

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

Ольга БЕЛЬЦ

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

Олександр ВЕЛИЧКО

**Дніпро – 2023**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи****Бельц Ользі Олександрівні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного управління операційними процесами на підприємстві»

**керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Тандем Агро», дані фінансової звітності, статут господарства, комплекс наукових праць та інформаційних джерел з операційного та стратегічного менеджменту і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади управління операційною стратегією підприємницької організації; 2) провести ретроспективний економічний аналіз діяльності та оцінювання операційного стратегічного потенціалу ФГ «Тандем Агро»; 3) виявити операційні стратегічні напрями здійснення виробничо-товарної політики підприємства на перспективу з використанням різних методів.

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

1. SWOT-аналіз в системі стратегічного планування та менеджменту операційних бізнес-процесів підприємства.

2. Процедура стратегічного планування операційних бізнес-процесів підприємства.

3. Проект рішення щодо операційної стратегії розвитку аграрного виробництва у ФГ „Тандем Агро”

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагиату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

Ольга БЕЛЬЦ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність та місце операційної стратегії в системі менеджменту підприємства	9
1.2. Процес операційного стратегічного управління та характеристика його елементів	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФГ «ТАНДЕМ-АГРО» <sup>24</sup>	
2.1. Динаміка загального економічного розвитку сільськогосподарського підприємства	24
2.2. Характеристика стратегічного потенціалу та результативності менеджменту операційних процесів у фермерському господарстві	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Проектування операційних стратегій у сфері виробництва та продажу сільськогосподарської продукції	40
3.2. Застосування логістичних методів в управлінні операційною діяльністю ФГ «Тандем Агро»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

## ВСТУП

За сучасних доволі складних умов функціонування української економіки, у ситуації воєнного стану, значною мірою не вирішено проблеми, які пов'язані із пошуком резервів для продуктивного розвитку національного господарства. Зокрема, це стосується зменшення об'єму виробництва товарів, а також необхідності утримання ринків збуту та пошуку альтернативи транспортування готової продукції кінцевому споживачеві. Зміна соціально-економічної ситуації потребує певних трансформацій стосовно переналадження конкуренто-здатного виробництва товарів кожним із підприємств, яке здатне проводити відповідну політику, пристосовуватися до нових обставин економічного життя, а також здійснювати доволі оперативну реакцію на постійну зміну ринків, забезпечення результативності роботи і т. ін. [2, 15, 31].

Поняття «операція» асоціюється з окремими діями, роботами, рухами чи процесами. Операція являється складовим елементом того чи іншого різновиду підприємництва, який характеризується організованістю, ритмічністю і продуктивністю [12, 17, 26].

А операційний менеджмент пов'язується з усіма видами діяльності, які орієнтовані на навмисне перетворення (трансформацію) матеріальних ресурсів, інформації абоспоживачів [21].

Основними категоріями управління операційними процесами є такі поняття як «раціональність» та «ефективність».

Категорія «раціональність» пов'язана із досягненням мети або задоволенням потреби із задіянням мінімального обсягу ресурсного забезпечення. Зростання рівня раціональності зменшує затрати. Проте це не має відбуватися через зменшення рівня ефективності.

Категорія «ефективність» пов'язана із результативністю і розглядається в операційному менеджменті як досягнення окресленої перед системою мети.

У загальному контексті ефективність є якісним та повним задоволенням вимог споживачів.

Надмірні тяжіння до підвищення рівня раціональності можуть негативно позначатися на якісному рівні сервісного обслуговування.

Еволюціонування ринкової моделі економіки у країнах, які розвиваються, доволі часто корелює із процесом формування операційних стратегій у багатьох сферах підприємництва.

Сучасні динамічні економічні процеси стимулюють підприємницькі організації до пошуку нових напрямів стабілізування і розвитку власного бізнесу. Зокрема, стає все більше важливим приділення особливої уваги розробленню операційних стратегій.

Основний операційний стратегічний висновок, який одержано унаслідок проведення всебічного та масштабного аналізування стану підприємницької організації, має визначати і ключові напрями майбутнього розвитку сучасної компанії.

Метою роботи є дослідження змісту та розроблення заходів стосовно удосконалення управління операційними стратегіями розвитку сільсько-подарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління операційною стратегією в умовах фермерського господарства "Тандем Агро" Павлоградського району Дніпропетровської області.

При цьому у кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- описані теоретичні засади управління операційною стратегією підприємницької організації;
- проведений ретроспективний економічний аналіз діяльності та оцінювання операційного стратегічного потенціалу ФГ «Тандем Агро»;

- виявлені операційні стратегічні напрями здійснення виробничо-товарної політики підприємства на перспективу з використанням різних методів.

Інформаційна база досліджень представлена: річними звітами ФГ «Тандем Агро» та окремих підприємств Павлоградського району Дніпропетровської області; даними аналітичного, синтетичного та управлінського обліку за окремими бухгалтерськими рахунками; фінансовою звітністю; статутом підприємства; положеннями про окремі структурні підрозділи підприємства; штатним розписом; науковими працями та літературними джерелами з проблем менеджменту та економіки тощо.

При виконанні кваліфікаційної роботи застосовано такі методи: монографічний, розрахунково-конструктивний, графічний метод, кореляційно-регресійний аналіз, моделювання, матричний аналіз тощо.

Практична значущість роботи полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення системи операційного управління діяльністю фермерського господарства „Тандем Агро”.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність та місце операційної стратегії в системі менеджменту підприємства**

Стратегічні операційні плани набувають сенсів тільки у тому випадку, коли вони реалізуються на рівні виготовлення товарів підприємницької організації. Операційні стратегії полягають у розробленні загальних політик та проектів використання ресурсного потенціалу підприємства, як спрямовані на максимально ефективне підтримання її довготермінових конкурентних стратегій. Операційні стратегії поруч із корпоративними стратегіями охоплюють весь периметр функціонування підприємства та передбачають довготермінові процеси, які покликані забезпечувати бізнес-організації можливості для швидкого реагування на будь-яку неминучу зміну в перспективі.

Практика держав, які мають розвинену ринкову економіку, засвідчує, що доцільно викремлювати декілька ієрархічних рівнів стратегічного планування. Вони мають отожднюватися із корпоративним, бізнесовим чи діловим та функціональним рівнями.

Корпоративні стратегії знаходяться на первинних ієрархічних рівнях. Їх формують представники вищого рівня управління (правління, дирекція, функціональні менеджери).

Керівники, які знаходяться на корпоративному рівні, досліджують низку конкурентних переваг компанії на підставі моделювань, а також розроблення довготермінових програм [14, 25, 40].



Керівники, які знаходяться на бізнесовому чи діловому рівні, теж мають певні особливості управлінської активності. Зокрема, бізнесові стратегії зосереджують увагу на найкращих способах для досягнень успішних результатів, реалізуючи ділові пропозиції. Такі стратегії націлені на виявлення типу переваг на ринках та передбачають міроприємства як відповіді на зміну зовнішнього середовища.

Керівники на цьому рівні мають довести до відома конкретного підрозділу низку ідей, які згенеровані на корпоративних рівнях. Такі менеджери ухвалюють рішення про те, як компанії мають діяти на ринках в умовах монополістичної конкуренції, зважаючи на наявність певних конкурентних переваг.

Керівники, які знаходяться на функціональному рівні стратегічного планування, також мають деякі специфічні особливості. Такий рівень згідно з ієрахічною системою є найнижчим. Стратегії на функціональному рівні спрямовані на реалізацію планів дій з менеджменту окремих функціональних підрозділів усередині підприємницької організації та мають підтримати стратегії бізнесового рівня.

Операційні стратегії функціонального рівня пов'язуються із виготовленням товарів підприємствами-конкурентами; дослідженням та розвитком; кадровим менеджментом; управлінням запасами; оперативним менеджментом; фінансовим менеджментом, управлінням маркетингом і т. ін. Функціональна стратегія, зазвичай, розробляється керівником підрозділу. До того ж часу моніторинг та перевірку цього процесу здійснюють топ-менеджери компанії. Ключове завдання функціонального менеджера - це запровадження стратегічних політик і не лише реалізація, а й розробка стратегічних проєктів підприємства [2, 27, 37].

Ця класифікація демонструє, що операційні стратегії розроблюються на підставі економічних стратегій компанії. А, отже, вони охоплюють низку певних елементів та чинників і конкретизують їх за кожним структурним підрозділом. Тобто, за допомогою декомпозицій стратегій компанії проєктуються економічні виробничі стратегії. Це має узгоджуватися із

загальною концепцією того, як можна досягати визначених конкретних цілей щодо виготовлення товарів за наявності певних обмежень у ресурсному забезпеченні.

Операційні стратегії охоплюють низку різноманітних компонентів. Кожен з таких складових компонентів відіграє стратегічну, операційну та тактичну роль і за сучасних умов потребує адекватного вибору з існуючих альтернатив – управлінських рішень.

Операційні (виробничі) стратегії відносяться до функціональних стратегій, що забезпечують досягнення певного рівня розвитку виробничої системи (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) згідно з вимогами корпоративної, конкурентної та функціональної стратегії. А особливо, коли це стосується маркетингової стратегії [4, 15, 30].

У процесі управлінської діяльності ключові завдання операційних стратегій можуть бути пов'язані з:

- плануванням виробничих систем згідно з корпоративною, конкурентною та функціональною стратегією фірми;
- створенням систем контролювання за втіленням виробничо-комерційних проєктів;
- раціональним використанням виробничо-комерційних засобів, збільшенням рівня фондоддачі;
- раціональним використанням особистісного та ресурсного потенціалу та збільшення результативності роботи;
- систематичним оновленням техніки та устаткування;
- оновленням технології, постійним освоєнням ресурсоощадливих технологічних програм;
- удосконаленням процесу організування виробничих систем;
- удосконаленням організування робочих процесів;
- покращенням умов для роботи;
- заощадженням ресурсного потенціалу, зниженням рівня собівартості вироблених товарів;
- інтенсифікацією виробничих систем;

- розвитком мотиваційного механізму тощо.

Ключові чинники, які здійснюють вплив на проектування операційних пов'язані з:

- вимогами до корпоративних, ділових та функціональних стратегій, і передусім до маркетингових;
- наявними ресурсами, їх якістю та джерелами їхнього поповнення у майбутньому;
- договорами, замовленнями на товари;
- технологічним рівнем та можливостями модернізування;
- рівнем управлінських кадрів та виробничих працівників і можливостями його зростання;
- гнучкістю виробничих систем, швидкістю переобладнань на виготовлення нових видів товарів із різною кількістю та якістю;
- організаційною структурою менеджменту та культурою;
- природно-географічними умовами та іншими чинниками [3, 18, 35].

Операційні стратегії розглядаються як загальний план керівництва для диверсифікованих типів підприємств. Основна сутність корпоративних операційних стратегій пов'язана з тим, що диверсифіковані підприємства утверджують власну систему принципів за різними галузями. Крім того, ця сутність може бути пов'язана з діями та підходами, які спрямовані на покращення активності групових утворень між тими чи іншими компаніями. Корпоративні операційні стратегії можуть містити різноманітні функціонально-господарські служби. Це, зокрема, підрозділи, які стабільно отримують прибутки на низькому рівні або ж функціонують у не вельми престижних сферах економіки. До того ж часу корпоративні операційні стратегії встановлюють низку інвестиційних пріоритетів та напрямів формування корпоративного ресурсного забезпечення за найпривабливішими сферами активності [10, 14, 28].

