

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор
_____ **О.П. Величко**
« _____ » лютого 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Лапатієв М.В.

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Тропін В.В.

Дніпро – 2022

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ О.П.Величко

“ _____ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЛАПАТІЄВА МИКОЛИ ВОЛОДИМИРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема дипломної роботи «Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в діяльності аграрного підприємства»

керівник роботи Тропін Віталій Валерійович, к.ю.н., доцент

затвержені наказом ректора ДДАЕУ від 19.11.2021 р. № 3555

2. Строк подання здобувачем роботи 04.02.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти СТОВ «УКРАЇНА», виробничі плани, документи-регламенти підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставки

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

1. Вивчення теоретичних аспектів стратегічного управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах

2. Дослідження сучасного стану стратегій управління діяльністю товариства

3. Напрями удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в товаристві

Висновки і пропозиції

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

Схема моделі процесу управління підприємством. Структурна схема бізнес-процесів у відповідності до теорії М. Портера щодо ланцюгу цінностей. Класифікація бізнес-процесів основного напрямку дії. Ознаки бенчмаркінгу під час впровадження до діяльності агропідприємств. Алгоритмізація етапів бенчмаркінгу в агропідприємствах. Схема етапів впровадження стратегії бенчмаркінгу до діяльності агропідприємства. Групування інструментів стратегічного аналізу діяльності агропідприємств. Процес формування стратегічних альтернатив аграрного підприємства Структура товарної продукції підприємства в 2020 році, %. Канали реалізації аграрної продукції товариства. Аналітичне вирівнювання валової продукції в товаристві. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності. Динаміка виручки від реалізації сільськогосподарської продукції і собівартості в товаристві. Матриця BCG для аналізу сільськогосподарської продукції. Кластери, що забезпечують стратегію інноваційного розвитку агропідприємства. Побудова вектору рекомендованої стратегії для товариства на підставі методу SPACE. Схема організаційної структури. Схема структури управління.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	лютий 2021 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів стратегічного управління бізнес-процесами в діяльності аграрних підприємств. Написання першого теоретичного розділу.	Березень - травень 2021 року	
3.	Дослідження виробничо-економічної діяльності та існуючої стратегії управління бізнес-процесами в товаристві. Написання другого аналітичного розділу.	Червень - вересень 2021 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в товаристві. Написання третього проектного розділу роботи	Жовтень - грудень 2021 року	
5.	Розробка висновків та пропозицій	січень 2022 року	
6.	Оформлення дипломної магістерської роботи, збір супроводжуючих документів	січень 2022 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2022 року	

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Лапатієв М.В.

Керівник роботи _____

(підпис)

Тропін В.В.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Структуризація та функції бізнес-процесів	9
1.2. Використання бенчмаркінгу під час стратегічного управління бізнес-процесами аграрних підприємств	16
1.3. Особливості управління бізнес-процесами аграрних підприємства в контексті розробки стратегій	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СТОВ «УКРАЇНА»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Дослідження існуючого стану стратегічного управління бізнес-процесами в товаристві	49
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності підприємства із застосуванням статистичних методів.	56
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА	66
3.1. Розробка напрямків удосконалення стратегій управління бізнес-процесами виробництва рослинницької продукції за допомогою портфельного методу BCG	66
3.2. Застосування інструментів стратегічного аналізу методів SPACE та SWOT під час розробки стратегії управління бізнес-процесами товариства	73
3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів діяльності підприємства на підставі оптимізації його виробничої програми	81
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95
ДОДАТКИ	

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в діяльності аграрного підприємства»

Дипломна робота магістра: 102 с., 18 рис., 22 табл., 7 формул, 81 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління виробничо-економічною діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методологічні положення щодо розробки стратегій під час управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві.

Метою дипломної роботи магістра є вивчення теоретичних засад стратегічного управління бізнес-процесами аграрних підприємств та розробка стратегії процесно - орієнтованого управління виробничо-економічною та збутовою діяльністю досліджуваного підприємства.

Методи досліджень: методи аналізу; порівняльний метод; статистичні методи: трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз; експертний аналіз, матричний аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, BCG-матриця; економіко-математичне моделювання.

Досліджено теоретичні засади стратегічного управління бізнес-процесами в системі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції аграрних підприємств. Вивчено сутність розробки стратегій управління виробничими та збутовими процесами в агробізнесі. Удосконалено підходи до розробки стратегій щодо покращання виробничо-економічної діяльності досліджуваного підприємства за рахунок використання стратегічних інструментів менеджменту та економіко-математичного моделювання щодо визначення оптимальної виробничої структури.

Основні положення роботи стосовно вдосконалення стратегічного управління бізнес-процесами економічної діяльності підприємства та оптимізації його виробничої стратегії отримали практичне значення щодо їх впровадження в діяльність сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «УКРАЇНА».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, бізнес-процес, стратегія, стратегічні інструменти, планування, оптимізація, виробнича структура.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, бизнес-процесс, стратегия, стратегические инструменты, планирование, оптимизация, производственная структура.

KEYWORDS

Management, business process, strategy, strategic tools, planning, optimization, production structure.

ВСТУП

Нестабільність та динамічність соціально-економічних та політичних процесів, що останнім часом спостерігаються в країні, здійснюють негативний вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств. Оскільки керівники підприємств змушені ухвалювати рішення в умовах глибокої невизначеності та за відсутності практичного досвіду роботи, зокрема, з інноваційними технологіями. В умовах посилення конкурентної боротьби з урахуванням глобалізації ринків зростає роль стратегічного управління суб'єктами господарювання в агросфері. З огляду на зазначене вибір стратегічного вектору виробничо-економічної та збутової діяльності аграрними підприємствами забезпечує досягнення ними визначених цілей та сприяє адаптації до нових умов.

Останнім часом не повною мірою використовуються методи стратегічного управління агропідприємствами, так як не враховуються інтереси аграріїв, вплив конкуренції, виклики науково-технічного прогресу. Наявний український досвід введення іноземних стратегій виробництва до умов господарювання часто не виправдовує себе, тому що не враховуються регіональні, ґрунтово-кліматичні, соціально-економічні умови господарювання. Все більше зростає відповідальність менеджменту аграрних підприємств щодо збереження навколишнього середовища, природних ресурсів тощо. Через розвиток інфляційних процесів та у зв'язку з невиправданим збільшенням цін на матеріально-технічні цінності значними темпами зростає рівень собівартості сільськогосподарської продукції.

Встановлено, що через використання застарілих техніко-технологічних фондів під час збирання врожаю агропідприємства несуть суттєві втрати продукції. Також сільськогосподарська продукція не завжди відповідає стандартам якості та нормам безпеки, що обумовлено невідповідністю техніко-технологічного та матеріального забезпечення [28, 31]. В умовах конкурентної боротьби, недосконалості важелів державного управління у площині політико-економічної та правової системи, тривалих військових дій на сході країни, впливу

карантинних заходів через світову пандемію відбувається зниження темпів зростання аграрної галузі.

З метою виправлення положення, в якому опинилося вітчизняне сільськогосподарське виробництво необхідно впроваджувати управлінські стратегії масштабного рівня. Це більшою мірою можливо досягти завдяки створенню екосистеми агробізнесу на базі інтеграції цілей агропідприємств з урахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища прилеглих сільських територій. Тому основним напрямом стратегічного управління має стати розробка адаптивної системи управління бізнес-процесами з використанням новітніх інструментів. Зокрема, методології стратегічного аналізу, впровадження логістичних та бізнесових моделей з використанням мережевих інструментів точного землеробства ті інших технологій.

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки виникає необхідність у формуванні чіткого стратегічного бачення напрямів функціонування агроформувань. Між тим досягти цього можливо за рахунок впровадження нових тенденцій у системі техніко-технологічних, маркетингових та логістичних рішень. Наразі забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств відбувається за рахунок інформаційно-комунікаційних технологій, оскільки відбувається суцільна діджиталізація аграрного виробництва. У зв'язку з чим відповідним чином формується портфель альтернативних довгострокових планів та обирається базова стратегія поведінки підприємства на ринку.

Разом з тим, недостатність практичного досвіду та теоретичних досліджень у сфері стратегічного управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах потребує подальшого вивчення. Революційні виклики зовнішнього оточення вимагають своєчасної реакції агровиробників на підставі застосування інструментарію стратегічного аналізу та планування. Вибір теми дослідження дипломної магістерської роботи був обумовлений й потребою аграріїв щодо розробки стратегії роботи підприємства під час впровадження новітніх технологій в умовах кризи.

Українські та зарубіжні вчені та практики-аграрії мають великі здобутки в

площині вивчення розвитку стратегічних напрямів управління бізнес-процесами сільськогосподарських формувань. Стратегічні перспективи інноваційно-цифрового розвитку аграрного виробництва, на думку вчених, слід розглядати в аспектах обмеженості ресурсів, структурної перебудови галузей, формування сприятливої ціни на продукцію та процесів ціноутворення. Особливої уваги під час розробки стратегій розвитку аграрних підприємств науковці надають питанню створення економічного, технологічного, екологічного, біологічного та соціального ефектів. Серед вчених, що виконують дослідження у заданих напрямках, слід зазначити наступних: О. Віханський, Г. Бражевська, О. Валінкевич, О. Гудзинський, О. Дещенко, Й. Завадський, Л. Залевський, Я. Кашуба, Л. Комариця, В. Макаров, В. Малеса, М. Малік, Т. Маркіна, Г. Осовська, О. Писаревський, М. Притула, В. Ткачук, О. Ульяновченко, Р. Фатхутдінов, А. Чикуркова та інших науковців. Сучасні умови глобальної кризи вимагають продовження наукових досліджень щодо питання розробки технологій та методів стратегічного управління процесами в аграрних підприємствах задля зміцнення їх конкурентоспроможності.

Доцільність проведеного наукового дослідження у дипломній магістерській роботі зумовлюється необхідністю розробки стратегій розвитку діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства на підставі вивчення управління бізнес-процесів, що в ньому відбуваються.

Актуальність роботи обумовлена необхідністю проведення наукових досліджень стосовно розробки напрямів стратегічного управління бізнес-процесами під час господарської діяльності аграрних підприємств. У той же час, назріла необхідність підвищення конкурентоспроможності та результативності виробничо-економічної діяльності агроформувань, оскільки впроваджуються нові технології та змінюються умови ринкового середовища. Саме тому потрібно освоювати системну розробку та обґрунтовувати механізми стратегічного менеджменту аграрного виробництва.

Наукова новизна одержаних результатів знаходиться в площині розробки та реалізації стратегії роботи конкретного агропідприємства на підставі

використання відповідних методів, зокрема, статистичних, портфельних, матричних, економіко-математичних методів.

Мета дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні стратегічних векторів підвищення ефективності виробничо-економічної діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «УКРАЇНА» на засадах розробки плану стратегічного управління його бізнес-процесами.

Окреслену мету було досягнуто шляхом вирішення виділених **завдань**:

- 1) Теоретичне опрацювання різноманітності наукових поглядів на формування стратегічного управління бізнес-процесами в системі менеджменту аграрних підприємств;
- 2) Аналітичне дослідження наявного стану організаційної та економічної діяльності аграрного підприємства, вивчення характеристики стратегічного управління бізнес-процесами, що використовується в його бізнес-планах;
- 3) Прогнозне удосконалення напрямів стратегічного управління бізнес-процесами в системі виробництва аграрної продукції в досліджуваному підприємстві на підставі оптимізаційного оновлення виробничої програми та інших заходів.

Об'єкт дослідження - процес розробки стратегій діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, прикладні й методологічні засади стратегічного менеджменту підприємства.

При написанні роботи використано методи дослідження, такі як: монографічний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, статистичні методи, які включають в себе: факторний, трендовий та кореляційно-регресійний аналізи; матричний аналіз; PEST-аналіз, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, портфельний метод: BCG-матриця; прогнозування, метод економіко-математичного моделювання.

До інформаційних джерел, що використовувалися під час опрацювання дипломної роботи, віднесені дані звітності підприємства, статистичні дані, договори поставки та купівлі-продажу, документи-регламенти тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Структуризація та функції бізнес-процесів

Розробка ефективної системи менеджменту аграрних підприємств залежить від якості оволодіння навичок розробки, моделювання, документального опису бізнес-процесів. Особливої уваги в умовах конкретних виробничих ситуацій надається вмінню застосовувати методики щодо вимірювання бізнес-процесів, їх оцінювання та регламентації. З урахуванням зазначеного аграрні підприємства мають якнайшвидше переорієнтуватися на сучасний тип управління бізнес-процесами.

Вчені вважають, що найбільш результативною система управління підприємствами є в тому випадку, коли враховуються певні вихідні умови [11, 32]. Зокрема:

- поведінкова програма об'єкту управління: планові значення його параметрів;
- врахування можливості відхилення від заданих параметрів;
- наявність засобів, за допомогою яких можливо вимірювати відхилення від планових показників;
- можливість впливу на об'єкт управління задля усунення відхилень.

З метою ухвалення дієвих управлінських рішень потрібно враховувати, що вказані умови мають ґрунтуватися на прозорому інформаційному просторі. Відтак управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах являє собою взаємодію учасників агробізнесу в інформаційно-управлінському середовищі. Встановлено, що менеджмент бізнес-процесів має бути спрямованим на виробництво сільськогосподарської продукції, що задовольняє потреби споживачів за якісними та кількісними параметрами. контексті застосування використання. Одночасно

побудова моделей управління бізнес-процесами агропідприємств повинна спрямовуватися на оптимізацію ресурсної бази.

Нетепчук В.В. зазначає, що бізнес-процеси взаємопов'язані між собою, оскільки утворюють модель управління діяльністю підприємства, що передбачає використання методології вимірювання показників певних процесів [57]. Зокрема, проводиться аналітичне дослідження щодо невідповідностей протікання процесів та операцій, здійснення корегування при знаходженні відхилень від планових показників, опис змісту здійсненого контролю за фактичними показниками.

Проектування процесів управління підприємствами, на думку вчених, відбувається на підставі їх опису, із застосуванням відповідних оціночних інструментів та контрольних методик. Водночас проводиться своєчасна та об'єктивна обробка отриманих даних, діагностується стан системи, ідентифікуються причини відхилень та опрацьовується відповідна управлінська дія на певний об'єкт.

Під час проектування моделей управління підприємствами, які орієнтовані на процеси, необхідно достеменно вивчити складові об'єктів управління [10, 60, 72]. До них відносять:

- 1) бізнес-процеси виробництва;
- 2) бізнес-процеси збуту продукції;
- 3) бізнес-процеси постачання матеріально-технічних ресурсів;
- 4) бізнес-процеси транспортування;
- 5) бізнес-процеси зберігання сировини та матеріалів;
- 6) бізнес-процеси логістичного забезпечення;
- 7) бізнес-процеси торгівельно-комерційного напрямку;
- 8) бізнес-процеси фінансового управління;
- 9) бізнес-процеси управління кадровим забезпеченням;
- 10) бізнес-процеси управління документообігом;
- 11) бізнес-процеси інформаційного забезпечення;
- 12) бізнес процеси управління інфраструктурою підприємства;
- 13) бізнес-процеси управління диверсифікованими видами діяльності;

14) бізнес-процеси інноваційних вдосконалень якісних параметрів продукції або послуг.

Таким чином модель управління підприємством на підставі провесно-орієнтованого підходу має використовувати сукупність інформації задля досягнення бажаного ефекту шляхом управління різними процесами, що включають відповідні ресурси. Модель управління підприємством представлена на рисунку 1.1.

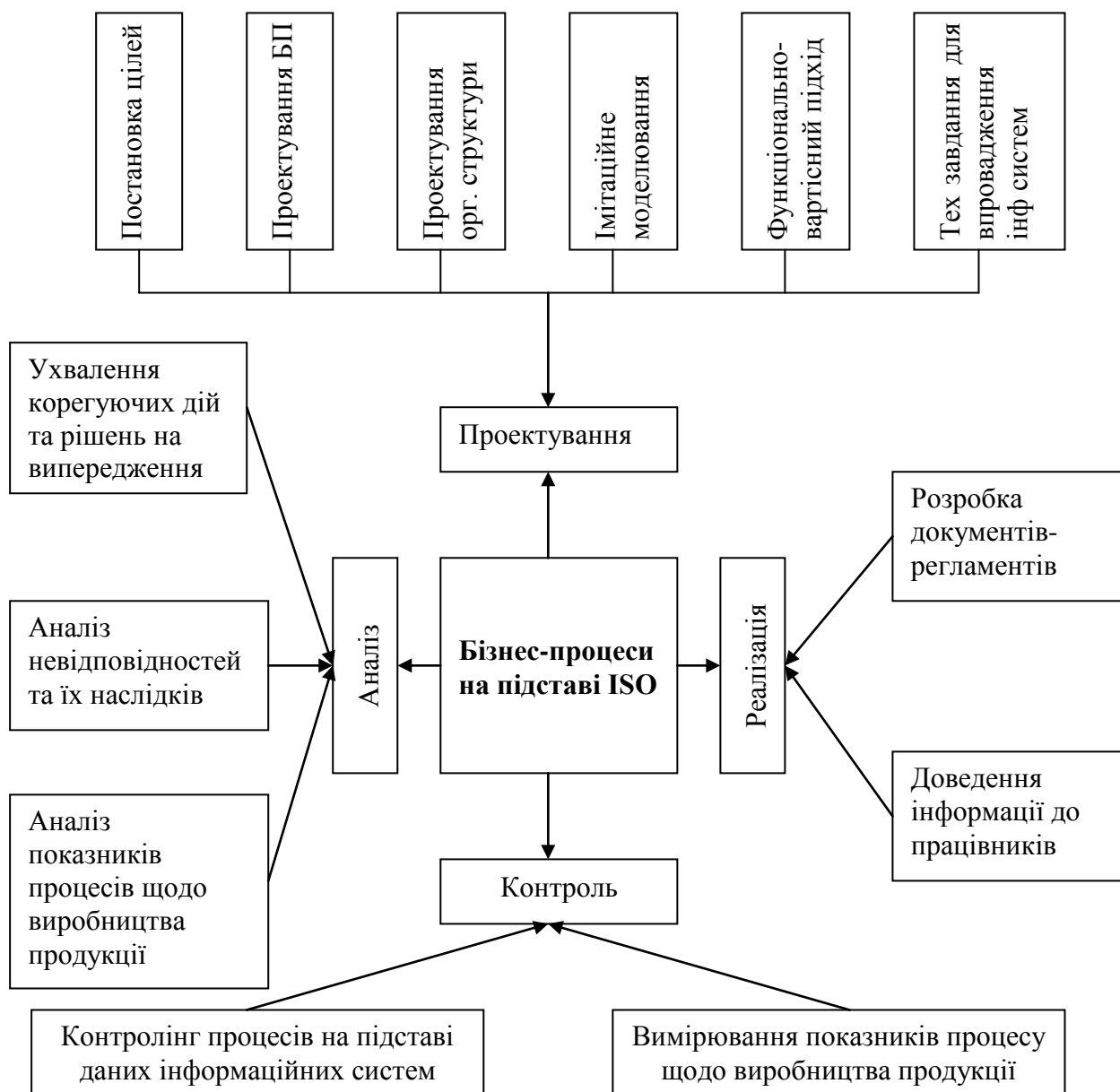


Рисунок 1.1. Схема моделі процесу управління підприємством

Складено за джерелами [13, 22, 51].

На підставі наведеної моделі управління підприємством зроблено висновок, що процеси, які протікають у підприємстві мають підлягати проектуванню, аналізу, впровадженню та контролюванню. Кожна з зазначених функцій включає здійснення певних блоків робіт.

1) Функція проектування бізнес-процесу:

- розробка цільових установок;
- планування бізнес-процесу;
- побудова організаційної структури та структури управління;
- здійснення імітаційного моделювання процесу;
- використання функціонально-вартісного підходу;
- розробка технічного завдання з наступним впровадженням інформаційних систем та технологій до процесу.

2) Функція аналізу бізнес-процесу:

- розробка корегувальних дій, прийняття та впровадження управлінських рішень з метою попередження негативних наслідків, що були виявлені під час аналізу;
- здійснення аналізу невідповідностей щодо операцій та процедур з визначенням їх наслідків;
- здійснення аналітичного дослідження тенденцій у динаміці показників за процесами та результатом, що отриманий.

3) Функція впровадження бізнес-процесу в дію:

- розробка документів, що регламентують діяльність;
- інформування працівників щодо стандартів, норм, планових показників, регулюючих впливів та методів менеджменту.

4) Функція контролю за впровадженням бізнес-процесу:

- виконання вимірювання фактично отриманих показників за процесом;
- здійснення контролінгу процесів з врахуванням інформаційних даних.

Таким чином під час управління підприємством на підставі процесно-орієнтованого підходу доцільно застосовувати алгоритм послідовних дій щодо проектування, аналізу, реалізації та контролю бізнес-процесів.

Вчені одностайні у думці, що під час використання процесного підходу до управління підприємствами необхідно прогнозувати потреби споживачів, розуміти стратегію впровадження вимог у продукт з точки зору споживчої цінності [13, 29, 76]. Обов'язковим є дотримання умов щодо досягнення результативності у кожній операції та процедурі конкретного бізнес-процесу стосовно його робочих та технічних характеристик. На останок необхідно розробляти план щодо постійного покращення процесів шляхом аналізу отриманих даних у динаміці. Окремої уваги при цьому слід приділяти інформаційно-інноваційному забезпеченню якісного протікання конкретного процесу.

Наразі вчені звертають увагу на ідентифікації впливів з боку конкуренції, постачальницьких мереж, політико-правових інституцій, так як зміни у зовнішньому оточенні суттєво позначаються на досягненні стратегії діяльності підприємства [39, 42, 53]. Метод орієнтації на ідентифікацію процесів та управління ними дозволяє більш якісно та у короткий термін розв'язувати проблеми на ринку, а також мати конкурентні переваги.

Існує велика кількість класифікаторів бізнес-процесів, між тим різні вчені мають певні погляди щодо їх систематизації та створенні певних структурних схем управління, орієнтованого на виявлення процесів [22, 35, 46]. Під час здійснення управлінської роботи менеджери аграрних підприємств проводять аналітичне вивчення та дослідження складових діяльності та складають перелік наявних бізнес-процесів.

Доречно відокремлювати при цьому види менеджменту підприємств, а саме:

- 1) стратегічний менеджмент – процеси спрямування діяльності на отримання бажаного результату. Полягає у розробці корпоративної стратегії та здійсненні моніторингу результатів, що отримані під час виробничо-економічної діяльності;

2) ресурсний менеджмент – процеси підтримки функціональних складових управління підприємством. Ґрунтується на управлінні підсистемами управління персоналом, фінансами, інформацією, матеріально-технічними ресурсами;

3) операційний менеджмент – процеси основного виробничого напрямку. Складаються з виявлення споживацьких потреб; розроблювання проекту або макету продукції або послуг; безпосередньо виробництво продукції або процес надання послуг на підставі затвердженої технології. Останніми етапами є доставка, збір або монтаж, сервісне обслуговування.

Так, структурне схематичне зображення класифікації бізнес-процесів було надано згідно з основними постулатами теорії М. Портера, що ґрунтувалося на групуванні процесів за напрямками виробництва, управління та підтримування. (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Структурна схема бізнес-процесів у відповідності до теорії М. Портера щодо ланцюгу цінностей

Складено за джерелами [29,41, 56].

Взагалі алгоритмізація використання підходу до управління, що ґрунтується на виявленні процесів, включає не тільки процеси виробництва. Також моніторинг, внутрішній аудит, вимірювання, управління ресурсами,

інформування, аналіз. Отже відбувається системний вплив на роботу підприємства шляхом забезпечення автоматичного управління процесами. Від організаційно-управлінських, тих, що забезпечують ресурсами, до процесів відтворення та покращення функціонування системи.

