

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМПІСІЇ**

**Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувачка**

**Владислава ЛЮХЧЕНКОВА**

**Науковий керівник,  
старший викладач**

**Ірина БАЙДАК**

**Дніпро – 2023**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет** менеджменту і маркетингу  
**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

### **ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри менеджменту,  
публічного управління та  
адміністрування**

**д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**ЛЮХЧЕНКОВІЙ ВЛАДИСЛАВІ АНДРІЙВНІ**

**Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю в агробізнесі»

**Науковий керівник:** Байдак Ірина Іванівна, старший викладач

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «31» березня 2023 р. № 590.

1. **Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» травня 2023 р.

2. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти про діяльність ФГ "Пролісок-17" за період 2018-2022 роки, документи, які регламентують діяльність підприємства.

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

1. Стратегічне управління як основний інструмент удосконалення операційної діяльності в агробізнесі

2. Дослідження сучасного стану діяльності ФГ "Пролісок-17".

3. Удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень

Висновки і пропозиції

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** стратегічного управління операційною діяльністю в агробізнесі.

1. Управлінська структура ФГ "Пролісок-17" 2. Загальна інформація про ФГ

"Пролісок-17". 3. СВОТ-аналіз діяльності ФГ "Пролісок-17". 4. Стратегія

фінансування проекту. 5. Визначення показників ефективності проекту. 6.

Очікувана прибутковість ФГ "Пролісок-17" на 2024-2026 роки.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Термін 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     | Представлення роботи на засідання кафедри   | Червень 2023 року                   |          |
| 10    | Захист кваліфікаційної роботи   | Червень 2023 року                   |          |

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Владислава ЛЮХЧЕНКОВА  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Ірина БАЙДАК  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ | 6  |
| 1.1. Сутність стратегічного управління операційною діяльністю                                 | 6  |
| 1.2. Особливості операційної діяльності в агробізнесі   | 11 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ<br>ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА          | 15 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства                                     | 15 |
| 2.2. Дослідження основних тенденцій операційної діяльності аграрного<br>підприємства          | 22 |
| 2.3. Обґрунтування перспективності заходів стратегічного управління в<br>ФГ "Пролісок-17"     | 29 |
| ОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ | 34 |
| 3.1. Стратегічне управління як фактор розвитку нових бізнес-ідей                              | 34 |
| 3.2. Обґрунтування, розробка та оцінка бізнес-плану в овочівництві<br>захищеного ґрунту       | 39 |
| 3.3. Удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських<br>рішень                     | 47 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 54 |
| ДОДАТКИ   | 58 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Загострення соціальних і економічних проблем, пов'язаних з військовим станом в Україні, конкуренція і скорочення ринків сільськогосподарської продукції створюють складності для функціонування вітчизняних аграрних підприємств. Ситуація потребує прийняття стратегічних рішень для можливості адаптації до змін зовнішнього середовища та удосконалення операційної діяльності суб'єктів агробізнесу.

Аспекти стратегічного управління оперативною діяльністю в агробізнесі спрямовані на досягнення ефективного виробництва, забезпечення високої якості продукції, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Успішне стратегічне управління оперативною діяльністю допомагає агробізнесу досягати сталого розвитку та досягати своїх бізнес-цілей.

**Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління операційною діяльністю аграрного підприємства.

**Предмет дослідження:** процеси удосконалення і реалізації стратегічного управління операційною діяльністю як сукупність заходів, направлених на покращення діяльності господарства.

**Суб'єкт дослідження:** фермерське господарство "Пролісок-17" Дніпровського р-ну Дніпропетровської обл.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління операційною діяльністю підприємства.

Завдання, які поставлені з ціллю досягнення мети:

- синтезувати теоретичні та методичні основи стратегічного управління операційною діяльністю в агробізнесі;
- провести по суб'єкту дослідження аналіз його діяльності;
- аргументувати заходи з удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю, реалізації нових бізнес-ідей в агробізнесі, створення умов для зростання ефективності виробництва господарства;

- розробити і дати рекомендації до впровадження проєкту з вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті, що дозволить вийти на нові ринку збуту та збільшити надходження доходів.