Корпоративні операційні стратегії підприємницької організації проектуються менеджерами вищого рівня управління. Діяльність цих керівників пов'язана з головною відповідальністю за оцінювання

інформаційних повідомлень та пропозицій, які спрямовуються менеджерами нижчих рівнів управління.

Успішна операційна бізнес-стратегія, зазвичай, спрямована на еволюцію професійної кваліфікації за ключовими сферами підприємницької активності компанії. Рівень професіоналізму за ключовими сферами діяльності асоціюється із науковими розробками, досконалістю технологічних процесів, виробничими потужностями, продажем та розподілом, обслуговуванням споживачів і усім тим, що ототожнюється з конкурентними сторонами виробничої або маркетингової програми. Поняття професіоналізму є особливим, специфічним і важливим досвідом діяльності та навичками, які не притаманні конкурентам та яких не можливо набути протягом короткого часового відрізка.

Операційні стратегії припускають розроблення конкретних міроприємств та планів-проектів з метою досягнень визначеної мети. При цьому має бути враховано питання, які дотичні до науково-технічного потенціалу підприємства та її виробничо-збутових можливостей [18, 24, 25].

Підсистема управління стратегічними операційними бізнес-процесами пов'язана із:

- формуванням ресурсного забезпечення компанії, узгодженого зі операційними стратегічними цілями в системі менеджменту підприємницької діяльності;
- створенням центру управління та регулювання у контексті кожної стратегічної цілі;
- оцінюванням і стимулюванням виробничо-комерційних служб та їхніх менеджерів за мірою досягнень стратегічної мети.

Існуючі різновиди стратегій управління операційними процесами пов'язані з:

- масштабністю операційних стратегій. Великотоварні підприємницькі організації, зазвичай, мають загальноорганізаційну стратегію управління операційними бізнес-процесами, спрямовану на виконання поставлених

завдань та мети компанії загалом, особливо у довгостроковому періоді. Тут важливо згадати і програмну операційну стратегію, яка, як правило, спрямована на досягнення однієї із цілей;

- якісними параметрами, які визначають характерні риси операційних стратегій. Вони залежатимуть від мети, яка закладена до стратегію управління операційними бізнес-процесами, стилю управління, що використовується авторами-розробниками стратегії тощо. Згідно із цим параметром операційні стратегії можуть бути агресивними, пасивними, очікувальними та комбінованими;

- з функціональними напрямками, за якими стратегії управління операційними бізнес-процесами можуть розрізнятися. Зокрема, за цією класифікаційною ознакою розрізняють ринково-продуктову, логістичну, маркетингову, науково-дослідну, фінансову, інноваційну та інші різновиди операційних стратегій [17, 21, 25].

Проектування стратегій управління операційними бізнес-процесами варто здійснювати, спираючись на три взаємопов'язані компоненти: суспільна потреба, внутрішня можливість товаровиробника та поточних обставин, які сформувалися у конкретній сфері бізнесу.

Сутність стратегічних реакцій підсистеми управління підприємницькою організацією орієнтована ефективно адаптування до зміни оточуючого середовища.

А, отже, додатковими моментами операційно-стратегічного контексту у управлінні розвитком компанії є: об'єктивна потреба у специфічному операційно-стратегічному оцінюванні як вузькоспеціалізованому аналізуванні зміни навколишнього середовища підприємства. До того ж часу актуальною складовою цього аналізування є те, що пов'язане з особливим механізмом ухвалення та втілення менеджерських рішень.

Сутність стратегію управління операційними бізнес-процесами спрямована на чітке орієнтування розроблених планів на вимоги споживачів та урахування ринкової кон'юнктури як ключового чинника у зовнішньому соціально-економічному середовищі.

Перш за все важливо і необхідно встановлювати ключові складники підсистеми стратегічного управління операційними бізнес-процесами, її суб'єктність та об'єктність.

Зокрема, об'єкт менеджменту стратегічних операційних бізнес-процесів пов'язаний із потенціалом компанії, яка містить комплекс матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, які залучені до підприємницької діяльності компаній та які спроможні визначити конкурентоздатність фірми-виробника у межах тривалого довготермінового періоду.

Стратегічні операційні плани мають бути обґрунтовані потужними дослідженнями та комплексом фактичних даних. Для того аби здійснювати продуктивну конкуренцію у нинішньому бізнесі, компанія має стабільно збирати величезний обсяг інформаційних даних стосовно галузі, ринків, та інших чинників [3, 15, 25, 37].

Стратегічні та операційні плани-проекти надають компанії певний рівень визначеності, індивідуальності та впевненості у завтрашньому дні або перспективі.

Загальні стратегічні операційні план-проекти доцільно розглянути як програми, які спрямовують активність компанії на протязі довготривалих часових періодів. При цьому варто обов'язково пам'ятати, що конфліктні та стабільно мінливі ділові та соціальні обставини (ситуації) роблять постійне корегування невідворотнім процесом.

Переваги від застосування практик стратегічного планування операційних бізнес-процесів можливо узагальнити таким чином:

- планові процеси заохочують топ-менеджерів міркувати на перспективу;
- стратегічне планування операційних бізнес-процесів призводить до чіткішого координування продуктивних сил, якими наразі володіє підприємство;

- стратегічне планування операційних бізнес-процесів призводить до установлення індикаторів для подальшого контролювання;
- процес планування стратегічного розвитку спонукає компанію більш чітко ідентифікувати власні орієнтири, цінності завдання та складові комунікаційної політики;
- стратегічне операційне планування бізнес-процесів дає можливість підприємству ставати краще адаптованим до несподіванок у ринково-підприємницькому середовищі;
- цей бізнес-процес краще показує взаємозв'язок управління та обов'язків між усіма посадовими особами [8, 17, 38].

## **1.2. Процес операційного стратегічного управління та характеристика його елементів**

У всезагальному контексті стратегію управління операційними бізнес-процесами є планом керівництва підприємством, який зорієнтований спрямований на підсилення його потенціалу, задоволенні вимог клієнтів і досягнення окресленої мети. Керівники-менеджери розроблюють операційну стратегію для того, щоб визначитися за яким напрямом розвиватиметься підприємницька організація, і обрати найкращу з альтернатив під час вибору способів її втілення. Обрання топ-менеджерами певної з операційних стратегій засвідчує те, що за усіма можливими шляхами розвитку та способами активності для підприємства обирається той напрямок, за яким стратегія успішно розвиватиметься. Стратегічні операційні плани-проекти менеджменту компанії охоплюють усі ключові завдання та департаменти. Серед останніх ті, що безпосередньо пов'язані із постачанням, виробництвом, фінансами, маркетингом, кадрами, науковими дослідженнями та розробками. Кожен з таких структурних підрозділів відіграє окрему важливу роль у складі операційних стратегій [6, 18, 33, 42].

Процес стратегічного операційного менеджменту можливо візуалізувати у вигляді динамічної сукупності залежних між собою керівних бізнес-процесів, які реалізуються поетапно на основі системного підходу у сфері менеджменту. Між тим є і система стійкого зворотнього зв'язку, а також і зворотній вплив бізнес-процесів на решту операційних процесів. Це є важлива специфічна риса структурної побудови стратегічного менеджменту операційних бізнес-процесів компанії (рис. 1.1).

Далі важливо розглянути сутність окремого операційного бізнес-процесу. Здійснюючи аналізування правових регулювань, можливо дійти висновків, що нині законодавче забезпечення соціально-економічних взаємовідносин недостатньо підтримує повноцінний розвиток суб'єктів підприємницької діяльності. Зокрема, досі не розроблені достатньо дієві юридичні механізми регламентування інвестиційних заходів. До війни це певним чином сприяло розвитку гальмівних процесів щодо надходжень до України іноземних приватних капіталів. А це за умови дефіциту внутрішнього джерела фінансових ресурсів є сворідним порятунком від суттєвої стагнації національного господарства. Під час реформування підсистеми податкового регулювання не повною мірою враховано специфічну особливість дрібного підприємництва в економічних відносинах.

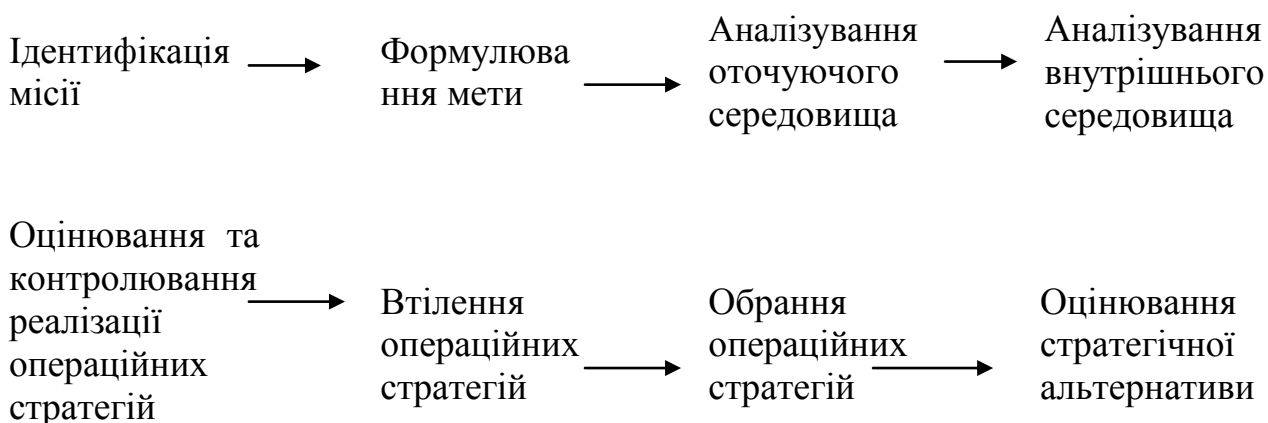


Рис. 1.1. Процедура стратегічного планування операційних бізнес-процесів підприємства [36]



Під час аналізування політичних аспектів зрозуміло те, що еволюційний шлях «командно-адміністративна система управління-ринкова економіка» мав значний обсяг ситуації, які асоціювалися з економічними, політичними, правовими колізіями. Такі колізії вселяли у громадську самосвідомість елементи невпевненості у майбутньому, певне відчуття масової байдужості до проблеми стратегічного планування операційних бізнес-процесів у системі публічного управління та адміністрування і підприємництва, недовіру до соціально-політичних утворень, формували пасивну поведінку громадянського суспільства тощо.

Зокрема, аналіз соціальної компоненти засвідчує, що за нинішніх умов політико-економічної нестійкості рівень якості життя громадян є доволі невисоким, ставлення до роботи є малооптимістичним, зважаючи на невпевненість у майбутньому.

Аналізування технологічних чинників демонструє, що особливої уваги варто надавати оцінюванню можливості застосування у виробничих системах та менеджменті найінноваційніших цифрових технологій, сучасних засобів зв'язкової комунікації, а також того, що називають нетрадиційними матеріалами та різновидами джерел в енергетичному забезпеченні. Проте за умови соціально-економічної та військово-політичної нестійкості чимало підприємницьких організацій не спроможні модернізувати устаткування через брак фінансових ресурсів [2, 20, 28].

Конкретне середовище є сукупністю чинників, що забезпечують довгостроковий рівень прибутковості компанії та на які вони можуть вплинути завдяки встановленню ефективної комунікації.

Аналіз безпосереднього середовища зазвичай здійснюється за такими складовими:

- система постачальників;
- система споживачів;
- система конкурентів.

Аналізування таких учасників підприємницького середовища здійснюється, зважаючи на економічно-продуктивні сили та конкурентний потенціал.