На відміну від попередньої класифікації, науковці відокремлюють бізнес-процеси, що підтримують неперервний виробничий цикл, але не приєднали процеси управління, оскільки підставою була технологія виробництва [27, 42, 57]. Було систематизовано основні бізнес-процеси на напрями починаючи з розробки продукції, встановлення вимог споживачів, виконання робіт та закінчуючи сервісним обслуговуванням (рис. 1.3).

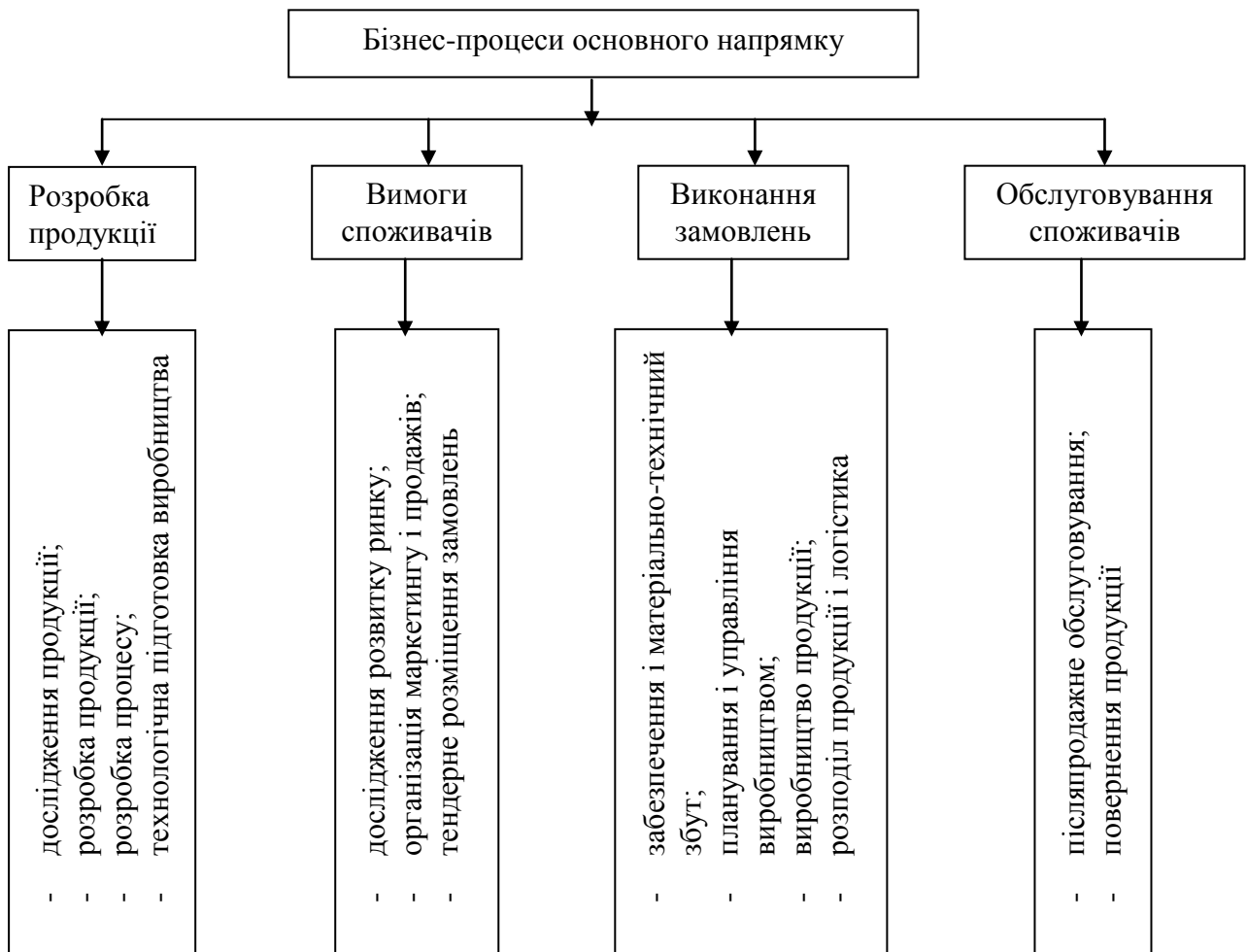


Рисунок 1.3. Класифікація бізнес-процесів основного напрямку дії

Складено за джерелами [27, 59, 70].

Бізнес-процеси вторинного напрямку поділяються на процеси, що підтримують основні процеси, та процеси, що сприяють перспективному розвитку і націлені на вдосконалення та оновлення. Так, процеси підтримки стосуються фінансового менеджменту, управління кадрами, інформаційними потоками, поточного ремонту та сервісного обслуговування, контролю та відповідності вимогам охорони праці. Процеси, спрямовані на майбутній розвиток включають пропозиції щодо вдосконалення поточних напрямів в процесах, проведення досліджень щодо покращення технології виробництва продукції, стратегічного планування діяльності. Також стосуються пошуку можливостей щодо розширення постачальницької мережі матеріально-технічного забезпечення та вдосконалення зв'язків з громадськістю, а також утворення стратегічних контактів щодо проведення експортно-імпортних операцій. На підставі вивчення різних підходів до класифікації бізнес-процесів зроблено висновок, що їх систематизують за різними ознаками та принципами. Разом з тим, вчені згодні у тому, що відокремлення процесів з подальшою структуризацією та аналізом сприяє проводити більш успішним чином діяльність підприємств [29, 38, 78].

З урахуванням зазначеного зроблено висновок, що в аграрних підприємствах доцільно використовувати підхід до управління, що базується на відокремленні та дослідженні процесів. На базі чого необхідно формувати відповідну та адаптивну організаційну структуру, управлінську структуру та розробляти стратегію подальшої діяльності підприємств.

1.2. Використання бенчмаркінгу під час стратегічного управління бізнес-процесами аграрних підприємств

На підставі досліджень вчених встановлено, що використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств дозволяє здійснювати більш ефективним способом управління процесами. Оскільки бенчмаркінг є інноваційним інструментом пошуку еталонів та критеріїв щодо сталого розвитку сільськогосподарського підприємства [81].

Нині передумовами щодо використання бенчмаркінгу задля прогресивного розвитку агропідприємств є:

1. Глобалізація процесів, розширення ринків продажу сільськогосподарської продукції;
2. Активна конкурентна боротьба;
3. Висування нових вимог до управління підприємствами на базі цифровізації процесів сільськогосподарського виробництва;
5. Впровадження інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції [9, 26, 45].

Враховуючи окреслене агропідприємствам потрібно на постійній основі шукати та впроваджувати до своєї роботи еталонні зразки кращого досвіду аграрного виробництва продукції. До якого слід віднести використання цифрових технологій, нанотехнологій, методи селекції рослин на базі генної інженерії, органічне землеробство, технології обробітку ґрунту: Strip-till, Mini-Till, No-till. Наведені технології сприяють зростанню якісних та кількісних показників сільськогосподарської продукції, зниженню захворюваності та забур'яненості посівів, зменшенню шкоди чинної дії з боку сільськогосподарських шкідників. Також кращим досвідом аграрного виробництва є технології, що забезпечують підвищення родючості ґрунту та дозволяють отримати екологічно-чисту продукцію з найменшими витратами, але формуючи достатній рівень прибутковості.

Встановлено, що за рахунок використання аграрного бенчмаркінгу досягається отримання таких переваг як:

1. Визначення найкращих, найгірших позицій підприємства знаходження інструментів щодо позбавлення небезпек з метою його перспективного зростання.
2. Зміцнення конкурентних переваг шляхом впровадження арсеналу стратегічних, економічних та економіко-математичних інструментів;
3. Ідентифікація конкурентів, визначення власного конкурентного статусу;
4. Розробка планів діяльності на підставі вивченого досвіду роботи з інноваційними технологіями на засадах оптимізації процесів;

5. Менеджмент якості сільськогосподарської продукції на підставі техніко-технологічного оновлення або впровадження цифрових технологій;
6. Моніторинг процесів та операцій, що відбуваються у підприємстві з метою виявлення невідповідності сучасним вимогам виробництва, запиту ринку;
7. Формування системи мотиваційного менеджменту та розвитку персоналу з метою впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
8. Пошук індикаторів підвищення ефекту та ефективності системи управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах шляхом формування стратегічного вектору його моделі розвитку [17, 37, 78].

На підставі виявлених специфічних особливостей агросфери застосування бенчмаркінгу має ґрунтуватися на певних ознаках (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4. Ознаки бенчмаркінгу під час впровадження до діяльності агропідприємств

Складено за джерелами [18,45, 81].

На думку вчених використання бенчмаркінгу має призводити до зростання конкурентних позицій аграрних підприємств на ринку, показувати всі сторони його роботи, збільшувати ефективність функціонування бізнес-процесів [9, 18, 78]. Досягти цього можливо за рахунок тривалого і безперервного впровадження серії технологічних та інших новацій, а також вивчення та опрацювання найкращих взірців досвіду аграрного виробництва.

З огляду на зазначене, необхідно окреслити низку етапів пошуку еталонів та критеріїв щодо покращеного розвитку сільськогосподарського підприємства (рис 1.5.).



Рисунок 1.5. Алгоритмізація етапів бенчмаркінгу в агропідприємствах
Складено за джерелами [17, 55, 80].

За результатами наукових доробок вчених визначено методологію використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. Перший блок робіт, на думку Клімової І.О., має бути пов'язаний з розробкою проектного планування бенчмаркінгу, що включає ідентифікацію проблеми, визначення її масштабів, планування та організацію проекту [37]. Особливої уваги заслуговує крок пошуку стратегічних партнерів та формування платформи з метою зіставлення показників діяльності підприємства. Під час оцінювання бенчмаркінгового плану необхідно розробити структуру витратного механізму та визначити часові межі виконання конкретними виконавцями.

Другий блок має найбільший обсяг робіт та складається з накопичення релевантної інформації, її обробки та аналізу, порівнюють одержані показники з еталонними. Внаслідок цього знаходять обґрунтування та надають оцінку фактичному стану справ у порівнянні з запланованими показниками. При цьому використовується наступний алгоритм: визначається склад параметрів; обираються методи порівняння та оцінювання, збирається інформація; оцінюються та аналізуються власні та сторонні результати; аналізується конкурентоспроможність [67, 78].

Під час розробки і реалізації плану бенчмаркінгу в рамках третього етапу проводиться процедура розробки та реалізації заходів. Зокрема, формуються цілі розвитку, встановлюються обмеження, розробляються програми заходів, оцінюються ресурси, контролюється реалізація програми.

На думку вчених вибір еталону може ґрунтуватися на різних об'єктах порівнянь, а саме: підприємство; рішення; технологія; стаття витрат; партнер; споживач тощо [45, 81]. Головним є ідентифікація відхилень від еталонів та виявлення причин, що спричинили їх. Оскільки так можливо визначити проблемні аспекти розвитку всього підприємства, а не тільки окремої складової.

З метою розвитку вітчизняної економіки вихід на міжнародні ринки є стратегічним завданням для багатьох сільськогосподарських формувань. У зв'язку з чим необхідно популяризувати використання нових інструментів управління підприємствами, таких як бенчмаркінг. Вчені та практики агросфери

вважають, що шляхом знаходження успішних практик аграрного виробництва, впровадження найяскравіших здобутків науки і техніки до бізнес-процесів можливо очікувати на високу результативність [46, 81]. Разом з тим, необхідно вивчати та аналізувати власні позиції підприємства, його потенціал на ринку, і після цього порівнювати його положення з еталонами. На підставі критеріїв оцінювання, вивчення специфічних особливостей управління бізнес-процесами можливо формувати стратегію подальшої діяльності аграрного підприємства..

У той же час виявлено, що спостерігається недостатність знань у працівників щодо використання інструментів бенчмаркінгу у діяльності підприємств [67]. Встановлено перешкоди щодо впровадження інноваційного інструменту на сучасному етапі, що полягають у відсутності капіталу в аграрних підприємствах щодо інвестування його у новачії [55]. До того ж спостерігається низька конкурентоздатність сільськогосподарської продукції на регіональних ринках, обмеженість ресурсної бази.

Залишається відкритою проблема створення інформаційного простору у відкритій та прозорій формі щодо функціонування різних сфер діяльності підприємств. Великий масив інформації є викривленим та недостовірним. Нерозвинута інфраструктура бенчмаркінгу потребує на розробку платформи, на якій існувала би екосистема агротоваровиробників. На низькому рівні відбувається інтеграція та кооперація зусиль щодо обміну досвідом та кращими практиками як в межах країни, так і за кордоном. Є проблема небажання висвітлювати власні здобутки та безкоштовно ділитися надбаннями, разом з тим не створено умови для комерціалізації знань та досягнень. У зв'язку з чим процвітає тіньова економіка, яка стримує агровиробників ухвалювати рішення щодо надання інформації у відкритий доступ. Досі залишається проблема цифрового збору даних щодо агропідприємства, який обрано за еталон, оскільки розповсюджується закон щодо комерційної таємниці та порушуються принципи добросовісності у конкурентній боротьбі [82].

Встановлено, що керівники агропідприємств загалом не бажають запозичувати іноземний досвід аграрного виробництва, не розуміють необхідність

ділитися знаннями та здобутками і продовжують самостійний розвиток [80]. Через ментальне сприйняття бенчмаркінгу, як чогось незрозумілого та того, що потребує ресурсного забезпечення та витрачання коштів й часу, спостерігається низький рівень його залучення до агробізнесу.

Разом з тим, використання бенчмаркінгу, на думку вчених, є надзвичайно корисним в умовах кризи, особливо враховуючи галузеві особливості агровиробництва. Оскільки бізнес-процеси виробництва та маркетингу стають більш керованими й спонукають керівників підприємств до нарощування позицій щодо конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційно-інформаційних технологій. Стратегія розвитку щодо переходу на цифровізацію виробничих процесів в агробізнесі передбачає застосування внутрішнього бенчмаркінгу та суттєвих витрат на цифрові технології. Але завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних систем та технологій до агровиробництва та використання інструментів бенчмаркінгу можливо досягти значних ефектів у роботі агропідприємств [45, 81].

Результати досліджень свідчать про необхідність введення інноваційної політики до діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки трансформаційні явища ринкової економіки та вплив пандемії зумовлюють нові виклики. Встановлено, що технологія використання бенчмаркінгу в агробізнесі передбачає розв'язання комплексу проблематичних питань щодо господарської поведінки, розробки ефективних планів розвитку, виробленню агропродукції відповідно до вимог споживачів [78].

Окремо уваги набуває комбінування внутрішнього та зовнішнього видів бенчмаркінгу в діяльності аграрних формувань, що полегшує накопичення даних та покращує їх систематизацію й ухвалення рішень. У такий спосіб відбувається нарощення можливостей отримання пріоритетних результатів за всіма напрямками роботи підприємства.

Отже використання бенчмаркінгу в агропідприємствах має передбачати виконання певних заходів. Зокрема:

1. Делегування повноважень стосовно виконання специфікованих досліджень компетентними фахівцями на підставі методології вивчення процесів, що відбуваються в діяльності підприємства.

2. Створення підрозділу з бенчмаркінгу, функціями якої є пошук та впровадження новітніх технологій, а також активізація власних інноваційних можливостей з метою покращення аграрного виробництва.

3. Залучення компетенції під час застосування консультаційних послуг з бенчмаркінгу, що сприятиме зниженню витрат на ресурси та економії часу на опрацювання політики та стратегій діяльності підприємства [37].

За умови створення підрозділу з бенчмаркінгових послуг в аграрному підприємстві стане можливою спільна робота всіх його структурних служб і відділів. Лідерські позиції виявленого підприємства, що є еталоном, для об'єкту порівняння, є відправною точкою для проведення аналізу та ідентифікації виявлених невідповідностей. В подальшому вони виправляються шляхом опрацювання критеріїв та впровадження програм розвитку з використанням техніко-технологічних рішень. Під час роботи підрозділу мають виконуватися дедлайни щодо дотримання встановлених часових критеріїв, що забезпечує результативність під час співставлення об'єктів. Накопичення інформації відбувається в електронних формах звітності, з використанням спеціального програмного забезпечення.

Під час розробки стратегій розвитку підприємств аграрної сфери доцільно використовувати системний підхід до впровадження бенчмаркінгу. При цьому вирішуються питання відповідності алгоритму ухвалення та впровадження операційних планів розвитку підприємств. Зокрема, відбувається аналіз сфер діяльності, виявляються їх найгірші позиції, здійснюється пошук еталона задля усунення проблем. Після порівняння відбувається обробка даних та ухвалюються рішення, що ґрунтуються на адаптації еталонного досвіду. На заключному етапі стратегія впроваджується в роботу та підводяться підсумки успіху або неуспіху вдосконалень.

З метою розробки ефективних стратегій виробничо-економічної діяльності агропідприємств за рахунок впровадження бенчмаркінгового підходу вчені відокремлюють такі принципові заходи. Зокрема:

1) Діагностичні заходи внутрішнього стану техніко-технологічних аспектів діяльності підприємства.

2) Моніторингові заходи щодо контролювання ринку агропродукції, на підставі чого формуються стратегічні та адаптивні напрями розвитку [55].

На підставі окреслених заходів відбувається реалізація стратегії розвитку виробничо-економічної діяльності аграрних підприємств (рис 1.6.).



Рисунок 1.6. Схема етапів впровадження стратегії бенчмаркінгу до діяльності агропідприємства

Складено за джерелами [9, 45, 81].

Водночас вчені зазначають на значних інвестиційних вкладеннях під час впровадження стратегії, що заснована на використанні бенчмаркінгу, оскільки це довготривалий процес при повільному темпі окупності [17, 26]. У такому разі необхідно долучати отримані ефекти від споживчої віддачі що якості та кількості виробленої сільськогосподарської продукції. До індикаторів оцінювання застосовують рівень задоволеності споживачів, їх бажання купувати продукцію виключно у певного агровиробника. Така мотивація ґрунтується на параметрах економії, соціальної значущості, інноваціях технології виробництва продукції та прихильності до конкретного виробника.

Таким чином бенчмаркінг, як інструмент пошуку еталонних критеріальних показників, доцільно упроваджувати в умовах безперервного поліпшення процесно-орієнтованого управління сільськогосподарськими підприємствами.

1.3. Особливості управління бізнес-процесами аграрних підприємства в контексті розробки інноваційних стратегій

В нестабільних умовах сьогодення з метою формування стратегічного підходу до управління бізнес-процесами аграрними підприємствами необхідно сформулювати алгоритм дій щодо адаптації до змін. Вплив пандемії та глобальної світової кризи все більшого значення щодо розвитку агробізнесу набуває стратегічний підхід в менеджменті сільськогосподарських формувань.

Наразі стратегічне управління бізнес-процесами в умовах розвитку та впровадження інноваційних технологій все більше застосовується в агроформуваннях. Разом з тим, науковці визначають низку завдань, які доцільно виконувати задля досягнення ефективності у розробці стратегій. Зокрема:

- 1) Проведення моніторингового дослідження навколишнього оточення агропідприємства;
- 2) Проведення оцінки підсистем менеджменту підприємства за допомогою стратегічного інструментарію;

3) Проведення інформаційного та стратегічного забезпечення процесу ухвалення рішень;

4) Проведення оцінювання ризиків проектних рішень, в тому числі за умови не визначення чинників або показників [14, 50].

Враховуючи окреслене вчені пропонують здійснювати процес розробки стратегій діяльності агропідприємств на підставі використання збалансованої системи показників [2, 44, 71]. Крім цього під час формування стратегії інноваційного розвитку мають здійснюватися наступні кроки:

1. Розширення виробничої системи:

- проведення аналізу діяльності агропідприємства в розрізі бізнес-процесів;
- розробка та обрання найбільш сприятливих стратегічних дій щодо оновлення матеріально-технічної бази, оптимізації існуючих бізнес-процесів, планування процесів, які пов'язані з вдосконалення агротехнологій;
- розробка плану та його реалізація.

2. Зростання ринкової частки та утримання позицій на ринку:

- проведення аналітичного дослідження конкурентного середовища;
- обрання найкращих стратегічних дій щодо удосконалень у техніко-технологічному потенціалі підприємства, зниженні виробничих витрат, формуванні відповідностей до вимог науково-технічного прогресу;
- розробка планів й впровадження.

3. Спрямування та вхід на ринок нового статусу:

- аналітичне дослідження ринкової структури та споживацької аудиторії;
- вивчення та впровадження інноваційної технології, або її елементів, під час виробництва сільськогосподарської продукції;
- формування заходів щодо стратегії інноваційного характеру, що ґрунтуються на впровадженні нових якісних параметрів продукції, використанні нових науково-технічних доробок.

4. Розвиток інноваційного потенціалу аграрного підприємства:

- вивчення науково-дослідного технологічного потенціалу галузей рослинництва й тваринництва;

- вивчення чинників та бізнес-процесів, що утворюють виробничий та технологічний потенціали;
- вивчення чинників та бізнес-процесів, що утворюють інтелектуальний потенціал;
- вивчення чинників та бізнес-процесів, що утворюють інформаційно-інноваційний потенціал;
- вивчення чинників та процесів, що формують інноваційну культуру [24].

В той же час встановлено, що стратегічна поведінка аграрного підприємства має утворюватись таким чином, щоб було дотримано баланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем. Тобто має бути відповідність законам менеджменту зовнішнього доповнення, інерції та принципам динамічної рівноваги, взаємозалежності й економічності [3, 16, 68].

Вчені зазначають, що під час розробки стратегій розвитку необхідно вивчати вплив негативної дії певних чинників. Зокрема:

- 1) Непередбачувані кліматичні, природні умови;
- 2) Ризикованість агробізнесу через сезонність;
- 3) Територіальне незручне розташування структурних одиниць підприємства;
- 4) Неконтрольоване зростання цін на матеріально-технічні цінності;
- 5) зміни в середовищах соціального, культурного та демографічного спрямування;
- 6) Недоотримання планових показників ефективності діяльності підприємства;
- 7) Висока капіталомісткість, тривалий період обігу засобів;
- 8) Недостатнє державне регулювання та допомога агровиробникам [19].

Отже стратегічна поведінка агропідприємств буде обумовлена зазначеними чинниками, у зв'язку з чим розробка планів розвитку ускладнюється та вимагає застосування методологічного інструментарію аналізу діяльності. Водночас стратегічний аналіз сфер роботи підприємства формує інформаційний масив даних щодо визначення альтернативної поведінки підприємств на ринку.

Проводячи відповідне узагальнення послідовних кроків щодо формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку аграрних підприємств, необхідно зазначити на здійсненні стратегічного аналізу чинників та бізнес-процесів. При цьому використовується певний інструментарій аналітичного дослідження, зокрема, матриця оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, визначення конкурентного статусу. Крім зазначених методик використовується комплекс інструментів за етапами стратегічного аналізу (рис. 1.7.)

