

В той же час зі зниженням динаміки росту потенціалу, доцільною буде стратегія реалізації агресивної політики для підвищення обсягу охоплення ринку чи диверсифікація бізнес-процесів та перерієнтування на інші галузі. Обрання даної альтернативи повинно відповісти на питання - за рахунок чого і в якому обсязі диверсифікувати виробництво. Адже організація має змогу часто диверсифікуватись як у подібну, так і в абсолютно нову для нього сферу, при цьому, як у невеликих так і у значних масштабах, свою діяльність в одну або декілька нових напрямки функціонування чи и у багато різноманітних, але таких, які мають невеликі масштаби.

Спрогнозувати шляхи і цілі, відповідно до яких буде диверсифікувати виробництво, повинна корпоративна стратегія, відображається в конкретному плані дій організації її на ринку, на цілину на розвиток всіх його функціональних аспектів для зменшення ризиків непродуктивних втрат.

Стратегія з диверсифікації має включати створення нових видів товарів разом з розширенням своїх позицій на нових ринках. Відповідна стратегія дозволяє отримувати дохід і стабільно функціонувати організації в перспективі.

Висновки до розділу 1

1. На даний період часу застосування процесних принципів і підходів спонукає менеджмент організацій приділяти увагу синхронізації дій між членів бізнес-процесів, так як відсутність конкретних правил і ризику втрачається час, інформація, капітал та знижується ефективність. Суті і складу процесів бізнесу є запорукою ефективного керівництва організацією, так як керівництво в такому випадку спрямовується на конкретний результат. Домінуюча більшість науковців та дослідників сутності процесів бізнесу в економіці описують підсумки їх роботи ти продуктивністю виробництва товарів і послуг, в той же час це не обов'язково є завданням реалізації бізнес-процесів. Остаточним

завданням процесів бізнесу її створення споживацької вартості, яка відповідатиме запитам споживача(реалізовуватиме побажання клієнта) за нижчу ну ніж у конкурентів ціну, чи кращу якість.

2. Методологія процесного підходу управління бізнес процесами в сільському господарстві полягає в розробці раціонального взаємозв'язку елементів кожної з підсистем на основі комплексного підходу, що включає в себе принципи ситуаційного і процесного: процес раціонального управління персоналом, процес раціонального управління логістичної ланцюгом постачання, процес раціонального управління на кожній стадії виробництва продукції, процес раціонального управління в системі збуту.

3. Щоб отримати прибуток, підприємство повинно аналізувати середовище, у якому воно функціонує. Для цього необхідно застосовувати стратегічне планування та прогнозування, що дозволяє передбачити стан організації в майбутньому та дає змогу побачити наявні проблеми і засноване на дослідженні виробничо-господарської діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Теліпка»

Першим кроком аналізу підприємства, що дозволяє оцінити його ресурсний потенціал у загальному, є його загальна економічна характеристика. Фермерське господарство «Теліпка» було засноване в 2005 році. Підприємство має таку юридичну адресу: 51220, Україна, Дніпропетровська область, Дніпровський (Царичанський) район, смт.Царичанка, вул. Шевченка, 142.

Головною метою та видом господарської діяльності фермерського господарства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур з метою отримання прибутку. ФГ «Теліпка» реалізує свою продукцію та надає послуги приватним особам і оптовим покупцям в Дніпропетровській, Харківській, Донецькій та Запорізькій областях..

Фермерське господарство «Теліпка» здійснює свою діяльність на підставі Статуту та Колективного договору. Статутом регулюються форми і засоби господарської діяльності, порядок формування його майна, розподілу прибутків, відшкодування збитків, а також інші питання діяльності господарства. Трудова діяльність здійснюється власником самостійно, а також громадянами яких залучив власник підприємства на основі трудових договорів, договорів підряду або контракту. Організаційна структура в ФГ «Теліпка» є лінійно-функціональною (Додаток А). В основу її створення покладено штатний принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації.

Оперативне керівництво підприємством здійснюється через реалізацію рішень в поточних умовах. Відповідно тут визначаються перспективні завдання чи управлінські рішення, створюється календарі оперативних планів, змінні та денні норми, виконується координація та стимулювання їх реалізації,

здійснюється моніторинг і вивчення їх результатів, приймаються управлінські рішення відносно майбутніх перспектив, розробляються рішення для запобігання та корекції відхилення від планів в процесі функціонування.

Перш за все, фермерське господарство займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Отже, існує необхідність здійснити дослідження структури і землезабезпеченості земельних угідь ФГ «Теліпко» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура та землезабезпеченість земельних угідь ФГ «Теліпко»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Загальна земельна площа, га	2042	2490	2824	2824	2870	140,55
в т.ч. с.-г. угіддя, га	2000	2450	2778	2778	2830	141,50
з них: рілля, га	2000	2450	2778	2778	2830	141,50
Інші угіддя	42	40	46	46	40	95,24
Кількість робітників, осіб	60	62	68	72	70	116,67
Припадає на 1 працівника с.-г. угідь, га	33,33	39,52	40,85	38,58	40,43	121,30
ріллі	33,33	39,52	40,85	38,58	40,43	121,30

Виходячи з даних табл. 2.1, за період 2016-2020 рр. загальна земельна площа господарства збільшилась на 828 га (41 %). Відповідно збільшилась площа с.-г. угідь та ріллі на 42 %. Показник землезабезпеченості в 2020 році є завеликим відносно статистичних даних і становить 40,43 га с.-г. угідь від розрахунку на 1 робітника.

Раціональна структура посівних площ повинна в значній мірі впливати на підвищення урожайності сільськогосподарських культур, загальну продуктивність ріллі, на зміцнення економіки господарства. Структуру та динаміку посівних площ в ФГ «Теліпко» проаналізуємо згідно з даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка посівної площі ФГ «Теліпко»

Культура	2016 р.			2018 р.			2020 р.			2020 р. у % до 2016 р.		
	пло- ща, га	уро- сть, ц/га	вал. збір, ц	пло- ща, га	уро- сть, ц/га	вал. збір, ц	пло- ща, га	уро- сть, ц/га	вал. збір, ц	пло- ща, га	уро- сть, ц/га	вал. збі р,ц
Озима пшениця	880	38,2	33616	1028	42,6	43786,8	1105	49,5	54633,2	125	130	163
Яра пшениця	-	-	-	167	27,5	4583,7	198	37,1	7349,5	119	135	160
Кукурудза на зерно	380	33,9	12882	639	39,9	25493,7	594	41,6	24722,9	156	123	192
Соняшник	320	18,4	5888	389	24,3	9450,8	311	26,4	8218,3	97	144	140
Цукровий буряк	-	-	-	139	399	55407,2	113	458	51868,2	81	115	94
Ярий ячмінь	240	31,1	7464	250	30,5	7625,6	283	32,1	9084,3	118	103	122
Гречка	180	10,9	1962	167	11,1	1850,1	226	12,8	2897,9	126	117	148
Всього	2000	-	61812	2778	-	148198	2830	-	158774	142	-	257

Аналіз структури та динаміки посівної площі показує постійні зміни в структурі посівної площі. Продукція озимої пшениці займає провідне місце серед інших вирощуваних культур, її посівна площа збільшилась з 880 га до 1105 га (25 %), однак частка у загальній посівній площі зменшилась на 5 %. Це зменшення частки вирощування озимої пшениці викликано розширенням асортименту. Протягом періоду урожайність мала неритмічну тенденцію до збільшення, однак в цілому вона характеризується середніми значеннями по Дніпропетровській області. Можна зробити висновок, що спеціалізація господарства – зерновиробництво.

В сільському господарстві трудові ресурси є одними з найнеобхідніших ресурсів для забезпечення ефективності процесу виробництва. Аналізу рівня забезпеченості та використання трудових ресурсів ФГ «Теліпко» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів в ФГ «Теліпко»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	60	62	68	72	70	116,67
Затрати праці – всього, тис. люд.-год.	96,72	97,84	101,68	102,92	110,56	114,31
Трудозабезпеченість, осіб	3	3	2	3	2	82,45
Відпрацьовано одним робітником за рік – всього, в люд.-год.	1612,00	1578,06	1495,29	1429,44	1579,43	97,98
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	115,50	119,35	130,90	138,60	134,75	116,67
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,84	0,82	0,78	0,74	0,82	-0,02 п.
Валова продукція, тис. грн.	14197,04	18456,20	20301,80	22332,00	31798,40	223,98
Рівень річної продуктивності праці: вироблено продукції за 1 люд.-год., грн.	146,78	188,64	199,66	216,98	287,61	195,94
вироблено продукції на 1 середньорічного працівника за рік, тис. грн.	236,62	297,68	298,56	310,17	454,26	191,98

За даними, які зазначено в таблиці 2.3 в період який був обраний для досліджень сталося підвищення результату практично всіх показників, в тому числі достатності та застосування трудових ресурсів. За умови зростання обсягу площі сільськогосподарських угідь та підвищення врожайності культивованих культур, обсяг валової продукції зріс на 124 відсотки. Але, коефіцієнт застосування фонду часу роботи зменшився на 0,02 в.п. Він говорить про недостатнє застосування робочого часу.

Керівництво потрібно раціоналізувати кадровий склад. Відповідно, стан показника забезпеченості і використання людських ресурсів вФГ «Теліпко» є незадовільним та потребує негайних змін.

Для розрахунку параметрів продуктивності праці в сільському господарстві використовують низку економічних показників. Це спричинено

особливостями даної сфери і, перш за все, розбіжністю робочого періоду з періодом виробництва. Проведемо дослідження натуральних показників продуктивності праці в ФГ «Теліпко» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – **Натуральні показники продуктивності праці в ФГ «Теліпко»**

Показники	Вироблено продукції, тис. ц			Прямі витрати праці, тис люд/год			Продуктивність праці, ц / люд/год			
	2016 р.	2018 р.	2020 р.	2016 р.	2018 р.	2020 р.	2016 р.	2018 р.	2020 р.	%
Озима пшениця	21,4	33,7	35,9	27,1	29,0	26,0	0,79	1,16	1,38	174,7
Кукурудза на зерно	6,3	15,8	9,3	9,2	14,7	8,3	0,69	1,08	1,12	162,3
Соняшник	3,6	-	6,6	9,7	-	8,9	0,37	-	0,74	200,0
Цукровий буряк	-	41,9	82,9	-	4,1	6,6	-	10,2	12,6	137,0
Ярий ячмінь	1,8	2,9	4,8	2,4	3,1	5,5	0,75	0,94	0,87	116,0

Аналізуючи таблицю 2.4 можна відмітити, що показники продуктивності праці є дуже низькими. Дуже низький показник, що характеризує продуктивність праці, при вирощуванні соняшнику в 2020 р. складає лише 0,74ц/люд.-год, а також ярого ячменю – 0,87 ц/люд.-год. Головними причинами такої негативної тенденції стали надлишкова зайнятість, нераціональна організація виробництва. Однак в цілому по всіх культурах спостерігається тенденція до збільшення показників.

Проаналізуємо склад основних засобів в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – **Структурний склад основних засобів ФГ «Теліпко»**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р
Будинки, споруди та передавальні пристрої, тис. грн.	7549,1	8492,5	9301,6	10225	10020	2470,9
Машини та обладнання, тис. грн.	3013,7	3369,4	5434,4	5130,5	5027,4	2016,7
Транспортні засоби, тис. грн.	2876,6	3025,5	3102,9	3274,9	3398,2	521,6
Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн.	1058,8	1297,6	1364,3	1419,8	1394,4	335,6
Всього основних засобів, тис. грн.	14498,2	16185	19203	20050	19840	5341,8

За період 2016-2020 рр. загальний розмір основних засобів зріс на 5341,8 тис. грн., що було в основному за рахунок збільшення таких елементів, як: споруди, будівлі, передавальні пристрої на 2470,9 тис. грн., машини та

обладнання на 2016,7 тис. грн., транспортні засоби на 521,6 тис. грн., інструменти, прилади, інвентар (меблі) на 335,6 тис. грн. В цілому, приріст необоротних активів свідчить про зміцнення економічного потенціалу фермерського господарства та його ваги на ринку.

Розглянемо показники якісного стану і руху основних засобів в табл. 2.6 з метою проаналізувати процес оновлення та вибуття з експлуатації основних фондів.

Таблиця 2.6 – Якісний стан та рух основних засобів в ФГ «Теліпко»

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення, тис. грн (+/-)	2020 р. у % до 2016 р
Вартість осн. засобів на початок року, тис. грн.	13985,9	14498,2	16185	19203,2	20050,4	6064,5	143,36
Вартість осн. засобів на кінець року, тис. грн.	14498,2	16185	19203,2	20050,4	19840	5341,8	136,84
Вартість введених протягом року осн. засобів, тис. грн.	548,9	1718,1	3125,6	988,8	156,7	-392,2	28,55
Вартість виведених протягом року осн. засобів, тис. грн.	36,6	31,3	107,4	141,6	367,1	330,50	1003,01
Сума нарахованого зносу, тис. грн.	5115,0	5589,0	5987,0	6258,0	6115,2	1000,20	119,55
Коефіцієнт зносу на початок року	0,37	0,39	0,37	0,33	0,30	–	83,39
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,35	0,35	0,31	0,31	0,31	–	87,36
Коефіцієнт придатності	0,63	0,61	0,63	0,67	0,70	–	109,58
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,11	0,16	0,05	0,01	–	20,86
Коефіцієнт вибуття	0,003	0,002	0,007	0,007	0,018	–	699,63
Коефіцієнт приросту	0,037	0,116	0,186	0,044	0,01	–	28,65

Аналіз якісного стану та руху основних засобів показує, що вартість основних засобів прямолінійно збільшується, в останньому році вона збільшилась на 5341,8 тис. грн. Знос основних засобів є помірним та складає 31

%. Результати аналізу технічного стану і руху основних засобів служать інформаційною базою про впровадження нової техніки, модернізації наявних технічних засобів, введення в дію нових об'єктів. В цілому, динаміка показників руху основних фондів є позитивна, однак існує необхідність в оновленні основних фондів для більш продуктивного виробництва.

Для визначення показників ефективності використання основних засобів побудуємо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Ефективність використання основних фондів

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	14242,1	15341,6	17694,1	19626,8	19945,2	140,04
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	60	62	68	72	70	116,67
Площа с.-г. угідь, га	2000	2450	2778	2778	2830	141,50
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн.	14197,04	18456,20	20301,80	22332,00	31798,40	223,98
Фондооснащеність, тис. грн	7,12	6,26	6,37	7,07	7,05	98,97
Фондоозброєність, грн.	237,37	247,45	260,21	272,59	284,93	120,04
Фондовіддача, грн.	1,00	1,20	1,15	1,14	1,59	159,93
Фондомісткість, грн.	1,00	0,83	0,87	0,88	0,63	62,53

Слід відзначити, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 40,04 %, ці відбулось за рахунок придбання нової с-г техніки. Крім того, однією з причин збільшення фондоозброєності на 20,04 % є переоцінка основних засобів. Зниження фондооснащеності на 1,03 % характеризує зменшення рівня інтенсивності виробництва. Зростання фондовіддачі веде до відносного скорочення потреби підприємства в засобах праці, тобто до відносної економії основних фондів на 59,93 %. Це є позитивною тенденцією для забезпечення ефективності використання основних фондів.

Крім того, проведемо аналіз структури оборотних активів за їх окремими видами, а дані розрахунків відобразимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та обсяг оборотних активів, тис. грн.

Показники	2016 р.		2018 р.		2020 р.		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%
Виробничі запаси	412,09	21,7	449,24	19,4	898,67	22,3	+486,58	218,1
Незавершене виробництво	279,16	14,7	280,2	12,1	451,35	11,2	+172,19	161,7
Готова продукція	993,2	52,3	1315,3 1	56,8	2212,4 2	54,9	+1219,2 2	222,8
Дебіторська заборгованість юридичних осіб	72,16	3,8	90,31	3,9	124,93	3,1	+52,77	173,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39,88	2,1	43,99	1,9	67,63	1,7	+27,75	169,6
ГКЕ в національній валюті	102,55	5,4	136,63	5,9	274,03	6,8	+171,48	267,2
Всього	1899,04	100	2315,68	100	4029,9	100	2130,86	212,2

З таблиці 2.8 видно, що загальна сума оборотних активів за рік збільшилася на 2130,4 тис. грн. або на 112 %. При цьому збільшилась частка готової продукції на 3 % та грошових коштів на 2 % у структурі активів підприємства. Це свідчить про розширення виробництва у досліджуваному підприємстві. Зменшення дебіторської заборгованості та збільшення швидко ліквідних активів призводить до збільшення ліквідності підприємства, отже є позитивною тенденцією зміни і надає можливості керівництву використовувати ліквідні активи для провадження нових проектів або удосконалення старих.