**Методи дослідження.** Щоб вирішити поставлені завдання були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, SWOT-аналізу. При обробці даних використане програмне забезпечення Microsoft Excel.

**Інформаційна база** дослідження -: законодавчі і нормативні документи, публіцистичні матеріали, методична література, звіти про діяльність ФГ "Пролісок-17 "за 2018-2022 рр.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в застосуванні бізнес-планування в проєктних розрахунках, що дозволить ФГ "Пролісок-17" здійснювати діяльність ефективніше і це підтверджено проведеними розрахунками. Результати прийняти до впровадження в фермерському господарстві "Пролісок-17" Дніпровського р-у Дніпропетровської обл.

**Апробація.** Результати проведених досліджень доповідалися на III Міжнародній науково-практичній конференції "Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів " (м. Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.).

Також результати дослідження були надані до ФГ "Пролісок-17" для удосконалення стратегічних рішень в агробізнесі.

**Структура роботи.** До кваліфікаційної роботи входять: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 47 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи - 60 сторінок тексту, 24 таблиці, 11 рисунків, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ

#### 1.1. Сутність стратегічного управління операційною діяльністю

Загострення соціальних і економічних проблем, пов'язаних з військовим станом в Україні, конкуренція і скорочення ринків сільськогосподарської продукції створюють складності для функціонування вітчизняних аграрних підприємств. Ситуація потребує прийняття стратегічних рішень для можливості адаптації до змін зовнішнього середовища та удосконалення операційної діяльності суб'єктів агробізнесу.

Таблиця 1.1

Відомі українські вчені, які внесли вагомий внесок у галузь  
стратегічного управління

| Вчені дослідники       | Внесок в дослідження стратегічного управління   |
|------------------------|---|
| Олександр Парахонський | Професор, експерт у галузі стратегічного управління інноваціями та розвитком організацій.   |
| Віктор Прохоров        | Професор, вчений у галузі стратегічного управління та міжнародного бізнесу. Спеціалізія стратегічне управління в умовах нестабільності  |
| Володимир Брич         | Професор, дослідник стратегічного управління та організаційної поведінки. Вагомий внесок у розвиток консалтингової діяльності   |
| Наталія Гапоненко      | Доцент, експерт з питань стратегічного управління та інноваційного розвитку в контексті цифрової економіки і розвитку нових технологій  |
| Олег Гаврилюк          | Професор, відомий дослідник стратегічного управління і управлінського консалтингу. Він є автором численних публікацій на тему стратегічного управління та керування змінами                                 |
| Володимир Лях          | Професор, дослідник стратегічного управління та бізнес-стратегій. Його наукова робота фокусується на аналізі стратегій розвитку компаній та формуванні ефективних стратегічних рішень.                      |
| Марія Дзяк             | Доцент, досліджує взаємозв'язок між стратегічним управлінням і створенням інноваційних продуктів і послуг   |
| Ігор Гордійчук         | Доцент, експерт у галузі стратегічного управління та управління змінами. Вивчає питання формування та реалізації стратегій  |
| Наталія Сірик          | Доцент, дослідник стратегічного управління та корпоративного управління. Її робота фокусується на аналізі стратегічних процесів в організаціях та формуванні стратегій для досягнення конкурентних переваг. |

Сьогодні в дослідженнях систем стратегічного управління виокремлюються наступні стратегічні підсистеми: моніторингу, контролінгу, обліку, інформаційногозабезпечення [2].

Підходи, що виділяються в наукових публікаціях відносно визначення категорії стратегічного управління: процесний; функціональний; інституціональний; концептуальний.

У процесному підході стратегічне управління розкривається як сполучення дій і рішень, що приймаються в процесі вирішення генеральних проблем. Такий підхід дає змогу виявити технологію процесу.

Функціональний підход у визначенні поняття дав змогу розкрити його феномен як комплекс видів діяльності, що спрямовані на створення умов для досягнення поставлених цілей підприємства.

Інституціональний підход у визначенні стратегічного управління, розглядає його як систему в якій безліч елементів. Таке уявлення дозволяє побудувати структуру управління.