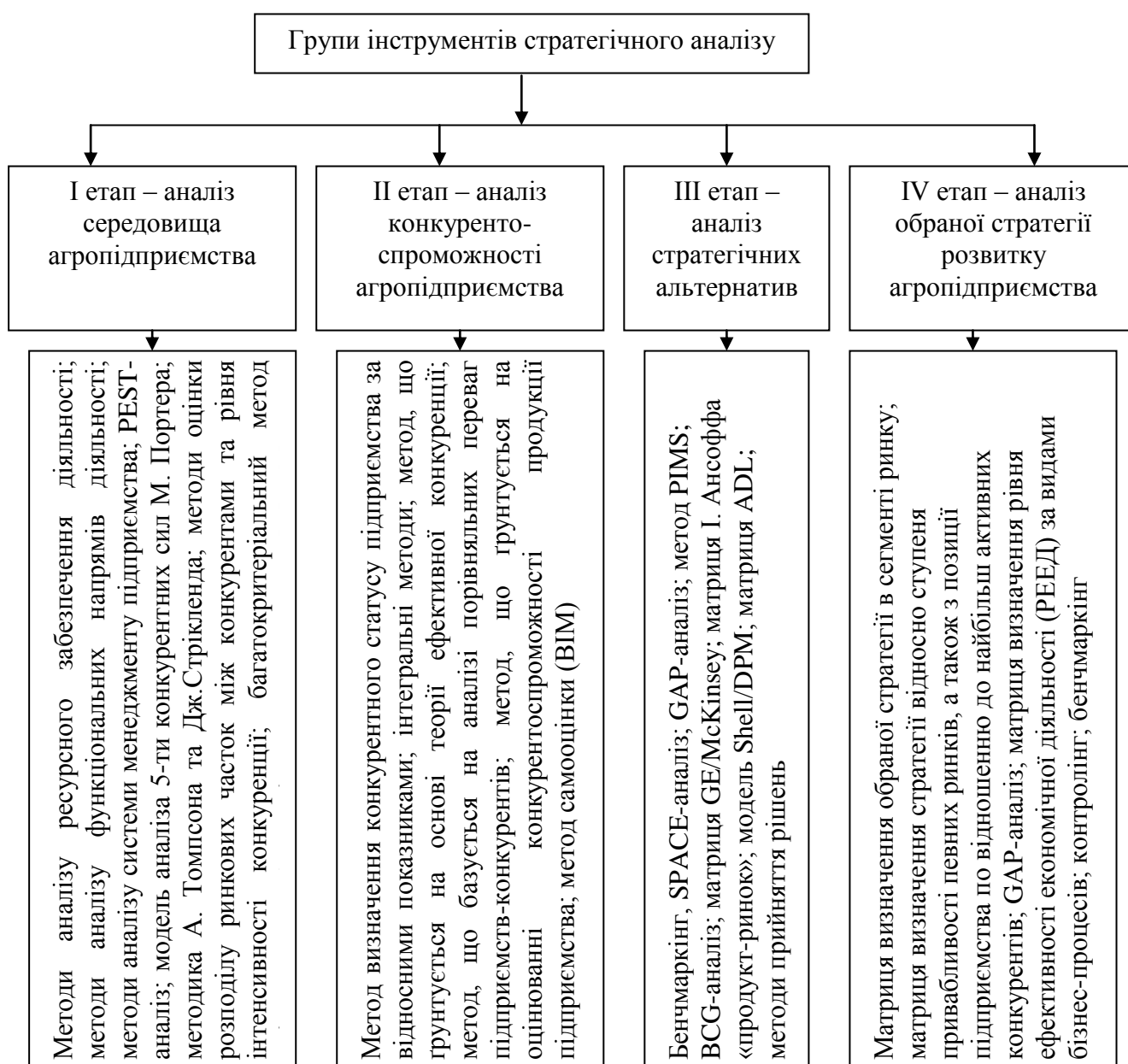


Рисунок 1.7. Групування інструментів стратегічного аналізу діяльності агропідприємств

Складено за джерелами [8, 19, 52].

В результаті аналізу теоретичних джерел встановлено, що використання стратегічних інструментів щодо планування та управління сільськогосподарськими підприємствами надасть можливість розширити горизонти передбачення, прогнозування й планування. У такий спосіб з'являються можливості щодо швидкого реагування на зміни з боку чинників зовнішнього оточення [36, 56, 64]. Тому процес розробки стратегічних напрямів розвитку має враховувати стан та динамічні зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі. Особливої уваги набуває аналіз складових внутрішнього середовища агропідприємств, який має ґрунтуватися на застосуванні відповідного методичного інструментарію стратегічного аналізу, а також стратегічного менеджменту.

Встановлено, що головні складові стратегічного управління агроформуваннями мають прикладне значення. Зокрема, під час розробки стратегій інноваційного характеру, необхідно формувати та оцінювати стратегічні альтернативи розвитку, що складають стратегічний набір підприємства (Рис. 1.8).



Рисунок 1.8. Процес формування стратегічних альтернатив аграрного підприємства

Складено за джерелами 2, 44, 71].

На підставі наведеної схеми формування альтернатив стратегій на підставі стратегічного набору аграрного підприємства узагальнено, що в основі формування стратегії його роботи знаходиться стратегічний аналіз. В свою чергу він передбачає аналітичне дослідження чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, за рахунок яких розробляються, а також оцінюються альтернативи стратегій. З врахуванням зазначеного формується набір стратегій, які мають бути пристосованими до ринкової ситуації та ресурсного потенціалу. На базі стратегічного набору розробляються або корегуються корпоративна, бізнесова та функціональна стратегії.

Таким чином завдяки сформованому стратегічному набору можливо привести у відповідність виробничо-економічну та збутову сфери діяльності аграрного підприємства. Як зазначає Левик І.С. стратегічний набір являє собою чіткий адаптер щодо як динамічного ринкового середовища, так і нових ситуацій й обставин, що є не передбачуваними [44, с.133].

Більшість науковців погоджуються, що процес створення набору стратегічних пропозицій діяльності аграрного підприємства має зосереджуватись на дотриманні певних правил:

- постановка цілей та завдань відповідно до вимог ринку, мотиваційна концепція щодо дотримання часових вимірів їх досягнення;
- паритет стратегій щодо дотримання концепцій мінімізації витрат та максимізації доходів;
- розробка комбінації стратегій аграрних підприємств з урахуванням кон'юнктури ринку за допомогою проведення маркетингових досліджень;
- доцільність та своєчасність використання певного спектру стратегій на підставі врахування специфіки діяльності підприємства, аналізу аграрного ринку;
- дотримання ієрархії щодо послідовності стратегій з використанням даних господарського процесу, а також його впливу на формування стратегічних цілей;
- обґрунтування пропозицій стосовно комплексу стратегій, вимір їх ваги, обрання та калібрування за пріоритетністю [64, 66, 71].

Результати досліджень свідчать про ефективність стратегічного аналізу як інструменту стратегічного управління, оскільки завдяки йому можливо сформувати досконалий інформаційний масив даних для корегування стратегічного вибору [13, 29, 76]. Вчені зазначають, що застосування стратегічного аналізу подальшої діяльності аграрного підприємства дозволяє сформувати науково-економічне підґрунтя для стратегічно-дієвих рішень, а також обґрунтувати доцільність використання ресурсної бази [64, 74].

Методичний інструментарій стратегічного аналізу, який, на думку вчених, доцільно використовувати під час побудови стратегій діяльності аграрних підприємств складається з статистичних, економіко-математичних та спеціальних методів. Розглянемо класифікацію методів, за допомогою яких краще здійснювати аналіз стратегій:

1) Статистичні методи: статистичні спостереження; групування; ланцюгові підстановки; абсолютні та відносні різниці; абсолютні, відносні, середні величини; балансовий метод; інтегральний метод; ряди динаміки; індексний метод; диференціальний метод; метод групування; метод порівняння.

2) Економіко-математичні методи: моделювання; метод імітації; системний аналіз; експертні оцінки; мозковий штурм; ділова гра; математичне програмування; метод математичного аналізу; метод дослідження операцій; математична теорія оптимальних процесів.

3) Спеціальні методи: матричні методи конкурентного аналізу, SWOT - аналіз; STEP - аналіз; LOTS – аналіз; SPACE – аналіз; PIMS – аналіз; профільний аналіз [66, 71, 74].

Якщо розглядати процес стратегічного аналізу у спрямованості його на певний об'єкт дослідження, по вчені відокремлюють складові аналізу:

1) Макрооточення – методи спостереження, прогнозування, моделювання, складання профільних матриць, експертні оцінки, сценарний метод, детерміновані чинники, SWOT – аналіз, PEST – аналіз, евристичні методи, сегментування ринку, екстраполяція трендів.

2) Мікрооточення – методи факторного аналізу, SWOT – аналіз, LOTS – аналіз; SPACE – аналіз, PIMS – аналіз, бенчмаркінг, портфельні методи, моделювання, порівняння, прогнозування, складання профілю середовища, конкурентний статус, аналіз витрат та ланцюгу цінностей [79].

На підставі використання системи методів стратегічного аналізу вдається створити найбільш прозору та достовірну базу даних щодо ухвалення дієвих управлінських рішень. Разом з тим з'являється можливість якісним чином оцінити складові як внутрішнього середовища, так і оточення, зокрема знівелювати вплив негативних чинників на діяльність підприємств. До того ж можливо своєчасно сформулювати швидке реагування на організаційні зміни та впровадити корективи до стратегії відповідно до умов функціонування об'єкту господарювання. Наразі встановлюється необхідний рівень потенціального розвитку підприємства, пріоритетні орієнтири, що з часом призведуть до якісних вдосконалень сфер діяльності аграрного підприємства.

Висновки до розділу 1

1. На підставі аналізу результатів наукових досліджень вчених, представлених у теоретичних джерелах щодо управління бізнес-процесами в підприємствах систематизовано погляди вчених на формування ефективної системи менеджменту. Перспективи розвитку та ефективність діяльності аграрних підприємств залежать від комплексної оцінки моделювання й документального описування бізнес-процесів. Доведено необхідність використання методичних інструментів стосовно виміру процесів, проведення їх оцінювання, а також здійснення їх регламентації. Визначено економічну доречність використання нових підходів до структуризації бізнес-процесів в контексті стратегічного управління сільськогосподарським виробництвом.

2. Встановлено, що бенчмаркінг доцільно застосовувати у діяльності аграрних підприємств з метою вдосконалення диверсифікованих видів діяльності та задля формування максимально вигідних результатів їх розвитку у перспективі. З врахуванням зазначеного даний інструмент повинен мати універсальний, рекомендаційний, адаптивний, інноваційний, креативний та результативний характер. Система організаційно-методичного забезпечення під час управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві має бути органічно пов'язана між собою з метою впровадження кращого аграрного досвіду. Створення єдиної цифрової платформи бенчмаркінгу, на якій може функціонувати екосистема агротоваровиробників та інших учасників агробізнесу, є вирішальним вектором розвитку аграрної економіки. У такий спосіб можливо досягти підвищення ефективності діяльності підприємств агросфери та набути потенціалу для конкурентного зростання.

3. Узагальнено наукові підходи щодо процесу планування інноваційних стратегій у виробничо-економічній, маркетинговій та логістичній видах діяльності сільськогосподарських підприємств. Визначено, що стратегічне планування повинно відбуватися поетапно та поєднувати процеси розробки й впровадження стратегій, ґрунтуватися на оцінках резервів агровиробництва.

Зроблено висновок, що інноваційно-інформаційні виклики сьогодення вимагає від керівників агроформувань прогнозувати й передбачувати роботу на підставі використання точних технологій та стратегічних інструментів. Водночас необхідним залишається корегування планових показників з фактично отриманими в залежності від сценарного розвитку подій та врахування впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища.

4. З метою досягнення поставлених цілей та вирішення завдань керівникам агропідприємств доцільно застосовувати стратегію перспективного розвитку на підставі використання інструментарію стратегічного менеджменту. При розробці стратегій діяльності агропідприємств необхідно комбінувати як кількісні, так і якісні підходи та методичні інструменти стратегічного аналізу та планування. Встановлено, що керівники та спеціалісти агропідприємств в процесі впровадження стратегій мають моделювати виявлені чинники у такий спосіб, щоб були задоволені потреби всіх учасників агробізнесу.

5. Зроблено висновок, що для вітчизняних сільськогосподарських підприємств, під час розробки стратегій подальшої виробничо-збутової діяльності, економічно доречним є вживання інструментарію стратегічного аналізу, планування та управління. За умов невизначеності, в яких виконують власну господарську діяльність агропідприємства, стратегічне управління бізнес-процесами маю перебувати в стані постійних удосконалень та пристосовуватися до умов ринкового середовища. Завдяки стратегіям, які відпрацьовані у такий спосіб, що можуть швидко діяти у зв'язку із зміною кон'юнктури ринку, вдається забезпечувати безперервність роботи агропідприємств. Рекомендовано під час розробки стратегічних напрямів в розрізі бізнес-процесів виробництва, маркетингу, логістики використовувати комплекс методів та інструментів стратегічного менеджменту. Доведено, що за рахунок науково - обґрунтованих стратегій можливо ухвалювати найбільш ефективні управлінські рішення та досягати зростання прибутковості підприємств в довгостроковій перспективі

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВАРИСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження стратегічного управління бізнес-процесами виробничо-економічної діяльності виконувалося за матеріалами сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «УКРАЇНА».

На підставі вивчення динаміки температур за Агрокліматичним довідником встановлено, що природні умови сприятливі для проведення процесів виробництва сільськогосподарської продукції. Спостерігається помірно-континентальний клімат, який обумовлює настання високих температур влітку, та низьких взимку. Зокрема, температура січня коливається від $-4,5^{\circ}\text{C}$ до $-6,5^{\circ}\text{C}$, а у липні відповідно $+22,5^{\circ}\text{C}$ та $+21,5^{\circ}\text{C}$. Визначено, що загальна тривалість періоду, коли не має морозів, становить від 187 до 228 днів. Разом з тим, період з температурою, яка сягає понад $+10^{\circ}\text{C}$, складає 178 днів. Стосовно вологості встановлено, що кількість опадів становить біля 450 - 490 мм. Отже знаходження в степовій зоні вирощування аграрних культур обумовлює наявність достатньої кількості тепла, що призводить до більш тривалого їх вегетаційного періоду. У той же час потрібно зазначити, що до негативних чинників кліматичних явищ, які відбуваються у даній зоні, відноситься наявність відлиг, морозів зі значними поривами вітрових мас, суховії, пилові бурі т. ін.

Ґрунтові умови є сприятливими для вирощування сільськогосподарських культур, оскільки переважають ґрунти звичайні, а також південні чорноземи з високим рівнем гумусу. Визначено, що територія, на якій відбуваються виробничо-господарські процеси підприємства, що досліджується, має рівнинний рельєф. Разом з тим, наголошено й на окремій проблемі щодо землекористування це необхідність відновлення природної родючості наявних ґрунтів, вдосконалення структури землекористування, зокрема, сільськогосподарських угідь.

Головною метою виробничо-економічної діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю є отримання зростаючого прибутку, а також задоволення потреб споживачів у якісній сільськогосподарській продукції.

Встановлено, що до головних напрямів діяльності господарства відноситься є вирощування сільськогосподарських культур, заготівля, зберігання, реалізація продукції. До бізнес-процесів виробництва належить вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур, олійних культур, а саме: озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, соняшнику.

Відповідно в підприємстві здійснюються агротехнічні заходи щодо передпосівного обробітку ґрунту; висівання насіння агрокультур; процес догляду за посівами, що включає, за агробіологічної та фіто санітарної необхідності, внесення добрив, засобів захисту рослин, регуляторів росту рослин, моніторинг виконання агротехнічних заходів; збирання врожаю; зберігання врожаю; реалізацію товарної сільськогосподарської продукції.

На підставі опрацювання звітності підприємства визначено, що його майно складається з основних фондів, оборотних коштів, а також матеріально-технічних цінностей, вартість яких, звичайно, відображена в балансі. Отже підприємство у відповідності до спектру цільових установок здійснює процеси відповідальності щодо належного володіння, користування, а також розпорядження майном відповідно до закону.

Встановлено, що підприємство, здійснюючи аграрне виробництво, спрямовує збутову політику на внутрішній ринок і працює в сегменті регіону. Тому маркетингова стратегія ґрунтується на формуванні найбільш доцільної політики ціноутворення, збуту інформаційних комунікації та виробництва товарної продукції. Виробнича стратегія полягає в активному впровадженні планів інтенсивного зростання, які передбачають вирощування сільськогосподарської продукції високої якості за рахунок впровадження нових технологій. Схеми структури управління та організаційної структури представлені у додатках А, Б.

З метою надання комплексної оцінки існуючим бізнес-процесам щодо стратегій виробництва аграрної продукції розглянемо основні показники господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.

Враховуючи, що земельні ресурси є головним засобом виробництва, без якого неможливий сам процес вирощування сільськогосподарських культур, доцільно розпочати загальну характеристику досліджуваного підприємства саме з аналізу складу та структури його земельного фонду. У зв'язки з чим необхідно провести аналіз складу сільськогосподарських угідь підприємства, що досліджується.

Таблиця 2.1. Структура земельних ресурсів, землезабезпеченість підприємства

Показник	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Площа сільськогосподарських угідь, га	1451,0	1452,0	1451,0	100,0
із них: рілля, га	1451,0	1452,0	1451,0	100,0
Посівна площа, га	1451,0	1451,0	1450,0	99,9
Коефіцієнт розораності	1,0	1,0	1,0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	27	28	29	107,4
Припадає на одного працівника, га				
– сільськогосподарських угідь	53,7	51,8	50,0	93,1
– ріллі	53,7	51,8	50,0	93,1
– посівів	53,7	51,8	50,0	93,0

В результаті аналізу даних, представлених в таблиці в таблиці 2.1., визначено, площа сільськогосподарських угідь за період з 2018 року по 2020 рік зросла не змінилася. Протягом досліджуваного періоду вся площа відведена під аграрне виробництво, відповідно коефіцієнт розораності земельної площі не

змінився та становив 1,0. Встановлено, що показник землезабезпеченості підприємства у 2020 році в порівнянні з 2018 роком зменшився на 6,9 %. Така зміна обумовлена збільшенням чисельності працівників на 2 особи або на 7,4 %, а також тим, що площа сільськогосподарських угідь та площа ріллі не зазнали змін.

Встановлено, що в аграрному підприємстві до головного фактору, що призводить до зростання обсягу виробництва рослинницької продукції відноситься постійне підвищення урожайності сільськогосподарських культур. На підставі вивчення сівозмін визначено, що протягом досліджуваного періоду ротація культур проводилася відповідно до принципів ґрунтозахисної системи землеробства. В підприємстві задіяні чотири культури: пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза на зерно, соняшник. Проведемо аналітичне дослідження зміни урожайності за культурами, що вирощувалися з 2018 по 2020 роки (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Урожайність основних сільськогосподарських культур, ц/га

Культура	2018	2019	2020	2020 до 2018, %
Зернові, в т.ч.:	32,2	38,4	34,8	108,1
- пшениця озима	31,3	38,4	36,5	116,6
- ячмінь ярий	23,7	–	25,6	108,0
- кукурудза на зерно	36,2	–	37,1	102,5
Олійні, в т.ч.:				
- соняшник	26,6	22,95	25,8	97,0

Представлені у таблиці 2.2. дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду в підприємстві спостерігається суттєве зростання урожайності за всіма сільськогосподарськими культурами зернового напрямку. Разом з тим, встановлено, що урожайність олійної культури – соняшнику дещо знизилася на 3,0 %, що обумовлено властивостями гібриду культури. Зроблено висновок про необхідність сортооновлення технічної культури та про доцільність проведення оптимізації виробничої структури підприємства.

За рахунок дотримання технології вирощування зернових культур спостерігається зростання їх урожайності у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Так, встановлено, що урожайність по кукурудзі на зерно на 2,5 %, по ячменю ярому – на 8,0 %, по пшениці озимій – на 16,6 %.

Для визначення стану управління виробничими бізнес-процесами в підприємстві недостатньо вивчити динаміку урожайності сільськогосподарських культур. Враховуючи отримані дані урожайності, доцільно виконати аналіз складу й структури товарної продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Склад і структура товарної продукції товариства

Види продукції	2018		2019		2020		2020 до 2018, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, всього	14583,9	100,0	19980,3	100,0	29563,2	100,0	202,7
в т.ч. зернові культури	8862,0	60,8	9751,8	48,8	11818,2	40,0	133,4
– озима пшениця	7392,3	50,7	9751,8	48,8	10240,0	34,6	138,5
– кукурудза на зерно	1451,3	10,0	–	–	1552,3	5,3	107,0
– ячмінь ярий	18,4	0,1	–	–	25,9	0,1	140,8
Соняшник	5721,9	39,2	10228,5	51,2	17745,0	60,0	3,1 рази
Разом по підприємству	14583,9	100,0	19980,3	100,0	29563,2	100,0	202,7

На підставі систематизованих та розрахованих даних, що наведені в таблиці 2.3., встановлено, що у 2020 році виручка від реалізації аграрної продукції по підприємству мала тенденцію до значного зростання. Так, даний показник зріс більше ніж у 2 рази, що пов'язано зростанням доходу, отриманого під час продажу всіх видів сільськогосподарських культур. При цьому найбільша питома вага в структурі товарної агропродукції належить такій сільськогосподарській культурі як соняшник і складає 60,0%. Разом з тим найменша питома вага припадає на культуру ячмінь ярий й становить 0,1 %.

Слід зазначити, що товарна продукція сільського господарства являє собою частку від валової продукції, що виробляється в підприємстві, та є проданою споживачам за встановленими каналами збуту. Показник товарної продукції в підприємстві визначено у вартісній формі. Структуру даного показника розраховано шляхом відсоткового співвідношення вартості продукції окремих культур в загальній сумі вартості всієї товарної продукції, що береться на рівні 100 %.

Розглянемо структуру товарної продукції підприємства візуально за допомогою малюнку (рис. 2.1)

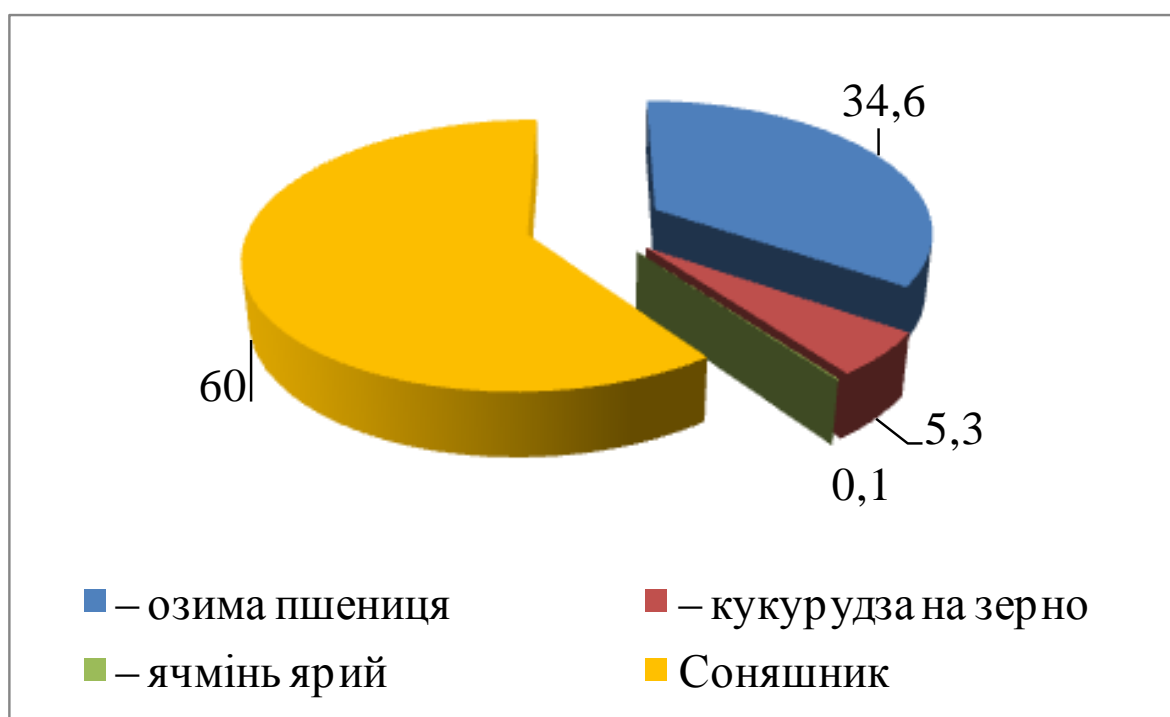


Рисунок 2.1 Структура товарної продукції підприємства в 2020 році, %

На підставі наведених даних щодо структури товарної сільськогосподарської продукції доцільно визначити спеціалізацію підприємства, що досліджується у дипломній роботі. У такий спосіб можливо зрозуміти основний виробничий напрям та зробити висновок щодо заходів з покращення інших напрямів.