Асортиментна політика будь-якого підприємства направлена на встановлення зв'язку між вимогами ринку і можливостями підприємства. При плануванні асортименту керівництво підприємства вирішує питання, пов'язані з пріоритетами у структурі виробництва, кількості продукції, методах

просування на ринок і засобах подолання конкуренції, та проблеми оптимізації використання ресурсів і оптимізації доходу. Структура товарної продукції фермерського господарства зображена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура товарної продукції ФГ «Теліпко»

Вид продукції	Структура товарної продукції, тис. грн			2020 р. у % до 2016 р	Структура товарної продукції, %			Відхи- лення +/-
	2016 р.	2018 р.	2020 р.		2016 р.	2018 р.	2020 р.	
Озима пшениця	8311,31	10285,59	19851,30	238,85	50,3	37,1	51,0	0,7
Кукурудза на зерно	4097,82	5877,48	5843,28	142,59	24,8	21,2	15,0	-9,8
Соняшник	2759,42	5101,21	5410,00	196,06	16,7	18,4	13,9	-2,8
Ярий ячмінь	991,41	2661,50	2935,90	296,13	6	9,6	7,5	1,5
Яра пшениця	-	1386,20	2024,75	146,07	-	5	5,2	0,2
Цукровий буряк	-	1885,23	1775,03	94,15	-	6,8	4,6	-2,2
Гречка	363,52	526,76	1101,10	302,90	2,2	1,9	2,8	0,6
Всього	16523,47	27723,95	38941,36	235,67	100	100	100	-

Аналіз товарної продукції показує, що вартість товарної продукції ФГ «Теліпко» збільшилась майже 2,5 рази. Це збільшення зумовлено збільшенням цін на продукцію, зростанням посівної площі, а також зростанням споживчого попиту на продукцію озимої пшениці (138,85 %), кукурудзи на зерно (43,59 %), соняшнику (96,06 %), ярої пшениці (46,07 %). Однак, продаж цукрового буряку зменшився на 5,85 %, це зумовлено скороченням площі посіву культури, а також недосконаліми умовами виробництва цукрового буряку в рамках досліджуваного підприємства. Найбільш питому вагу в структурі товарної продукції займає продукція озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ярого ячменю та соняшнику.

Виробничо-господарська діяльність кожної організації залежить від використання сировини, допоміжних матеріалів, електроенергії, нарахування оплати праці, відрахуванням до фондів різноманітних податків та інших

обов'язкових затрат і відрахувань. Проаналізуємо структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ФГ «Теліпко» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ФГ «Теліпко» за досліджуваний період

Витрати	Основне виробництво (рослинництво)						2020 р. у % до 2016 р	
	2016 р.		2018 р.		2020 р.		+/- тис. грн	%
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Оплата праці	2063,2	17,6	2961,8	16,6	4645,8	19,1	2582,6	225,2
Соц. відрахування	350,7	3,0	503,5	2,8	789,8	3,3	439,1	225,2
Матеріальні витрати всього	8606,6	73,6	13403,8	75,0	17650,6	72,7	9044	205,1
в т. ч.: – насіння	1893,4	22,0	3082,8	23,0	6577,2	37,3	4683,8	347,4
– добрива	1385,6	16,1	2359	17,6	1771,2	10,0	385,6	127,8
– гербіциди	877,8	10,2	1635,2	12,2	1417,8	8,0	540	161,5
– електроенергія	636,8	7,4	1045,6	7,8	1229,8	7,0	593	193,1
– нафтопродукти	2220,6	25,8	3042,6	22,7	2536	14,4	315,4	114,2
– паливо	964	11,2	1849,8	13,8	2606,4	14,8	1642,4	270,4
– запчастини	628,4	7,3	388,8	2,9	1282,8	7,3	654,4	204,1
– інші	-	-	-	-	229,4	1,3	229,4	100,0
Амортизація	580	5,0	768,2	4,3	793,6	3,3	213,6	136,8
Інші витрати	95,8	0,8	233,8	1,3	389,2	1,6	293,4	406,3
Витрати всього	11696,3	100	17871,1	100	24269	100	12572,7	207,5

З даних таблиці 2.10 бачимо, що матеріальні витрати становлять найбільшу частину в структурі витрат в 2020 р., вони займають 72,7 % від загальних витрат. В структурі матеріальних витрат найбільш питому вагу складають витрати на насіння (37,3 %), палива (14,8 %), добрива (10 %) та гербіциди (8%). Незважаючи на те, що витрати на оплату незначно збільшились на 1,5 % вони знаходяться на низькому рівні, а отже негативно впливають на ефективність діяльності господарства.

Для наглядності побудуємо діаграму структури витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ФГ «Теліпко» в 2020 р. (рис. 2.1).

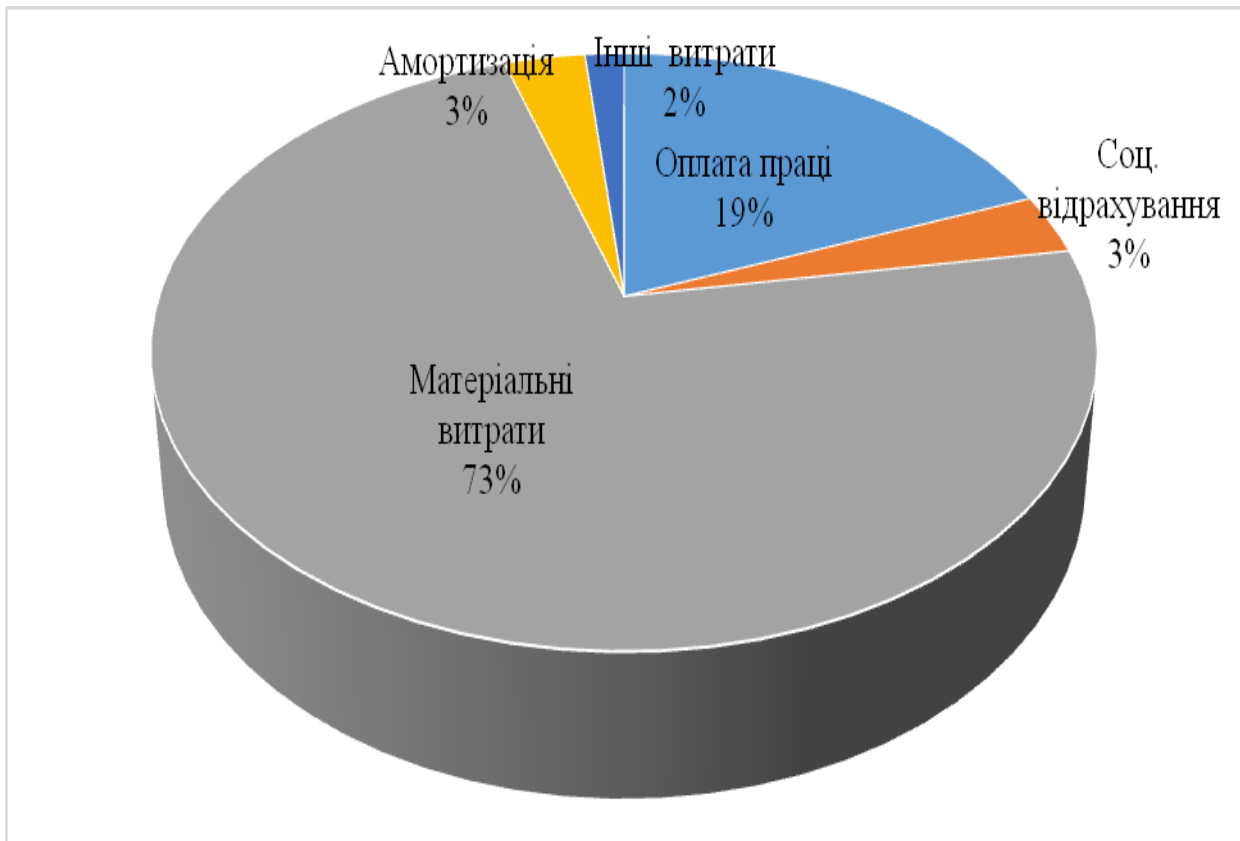


Рисунок. 2.1 – Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ФГ «Теліпко» в 2020 році

Управління витратами аграрних підприємств у нових економічних умовах повинно відтворювати реальну ефективність використання факторів виробництва і набуває іншого економічного змісту, який полягає в їх оптимізації та виявленні резервів зменшення.

2.2. Оцінка результатів діяльності та факторів впливу на ефективність

Аналіз підсумків економічної та фінансової діяльності підприємства безпосередньо корелює із управлінським аналізом, так як одержання прибутку-це один з найважливіших показників оцінювання управлінських рішень в галузі керування витратами, об'єми збуту, а також кінцевої оцінки

результативності господарського функціонування. Проаналізуємо рівень прибутків та рентабельності в ФГ «Теліпко» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз рівня прибутковості та рентабельності в ФГ

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	17623	22379	24723	26448,6	35478,2	201,3
Повна собівартість продукції, тис. грн.	13739	16351,8	19408,4	19232,4	26499,2	192,9
Прибуток, тис. грн.	3884	6027,2	5314,6	7216,2	8979	231,2
Рівень рентабельності, %	28,3	36,9	27,4	37,5	33,9	+ 5,6 в.п.
Рентабельність активів, %	24,1	32,9	26,6	33,4	37,5	+13,4 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	42,5	53	48,9	63,8	71,5	+29в.п.
Рентабельність продажів, %	22,0	26,9	21,5	27,3	25,3	+ 3,3 в.п.

Аналіз даних табл. 2.11 свідчить про значне зростання прибутку (вдвічі), це відбулось в наслідок зростання виручки від реалізації, що зумовлена збільшенням за рахунок підвищення цін на реалізацію продукції та збільшення площі с-г угідь в господарстві. Протягом досліджуваного періоду рівень рентабельності залишався нестабільним, але знаходився у позитивному діапазоні, в 2020 році порівняно з 2016 незначно зріс на 5,6 в.п. Збільшення рентабельності власного капіталу на 29 в.п. показує віддачу на вкладену гривню власного капіталу, максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінцям підприємства.

Динаміка структури та обсягу чистого прибутку проілюстрована в таблиці 2.12.

Фактором ефективності господарської діяльності організації являється прибуток. В спеціальній літературі науковцями багато уваги надають саме показникам, які здійснюють вплив на обсяги прибутку організації. Прибуток не тільки синхронізує всі аспекти функціонування організації, а й детально показує результат її діяльності: зменшення чи збільшення доходів, величину затрат, рівень використання ресурсів у виробничій діяльності, тощо..

Таблиця 2.12 – Структура та обсяги розподілу чистого прибутку

Показники	2016 р.		2018 р.		2020 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Фонд розвитку виробництва	2200,8	69,1	2937,3	67,4	5176,1	70,3	+2975,3	235,2
Резервний фонд	280,3	8,8	387,9	8,9	405	5,5	+124,7	144,5
Фонд доходів від розподілу прибутків, який належить до виплати членам господарства	563,7	17,7	828	19	1421	19,3	+857,3	252,1
Фонд соціальної сфери	92,4	2,9	109	2,5	176,7	2,4	+84,3	191,2
Фонд матеріального заохочення	47,7	1,5	74,1	1,7	162	2,2	+114,3	339,6
Сплата штрафних санкцій	-	-	21,7	0,5	22	0,3	+22	122
Чистий прибуток	3184,9	100	4358	100	7362,8	100	+4177,5	231,2

Аналіз структури та обсягів розподілу чистого прибутку свідчить про те, що підприємство приділяє достатньо уваги розвитку виробництва, фонд розвитку виробництва збільшився на 2975,3 тис. грн. Крім того, слід зазначити, що керівник господарства більше вкладає в виробничу діяльність ніж отримує додаткові вигоди для себе, це свідчить про наявність стратегії в господарстві та сприянню керівництва до розвитку. Отже, структура розподілу прибутку постійно змінюється в залежності від пріоритетів керівництва, але суми на відрахування збільшуються завдяки розширеному відтворенню.

З метою виявлення ключових факторів, які здійснюють вплив на обсяг доходів господарства, здійснимо аналіз кореляційних залежностей визначених показників діяльності господарства. З цією метою виконуємо аналіз кореляції і регресії та сформуємо економіко-математичну модель.

Для створення моделі візьмемо показник прибутковості господарства (у) як підсумковий показник та ряд відповідних незалежних перемінних:

- повна собівартість реалізованої продукції (x_1);
- середньорічна вартість основних фондів (x_2);
- чисельність персоналу (x_3).

Вказані показники досліджуються в динаміці за 2016-2020 рр.; для аналізу використовувалися середні показники за досліджуваний період (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – **Зведені дані для кореляційно – регресійного аналізу впливу факторів на прибуток в ФГ «Теліпка»**

Рік	Повна собівартість, тис. грн (x_1)	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн (x_2)	Чисельність персоналу, осіб (x_3)	Прибуток, тис. грн (у)
2016	13739	14242,05	60	3884,0
2017	16351,8	15341,6	62	6027,2
2018	19408,4	17694,1	68	5314,6
2019	19232,4	19626,8	72	7216,2
2020	26499,2	19945,2	70	8979

У економічних моделях мультиколінеарність, як правило, проявляється у стохастичній формі. Коли між факторами моделі існує тісний кореляційний зв'язок, який не досягає рівня функціонального ($r_{ij} > 0,6$, при прямому зв'язку та $r_{ij} < -0,6$ при оберненому зв'язку). Для перевірки моделі на наявність мультиколінеарності сформуємо кореляційну матрицю, використовуючи MS Office Excel – 2019 за допомогою пакету «Аналіз даних» та застосуємо інструмент «Кореляція» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – **Матриця коефіцієнтів кореляції моделі чистого прибутку**

	Прибуток (у)	Повна собівартість (x_1)	Середньорічна вартість основних фондів (x_2)	Чисельність працівників (x_3)
Прибуток (у)	1			
Повна собівартість (x_1)	0,981	1		
Середньорічна вартість основних фондів (x_2)	0,815	0,883	1	
Чисельність працівників (x_3)	0,975	0,966	0,868	1

Аналізуючи матрицю коефіцієнтів кореляції моделі чистого прибутку можна зробити висновок, що між всіма парами факторів існує прямий кореляційний зв'язок значної щільності, який вказує на можливість присутності мультиколінеарності. Наприклад, цілком зрозумілим є той факт, що збільшення чисельності працівників призведе до збільшення повної собівартості продукції.

Проведемо регресійний аналіз між показниками залежної та незалежної між собою змінними з використанням режиму Регресія MS Excel. Згенеровані результати регресійного аналізу по регресійній статистиці представлені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Коефіцієнти тісноти зв'язку

Множественный R	0,994
R-квадрат	0,988
Нормированный R-квадрат	0,950
Стандартная ошибка	171,07
Наблюдения	5

Аналізуючи таблицю 2.15 можна стверджувати, що величина коефіцієнта множинної кореляції R характеризує якість отриманої моделі. Згідно отриманих результатів даний коефіцієнт становить 0,99, що свідчить про наявність у моделі високої кореляції. Значення R-квадрата, тобто коефіцієнта детермінації, свідчить про відповідність вихідних даних та регресійної моделі, оскільки його значення максимально наближається до одиниці і становить 0,99. Таким чином, лінійна модель пояснює, що 99 % прибутку залежить від собівартості, вартості основних фондів та чисельності працівників. Лише 1% обумовлений іншими факторами, що впливають на прибуток досліджуваного господарства, але не включений в лінійну модель регресії.