Концептуальний підхід у визначенні стратегічного управління бів у використанні в кінці ХХ століття [4].

В цілому, стратегічне управління спрямоване на забезпечення взаємодії між зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами організації з метою досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку на довгостроковій перспективі.

Процес формулювання стратегії включає аналіз поточного стану підприємства, визначення місії і цілей діяльності, стратегічних альтернатив і вибір найбільш ефективного напрямку дії.

Стратегічне управління включає процес реалізації стратегії, що передбачає розробку планів, алокацію ресурсів, установлення механізмів контролю та виконання стратегічних ініціатив.

Оцінка стратегічного управління включає аналіз результатів виконання стратегії, виявлення сильних і слабких сторін, коригування стратегічних



напрямків та вдосконалення процесів управління з метою досягнення поставлених стратегічних цілей (рис. 1.1)..



Рис. 1. 1. Компоненти стратегічного управління [2]

Ключові етапи стратегічного управління:

*Аналіз зовнішнього середовища:* допомагає розуміти контекст, в якому діє організація, і виявляти можливості для розвитку.

*Аналіз внутрішніх ресурсів:* дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, які варто враховувати при формулюванні та виборі стратегії.

*Формулювання стратегії:* включає розробку варіантів стратегій, їх оцінку і вибір найбільш відповідного для досягнення поставлених цілей.

*Реалізація стратегії:* включає керування змінами, залучення та мотивацію персоналу, а також контроль за виконанням стратегії.

*Оцінка та коригування:* систематична оцінка результатів виконання стратегії, виявлення необхідних змін.

Основою стратегічного управління є методологія теорії управління, менеджменту організацій і разом з тим має свої особливі властивості.

Специфічність стратегічного управління в полі стратегічних рішень які:

- мають базуватися на методології стратегічного управління;
- здійснюють вплив на переваги перед конкурентами для підприємства, визначають прибутковість, потужність виробництва та обсяг ринку;
- впливають на темп розвитку підприємства через відповідальність менеджменту за досягнення поставлених цілей діяльності;
- спираються на бачення майбутніх змін ринкового середовища і обирають відповідні моделі стратегічного управління;
- виділяються складністю формулюючи альтернативні стратегії;
- супроводжуються зростанням ризиків, тому потребують витрат на моніторинг та аналіз ринку у процесі прийняття рішень;
- створюють базис для напрямів і темпів розвитку.

Методологія стратегічного управління – це система понять, принципи прийняття рішень, механізми досягнення стратегічних цілей для раціонального використання потенціалу підприємства в умовах змін.

Осносні принципові засади в стратегічному управлінні:

Принцип пріоритетності - встановлення першочергових завдань для раціонального розподілу ресурсів у процесі досягнення цілей.

Принцип спадковості - розробка нової стратегії під час виконання попередньої та планування переходу між ними.

Принцип цілеспрямованості - визначення загального корисного значення підприємства та основних напрямів, де воно має конкурентні переваги або може їх набути.

Принцип холізму - розгляд стратегічного управління як цілісної системи, що допомагає забезпечувати координацію між підрозділами.

Принцип емерджентності - врахування різноманітності елементів системи та використання різних стратегічних підходів для різних структурних компонентів.

Принцип динамічної рівноваги (або балансу ризиків) - наближення стратегічних цілей до реального стану справ шляхом розробки

альтернативних стратегій і забезпечення гнучкості в адаптації до змін у середовищі.

Принцип адаптації (коригування) - здатність до маневру в розподілі ресурсів, включаючи планування, аналіз і контроль, для забезпечення ефективного використання ресурсів у відповідності до стратегії.

Принцип концентрації - зосередження ресурсів на пріоритетних напрямках з метою отримання потенційних конкурентних переваг для підприємства.

Принцип співставлення - врахування потенціалу підприємства та перспектив розвитку зовнішнього середовища для встановлення відповідності і гармонії між ними.

Принцип синергії - досягнення ефективності шляхом узгодження дій різних видів діяльності у спільному напрямку з метою досягнення стратегічних цілей.