Визначимо рівень спеціалізації товариства, який оцінюється за коефіцієнтом спеціалізації за формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де Y_m – питома вага конкретної продукції в загальній товарній продукції підприємства, %;

n – порядковий номер конкретної продукції за питоною вагою в ранжируемому ряді в аспекті зниження питоної ваги.

Отже місце сільськогосподарських культур в підприємстві визначено за їх питоною вагою в структурі вартості всієї товарної продукції, що виробляється в товаристві.

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} = 0,52$$

Визначено, що коефіцієнт спеціалізації товариства становить 0,52. Що свідчить про те, що у 2020 році підприємство має середній рівень спеціалізації виробництва зернових культур з розширеним виробництвом олійних культур. Таким чином спеціалізація товариства відноситься до олійно-зернової.

Проведемо дослідження бізнес-процесу управління трудовими ресурсами в товаристві. Встановлено, що ефективність використання персоналу залежить від чинників результативності підприємства, від його успіху на ринку. Керівництво підприємства створює певні умови для розкриття трудового потенціалу працівників. До умов сприятливого середовища відноситься мотиваційний менеджмент підприємства, який полягає у розробці матеріальних стимулів та моральних мотиваторів. Слід зазначити, що створюються умови для соціально-культурного відпочинку та розкриття творчих здібностей.

Останнім часом на підприємстві оновлюються техніко-технологічні ресурси, у зв'язку з чим працівники виробничого профілю за рахунок підприємства навчаються новим навичкам та компетенціям. Зокрема, у такий спосіб підвищується заробітна плата таким робітникам, оскільки, згодом, вони впроваджують новачі до виробничого процесу тим самим забезпечуючи зростання прибутку підприємства.

Розглянемо динаміку трудових ресурсів та проаналізуємо рівень ефективності їх використання в товаристві, що відображається у показниках продуктивності сільськогосподарської праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	27	28	29	107,4
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год.	1820,0	1855,0	1855,0	101,9
Прямі затрати праці, всього, тис. люд-год.	49,14	51,94	53,8	109,5
Продуктивність праці в розрахунку на:				
– одну люд.-годину, грн.	214,9	303,9	380,1	176,9
– одного працівника, тис. грн.	391,1	563,8	705,2	180,3

На підставі аналізу даних, представлених у таблиці 2.4., встановлено, що показник середньорічної чисельності працівників товариства у 2020 році мав тенденцію до збільшення. Зокрема, у 2020 році в підприємстві нараховувалося 29 постійних працівників, що на 2 особи або на 7,4% більше за 2018 рік. З даними робітниками укладено колективний договір, а також індивідуальний трудовий договір з додатком у вигляді соціального пакету. Зазначимо, що в період сезонних робіт укладаються договори на прийом працівників для виконання тимчасових чи сезонних видів робіт. При цьому відповідно до законодавчих вимог оформлюються індивідуальні трудові угоди.

Наразі визначено, що прямі витрати праці по підприємству також підвищились на 9,5 %. Показник відпрацювання одним працівником протягом року або тривалість робочого часу окремого працівника в товаристві у 2020 році зросла на 1,9 %. Це більшою мірою стало можливим завдяки оновленню матеріально-технічного забезпечення машино-тракторного парку підприємства.

Встановлено, що збільшення тривалості робочого часу на 35 годин позитивно вплинула на рівень використання персоналу. Так, показники річної й погодинної продуктивності праці протягом досліджуваного періоду зросли відповідно на 80,3 % та 76,9 %. Аналіз отриманих показників свідчить, що трудові ресурси використовуються в товаристві ефективно.

З метою з'ясування наскільки ефективно використовуються матеріальні і грошові ресурси в підприємстві проведемо дослідження ефективності використання основних і оборотних фондів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Ефективність використання фондів підприємства

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018, %
Вартість валової продукції, тис. грн.	10560,2	15785,6	20450,0	193,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	16009,6	22275,4	24433,8	152,6
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	11,03	15,34	16,83	152,6
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	592,9	795,6	842,5	142,1
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн.	0,66	0,71	0,84	127,3
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн.	1,51	1,41	1,19	78,8

Аналіз ефективності використання фондів в підприємстві, представлений в таблиці 2.5., свідчить, що відбулося збільшення середньорічної вартості основних фондів на 52,6 %. Таке зростання спонукало до зростання показника фондоозброєності праці на 42,1 %. Одночасно таке збільшення призвело до зростання показника фондовіддачі у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 27,3 % і зменшенні фондоємності на 21,2 %. Це більшою мірою відбулося завдяки

перевищенню приросту вартості валової продукції над приростом середньорічної вартості основних засобів. Разом з тим, показник фондозабезпеченості у розрахунку на 100 гектар сільськогосподарських угідь зріс на 52,6 %. Це пояснюється тим, що темпи зростання вартості основних засобів випереджають темпи зростання площі сільськогосподарських угідь.

Таким чином, основні і оборотні фонди в підприємстві, що досліджується, використовуються ефективно. Отже, можна зробити висновок, що обсяг виробництва валової продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства, а також наскільки інтенсивно використовується матеріально-технічна база. Особливої уваги заслуговує якість та швидкість здійснення логістичних операцій щодо забезпеченості бізнес-процесів виробництва сировиною й матеріалами. Матеріальні активи мають бути опрацьовані висококваліфікованими фахівцями, з високим рівнем організації та мотивації праці. Встановлено, що на підприємстві стан мотиваційного та логістичного менеджменту знаходиться на середньому рівні та потребує покращення.

У 2020 році досліджуване товариство на балансі мало:

- 6 тракторів,
- зернозбиральний комбайн марки John Deere з жаткою,
- сівалка марки John Deere,
- плуг однокорпусний,
- плуг марки «Мастер А4»,
- обприскувач марки Hardi,
- обприскувач марки John Deere,
- борона дискова причіпна,
- розкидач мінеральних добрив,
- протруювач насіння марки ПСН-3,
- сівалка модернізована,
- агрегат ґрунтообробний марки ДММ-5,
- навігаційний прилад,
- косарка роторна,

- кукурудзо - збиральна машина марки КМС-8,
- молотарка марки МСМ-7,
- пристрій для підживлення марки КРН,
- тягач сідельний.

Під час здійснення господарської діяльності щодо виробництва певних видів товарної аграрної продукції витратний механізм зазнав змін (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. Динаміка складу та структури витрат на бізнес-процес виробництва сільськогосподарської продукції

Статті витрат	2018		2020		Відхилення, ±	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	1154,8	11,4	1654,0	8,6	499,2	-2,8
Відрахування на соціальні заходи	429,5	4,2	363,9	1,9	65,6	-2,3
Матеріальні витрати	3368,2	33,1	11041,2	57,5	7673,0	24,4
у т.ч. насіння та посадковий матеріал	801,0	7,9	1895,4	9,9	1094,4	2,0
– мінеральні добрива	809,7	8,0	6995,0	36,4	6185,3	28,4
– пальне та мастильні матеріали	827,0	8,1	1574,5	8,2	747,5	0,1
– електроенергія	48,7	0,5	35,2	0,2	13,5	-0,3
– запасні частини	584,1	5,7	541,1	2,8	-43,0	-2,9
– оплата праці, робіт і послуг, що виконані сторонніми організаціями	297,7	2,9	1099,5	5,7	801,8	2,8
Амортизація	526,7	5,2	1961,6	10,2	1434,9	5,0
Інші операційні витрати, включаючи орендну плату за земельні частки	4684,5	46,1	3083,7	16,1	1600,8	-30,0
Усього витрат	10163,7	100,0	19203,9	100,0	9040,2	x

Так, за даними таблиці 2.6. встановлено, що на суму виробничих витрат щодо проведення всіх бізнес-процесів в підприємстві впливає внутрішньогосподарська спеціалізація олійно-зернового напрямку. Темпи зростання як обсягів виробництва, так й продажу продукції, зростання її якісних параметрів має пряму залежність від величини витрат. У зв'язку з чим потрібно

систематично і регулярно аналізувати дані показники у динаміці з тим, щоб можливо було ухвалювати вірні управлінські рішення щодо виробничого менеджменту. Визначено, що загальні виробничі витрати у товаристві у 2020 році у порівнянні з 2018 роком зросли на 9040,2 тис. грн. Обумовлене таке зростання витрат суттєвим підвищенням цін на матеріально-технічні цінності.

Останнім часом, у зв'язку з наслідками пандемії, карантинними заходами, політико-економічними проблемами в країні вартість матеріально-технічних ресурсів неконтрольовано зростає. Відповідно збільшується й величина собівартості виробленої аграрної продукції. Так, аналіз структури витрат на виробництво продукції й здійснених послуг та робіт, свідчить, що у 2020 році найбільша питома вага припадає на статтю матеріальних витрат. Даний показник витрат склав 57,5 %, з них: мінеральні добрива - 36,4 %; амортизаційні відрахування - 10,2 %. У той же час визначено, що найменшу частку витрат займають відрахування на соціальні заходи – 1,9 %. Даний показник свідчить про низьку соціальну значущість підприємства та впливає негативним чином на мотивацію праці працівників товариства. Таким чином, задля забезпечення прибутковості підприємства та зростання рівня рентабельності виробництва необхідно розглянути проект щодо оптимізації собівартості продукції шляхом зниження виробничих витрат.

З метою проведення оцінки управління бізнес-процесами підприємства з точки зору економічної ефективності необхідно провести дослідження відповідних показників. Найбільш інформативними показниками є рівень рентабельності підприємства, рівень рентабельності виробництва аграрної продукції, чистий прибуток, виручка від реалізації та собівартість продукції. Оскільки завдяки аналізу в динаміці можливо з'ясувати проблеми та перспективи майбутнього зростання сільськогосподарського виробництва товариства з обмеженою відповідальністю, що досліджується у даній дипломній магістерській роботі. Саме вони дозволяють робити остаточні висновки про ефективність використання обмежених ресурсів.

Загальноекономічні показники виробничо-господарської діяльності товариства наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Основні економічні показники виробничої діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018, %
Вартість валової продукції, тис. грн.	10560,2	15785,6	20450,0	193,6
Вироблено валової продукції в розрахунку на:				
– 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	727,8	1087,2	1409,4	193,6
– 1 грн. основних засобів, грн.	0,66	0,71	0,84	127,3
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	214,9	303,9	380,1	176,9
– одну люд.-год., грн.	391,1	563,8	705,2	180,3
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь:				
– товарної продукції, тис. грн.	1005,1	1376,1	2037,4	202,7
– прибутку, тис. грн.	553,9	563,3	953,8	172,2
Рівень рентабельності, %	122,7	69,3	88,0	- 34,7 в.п.

На підставі наведених даних таблиці 2.7 доведено, що рівень інтенсифікації аграрного виробництва в товаристві має тенденцію до зростання. Так, вартість валової продукції, що розраховано на 100 гектар сільськогосподарських угідь, підвищилась на 93,6 %. Показник виробництва товарної продукції та прибутку у розрахунку на 100 гектар площі угідь збільшився більше ніж у 2 рази або на 172,2 %, відповідно. Результати розрахунків свідчать про зростання показників річної й погодинної продуктивності праці. Так, дані показники у 2020 році якщо порівнювати їх з 2018 роком зросли на 76,9 % та 80,3 % відповідно. Встановлено,

економічна ефективність аграрного виробництва у товаристві характеризується високим рівнем рентабельності протягом досліджуваного періоду. Наприклад, у 2018 році рівень рентабельності був на рівні 122,7%, проте у 2020 році він становив 88,0 %, що є достатньо високим значенням. Разом з тим, у звітному 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком спостерігається зменшення показника рівня рентабельності на 34,7 в.п. Отримані дані свідчать про вказані вище проблеми зростання цін на матеріально-технічні ресурси значно більшими темпами ніж темпи отримання прибутку. Узагальнюючи аналіз динаміки основних економічних показників товариства встановлено, що діяльність є прибутковою, а виробництво – конкурентоздатним.

Між тим необхідно провести аналітичне дослідження щодо фінансового становища досліджуваного підприємства з метою знаходження джерел для розширення своєї бізнесової діяльності за рахунок реінжинірингу стратегій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Зведені фінансово-економічні результати реалізаційної діяльності товариства

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	14583,9	19980,3	29563,2	202,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6547,4	11801,6	15723,3	240,1
Прибуток, тис. грн.	8036,5	8178,7	13839,9	172,2
Рівень рентабельності, %	122,7	69,3	88,0	-34,7 в.п.

За результатами розрахунків показників, що характеризують управління збутовими бізнес-процесами товариства встановлено, що в процесі реалізації сільськогосподарської продукції наявні фінансово-економічні показники покращились. Разом з тим, простежується тенденція до зниження рівня

рентабельності на 34,7 в.п., що обумовлено зростанням рівня виробничих витрат більше ніж у 2 рази. Так, витрати, що формують загальну собівартість продукції, у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшилися на 9175,9 тис. грн. на 140,1 %. При цьому показник чистого прибутку у 2020 році збільшився на 72,2 % у порівнянні з 2018 роком. Враховуючи окреслене зроблено висновок, що випередження приросту витрат виробництва над зростанням чистого прибутку обумовило зниження рівня рентабельності в товаристві.

Таким чином, за результатами аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, що досліджується, встановлено наявність резервів підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності господарювання. У той же час потрібно звернути увагу на вирішення проблем у галузі рослинництва шляхом виконання оптимізаційних заходів удосконалення бізнес-процесів виробництва та реалізації продукції сільського господарства.

2.2. Дослідження існуючого стану стратегічного управління бізнес-процесами в товаристві

Під час дослідження стратегічних напрямів діяльності, що існують в товаристві, було встановлено чотири види стратегії, що ґрунтуються на досягненні стратегічних цілей. Так, підприємство проводить свою діяльність у відповідності до стратегічних планів, головними цілями яких є:

- вирощування зернових та технічних культур, ґрунтуючись на технології вирощування сільськогосподарських культур відповідно до умов Дніпропетровського регіону;
- закупівля насінневого матеріалу сільськогосподарських культур за рахунок укладання договорів з найбільш вигідними постачальниками;
- оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, що вироблена в підприємстві, шляхом формування найбільш вигідних каналів збуту.

Наразі визначено, що господарські та економічні зв'язки з контрагентами робочого середовища підприємства зумовлені його місцезнаходженням, а також видом виробленої аграрної продукції.

Встановлено, що до головних споживачів рослинницької продукції відносяться наступні підприємства:

- ПрАТ «Божедарівський елеватор»;
- Просяньський філіал ДП «Сантрейд»;
- Балівський елеватор «Грейнфілд»
- дрібні підприємства Криничанського району.

Основні канали збуту представлені елеваторами (рис. 2.2).

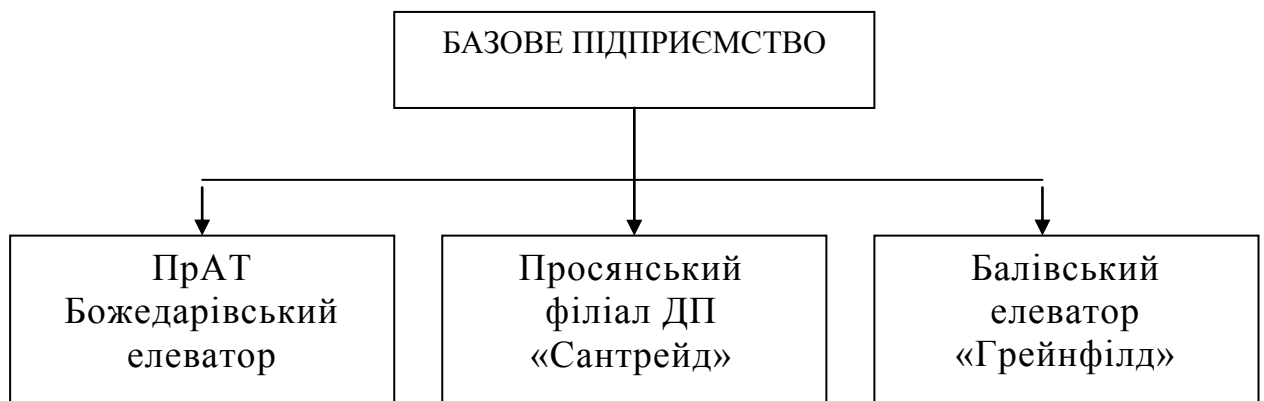


Рисунок 2.2. Канали реалізації аграрної продукції товариства

На підставі досліджень виявлено, що базове підприємство проводить виробничо-господарську та збутову діяльність на ринку рослинницької продукції. Зокрема, більша частина бізнес-процесів виробництва стосується вирощування озимої пшениці та соняшнику. Враховуючи окреслене маркетингові зусилля спрямовані на більш активне стимулювання реалізації вказаної продукції галузі рослинництва.

Встановлено, що процеси виробництва полягають у виконанні таких напрямів:

- вибір насінневого матеріалу за параметрами високої якості,
- дотримання строків посіву;

- агротехнічні заходи щодо догляду за посівами;
- моніторинг стану ґрунту та рослин;
- своєчасне виявлення сільськогосподарських шкідників, хвороб;
- винищення бур'янів;
- вчасне збирання врожаю;
- перевірка стану техніки;
- оновлення операцій в технології вирощування культур;

Разом з тим, з'ясовано, що в підприємстві є проблеми по своєчасному матеріально-технічному забезпеченню. Водночас є «вузькі» місця в логістиці щодо доставки та транспортування необхідних матеріалів, зокрема, добрив, засобів захисту рослин. Спостерігаються факти недотримання термінів збору врожаю та його втрати у натуральній формі через технічну невідповідність та людський чинник.

Щодо бізнес-процесів маркетингу виявлено проблеми щодо збуту продукції, оскільки до каналів реалізації відносяться великі елеватори, які пропонують низьку ціну для агровиробника. Через монополії зерно трейдерів аграрні підприємства, що виробляють продукцію, позбавлені можливості самостійно встановлювати вигідну ціну на власно вироблену продукцію. Є проблема по доставці зерна до зернотоків. З врахуванням зазначеного керівництву підприємства необхідно спрямувати зусилля на оновлення виробничої програми підприємства та вирішення питань активізації бізнес-процесів маркетингу, постачання, збуту продукції.

Встановлено, що в регіоні існує активна конкуренція щодо вирощування та реалізації агропродукції. У зв'язку з чим досліджуване підприємство намагається приділяти увагу дослідженню конкурентоздатності сільськогосподарських культур, які вирощує. Оскільки якість і кількість продукції є вихідним джерелом щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відтак якісна сільськогосподарська рослинницька продукція, яку виробляє товариство, має влаштовувати споживачів, зокрема, елеватори, за всіма пунктами. Разом з тим, існування конкурентів не дає можливості товариству диктувати вищу ціну на

продукцію, так само як і залежність від зернотрейдерів. Внаслідок чого спостерігається демотивація агровиробників покращувати якість продукції, купувати насіннєвий матеріал високої класності, витратити додаткові кошти.

З метою розробки подальшої стратегії щодо збереження конкурентних позицій та їх нарощування, сільськогосподарська продукція підприємства повинна бути якісною й конкурентоздатною. У зв'язку з чим доцільно з'ясувати конкурентний статус товариства у порівнянні з найбільш активними конкурентами регіону (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9. Порівняльна характеристика основних конкурентів за наявними ресурсами

№ з/п	Назва підприємств - конкурентів	Площа с.-г. угідь, га	Чисельність працівників, осіб
1	СТОВ «Лада»	1478,0	35
2	ТОВ «Карат-Плюс»	1420,0	27
3	ТОВ «Агросвіт»	1410,0	28
4	ТОВ «Дружба»	1395,0	30
5	ТОВ «Добробут-Агро»	1387,0	32
6	ТОВ «Іванівка»	1374,0	36
7	ТОВ «Благодать»	1358,0	28
8	ТОВ Агрофірма «Вишневе»	1329,0	23
9	ТОВ Агрофірма «Маяк»	1250,0	19
10	ТОВ «Поле»	1224,0	17

Наведені аграрні формування знаходяться в межах Криничанського району, мають приблизно однакові умови для проведення аграрного виробництва. Так, межі площі сільськогосподарських угідь коливаються від 1478 га до 1224 га, а середньорічна кількість працівників від 35 до 17 осіб. Встановлено, що у 2020 році в досліджуваному базовому підприємстві площа сільськогосподарських угідь складає 1451 га при середньорічній кількості працівників 29 осіб. Отже

найближчими за ресурсною базою щодо земельного банку та персоналом до товариства є СТОВ «Лада», ТОВ «Карат-Плюс», ТОВ «Агросвіт». Слід зазначити, що за результатами аналізу встановлено, що базове підприємство по відношенню до конкурентів має досить непогані позиції. У той же час потрібно опрацювати новітні методи щодо оновлення системи стимулювання збуту продукції шляхом використання маркетплейсів.

Розглянемо як у 2020 році формувалися статті витрат на придбання матеріально-технічних цінностей (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Виробничі витрати на постачання матеріальних ресурсів товариства, 2020 рік

№з/п	Назва постачальників	Основний об'єкт постачання	Сума витрат, тис. грн.	Частка постачання в загальному обсязі, %
1	ТОВ «Торговий дім «СоюзАгроКонсалтинг»	Посівний матеріал пшениці озимої	405,3	3,7
2	ТОВ «Торговий дім «СоюзАгроКонсалтинг»	Посівний матеріал соняшника	645,0	5,8
3	ТОВ «Сервіс-Агрозахід»	Посівний матеріал кукурудзи на зерно	397,4	3,6
4	ТОВ «Сервіс-Агрозахід»	Посівний матеріал ячменю ярого	347,7	3,2
5	ТОВ «Форвард-Трейд Плюс»	Пальне, паливно-мастильні матеріали	1574,5	14,3
6	ТОВ "Вістгруп"	Добрива, пестициди	6995,0	63,3
7	Виробничо-комерційна фірма «Карат»	Матеріали, запасні частини, сервісне обслуговування	541,1	4,9
8	Інші	Інші матеріальні ресурси	135,2	1,2
	Всього	-	11041,2	100

На підставі сформованих даних щодо бізнес-процесу постачання встановлено, що товариство у 2020 році на придбання матеріальних ресурсів витратило 11041,2 тис грн. Найбільша стаття витрат належить добривам та засобам захисту рослин, а також паливо-мастильним матеріалам.

На підставі інструменту PEST-аналізу проаналізуємо стратегічні позиції товариства на ринку та виявимо яким чином здійснюється вплив чинників економічного, політичного, соціального й технологічного характеру. Для розробки майбутніх стратегічних векторів розвитку підприємства з'ясуємо які проблемні аспекти виробничо-економічної та збутової діяльності гальмують розвиток підприємства.

З огляду на зазначене метод PEST розробимо стратегічні заходи стосовно бізнес-процесів виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. За допомогою обліку наявних ризиків виявимо резерви щодо покращення поточного стану досліджуваного підприємства, а також розробимо напрями реалізації його стратегічного менеджменту.

Аналіз макросередовища товариства дає можливість оцінити вплив чинників за ступенем впливу на види діяльності підприємства, що досліджується, для цього застосуємо експертний метод за наступною шкалою.

1 бал: чинник незначно впливає;

2 бали: чинник, незначно впливає, але є важливим для досягнення цілей;

3 бали: чинник здійснює прямий вплив на певні сфери діяльності підприємства;

4 балів: чинник здійснює високий вплив на роботу всіх видів діяльності підприємства.

Результати здійсненого методу PEST щодо аналізу макрооточення та сфер діяльності підприємства наведено у Додатку В.