Показники достовірності моделі представлені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники достовірності моделі

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	3	2310262,2	770087,4	26,32	0,14
Остаток	1	29263,9	29263,9		
Итого	4	2339526,1			

Високе значення коефіцієнта кореляції та детермінації свідчить, що дана залежність є достатньо закономірною. Показник значимість F свідчить, що результати оцінювання є достатньо достовірними. Варто звернути увагу на дисперсію та F-статистику, їх високе значення свідчить про варіацію залежної та незалежної змінної, тому рівняння регресії є значущим.

Таблиця 2.17 – Таблиця коефіцієнтів

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y	1116,49	1633,56	-0,68	0,62	-21872,84	19639,87
X ₁	0,29	0,18	1,64	0,35	-1,99	2,58
X ₂	-0,16	0,15	-1,09	0,47	-2,04	1,72
X ₃	89,13	83,17	1,07	0,48	-967,65	1145,9

Аналіз даних табл. 2.17 свідчить про те, що чисельність працівників має найбільший вплив на зміну прибутку, адже коефіцієнт складає 89,13.

Тоді використовуючи той самий алгоритм, отримає наступне рівняння регресії:

$$y = 1116,49 + 0,29x_1 - 0,16x_2 + 89,13x_3 \quad (2.1)$$

В результаті проведеного дослідження було встановлено величину коефіцієнта множинної кореляції $R = 0,994$, який вказує на досить щільний зв'язок між трьома факторами і результативною ознакою. Множинний коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,988$) свідчить про те, що варіація обсягу чистого прибутку досліджуваного підприємства на 99 % обумовлюється такими факторами, як : повна собівартість продукції, середньорічна вартість основних фондів та чисельність персоналу.

Істотність зв'язку коефіцієнта детермінації перевіримо за допомогою таблиці F – критерію. $F_T (0,14) < F_\phi (26,32)$, що підтверджує істотність кореляційного зв'язку між досліджуваними ознаками.

На основі отриманих параметрів рівняння регресії та на основі обрахунку часткових коефіцієнтів еластичності можна зробити висновки, що при збільшенні собівартості на 1 грн, обсяг прибутку збільшиться на 0,29 %, при збільшенні середньорічної вартості основних фондів на 1 грн обсяг прибутку зменшиться на 0,16 %, при збільшенні чисельності персоналу на 1 особу обсяг

чистого прибутку зросте на 89,13 %. При цьому найбільший вплив на формування прибутку має чисельність працівників.

Отже, в результаті проведення кореляційно – регресійного аналізу можемо розробити наступні рекомендації для збільшення обсягу прибутку, як основної результативної ознаки роботи ФГ «Теліпка»: необхідно самостійно переоцінювати основні засоби з метою забезпечення їх відтворення, підвищення рівня автоматизації виробництва призведе до зменшення собівартості продукції.

Важливим питанням економічного аналізу є вивчення і вимір впливу факторів на величину досліджуваних економічних показників. Без глибокого всебічного вивчення факторів не можна зробити обґрунтованих висновків про результати діяльності підприємства, виявити резерви, обґрунтувати плани та управлінські рішення.

Оцінимо вплив факторів на рентабельність реалізованої продукції за розрахунками, представленими в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Вплив факторів на рентабельність реалізованої продукції

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.	Темп зросту 2020р у % до 2016р
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	17623	22379	24723	26448,6	35478,2	+ 17855,2	201,3
Повна собівартість продукції, тис. грн.	13739	16351,8	19408,4	19232,4	26499,2	+ 12760,2	192,9
Прибуток, тис. грн.	3884	6027,2	5314,6	7216,2	8979	+ 5095	231,2
Рентабельність продажів,%	22,0	26,9	21,5	27,3	25,3	+ 3,3 в.п.	-

Як видно з таблиці 2.8 протягом аналізованого періоду рентабельність реалізованої продукції зросла на 3,3 в. п. Причому на це зниження справили вплив зміни відпускних цін і собівартість реалізованої продукції.

Вплив зміни оптових цін на рентабельність продажів розраховується за формулою:

$$\Delta R_B = \frac{V_{РП1} - C_{РП0}}{V_{РП1}} - \frac{V_{РП0} - C_{РП0}}{V_{РП0}} \quad (2.2)$$

де ΔR_B – зміна рентабельності обсягу продажу за рахунок зміни оптових цін, $V_{РП1}$ – виручка від реалізації 2020 року, $V_{РП0}$ – виручка від реалізації 2016 року, $C_{РП0}$ – собівартість реалізованої продукції 2016 року.

Таким чином, зміна рентабельності продажу за рахунок впливу зміни оптових цін дорівнює:

$$\Delta R_B = \frac{35478,2 - 13739}{35478,2} - \frac{17623 - 13739}{17623} = 0,6128 - 0,2204 = 0,3924 \text{ або } 39,24 \%$$

Вплив зміни собівартості на рентабельність реалізованої продукції визначається за формулою:

$$\Delta R_C = \frac{V_{РП1} - C_{РП1}}{V_{РП1}} - \frac{V_{РП1} - C_{РП0}}{V_{РП1}} \quad (2.3)$$

де ΔR_C – зміна рентабельності обсягу продажу за рахунок зміни собівартості, $V_{РП1}$ – виручка від реалізації 2020 року, $C_{РП1}$ – собівартість реалізованої продукції 2020 року, $C_{РП0}$ – собівартість реалізованої продукції 2016 року.

Отже, зміна рентабельності обсягу продажу за рахунок зміни собівартості дорівнює:

$$\Delta R_C = \frac{35478,2 - 26499,2}{35478,2} - \frac{35478,2 - 13739}{35478,2} = 0,2531 - 0,6128 = -0,3597 \text{ або } 35,97 \%$$

З представлених розрахунків видно, що збільшення оптових цін на реалізовану продукцію на 17855,2 тис. грн. або на 101,3 % у 2020 році викликало збільшення рентабельності на кожну гривню реалізованої продукції на 39 коп. У той же час суттєве збільшення повної собівартості на 12760,2 тис. грн. або на 92,9 % спричинило зниження рівня рентабельності продажів майже на 36 %. Собівартість і рівень цін майже однаково впливають на прибуток.

Таким чином, факторний аналіз дав змогу встановити, що ціна і собівартість мають майже однаковий вплив на результат, тому підприємству необхідно зменшувати собівартість і утримувати стабільні ціни.

2.3. Дослідження ефективності управління бізнес-процесами фермерського господарства

В господарстві існує головний бізнес-процес – рослинництво. Всі системи направлені на ефективне функціонування задля забезпечення безперебійності виробництва. Розглянемо більш детально основні складові основного бізнес-процесу – рослинництва.

Рішеннями логістичної системи ФГ «Теліпко» займається відділ збуту та постачання. Сама система є багатоаспектною, і виконує такі логістичні функції як: планування потреби в матеріальних ресурсах, сировинних ресурсах; визначення строків і обсягів поставок; вибір типу транспорту й визначення маршруту перевезень; регулювання й контроль рівня запасів у збутовій системі; керування процедурою замовлень і т. і. Загалом, в ФГ «Теліпко» існує цілий комплекс логістичних операцій, які взаємозалежні й підлеглі єдиної мети – керування товарно-матеріальними потоками.

Заготівельна логістика направлена на своєчасне забезпечення необхідними матеріалами та сировиною. Приймання товарів за кількістю і якістю проводиться в господарстві відповідно до умов укладених договорів купівлі-продажу, договорів поставки товарів, контрактів, інших видів угод. При зберіганні товарів на складах велику увагу приділяють технології розміщення. Товари, які надійшли на склад, розміщують у встановлені місця для зберігання. При цьому визначається перелік товарів, які вимагають спеціальних приміщень з врахуванням специфічних властивостей товару (вологість, здатність сприймати сторонні запахи), товарне сусідство, черговість відпуску. Транспортна логістика пов'язана з переміщенням продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі. Якщо обсяг замовлення великий, то фермерське господарство здійснює доставку продукції власним транспортом. Іноді керівництво ФГ «Теліпко» залучає сторонні організації при

перевезенні невеликого обсягу продукції, то ці послуги надають приватні підприємці такі як «САТ», «Девлиш» та інші приватні перевізники. Це пов'язано з транспортними витратами. При організації системи збуту в ФГ «Теліпко» використовується непрямий вид збуту, що передбачає участь торгових посередників, ускладнюється додатковими ланками з елементами обміну інформацією. Відповідно канали будуються на використанні досвіду посередників і різних форм праці з торговою мережею.

Отже, існує необхідність в аналізі структури та динаміки логістичних витрат в ФГ «Теліпко» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Структура та динаміка логістичних витрат в ФГ «Теліпко»

Види логістичних витрат	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Витрати на постачання, тис. грн	483,62	613,19	791,88	892,38	1335,56	276,2
Транспортні витрати, тис. грн	1269,49	1635,16	1863,24	2342,51	2893,72	227,9
Витрати на організацію виробничого процесу, тис. грн	302,26	449,67	465,81	557,74	816,18	270,0
Витрати на формування та зберігання запасів, тис. грн	423,16	572,31	745,30	780,84	1112,97	263,0
Витрати на збут, тис. грн	392,94	613,19	605,55	725,06	964,57	245,5
Адміністративні витрати, тис. грн	151,13	204,40	186,32	278,87	296,79	196,4
Загальна сума логістичних витрат, тис. грн	3022,60	4087,90	4658,10	5577,40	7419,80	245,5

Отже, загальна сума логістичних витрат збільшилась майже 2,5 рази. Найбільшу частку в структурі витрат складають транспортні витрати, їх кількість збільшилась майже на 128 %, це зумовлено збільшенням витрат на транспортування та зберігання, розширенням сфери діяльності. За досліджуваний період найбільш суттєво збільшились витрати на постачання на 851,9 тис. грн (176,2 %) та витрати на організацію виробничого процесу – 513,9 тис. грн (170 %).

В останні роки, керівництво ФГ «Теліпко» поступово впроваджують систему управління якістю. Основні цілі управління якістю в ФГ «Теліпко» – рівень і стан якості продукції з урахуванням економічних інтересів виробника і споживача, а також вимог безпеки продукції. При цьому виникають питання ефективності виробництва і споживання, доступності ціни для споживача, рівень собівартості і прибутковості продукції для її розробника і виробника. Ціль контролю якості полягає у виявленні відхилень. Однак, система управління якістю є недосконалою, керівництво не розробляє основні документи, нормативи з управління якістю, також не має чіткого органу в ієрархії управління, хто б досліджував проблеми пов'язані з якістю. Крім того, повинна існувати політика щодо навчання персоналу, персонал необхідно направити на навчання на отримання сертифікації за якістю.

В свою чергу, слід відмітити, що відділ кадрів ФГ «Теліпко» розробляє політику щодо управління персоналом. Працівники відділу вивчають ділові якості й інші індивідуальні особливості спеціалістів з метою відбору кадрів на суміщення посад, приймають участь в організації підвищення кваліфікації спеціалістів, визначають спеціалістів, що потребують в атестації; організовують підготовку матеріалів для представлення робітників і службовців до заохочень і нагород і т.д. Загальний фонд оплати праці та ефективність методів мотивації в ФГ «Теліпко» можна побачити з таблиці 2.20.

Аналіз річного ФОП на підприємстві свідчить про те, що в господарстві відбулось значне збільшення загального фонду оплати праці на 83 %. Однак в порівнянні із збільшенням матеріальних витрат на 105 %, можна зробити висновок, що рівень заробітної плати в господарстві є на низькому рівні. Низький рівень заробітної плати впливає на показники продуктивності праці, що не є сприятливим для забезпечення ефективності функціонування фермерського господарства.

Таблиця 2.20 – Річний фонд оплати праці на підприємстві ФГ «Геліпко»

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2020 р. у % до 2016 р.
Основна заробітна плата-всього, тис. грн	542,2	632,8	745,4	789,2	992,2	183,00
в т.ч. виробничого персоналу, тис. грн	477,2	556,8	656	694,4	873,2	181,98
в. т.ч. адміністративного персоналу	65	76	89,4	94,8	119	184,08
Доплати, всього – тис. грн	352,4	398	484,6	513	645	183,03
за класність, тис. грн	105,8	119,4	145,4	154	193,6	180,99
за продукцію, тис. грн	211,4	238,8	290,8	307,8	387	185,07
за стаж, тис. грн	35,2	39,8	48,4	51,2	64,4	183,95
Премії за результативність діяльності, тис. грн (одноразово)	60,2	70,4	82,8	87,8	110,2	183,06
Соціальні виплати – всього, тис. грн.	108,4	126,6	149	157,8	198,4	183,03
в т.ч. додаткові вихідні дні	32,6	38	44,6	47,4	59,6	182,82
Загальний ФОП, тис. грн	1063,2	1227,8	1461,8	1547,8	1945,8	183,01

Фінансова складова є дуже важливою при формуванні грошових відносин, пов'язаних з неперервним кругообігом коштів у формах витрачання ресурсів, одержання доходів, їх використання з постачальниками, покупцями продукції, працівниками підприємства, державними органами та ін.

Джерела формування оборотних активів значною мірою визначають ефективність їх використання, проаналізуємо їх обсяг та структуру в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Структура та обсяг джерел формування оборотних коштів

Показники	2016 р.		2018 р.		2020 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Статутний фонд	311,44	16,4	311,44	13,5	345	8,6	+33,56	110,8
Відрахування від прибутку	645,67	34	673,9	29,1	1317,78	32,7	+672,11	204,1
Цільові надходження	144,33	7,6	210,73	9,1	411,05	10,2	+266,72	284,8
Банківський кредит	507,04	26,7	681,95	29,4	1080,01	26,8	+572,97	213
Комерційний кредит	290,56	15,3	437,66	18,9	876,06	21,7	+585,5	301,5
Всього	1899,04	100	2315,68	100	4029,9	100	2130,86	212,2

З даних табл. 2.21 можна стверджувати, що обсяг оборотних коштів збільшився на 112,2 %, що в грошовому вираженні складає 2130,86 тис. грн. Структура джерел змінювалась і була неоднорідною, на збільшення загального обсягу суттєво вплинуло збільшення обсягу комерційного кредиту – на 585,5 тис. грн (201,5 %), обсяг цільових надходжень – на 166,7 тис. грн (184,5 %) та обсяг банківського кредиту – на 572,97 тис. грн (113 %). Суттєве збільшення обсягів зумовлено розширенням виробництва внаслідок збільшення площі с.-г. угідь.

Крім того, необхідно проаналізувати обсяг і структуру власного капіталу ФГ «Теліпко», для цього побудуємо таблицю 2.22.

Таблиця 2.22 – Структура та обсяг власного капіталу ФГ «Теліпко»

Статті балансу	Абсолютні суми, тис. грн.			Частка, %		Зміна 2020 року відносно 2016 року	
	2016 р.	2018р.	2020 р.	2016р.	2020 р.	в абсолютн. сумах	частка
<i>I. Власний капітал та прирівняні до нього джерела</i>	9135,8	10857	12563	56,6	52,4	+3427,2	137,5
<i>II. Довгострокові зобов'язання</i>	2340,4	3698,9	4147,6	14,5	17,3	+1807,2	177,2
<i>III. Поточні зобов'язання та інші пасиви</i>	4664,8	5454,1	7264,4	28,9	30,3	+2599,6	155,7
Баланс	16141	20010	23975	100	100	7834	148,5

За останній рік власний капітал підприємства збільшився на 7834 тис. грн. Оновлення основних фондів або введення нових дає можливість підприємству інтенсивно розвиватись, підвищувати продуктивність праці тим самим дає можливість для збільшення ринкової частки підприємства.

В цілому, фінансово-економічний стан господарства є стабільним, господарство розвивається про це свідчить підвищення рентабельності та прибутку. ФГ «Теліпко» протягом аналізованого періоду отримувало за підсумками своєї діяльності прибуток. З метою задоволення інтересів власників та здійснення реінвестицій у власний капітал фермерське

господарство розподіляє прибуток на дві частини – одна виплачується власникові у вигляді доходу, інша направляється на реінвестування. Біля 60 – 70 % нерозподіленого прибутку направляється на реінвестування.