Принцип ключової компетенції - створення стратегічної архітектури для розвитку та формування конкурентних переваг на основі основних областей компетенції підприємства. [4].

Трактування стратегічного управління вказує на його спрямованість до довготривалого успіху, стійких конкурентних позицій; створення конкурентних переваг; реагування на зовнішні зміни; орієнтованість персоналу підприємства на стратегічні цілі.

Аналіз публікацій за темою дослідження, свідчить що поняття стратегічного управління можемо визнати як ту, яка базується на визначальній складовій частині філософії підприємницької діяльності. Спрямована ця компонента на досягнення перспективних цілей, конкурентоспроможності та тривалого успіху підприємства.

Результат стратегічного управління – розробка стратегії розвитку підприємства. Процес розробки стратегії – складний і тривалий та потребує постійної переоцінки і періодичної перевірки цілей та аналізу стану середовища підприємства.

Основна задача стратегічного управління підприємством полягає в створенні потенціалу, який допоможе досягти поставлених цілей. Цей потенціал має бути налаштований під відкриті можливості і стратегічні завдання, щоб забезпечити конкурентні позиції на ринку. Це досягається шляхом вибору відповідних цілей та їх своєчасного коригування відповідно до розвитку ситуації. Важливо, щоб підприємство займало міцні конкурентні позиції, використовуючи обрану стратегію та потенціал, що створений [4].

Не дивлячись на сьогоднішні складні умови функціонування аграрних підприємств, продовжується інтеграція української економіки у світову. Керівництво підприємств вирішує питання, що пов'язані з обслуговуванням бізнесу і стикаються з невідкладними питаннями, що визначаються змінами внутрішньої структури, з інвестуванням іноземним капіталом, зі збільшенням цін на ресурси. Розв'язання бізнесом питань генерального управління дасть можливість рухатися країні до ефективної економіки світового рівня.

## **1.2. Особливості операційної діяльності в агробізнесі**

Менеджмент передбачає управління діяльністю організації з виробництва продукції. Головна мета решти напрямів діяльності підприємства полягає в забезпеченні ефективного виробництва продукції та нормальної роботи підприємства. Розробка наукових основ менеджменту та виділення його самостійних частин сприяють покращенню управління підприємством, а особливе значення приділяється операційному менеджменту, який безпосередньо пов'язаний з виробництвом продукції.

Вивчення основ та принципів операційного менеджменту допомагає керівникам підприємства ефективно управляти його діяльністю в умовах постійних змін на ринку та конкурентної боротьби. Це дозволяє адаптуватися до нових вимог і тенденцій, використовувати оптимальні методи та стратегії для досягнення успіху.

Операційний менеджмент – це витратна частина підприємства, яка здатна забезпечити ефективність і раціональність діяльності в напрямку в бік максимізації прибутку і життєздатності.

Таблиця 1.2

Узагальні поняття *операційної діяльності підприємства*  
на основі різних теоретичних підходів

| Підхід              | Формулювання поняття операційна діяльності  | Автор                     |
|---------------------|---|---------------------------|
| Виробничий          | Діяльність з виробництва і реалізації продукції (послуг), при якій можливо досягти одночасного збільшення ефекту та ефективності здійснених соціальних, економічних та екологічних дій для забезпечення інтересів різних суб'єктів                                  | Безкоровайна Л. [5]       |
|                     | Виробництво та реалізація продукції, послуг, робіт  | Тарасюк Г., Грибук Ю. [7] |
|                     | Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) на виходи (готову продукцію)  | Капінос Г., Бабій І. [8]  |
| Мікрофункціональний | Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною або фінансовою діяльністю   | Бутинець Ф. [9]           |
|                     | Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене... процеси, пов'язані з отриманням, переробкою, передаванням і накопиченням матеріальних і нематеріальних, реальних і номінальних благ (грошей)  | Лозовицький Д. [10]       |
|                     | Фундамент, що обумовлює повноцінне функціонування підприємства, виконання статутних завдань... масштаби та напрями операційної діяльності є чинниками, що визначають склад, динаміку й ефективність використання ресурсів підприємства, його виробничого потенціалу | Мосійчук М. [11]          |

Операційна діяльність є процесом, що відбувається в межах операційної системи, з метою створення корисності шляхом перетворення вхідних ресурсів у вихідну продукцію. Операційна функція включає дії з виробництва продукції і послуг, які призначені для зовнішніх споживачів. Усі організації здійснюють функцію "операції" протягом свого існування.