За отриманими даними аналізу встановлено, що вплив економічних чинників на сфери діяльності товариства є незначним. З метою зростання позицій підприємства на ринку потрібно опрацьовувати нові цільові ринки та впроваджувати нові форми виробничої структури. Товариству доцільно збільшити вартість аграрної продукції, яку вирощує, оскільки постачальники сировини та матеріалів підвищують ціну. Встановлено небезпеки з точки зору підвищення активності конкурентної боротьби, законодавчих впливів щодо земельної реформи та оподаткування. Наразі спостерігається негативний вплив

через тривалу економічну кризу в країні, карантинні заходи через пандемію, продовження військових дій на сході.

Залишається гострою проблема залежності від вимог монополій - підприємств аготрейдерів, які позбавляють можливостей малому та середньому агробізнесу планувати раціональні виробничі програми. Для зернотрейдерів і для агровиробників вигідно виробляти та скуповувати великі обсяги валової продукції технічних та зернових культур. Оскільки у такий спосіб можливо зернотрейдерам збагатитися, а аграріям вижити, формуючи прибуток. Така ситуація змушує агропідприємців роками залишатися на старих сівозмінах та не оновлювати їх за рахунок введення до ротації зернобобових та бобових культур. Так як рентабельність виробництва цих культур є значно нижчою за рентабельність вирощування зернових і технічних культур.

Встановлено, що наявна соціально-демографічна ситуація у сільській місцевості потребує на покращення та має негативний вплив на діяльність підприємство. Це обумовлено стрімким зниженням рівня, а також якості життя на селі, низьким рівнем доходів селян та недостатнім освітнім рівнем працівників агропідприємства щодо володіння цифровими навичками. Оскільки останнім часом аграрні підприємства активно впроваджують діджиталізацію бізнес-процесів, особливо щодо технологій виробництва рослинницької продукції. З врахуванням зазначеного встановлено, що керівництво товариства зацікавлене у впровадженні технологій точного землеробства, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку Криничанського району.

Політичний вплив має суттєве значення для стратегії підприємства, тому що він пов'язаний з побудовою законодавчого та економічного підґрунтя для розвитку агробізнесу. Проте через низку причин вплив політико-правових чинників на даний час має більше деструктивних процесів, ніж реальної підтримки аграріїв щодо ведення їх підприємницької діяльності.

Отже, на підставі результатів проведеного PEST-аналізу щодо впливу зовнішніх чинників на досліджуване товариство доведена доцільність оновлення стратегій подальшого розвитку. Зокрема, потребує на оновлення склад товарного

портфелю, цінова політика, а також політика збуту продукції з орієнтацією на вигідні цінові пропозиції споживачів.

Враховуючи окреслене щодо розробки пропозиції в площині управління бізнес-процесами в товаристві з метою його подальшого стратегічного розвитку необхідно розширити сівозміну сільськогосподарських культур У такий спосіб можливо оптимізувати витрати на виробництво, підвищити ефективність діяльності, що буде підставою для формування конкурентних ринкових переваг.

2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності підприємства із застосуванням статистичних методів

З метою надання повного аналізу характеристики досліджуваного підприємства та з'ясування стану управління його бізнес-процесами доцільно використати деякі статистичні методи. Розглянемо динамічні зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства, що відбуваються з обсягом виробленої валової аграрної продукції протягом п'яти років дослідження з 2016 року по 2020 рік. Аналіз динаміки об'ємів виробництва валової продукції а також темпів її зростання в підприємстві доречно здійснювати за рахунок відповідної систематизації даних (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Динаміка обсягів валової продукції в товаристві

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	
2016	9780,8	—	—	100,0	—	—	—	—
2017	11280,0	1499,2	1499,2	115,3	115,3	15,3	15,3	97,8
2018	10560,2	779,2	-719,8	108,0	93,6	8,0	-6,4	112,8
2019	15785,6	6004,8	5225,4	161,4	149,5	61,4	49,5	105,6
2020	20450,0	10669,2	4664,4	209,1	129,5	109,1	29,5	157,8

На підставі наведених даних у таблиці 2.11 визначено, що одержана валова продукція у 2020 році у порівнянні з 2016 роком мала тенденцію до зростання. Так, найвище значення показника спостерігалось у 2020 році і становило 20450,0 тис. грн., між тим найнижчий показник був зафіксований на старті досліджень у 2016 році і склав 9780,8 тис. грн. Отже встановлено, що протягом досліджуваного періоду виробництво валової сільськогосподарської продукції в підприємстві збільшилось у 2020 році у 2 рази або на 10669,2 тис. грн.

На підставі наведеної формули розрахуємо показник середнього абсолютного приросту обсягів виробництва валової аграрної продукції за формулою:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n} \quad (2.2)$$

де $\sum A$ – сума приростів ланцюгових;

n – кількість наявних рівнів.

$$\bar{A} = 2667,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином середній абсолютний приріст обсягів валової продукції, що виробляється в підприємстві, за результатами розрахунків складає 2667,3 тис. грн.

За допомогою наступної формули проведемо розрахункові дії щодо визначення середнього темпу зростання даного показника:

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.3)$$

де: K – ланцюгові коефіцієнти зростання за окремі періоди часу;

n – кількість коефіцієнтів зростання.

$$\bar{K} = 1,202 * 100 = 120,2\%$$

Результати розрахунків свідчать, що в середньому за рік обсяг валової продукції в підприємстві збільшувався на 2667,3 тис. грн. При цьому середній темп зростання у відносному вираженні становить 20,2%.

З врахуванням одержаних даних необхідно здійснити аналітичне дослідження змін обсягів одержаної валової сільськогосподарської продукції шляхом застосування методу аналітичного вирівнювання по прямолінійному та параболічному трендах (рис. 2.3).

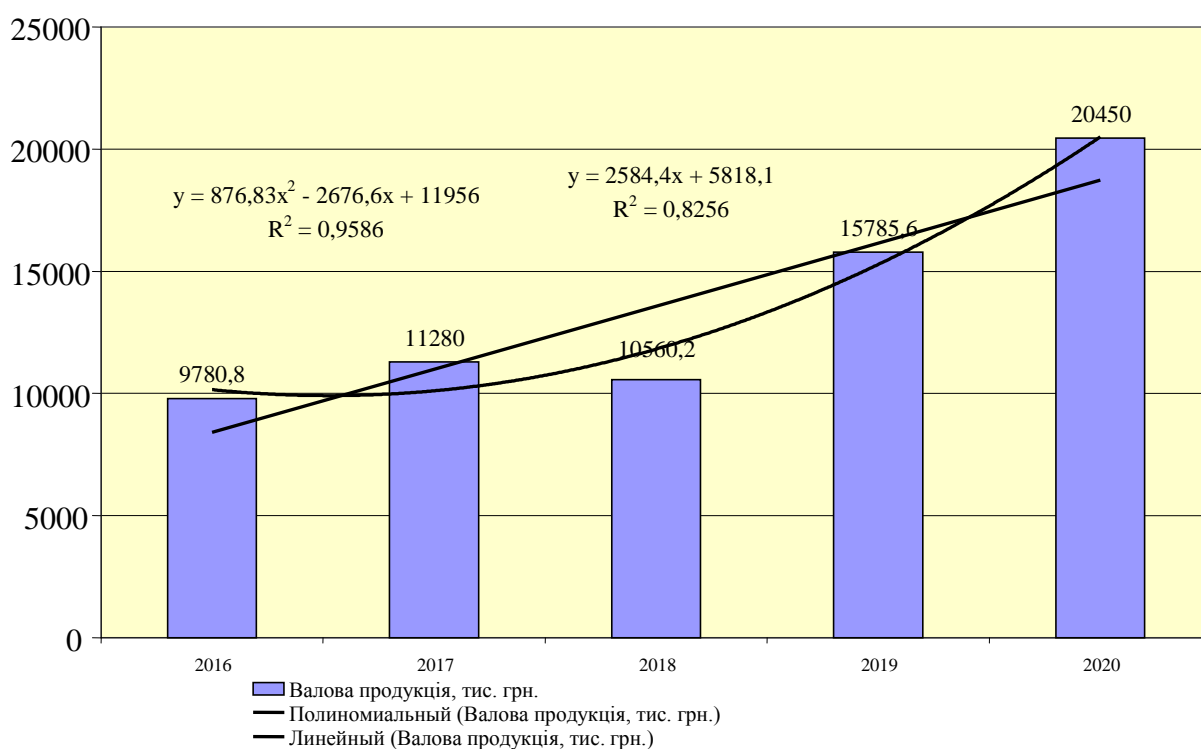


Рисунок 2.3. Аналітичне вирівнювання валової продукції в товаристві протягом 2016 – 2020 рр.

Встановлено, що на початку досліджень – 2016 рік значення показника отриманої під час виробничих процесів валової аграрної продукції складало 5818,1 тис. грн. В той же час показник середнього щорічного приросту становив 2584,4 тис. грн. Під час аналітичного вирівнювання обсягів валової продукції за допомогою рівняння параболічного тренду доведено, що даний показник в середньому щороку збільшується на 2676,6 грн., при цьому має уповільнення у розмірі 876,8 тис. грн. Встановлено, що проведені розрахунки за трендовим

методом вирівнювання обсягів валової агропродукції є достовірними, оскільки коефіцієнт детермінації спрямовується до одиниці.

Під час наукового опрацювання даних щодо наявної організаційно-економічної характеристики підприємства виявлено, що показник рівня рентабельності мав тенденцію до зниження. Вважаємо, що проведення аналітичного дослідження за допомогою статистичного методу дозволить зробити прогноз для побудови майбутньої стратегії підприємства. Використаємо трендові рівняння для графічного з'ясування нерівномірності коливання рівня рентабельності за роками з 2018 року по 2020 рік (рис. 2.4).

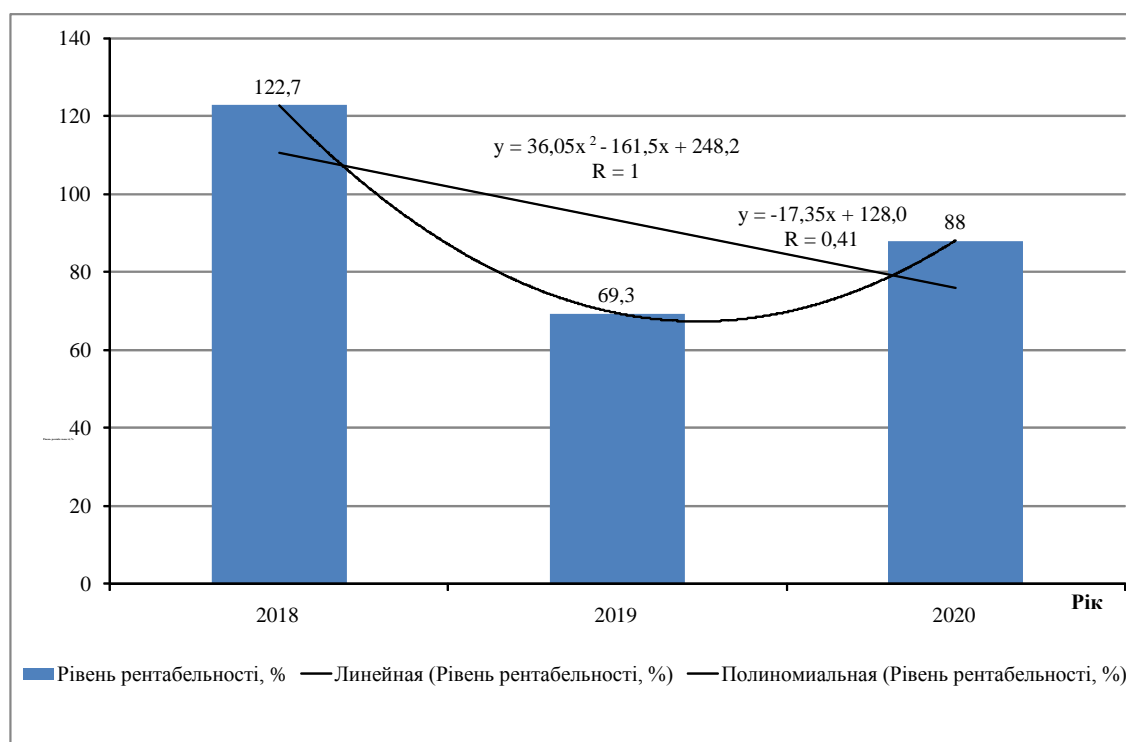


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності протягом 2018-2020 рр., %

На підставі побудованого аналітичного вирівнювання показнику рівня рентабельності визначено, що даний показник в попередньому році до настання досліджень мав значення 128,0 %. Між тим середній щорічний темп падіння становив 17,35 %. Проводячи відповідне вирівнювання рівня рентабельності за параболічним трендом було одержано наступне рівняння:

$$y_t = 248,2 + 161,5t - 36,05t^2$$

У такий спосіб визначено, що параметр рівняння складає:

$$a_0 = 248,2,$$

Отже це значення є початком відліку чи вирівняне значення рівня рентабельності у центральному ряді динаміки року, який передує початку аналітичних досліджень, а саме $t = 0$ у 2017 році.

При цьому середнє щорічне зростання показника рівня рентабельності становить:

$$a_1 = 161,5;$$

А середнє щорічне зниження досліджуваного показника складає:

$$a_2 = 36,05$$

Оскільки коефіцієнт детермінації сягає значення 1,0, то виявлені тенденції є достовірними та максимально точними. Проведене аналітичне вирівнювання рівня рентабельності свідчить про зменшення його значення протягом періоду дослідження, темпи зменшення не є суттєвими, але потребують врахування при розробці стратегій розвитку.

Проведемо аналітичне дослідження зміни одержаної виручки від продажу сільськогосподарської продукції, а також показника повної собівартості (рис. 2.5).

На підставі рисунку 2.5. виявлено тенденції до зростання показника виручки від реалізації продукції, що вирощується у підприємстві та її собівартості. Така закономірність свідчить про достатній рівень виробничого потенціалу підприємства, оскільки виручка зростає значно більшими темпами за собівартість реалізованої продукції.

Встановлено, що на суму доходу впливають окремі чинники, зокрема: показник продуктивності праці; рівень товарності продукції; величина середньої ціни продажу; структура товарної продукції та інші. Потрібно з'ясувати які саме чинники впливають найбільш суттєво на виручку від реалізації агропродукції, що була продана споживачам. При цьому доречно виявити кореляційні залежності тісноти зв'язку між певними показниками чи чинниками. З цією метою скористаємося методом кореляційного аналізу, який допомагає визначити та

надати кількісну оцінку залежностям між окремими ознаками статистичного характеру.

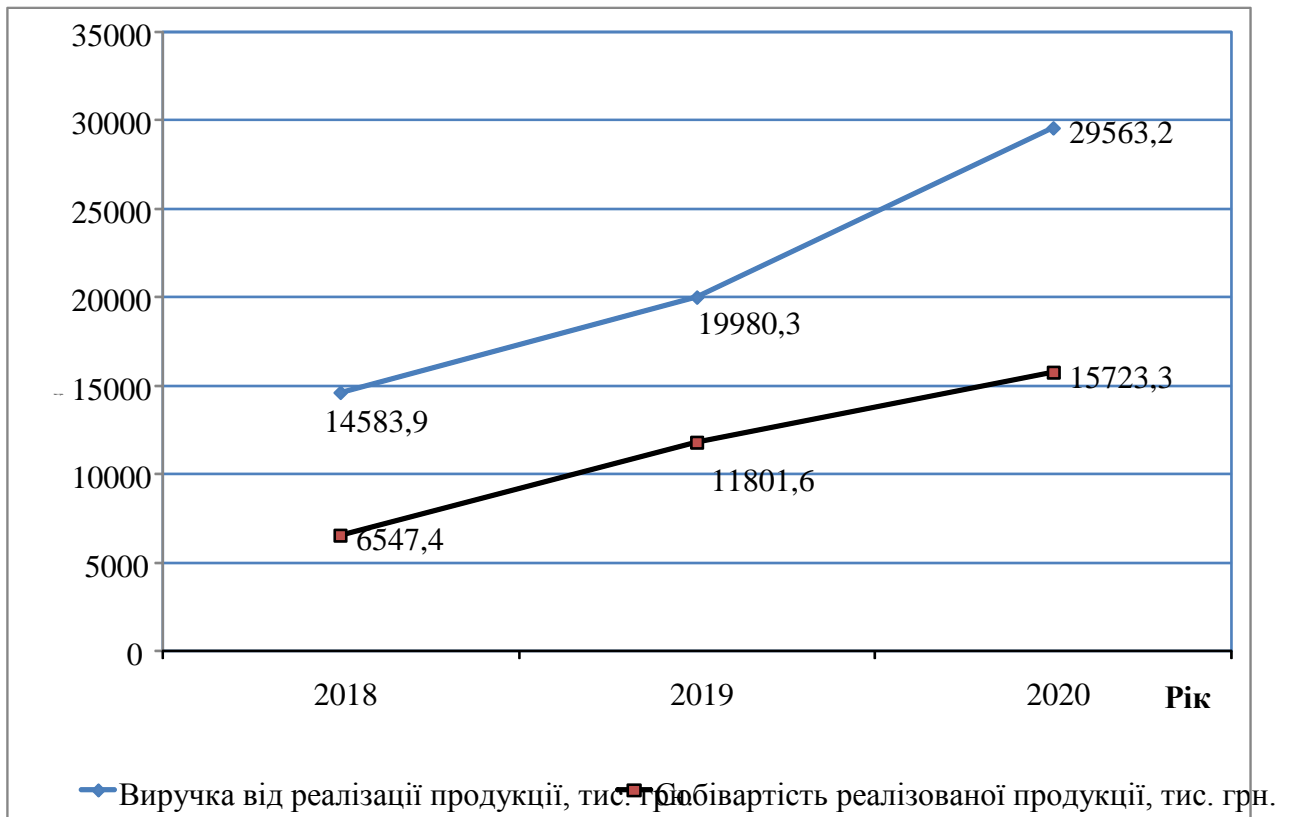


Рисунок 2.5. Динаміка виручки від реалізації сільськогосподарської продукції і собівартості в товаристві протягом 2018-2020 рр.

Відтак потрібно обрати математичне рівняння певного типу, у який спосіб можливо встановити зв'язок між як результативною, так й факторною ознаками залежності. Скористаємося наведеною формулою лінійного рівняння множинної регресії:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (2.4)$$

де Y_x – теоретично встановлені значення ознаки за результатом;

a_1, a_2, a_n – параметри щодо рівняння;

x_1, x_2, x_n – встановлені значення параметрів факторної ознаки.

Враховуючи окреслені параметри визначимо вплив на обсяги сільськогосподарської продукції, що була реалізована, у розрахунку на 100 гектар сільськогосподарських угідь. Зокрема, для кореляційно-регресійного аналізу використаємо показники річної продуктивності праці, середньомісячної заробітної платні, фондозабезпеченості у розрахунку на 100 гектар сільськогосподарських угідь (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 Вихідні дані щодо визначення тісноти зв'язку між результативними та факторними ознаками

Рік	Товарна продукція у розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.	Річна продуктивність праці, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	Фондозабезпеченість у розрахунку на 100 га с/г. угідь
2016	820,4	326,02	13,2	9,6
2017	850,6	417,8	13,4	11,8
2018	1005,1	214,9	13,6	11,03
2019	1376,1	303,9	15,9	15,34
2020	2037,4	380,1	18,7	16,83

Результати розрахунків містять розв'язок даної моделі (додаток Г). Встановлено кореляційну залежність показнику виручки від реалізації аграрної продукції від показників річної продуктивності праці, оплати праці та фондозабезпеченості:

$$y_x = 2003,52 + 0,41x_1 + 239,71x_2 - 17,75x_3$$

Побудована кореляційно-регресійна модель дає можливість проаналізувати зміни в обсязі реалізованої аграрної продукції, що розраховується на 100 гектар сільськогосподарських угідь за умови впливу зміни задіяних чинників. Отже на підставі виконаної моделі встановлено, що при зростанні річної продуктивності праці, обсяги продукції, що реалізується, підвищуються на 0,41 грн. В той же час якщо зросте рівень середньомісячної заробітної плати сільськогосподарських

працівників, то обсяги реалізованої продукції збільшаться на 239,71 тис. грн. Наразі за рахунок зміни показнику фондозабезпеченості у розрахунку на 100 гектар угідь встановлено, що обсяги реалізації продукції знизяться не суттєво: на 17,75 тис. грн.

Результати розрахунків свідчать про утворення щільного зв'язку між результативними та факторними ознаками, оскільки коефіцієнт множинної кореляції складає 0,997. Разом з тим коефіцієнт детермінації, який становить 0,995, вказує, що варіативність результативної ознаки на 99,5 % зумовлена впливом зміни опрацьованих у моделі чинників. Таким чином на підставі проведених розрахунків доведено, що на обсяг сільськогосподарської продукції, яка продана покупцям, впливають окреслені чинники, задіяні у кореляційно-регресійній моделі.

Висновки до розділу 2

1. Результати здійсненого аналізу щодо організаційної та економічної діяльності підприємства, що досліджується в дипломній роботі, свідчать про його конкурентоздатність та ефективність функціонування на ринку. Визначено, що у 2020 році у порівнянні з 2018 роком вартість валової продукції в розрахунку на 100 гектар сільськогосподарських угідь підвищилась на 93,6 %. Вихід товарної продукції та прибутку в розрахунку на 100 гектар площі сільськогосподарських угідь збільшився більше ніж в 2 рази та на 172,2 % відповідно. Зростання тривалості робочого часу позитивно вплинуло на рівень використання персоналу, у зв'язку з чим показники річної й погодинної продуктивності праці зросли відповідно на 80,3 % та 76,9 %.

2. Встановлено, що основні виробничі фонди використовуються в підприємстві ефективно, оскільки спостерігається підвищення показника фондоддачі на 27,3 %, зменшення фондоємності на 21,2 %. Пояснюється це тим, що приріст вартості валової продукції випереджає приріст середньорічної вартості основних засобів. Позитивною тенденцією слід вважати високий рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду, водночас встановлено його падіння на 34,7 в.п. Так, у 2018 році він становив 122,7 %, а у 2020 році - 88,0 %, але продовжує залишатися на достатньо високому рівні. Така тенденція свідчить про підвищення собівартості аграрної продукції на 9175,9 тис. грн. або на 140,1 %, що перебільшує темпи формування чистого прибутку.

3. Визначено, що економічні зв'язки з постачальниками, споживачами та стратегічними партнерами утворюються на принципах ринкової економіки у відповідності до законодавства країни. Виявлено проблеми під час управління бізнес-процесами маркетингу щодо реалізації продукції. Зроблено висновок про доречність використання маркетингових інструментів з метою стимулювання продажу сільськогосподарської продукції. З'ясована залежність від монополістичних збутових каналів – великих елеваторів області. Основну частку витрат на придбання матеріально-технічних ресурсів становлять витрати на добрива й засоби захисту рослин, а також паливо-мастильні матеріали. Загальна сума витрат

на виробництво у 2020 році склала 11041,2 тис. грн., що на 9040,2 більше за витрати, понесені у 2018 році, що зумовлено підвищенням цін на матеріально-технічні цінності. Досліджено наявність середнього рівня конкурентної боротьби у регіоні діяльності досліджуваного товариства та виявлено три найбільш активних конкуренти: СТОВ «Лада», ТОВ «Карат-Плюс», ТОВ «Агросвіт».

4. Під час аналізу управління виробничими бізнес-процесами доведено необхідність оновлення виробничого плану за рахунок введення нових сільськогосподарських культур та зменшення тиску на родючість ґрунту технічної культури. Доведено необхідність підвищення якісних параметрів сільськогосподарської продукції шляхом використання нових технологій.

5. На підставі результатів PEST-аналізу окреслено стратегічні заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. За даними обліку існуючих ризиків та наявних резервів наведено вектори щодо оптимізації виробничої програми.

6. Результати аналітичного вирівнювання обсягу валової продукції свідчать, що в середньому за рік даний показник в підприємстві збільшувався на 2667,3 тис. грн., при середньому темпі зростання 20,2 %. За рівнянням параболічного тренду визначено, що щорічний обсяг валової продукції в середньому зростає на 2676,6 грн. з уповільненням 876,8 тис. грн. За результатами аналітичного вирівнювання рівня рентабельності встановлено його зменшення при несуттєвих темпах, проте дану тенденцію слід врахувати у подальшій стратегії.

7. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено у який спосіб здійснюється вплив на обсяги реалізованої продукції в розрахунку на 100 гектар угідь. Встановлено що показники річної продуктивності праці, середньомісячна заробітна плата, фондозабезпеченість позитивно впливають на зростання обсягу валової продукції. Доведено, що при збільшенні річної продуктивності праці, обсяги реалізованої продукції зростуть на 0,41 тис. грн. За умови збільшення середньомісячної заробітної плати працівників товариства реалізована продукція зростає на 239,71 тис. грн., при зміні фондозабезпеченості обсяги реалізації мають тенденцію до зниження на 17,75 тис. грн.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВИ

3.1. Розробка напрямків удосконалення стратегій управління бізнес-процесами виробництва рослинницької продукції за допомогою портфельного методу BCG

З метою розробки стратегій для кожної рослинницької культури, що вирощується у товаристві, яке досліджується у дипломній роботі, доцільно скористатися методикою Бостонської консалтингової групи (матриці BCG). За допомогою даної матриці можливо здійснити ґрунтовний аналіз наявного товарного портфелю галузі рослинництва та виявити актуальні культури для формування прибутку. Відповідно аналітичне дослідження бізнес-портфелю підприємства має включати його баланс, досягнення визначених для кожної культури ринкових позицій, привабливість продукції щодо нарощування прибутку та темпів зростання. Окреслити сфери діяльності, до яких потрібно спрямувати ресурси у наступних стратегічних періодах, продивитись у який спосіб можливо досягти синергійного ефекту щодо рівня відповідності іншим видам діяльності.

Матриця BCG в агробізнесі є інструментом, що віддзеркалює позиції конкретної сільськогосподарської культури в стратегічному просторі з виробничої, економічної та маркетингової точки зору. Оскільки можливо проаналізувати обсяги виробництва конкретної продукції, економічну доцільність вирощування у порівнянні з конкурентом, дивлячись на формування попиту на неї. Стратегічні напрями будуть формуватися на підставі визначення сегменту, до якого потрапили конкретні агрокультури. При цьому моніторинг реалізаційного прибутку є підставою для управлінського рішення. Зокрема, чи включати до сівозміни майбутнього року окрему культуру; чи спрямувати кошти на інші культури з метою активізації маркетингових, виробничих процесів; чи вводити нову культуру.

Побудова матриці BCG для сільськогосподарських культур, що вирощуються у товаристві, ґрунтується на таких позиціях, як частка продукції в загальному обсязі збуту та темп її приросту.

Використовуючи методику матриці BCG ухвалимо стратегічне рішення для товариства щодо асортименту сільськогосподарських культур. А саме: які культури доцільно розвивати з одержанням стабільного прибутку, а від яких слід відмовитись, або скорегувати шляхом введення заходів чи нових пропозицій.

Встановлено, що СТОВ «Лада» це найбільший конкурент для досліджуваного підприємства в Криничанському районі щодо вирощування аналогічного спектру сільськогосподарських культур. На першому етапі необхідно визначити річні темпи зростання місткості ринку, а також відносну частку ринку, що відноситься до базового товариства.

У такий спосіб можливо надати обґрунтування бізнес-портфеля пропозицій для базового підприємства та найбільшого конкурента СТВО «Лада» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Обґрунтування бізнес-портфеля пропозицій на ринку

Показник	Продукція			
	А - Пшениця озима	Б - Кукурудза на зерно	В - Ячмінь ярий	Г - Соняшник
Обсяг продажу на ринку, тис. грн.				
- 2018 рік	7392,3	1451,3	18,4	5721,9
- 2020 рік	10240,0	1552,3	25,9	17745,0
Доля ринку, %:				
Базове підприємство	34,6	5,3	0,1	60,0
СТОВ «Лада»	36,5	7,8	0,8	54,9

Наступним кроком потрібно визначити щорічні темпи зростання місткості ринку на рік за кожною сільськогосподарською культурою. Для цього необхідно

розрахувати співвідношення обсягів продажу відповідних культур у 2018 році та у 2020 році.

Проведемо розрахунки для кожної сільськогосподарської культури базового підприємства задля визначення темпів зростання обсягів реалізації.

Для озимої пшениці:

$$(10240,0 / 7392,3) * 100\% = 138,5 \%$$

Для кукурудзи на зерно:

$$(1552,3 / 1451,3) * 100\% = 107,0 \%$$

Для ячменю ярого:

$$(25,9 / 18,4) * 100\% = 140,8 \%$$

Для соняшнику:

$$(17745,0 / 5721,9 * 100\% = 310,1 \%$$

По базовому підприємству:

$$(29563,2 / 14583,9 * 100\% = 202,7\%$$

Також розрахуємо відносну частку ринку у конкурентному середовищі Криничанського району – відношення частки ринку базового товариства до ринкової частки, якою володіє конкурент СТОВ «Лада» відповідно по кожній сільськогосподарській культурі.

Для озимої пшениці:

$$34,6 / 36,5 = 1,0$$

Для кукурудзи на зерно:

$$5,3 / 7,8 = 0,8$$

Для ячменю ярого:

$$0,1 / 0,8 = 0,1$$

Для соняшнику:

$$60,0 / 54,9 = 1,1$$

Занесемо отримані розрахункові дані до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Зведені дані обсягів реалізованої продукції до загального обсягу та темпів їх приросту у базовому підприємстві

Вид продукції	2018 р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %	Темп приросту обсягів реалізації продукції, %
Озима пшениця	7392,3	10240,0	34,6	138,5
Кукурудза на зерно	1451,3	1552,3	5,3	107,0
Ячмінь ярий	18,4	25,9	0,1	140,8
Соняшник	5721,9	17745,0	60,0	310,1
Разом по підприємству	14583,9	29563,2	100,0	202,7

У відповідності до видів рослинницької продукції розраховано показники темпів зростання місткості ринку та відносної частки ринку, що контролюється базовим підприємством (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Вихідні дані щодо темпів зростання місткості ринку та відносної ринкової частки для побудови матриці BCG

Показник	Види сільськогосподарської продукції			
	А) Пшениця озима	Б) Кукурудза на зерно	В) Ячмінь ярий	Г) Соняшник
Темпи зростання місткості ринку на рік, %	138,5	107,0	140,8	310,1
Відносна частка ринку, що контролюється підприємством	1,0	0,8	0,1	1,1

Таким чином, встановлено темп зростання та відносну ринкову частку для кожної сільськогосподарської культури. На підставі чого виконаємо побудову матриці BCG. Проте для побудови схеми матриці BCG необхідно визначити межі, що відокремлюють на матриці чотири квадранти:

1. Так, середня точка між високим (140,8 %) та низьким (107,0 %) темпами зростання місткості ринку складає:

$$(138,5 + 107,0 + 140,8 + 310,1) / 4 = 174,1 \%$$

Таким чином за результатами розрахунку встановлено середню точку темпу зростання місткості ринку, яка дорівнює 174,1 %.

2. Між лідируючою культурою – соняшник та відносно відстаючою – ячмінь ярий, середня точка становить:

$$(1,0 + 0,8 + 0,1 + 1,1) / 4 = 0,7$$

Отже середньою точкою відносної ринкової частки базового підприємства є 0,7.

На основі проведених розрахунків будується матриця BCG (рис.3.1).



Рисунок 3.1 Матриця BCG для аналізу сільськогосподарської продукції галузі рослинництва базового підприємства

В результаті побудови та аналізу матриці BCG встановлено наступне:

1) до квадранту Зірки – потрапила сільськогосподарська культура соняшник.

Рекомендована стратегія для даної культури полягає у збереженні досягнутої частки ринку у порівнянні з основним конкурентом та темпів зростання місткості ринку. Утримання позиції лідера та збільшення обсягів виробництва можливо за умови капіталовкладень у нові виробничі технології, придбання більш якісного насіннєвого матеріалу.

У той же час соняшник, як технічна культура, здійснює негативний вплив на якісні параметри ґрунту, оскільки зневоднює його, скорочуючи запаси вологи у кореневмісному шарі ґрунту, виводє поживні речовини, зокрема, азот. Також спостерігається накопичення інфекційного початку мікозних та бактеріальних захворювань, поширюється забур'яненість та ураження шкідниками. У зв'язку з чим наступна культура, що вирощується після соняшнику, потребує більшої кількості поживних елементів та, відповідно, більше витрат на мінеральні добрива. Вирішити дану проблему можливо за рахунок внесення компенсаційних норм мінеральних добрив зі збільшенням азоту, проведення глибокого рихлення без перевернення пласту ґрунту. Також важливим є вибір гібриду соняшнику, а також відповідної технології вирощування, зокрема Clearfield Plus , яка дозволяє контролювати розповсюдження бур'янів, в тому числі, рослини-паразиту вовчка соняшникового. Наступним кроком є уникати використання технології strip-till та прямого посіву, з метою убезпечення поля від розповсюдження хвороб, які виникають через накопичення залишків попередника на полі.

2) до квадранту Дійні корови – потрапили дві культури пшениця озима та кукурудза на зерно.

Для даних культур можна рекомендувати стратегією підтримування конкурентних переваг. Це більшою мірою можливо завдяки нарощування досягнутої частки ринку, вкладення коштів задля зростання обсягів виробництва , використання більш ефективних сортів й гібридів даних культур.

Встановлено, що озима пшениця та кукурудза на зерно приносять прибуток

підприємству у достатній кількості та не потребують додаткових виробничих витрат щодо попередників та придбання додаткової агротехніки. Разом з тим необхідно здійснювати моніторинг витрат та вивчати нові напрями в агротехнологічних заходах щодо поліпшення якісних параметрів зерна вказаних культур.

3) До квадранту Собаки – потрапила культура ячмінь ярий.

Стратегія, яка рекомендується для даної культури, полягає у прийнятті рішення щодо виключення її із сівозміни та спрямування вивільнених коштів на вирощування інших культур або розвиток нових напрямів діяльності.

Враховуючи передбачуваний активний розвиток галузі рослинництва пропонуємо керівництву товариства включити до виробничої структури сільськогосподарську культуру гречку, яка відноситься до нішевих.

Оскільки у 2021 році було розроблено програму державної підтримки агровиробників щодо стимулювання їх до впровадження даної культури до товарного портфелю. У такий спосіб можливо підвищити обсяги валового виробництва гречки, що дозволить врівноважити експортний потенціал та сприятиме розвитку сусідніх ринків щодо насінневого матеріалу та переробки. Встановлено, що державна підтримка сільгоспвиробників планується у розмірі 164,6 млн. грн. шляхом виділення бюджетних субсидій у розрахунку на одиницю посівної площі під гречкою.

За цих умов керівництву товариства потрібно надати обласній комісії пакет документів для отримання субсидії на вирощування гречки:

- заявку на одержання субсидії;
- довідку про відкриття поточного рахунку (надає банківська установа);
- письмове підтвердження про відсутність інших субсидованих коштів в поточному році;
- письмове зобов'язання повернути протягом місяця кошти якщо вони були використані не за цільовим призначенням;
- акт про висів насіння гречки;

- підсумковий звіт про сівбу під урожай поточного року згідно з формою № 4 с/г;
- акт про збирання врожаю.

Слід зазначити, що субсидія буде надана без повернення коштів а умови вирощування гречки за затвердженою технологією та отримання сертифікованої валової продукції. Розмір субсидії встановлено до 5 тис. грн. на гектар, проте не більше ніж на 300 гектарів оброблюваних угідь, що надано під вирощування гречки.

Таким чином, за допомогою матриці BCG визначено найбільш ефективні стратегії щодо управління маркетинговими та збутовими бізнес-процесами сільськогосподарських культур, що вирощуються в товаристві. Пропонуємо керівництву підприємства взяти до уваги державну допомогу щодо надання дотацій на вирощування гречки. Враховуючи активізацію розвитку рослинницької галузі та сучасні тенденції впровадження до аграрного виробництва нішевого рослинництва доцільно змінити вектор стратегічного спрямування підприємства на зменшення посівної площі під технічною культурою в бік збільшення посівів зернових культур.

3.2. Застосування інструментів стратегічного аналізу методів SPACE та SWOT під час розробки стратегії управління бізнес-процесами товариства

До конкурентних регіональних переваг відносяться зручне територіально - географічне розташування, наявність в достатній кількості трудових та природних ресурсів, високий промисловий потенціальний розвиток регіону. На підставі аналізу Державної стратегії регіонального розвитку встановлено, що сільська громада в регіоні активно захищає інтереси аграріїв та сприяє досягненню стратегічних векторів розвитку сільськогосподарських підприємств [69].

Пріоритетні напрями розвитку підприємства, що досліджується, ґрунтуються на Стратегії розвитку Дніпропетровської області, які полягають в

площині сприяння покращення показників соціально-економічного зростання.
Зокрема:

- 1) Створення можливостей для впровадження інноваційно-інформаційних технологій, в тому числі за допомогою кластеризації регіонального розвитку;
- 2) Створення екосистеми сільськогосподарських формувань на принципах співдружності та кооперації;
- 3) Оптимізація ресурсів, в тому числі енергоресурсів;
- 4) Створення робочих місць шляхом забезпечення житлом та необхідними господарськими приладами й устаткуванням;
- 5) Створення соціальної інфраструктури завдяки покращенню соціальної сфери життя шляхом реконструкції культурно-побутових об'єктів, сприянню екологізації регіону, участі у програмах щодо покращення покриття автомобільних шляхів.
- 6) Охоплення державними програмами розвитку та підтримки сільськогосподарських виробників регіону;
- 7) Створення однакових умов для прозорості і справедливої конкурентної боротьби агропідприємств.

Разом з тим, слід зазначити на тому, що кластерний підхід до стратегій розвитку аграрного підприємства може ґрунтуватися на певних векторах розвитку регіону діяльності (рис. 3.2.).

Селищна об'єднана територіальна громада, до якої відноситься досліджуване підприємство, має стратегію розвитку, що полягає у створенні ефективного агробізнес-середовища, спрямована на формування відповідних умов. Зокрема:

- підвищення економічної спроможності підприємств району;
- поліпшення якості надання адміністративних послуг;
- поліпшення якості надання медичних послуг;
- покращення надання освітніх послуг;
- підвищення соціальної інфраструктури;
- допомога у диверсифікації агробізнесу;

- допомога під час впровадження інноваційних технологій;
- створення умов щодо розвитку місцевої економіки та агробізнесу.



Рисунок 3.2. Кластери, що забезпечують стратегію інноваційного розвитку агропідприємства

Таким чином стратегія розвитку району, в якому функціонує досліджуване товариство, включає пріоритети щодо створення умов для формування конкурентоспроможності на підставі екосистеми агробізнесу. У такий спосіб аграрні підприємці можуть підтримувати один одного, отримувати прозорі державні дотації на розвиток бізнесу, впроваджувати новітні технології та мати певні гарантії покриття ризиків.

Враховуючи окреслене, з метою розробки стратегії щодо ефективного управління бізнес-процесами аграрного підприємства скористаємося матричною

моделлю SPACE-аналізу. Даний метод дозволяє визначити стратегічний стан та оцінити підприємство у конкурентному середовищі. Зокрема, стратегічне дослідження методом SPACE враховує аналіз даних щодо внутрішніх аспектів діяльності підприємства, а також впливу чинників зовнішнього оточення на нього. Зокрема, можливо оцінити позицію товариства на ринку, зробити ґрунтовний аналіз характеристики його діяльності, окреслити оптимальну стратегію розвитку. Під час опрацювання методики методу SPACE застосовано чотири групи критеріїв оцінювання сфер діяльності товариства:

А. Критерій фінансової сили досліджуваного підприємства;

Б. Критерій конкурентоспроможності товариства, його позиції на регіональному ринку;

В. Критерій привабливості галузі рослинництва в районі;

Г. Критерій стабільності середовища, в якому функціонує товариство.

Аналітичне дослідження виробничого, фінансового, маркетингового менеджменту узгоджувалося з розробленими для товариства цілями й завданнями (табл. 3.4).

Так, під час оцінювання фінансового потенціалу проведено аналіз розрахункових показників ліквідності підприємства, оборотності його активів, рентабельності власного капіталу, фондівіддачі, прибутку. Окремо зроблено висновок про його фінансову позицію щодо залежності або незалежності від кредитних або інвестиційних установ. Встановлено, що управління фінансами в товаристві відбувається на середньому рівні, так як середньозважена оцінка дорівнює 3,1 бал.

Оцінювання виявлених конкурентних можливостей формувалося з урахуванням показників частки ринку, якісних критеріїв рослинницької продукції, стадії життєвого циклу культур, прихильності споживачів, рентабельності продажу. Результати розрахунків свідчать, що переваги у товариства щодо спроможності у конкурентному середовищі знаходяться на задовільному рівні, оскільки середня оцінка складає 3,0 балів.

Таблиця 3.4. Результати оцінювання діяльності товариства за зваженою критеріальною оцінкою за методом SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, бал					Вага показника	Зважена оцінка, бал
	1	2	3	4	5		
Фінансовий потенціал підприємства (ФПП)							
Ліквідність			+			0,2	0,6
Оборотність оборотних активів			+			0,1	0,3
Фондовіддача			+			0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу		+				0,2	0,4
Фінансова незалежність			+			0,2	0,6
Стабільність отримання прибутку			+			0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	3,1
Конкурентні можливості підприємства (КМП)							
Ринкова частка			+			0,1	0,3
Якість продукції			+			0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту			+			0,1	0,3
Прихильність покупців			+			0,1	0,3
Рентабельність продаж			+			0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	3,0
Привабливість галузі рослинництва (ПГР)							
Потенціал зростання галузі рослинництва				+		0,2	0,8
Використання ресурсів				+		0,2	0,8
Залежність розвитку рослинництва від кон'юнктури ринку			+			0,2	0,6
Перешкоди входження на ринок				+		0,2	0,8
Державна підтримка галузі рослинництва				+		0,2	0,8
Загальна оцінка критерію						1,0	3,8
Стабільність економічного оточення (СЕО)							
Розвиток інновацій, НТП				+		0,3	1,2
Рівень інфляції				+		0,2	0,8
Зміна попиту на продукцію			+			0,3	0,9
Можливості маркетингу			+			0,2	0,6
Загальна оцінка критерію						1,0	3,5

Під час оцінювання критеріїв привабливості галузі рослинництва використовувалися критерії, що дозволяють встановити найліпші та найгірші позиції аграрного виробництва. Наразі застосовувалися критерії потенціалу зростання галузі, ресурсного забезпечення, залежності рослинництва від кон'юнктури ринку, врахування небезпек під час входження на ринок

рослинницької продукції, наявність державної допомоги. У такий спосіб було одержано середньозважену оцінку значенням 3,8 балів, що свідчить про перспективи розвитку галузі.

Встановлено, що середовище, в якому функціонує підприємство, є стабільним, оскільки середньозважена оцінка за критеріями розвитку інновацій, рівня інфляції, попиту, маркетингових можливостей, становила 3,5 балів.

За допомогою шкали експертних оцінок кожному критерію надано оцінку за п'ятибальною шкалою та присвоєна вага. При цьому враховано, що сума ваги щодо кожної групи критеріїв дорівнює 1,0. З огляду на зазначене визначено зважену оцінку як по кожному критерію, так і по групі критеріїв.

Таким чином на підставі методології SPACE-аналізу наведено результати оцінювання стратегічного стану діяльності досліджуваного товариства. За отриманими даними встановлено, що підприємство потребує покращення всіх напрямів видів діяльності. Зокрема, враховуючи сильні боки щодо перспектив розвитку галузі рослинництва, наявність фінансового потенціалу, стабільності економічного становища на ринку та конкурентних переваг доцільно впроваджувати конкурентну стратегію розвитку.

За допомогою графічного зображення вектору рекомендованої стратегії доведемо доречність конкурентної стратегії. З цією метою необхідно визначити координати точки Р. Спочатку визначимо точку Х за формулою (Х; Y) за допомогою наступних формул:

$$X = \text{ПГР} - \text{КМП}; \quad (3.1.)$$

де, ПГР – привабливість галузі рослинництва;

КМП – конкурентні можливості підприємства.

$$X = 3,8 - 3,0$$

$$X = 0,8$$

Визначимо точку Y за формулою:

$$Y = \text{ФПП} - \text{СЕО}; \quad (3.2.)$$

де, ФПП – фінансовий потенціал підприємства;

СЕО – стабільність економічного оточення.

$$Y = 3,1-3,5$$

$$Y = - 0,4$$

Таким чином за проведеними розрахунками визначено точки координати Р – $X = 0,8$; $Y = - 0,4$.

Наступним кроком є відображення за допомогою схеми результатів зважених оцінок щодо наведених критеріїв у системі координат. При цьому кожна половина вісі Х і вісі Y має відображати відповідну групу критеріїв (рис. 3.3).

У відповідності до результатів методології SPACE керівництву товариства рекомендовано впровадити конкурентну стратегію удосконалення управління бізнес-процесами виробництва сільськогосподарської продукції та маркетингу. Наведена стратегія має ґрунтуватися на розвитку галузі рослинництва шляхом оптимізації виробничої структури та введенні до сівозміни гречки.

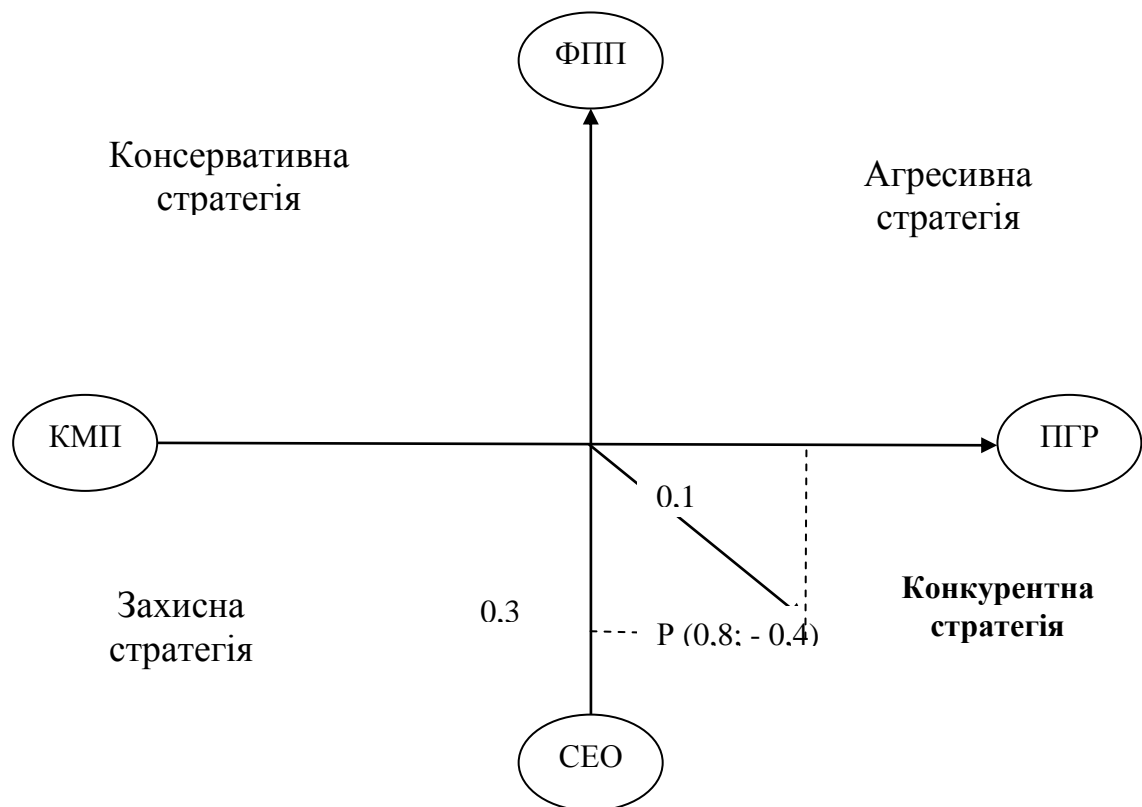


Рисунок 3.3. Побудова вектору рекомендованої стратегії для товариства на підставі методу SPACE

Окреслимо основні узагальнення щодо основних дій досліджуваного підприємства в рамках конкурентної стратегії. У виробничо-господарській діяльності необхідно визначити найбільш проблемні позиції та найліпші переваги, встановити небезпеки та можливості у зовнішньому оточенні. У маркетинговій та логістичній діяльності з'ясувати вектори стратегічної спрямованості на підставі найкращих і найгірших боків, а також зробити висновки про впливи чинників навколишнього середовища. Отже одержані результати SPACE-аналізу є підґрунтям для проведення методики SWOT, що дозволяє розробити конкретні стратегії розвитку товариства.