На сьогоднішній день управління розвитком підприємства припускає потребу розроблення й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу, процесів його зміни. З цією метою використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства [36]. В основу побудови системи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства покладена концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства та його положення на ринку і стан зовнішнього середовища. Методологія відображає базові процеси: формування структури стратегічного потенціалу підприємства; діагностика фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства; прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства [31, с. 165].

Таким чином, з метою визначення напряму розвитку ФГ «Теліпко», а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, проведемо аналіз конкурентного статусу ФГ «Теліпко» за 2016–2020 рр.

Бальна оцінка виставляється за критеріями можливостей розвитку. Значущість показника відображає яку роль відіграє кожен елемент в формуванні перспектив розвитку. Узагальнююча бальна оцінка розраховується за формулою:

$$\text{УБО} = \sum_{i=1}^n \text{БО}_i \times \text{З}_i; \quad (2.4)$$

де, n – загальна кількість показників; БО – бальна оцінка; З – значущість показника.

Пріоритетним напрямком ми обираємо перехід на процесний менеджмент, для якого дуже важливим є якість продукції, ефективність діяльності, висококваліфіковані виконавці та менеджери, орієнтація на потреби

споживача, а також більш ефективний процес виробництва. Тому, виходячи з цього виставляємо значущість показників.

Таблиця 2.23 – Оцінка перспективних можливостей ФГ «Теліпко»

Перспективні можливості	Бальна оцінка	Значущість показника	Узагальнена бальна оцінка
Виробництво			
Зростання обсягів виробництва	4	7	28
Виробництво якісної продукції	5	8	40
Збільшення урожайності продукції	3	5	15
Застосування імпортованої техніки	3	7	21
Використання якісної сировини	5	8	40
Неможливість довгого зберігання продукції	4	5	20
Несприятливі умови праці	4	7	28
Фінанси			
Збільшення прибутку	4	7	28
Обмежені інвестиційні можливості	3	6	18
Недостатність обігових коштів в різних періодах	3	6	18
Позитивна кредитна лінія	4	7	28
Недостатня кількість коштів на дослідження ринку	4	5	20
Персонал			
Низька заробітна плата	4	7	28
Потреба в висококваліфікованих спеціалістах	5	8	40
Неефективна система мотивації та стимулювання	3	6	18
Постійне підвищення кваліфікації працівників	4	7	28
Несприятливий психологічний клімат в колективі	2	2	4
Маркетинг			
Модернізація маркетингової діяльності	4	7	28
Необхідність покращення рекламної кампанії	5	7	35
Сприятливий імідж господарства	3	6	18
Конкурентоздатна цінова політика	4	6	24
Недостатня ефективність каналів просування	2	4	8
Вузький асортимент продукції	3	5	15
Наявність ринків збуту продукції	3	7	21
Організація управління			
Перехід на систему управління якістю	5	8	40
Перехід на процесний менеджмент	5	9	45
Необхідність залучення висококваліфікованих консультантів з процесного підходу	4	8	28
Наявність цілей та стратегій розвитку	2	6	12
Недосконалість організаційної структури	3	7	21
Відсутність ефективних програм розвитку	3	4	12

Для зручності підрахуємо загальну суму узагальнених бальних оцінок, вона дорівнює 729 балів.

Переходимо до визначення індексу перспективних можливостей. Він розраховується за формулою:

$$I_{\text{пм}} = \frac{\text{УБО}_{\text{перспект}}}{\text{УБО}_{\text{факт}}}; \quad (2.5)$$

де: $\text{УБО}_{\text{перспект}}$ – сума узагальнених бальних оцінок можливостей, вона дорівнює 729 балів; $\text{УБО}_{\text{факт}}$ складає 620 балів.

Отже, розрахуємо індекс перспективних можливостей:

$$I_{\text{пм}} = \frac{729}{620} = 1,18$$

Отже, господарство має 18% можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Крім того, необхідно оцінити вплив зовнішнього середовища. Для цього необхідно розрахувати індекс зовнішнього середовища. Він визначається за формулою:

$$I_{\text{зс}} = \frac{K_1 \times K_2 \times K_3}{K_2}; \quad (2.6)$$

де K_1 , K_2 , K_3 – коефіцієнти впливу попиту, умов конкуренції, джерел ресурсів.

Ці коефіцієнти розраховуються за формулами:

$$K_1 = I_{\text{попиту}} \times K_{\text{значущості попиту}}; \quad (2.7)$$

$$K_2 = I_{\text{конкуренції}} \times K_{\text{значущості конкуренції}}; \quad (2.8)$$

$$K_3 = I_{\text{ресурсів}} \times K_{\text{значущості ресурсів}}; \quad (2.9)$$

$I_{\text{попиту}}$ дорівнює 1,15; $I_{\text{конкуренції}}$ – 1,17; $I_{\text{ресурсів}}$ – 0,93.

$K_{\text{значущості попиту}}$ дорівнює 3; $K_{\text{значущості конкуренції}}$ – 2; $K_{\text{значущості ресурсів}}$ – 1.

Підставимо ці значення в формулу, та отримаємо:

$$K_1 = 1,15 \times 3 = 3,45;$$

$$K_2 = 1,17 \times 2 = 2,34;$$

$$K_3 = 0,93 \times 1 = 0,93$$

Таким чином, індекс зовнішнього середовища дорівнює:

$$I_{зс} = \frac{3,45 \times 0,93}{2,34} = 1,37$$

Знайшовши всі необхідні показники, ми можемо розрахувати конкурентний статус підприємства (КСП). Оцінка КСП проводиться за формулою:

$$КСП_{персп} = КСП_{факт} \times I_{пм} \times I_{зс}; \quad (2.10)$$

$$КСП_{персп} = 0,3 \times 1,18 \times 1,37 = 0,5.$$

КСП_{факт} складає 0,3. Отже, КСП_{персп} дорівнює:

Отже, робимо висновок, що конкурентний статус господарства з слабкої позиції (0,3) перейшов на середню позицію (0,5) і збільшився на 20 в.п.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Стан стратегічного потенціалу підприємств є результатом впливу не окремих факторів, а взаємодії усієї сукупності факторів, що створюють умови його розвитку.

Отже, за проведеним аналізом конкурентного статусу сільськогосподарського підприємства, ФГ «Теліпко» необхідно обрати стратегію диверсифікованого зростання, підприємство має необхідні ресурси та можливості для виробництва нових видів сільськогосподарської продукції та покращення свого іміджу на ринку.

Висновки до розділу 2

1. Стосовно ресурсного потенціалу господарства, то загальна земельна площа ФГ «Теліпко» за досліджуваний період збільшилась на 828 га, що у відсотковому вираженні складає 41,5 %. Землезабезпеченість в 2020 році

складає 40 га с.-г. угідь в розрахунку на 1 робітника. Провідне місце протягом всіх періодів в структурі посівної площі займає продукція озимої пшениці, її площа збільшилась на 25 %, однак частка у загальній структурі зменшилась на 5 %. Урожайність вирощуваних культур характеризується тенденцією до збільшення, однак в цілому вона є середньою по Дніпропетровській області. В цілому, спеціалізацією господарства є зерновиробництво. Показники рівня забезпеченості та використання трудових ресурсів значно збільшились. Однак, коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 0,02, що свідчить про неповне використання робочого часу. Керівництву бажано оптимізувати кадровий склад.

2. Аналіз ефективності основних засобів свідчить про те, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 59,93 %, за рахунок купівлі нової с.-г техніки. Збільшення фондівіддачі – на 38 % та зменшення фондоємності – на 37,5 % свідчить про те, що ефективність використання основних засобів в господарстві значно підвищилась. В цілому, стан оборотних та основних засобів на підприємстві є задовільним. Вартість валової продукції підприємства збільшилась на 124 %.

3. Витрати на виробництво продукції постійно збільшуються, за досліджуваній період вони збільшились на 12572,7 тис. грн., що у відсотковому вираженні складає 107,5 %. Найбільшу частку займають матеріальні витрати - 72,7 %, однак за рахунок її збільшення зменшується частка витрат на оплату праці. В структурі товарної продукції переважає озима пшениця, яка складає 51 %, кукурудзи на зерно – 15 %, соняшнику – 14 %. Однак, обсяг продажу гречки зменшився на 6 %. За рахунок підвищення цін на реалізацію продукції, зростання посівної площі відбулось збільшення прибутку на 5095 тис. грн, що у відсотковому вираженні складає 131,2 %, в той же час, рівень рентабельності на підприємстві підвищився лише на 5,6 в.п., а рентабельність продажів – лише на 3,3 в.п. В цілому, фермерське господарство є прибутковим та характеризується стабільністю.

4. Кореляційно-регресійний аналіз свідчить про те, що між прибутком та такими факторами впливу як: повна собівартість продукції, вартість основних фондів та чисельність працівників існує висока щільність зв'язку. Коефіцієнт множинної кореляції склав 0,99. Множинний коефіцієнт детермінації, який дорівнює 0,99, свідчить про те, що варіація обсягу чистого прибутку на 99 % обумовлюється вище зазначеними факторами. На основі отриманих параметрів рівняння регресії можна зробити висновки, що збільшення собівартості на 1 грн. призведе до збільшення обсягу прибутку на 0,29 %, збільшення середньорічної вартості основних фондів сприятиме зменшенню прибутку на 0,16 %, при збільшенні чисельності персоналу на 1 особу обсяг чистого прибутку зросте на 89,13 %. За допомогою факторного аналізу було встановлено, що збільшення оптових цін на 101,3 % викликало збільшення прибутку на кожну гривню реалізованої продукції на 39 коп. В свою чергу, збільшення собівартості на 92,9 % спричинило зниження рівня рентабельності продажів на 36 %. Таким чином, було виявлено, що собівартість і рівень цін майже однаково впливають на прибуток, підприємству потрібно зменшувати собівартість і утримувати стабільні ціни.

5. На основі проведеного аналізу конкурентного статусу підприємства, було виявлено, що конкурентний статус господарства з слабкої позиції (0,3) перейшов на середню позицію (0,5) і збільшився на 20 в.п., що свідчить про розвиток підприємства. Отже, ФГ «Теліпко» має всі можливості (залучення сучасних технологій, стійкий попит на продукцію, розширення ринків збуту) та необхідні ресурси (забезпеченість фінансовими ресурсами, наявність цілей та стратегій розвитку, конкурентоздатна цінова політика) для впровадження бізнес-процесу з виробництва нових видів сільськогосподарської продукції, тому ФГ «Теліпко» необхідно обрати стратегію диверсифікованого зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГОСПОДАРСТВІ

3.1. Удосконалення стратегічного управління ефективністю бізнес процесів

Згідно з методологією SWOT – аналізу в першу чергу для ФГ «Теліпка» слід продіагностувати ситуацію у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Аналіз заключається у тому, щоб виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі, а також сильних та слабких сторін даного господарства. Для цього будемо проводити аналіз середовища підприємства у такій послідовності:

1. Аналіз макросередовища підприємства.
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства.
3. Аналіз внутрішнього середовища.

Під зовнішнім середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретного підприємства, але, що впливають чи здатні вплинути на її функціонування і тому потребують обліку при прийнятті господарських рішень. Набір факторів і ступінь їхнього впливу для кожного підприємства різні. Насамперед, виявляються фактори зовнішнього середовища, що роблять вплив на стан внутрішнього середовища товариства.

Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення та оцінку таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних, і соціально-культурних.

Для узагальнення та аналізу зібраної інформації про фактори макросередовища слід скласти допоміжну таблицю, в якій відобразимо результати аналізу факторів та їх оцінку.

Таблиця 3.1 - Оцінка факторів макросередовища ФГ «Теліпко»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
1.Економічні	1.1 Сучасний розвиток економіки України	Позитивний	2
	1.2 Розвиток виробництва с.г. продукції	Негативний	1
	1.3 Можливі зміни державного бюджету	Негативний	1
	1.4 Темп інфляції	Негативний	2
	1.5 Рівень податкових ставок	Негативний	2
	1.7 Рівень доходу населення України	Негативний	3
	Позитивний		
2.Політичні	2.1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Позитивний	2
	2.2. Напрямок розвитку політичної системи	Позитивний	2
	2.4 Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Позитивний	2
3. Правові	3.1 Законодавчі акти України, які регулюють діяльність с/г. підприємств	Позитивний	3
4.Демографічні	4.1 Чисельність населення України (регіону)	Позитивний	1
	4.3 Рівень народжуваності	Позитивний	1
5.Науково-технічні	5.1 Нововведення в області науково-дослідних розробок с.г. продукції	Позитивний	3
	5.2 Нововведення в області технологій	Позитивний	3
	5.3 Нововведення в області менеджменту	Позитивний	3
6. Природно-кліматичні	6.1 Стан природних ресурсів України (регіону)	Негативний	2
	6.2 Екологічний фактор	Негативний	2
	6.3 Природні умови	Позитивний	2
	6.4 Місце розташування	Позитивний	
7. Соціально-культурні	7.1 Соціальні умови життя	Негативний	2

Аналізуючи макросередовище ФГ «Теліпко», встановлено, що економічний фактор в сільському господарстві є одним із найважливіших. На даний момент економіка нашої країни є нестабільною, особливо це відноситься до галузі сільського господарства. Це пов'язано із тим, що економіка досі знаходиться у перехідному етапі до ринкових відносин, а також із специфічними особливостями даної галузі, наприклад сезонністю виробництва та природними умовами. Нажаль в Україні спостерігається постійний дефіцит бюджету, що не дозволяє повноцінно підтримувати сільськогосподарського товаровиробника, це відноситься і до нашого товариства. Темп інфляції зараз стабільний, але при його підвищенні може статися непоправне і господарство може стати банкрутом та припинити свою діяльність. Хоч Україна і вважається аграрною країною, але сільське господарство знаходиться на найнижчому рівні розвитку. Рівень безробіття негативно впливає на підприємство, так як від цього показника залежить рівень доходу населення, а якщо він буде низьким, то це прямо впливає на виробника, так як знижується попит, рівень реалізації продукції знизиться і звідси стає зрозумілим, що підприємство понесе збитки. Так рівень безробіття населення в області становить 8,7% до кількості економічно активного населення. Грошові доходи населення області займають друге місце в Україні і становлять 3149,1 млн. грн. Також сільському господарству вкрай необхідні інвестиції для розвитку, а вони майже відсутні.

Економічний фактор тісно переплітається з наступним – політичним. В першу чергу слід відмітити, що досить нестабільна політична ситуація в країні наносить величезну шкоду для розвитку аграрних підприємств, відсутня стабільність, впевненість в майбутньому, зовсім не можна розраховувати на державну підтримку. При так званих «військових діях» між різними політичними партіями формується бездіяльність контролюючих органів, все більше стає не зрозумілим хто за що відповідає, в кого які повноваження та права. Отже, власник землі не може відчувати себе дійсно власником своєї землі та сподіватись на реальну допомогу з боку держави.

Перехід до ринкової економіки пов'язаний з потребою докорінних змін у державному регулюванні виробничого процесу. За цих умов характерною особливістю функціонування державних органів є суттєве зменшення всеохоплюючого впливу їх організаційно-економічних механізмів при регулюванні господарської діяльності аграрних формувань, помітне послаблення державного втручання у виробничо-господарські функції сільськогосподарських підприємств. На перехідному етапі в агропромисловому комплексі ще до кінця не сформовані необхідні умови здійснення широкої підприємницької діяльності, не створена інфраструктура ринкового середовища. Враховуючи, більш прогресивне відношення до працівників сільського господарства з боку уряду можемо сподіватись на подальшу підтримку сільськогосподарського товаровиробника.

Аналізуючи правові фактори встановлено, що ФГ «Теліпка» функціонує відповідно до установчих документів та законів, що регламентують діяльність підприємства (ЗУ “Про підприємництво”). У колі важливих питань дослідження форм і методів державного регулювання поетапного розвитку агропромислового виробництва знаходяться, зокрема, питання правового забезпечення державної участі у створенні й функціонуванні організаційних, економічних і фінансових механізмів діяльності агропромислових виробничо-господарських структур. Так, Закон України “Про державну підтримку сільського господарства України”, схвалений Верховною Радою у червні 2004 року передбачає, що функцією держави є регулювання гуртових цін на сільськогосподарську продукцію шляхом встановлення мінімальних і максимальних закупівельних цін. Для здійснення товарних і фінансових інтервенцій передбачено створення бюджетної організації – Аграрний фонд. У його функції входить право на придбання та продаж об'єктів державного цінового регулювання для потреб державного резерву.