Суть операційної функції полягає в конвертації, тобто в послідовності подій, під час яких ресурси перетворюються на готову продукцію або надані послуги. Графічно цей процес можна зобразити за допомогою діаграми, показаної на рис. 1.2.

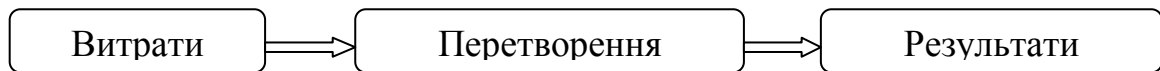


Рис. 1.2. Сутність операційної функції менеджменту

Типи конверсії: аналітична та синтетична в залежності від виду продукцію на базі використання великої кількості первісних матеріалів.

Особливості операційної діяльності в агробізнесі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості операційної діяльності аграрних підприємств [12]

| № п/п | Особливість  | Суть особливості   |
|-------|--|--|
| 1     | <i>Живі організми</i> виступають засобами виробництва                | Рослини і тварини розвиваються за біологічними законами. Отже в агробізнесі дія економічних законів тісно переплітається з дією природних законів                                |
| 2     | <i>Земля</i> - головний засіб виробництва                            | Процес праці і виробництво продукції в аграрних підприємствах безпосередньо пов'язані з землею, її якістю і родючістю, характером використання як незамінного засобу виробництва |
| 3     | Вплив <i>природних умов</i> створюють умови ризику і невизначеності. | Кінцеві результати значною мірою залежать не лише від кількості та якості застосованих ресурсів, а й від конкретних умов, за яких здійснюється виробництво                       |
| 4     | Виробництво здійснюється на <i>значній території</i>                 | Виробництво пов'язане з великим обсягом перевезень і техніки, матеріалів (насіння, пальне, добрива), і виробленої продукції (зерно, цукровий буряк, картопля)                    |
| 5     | Вироблена продукція бере участь у подальшому процесі виробництва.    | Продукція використовується як <i>засоби виробництва</i> насіння і садивний матеріал (зерно), корми, частина поголів'я тварин на відновлення основного стада                      |
| 6     | Робочий період не збігається з <i>періодом виробництва</i>           | Процес виробництва здійснюється безпосередньої участі людей (оранка, посів, догляд, збирання врожаю) та під прямою дією природних чинників (ріст рослин)                         |
| 7     | <i>Сезонність</i> виробництва  | Неспівпадіння періоду виробництва і робочого періоду впливає на організацію праці та використання ресурсів   |
|       | Потреба в <i>водних ресурсів</i> для живлення рослин в тварин        | Вода - речовий і незамінний елемент. У районах дефіцитом води – воду подають штучно, що підвищує вартість продукції  |
|       | Засоби виробництва пересуваються, а предмети праці нерухомі          | Зумовлює велику потребу в енергетичних ресурсах і кількості техніки (тракторів, комбайнів) для пересування до предметів праці (рослин)   |
|       | Працівники не мають постійного місця роботи                          | Механізатори виконують різні види робіт (посів, догляд, заготівля кормів, збирання врожаю) і тому вузької спеціалізації у них не існує.  |

Стратегічне управління оперативною діяльністю в агробізнесі відіграє важливу роль у досягненні успіху та конкурентної переваги для аграрних підприємств. Операційна діяльність в агробізнесі охоплює всі процеси та операції, пов'язані з виробництвом, зберіганням, переробкою та постачанням сільськогосподарської продукції.