Результати проведеного SWOT-аналізу виробничо-збутової діяльності досліджуваного аграрного підприємства представлено у Додатку Д.

Так, встановлено, що конкурентні активи знаходяться в площині підвищення якості сільськогосподарської продукції, збільшенні обсягів виробництва, кооперації в рамках екосистеми агровиробників району. Визначено, що залучення працівників з фаховими знаннями та досвідом роботи з новими технологіями сприятиме підвищенню конкурентоспроможності товариства.

Стратегія за найгіршою позицією по конкурентним пасивам полягає у нівелюванні слабких зон й покритті небезпек шляхом впровадження напрямів управління бізнес-процесами виробництва та збуту. Зокрема, доцільно провести оптимізацію структури управління, впровадити нові технології вирощування агрокультур, ввести нову культуру, гречку, до товарного портфелю, оновити фонди підприємства, використовувати можливості екосистеми агровиробників району.

Стратегія сильних позицій підприємства задля нейтралізації перешкод з боку зовнішнього оточення полягає у впровадженні інноваційно-інформаційних технологій, підтримці високої якості продукції, залученні висококваліфікованих фахівців. Збутова стратегія має ґрунтуватися на залученні маркетингових та використанні інших цифрових сервісів з метою підвищення стимулювання збуту продукції.

Стратегія подолання вузьких зон в діяльності підприємства з метою освоєння нових можливостей, що відкриваються на ринку, полягає у розробці маркетингової політики й системи реалізації продукції, що забезпечить її конкурентоздатність.

Таким чином, в результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності базового підприємства встановлено, що стратегічні напрями розвитку мають бути зосереджені на впровадженні змін до галузі рослинництва. Зокрема, пропонується оптимізувати виробничу програму та ввести нову нішеву сільськогосподарську культуру гречку, оскільки є можливість використання державної дотації. Крім цього доречно застосувати інноваційно-інформаційні технології, що сприяють покращенню виробничих та маркетингових процесів виробництва аграрної продукції. На рівні району доцільно увійти до екосистеми агровиробників та користуватися можливостями, які надає така пропозиція. Зокрема, користування цифровими технологіями, маркетплейсами, матеріально-технічним забезпеченням, консультаціями вузьких спеціалістів тощо. Враховуючи, що підприємство використовує ресурсозберігаючу технологію обробітку ґрунту, пропонується спрямувати кошти на технічне оснащення виробничого процесу.

3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів діяльності підприємства на підставі оптимізації його виробничої програми

З метою розрахунку максимального прибутку товариства доцільно врахувати реальні умови його функціонування, а також результати попередніх досліджень. Прогноз впровадження стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства можливо виконати за допомогою методу економіко-математичного моделювання.

Метою оптимізації для підприємства, що досліджується, є планування найбільш раціональної виробничої програми. Потрібно з економічної точки зору довести яка саме посівна площа є доречною для запропонованого до сівозміни асортименту сільськогосподарських культур. А також встановити який саме обсяг

виробництва продукції потрібно виробляти за умови повного використання земель сільськогосподарського призначення при дотриманні агротехнічних вимог щодо виробничих процесів. Проведемо балансову ув'язку серед бізнес-процесів підприємства щодо матеріально-технічного забезпечення щодо відповідності запланованим обсягам вирощування сільськогосподарських культур.

Для товариства здійснимо конкретну постановку оптимізаційної задачі щодо виробництва сільськогосподарської продукції за умови одержання прибутку, як максимальної вигоди у грошовому виразі. Разом з тим, зосередимо увагу на тому, що прибутковість підприємства формується за рахунок вирощування зернових й технічної культур: озима пшениця, ячмінь ярий, кукурудза, соняшник.

У той же час врахуємо наші пропозиції щодо впровадження проекту з вирощування гречки за рахунок державної субсидії.

У розробленій економіко-математичній моделі ставили завдання оптимізувати водночас і структуру площ під товарними культурами, і витрати ресурсів, і дотримання сівозмін. За критерій оптимальності прийнято показник максимізації прибутку. Модель складається з погоджених між собою блоків показників, кожен з яких відповідає певній системі невідомих та обмежень.

Враховуючи окреслене побудована економіко-математична модель дає можливість визначити потенційні переваги виробництва сільськогосподарських культур за умови введення гречки до сівозміни та розрахувати оптимальну ефективність їх виробництва.

Таким чином розрахункові дії доцільно виконати за матеріалами статистичної звітності досліджуваного підприємства, при цьому використаємо інформаційні дані за 2020 рік.

В економіко-математичній моделі за оптимізаційний показник доцільно брати величину чистого прибутку. При цьому витрати, що входять до собівартості сільськогосподарських культур виступають обмеженнями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Вихідні дані для економіко-математичної задачі

Сільськогосподарські культури	Чистий дохід, тис. грн. (D_i)	Посівна площа, га (x_i)	Отримано чистого доходу на 1 га посівної площі, тис. грн. (d_i)
Пшениця	10240,0	793	12,91
Кукурудза	1552,3	120	12,94
Ячмінь	25,9	10	2,59
Соняшник	17745,0	527	33,67
Гречка	Планується ввести до сівозміни		

Введемо змінні:

d_1 – чистий дохід (на 1 га посівної площі озимої пшениці), тис. грн.;

d_2 – чистий дохід (на 1 га посівної площі кукурудзи на зерно), тис. грн.;

d_3 – чистий дохід (на 1 га посівної площі ячменю ярого), тис. грн.;

d_4 – чистий дохід (на 1 га посівної площі соняшнику), тис. грн.;

d_5 – чистий дохід (на 1 га посівної площі гречки), тис. грн.;

$$d_i = D_i / X_i, \quad (3.3)$$

де x_1 – посівна площа під посівами озимої пшениці, га;

x_2 – посівна площа під посівами кукурудзи на зерно, га;

x_3 – посівна площа під посівами ячменю ярого, га;

x_4 – посівна площа під посівами соняшнику, га;

x_5 – посівна площа під посівами гречки, га.

D_1 – чистий дохід, який одержано від продажу озимої пшениці, тис. грн.;

D_2 – чистий дохід, який одержано від продажу кукурудзи на зерно, тис. грн.;

D_3 – чистий дохід, який одержано від продажу ячменю ярого, тис. грн.;

D_4 – чистий дохід, який одержано від продажу соняшнику, тис. грн.;

D_5 – чистий дохід, який одержано від продажу гречки, тис. грн..

Розрахуємо витрати по кожному виду продукції на 1 ц, за статтями витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Витрати на одиницю реалізованої продукції, тис. грн.

Види продукції	Статті витрат на 1 ц реалізованої продукції					
	Витрати на насінневий матеріал	Витрати на мінеральні добрива, ЗЗР	Витрати на ПММ	Витрати на оплату послуг сторонніх організацій	Прямі витрати на оплату праці	Інші прямі та загально-виробничі витрати
Пшениця	0,890	1,596	1,836	0,328	1,405	3,314
Кукурудза	0,951	1,680	1,854	0,398	1,845	2,980
Ячмінь	0,359	0,109	0,105	0,092	0,431	0,955
Соняшник	2,881	3,473	0,981	2,414	3,893	1,931
Гречка *	1,256	2,021	1,996	3,286	2,232	1,608

* – прогнозовані витрати

Побудуємо оптимальну модель задачі за цільовою функцією та визначеними обмеженнями.

$$Z = 6,74 \times x_1 + 6,23 \times x_2 + 4,54 \times x_3 + 25,1 \times x_4 + 18,35 \times x_5 \rightarrow \max,$$

Припустимо, що економіко-математична модель буде мати наступні обмеження:

1. За загальною площею товарних сільськогосподарських культур:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 1450$$

2. За вартістю валової продукції:

$$13,935X_1 + 11,878X_2 + 11,151X_3 + 18,987X_4 + 11,870X_5 \geq 20800$$

3. За обсягом виробництва озимої пшениці:

$$36,5X_1 \geq 8000$$

4. За обсягом виробництва кукурудзи на зерно:

$$37,1X_2 \geq 3000$$

5. За обсягом виробництва ячменю ярого:

$$25,6X_3 \geq 3000$$

6. За обсягом виробництва соняшнику:

$$25,8X_4 \geq 3000$$

7. Прогноз – за обсягом виробництва гречки:

$$19,1X_7 \geq 2000$$

8. За критерієм дотримання сівозміни:

$$X_4 + X_5 \leq 300$$

9. За основними статтями витрат:

$$0,89 X_1 + 0,951 X_2 + 0,359 X_3 + 2,881 X_4 + 1,256 X_5 < 2000;$$

$$1,596 X_1 + 1,68 X_2 + 0,109 X_3 + 3,473 X_4 + 2,021 X_5 < 3000;$$

$$1,836 X_1 + 1,854 X_2 + 0,105 X_3 + 0,971 X_4 + 1,996 X_5 < 3000;$$

$$0,328 X_1 + 0,398 X_2 + 0,092 X_3 + 2,414 X_4 + 3,286 X_5 < 2000;$$

$$1,405 X_1 + 1,845 X_2 + 0,431 X_3 + 3,893 X_4 + 2,232 X_5 < 3000;$$

$$3,314 X_1 + 2,98 X_2 + 0,955 X_3 + 1,931 X_4 + 1,608 X_5 < 5000.$$

10. За критерієм доходу від реалізації продукції:

$$3,314 X_1 + 2,98 X_2 + 0,955 X_3 + 1,931 X_4 + 1,608 X_5 < 5000.$$

11. За невід'ємним значенням показників:

$$X_1 > 0; X_2 > 0; X_3 > 0; X_4 > 0; X_5 > 0.$$

Результати економіко-математичної моделі свідчать про одержання підвищення виручки від реалізації й прибутку під час оптимізації посівних площ

аграрних культур як тих, що є в наявності бізнес-портфелю підприємства, так і нової культури – гречки (Додаток Ж).

Під час вирішення економіко-математичної задачі було визначено, що за умови стабільності цін на матеріально-технічні ресурси витратний механізм на вирощування аграрних культур у 2022 році планується на рівні 14295,0 тис. грн. (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7. Прогноз витратного механізму щодо вирощування сільськогосподарських культур в товаристві у 2022 році

№ з/п	Статті витрат	Сума витрат
1	Насіннєвий матеріал	1660,0
2	Мінеральні добрива та засоби захисту рослин	2557,8
3	Паливо-мастильні матеріали	2309,0
4	Оплата праці	2531,0
5	Оплата послуг сторонніх організацій	1170,0
6	Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати	4067,2
	Разом	14295,0

Встановлено, що виробничі витрати на виробництво сільськогосподарської продукції у 2022 році прогноуються нижчими за собівартість продукції 2020 року. Це більшою мірою стане можливим завдяки оптимізації витрат, що були передбачені як обмеження в проведеній економіко-математичній задачі. У такий спосіб за рахунок зниження витрат на виробництво досягатиметься підвищення економічної ефективності заходів. Так, в результаті оптимізації посівних площ під озимую пшеницею, кукурудзою на зерно, соняшником, ячменем ярим та гречкою планується досягти підвищення і решти економічних показників діяльності підприємства.

З цією метою проведемо прогноз оптимізаційних заходів щодо підвищення економічної ефективності показників у 2022 році (табл. 3.8)

**Таблиця 3.7 Прогноз ефективності управління бізнес-процесами
виробництва та збуту в товаристві**

Показник	Факт 2020 р.	Прогноз 2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
			+,-	%
Валова продукція, тис. грн.	20450	20484	34	100,2
Валовий дохід, тис. грн.	29563	31826	2263	107,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15723	14295	-1429	90,9
Прибуток, тис. грн.	13830	14275	445	103,2
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	1410,34	1463,1	52,8	103,7
- валового доходу	2038,83	2194,9	156,1	107,7
- прибутку	953,79	984,5	30,7	103,2
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	705,2	706,3	1,2	100,2
- валового доходу	1019,4	1097,4	78,0	107,7
- прибутку	476,90	492,2	15,3	103,2
Рівень рентабельності продажу, %	46,78	44,85	-1,93 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності, %	87,96	99,86	11,90 в.п.	

Результати проведеного економіко-математичного моделювання посівних площ свідчать про те, що прогнозований прибуток товариства має бути на рівні 14275 тис. грн. Запровадження запропонованих заходів сприятиме оптимальному співвідношенню посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Так, розмір посівних площ за результатами задачі будуть мати наступні значення: 952 га – під пшеницею озимою; 195 га – під соняшником; 117 га – під ячменем ярим, 81 га – під кукурудзою на зерно; 105 га. – під гречкою. Таким чином, на підставі оптимізаційних заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами виробництва та збуту аграрної продукції товариства прогнозується отримати приріст прибутку у розмірі 445 тис. грн., що призведе до зростання рівня рентабельності діяльності на 11,9 в.п.

Висновки до розділу 3

1. За результативними даними щодо побудови й аналітичного дослідження матриці BCG розроблені стратегії для сільськогосподарських культур, що є в товарному портфелі підприємства. Так, встановлено, що стратегією для соняшнику є утримання позиції та оптимізація частки ринку за рахунок впровадження ощадливої технології вирощування Clearfield Plus та обрання гібриду НК Неома. Разом з тим, з метою розвантаження ґрунтів від негативного впливу технічної культури пропонується зменшити посівні площі під соняшником та раціоналізувати сівозміну за рахунок оптимальних агрокультур. Стратегічними напрямками для розвитку пшениці озимої та кукурудзи на зерно є підтримка конкурентних переваг шляхом оновлення сортозміни, оптимізації виробничих витрат й каналів збуту. Стратегія для ячменю ярого, враховуючи найгірші позиції, передбачає виведення його із товарного портфеля підприємства або за допомогою агротехнологічних удосконалень переведення його до прибуткового сектору. За умови виключення даної культури з виробничої програми товариства доцільно перевести кошти на розвиток нового напрямку, який субсидується державою, зокрема, вирощування нішевої культури гречки. За рахунок впровадження нішевого рослинництва відбудеться більш потужний розвиток підприємства, що забезпечить досягнення його стратегічного зростання.

2. Результати аналізу пріоритетних напрямів розвитку аграрного підприємства відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку свідчать про доцільність участі в екосистемі агровиробників. Оскільки у такий спосіб можливо отримувати певні блага щодо фінансування новацій, вигідних умов кооперації, покриття ризиків в агровиробництві, використання створених цифрових сервісів та інформаційно-інноваційних технологій. За таких умов можливо покращити управління бізнес-процесами виробництва сільськогосподарської продукції, її реалізації та логістики.

3. Результати стратегічного дослідження сфер діяльності товариства методом SPACE свідчать про наявність конкурентної стратегії на ринку, яка

полягає у нарощуванні фінансової сили. Досягти цього можливо шляхом використання конкурентних переваг у виробництві рослинницької продукції, оптимізації виробничої структури та орієнтації підприємства на нові способи функціонування в агробізнес-середовищі регіону.

4. На підставі результатів аналізу SWOT щодо конкурентних активів та пасивів, виявлення вузьких зон у діяльності товариства розроблено стратегію його виробничо-збутової діяльності. Запропоновано до стратегічних напрямів запровадити технологічні новації під час бізнес-процесу виробництва, урізноманітнити сівозміни за рахунок включення гречки за умови отримання державної дотації. Для вдосконалення бізнес-процесу реалізації сільськогосподарської продукції розпочати стратегічне партнерство в рамках екосистеми агровиробників району з метою використання маркетплейсів та інших цифрових платформ.

5. За результатами економіко-математичного моделювання посівних площ визначено, що прогнозований прибуток товариства має становити 14275 тис. грн. Так, встановлено, що економічно доцільним є наступні розміри посівних площ для вирощування пшениці озимої 952 га, соняшнику - 195 га, ячменю ярого - 117 га, кукурудзи на зерно - 81 га, гречки - 105 га. Отже за рахунок запропонованих оптимізаційних заходів щодо удосконалення управління виробничими та маркетинговими бізнес-процесами товариства прогнозується приріст прибутку у розмірі 445 тис. грн., що дозволить збільшити рівень рентабельності діяльності на 11,9 в.п.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених теоретичних та практичних досліджень щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в діяльності сільськогосподарських підприємств й, зокрема, сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «УКРАЇНА», було зроблено певні висновки та розроблено наступні пропозиції для досліджуваного підприємства:

1. За результатами аналізу теоретичних джерел щодо стратегічного управління бізнес-процесами в діяльності аграрних підприємств систематизовано погляди вчених на використання сучасних технологій та інструментів стратегічного аналізу, планування та менеджменту. Зауважено на доречності використання нових підходів до розробки стратегій управління бізнес-процесами у сільськогосподарському виробництві. На підґрунті концептуальних аспектів системно - процесного підходу та використання сучасних аналітичних технологій сформовано практичні рекомендації щодо управління бізнес-процесами сучасного підприємства. Доведено, що за умов невизначеності, в яких функціонують українські сільськогосподарські підприємства, стратегічне управління бізнес-процесами повинно постійно удосконалюватися та адаптуватися під умови ринкового середовища, що змінюються.

2. Доведено, що для вдосконалення управління бізнес-процесами диверсифікованих видів діяльності аграрних підприємств доцільно застосовувати бенчмаркінг. З метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємств та набуття нових потенційних можливостей доцільно за регіональним принципом створювати єдиний цифровий простір з платформою бенчмаркінгу, на якій може функціонувати екосистема учасників агробізнесу. При розробці стратегій діяльності агропідприємств необхідно враховувати цифрові виклики та адаптуватися до них шляхом розробки відповідних стратегій. Економічно доречно використовувати стратегічні інструменти менеджменту, що забезпечить непевність у роботі аграрних підприємств та сприятиме підвищенню конкурентоздатності.

3. За результатами аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, що досліджується в дипломній роботі, встановлено, що в цілому воно ефективно розвивається та є конкурентоспроможним. Визначено, що у 2020 році у порівнянні з 2018 роком показники виробництва валової продукції та прибутку збільшилися на 93,6 % та на 172,2 % відповідно. Виявлено позитивний вплив на рівень використання трудових ресурсів зростання тривалості робочого часу, оскільки показники річної й погодинної продуктивності праці зросли відповідно на 80,3 % та 76,9 %. Підвищення показника фондівіддачі на 27,3 %, зменшення фондоємності на 21,2 % свідчить про ефективне використання основних виробничих фондів, так як приріст вартості валової продукції випереджає приріст середньорічної вартості основних засобів. Не дивлячись на наявність високого рівня рентабельності підприємства у динаміці протягом досліджуваного періоду, слід зазначити на його падінні на 34,7 в.п. Виявлена тенденція зумовлена зростанням цін на матеріально-технічні ресурси, що тягне за собою підвищення собівартості сільськогосподарської продукції на 9175,9 тис. грн. або на 140,1 %, яке перебільшує темпи формування чистого прибутку.

4. На підставі аналізу існуючого стану щодо управління бізнес-процесами в підприємстві встановлено, що економічне співробітництво з постачальниками, споживачами й стратегічними партнерами відбувається у правовому полі та ґрунтується на принципах ринкової економіки. З метою вирішення проблеми під час управління збутовими процесами запропоновано використовувати електронні платформи, що знизить залежність від монополістичних каналів збуту.. Досліджуване підприємство має середній рівня конкурентного потенціалу, який потрібно нарощувати, враховуючи тиск найбільш активних конкурентів: СТОВ «Лада», ТОВ «Карат-Плюс», ТОВ «Агросвіт». В управлінні виробничими бізнес-процесами виявлено негативний вплив технічної культури на стан ґрунту та доведено необхідність оптимізації бізнес-портфелю підприємства шляхом раціоналізації посівних площ та введення нової сільськогосподарської культури. Завдяки проведеному PEST-аналізу окреслено стратегічні напрями щодо удосконалення управління виробничими та збутовими бізнес-процесами.

5. За результатами аналітичного вирівнювання обсягу валової продукції визначено збільшення показнику в середньому за рік на 2667,3 тис. грн., при середньому темпі зростання 20,2 %. За рівнянням параболічного тренду встановлено зростання щорічного обсягу валової продукції в середньому на 2676,6 грн. з уповільненням 876,8 тис. грн. Результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що показники річної продуктивності праці, середньомісячної заробітної плати, фондозабезпеченості здійснюють позитивний вплив на зростання обсягу валової продукції. Доведено, що під час зростання річної продуктивності праці вникає збільшення показнику обсягів реалізованої продукції на 0,41 тис. грн. Встановлено, що за умови збільшення середньомісячної заробітної плати відбудеться зростання на 239,71 тис. грн. реалізованої продукції, разом з тим, під час зміни фондозабезпеченості обсяги реалізації знизяться на 17,75 грн.

6. На підставі результатів матриці BCG - аналізу сформовані стратегічні напрями щодо арсеналу сільськогосподарських культур, що вирощується у підприємстві. Встановлено, що рекомендованою стратегією для вирощування соняшнику залишається збереження досягнутої ринкової частки ринку й темпів зростання місткості ринку. Лідерські позиції пропонується утримувати за рахунок капіталовкладень до агротехнологічних заходів Clearfield Plus та шляхом обрання гібриду інтенсивного типу НК Неома. Доцільно розглянути пропозицію щодо зменшення кількості посівної площі під технічною культурою, враховуючи її шкоди чинність для наступних культур та оптимізувати сівозміну шляхом раціонального набору культур. Стратегія для озимої пшениці й кукурудзи на зерно має передбачати нарощування обсягів виробництва, реалізації завдяки оновленню сортів й гібридів, інвестиції у технології та стимулювання збуту. Стратегічною пропозицією для аутсайдера продукції – ячменю ярого є ухвалення рішення щодо його вибуття з сівозміни або використання нових агротехнологічних заходів щодо покращення процесу його виробництва. Економічно доцільним є використання можливостей стратегічного розвитку

підприємства шляхом участі у державній програмі підтримки агровиробників, за умовами якої субсидуються кошти на вирощування гречки.

7. Запропоновано стратегію роботи підприємства в умовах приєднання до екосистеми регіонального агробізнесу згідно з Державною стратегією розвитку Дніпропетровської області задля підвищення соціального, економічного, технологічного, екологічного ефектів. Вигоди для товариства полягатимуть в одержанні коштів на інноваційно-технологічний розвиток, покритті втрат під час несприятливих погодних умов, інформаційно-консультаційній підтримці шляхом використання цифрових сервісів та технологій. Зокрема, з метою стимулювання збуту сільськогосподарської продукції доцільно використовувати створені на базі об'єднаної територіальної громади цифрові платформи маркетплейси, а для вдосконалення управління аграрним виробництвом - відповідні цифрові технології.

8. Результати SPACE – аналізу виробничо-збутової діяльності товариства надають підстави для рекомендацій щодо виробничого зростання в площині конкурентної стратегії шляхом покращення фінансового, виробничого та маркетингового менеджменту підприємства. Сформовано пропозиції щодо оптимізації виробничої структури рослинницької продукції підприємства, впровадження нових технологій вирощування культур, використанні можливостей регіонального середовища щодо напрямів підвищення ефективності діяльності в контексті цифровізації агробізнесу.