За демографічним фактором було встановлено, що чисельність населення України хоч і йде до зменшення, але вже не такими високими темпами, як декілька років тому. Взагалі на дане підприємство це має невисокий вплив, але,

чим більша чисельність, тим більше можна виробляти та реалізовувати сільськогосподарської продукції.

Науково-технічні фактори для ФГ «Теліпко», як і для інших сільськогосподарських підприємств мають важливе значення. Але протягом більше як 10 років для науково-дослідних організацій не виділялись кошти для досліджень в галузі сільського господарства, так було закрито значну частину цих установ. На даний момент більшість господарств Запорізької області користуються застарілими агротехнологіями. Взагалі в розвинутих країнах світу постійно впроваджують у сільське господарство новітні технології, що і є запорукою успіху. Нажаль, наше господарство зараз не в змозі закупити та оновити техніку, використовувати високопродуктивні сорти рослин та породи тварин, так як вони досить дорого коштують, а прибутки підприємства невисокі.

Як відомо, природний фактор являється досить важливим у сільськогосподарському виробництві. Природно-кліматичні умови в яких знаходиться ФГ «Теліпко» є сприятливими для розвитку сільського господарства. Але екологічне становище має тенденцію до погіршення, це пов'язане з близьким розташуванням металургійної промисловості. Саме цей фактор не дозволяє виробляти екологічно чисту продукцію.

Негативно впливає на розвиток підприємства соціальні умови життя населення, за рахунок чого знижується продуктивність праці та соціально-психологічний клімат в колективі.

Таким чином, аналіз факторів макросередовища завершується виявленням можливостей і загроз у макросередовищі стосовно даного підприємства. Так до можливостей відносяться: позитивний розвиток економіки України (стабільне функціонування діяльності підприємства), розвиток виробництва сільськогосподарської продукції (можливості розширення виробництва, асортименту, збуту), ріст доходів населення (пристосування до рівня доходу населення), політична стабільність у суспільстві (стабільність у діяльності), теперішній напрям розвитку політичної

системи (очікування державної підтримки), ступінь підтримки урядової програми (ріст ефективності діяльності), введення в дію сприятливих законодавчих актів для сільськогосподарських підприємців, збільшення чисельності населення (надання більшої, кращої за якістю сільськогосподарської продукції), нововведення в області сільськогосподарської продукції, технології, менеджменту (впровадження новітніх технологій та знань на підприємстві), сприятливі природно-кліматичні умови, рівень освіти в Україні (підвищення кваліфікації працівників підприємства). До загроз відносяться: збільшення темпів інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, сила лобістських груп, характер політичної боротьби, стан природних ресурсів, екологічний фактор, соціальні умови життя.

Після проведення аналізу макросередовища наведемо аналіз безпосереднього оточення ФГ «Теліпко». Головним споживачем зернової продукції є зернопереробні підприємства району. Якщо є зайве зерно, то господарство зберігає зерно на елеваторі с.м.т. Камиш-Зоря, при цьому виплачується відсоток за зберігання. Зерно соняшнику збувається на олійниці району та частина йде для бартеру по закупівлі ПММ. Частина насіння залишається у господарстві, так як є переробний підрозділ олійниці. Споживачами олії з нашої олійниці, є переважно працівники ФГ «Теліпко». Зерно кукурудзи розподіляється так: 20% залишається у господарстві для тваринництва, а остання частина збувається в ЗАО АТ «Каргіл», ТОВ «Оптимус». Велика частина тваринницької продукції скупляється посередниками в основному приватними підприємцями: ПП Василенко Г.В., ПП Яровий Д.О., ПП Колот М.Ф. Нажаль вся продукція господарства збувається за заниженими цінами, так як на підприємстві зовсім відсутня маркетингова діяльність, звідси і такі низькі прибутки. Це пов'язано з тим, що господарство в основному працює з посередниками, у нього не має контакту з безпосереднім споживачем. Ринкова доля підприємства є незначною, так як за розмірами це невелике підприємство.

За результатами оцінки покупців необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно продукції ФГ «Теліпко». При цьому використовується такі показники та шкала оцінок:

1. Ступінь зміни потреб, смаків покупців – незначна (3 бали).
2. Прихильність покупців до продукції підприємства – середня (5 балів);
3. Торгова сила покупців – значна (12 балів)

Таблиця 3.2 - Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

Параметри	Індикатори	В балах		
		1	2	3
1. Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги споживачів	1.1 Відповідність асортименту продукції вимогам покупців 1.2 Прийнятність ціни продукції 1.3 Відповідність якості реалізованої продукції		Частково Частково	цілком
2. Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1 Наявність попиту на хлібобулочну продукцію 2.2 Наявність привабливого сегменту		Виявлений незадоволений попит Виявлений один привабливий сегмент	

Однією із складових аналізу безпосереднього оточення підприємства є аналіз постачальників, так як при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно дослідити їх доцільність, вивчити їх потенціал із тим, щоб встановити ділові відносини, що забезпечують підприємству стабільну роботу.

Для вивчення постачальників ФГ «Теліпко», потрібно було згрупувати їх за видами товару, що поставляється, визначити конкурентну силу постачальників, вивчити їх діяльність і оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства. Оцінка діяльності постачальників, їх конкурентна сили

здійснюється за допомогою експертних оцінок із використанням запропонованої шкали (додаток М).

Результати аналізу й оцінки відображаються у вигляді таблиці в додатку Н.

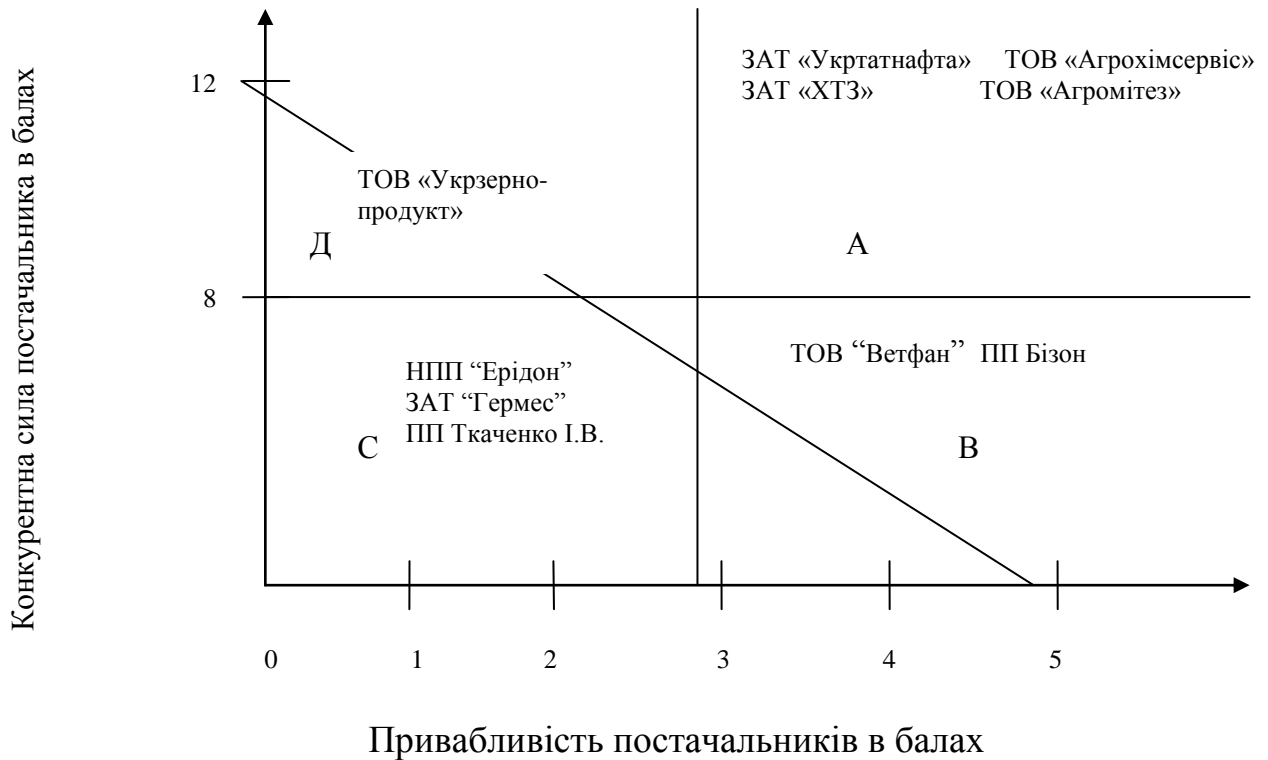


Рисунок 3.1 - Карта постачальників ФГ «Теліпко»

На основі порівняльного аналізу показників, що характеризують діяльність постачальників підприємства, слід здійснити оцінку їх привабливості. При цьому використовується метод експертних оцінок і така оцінна шкала: 5 – найбільш привабливо, 4 – значно привабливо, 3 – привабливо, 2 – менш привабливо, 1 – непривабливо. Оцінку діяльності договірної політики даного підприємства будемо здійснювати за допомогою карти постачальників (рис. 3.1). Карта постачальників складається з чотирьох секторів. По осі Х карта постачальників розділяється на два сектори: сектор високої привабливості ($X > 3$) і сектор низької привабливості постачальника ($X < 3$). По осі У карта постачальників також розділяється на два сектори: сектор значної конкурентної сили постачальника ($Y > 8$), і сектор незначної конкурентної сили постачальника ($Y < 8$). Чим більше постачальників попадає в сектор А, тим доцільніша договірна політика. Як видно з рис.3.1 до цього

сектора потрапило небагато постачальників, а саме ЗАТ «Укртатнафта», ЗАТ «ХТЗ», ТОВ «Агромітез». Постачальники, а саме НПП «Ерідон», ЗАТ «Гермес», ПП Ткаченко І.В., що потрапили у сектор С - це найменш доцільна політика товариства. Постачальники, що потрапили в сектор В та Д (ТОВ «Ветфан», ПП Бізон, ТОВ «Укрзернопродукт»), є для підприємства індиферентними. Ділові відносини з такими постачальниками можуть створити певні труднощі в діяльності даного господарства. Провівши аналіз постачальників можна сказати, що ФГ «Теліпко» веде з постачальниками недоцільну договірну політику, тому потрібно як найшвидше знаходити нових, більш вигідних продавців потрібної сировини. Аналіз конкурентів ФГ «Теліпко» є завершальним етапом аналізу безпосереднього оточення підприємства. Для виявлення всіх діючих та потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств – конкурентів, що реалізують продукцію номенклатури підприємства. До конкурентів ФГ «Теліпко» належать: СВК «Зірка», ТОВ «Аграрій», СВК «Дружба», ТОВ «Таврія», ТОВ «Маяк». Джерелом інформації про конкурентів є результати опитувань клієнтів, постачальників, статистичні дані району, місцеві газети.

Основним конкурентом для СФГ «Теліпко» є сільськогосподарський виробничий кооператив «Зірка». Для дослідження основного конкурента була оброблена така інформація: обсяг і темпи реалізації продукції більший, ніж у нашого господарства на 15%, широта асортименту та якість продукції знаходиться не на високому рівні, ціни на продукцію не стабільні, іноді бувають занадто високими, на підприємстві також відсутній відділ маркетингу, але є спеціаліст зі збуту продукції, продукція реалізовується по багатьох канал збуту, за рахунок чого зависокі збутові витрати, рівень обслуговування покупців знаходиться не на належному етапі, а от система управління є досить розвиненою, використовуються нові методи управління товариством, результати фінансової діяльності СВК «Зірка» є вищими, ніж у даному підприємстві, так рівень рентабельності складає 41,4%.

Аналізуючи стан конкурентної боротьби, встановлено, ФГ «Теліпко» діє на ринку чистої конкуренції, тобто є помірною. Враховуючи динаміку числа потенційних та діючих конкурентів та ступеня їх агресивності, вважатимемо, що конкурентний тиск ФГ «Теліпко» є досить великим. Для узагальнення факторів безпосереднього оточення підприємства та їх оцінки необхідно скласти таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка факторів мікросередовища ФГ «Теліпко»

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Оцінка фактора за ступенем впливу
Споживачі	Сучасний стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	2
	Сучасний стан попиту на с.г. продукцію ФГ «Теліпко»	Позитивний	2
	Торгова сила покупців	Негативний	2
	Ступінь прихильності покупців до продукції ФГ «Теліпко»	Позитивний	3
Постачальники	Конкурентна сила постачальників	Позитивний	1
	Ступінь привабливості постачальників	Позитивний	2
	Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	Число активних конкурентів	Негативний	2

Провівши оцінку факторів безпосереднього оточення визначимо можливості та загрози для ФГ «Теліпко». Так, до можливостей відносяться: сучасний стан і тенденції розвитку цільового ринку (відповідність до розвитку ринку), сучасний стан попиту на сільськогосподарську продукцію (виробляти продукцію, яка користується попитом), ступінь прихильності покупців до продукції ФГ «Теліпко» (завойовувати нових покупців), конкурентна сила постачальників (вибір найбільш кращого постачальника), ступінь привабливості постачальників (використовувати найбільш привабливого постачальника), доцільність договірної політики (докладати зусиль до правильного вибору постачальника).

До загроз відносяться: торгова сила покупців (потрібно редагувати ціни відповідно до покупців), сила конкурентного тиску (зниження конкурентного тиску), число активних конкурентів (потрібно вирватись в лідери).

Далі потрібно провести аналіз внутрішнього середовища ФГ «Теліпко», воно представляє собою сукупність всіх внутрішніх перемінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Згідно з методикою аналізу внутрішнього середовища слід оцінити діючі стратегії підприємства.

Для оцінки діючої стратегії підприємства необхідно провести аналіз не тільки внутрішньої ефективності стратегії, а й зовнішньої. Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (таблиця 3.4). Бальна шкала оцінок: 0 – ціль не досягнута, 1 – часткове досягнення, 2 – неповне досягнення, 3 – повне досягнення цілі.

Таблиця 3.4 - **Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей ФГ «Теліпко»**

Види цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повна	Неповна	Часткова	Не досягнуто
Загальна	Задоволення потреб с.г. продукцією		2		
Організаційна	Виробництво с.г. продукції	3			
Маркетингова	Дослідження ринку, виділення сегментів, знаходження нових каналів збуту				0
Соціальна	Забезпечення кращого рівня соціальних умов життя			1	
Фінансова	Одержання максимального прибутку			1	

Оцінивши ступінь досягнення цілі, можна сказати, що ФГ «Теліпко» поставлені цілі не досягло на 50%. Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Систематизуючи зібрану інформацію по внутрішньому середовищі ФГ «Теліпко» можна визначити сильні і слабкі

сторони підприємства, які визначають умови успішного функціонування. Список сильних та слабких сторін товариства приведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Перелік сильних та слабких сторін ФГ «Теліпко»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу, бал	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу, бал
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	2	Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку	3
			Наявність нерентабельної олійниці	3
Маркетинг	Широкий асортимент продукції Переваги в сфері витрат	3	Відсутність відділу маркетингу	3
		1	Неефективна система збуту Відсутність реклами	2 1
Технологія	Жорстке дотримання агротехнічних вимог	3	Відсутність інноваційних можливостей	3
			Недосконала система контролю якості товару	3
Фінанси	Стабільне фінансове становище Наявність матеріально-технічної бази для оновлення переробного підрозділу	2	Нестача обігових засобів	2
		3	Низька рентабельність підприємства	3

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ФГ «Теліпко» і складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, потрібно встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними.

Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ФГ «Теліпко» і складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей,

потрібно встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

У ліву частину матриці SWOT (рис. 3.2) потрібно вписати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства при цьому використовують дані попередніх таблиць .