Основною метою стратегічного управління оперативною діяльністю в агробізнесі є забезпечення ефективності та ефективності виробничих процесів, оптимізація використання ресурсів та забезпечення якості продукції. Деякі ключові аспекти стратегічного управління оперативною діяльністю в агробізнесі включають:

1. *Планування виробництва*: Розробка стратегічних планів виробництва. Це включає оптимальне планування використання ресурсів.

2. *Управління якістю*: Забезпечення якості продукції шляхом встановлення стандартів якості, контролю якості на всіх етапах виробництва.

3. *Ланцюг постачань*: Оптимізація ланцюга постачань, включаючи вибір постачальників, планування поставок, контроль якості сировини.

4. *Впровадження технологій*: Використання сучасних технологій для підвищення ефективності, впровадження систем моніторингу та контролю.

5. *Інновації та дослідження*: Розробка та впровадження інноваційних підходів у виробництві, використання новітніх технологій.

6. *Управління ризиками*: Визначення та оцінка ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю, розробка стратегій мінімізації ризиків.

7. *Управління персоналом*: Навчання та розвиток персоналу, створення мотивуючої робочої атмосфери та управління командою.

Ці аспекти стратегічного управління оперативною діяльністю в агробізнесі спрямовані на досягнення ефективного виробництва, забезпечення високої якості продукції, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Успішне стратегічне управління оперативною діяльністю допомагає агробізнесу досягати сталого розвитку та досягати своїх бізнес-цілей.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство "Пролісок-17" - об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи. Підприємство керується у діяльності чинним законодавством України: Конституція України, Господарський кодекс

ФГ "Пролісок-17" було засноване в 1999 р., підстава заснування – статут. В табл. 2.1. наведені реєстраційні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

Реєстраційні відомості про ФГ "Пролісок-17"

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Повне найменування          | Фермерське господарство «Пролісок-17»   |
| Скорочена назва             | ФГ «Пролісок-17»  |
| Код ЄДРПОУ                  | 30597831  |
| Дата реєстрації             | 15.10.1999  |
| Уповноважені особи          | Калелій Володимир Вячеславович — керівник з 21.06.2017<br>Буцяк Іван Іванович — представник         |
| Розмір статутного капіталу  | 600,00 грн  |
| Організаційно-правова форма | Фермерське господарство   |
| Форма власності             | Недержавна власність  |
| Види діяльності             | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур           |
| Адреса                      | Україна, 52064, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34 |



Підприємство створене з метою отримання прибутку через задовільнення потреб суспільства у товарах і послугах

Основні напрямки діяльності з виробництва продукції підприємства:

1. Вирощування в рослинництві зернових і технічних культур;
2. Гуртова торгівля зерном;

Основні рослинницькі культури у виробничій діяльності підприємства: озима пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь, соняшник.

Підприємство є суб'єктом облікової політики та має самостійний баланс.

Структура управління аграрним підприємством наведена на рис. 2.1.