Аналізування фірм-постачальників пов'язане із виявленням певних складових у діяльності кожного суб'єкта, який постачає у підприємницькі організації різноманітну сировину, напівфабрикати, енергетичні, фінансові чи інформаційні ресурси та ін. Такі ресурси визначають успішність подальшої трансформації (перетворення) операційних бізнес-процесів у діяльності підприємства.

Постачальник, у разі, коли він має значний вплив, здатен сформувавши значну взаємозалежність у економічних стосунках з отримувачем сировини або матеріалів в ланцюгу створення доданої вартості. А, отже, під час обрання альтернатив серед фірм-постачальників доволі актуальним є глибоке та всебічне вивчення їхньої діяльності, а також потенціалу. Це потрібно для побудови таких економічних відносин, які б забезпечили підприємство максимальними продуктивними силами у процесі взаємодій із фірмами-постачальниками.

Оцінювання клієнтів, як складової конкретного оточуючого середовища компанії, передусім передбачає формування профілів тих, хто купує товари, які реалізовує підприємство. Дослідження клієнтів дозволить підприємству якнайкраще виявляти те, яким обсягом продажів могла би бути забезпечена компанія, а також те, на скільки можливо розширювати наявний спектр потенціальної клієнтів (на яких варто очікувати у найближчій перспективі) [7, 15, 29, 42].

Дослідження фірм-конкурентів, з якими постійно необхідно змагатися за ресурсне забезпечення, є завжди актуальним. Такі ресурси важливо стабільно і надійно отримувати з оточуючого середовища з метою забезпечення власної стабільності на ринку. Саме тому такі завдання займають ключові позиції у стратегічному планування та управлінні операційними бізнес-процесами підприємства.

Таке дослідження зорієнтоване на виявлення сильних та слабких сторін фірм-конкурентів. Воно зазвичай визначає сприятливі передумови для формування власної стратегії для конкурентного змагання. При цьому до суб'єктів ринково-конкурентного середовища можна віднести не тільки фірм-конкурентів, що виготовляють схожі види продукції та реалізують їх на одних і тих же ринках, але й тих товаровиробників, що можуть виходити на ринки з товарами-субститутами (товарами-замінниками).

Аналізування внутрішнього середовища надає шанси одержати альтернативний погляд на комплекс внутрішніх можливостей та того потенціалу, який можна реалізувати фірмі-виробнику в умовах конкурентної боротьби. Це важливо для досягнення власної мети. До того ж це дозволить і якнайкраще усвідомлювати, що мета компанії має правильно сформульовану місію. При цьому доволі актуальним є той факт, що сучасна бізнес-організація не лише виготовляє товари для споживачів, але й сприяє створенню робочих місць в національній економіці, забезпечуючи певний рівень зайнятості найманих працівників. До того ж часу подекуди ці наймані працівники можуть брати участь у розподілі доходів і прибутків та управлінні компанією, що є важливою складовою та перевагою саме у соціально-орєнтованій ринковій економіці.

Аналіз внутрішнього середовища здійснюється за такими напрямками: персонал підприємства, його потенційні можливості, рівень кваліфікації, наявний інтерес; процес наукових досліджень та розробок; виготовлення товарної продукції, що пов'язано з організаційними, операційними та техніко-технологічними характеристиками; фінансування бізнесу; маркетингове управління та ін [9, 13, 33].

У цьому сенсі стратегічне планування та менеджмент операційних бізнес-процесів підприємства розглядається у вигляді комплексу рішень або дії, які зосереджені довгостроковому розвитку компанії. Такий процес пов'язаний з аналізуванням оточуючого бізнес-середовища, проєктуванням операційних бізнес-стратегій, їхнім впровадженням у практичну діяльність, а також оцінюванням та контролем. До відмінних рис стратегічного

планування та менеджменту операційних бізнес-процесів підприємства можна віднести акцентування увагу на відстеженні і оцінюванні зовнішньої загрози та можливості у контексті кожної сильної або ж слабкої сторони того чи іншого учасника ринку.

Топ-менеджмент компанії відстежує кожну загрозу чи можливість, що мають місце у навколишньому середовищі, а також кожну сильну чи слабку сторону внутрішнього середовища.

Доцільно також перелічити ті сфери, де підприємству важливо визначати стратегічні цілі. Це, зокрема, сфери, які пов'язані з прибутковістю, ефективністю товаровиробництва, зростанням (збільшенням активів, об'ємів продажу, часток ринку тощо), інтересами власників (дивіденд, ціна акції), інтересами працівників, суспільними інтересами (сфера податків, благодійності), ринковою позицією тощо. Окреслення місії та цілі надалі призводить до формування операційних стратегій та політик. А процес стратегічного планування і менеджменту операційних бізнес-процесів підприємства здійснюється за допомогою програм, бюджетів та процедур. До того ж часу той чи інший результат оцінюється з використанням систем зворотньої комунікації. Це дозволяє здійснювати ефективне контролювання за функціонуванням підприємства [12, 24, 37].

Підприємство може мати багато операційних бізнес-стратегій. Однак майже усі їх пов'язують зі стратегічними альтернативами. Підприємства доволі часто здійснюють вибір альтернативи, оскільки це є одним з найлегших, зручних та менш ризикованих способів дії. Така альтернатива застосовується стосовно доволі зрілої та стабільної організації. Також важливо, щоб підприємство мало прогресивну технологію виробництва та просування продукції у ланцюгу постачання і мало задоволення від власного становища на ринку.

Успішність тієї чи іншої компанії залежатиме від вміння проводити ретельний аналіз ринку, а також від того, яка власна позиція буде притаманна підприємству. І наскільки ця позиція буде стратегічно

обмірковано. У цьому сенсі доволі поширеним інструментом є відомий метод SWOT- аналізування (рис. 1.2).

Внутрішній чинник Зовнішній чинник	Сильна сторона (виявлення 3-5 внутрішніх сильних сторін)	Слабка сторона (виявлення 3-5 внутрішніх сильних сторін)
Можливість	SO-операційна стратегія	WO-операційна стратегія
Виявлення 3-5 зовнішніх можливостей	Формування операційних стратегій, які дозволять використовувати можливості	Формування операційних стратегій, які дозволять подолати кожен зі слабких сторін
Загроза	ST-операційна стратегія	WT-операційна стратегія
Виявлення 3-5 зовнішніх загроз	Формування операційних стратегій, які дозволять уникнути загроз	Формування операційних стратегій, які дозволять мінімізувати вплив слабкої сторони та допоможуть уникнути загрози

Рис. 1.2. SWOT-аналіз в системі стратегічного планування та менеджменту операційних бізнес-процесів підприємства [33]

Загалом ціллю методу стратегічного ситуаційного аналізування є створення стратегічних відповідей зовнішньої можливості та внутрішньої сильної сторони підприємницької організації із врахуванням зовнішньої загрози та внутрішньої слабкості. Крім того, важливе і визначення на підставі цього так званих відмінних компетенцій компаній. Зокрема, під цим розуміються специфічні фахові навички та ресурси, які мають у наявності ті чи інші бізнес-організації. Саме ці ресурси зазвичай і формують ключові конкурентні переваги у бізнесі.

Операційний стратегічний менеджмент на першій стадії, згідно з постійними цілями та результатами проведеного аналізу, має визначати

придатну операційну стратегію. Також доцільно розробляти якомога більшу чисельність операційних бізнес-стратегій альтернативного характеру. Це дозволяє забезпечувати розширений вибір та не пропускати найкращі варіанти для вибору [22, 25].

Друга стадія немов би частково відкорегує першу. На ній оцінюється рівень адекватності операційних бізнес-стратегій, відповідність їх меті компанії. Такий аналіз здійснюється за усім переліком наявних альтернатив. У результаті із багатьох альтернативних варіантів бізнес-стратегій проєктується єдина загальна стратегія.

Ну а третій стадії притаманне змістове наповнення загальної бізнес-стратегії управління операційними процесами.

Кінцеве аналітичне завдання орієнтоване на отримання висновку задля проєктування операційно-стратегічної програми дій. Це потребуватиме формулювання узагальнених висновків з урахуванням підсумків усіх попередніх стадій процесу аналізування. До того ж тут буде важливим визначення загальної ситуації підприємства на майбутнє та встановлення того, де доцільно зосереджувати увагу на розвитку або розробленні операційних стратегій [19, 25, 42].

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФГ «ТАНДЕМ-АГРО»**

### **2.1. Динаміка загального економічного розвитку сільськогосподарського підприємства**

Фермерське господарство «Тандем Агро» розташоване на території Павлоградського району Дніпропетровської області за адресою: с. Варварівка, вул. Залізнична, буд. 2. Павлоградський район у сучасному вигляді розпочав своє функціонування з 2021 р. після проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні. Станом на 01.01.2022 року в районі функціонувало близько 5 відносно крупних сільськогосподарських підприємств. За розміром угідь – це господарства з достатньою для ефективного виробництва площею землекористування. За своєю організаційно-правовою формою існування – це переважно товариства з обмеженою відповідальністю.

Річна сума опадів складає 492-531 мм, а середня температура повітря за рік – 8,23-8,6<sup>0</sup>С. Тривалість періодів із температурами повітря вище за +10<sup>0</sup>С дорівнює 173-1789 днів. Сума активних температур за цей період – 3000-3105<sup>0</sup>, кількість опадів – 265-275 мм. Безморозний період триває 176-188 днів. Перші осінні приморозки відмічаються в другій декаді вересня, а останні весняні – в третій декаді травня. Середня багаторічна дата створення стійкого снігового покриву – 4-6 січня, а його сходу – 6-9 березня.

Територія, на якій розміщений Павлоградський район за своїми кліматичними умовами, ґрунтовим покривом та урожайністю є сприятливою для вирощування усіх сільськогосподарських культур, а зокрема серед зернових – для кукурудзи. Загалом, Павлоградський район разом із деякими територіями Дніпровського Новомосковського та Кам'янського районів визначені, як перша сільськогосподарська зона – кукурудзяна.

У користуванні підприємств району знаходиться понад 100 тис. га сільськогосподарських угідь. Простежимо зміну їх структури за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка структури сільськогосподарських угідь Павлоградського району Дніпропетровської області, тис. га

Показник	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	
			(+;-)	%
Площа сільськогосподарських угідь	111,00	109,30	-1,70	98,40
рілля	92,70	91,60	-1,10	99,20
сінокоси та пасовища	13,70	13,40	-0,30	79,50
багаторічні насадження	4,60	4,30	-0,30	93,10
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння освоєння землі	0,950	0,970	+0,02	102,10
Коефіцієнт розораності	0,790	0,810	+0,02	102,10
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	20,50	49,70	+29,20	240,10
ріллі	17,10	41,60	+24,50	243,10

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що за період 2021-2022 рр. в районі майже вся земельна площа використовувалась під сільськогосподарські угіддя. Про це свідчить високе значення коефіцієнта сільськогосподарського освоєння землі (0,97). За останні роки зменшилася площа ріллі на 0,8 %, площа пасовищ та сінокосів – на 20,5 %. Площа під багаторічними насадженнями зменшилася на 6,9 %. Коефіцієнт розораності залишається майже незмінним по роках, що говорить про стабільність співвідношення між площею ріллі та площею сільськогосподарських угідь. В



районі за останні роки суттєво змінилася кількість працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві. Але зменшення чисельності сільськогосподарських працівників вплинуло на підвищення рівня землезабезпеченості.

Графічне зображення структури земельного фонду Павлоградського району подане на рис. 2.1.