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
			20		15
Внутрішнє середовище		Сильні сторони	Оцінка в балах 13	Поле Сім 26,1%	Поле СіЗ 22,2%
		Слабкі сторони	Оцінка в балах 15	Поле СЛМ 27,7%	Поле СЛЗ 23,8%

Рисунок 3.2 Матриця SWOT

Аналізуючи зведену матрицю SWOT, можна сказати, що всі чотири поля в кількісному виразі є майже однаковими, але все ж більшим є поле СЛМ, тобто можна зменшити слабкі сторони підприємства за рахунок зовнішніх можливостей.

На основі матриці SWOT ми можемо на даний момент для ФГ «Теліпка» запропонувати такі стратегії розвитку:

1. В першу чергу необхідно підприємству прийняти на роботу економіста по стратегічному плануванню, так як у товаристві зовсім відсутнє стратегічне планування, немає чітких цілей для розвитку.

2. Виявивши, що олійниця є нерентабельною, її потрібно продати (обладнання), а на виручені кошти відкрити хлібопекарський комплекс, так як був виявлений попит на цю продукцію в Куйбишевському районі.

3. Також необхідно відкрити службу маркетингу, це дозволить розширити канали збуту, дослідити різні сегменти ринку, зменшити конкурентний тиск, впровадити на підприємстві рекламу.

4. Для того, щоб звільнити господарство від різних форс – мажорних обставин необхідний такий елемент як страхування.

Проаналізуємо стратегічні позиції ФГ «Теліпко». Для цього необхідно скласти таблицю стратегічної оцінки за обраними критеріями за 10 – ти бальною шкалою оцінювання.

Таблиця 3.6. - Стратегічна оцінка ФГ «Теліпко»

Критерії	Оцінка балів	Вагомість у групі	Зважена оцінка в балах
Фінансова чинність підприємства – ФЧ			2,2
- рентабельність вкладеного капіталу;	3,0	0,4	1,2
- стабільність одержання прибутку;	2,0	0,2	0,4
- ліквідність.	2,0	0,3	0,6
Конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку – КП			4,0
частка підприємства на ринку;	4,0	0,4	1,6
можливість активного впливу на рівень цін і витрати;	2,0	0,3	0,6
рентабельність продажів.	6,0	0,3	1,8
Привабливість аграрної галузі - ПС			8,0
характеристика конкурентної ситуації;	8,0	0,2	1,6
стадія життєвого циклу галузі;	9,0	0,4	3,6
залежність розвитку галузі від кон'юнктури.	7,0	0,4	2,8
Стабільність галузі – СТ			7,6
тривалість життєвого циклу галузі;	7,0	0,2	1,4
ступінь інновативності галузі;	8,0	0,6	4,8
маркетингові й рекламні можливості.	7,0	0,2	1,4

Розгляд даних таблиці дозволяє зробити оцінку стратегічного стану товариства: зважена оцінка привабливості аграрної галузі та її стабільності склали 8,0 та 7,6 балів відповідно, що є досить високими значеннями; непоганий результат одержано по конкурентоздатності підприємства і його положенню на ринку (4,0 бали), але фінансова чинність товариства оцінена досить низько (2,2 бали).

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії для ФГ «Теліпка», застосуємо розроблену для методу SPACE координатну матрицю з позначеними видами стратегії: консервативна, агресивна, конкурентна, захисна.

Знаходимо координати точки Р (х, у) за формулами:

$$X = ПС - КП; \quad (3.1)$$

$$Y = ФЧ - СТ; \quad (3.2)$$

$$X = 8,0 - 4,0;$$

$$X = 4,0;$$

$$Y = 2,2 - 7,6;$$

$$Y = -5,4.$$

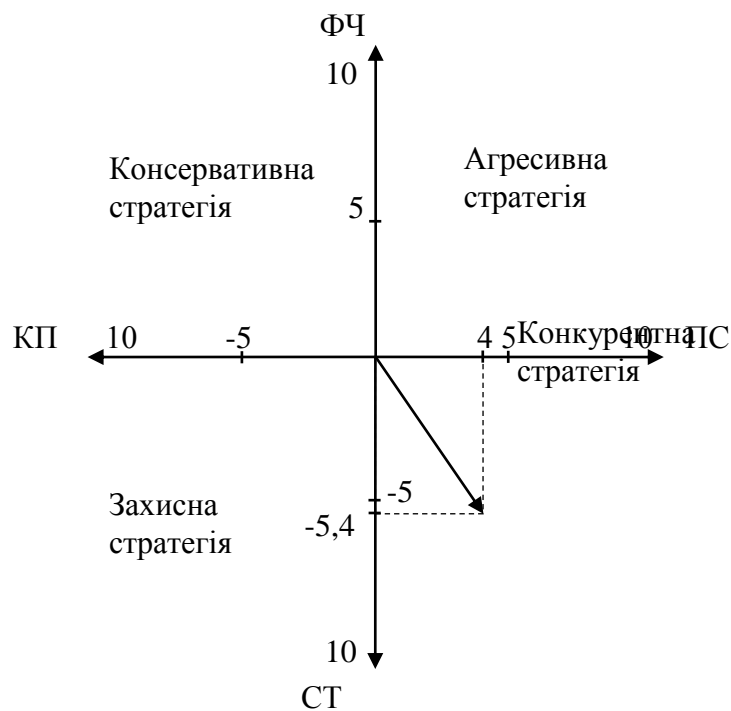


Рисунок 3.3 - Координатна матриця вибору виду стратегії для ФГ «Теліпка»

На координатній матриці нанесемо одержані значення по вісях Х та Y і одержимо вектор обраної стратегії. Отже, вектор обраної стратегії ФГ «Теліпка» спрямований у зону «Конкурентна стратегія».

До зони «Конкурентна стратегія» відносять:

- Стратегію диференціації. Метою стратегії є надання сільськогосподарської продукції відмінної якості, що важлива для споживача. Не дивлячись на те, що наявність відмінних якостей вимагає, як правило, більш високих витрат, успішна диференціація дозволяє підприємству досягти більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну.
- Стратегія лідерства за витратами. В центрі уваги всієї стратегії – низькі витрати в порівнянні з конкурентами.
- Стратегія фокусування. Спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи споживачів без прагнення охопити весь ринок. Мета її – задовольнити потреби вибраного цільового сегменту краще, ніж конкуренти.

Отже, керівництво ФГ «Теліпко» може обрати одну з запропонованих конкурентних стратегій для подальшого покращення діяльності підприємства.

Використовуючи ці стратегії ФГ «Теліпко» зможе поновити свої цілі, розширити місію підприємства, а також підвищити свої прибутки. Виходячи із вищесказаного, запропонуємо для ФГ «Теліпко» оновлену місію – «Задоволення потреб споживачів рослинницькою та тваринницькою продукцією, а також задоволення харчових, смакових, естетичних потреб споживачів хлібобулочною продукцією».

3.2. Проектування процесно-орієнтованої організаційної структури господарства

При переході ФГ «Теліпко» на процесний підхід необхідно сформулювати місію, цілі та стратегії господарства. Місія є своєрідною мірою устремлень компанії і, зокрема, визначає ринкові претензії компанії. Визначення місії дозволяє сформувати дерево цілей компанії – ієрархічні списки уточнення і деталізації місії. Дерево цілей формує дерево стратегій –

ієрархічні списки деталізації способів досягнення цілей. Отже, визначимо місію, цілі та стратегії для ФГ «Теліпко» (рис. 3.4).

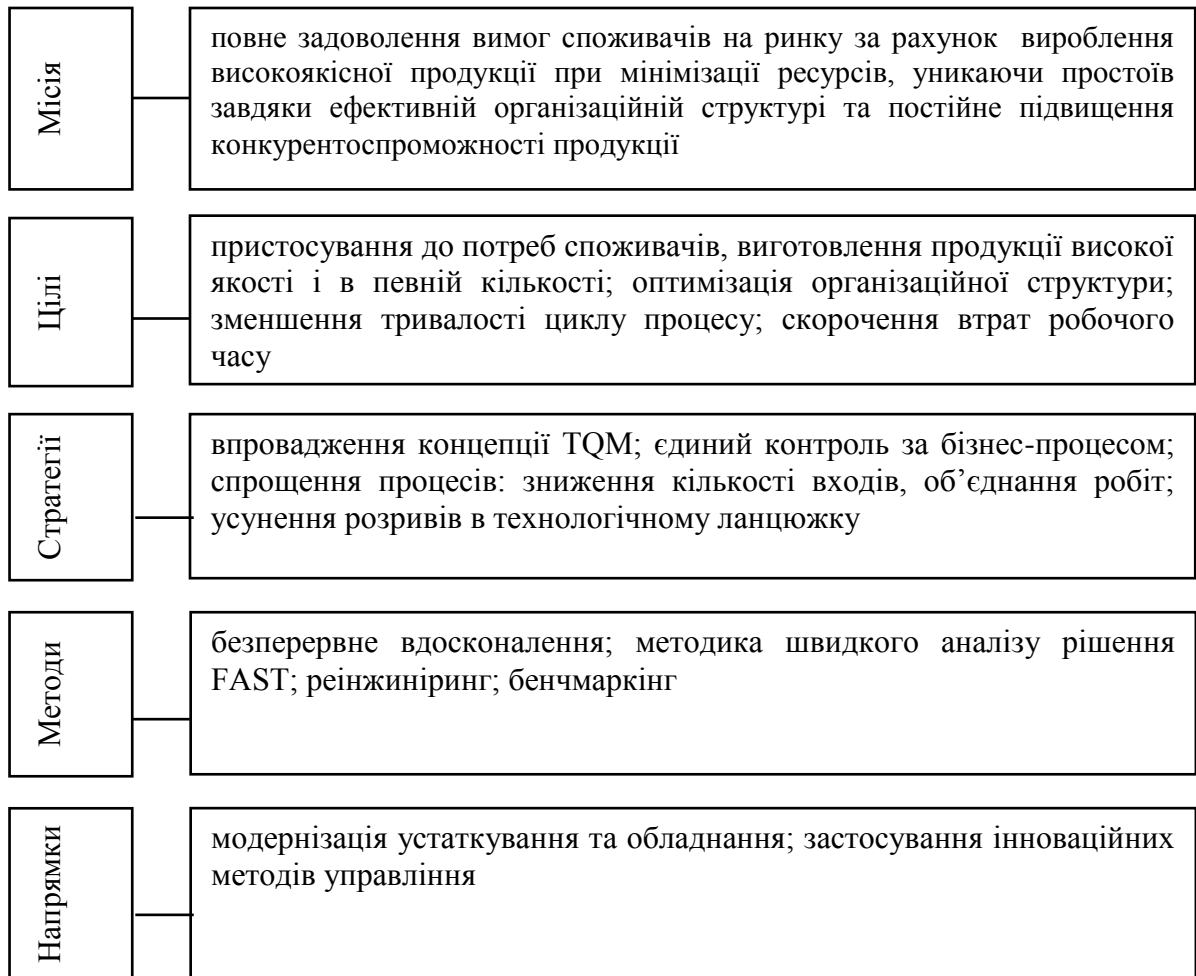


Рисунок. 3.4 – Концепція управління бізнес-процесами в ФГ «Теліпко»

Таким чином, проаналізувавши основні складові концепції управління бізнес-процесами, існує необхідність створення процесно-орієнтованої організаційної структури на реінжинірингових засадах.

При побудові системи управління, заснованої на бізнес-процесах, основний наголос робиться на створення механізмів взаємодії в рамках процесу як між структурними одиницями всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем – з клієнтами, постачальниками і партнерами. В результаті діяльність підприємницької структури спрямована на постійне поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення клієнта. Даний підхід ґрунтується на понятті бізнес-процесу [5].

В даний період часу існує багато видів процесів бізнесу. Як правило, базу для класифікації цих процесів складають чотири базові категорії:

- головні бізнес-процеси;
- забезпечувальні процеси бізнесу;
- бізнес-проекти (бізнес-процеси розвитку);
- допоміжні процеси бізнесу.

Для ФГ «Теліпко» характерне переважання бізнес-процесів виробничого характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинен бути критерій – галузь / продукт (рис. 3.5).

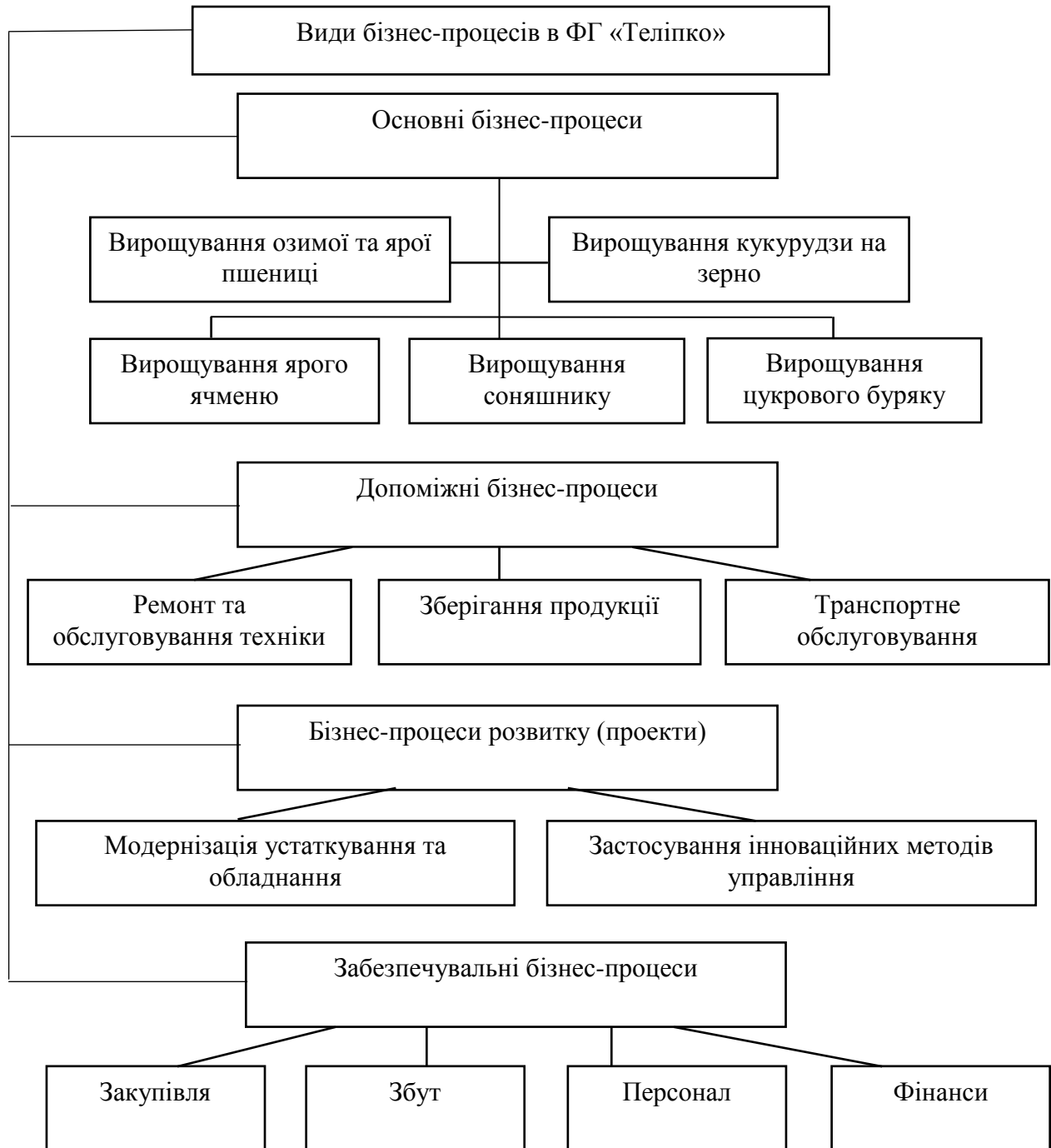


Рисунок. 3.5 – Класифікація бізнес-процесів в ФГ «Теліпко»

В процесно-орієнтованому підході значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів – об'єднанню їх окремих, іноді розрізнених зусиль, спрямованих на виконання конкретних функцій, в єдиний ланцюжок спільних зусиль підприємства, спрямованих на досягнення конкретного стратегічного результату – надання клієнту якісного кінцевого продукту в найкоротший термін. Саме це є основною метою заходів, що проводяться в господарстві [22].