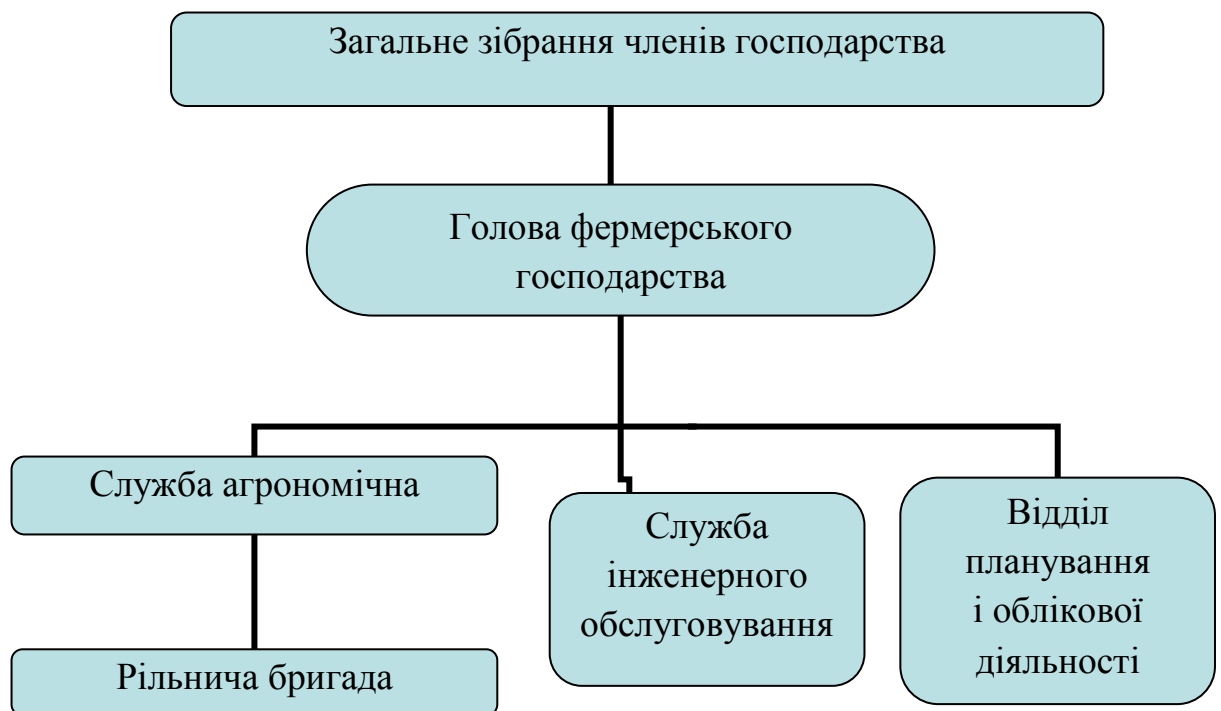


Рис.2.1 – Управлінська структура ФГ "Пролісок-17"

У додатку А наведені засновники ФГ "Пролісок-17" та розміри їх внесків до статутного фонду підприємства. ФГ "Пролісок-17" знаходиться в Дніпровському районі Дніпропетровської області і знаходиться в північній степовій зоні відповідно до зонування України. Регіон характеризується помірно

посушливим кліматом, з середньорічною температурою  $+8,5$  °С. Найнижча температура спостерігається в січні (мінус  $5,5$  °С), а найвища - в липні ( $21,3$  °С). Остання декада травня є датою останніх весняних заморозків, а друга декада жовтня - датою перших осінніх заморозків [13].

Несприятливі для с/г культур явища погоди – зимові відлиги, суховії, град, зливи, сильний вітер та пилові бурі. В зоні розташування підприємства ґрунти – чорноземи звичайні, рельєф – слабо хвильова рівнина.

Вегетаційні періоди для культур, які вирощуються у господарстві: озима пшениця – 280 днів, кукурудза на зерно – 130 днів, соняшник – 135 днів, ячмінь ярий – 80 днів.

В аграрному виробництві земельні ресурси виступають як основний засіб реалізації цілей діяльності. Матеріальне виробництво ґрунтується на земельних ресурсах, і розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу залежать від характеру та ефективності використання цих ресурсів [14].

Під терміном "земельні угіддя" розуміють ділянки землі, які систематично використовуються або придатні для конкретних господарських цілей і мають особливі природно-історичні ознаки. Головною ознакою, що використовується для класифікації різних типів земельних угідь, є спосіб їх використання [15].

В табл. 2.2 наведені показники використання сільськогосподарських угідь ФГ "Пролісок-17".

Таблиця 2.2

Склад і використання сільськогосподарських угідь ФГ "Пролісок-17"

| Показник                        | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. у% до 2018 р. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Площа угідь с/г призначення, га | 198     | 200     | 210     | 220     | 230     | 116,2                 |
| в тому числі: рілля, га         | 198     | 200     | 210     | 220     | 230     | 116,2                 |
| Площа посіву с/г культур, га    | 186     | 185     | 197     | 210     | 220     | 118,3                 |
| Коефіцієнт розораності угідь    | 1,0     | 1,0     | 1,0     | 1,0     | 1,0     | 100,0                 |
| Коефіцієнт використання ріллі   | 0,94    | 0,93    | 0,94    | 0,95    | 0,96    | 102,1                 |

За даними табл. 2.2 бачимо, площа угідь сільськогосподарського призначення ФГ "Пролісок-17" у 2022 році становила 230 га і це на 16,2 % більше ніж 2018 році за рахунок розширення оренди земельних паїв. Всі земельні паї представлені тільки ріллею, тому коефіцієнт розораності землі становить 1,0. Незначне зростання спостерігається по коефіцієнту використання ріллі на 2,1%, що характеризує використання земельних угідь у виробництві сільськогосподарської продукції.