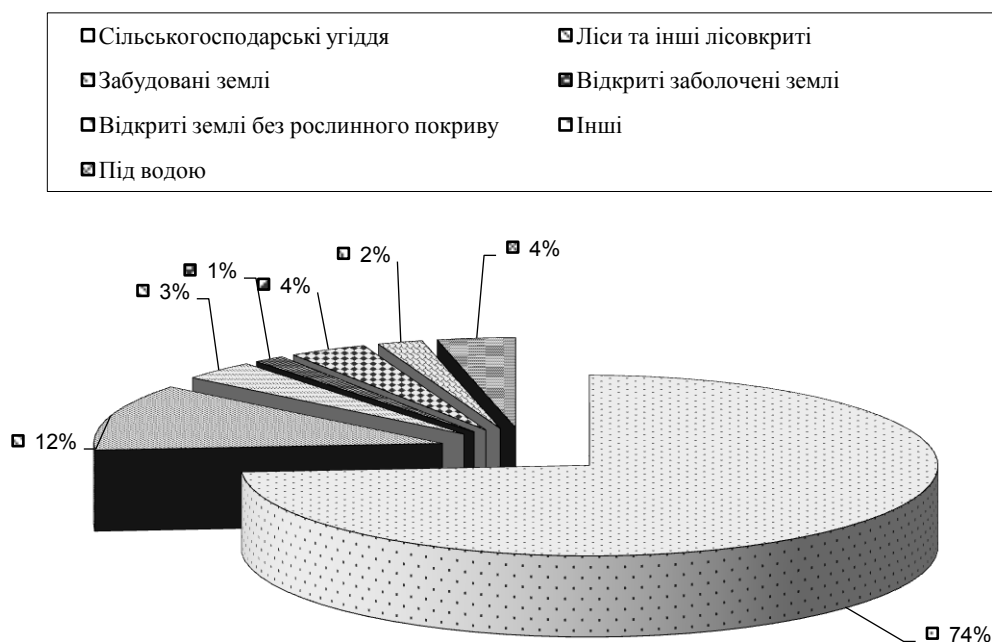


Рис. 2.1. Склад і структура земельного фонду Павлоградського району в 2022 році

У структурі земельних угідь Павлоградського району найбільшу питому вагу займають сільськогосподарські угіддя – 73,8 відсотка, ліси – 11,9 відсотка, відкриті землі, які не мають рослинного покриття або з несуттєвим рівнем рослинного покриття – 3,6 відсотка, забудовані землі – 3,4 відсотків, землі під господарськими дворами, шляхами – 2,08 відсотків. А площа під відкритими заболоченими землями – 1,44 відсотки.

За період 2021-2022 років середньорічна вартість основних та оборотних фондів у Павлоградському районі збільшилася відповідно на 7,80 % та 11,20 %.

Найбільшу частку у структурі товарної продукції за 2022 р. займає галузь рослинництва, зокрема продаж зернових і зернобобових (29,70 %) і кукурудзи на зерно (28,8 %). Галузь тваринництва має меншу питому вагу (14,3 %). В основному це реалізація молока і живої маси свиней. Також вагоме місце в структурі реалізації займає промислова продукція та надання послуг і виконання робіт (6,0 %).

Фермерське господарство „Тандем Агро” є самостійною господарською організацією, що заснована на приватній власності. Крім того воно бере в оренду майно і земельні ділянки фізичних осіб, оскільки в установчих документах підприємства передбачено виробництво сільськогосподарської продукції.

Фермерське господарство „Тандем Агро” розташоване на відстані 20 км від районного центру – м. Павлоград.

Динаміка земельних угідь ФГ „Тандем Агро” наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Динаміка аграрних угідь ФГ „Тандем Агро” по роках

Угіддя	2018		2020		2022		2022 у % до 2018 (+/-)
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа-всього	2196	100	2196	100	2196	100	100,0
Всього сільськогосподарських угідь	2150	97,90	2150	97,90	2150	97,90	100,0
в тому числі рілля	2110	96,10	2110	96,10	2110	96,10	100,0
Питома вага рілля у сільськогосподарських угіддях, %	-	98,10	-	98,10	-	98,10	-
Питома вага посівів у площі рілля, %	-	95,40	-	96,20	-	94,80	-0,60 в.п.

За останні п'ять років на підприємстві спостерігається стабільна земельна площа 2196 га. Площа сільськогосподарських угідь також не

змінювалася. Разом з тим за період з 2018 по 2022 рр. питома вага посівів в площі ріллі зменшилася на 0,60 відсоткових пункти.

Зважаючи на специфіку аграрного сектора, де вирощуються рослинні культури та утримуються тварини, людський фактор важливий як виробничий і фізичний, так і управлінський та організаційний. Динаміка чисельності та складу трудових ресурсів підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності і складу адміністративно-виробничого персоналу  
ФГ „Тандем Агро” по роках, чол.

Працівники	2018	2020	2022	2022 в % до 2018
Загальна чисельність персоналу	45	55	50	111,1
у тому числі зайняті в сільському господарстві	45	55	50	111,1
з них постійні працівники	25	25	20	80,0

Загальна чисельність працівників ФГ „Тандем Агро” протягом останніх років суттєво не змінювалася. Загалом вона коливається в межах 50 працівників. У напружений період підприємство наймає сезонних робітників, чисельність яких становить близько 25-45 % від загальної чисельності адміністративно виробничого персоналу.

Стан фінансів є важливим показником ефективності діяльності підприємства. Фінансовий аналіз допомагає визначити міру самостійності, конкурентоспроможності та потенціалу організації. Розглянемо різні показники фінансового стану фермерського господарства „Тандем Агро” (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Система індикаторів фінансового стану фермерського господарства  
„Тандем Агро” Павлоградського району, 2022 р.

Індиктор, пов'язаний з:	Норма- тив	На початок року,	На кінець року,	(+/-), тис. грн
Коефіцієнтом автономії (Ка)	>0,50	0,540	0,630	0,09
Коефіцієнтом співвідношення позичкових і власних засобів (Кп/а)	<0,30	0,860	0,580	-0,28
Коефіцієнтом співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів (Км/і)	>1,0	0,280	0,290	0,01
Коефіцієнтом маневреності (Км)	>0,50	-0,160	-0,230	-0,07
Коефіцієнтом забезпеченості запасів і затрат власними джерелами (Ко)	>0,60	-1,270	-0,750	0,520
Коефіцієнтом загальної оборотності капіталу	*	0,280	0,320	0,040
Коефіцієнтом оборотності мобільних засобів	*	1,300	1,450	0,150
Коефіцієнтом абсолютної ліквідності	0,20-0,25	0	0	0
Проміжним коефіцієнтом покриття	0,70-0,80	0,090	0,080	-0,010
Коефіцієнтом поточної ліквідності (Клік)	>2,0	0,670	0,610	-0,060
Коефіцієнтом відновлення платоспроможності	1,0	*	0,290	*

Аналіз індикаторів фінансово-економічної стійкості 2022 року у ФГ „Тандем Агро” Павлоградського району свідчить, що, наприклад, коефіцієнт автономії, (демонструє частину власних засобів у майні організації), протягом звітнього року збільшився на 0,090 тис. грн. Наприкінці року він становив 0,630 тис. грн. Це перевищує нормативне обмеження на 0,130 тис. грн. До того ж часу індиктор, пов'язаний із коефіцієнтом співвідношення позичкових та власних засобів скоротився на 0,280 тис. грн. Це сталося за рахунок зменшення сум довгострокових та поточних зобов'язань, а також зростання

вартості власного капіталу. Проте такий індикатор є недостатнім, бо співвідношення вважається нормальним на рівні 1 до 3. При цьому індикатор співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів протягом звітного року збільшився на 0,010 тис. грн. через більш значне скорочення необоротних активів.

Суттєвий вплив на фінансово-економічне становище підприємницької організації має стан матеріальних запасів виробництва. Зважаючи на потреби щодо оптимальної організації процесу виробництва та продажу товарів, політика щодо запасів теж має відповідати критеріям оптимальності. Існування меншого за обсягом, однак більш рухомого запасу означає, що менша сума готівкових коштів підприємства перебуває у запасах.

Наявність суттєвого обсягу запасів засвідчує про зниження активності бізнес-організації. Значні понадпланові запаси стають причиною заморожування рівня оборотного капіталу, а також сповільнення оборотності. Унаслідок цього погіршується фінансово-економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності. Запаси відіграють важливу роль у сільському господарстві. Зважаючи на специфіку цієї галузі, де залежність від природних умов є доволі значною, запаси є необхідним елементом для забезпечення стабільності виробництва.

Запаси у сільському господарстві можуть бути різного типу, включаючи насіння, корми, добрива, паливо та інше обладнання. Основна функція запасів полягає у забезпеченні наявності необхідних ресурсів на різних етапах виробництва. Наприклад, запас насіння дозволяє забезпечити посівну кампанію, навіть якщо збір минулого року був не дуже вдалим. Запас кормів і добрив дозволяє компенсувати втрати врожаю в разі негоди або руйнівних наслідків кліматичних змін. Наявність логістичних запасів фермерського господарства проаналізуємо за матеріалами таблиці 2.5.

У ФГ „ФГ „Тандем Агро” залишок товарно-матеріальних виробничих запасів збільшився за 2022 рік на 332 000 грн. Однак така ситуація не є достатньо виправданою, бо оборотгосподарства протягом цього періоду скоротився. Зміна сум залишків сталася через зростання залишку готової

товарної продукції на складах вартістю 343 000 грн., а також та закупівель сировини та матеріалів у обсязі 400 000 грн. Обсяг товарно-матеріальних запасів (вартісний вираз) змінювався як через кількісний, так і через вартісний чинник.

Таблиця 2.5

Стан виробничо-логістичних операційних запасів у ФГ „Тандем Агро”,  
2022 р.

Різновид запасу, пов'язаний зі зберіганням:	На початок року		На кінець року		Абсолютна зміна (+/-)
	грн.	%	грн.	%	
Сировини та матеріалів	-	-	40000	3,490	40000
Палива	2000	0,250	16000	1,320	14000
Тари та тарних матеріалів	3000	0,370	-	-	-3000
Будівельних матеріалів	2000	0,250	3000	0,280	1000
Запасних частин	4000	0,500	-	-	-4000
Готової продукції	86000	10,580	195000	17,040	109000
МШП	2000	0,250	5000	0,440	3000
Ресурсів незавершеного виробництва	574000	70,50	322000	28,100	-252000
Товарів	-		81000	7,070	81000
Інших запасів	141000	17,30	48400	42,240	343000
Всього	814000	100,00	1146000	100,00	332000

З метою оцінювання результативності використання оборотного капіталу, а також встановлення потреб у ньому та належного менеджменту операційного процесу сільськогосподарського підприємства прискорення обігу застосовується декілька фінансово-економічних індикаторів. Зокрема, вони відображенні у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка економічної ефективності використання виробничих фондів у фермерському господарстві „Тандем Агро”

Індикатори	2018	2020	2022	2022 до 2018 у %
Рівень середньорічної вартості основних фондів, грн.	12897202	12546401	12799203	54,72
Рівень фондозабезпеченості, тис. грн.	16603,77	127810,7	18130,96	62,58
Рівень фондоозброєності, тис. грн.	2321,85	2813,61	3914,69	104,27
Рівень фондівіддачі, грн.	6412,07	6521,78	6224,78	174,29
Рівень фондомісткості, грн.	15622,08	15242,02	15941,29	57,37
Коефіцієнт оборотності оборотних фондів	14,77	1,77	0,33	64,77

За період дослідження рівень середньорічної вартості оборотних фондів сільськогосподарського підприємства „Тандем Агро” зменшився майже на

45,0 %. Такий індикатор здійснив певний вплив на рівень фондозабезпеченості та фондомісткості.