Перехід від функціональної організації до процесної супроводжується зміною технологій управління – делегуванням власникам процесів повноважень, необхідних для самостійного ухвалення коригувальних впливів. При цьому основною проблемою виступає пошук об'єктів управління. Незважаючи на існуюче визначення процесу, бізнес-процеси можна розглядати з різних точок зору, а саме [17]:

- процес як самостійна сутність;
- процес як структура;
- процес як елемент системи процесів;
- процес як об'єкт управління;
- продукція як об'єкт управління

Існує необхідність при проектуванні бізнес-процесів в ФГ «Теліпко» враховувати можливості господарства, а саме кількість працівників та на основі цього відокремити їх в залежності від типу вирощуваних культур (зернові та технічні культури). Кожен бізнес-центр має виробляти та обслуговувати по дві культури. Отже, враховуючи всі особливості побудови організаційної структури в рамках процесного підходу, побудуємо процесно-орієнтовану організаційну структуру ФГ «Теліпко» (додаток Б).

Таким чином, запропонована система управління організацією є процесно - орієнтованою – у бізнес-центрах зосереджені всі роботи, що створюють споживчу вартість (тут саме і включені структури управління реалізацією продукції). Окремо виділені підрозділи – підтримуючі центри, в яких реалізуються підтримуючі процеси. Отже, у бізнес-центрах виконуються

тільки ті роботи, що безпосередньо оплачуються споживачем – від визначення їхніх потреб і очікувань до виробництва і передачі їм відповідних продуктів. Підтримуючі центри покликані забезпечити ефективну роботу бізнес-центрів, керуючи персоналом підприємства, гарантуючи фізичну й інформаційну безпеку, розробляючи технологічні нововведення, забезпечуючи основне виробництво електроенергією і т.д.

Відмінною рисою пропонованої організаційної структури є те, що границі бізнес-процесів у більшості випадків збігаються з границями структурних підрозділів, що значно спрощує документування нової системи управління. Запропонована реорганізація системи управління на підставі процесного підходу створює, на наш погляд, перспективи розвитку для будь-якого підприємства. Реорганізацію системи управління доцільно проводити у вигляді проекту реорганізації, застосовуючи методи проектного менеджменту.

Застосування процесного підходу на основі реінжинірингу бізнес-процесів є актуальним і для поліпшення окремих операцій і елементів технологічного процесу виробництва, і для підвищення кваліфікації працівників керованої системи (основних і допоміжних робітників і операторів машин) за рахунок придбання набору професійних навичок за окремими операціями, і при створенні інформаційних систем за рахунок використання стандартних інформаційних продуктів і технологій та в інших підрозділах [23, с. 79].

На основі результатів проведеного конкурентного статусу ФГ «Теліпко» було вирішено обрати стратегію диверсифікованого зростання. Для того, щоб виявити резерв земельних ресурсів для впровадження нового бізнес-процесу в рослинництві, а саме вирощування полуниці в закритому ґрунті, необхідно провести аналіз ефективності використання земельних ресурсів.

На сьогоднішній день встановлення взаємозв'язків між конкретними показниками економічної ефективності є складовою частиною комплексного дослідження проблеми оцінки економічної ефективності. Встановлення цих взаємозв'язків дозволяє зробити пропозиції щодо ефективного використання

земельних фондів, що сприятиме підвищенню рентабельності виробництва в цілому. Застосування методів оптимізації в економіці дозволяють сільськогосподарським підприємствам більш ефективно використовувати земельні ресурси для вирощування культур (рисунок 3.6).

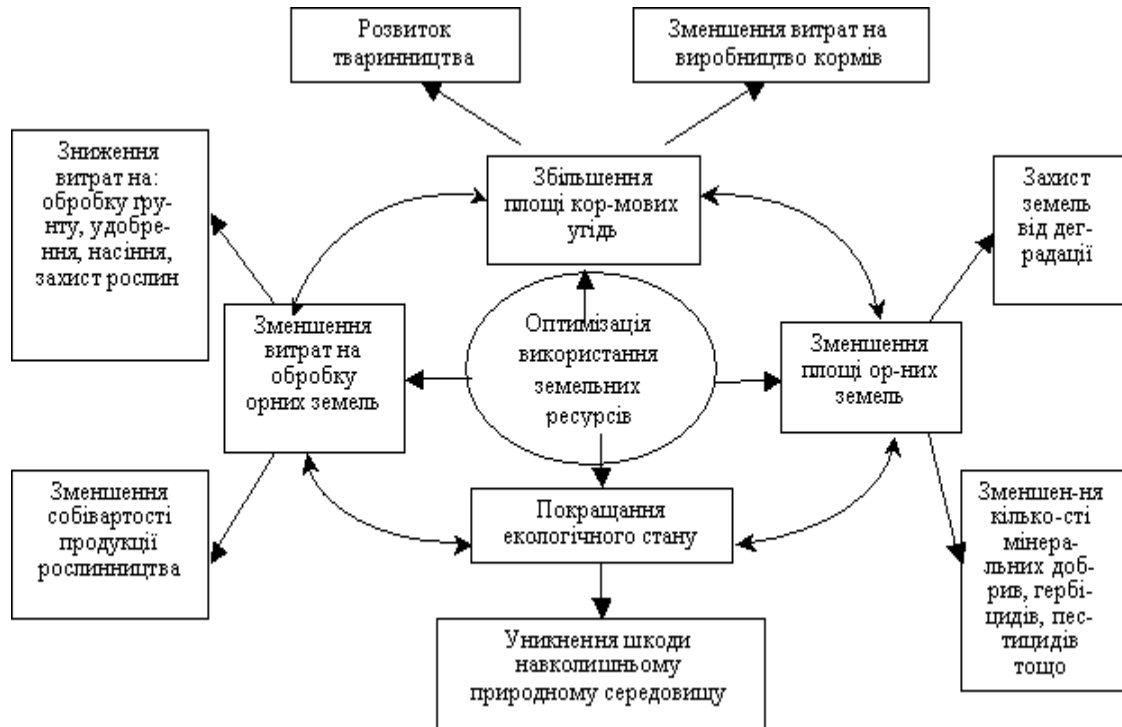


Рисунок. 3.6 – Логічна схема наслідків оптимізації використання земельних ресурсів

ФГ «Теліпко» має достатній ресурсний потенціал, при оптимальному використанні якого можливо максимізувати рівень прибутку. При цьому максимального рівня прибутку можна досягти шляхом оптимізації використання земельних ресурсів з урахуванням обсягу витрат та цінової політики на ринку сільськогосподарської продукції. Це, у свою чергу, передбачає розробку оптимізаційної моделі формування максимального рівня прибутку з метою оптимізації ресурсного потенціалу. У процесі постановки даної задачі також враховуємо мінімальні та максимальні значення посівних площ культур.

Побудуємо таблицю вихідних даних для розрахунку оптимального розміру посівних площ сільськогосподарських культур ФГ «Теліпко» (табл.3.7)

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для оптимізації посівних площ культур
ФГ «Теліпко» на 2020 р.

Культура	Урожайність ц/га	Реалізаційна ціна, грн./ц	Витрати на 1 ц, грн	Прибуток на 1 ц, грн	Мінімаль- на площа посіву, га	Максималь- на площа посіву, га
Озима пшениця	49,5	517,5	377,3	140,2	1000	1135
Кукурудза на зерно	41,6	502	410,3	91,7	160	225
Соняшник	26,4	1000	821,1	178,9	550	675
Ярий ячмінь	32,1	467,5	381,6	85,9	275	380
Яра пшениця	37,1	455	359,5	95,5	70	150
Цукровий буряк	458,2	57,5	41,1	16,4	200	300
Гречка	12,8	910	845,9	64,1	190	250

Оптимізація посівних площ господарства спрямована на максимізацію прибутку і здійснюється за допомогою методів економіко-математичного моделювання. Рішення задачі зводиться до пошуку максимального прибутку при обмеженому обсязі посівних площ.

Структурна модель задачі має вигляд:

$$\begin{cases} F = V_1 \times P_1 \times X_1 + V_2 \times P_2 \times X_2 + \dots + V_7 \times P_7 \times X_7 \rightarrow \max; \\ X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq S; \\ b \leq X_1 \leq c; d \leq X_2 \leq g; m \leq X_3 \leq t; k \leq X_4 \leq l; j \leq X_5 \leq q. \end{cases} \quad (3.1)$$

де F – прибуток від реалізації продукції, грн.; V_n – урожайність n -ої культури (ц/га); P_n – прибуток від реалізації n -ої культури (грн.); X_n – площа посіву n -ої культури (га); S – загальна посівна площа (га); $b, c, d, g, m, t, k, l, j, q$ – обмеження посівних площ (га).

Розрахуємо оптимальний розмір посівних площ для ФГ «Теліпко». Цільовою функцією є прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції:

$$F = 49,5 \times 140,2 \times X_1 + 41,6 \times 91,7 \times X_2 + 26,4 \times 178,9 \times X_3 + 32,1 \times 85,9 \times X_4 + 37,1 \times 95,5 \times X_5 + 458,2 \times 16,4 \times X_6 + 12,8 \times 64,1 \times X_7 \rightarrow \max; \quad (3.2)$$

Крім цього невідомі повинні задовольняти такі обмеження:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 2830;$$

$$1000 \leq X_1 \leq 1135; 160 \leq X_2 \leq 225; 550 \leq X_3 \leq 675; \quad (3.3)$$

$$275 \leq X_4 \leq 380; 70 \leq X_5 \leq 150; 200 \leq X_6 \leq 300; 190 \leq X_7 \leq 250 .$$

Таким чином, пошук найкращого (оптимального) плану звичайним перебором і порівнянням всіх можливих планів стає вкрай непосильною задачею, при цьому не враховується той факт, що на складання одного варіанту плану також витрачається дуже багато часу. Розв'яжемо задачу за допомогою засобу Microsoft Excel «Поиск решения». Підставимо у модель відомі параметри.

Результати розрахунків оптимальної структури посівної площі за видами культур та оптимального рівня прибутку ФГ «Теліпко» представлені в таблиці 3.8.

Отже, за допомогою використання оптимізаційної моделі максимізації рівня прибутку господарства на основі ресурсного підходу та застосування економіко-математичного моделювання можливо сформулювати оптимальну структуру ресурсного потенціалу фермерського господарства.

Таблиця 3.8. – Оптимальна структура посівної площі та максимальний рівень прибутку ФГ «Теліпко»

Культура	Посівна площа, га		Відхилення		Прибуток, тис. грн		Відхилення	
	до оптиміз.	після оптиміз.	+/-	%	до оптиміз.	після оптиміз.	+/-	%
Озима пшениця	1104	1135	+ 31	102,8	4678,3	6176,8	1498,5	132,0
Кукурудза на зерно	198	185	-13	93,4	721,4	605,7	-115,7	84,0
Соняшник	594	675	+ 81	113,6	1735,6	2187,9	452,3	126,1
Ярий ячмінь	311	275	- 36	88,4	845,9	758,3	-87,6	89,6
Яра пшениця	113	70	- 43	61,9	289,1	248	-41,1	85,8
Цукровий буряк	283	300	+ 17	106,0	1102,2	1254,3	152,1	113,8
Гречка	226	190	-36	84,1	192,5	155,9	-36,6	81,0
Всього	2830	2830	0	100	9585,3	11386,9	1801,6	118,8

Отримані результати надають можливість стверджувати, що ФГ «Теліпко» має резерв для підвищення рівня прибутковості в умовах оптимізації земельних ресурсів. При збільшенні посівної площі озимої пшениці на 31 га, соняшнику на 81 га, цукрового буряку на 17 га прибуток збільшиться на 1498,5 тис. грн.; 452,3 тис. грн. та 152,1 тис. грн. відповідно. В результаті зменшення посівної площі кукурудзи на зерно на 13 га та ярого ячменя на 36 га прибуток по цих культурах зменшиться на 115,7 тис. грн. та 87,6 тис. грн. При цьому загальна сума прибутку від реалізації продукції збільшиться на 1801,6 тис. грн. або на 18,8 %.

Врахувавши результати оптимізаційної моделі економічної ефективності використання земельних ресурсів, ми пропонуємо виділити 500 м² площі, яка раніше використовувалась для вирощування ярої пшениці, для впровадження проекту по вирощуванню полуниці в закритому ґрунті.

3.3. Економічна ефективності від запропонованих заходів

До групи фактографічних методів прогнозування належать методи прогнозної екстраполяції та економіко-математичне моделювання. В даній дипломній роботі буде використовуватись метод прогнозної екстраполяції.

Екстраполяція – це метод, за яким прогнозні показники розраховуються як продовження динамічного ряду на майбутнє по визначеній закономірності розвитку. Вона є перенесенням закономірностей і тенденцій минулого на майбутнє на підставі взаємозв'язків показників одного ряду. Метод дозволяє знайти рівень ряду за його межами в майбутньому.

Так для визначення прогнозу найголовніших економічних показників був використаний метод ковзкої середньої. Показники наведені в таблиці 3.10. майже всі зросли на 10%.

Запропоновану систему управління можна оцінити за допомогою нижченаведеної формули:

$$E_y = E_v / E_a,; \quad (3.10)$$

де E_y – ефективність системи управління;

E_v – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичного прибутку до планового на 1 управлінського працівника;

E_a – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності управлінського персоналу до нормативної.

Розрахуємо ефективність системи управління ФГ «Теліпко»:

$$E_v = 29 / 26,2 = 1,10$$

$$E_a = 13 / 16 = 0,81$$

$$E_y = 1,1 / 0,81 = 1,35$$

Цей коефіцієнт показує, що ефективність запропонованої системи управління у ФГ «Теліпко» повинна збільшитись на 35%.

Проведемо розрахунок економічної ефективності впроваджуваних заходів в ФГ «Теліпко» в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Економічна ефективність від впроваджуваних заходів

Показники	2020	2021	2022	+/- тис.грн	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	35478,2	37513,2	42148,2	6670	118,8
Повна собівартість продукції, тис. грн.	26499,2	27301,3	30649,8	4150,63	115,66
Прибуток, тис. грн.	8979	9311,92	11498,4	2519,37	128,06
Рівень рентабельності, %	33,9	32,55	37,52	3,6 в.п.	
Рентабельність продажів,%	25,3	24,56	27,28	2,0 в.п.	

З даних видно, що збільшення виручки від реалізації в 2022 р. на 6670 тис. грн (18,8 %) прямопропорційно вплинуло на збільшення прибутку на 2519,37 тис. грн (28,06 %). Слід зазначити, що за рахунок збільшення прибутку рівень рентабельності збільшився на 3,6 в.п., а рентабельність продажів – на 2,0 в.п.

Висновки до розділу 3

1. З метою удосконалення системи менеджменту та пристосування її до сучасних мінливих умов була запропонована процесно-орієнтовна система управління організацією. Бізнес-процеси були згруповані в залежності від типу вирощуваних культур (зернові та технічні культури). В бізнес-центрах зосереджені всі роботи, що створюють споживчу вартість та задовільняють потреби споживачів, підтримуючі підрозділи направлені на забезпечення ефективності основних процесів.

2. За допомогою використання оптимізаційної моделі максимізації рівня прибутку господарства на основі ефективного використання земельних ресурсів було встановлено, що найбільший прибуток приносить вирощування соняшнику і його посівна площа повинна збільшитися на 13 %, найменш ефективним є використання площі під вирощування гречки, що й дозволило нам виділити 500 м² посівної площі ячменю для вирощування полуниці в закритому ґрунті.

3. Аналіз економічної ефективності від впроваджуваних заходів свідчить про те, що в 2022 р. відбудеться збільшення виручки від реалізації на 6670 тис. грн. (18,8 %), сприятиме збільшенню прибутку на 2519,37 тис. грн (28,06 %). Крім того, відбудеться збільшення рівня рентабельності на 3,6 в.п., а рентабельності продажів на 2,0 в.п.