9. Таким чином, в результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності базового підприємства встановлено, що стратегічні напрями розвитку мають бути зосереджені на впровадженні змін до галузі рослинництва. Зокрема, пропонується оптимізувати виробничу програму та ввести нову нішеву сільськогосподарську культуру гречку, оскільки є можливість використання державної дотації. Крім цього доречно застосувати інноваційно-інформаційні технології, що сприяють покращенню виробничих та маркетингових процесів виробництва аграрної продукції. На рівні району товариству доцільно увійти до екосистеми агровиробників та користуватися можливостями, які надає така пропозиція.

Зокрема, застосування на цій платформі цифрових технологій, маркетплейсів, необхідного сервісу щодо матеріально-технічного забезпечення, консультацій фахівців певного профілю тощо.

10. За результатами обґрунтування виробничої програми підприємства шляхом оптимізації посівних площ доведено, що прогнозований прибуток дорівнюватиме 14275 тис. грн. Встановлено, що наведені оптимізаційні заходи забезпечать раціональне співвідношення посівних площ, внаслідок цього зростуть обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. За результатами економіко-математичної моделі розміри посівних площ складуть: пшениця озима - 952 га; соняшник - 195 га; ячмінь ярий - 117 га; кукурудза на зерно - 81 га; гречка 105 га. Завдяки впровадженню запропонованих стратегічних напрямів з удосконалення управління бізнес-процесами в товаристві приріст прибутку становитиме 445 тис. грн., що позитивно вплине на зростання рівня рентабельності діяльності на 11,9 в.п.

Таким чином, на основі проведеного аналізу стратегічного управління бізнес-процесами в досліджуваному підприємстві необхідно розширити сівозміну вирощуваних аграрних культур. Також доцільно впровадити нові технології, завдяки яким можливо знизити собівартість та підвищити ефективність виробництва, що буде основою формування його конкурентних переваг на ринку. Впровадження стратегічних підходів до управління виробничо-економічною діяльністю сільськогосподарських підприємств є основним можливим інструментом забезпечення належного рівня їх ефективності, а від вдалого застосування механізму формування та реалізації стратегій залежить конкурентоспроможність аграрної галузі в цілому. Під час управління бізнес-процесами агропідприємств саме стратегічне мислення керівників і спеціалістів сприяє раціональному використанню виробничого потенціалу, ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості системи менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу Підручник. К.: КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
3. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 11. Ч.2. С. 41- 45.
4. Бражевська Г. М. Техніко-технологічне забезпечення виробництва продукції рослинництва. *Економіка АПК*. 2018. №12. С.49-52.
5. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2018. № 17/1. С. 55–60.
6. Безверхий К.В. Аналіз виробництва селянськими господарствами продукції рослинництва та тваринництва для визначення їх місця в АПК України. *Вісник ЖДТУ Серія «Економічні науки»*. № 2. (Ч.1) (56). 2016. С. 18-21.
7. Березін О. В., Плотник О. Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку : монографія. Полтава : ІнтерГрафіка, 2013. 221 с.
8. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 9. Ч.1. С. 73 - 77.
9. Бобровник Д. О. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 194-201
10. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2017. Випуск 17. С. 173-180.

11. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Майбутнє сільського сектору України – від екстрактивного використання до інклюзивного розвитку. *Економіка України*. 2018. № 11/12. С. 104–121.
12. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html> (дата звернення 07.11.2021).
13. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *Бізнесінформ*, № 11. 2014. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf> (дата звернення 07.11.2021).
14. Вахович І. М., Пиріг С. О., Іщук Л. І. Методичні підходи до формування стратегії розвитку інформаційної економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4 (130). С. 208–217.
15. Вернюк Н.О. Організаційно-економічні засади управління ефективністю виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2015. №1. С.118-123.
16. Власова К. В. Стратегічні напрями розвитку підприємств АПК в сучасний період. *Проблеми і перспективи економіки*. 2018. № 3 (15). С. 83–89.
17. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.
18. Гаєвський В. В. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 1. С. 64-68.
19. Гайдай О. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2019. 41 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2007. 712 с.
21. Гаркавий. В.Н. Статистика: Навч. посіб. Київ: Вища школа, 2005. 267 с.
22. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і*

проблеми розвитку : тези доп. всеукр наук.-практ. конф. м. Львів : Львівська політехніка, 2016. С. 135–138.

23. Горбонос Ф.В., Черевко Г.В., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: навч. посіб. [3-тє вид., доп. і перероблене] К.: КНЕУ, 2006. 528 с.

24. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 06.11.2021).

25. Гришова І., Зайцев Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 99-108

26. Давиденко Л. В. Бенчмаркінг енергоефективності водопровідних господарств: формування групи партнерів. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 196. С. 43-44

27. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. (дата звернення 09.11.2021).

28. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2> (дата звернення 06.11.2021).

29. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>. (дата звернення 28.11.2021).

30. Демченко О. В. Трансформація ресурсного потенціалу в умовах інноваційного розвитку аграрної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 136-141.

31. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12 С. 42 – 50.

32. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С.

- 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.11.2021).
33. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2017. С.130-133.
34. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2004, № 49, ст.527, [№ 1601-IX від 01.07.2021](#) } URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 15.11.2021).
35. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 13. С. 264 – 270.
36. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С. 3–15.
37. Клімова І. О. Перспективи бенчмаркінгу в аграрному секторі. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*. 2016. № 29 (1). С. 133-140.
38. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2013. № 3. С. 126 – 136.
39. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон. Полт НТУ*. №3 (40). 2018. С. 93-98.
40. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2015. Вип. 3. С. 64-69.
41. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 21(118). С. 30–32.
42. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка.. Харків*, 2016. Вип. 27. С. 41–51.

43. Лебедева В., Шабатура Т., Варгатюк М. Імперативи комплементарності реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 29 (1). С. 133-140
44. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка*. 2019. № 2(18). С. 132-138.
45. Леонова Ю. О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 195-199
46. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2019. Volume 4. No 1. P. 143 – 150. URL : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a17.pdf (дата звернення 02.11.2021).
47. Лихопій В.І. Шляхи удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в аграрних підприємствах URL : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/80.pdf> (дата звернення 11.11.2021).
48. Лівінський А. І., Ніколюк О. В. Оцінка стану соціально-економічного розвитку аграрного виробництва в Україні. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Т. 28, № 2. С. 42-48.
49. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: «ТВОРИ». 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 06.11.2021).
50. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2019. Вип. 2. Т. 1. С. 152—156.
51. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. [Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.](#) 2013. Вип. 181(3). С. 169-173. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181%283%29_33 (дата звернення 08.11.2021).

52. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37–49.
53. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2015. № 6. С. 74 - 79.
54. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи. *Наукова періодика*. 2012. С. 140–149.
55. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533-540.
56. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнесінформ*. № 11. URL : http://www.businessinform.net/pdf/2019/11_0/295_302.pdf. (дата звернення 10.11.2021).
57. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
58. Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3 С. 67 – 73.
59. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємствами з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017 № 1. С. 54 – 61. URL : file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/ao_2017_1_7.pdf (дата звернення 02.11.2021).
60. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7. С. 131–138.
61. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 502–507.
62. Писаренко В.В., Демяненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515 – 522. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення 25.11.2021).

63. Прокопчук Л.М. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2016. № 2. URL : http://Vkhnu_ekon_2016_2_35.pdf (дата звернення 20.11.2021).
64. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2015. №2 (66). С. 104 – 109.
65. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. 2-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2002. 687 с.
66. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2. С. 109 – 116.
67. Славіна Н. А., Лаврук О. С. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Подільський вісник : сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 26. Економічні науки. С. 229-235.
68. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Башенка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2016. 216 с.
69. Стан і нові можливості соціально-економічного розвитку Дніпропетровської області : монографія / за заг. ред. О.Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 276 с.
70. Терехух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 25/7. С. 66-69.
71. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами. *Вісник ЖДТУ (Економічні науки)*. 2019. № 1 (47). URL : https://ztu.edu.ua/ua/science/publi&shing/visnik/econom/1_47/27.pdf (дата звернення 10.10.2021).
72. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Львівського університету*. 2014. Вип. 51. С.215-221.

73. Ходаківський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 3-9.
74. Хорт О.А. Інструментарій та етапи стратегічного аналізу. URL : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php (дата звернення 23.12.2021).
75. Черенков А.В. Сучасна технологія вирощування сільськогосподарських культур: *Науково-виробниче видання*. URL : <http://ukraine-pulse.org/images/doc/6.pdf> (дата звернення 01.12.2021).
76. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 769. URL : [http://nbuv.gov.ua/jpdf / VNULPM_2018_769_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/VNULPM_2018_769_20.pdf) (дата звернення 20.11.2021).
77. Шабатура Т. С. Формування інвестиційного потенціалу в контексті вирішення економічних конфліктів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1(5). С. 235-242.
78. Шибаніна О. В., Галунець Н. І. Бенчмаркінг як інструмент управління процесом адаптації аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 38-43
79. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 2 (112). С. 96 – 99. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf) (дата звернення 22.11.2021).
80. Яців І. Б., Бобровник Д. О. Імплементация зарубіжного досвіду реалізації бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних підприємств аграрної сфери. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 2. С. 120-126
81. Яців І. Б., Бобровник Д. О. Концептуальні засади розвитку бенчмаркінгу на підприємствах аграрної сфери України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 1. С. 120-127

ДОДАТКИ

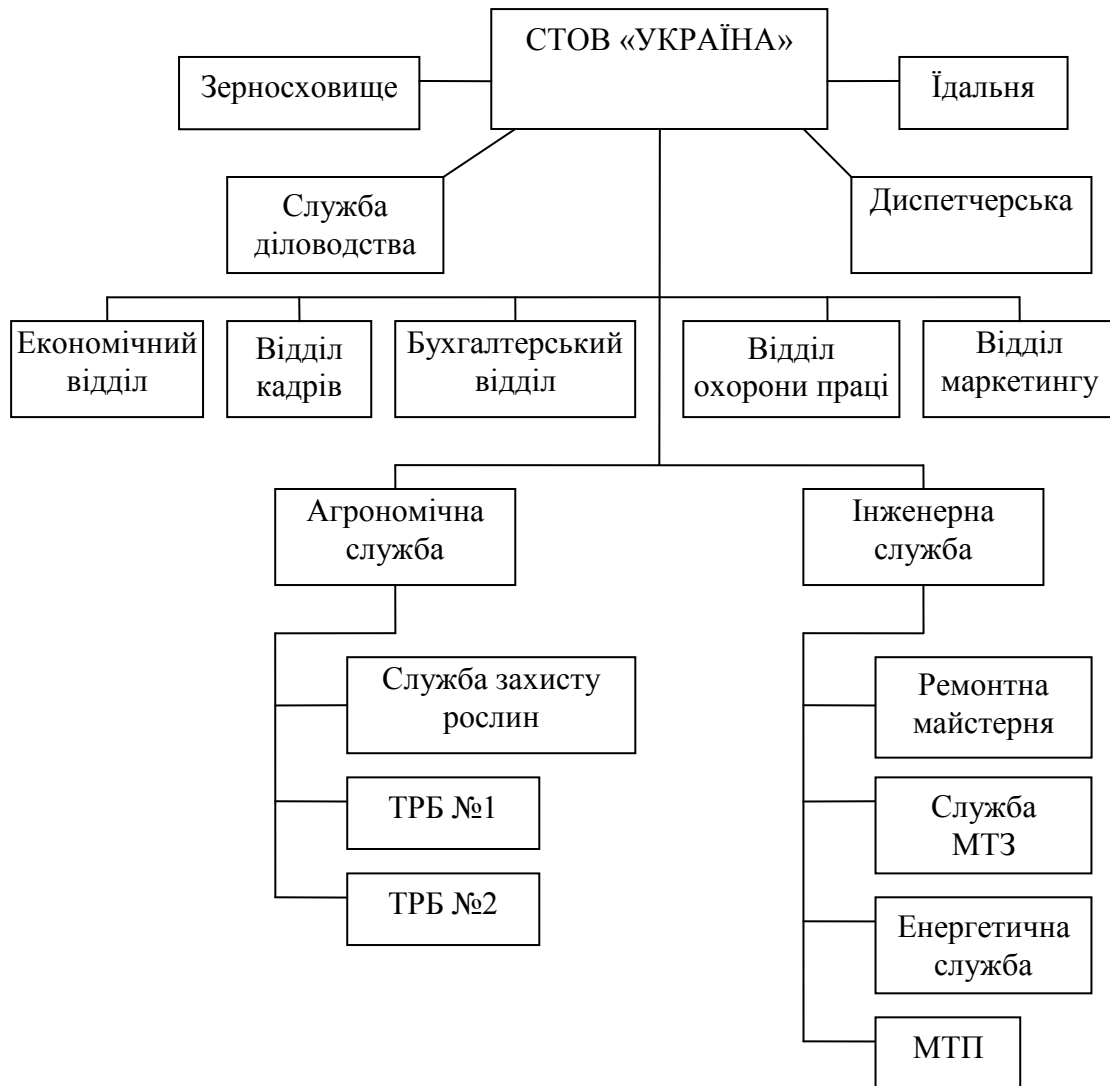


Рис. Схеми організаційної структури СТОВ «УКРАЇНА»

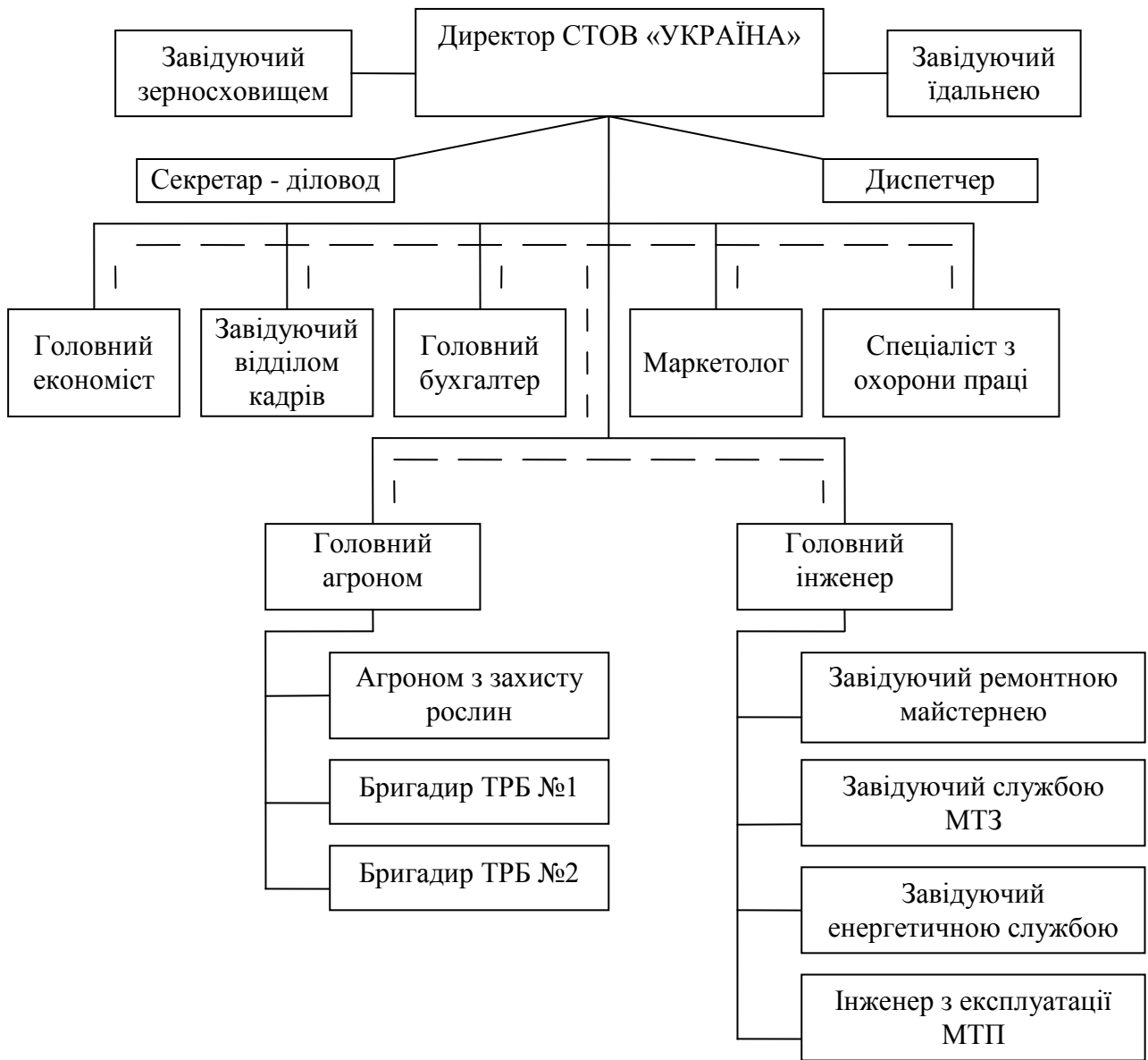


Рис. Схема структури управління СТОВ «УКРАЇНА»

PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на досліджуване підприємство

Фактори	Значимість фактору	Напрямок фактору	Середня оцінка	Зважена середня оцінка
Економічні				
Розширення виробництва та ринків збуту продукції	0,2	+	3	0,6
Економія на масштабах виробництва	0,1	+	3	0,3
Нарощування основного та оборотного капіталу	0,2	+	2	0,4
Економічна криза в країні	0,1	-	3	0,3
Збільшення рівня конкуренції в галузі рослинництва	0,1	-	2	0,2
Високий рівень інфляції	0,2	-	2	0,4
Збільшення оподаткування	0,1	-	3	0,3
Політичні				
Сприятливий характер ставлення держави до галузі	0,3	+	4	1,2
Державне регулювання конкуренції в галузі	0,1	+	4	0,4
Нестабільна політична та економічна ситуація в країні	0,2	-	3	0,6
Суперечність та мінливість законодавства	0,1	-	4	0,4
Високий податковий тиск	0,3	-	2	0,6
Технологічні				
Проведення модернізації технологічного обладнання	0,2	+	2	0,4
Розвиток інформаційних технологій	0,2	+	3	0,6
Можливість впровадження в виробництво інновацій, які б сприяли зростанню якості продукції та зниженню її собівартості.	0,1	+	3	0,3
Технологічне відставання	0,3	-	3	0,9
Зростання залежності від інновацій у технологіях, засобах захисту рослин, зберігання продукції, тощо	0,2	-	3	0,6
Соціальні				
Підвищення культурно-освітнього рівня населення	0,2	+	3	0,6
Підвищення життєвого рівня населення	0,3	+	3	0,9
Розвиток ЗМІ	0,3	-	3	0,9
Міграція сільського населення до міст та за кордон на заробітки	0,3	-	2	0,6
Середня зважена оцінка				3,2

Результати кореляційно-регресійної моделі для виявлення тісноти зв'язку між показниками

ВЫВОД
ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>					
Множественный R	0,997938375				
R-квадрат	0,995881				
Нормированный R-квадрат	0,983523999				
Стандартная ошибка	65,28682758				
Наблюдения	5				
<i>Дисперсионный анализ</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	3	1030544,5	343514,8327	80,59245076	0,08165967
Остаток	1	4262,36986	4262,369855		
Итого	4	1034806,87			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	2003,522708	290,336761	-6,90068562	0,091616808	-5692,60103	1685,55561	-5692,60103	1685,555613
Переменная X 1	0,411621355	0,43773728	-0,94033881	0,519568506	-5,97360089	5,15035818	-5,973600889	5,15035818
Переменная X 2	239,7119792	41,6368489	5,757207508	0,109485534	-289,334348	768,758306	-289,3343477	768,758306
Переменная X 3	-17,75640665	32,5007501	-0,54633836	0,681672525	-430,717591	395,204778	-430,7175913	395,204778

ВЫВОД ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>	<i>Стандартные остатки</i>
1	856,017119	-35,617119	-1,09109664
2	827,1168123	23,4831877	0,719385168
3	972,2496141	32,8503859	1,006340394
4	1410,422753	-34,322753	-1,05144496
5	2023,793702	13,6062984	0,416816038

Матриця SWOT-аналізу агропідприємства

	Сприятливі чинники (О)	Несприятливі чинники (Т)
	Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови; Сприятливе географічне розташування; Транспортна доступність; Наявність асфальтованого покриття доріг; Використання місцевої ресурсної бази; Залучення додаткових інвестицій; Доступність технологій вирощування с-г культур; Позитивні зрушення в економіці держави; Розширення ринків збуту	Ріст конкуренції в галузі; Зростання цін на ПММ, запасні частини; Диспаритет цін; Сезонність виробництва; Обмеженість попиту; Необхідність освоєння нових технологій; Зростання рівня інфляції; Недостатність фінансування; Незаконні рейдерські захоплення; Форс-мажорні обставини
Сильні боки (S)	Конкурентні активи (SO)	Безпека та захист (ST)
Наявність родючості земельних ресурсів; Забезпеченість с-г технікою; Наявність виробничих приміщень; Висока якість вирощуваної продукції; Комунікаційні зв'язки кооперації з іншими агропідприємствами Мотивовані працівники	За рахунок підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва та кооперації очікується на зростання продажу. Залучення працівників із знаннями нових технологій дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства. Залучення інвестицій для впровадження нових стратегій забезпечить зростання прибутку та зміцнить позиції на ринку.	Впровадження сучасних технологій, підтримка високої якості і доступної ціни, залучення висококваліфікованих спеціалістів в сфері маркетингу. Підвищення продуктивності праці за рахунок ІТ технологій та автоматизації виробничого процесу. Введення системи стратегічного контролю Розширення обсягів збуту та підвищення якості продукції
Слабкі боки (W)	Вузькі місця (WO)	Конкурентні пасиви (WT)
Знос основних виробничих фондів; Висока собівартість вирощуваної продукції; Відставання в сфері використання нових технологій; Відсутність розширеної мережі каналів збуту продукції Відсутність служби маркетингу; Не використовується реклама Неефективна система мотивації та стимулювання	Нова маркетингова політика та система стимулювання збуту дасть можливість покращити конкурентоспроможність вирощуваної продукції. Відкриття служби маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними та перспективними каналами розподілу забезпечить зростання продажу та споживачів.	Мінімізація слабких боків та загроз за рахунок впровадження стратегічного менеджменту, а саме: зміни у структурі управління, технології виробництва, оновлення фондів, введення системи планування з метою урахування економічних ризиків, формування прибутку за рахунок стратегії «скорочення витрат» та залучення нових сегментів споживачів, можливість залучення інвестицій.

Економіко-математична модель оптимізації посівних площ в товаристві

Змінні Показник	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11		
Прибуток	6,74	7,86	6,230	8,56	4,59	7,58	4,54	9,09	25,11	18,35	0	14275,0	
Посівні площі	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1450,00	1450
Вартість валової продукції	13,94	16,18	11,15	16,08	15,24	14,38	11,88	14,54	18,99	21,87	0,00	21934,24	20000
Виробництво оз пшениці	36,50											5000,00	5000
Виробництво жита		18,41										2000,00	2000
Виробництво ячменю			25,60									2000,00	2000
Виробництво вівса				19,56								2000,00	2000
Виробництво проса					12,70							2000,00	2000
Виробництво гороху						32,80						1000,00	1000
Виробництво кукурудзи на зерно							37,10					2000,00	2000
Виробництво гречки								16,41				4629,69	500
Виробництво насіння соняшнику									25,80			5160,00	2000
Виробництво ріпаку										19,10		3820,00	1000
Землі під пар											1,00	100,00	100
Дотримання сівозмін									1			200,00	200
Дотримання сівозмін										1		200,00	200
Виручка від реалізації	21,79	17,11	17,79	16,87	15,97	19,24	17,35	22,87	30,94	27,84	0,00	30203,99	30000