Більшість аграрних товаровиробників Павлоградського району чітко сформували ключові галузі виробництва та спеціалізації. Серед них і фермерське господарство „Тандем Агро”. Результативність спеціалізації оцінюється через показники економічної ефективності, фінансових результатів та можливостей нагромадження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників виробничо-фінансової діяльності фермерського господарства „Тандем Агро” за роками

Показник	2018	2020	2022	2022 в % до 2018
Площа сільськогосподарських угідь, га	2150	2150	2150	100,0
у тому числі рілля	2110	2110	2110	100,0
Середньорічна чисельність працівників, чол.	45	55	50	111,1
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн.	15923	19123	20635	129,5
Рівень рентабельності, %	50,1	48,5	48,8	- 1,9 в.п.

Оцінювання рівня валових витрат і фактичної ціни продажу за основними типами рослинницької продукції демонструє, що чинні протягом 2018-2022 років реалізаційні ціни на окремі види продукції рослинництва забезпечують невисокий економічної ефективності.

Аналіз свідчить, що обсяги виробництва валової продукції у сільськогосподарському підприємстві „Тандем Агро” зросли на майже 30,0 %. Крім того, збільшився обсяг товарної продукції підприємства на 25,8



%. При цьому витрати праці дещо скоротилися протягом даного періоду на 15,9 %. Це засвідчує про зниження трудомісткості готових товарів та підвищення результативності праці.

Важливо звернути увагу і на те, що у 2021 р. підприємство мало низький рівень урожайності зернових через посушливі умови у районі землекористування. Це дещо спонукало удосконалити структуру посівних площ. Зокрема, у 2022 р. деякі площі, які до цього були зайняті зерновими, наразі відведені під вирощування овочевої продукції.

## **2.2. Характеристика стратегічного потенціалу та результативності менеджменту операційних процесів у фермерському господарстві**

ФГ «Тандем Агро» отримує дохід та прибуток завдяки задоволенню потреб шляхом виробництва високоякісних, екологічно чистих та ефективних товарів. Щоб досягти цих цілей, ФГ «Тандем Агро» формує стратегічні завдання операційного управління, такі як розробка стратегічної політики, формування довго- та короткострокових цілей операційної діяльності, створення виробничої та управлінської структур. Згідно з цілями визначаються завдання стратегічного операційного менеджменту. У ФГ «Тандем Агро» вони є такими:

- розробка та здійснення стратегічної політики;
- встановлення довгострокових та короткострокових цілей операційної діяльності;
- планування та виконання проектів, програм та планів;
- створення організаційної структури та структури управління операційною діяльністю;
- планування процесу розробки інновацій;
- контроль за етапами операційного процесу та синхронізація діяльності;
- підбір та мотивація інтелектуальних кадрів;
- календарне планування та контроль виконання робіт;

- комплексне формування та використання маркетингового потенціалу;
- організація та кооперація програм;
- спостереження та оцінка науково-технічного розвитку тощо.

Для ФГ «Тандем Агро» виконання складних операційних завдань вимагає збалансованої і гармонійної виробничо-економічної діяльності, яка базується на визначенні системи пріоритетних чинників. Це дозволяє реагувати на них першочергово і адекватно впливати на ситуацію. Серед таких чинників можна виокремити:

- підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища, що пов'язане з поглибленням конкуренції, прискоренням зміни технологій для виробництва товарів;
- обмежений характер інвестиційного ресурсного забезпечення.

Керівництво ФГ „Тандем Агро” розглядає стратегічний менеджмент як інструмент для вирішення глобальних завдань, забезпечення довгострокової перспективи та задоволення потреб споживачів, а не просто отримання поточних прибутків.

Керівництво фермерського господарства «Тандем Агро» регулярно відвідує різноманітні щорічні сільськогосподарські виставки та ярмарки з метою підвищення ефективності своєї галузі. Під час цих подій вони шукають нові технології вирощування сільськогосподарських культур, нові сорти та гібриди, нову сільськогосподарську техніку, а також удосконалені моделі тракторів та комбайнів.

У господарстві, що вирощує зернові, овочі та олійні культури, основна увага приділяється якості посадкового матеріалу, вчасному посіву, догляду за посівами та збиранню врожаю, а також стану техніки, що використовується. Ціна на зернові, овочеві та олійні культури визначається не лише витратами на виробництво та очікуваним прибутком, але й залежить від середньоринкових цін на схожу продукцію. При встановленні ціни також враховуються потреби споживачів.

Підприємство продає свою продукцію як оптом, так і в роздріб, включаючи магазини та ринки в Павлоградському районі та місті Павлоград.

Керівництво фермерського господарства «Тандем Агро» постійно працює над розширенням ринків збуту своєї продукції.

Було проведено аналіз можливостей для розвитку внутрішнього потенціалу фермерського господарства «Тандем Агро». Щоб це зробити, спочатку ми сформуваємо систему показників, які визначають внутрішні можливості підприємства для збільшення конкурентоспроможності. Ці показники застосовані для окремих функціональних сфер діяльності підприємства.

Другим кроком буде визначення загальної оцінки зростання конкурентоспроможності фермерського господарства «Тандем Агро». Фактична оцінка сучасного стану підприємства складається з наступних показників:

$$I_{пм} = 1,06$$

Визначалися індекси впливу чинників зовнішнього середовища:

$$I_{зс} = \frac{K1 \times K3}{K2}; \quad (2.1)$$

$K1$  = індекс попиту  $\times$  ваговий коефіцієнт;

$$K1 = 1,1 \times 2,0 = 2,20$$

$K2$  = індекс конкурентності  $\times$  ваговий коефіцієнт;

$$K2 = 1,4 \times 2,0 = 2,80$$

$K3$  = індекс ресурсного забезпечення  $\times$  ваговий коефіцієнт;

$$K3 = 1,50 \times 2 = 3,00$$

Відповідно,

$$I_{zc} = (2,20 \times 2,80) / 3,00 = 2,00$$

Далі визначався рівень стратегічного конкурентного потенціалу фермерського господарства „Тандем Агро”:

$$СПп = 0,20 \times 1,06 \times 2,00 = 0,424$$

За використаною раніше шкалою, можна встановити, що стратегічний конкурентний потенціал фермерського господарства «Тандем Агро» є середнім, але його показники знаходяться на межі зони слабкості.

Спеціалізація підприємства є процесом розвитку однієї або кількох галузей, який дозволяє виробляти товарну продукцію великими обсягами в окремих господарствах. Структуру такого виробництва визначають конкретні види аграрної продукції, з якими господарство працює у суспільному розподілі. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка структури реалізованої продукції у фермерському господарстві „Тандем Агро”

Товарна продукція	2018		2022		2022 до 2018 у %
	грн.	%	грн.	%	
Зернові колосові та кукурудза на зерно	10362,8	62,4	16039,0	66,9	154,6
Олійні культури (соняшник)	2619,8	15,7	2281,0	9,6	86,8
Овочеві культури	3598,0	21,3	5690,5	23,8	158,4
Всього	16580,6	100,0	24010,5	100,0	144,5

У протягом останніх п'яти років частка зернових в загальному обсязі виробництва ФГ "Тандем Агро" збільшилася на 4,5 відсоткових пункти, а частка вирощування овочів - на 2,5 відсоткових пункти. Продаж соняшнику залишається стабільним і становить третю частину загальних доходів підприємства. Фактично, господарство перейшло на спеціалізацію у вирощуванні зернових і овочів.

За допомогою таблиці проаналізовано фактори, які здійснюють вплив на рівень рентабельності вирощування окремих різновидів рослинницької продукції.

Таблиця 2.9

Вплив цінової політики та витрат на рівень рентабельності за окремими видами сільськогосподарської продукції „Тандем Агро”

Група аграрної продукції	Рівень відхилень (+/-)		
	усього	за рахунок	
		цін	витрат
Зернові колосові та кукурудза на зерно	-38,24	165,0	-124,50
Олійні культури (соняшник)	-50,49	-41,51	-9,20
Овочеві культури	9,84	-9,8	18,31

Дані таблиці 2.9 свідчать про збільшення у 2022 році рівня рентабельності зернових культур. Цьому сприяло зростання ціни реалізації. Рівень рентабельності соняшнику також збільшився, незважаючи на зменшення цін реалізації, хоча собівартість олійної культури зменшилася. Однак зниження рентабельності овочевих культур у 2022 році зумовлено зростанням собівартості 1 центнера цієї продукції.

Важливо відзначити, що мета стратегічного операційного управління пов'язана з головною метою виробничої організації - задоволення потреб суспільства у продуктах та послугах. Це принцип широко визнаний в економіці, соціології та інших науках.

Функції, пов'язані з операційними процесами у фермерському господарстві «Тандем Агро», розподілені між персоналом. Додаткова відповідальність призводить до негативних наслідків для безпосередніх обов'язків працівників, таких як невиконання або запізнення з виконанням основної роботи.

Щодо особливостей організації стратегічного управління операційними процесами у ФГ «Тандем Агро», то загалом воно включає такі основні завдання: забезпечення довготривалого функціонування операційного процесу, ґрунтуючись на ефективній організації всіх його складових елементів та систем; створення конкурентоспроможної аграрної продукції найбільш ефективним і оптимальним способом.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Проектування операційних стратегій у сфері виробництва та продажу сільськогосподарської продукції

На наступному етапі виконання важливо було сконцентруватися на розробці маркетингових стратегій для фермерського господарства «Тандем Агро». Зокрема, для цього використано один з методів стратегічного аналізу - матриця «Бостонської консультативної групи». Її застосовано для проведення аналізу товарної продукції цього аграрного підприємства. Так, були досліджені дані його найближчих сільськогосподарських підприємств-конкурентів з подібними обсягами продажу та спеціалізацією у Павлоградському районі. Відповідно до методики побудови матриці знайдено середню долю ринку продукції фермерського господарства „Тандем Агро”, а також його ключових господарств-конкурентів у районі (табл. 3.1., 3.2.).

Таблиця 3.1

Середня частка аграрного ринку фермерського господарства „Тандем Агро” у районі за роками \*

Різновиди аграрної продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У середньому за 3 роки
Озима пшениця	1,4	1,2	1,6	1,4
Соняшник	2,0	2,1	2,3	1,8
Цибуля	1,3	2,0	2,2	1,8
Капуста	0,9	1,0	0,8	0,9
Морква	0,8	1,0	0,6	0,8

\* за підсумками маркетингових досліджень господарства

Таблиця 3.2

Середня частка аграрного ринку конкурентів фермерського господарства „Тандем Агро” у районі за роками

Різновиди аграрної продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У середньому за 3 роки
Озима пшениця	1,7	1,6	1,4	1,6
Соняшник	2,2	2,5	3,0	2,6
Цибуля	3,0	2,2	2,5	2,4
Капуста	3,0	3,1	2,7	2,9
Морква	2,9	3,4	2,8	3,0

Далі розраховувалася відносна частка аграрного ринку за типами продукції ФГ „Тандем Агро” (3.3).

Розрахунок відносної частки аграрного ринку дав можливість отримати такі результати:  $1,4:1,6=0,875$ ;  $1,5:1,7=0,882$ ;  $2,2:1,8=1,222$ ;  $1,8:2,6=0,692$ ;  $1,8:2,4=0,75$ ;  $0,9:2,9=0,310$ ;  $0,8:3,0=0,266$

Далі визначався масштаб діапазону зміни відносної частки ринку. Таким чином, межами діапазону стануть 0, і 1,4.

Згодом розраховувалися темпи зростання обсягів продукції фермерського господарства „Тандем Агро” у розрізі років (табл. 3.3).

Маючи інформацію щодо діапазонних меж за кожною із осей, а також точки, через які прямі ділять матричне поле на чотири сектори (рис. 3.1).