Отже, провівши ретельний аналіз можна стверджувати, що проект є рентабельним і заслуговує на реалізацію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Основною метою магістерської дипломної роботи ти є вивчення та та удосконалення механізму забезпечення ефективного менеджменту бізнес-процесів організації в мінливому ринковому середовищі? Та розробка пропозицій продуктивних змін на прикладі фермерського господарства «Теліпко» Дніпровського району Дніпропетровської області/

На основі проведених досліджень нами було сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що в сучасних умовах динамічних трансформаційних змін в економіці та в аграрній сфері зокрема, виникає особлива потреба в нових принципах і методиках, які будуть сприяти підприємствам в прагненні стати більш результативними та ефективними. При цьому ключовими аспектами успішного функціонування виступають заходи з удосконалення, перебудови чи трансформації бізнес-процесів організації. Сучасні зміни бізнесу, перш за все стосуються переорієнтації підприємств на використання процесних підходів та застосування бізнес-інжинірингу, які на даний час вважаються найтехнологічнішими інструментами бізнесу, здатними докорінно покращити ефективність підприємства.

2. Проведені дослідження можливостей та ресурсного потенціалу фермерського господарства «Теліпко» свідчать про те, що загальна площа земель в господарстві за 2016-2020 рр. збільшилась на 828 га або 41,5 %. В той же час, землезабезпеченість на 1 робітника в 2020 році складає 40 га с.-г. угідь. Спеціалізація господарства – зерновиробництво, провідне місце в структурі посівної площі займає продукція озимої пшениці, її площа збільшилась на 25%. Показники рівня забезпеченості та використання трудових ресурсів значно збільшились. Однак, зменшення коефіцієнту використання фонду робочого часу зменшився на 0,02 свідчить про недосконалу організацію управління трудовими ресурсами на підприємстві. Збільшення фондівіддачі – на 38 % та зменшення фондоємності – на 37,5 % показує, що ефективність використання основних засобів в господарстві значно підвищилась, також збільшилась

вартість основних фондів за рахунок використання нової техніки на 59,93 %. В свою чергу, витрати на виробництво збільшилися на 12572,7 тис. грн, що у відсотковому вираженні складає 107,5 %. Найбільшу частку займають матеріальні витрати - 72,7 %, однак витрати на оплату праці залишаються на низькому рівні. В структурі товарної продукції переважає озима пшениця, яка складає 51 %, кукурудзи на зерно – 15 %, соняшнику – 14 %. За досліджуваний період відбулось збільшення прибутку на 5095 тис. грн. або 131,2 %, в той же час, рівень рентабельності та рентабельність продажів підвищилися на 5,6 в.п. та 3,3 в.п. відповідно.

3. Дані кореляційно-регресійного аналізу ефективності діяльності ФГ «Теліпко» показують, що між прибутком та факторами впливу - повна собівартість продукції, вартість основних фондів та чисельність працівників - існує висока щільність зв'язку. Множинний коефіцієнт детермінації - 0,99, свідчить про те, що варіація обсягу чистого прибутку на 99 % обумовлюється вище зазначеними факторами. Проведений факторний аналіз рівня рентабельності показує, що збільшення оптових цін на 101,3 % викликало збільшення прибутку на кожен гривню реалізованої продукції на 39 коп. В свою чергу, збільшення собівартості на 92,9 % спричинило зниження рівня рентабельності продажів на 36 %. Таким чином, підприємству потрібно зменшувати собівартість і утримувати стабільні ціни.

4. Конкурентний статус ФГ «Теліпко» перейшов із слабкої позиції (0,3) на середню позицію (0,5), тобто збільшився на 20 в.п. Це свідчить, що ФГ «Теліпко» має обрати стратегію диверсифікованого зростання, так як має всі можливості (залучення сучасних технологій, розширення ринків збуту) та необхідні ресурси (забезпеченість фінансовими ресурсами, наявність цілей та стратегій розвитку) для впровадження бізнес-процесу з виробництва нових видів продукції.

5. З метою удосконалення системи менеджменту була запропонована процесно - орієнтована система управління організацією. Основні бізнес-процеси, які згруповані за типом вирощуваних культур, зосереджені на всі роботи, що створюють споживчу вартість та направлені на задоволення потреб

споживачів. За допомогою використання оптимізаційної моделі максимізації рівня прибутку господарства на основі ефективного використання земельних ресурсів було встановлено, що найбільший прибуток приносить вирощування соняшнику і його посівна площа повинна збільшитися на 13 %, найменш ефективним є використання площі під вирощування гречки, що й дозволило нам виділити 500 м² посівної площі гречки для вирощування полуниці в закритому ґрунті.

4. Дані аналізу інвестиційної ефективності свідчать про ефективність проекту, так як чиста теперішня вартість складає 2798,64 тис. грн, рентабельність інвестицій - 305,01 %, внутрішня норма доходності – 41 %, період окупності складає 1,5 роки і не перевищує період експлуатації теплиці та холодильної камери, а коефіцієнт вигоди/витрати свідчить про високу поточну рентабельність виробництва, і складає 1,59. По результатам аналізу сценаріїв можна зробити висновок, що очікуване значення доходу складе 35850 грн., коефіцієнт варіації 0,34 показує допустимий ризик. Аналіз рівня чутливості проекту свідчить, що при збільшенні вартості інвестицій на 3092,4 тис. грн., збільшенні терміну виконання проекту на 1,23 роки, зменшенні очікуваних грошових надходжень та збільшенні очікуваних витрат по проекту до 1679,1 тис. грн., проект буде залишатися ефективним для фермерського господарства.

5. Розрахунки економічної ефективності від впроваджуваних заходів показують, що в 2022 р. відбудеться збільшення виручки від реалізації на 6670 тис. грн., тобто на 18,8 %, це, в свою чергу, сприятиме збільшенню прибутку на 2519,37 тис. грн. або 28,06 %. Крім того, відбудеться збільшення рівня рентабельності на 3,6 в.п., а рентабельності продажів на 2,0 в.п. Отже, провівши ретельний аналіз можна стверджувати, що проект є рентабельним і заслуговує на реалізацію.

Таким чином, розроблені та обґрунтовані пропозиції щодо логістичного управління ланцюгом постачання в системі агробізнесу стануть запорукою стрімкого економічного розвитку ФГ «Теліпка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Август-Вильгельм Шеер. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 2009. – 151 с.
2. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003.- 272 с.
3. Ареф’єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / О.В. Ареф’єва, Т.В. Луцька // Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
4. Баженова Е.С. Возможности и ограничения применения концепции Total Quality Management в практике управления зарубежными и отечественными компаниями [Электронный ресурс] / Е. С. Баженова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.
5. Бизнес-проектирование: технология анализа и оптимизация бизнес-процессов. Информационный портал HR-Portal [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>
6. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: АльпинаБизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с.
7. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н.Я. Бойчук, В.В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Випуск 17. – С. 173-180.
8. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери [Текст] / Н. О. Бурбело // Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – К.: Вид-во ДУТ. – 2015. – № 3 (13). – С. 44-48.

9. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління [Текст] / О. Гончарова / ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – 2013. – С. 78-82.
10. Васильєва Н.К. Математичні моделі інноваційного розвитку в аграрній економіці: [монографія] / Н.К. Васильєва. – Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2007. – 348 с.
11. Васильєва Н.К. Методи й моделі оптимізації в економіці [навч. посібник] / Н.К. Васильєва. – Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. – 142 с.
12. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
13. Губта П. Новая модель менеджмента процессов [Электронный ресурс] / П. Губта. – 2006. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
14. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством /В.В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
15. Демченко В.Ю. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства/ В.Ю. Демченко //Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021 р.: в 2 т. – Том 1 – Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021.– С. 75-77.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. М.Котельниковой – М.: ФАИР, 2003 – 288с.
17. Дыбская В.В. Основной подход к проектированию и реорганизации сети распределения компании [Электронный ресурс] / В.В. Дыбская // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – №4 (51). – Режим доступа: <http://lscm.ru/index.php/ru>.

18. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – 55–67.
19. Исаев Р.А. Инструменты бизнес-моделирования и особенности его применения [Электронный ресурс] / Р.А. Исаев. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bminstr/>
20. Кальниченко Л. Реструктуризация предприятий в условиях становления рыночной среды / Л. Кальниченко, А. Мендрул // Экономика Украины. – 2000. – № 10. – С. 27–33.
21. Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. — М.: Финансы и статистика, 2006. – 240 с.
22. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс] / А. В. Козаченко. – Режим доступу: <http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
23. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: [навч. посібник] / Т. О. Колодізева. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 164 с.
24. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В. Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf
25. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2013. – Вип. 3. – С. 64-69.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. І перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.
27. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. - Х. : ХНАДУ, 2012. - 244 с.

28. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дис.... д-ра екон. наук: 08.06.01./ Є. В. Крикавський – Львів, 1997. – 418 с.
29. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью [Текст] / М. Г. Круглов. – Учеб. Пособие. – М.: Издательство «Дело» АНХ. – 2009. – 336с. – (Серия «Образовательные инновации»).
30. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко// Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80с.
31. Лисенко Н. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегічних альтернатив/ Лисенко Н. // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- №4.- С. 163-170.
32. Лугінін О.Є. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник для ВНЗ / О.Є. Лугінін, В.М. Фомішена – К. Знання, 2011. – 342 с.
33. Маслянюк П.П. Бізнес-інжиніринг організаційних систем [Електронний ресурс] / П.П. Маслянюк, О.С. Майстренко. – Режим доступу: <http://old.bulletin.kpi.ua/files/2011-1-9.pdf>
34. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників / К.С. Міхеєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 74-76. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_20
35. Момот О.І. Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи [Електронний ресурс] / О. І. Момот, П. І. Самойлов. – 2010. – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/Vtm/2010/1/
36. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок // БІЗНЕСІНФОРМ – 2014. – № 11. – Режим доступу: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf. 19

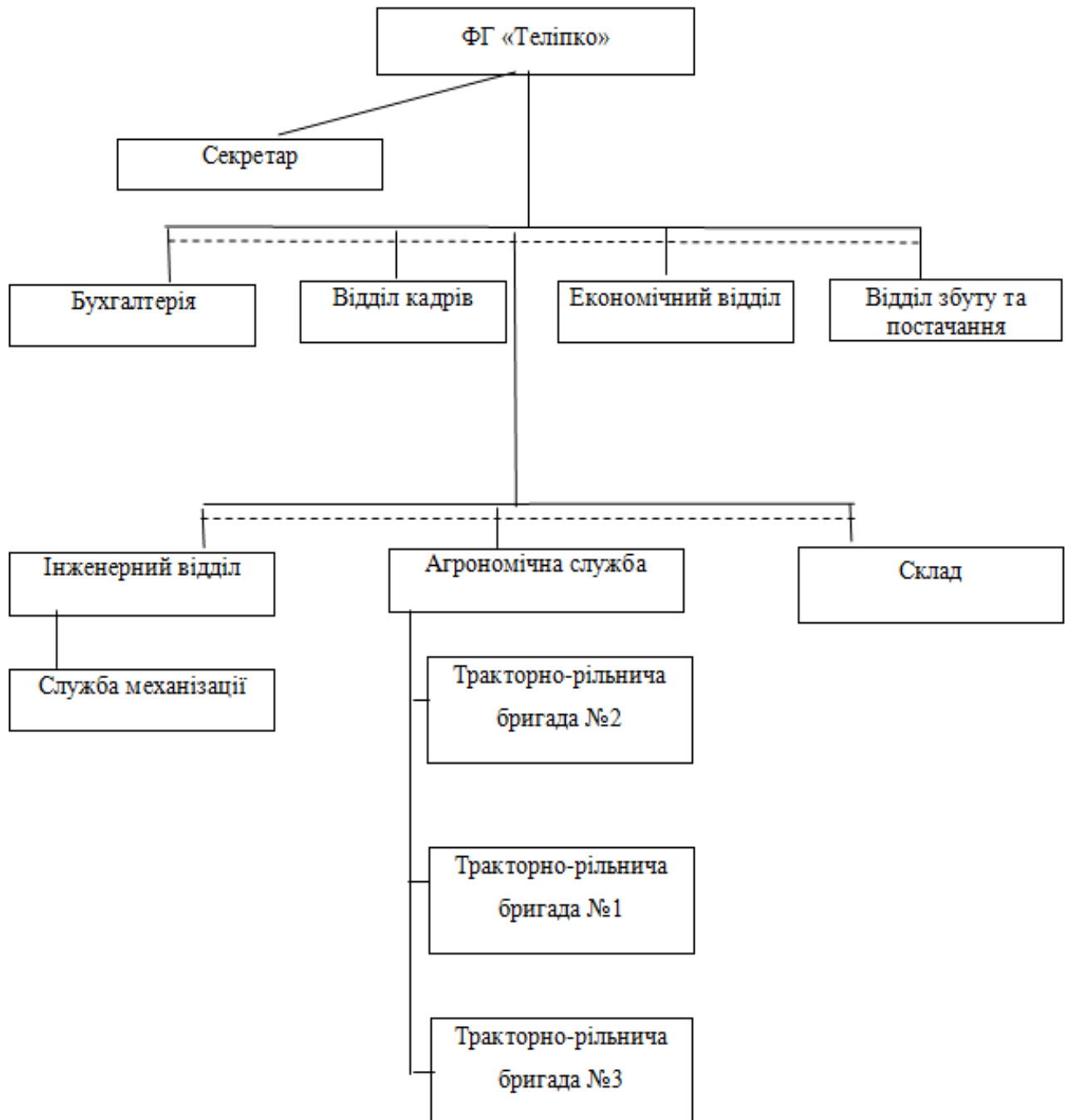
37. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. – К.: Центр учб. літ., 2015. - 559 с.
38. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса [Текст] / Н. Оболенски. – М.: Издательство «Лори». – 2005. – 368с.
39. Общая характеристика реинжиниринга бизнес-процессов. Информационный бизнес-портал Market pages [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.market-pages.ru/biznesproces/1.html>
40. Оголёва Л. Н. Реинжиниринг производства / Л. Н. Оголёва, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.
41. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций современные информационные технологии / Ойхман Е.Г., Попов Э.В.– М.: Финансы и статистика, 1997 – 336с.
42. Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу ХХІ ст. [Текст] / В. П. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 3 (80). – С. 20-31. – (Серія: Економічні науки).
43. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? Интернет- портал для управлінців Management [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>
44. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация М.:РИА "Стандарты и качество", 2007.-240с.
45. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. / Робсон М., Уллах Ф. – М.: Аудит.ЮНИТИ, 1997 – 224с.
46. Табачникас Б. И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=21#432>
47. Тельнов Ю. Ф. Инжиниринг предприятий на основе интеллектуальных технологий // Информационно-измерительные и управляющие системы, №6, 2013. — С. 55–59.

48. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. / Фатхутдинов Р.А. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
49. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.
50. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. – М.: Эко-Трендз, 2004. – 176 с.
51. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас, Дж. Якобс Робер. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 704 с.
52. Чеснокова С.Ю. Процессно-ориентированное управление как основа эффективной деятельности [Электронный ресурс] / С.Ю. Чеснокова, А.В. Донская, Р.А. Горчиков. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-orientirovannoe-upravlenie-kak-osnova-effektivnoy-deyatelnosti>
53. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво України: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131.
54. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін // Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 240с.
55. Шляга О.В., Карнаушенко С.С. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи / О. Шляга, С. Карнаушенко // Економічний вісник. – 2014. - №7. – С. 177.
56. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / 1993, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
57. Davyskub M.D. Information support of logistic activities of agricultural enterprises / M.D. Davyskub // Економіка і менеджмент 2017: перспективи

- інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез.2017 р.: в 11 т. – Том 1. – Дніпро: Біла К.О., 2017. – С. 3-5.
58. Deming E. Quality, productivity and competitive position / Cambridge Mass: MIT, Center for advanced engineering study, 1982.
59. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993.
60. Scheer A.-W. Business process engineering: reference models for industrial enterprises / NY, 1995 – 348p.

ДОДАТКИ

Схема організаційної побудови ФГ «Теліпка»



Процесно-орієнтована організаційна структура ФГ «Теліпко»