Стратегічне ретроспективне аналізування товарного портфелю у ФГ „Тандем Агро” дозволило рекомендувати ФГ „Тандем Агро” певні операційні стратегії розвитку.

Таблиця 3.3

Темпи зростання обсягів продажу продукції фермерського господарства „Тандем Агро”

Різновиди аграрної продукції	2021 рік до 2020 року	2022 рік до 2021 року	У середньому
Озима пшениця	135	61	98
Соняшник	107	114	110
Цибуля	105	235	170
Капуста	105	226	165
Морква	81	208	145

Наприклад, озима пшениця має лідерські позиції серед товарного сектору рослинницької продукції фермерського господарства „Тандем Агро”. Опитимальною операційною стратегією щодо озимої пшениці може бути капіталовкладення у часткове збільшення виробничих обсягів, оскільки є потенціал до подальшого зростання досягнутих показників операційної діяльності.



Рис. 3.1. Проект рішення щодо операційної стратегії розвитку аграрного виробництва у ФГ „Тандем Агро”

Доречною конкурентною стратегією для соняшнику буде збереження існуючої долі аграрного ринку у районі. Це важливо задля утримання власної позиції відносно господарств-конкурентів. У контексті ж овочів цього можна досягти шляхом підвищення високого рівня технології виробництва та підтримки продажу такого виду рослинницької продукції. Крім того, господарству пропонується з 2024 р. включити до складу структури посівних площ таку сільськогосподарську культуру як гречка. Для подальшого розвитку виробництва гречки доцільним буде - фінансування виробництва цієї продуктової групи і здійснення розширення посівних площ з метою створення умов для зростаючої долі ринку. Складовою конкурентної стратегії може стати і розширення долі ринку за рахунок стимулювання зпродажів продукції.

Хоча стратегічне операційне планування само по собі не є гарантією успіху, формальне створення плану може створити вигідні умови для підприємства, які часто бувають важливими. Операційний стратегічний план підприємства визначає його мету та способи досягнення цих цілей, з огляду на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. При цьому однією з основних умов успішного розроблення та реалізації стратегічного плану є співпраця, колективна взаємодія та творчість усіх фахівців підприємства.

### **3.2. Застосування логістичних методів в управлінні операційною діяльністю ФГ «Тандем Агро»**

Для більш детального вивчення впливу операційних маркетингових витрат на залучення клієнтів у ФГ «Тандем Агро» потрібно застосовувати логістичні моделі, які передбачають використання рівнянь регресії для встановлення кількісного співвідношення між показником, що вивчається, та факторами, що на нього впливають. Дослідження за допомогою логістичних методів включає аналіз чинників, які можуть впливати на розмір показника, збір статистичних даних, побудову регресійних моделей, оцінку їх адекватності та економічну інтерпретацію для практичного використання.

Попереднє аналізування стану залучення споживачів продукції фермерського господарства „Тандем Агро” продемонструвало, що значним чинником, який його формує, є затрати на маркетингові операції. Дані стосовно маркетингових затрати та масштаби залучених клієнтів фермерського господарства представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для формування логістичної моделі за матеріалами Фермерського господарства „Тандем Агро” у 2018-2022 рр.

Календарний період	Чисельність залучених нових стейкхолдерів	Витрати на маркетингові операції, грн.
2018	18	200562
2019	17	211004
2020	21	214776
2021	26	294567
2022	20	350610

Було використано дані для побудови лінійної логістичної моделі, яка допомогла встановити залежність між операційними витратами на маркетинг та кількістю залучених споживачів продукції (стейкхолдерів). В моделі ми застосували коефіцієнт регресії та відхилення фактичних значень кількості залучених клієнтів від їх середньої величини у певному періоді. Постійна складова - це значення, з якого ми починаємо відлік. У нашому випадку, ми розглядаємо кількість періодів  $n$ .

$$d_i = a_0 + a_1 p_i + l_i, \quad (3.1)$$

де  $a_0$  – постійна складова операційних витрат  $d_i$  (початок відліку);

$a_1$  – коефіцієнт регресії;

$l_i$  – відхилення фактичного значення кількості залучених стейкхолдерів  $d_i$  від оцінювання (математичне сподівання)  $y_i$  їхньої середньої величини за  $i$ -тим періодом.

Існує різноманітність методів для оцінювання параметрів регресії, але найпростішим і найбільш універсальним є метод найменших квадратів. Цей метод визначає параметри, забезпечуючи найкраще можливе наближення фактичних значень змінної до її прогнозованих значень, та зводить до мінімуму суму квадратів різниць між спостережуваними та прогнозованими значеннями залежної змінної.

$$\sum_{i=1}^n l_i^2 \Rightarrow \min \quad (3.2)$$

Варто зазначити, що індикатор залишкової варіації (2.2) є функціоналом  $Q(a_0, a_1)$  відносно параметра регресійного рівняння:

$$Q(a_0, a_1) = \sum_{i=1}^n l_i^2 = \sum_{i=1}^n (d_i - y_i)^2 = \sum_{i=1}^n (d_i - a_1 p_i - a_0)^2 \quad (3.3)$$

Відповідно до методу найменших квадратів параметр регресії  $a_0$  і  $a_1$  являється розв'язанням у системі нормальних рівнянь:

$$\frac{\partial Q(a_0, a_1)}{\partial a_1} = -2 \sum_{i=1}^n (d_i - a_1 p_i - a_0) p_i = 0 \quad , \quad (3.4)$$

$$\frac{\partial Q(a_0, a_1)}{\partial a_0} = -2 \sum_{i=1}^n (d_i - a_1 p_i - a_0) = 0 \quad .$$

Розв'язання такої системи виглядає таким чином:

$$a_1 = \frac{n \sum_{i=1}^n p_i d_i - \sum_{i=1}^n p_i \sum_{i=1}^n d_i}{n \sum_{i=1}^n p_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n p_i \right)^2}, \quad (3.5)$$

З вихідних даних  $d_i$  ( $i = \overline{1,6}$ ) застосовуючи формули (3.5), було отримано значення  $a_0 = 75,8$ ;  $a_1 = 0,0006$ . Для виконання розрахунків використовувався пакет електронних таблиць Excel.

За формулою було обчислено середньоквадратичну помилку регресії:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_i - y_i)^2}{n - 2}}, \quad (3.6)$$

дорівнює  $s = 2,72$  %.

Відносно середньовибіркового значення кількості залучених клієнтів

$$\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d_i = 92,6 \quad (3.7)$$

Тоді становить:

$$s = \frac{2,71}{90,5} 100\% = 2,99\% \quad (3.8)$$

Кожна із цих величин характеризує точність апроксимації фактичних даних за допомогою рівняння:

$$y_i = 75,7 + 0,0006 p_i, \quad (3.9)$$

яка за даних умов знаходиться на низькому рівні.

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (d_i - \bar{d})^2} \quad (3.10)$$

Коефіцієнт детермінування для такої моделі становить:  $R^2=0,786$ . А, отже, модель на 78,6 % пояснює відміну значень щодо чисельності залучених стейкхолдерів від визатрат на маркетингові операції ФГ „Тандем Агро”. Решта 21,64 % пов’язані із чинниками, які знаходяться поза межами логістичної регресійної моделі.

Щоб перевірити адекватність лінійної моделі, ми застосуємо F-критерій Фішера. Для цього використовується статистична таблиця F-розподілу Фішера для певної ймовірності (ми вибрали  $P=0,97$ ) та ступенів вільності  $k_1=m-1$  та  $k_2=m-n-1=4$ . Знайдемо критичне значення, яке дорівнює 7,73. Потім ми розрахуємо значення F-критерію Фішера на основі наших даних.

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} (n - 2) = 12,42. \quad (3.11)$$

Отже, отримане значення F більше за критичне значення:  $F=12,42 > 7,73$ . Тому можна зробити висновок, що лінійна модель є адекватною за F-критерієм Фішера. Тепер перевіримо значимість оціненого коефіцієнта регресії  $a_1$ , порівнявши його зі своїм стандартним відхиленням  $S_{a1}$ :

$$t_1 = \frac{a_1}{S_{a1}} \quad (3.12)$$

Рівень стандартного відхилення  $S_{a1}$  знаходимо з допомогою формули, яка наведена нижче:

$$S_{a1} = \sqrt{\frac{s^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}} \quad (3.13)$$

Рівень випадкової величини  $t_1$  має t-розподіл Стюдента з  $n-2$  ступенями свободи.

За допомогою статистичних таблиць t-розподілу Стюдента зі ступенем ймовірності  $P=0.96$  (задається довільно) та ступенями свободи  $n-2=4$  було знайдено критичне значення t-статистики, яке дорівнює  $t_{0,95;4}=2,74$ . Обраховане значення t-статистики дорівнює  $t_1=3,6$ , тому ми відкидаємо нульову гіпотезу про те, що середні витрати на операційний маркетинг дорівнюють  $a_1=0$ . Тобто сума затрат на маркетингові операції відіграє важливу роль у поясненні чисельності стейкхолдерів.

На рис. 3.1. продемонстрована лінія регресії. Ця лінія що встановлює характер залежності між змінними  $y_i$  і  $P_i$ . Безпосередні спостереження над кількістю залучених стейкхолдерів у ФГ „Тандем Агро”  $d_i$  позначені точками у системі координатної площини.

Оцінювання логістично-регресійної моделі демонструє нахил на рівні  $a_1=0,0007$ . Тобто, якщо сума затрат на маркетингові операції у ФГ „Тандем Агро” збільшиться на 10 тис. грн., а решта усіх умов не зміниться, то чисельність стейкхолдерів господарства, може досягти 7.

Для оцінювання впливу на чисельність стейкхолдерів  $y_i$  витрат на маркетингові операції  $P_i$  (без врахування одиниць вимірювання) обчислені коефіцієнти еластичності:

$$K_{P_i}^e = \frac{(a_0 + a_1 P_i)' P_i}{y_i} = a_1 \frac{P_i}{y_i} = 0,0006 \frac{P_i}{y_i} . \quad (3.14)$$

Коефіцієнти еластичності  $K_{P_i}^e$  демонструють, на скільки процентів зміниться чисельність стейкхолдерів  $y_i$ , за умови, що сума затрат на маркетингові операції  $P_i$  зміниться на 1,0 процента.



На рис 3.3. продемонстровані значення коефіцієнтів еластичності  $K_{pi}^e$  залежно від суми затрат на маркетингові операції  $P_i$  за 2018-2022 рр.

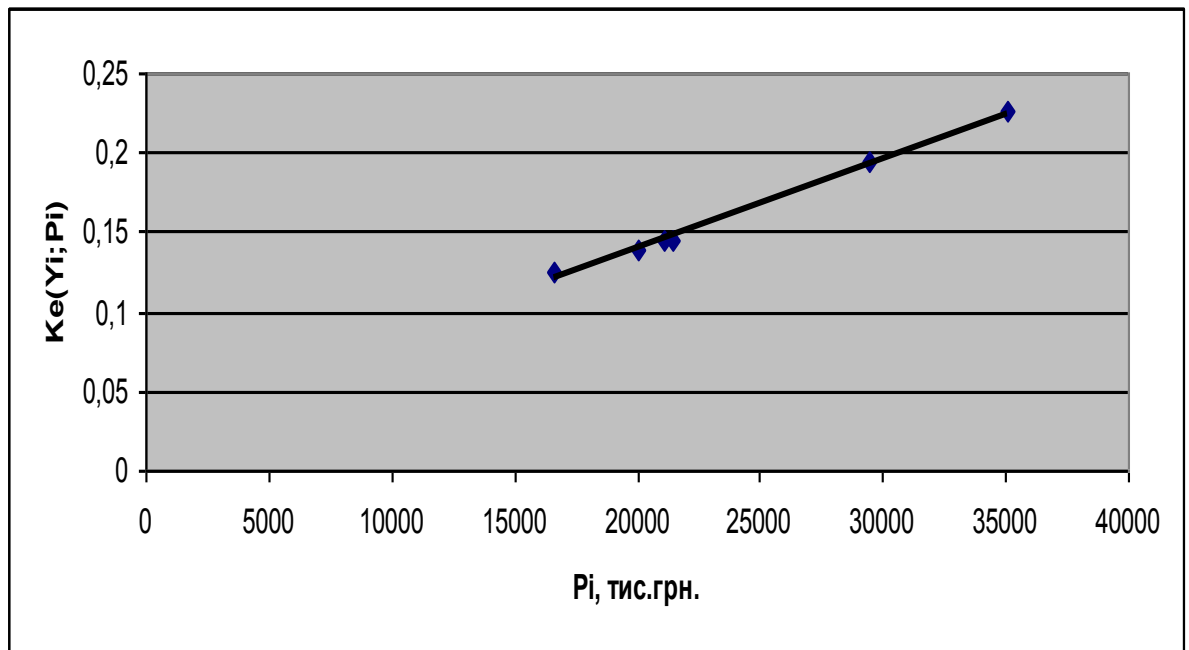


Рис. 3.3. Рівень залежності коефіцієнту еластичності  $K_{pi}^e$  від суми затрат на маркетингові операції у „Тандем Агро”  $P_i$  у 2018-2022 рр.

Як свідчить рис. 3.3 еластичність  $K_{pi}^e$  чисельності залучених стейкхолдерів зростає під час збільшення сум затрат на маркетингові операції  $P_i$ .

Еластичність суми чисельності залучених стейкхолдерів, яка визначена на підставі середніх значень змінних, сктановить:

$$K_{\bar{p}}^e = a_1 \frac{\bar{p}}{\bar{y}} = 0,0006 \frac{23966,67}{90,5} = 0,16, \quad (3.15)$$

де  $\bar{p}$  – рівень середньовибіркового значення затрат на маркетингові операції  $P_i$ ;

$\bar{y}$  – рівень середньовибіркового значення чисельності залучених стейкхолдерів ФГ „Тандем Агро”.

Узагальнені висновки було зроблено на підставі аналізування даних за період 2018-2022 рр. На основі вищезгаданого можна зробити висновок, що поступове збільшення витрат на маркетингові операції є необхідним для забезпечення нормального розвитку ФГ "Тандем Агро" та стабільного зростання його прибутків. Це актуально як для аграрної продукції, так і послуг фермерського господарства.

Правильне використання каналів розподілу продукції є надзвичайно важливим у маркетинговій діяльності підприємства. Щоб досягти максимального економічного ефекту в розподільчій політиці, необхідно оптимізувати обсяги продажу продукції через різні канали на різних етапах часу. При цьому важливо враховувати такі обмежуючі чинники, як прогнозований попит, виробничі можливості, фіксовані замовлення та інші фактори.

У майбутньому ФГ «Тандем Агро» планує здійснити структурні зміни в посівних площах, зокрема, збільшити площі, де вирощуються овочеві культури, що приносять прибуток. Планується розширити виробництво моркви, яка може бути збережена і реалізована на ринку протягом року, як за гуртовим, так і за роздрібним каналами збуту. З метою максимізації ефективності використання каналів розподілу моркви, було застосовано метод логістичного моделювання в роботі.

Сільськогосподарське підприємство ФГ «Тандем Агро» планує розпочати реалізацію моркви у вересні (1 місяць) та продавати її протягом року, до наступного урожаю у серпні (12 місяць). Місце реалізації моркви, вирощеної ФГ «Тандем Агро» буде складати перш за все територія житлових масивів міста Павлоград. За каналами збуту це: дрібні магазини, установи громадського харчування (заклади освіти, дитячі садки, лікарня, їдальні), два супермаркети «АТБ» та супермаркет «Сільпо», торгівельний центр. Також передбачена реалізація моркви на ринках міст Павлограда Дніпропетровської області та Лозова Харківської області, а також за укладеними договорами.

При використанні методу лінійного програмування для вирішення поставленої задачі важлива наступна вихідна інформація: прогнозований попит на моркву в різні місяці від замовників по оптовим та роздрібним каналах збуту (таблиця 3.5); максимальні виробничі можливості щодо реалізації моркви впродовж року в розрізі місяців по оптовим та роздрібним каналах (таблиця 3.6).

Таблиця 3.5

Рівень прогнозованого попиту на моркву ФГ „Тандем Агро” у розрізі місяців

Місяць	Обсяг продажу, кг	
	Оптовий канал	Роздрібний канал
січень	2000,0	1000,0
лютий	1800,0	800,0
березень	1900,0	900,0
квітень	2200,0	700,0
травень	2000,0	1000,0
червень	2000,0	1200,0
липень	1500,0	1400,0
серпень	2300,0	900,0
вересень	2800,0	1000,0
жовтень	1100,0	1100,0
листопад	1700,0	600,0
грудень	2000,0	750,0

Змінні матриці економіко-математичної моделі задачі: X.1 - продаж моркви за оптовим каналом у вересні; X.2 - продаж моркви за оптовим каналом у жовтні; X.3 - продаж моркви за оптовим каналом у листопаді; X.4 - продаж моркви за оптовим каналом у грудні; X.5 - продаж моркви за оптовим каналом у січні; X.6 - продаж моркви за оптовим каналом у лютому; X.7 - продаж моркви за оптовим каналом у березні; X.8 - продаж моркви за оптовим каналом у квітні; X.9 - продаж моркви за оптовим каналом у травні; X.10 - продаж моркви за оптовим каналом у червні; X.11 - продаж моркви за оптовим каналом у липні; X.12 - продаж моркви за оптовим каналом у серпні; X.13 - продаж моркви за роздрібним каналом у вересні; X.14 - продаж моркви за роздрібним каналом у жовтні; X.15 - продаж моркви за роздрібним

каналом у листопаді; X.16 - продаж моркви за роздрібним каналом у грудні; X.17 - продаж моркви за роздрібним каналом у січні; X.18 - продаж моркви за роздрібноим каналом у лютому; X.19 - продаж моркви за роздрібним каналом у березні; X.20 - продаж моркви за роздрібним каналом у квітні; X.21 – продаж моркви за роздрібним каналом у травні; X.22 - продаж моркви за роздрібним каналом у червні; X.23 - продаж моркви за роздрібним каналом у липні; X.24 - продаж моркви за роздрібним каналом у серпні.

Обмеження по попиту на моркву мали вигляд, кг:

$$X.1 \leq 2000,0; \dots X.24 \leq 750,0.$$

Таблиця 3.6

Максимальні виробничі можливості моркви в ФГ „Тандем Агро”

Місяць	Обсяг, кг
січень	2250,0
лютий	2100,0
березень	2450,0
квітень	2190,0
травень	2710,0
червень	2600,0
липень	2150,0
серпень	2650,0
вересень	1980,0
жовтень	1775,0
листопад	1540,0
грудень	2100,0

За виробничими потужностями у кожному місяці маркетингового року:

$$X.1 + X.13 \leq 2250,0; \dots X.12 + X.24 \leq 2100,0.$$

Постійні обсяги річних оптових замовлень на моркву у ФГ „Тандем Агро” становитимуть 18594 кг.

Система обмежень матриці економіко-математичної моделі задачі за постійними обсягами річних замовлень на моркву стосовно оптового каналу матиме такий вигляд:

$$X.1 + X.2 + X.3 + X.4 + X.5 + X.6 + X.7 + X.8 + X.9 + X.10 + X.11 + X.12 \geq 18594.$$

Цільова функція орієнтована на максимізацію фінансового результату від виробництва та продажу моркви за різними каналами:

$$F=8,6X.1+9,5X.2+7,3X.3+8,1X.4+7,4X.5+5,7X.6+5,8X.7+4,7X.8+5,8X.9+6,7X.10+8,3X.11+8,9X.12+8,6X.13+9,4X.14+7,4X.15+8,7X.16+6,9X.17+5,8X.18+5,8X.19+4,7X.20+5,7X.21+6,8X.22+6,2X.23+9,3X.24 \Rightarrow \text{макс.}$$

Матриця логістичної економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язку продемонстровані у додатках А і Б.

Максимальний фінансовий результат від оптимального розподілу морквяної продукції за маркетингово-логістичними каналами становитиме 189500,85 грн. До того ж часу за роздрібним каналом доцільно реалізовувати моркви: 260 кг, 310 кг, 910 кг, 710 кг, 200 кг, 1210 кг, 660 кг, 910 кг. Натомість, у жовтні не вигідно реалізовувати овочеву продукцію за цим каналом. Далі це ще 1100 кг у листопаді. У грудні також варто не продавати. Ну і 760 ц у січні, беручи до уваги плановий прибуток за місяць з 1 кг моркви за кожним із каналів. За оптовим каналом відповідно – 2010 кг, 1810 кг, 1560 кг, 1500 кг, 2010 кг, 1410 кг, 1510 кг, 1760 кг, 1990 кг, 685 кг, 1550 кг, 1360 кг відповідно по місяцях, розпочинаючи із вересня.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Операційні стратегії охоплюють низку різноманітних компонентів. Кожен з таких складових компонентів відіграє стратегічну, операційну та тактичну роль і за сучасних умов потребує адекватного вибору з існуючих альтернатив – управлінських рішень. Операційні (виробничі) стратегії відносяться до функціональних стратегій, що забезпечують досягнення певного рівня розвитку виробничої системи згідно з вимогами корпоративної, конкурентної та функціональної стратегії. А особливо, коли це стосується маркетингової стратегії.

2. Керівники-менеджери розроблюють операційну стратегію для того, щоб визначитися за яким напрямом розвиватиметься підприємницька організація, і обрати найкращу з альтернатив під час вибору способів її втілення. Обрання топ-менеджерами певної з операційних стратегій засвідчує те, що за усіма можливими шляхами розвитку та способами активності для підприємства обирається той напрямок, за яким стратегія успішно розвиватиметься. Стратегічні операційні плани-проекти менеджменту компанії охоплюють усі ключові завдання та департаменти.

3. Фермерське господарство «Тандем Агро» розташоване на території Павлоградського району Дніпропетровської області. Територія, на якій розташований Павлоградський район за своїми кліматичними умовами, ґрунтовим покровом та урожайністю є сприятливою для вирощування усіх сільськогосподарських культур. Загалом, Павлоградський район разом із деякими територіями Дніпровського Новомосковського та Кам'янського районів визначені, як перша сільськогосподарська зона – кукурудзяна. У користуванні підприємств району знаходиться понад 100 тис. га сільськогосподарських угідь. За останні п'ять років на підприємстві спостерігається стабільна земельна площа 2196 га.

4. Загальна чисельність працівників ФГ „Тандем Агро” протягом останніх років суттєво не змінювалася. Загалом вона коливається в межах 50 працівників. За період дослідження рівень середньорічної вартості оборотних

фондів сільськогосподарського підприємства „Тандем Агро” зменшився майже на 45,0 %. Такий індикатор здійснив певний вплив на рівень фондозабезпеченості та фондомісткості. Аналіз свідчить і про відносно стійкий рівень ефективності агробізнесу господарства, що обсяги виробництва валової продукції у сільськогосподарському підприємстві „Тандем Агро” зросли на майже 30,0 %. Крім того, збільшився обсяг товарної продукції підприємства на 25,8 %. При цьому витрати праці дещо скоротилися протягом даного періоду на 15,9 %. Це засвідчує про зниження трудомісткості готових товарів та підвищення результативності праці.

5. Підприємство продає свою продукцію як оптом, так і в роздріб, включаючи магазини та ринки в Павлоградському районі та місті Павлоград. Керівництво фермерського господарства «Тандем Агро» постійно працює над розширенням ринків збуту своєї продукції. Було проведено аналіз можливостей для розвитку внутрішнього потенціалу фермерського господарства «Тандем Агро». За використаною раніше шкалою, можна встановити, що стратегічний конкурентний потенціал фермерського господарства «Тандем Агро» є середнім, але його показники знаходяться на межі зони слабкості. Протягом останніх п'яти років частка зернових в загальному обсязі виробництва ФГ «Тандем Агро» збільшилася на 4,5 відсоткових пункти, а частка вирощування овочів - на 2,5 відсоткових пункти. Продаж соняшнику залишається стабільним і становить третю частину загальних доходів підприємства. Фактично, господарство перейшло на спеціалізацію у вирощуванні зернових і соняшнику.

6. Щодо особливостей організації стратегічного управління операційними процесами у ФГ «Тандем Агро», то загалом воно включає такі основні завдання: забезпечення довготривалого функціонування операційного процесу, ґрунтуючись на ефективній організації всіх його складових елементів та систем; створення конкурентоспроможної аграрної продукції найбільш ефективним і оптимальним способом. Керівництво ФГ „Тандем Агро” розглядає стратегічний менеджмент як інструмент для вирішення глобальних завдань, забезпечення довгострокової перспективи та

задоволення потреб споживачів, а не просто отримання поточних прибутків. Топ-менеджери фермерського господарства «Тандем Агро» регулярно відвідують різноманітні щорічні сільськогосподарські виставки та ярмарки з метою підвищення ефективності своєї галузі. Під час цих подій вони шукають нові технології вирощування аграрних культур, нові сорти та гібриди, нову сільськогосподарську техніку, а також удосконалені моделі тракторів та комбайнів.

7. Стратегічне ретроспективне аналізування товарного портфелю у ФГ „Тандем Агро” дозволило рекомендувати ФГ „Тандем Агро” певні операційні стратегії розвитку. Наприклад, озима пшениця має лідерські позиції серед товарного сектору рослинницької продукції фермерського господарства „Тандем Агро”. Оптимальною операційною стратегією щодо озимої пшениці може бути капіталовкладення у часткове збільшення виробничих обсягів, оскільки є потенціал до подальшого зростання досягнутих показників операційної діяльності. Доречною конкурентною стратегією для соняшнику буде збереження існуючої долі аграрного ринку у районі. Це важливо задля утримання власної позиції відносно господарств-конкурентів. У контексті ж овочів цього можна досягти шляхом підвищення високого рівня технології виробництва та підтримки продажу такого виду рослинницької продукції. Крім того, господарству пропонується з 2024 р. включити до складу структури посівних площ таку сільськогосподарську культуру як гречка.

8. Для більш детального вивчення впливу операційних маркетингових витрат на залучення клієнтів у ФГ «Тандем Агро» потрібно застосовувати логістичні моделі. Наприклад, модель на 78,6 % пояснює відміну значень щодо чисельності залучених стейкхолдерів від затрат на маркетингові операції ФГ „Тандем Агро”. Решта 21,64 % пов’язані із чинниками, які знаходяться поза межами логістичної регресійної моделі. Якщо сума витрат на маркетингові операції у ФГ „Тандем Агро” збільшиться на 10 тис. грн., а решта усіх умов не зміниться, то чисельність нових стейкхолдерів господарства, може досягти 7.



Рациональне використання каналів розподілу продукції є надзвичайно важливим у стратегічній діяльності підприємства. У майбутньому ФГ «Тандем Агро» планує здійснити структурні зміни в посівних площах, зокрема, збільшити площі, де вирощуються овочеві культури. Так, планується розширити виробництво моркви, яка може бути збережена і реалізована на ринку протягом року, як за оптовим, так і за роздрібним каналами збуту. З метою максимізації ефективності використання дистрибуційних каналів щодо моркви, було застосовано метод моделювання. Максимальний ефект від оптимального розподілу такої овочевої продукції за маркетингово-логістичними каналами може досягти 189 500 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Ф. М. Основні аспекти виявлення та оцінки рівня управління матеріальними потоками. Екон. наук. інтернет-конференції. Світ економічної науки. 2018. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2700/>.
2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Бутко М.П., Бердар М.М. Ефекти і суперечності розвитку підприємства переробні промисловості за умови глобалізації. Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Випуск 29. Частина 1. 2018. С. 133-136.
4. Бруханський, Р. (2020). Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1), 7-18.
5. Брикса, В. (2018). Етапи розвитку операційного менеджменту. Збірник тез Міжнародної студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 2, 76-76.
6. Воробей В. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. Ініціатива Глобального договору в Україні. URL: [www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf](http://www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf) (дата звернення 12.05.2023).
7. Гарматюк О.О., Гарматюк А.О., & Снітинська Ю.В. (2019). Визначення ролі стратегічного управління у публічному управлінні. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції: „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“, 23-24.
8. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підручник. Львів: «Мангюлія 2006», 2008. 352 с.

9. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
10. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Мангнолія 2006», 2008. 352
11. Дацій О. І., Азізов С. П. Методичні підходи до ефективності управління процесами реалізації на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/17.pdf)
12. Даудова Г., Ковальчук В., & Курносів О. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. Актуальні проблеми державного управління, 2019, 2 , 65-73.
13. Данченко О.Б., Лепський В.В. (2018). Модель стратегічного менеджменту проектів проектно-орієнтованого закладу. Bulletin of the National Technical University" KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management, 2 (1278), 45-52.
14. Драган, І.В. Методологічні засади управління ресурсозбереженням як напряму реалізації державної політики у сфері природокористування. 2012. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/3874>
15. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
16. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства // Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_588](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_588).
17. Замазій О.В. Формування ціннісного орієнтованого управління промисловими підприємствами: автореф. дис. ... д-ра економ. наук: 08.00.04 Хмельницький, 2016. 40 с.
18. Ковтуненко К. В., Нестеренко О. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств України: стан і перспективи розвитку //

- Економічний форум. 2017. № 2. С. 17-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2017\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_5)
19. Корецький М.Х., Дацій О.І., Дегтяр А.О. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
  20. Кластеризація. URL: <http://agraver.com/uk/post/show/klasterizacia-ak-virobniki-obednuutsa-zaradi-dodaai-vartosti> (дата звернення: 25.04.2023).
  21. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2010. 346 с.
  22. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір, 2020, (153), 71-74.
  23. Крикавській Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
  24. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 204с.
  25. Менеджмент: Теорія і практика: навчальний посібник / заг. ред. Мошека Г.Є. Київ: Атіка, 2007. 584 с.
  26. Мережні системи й технології розподіленої обробки інформації. Інформаційні системи у маркетингу. URL: <https://dl.sumdu.edu.ua/textboks/55148/298054/idex.html> (дата звернення: 14.04.2023).
  27. Момот В.Є., Литвиненко О.М. Модель стратегічного розвитку підприємства із урахуванням ендогених факторів // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2016. № 1. С. 102-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/URN/ever\\_2016\\_12](http://nbuv.gov.ua/URN/ever_2016_12).
  28. Насонов М.І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі матричного підходу // Науковий вісник МГУ. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. № 31. С. 44-48.
  29. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: [колект.] монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 182 с.
  30. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. Агросвіт, 2015. №2. С.10-14.

31. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018. (4), 77-81.
32. Сумець О. 2018. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. (4, № 3), 129-147
33. Таранич О.В. Адаптація систем операційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економіка та організація управління*, 2020. № 4 (40), 143-152.
34. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. К: "Академвидав", 2007. 580 с.
35. Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 58, 15-21.
36. Brown, S., Bessant, J., & Jia, F. (2018). *Strategic operations management*. Routledge.
37. Kumar, S., Mookerjee, V., & Shubham, A. (2018). Research in operations management and information systems interface. *Production and Operations Management*, 27(11), 1893-1905.
38. Mišić, V. V., & Perakis, G. (2020). Data analytics in operations management: A review. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), 158-169.
39. Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2023). *Operations management: an integrated approach*. John Wiley & Sons.
40. Choi, T. M., Wallace, S. W., & Wang, Y. (2018). Big data analytics in operations management. *Production & Operations Management*, 27(10), 1868-1883.
41. The official site of OpenAI (2023), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue", available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 05.05.2023)

## **Додатки**

## Додаток А

Матриця оптимізації каналів реалізації моркви у ФГ "Тандем Агро"																																	
ОПТОВА ТОРГІВЛЯ												РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	189500	85								
2000	1800	1550	1490	2000	1400	1500	1750	1980	675	1540	1350	250	300	900	700	190	1200	650	900	0	1100	0	750										
0.86	0.95	0.73	0.81	0.7	0.57	0.58	0.47	0.58	0.67	0.83	0.89	0.86	0.94	0.74	0.88	0.69	0.58	0.58	0.47	0.57	0.68	0.62	0.93	189500	85								
1																								2000	<=	2000							
	1																							1800	<=	1800							
		1																						1550	<=	1900							
			1																					1490	<=	2200							
				1																				2000	<=	2000							
					1																			1400	<=	2000							
						1																		1500	<=	1500							
							1																	1750	<=	2300							
								1																1980	<=	2800							
									1															675	<=	1100							
										1														1540	<=	1700							
											1													1350	<=	2000							
												1												250	<=	1000							
													1											300	<=	800							
														1										900	<=	900							
															1									700	<=	700							
																1								190	<=	1000							
																	1								1200	<=	1200						
																		1								650	<=	1400					
																			1								900	<=	900				
																				1								0	<=	1000			
																					1								1100	<=	1100		
																						1								0	<=	600	
																							1								750	<=	750
1																								2250	<=	2250							
	1																							2100	<=	2100							
		1																						2450	<=	2450							
			1																					2190	<=	2190							
				1																				2190	<=	2710							
					1																			2600	<=	2600							
						1																		2150	<=	2150							
							1																	2650	<=	2650							
								1																1980	<=	1980							
									1															1775	<=	1775							
										1														1540	<=	1540							
											1													2100	<=	2100							

## Додаток Б

Результати розв'язку економіко-математичної моделі задачі

Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам  
 Рабочий лист: [Модель ззз.xls]Лист1  
 Отчет создан: 19.03.2023 14:20:10

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$Z\$11	Цільова функція	0	189500,85

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$10	Змінні	0	2000
\$C\$10	Змінні	0	1800
\$D\$10	Змінні	0	1550
\$E\$10	Змінні	0	1490
\$F\$10	Змінні	0	2000
\$G\$10	Змінні	0	1400
\$H\$10	Змінні	0	1500
\$I\$10	Змінні	0	1750
\$J\$10	Змінні	0	1980
\$K\$10	Змінні	0	675
\$L\$10	Змінні	0	1540
\$M\$10	Змінні	0	1350
\$N\$10	Змінні	0	250
\$O\$10	Змінні	0	300
\$P\$10	Змінні	0	900
\$Q\$10	Змінні	0	700
\$R\$10	Змінні	0	190
\$S\$10	Змінні	0	1200
\$T\$10	Змінні	0	650
\$U\$10	Змінні	0	900
\$V\$10	Змінні	0	0
\$W\$10	Змінні	0	1100
\$X\$10	Змінні	0	0
\$Y\$10	Змінні	0	750

Активация Windows