Основні фонди є матеріально-технічною базою виробництва і основою для його вдосконалення і розвитку [16]. Економічний аналіз, який дає можливість визначити інтенсивність використання основних фондів підприємства представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Забезпеченість основними фондами ФГ "Пролісок-17"

| Основні фонди                                    | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. у % до 2018 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Площа с-г. угідь, га                             | 198     | 200     | 210     | 220     | 230     | 116,2                  |
| Кількість працюючих, чол.                        | 6       | 6       | 7       | 7       | 8       | 133,3                  |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн | 1568    | 1631    | 3962    | 4517    | 4995    | 318,6                  |
| Фондозабезпеченість, тис.грн                     | 719,9   | 815,5   | 1886,7  | 2053,2  | 2171,7  | 301,7                  |
| Фондоозброєність, тис.грн                        | 261,3   | 271,8   | 566,0   | 645,3   | 624,4   | 238,9                  |

За даними табл. 2.3 бачимо, що фондозабезпеченість в період з 2018 – 2022 р.р. зросла в 3 рази, що свідчить про нарощування технічної оснащеності виробництва у ФГ "Пролісок-17" на 201,7 %. Показник вказує на збільшення інтенсифікації виробництва, хоча сприяє і зростанню собівартості продукції за рахунок збільшення частки амортизаційних відрахувань у ній.

Фондоозброєність за п'ять років зросла 2,3 рази, хоча на темп зростання цього показника вплинуло і збільшення чисельності працівників.

В табл. 2.4 представлена ефективність використання основних фондів.

Таблиця 2.4

## Показники використання основних фондів ФГ "Пролісок-17"

| Показники   | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. у % до 2018 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн  | 1568    | 1631    | 3962    | 4517    | 4995    | 318,6                  |
| Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн | 2822    | 3437    | 4670    | 5128    | 5691    | 201,7                  |
| Дохід від реалізації, тис. грн                    | 3993    | 4577    | 4805    | 5994    | 6119    | 153,2                  |
| Собівартість продукції, тис. грн                  | 1640    | 2069    | 2292    | 2851    | 3293    | 200,8                  |
| Фондовіддача, тис. грн                            | 2,54    | 2,81    | 1,21    | 1,33    | 1,23    | 48,4                   |
| Фондомісткість, тис. грн                          | 0,39    | 0,36    | 0,82    | 0,75    | 0,82    | 210,3                  |

Аналіз забезпеченості підприємства основними фондами за досліджуваний період свідчить, що вартість основних фондів збільшилась за рахунок придбання нової техніки на 3427 тис. грн (318,6 %), а нарощення вартості оборотних фондів мало менші темпи – на 2869 тис. грн (201,7 %). Спостерігається зменшення фондовіддачі на 1,31 тис. грн. (48,4 %) та нарощення фондомісткості на 0,43 тис. грн (210,3 %) з одночасним зростанням доходів від реалізації. Така ситуація свідчить про зниження ефективності використання основних фондів.

В організації сільськогосподарського виробництва має значення раціональна спеціалізація, яка встановлює пропорції між галузями. Спеціалізації сприяє концентрації виробництва продукції в регіонах з найбільш сприятливими економічними умовами. Отже, спеціалізація сільськогосподарського господарства визначається як пріоритетний розвиток однієї або кількох галузей виробництва товарної продукції, що визначають виробничий напрямок підприємства. [17].

Аналіз складу і структури товарної продукції в ФГ "Пролісок-17" проведений в табл. 2.5, а структура товарної продукції наочно – на рис. 2.2.

Дані представлені в табл. 2.5 підтверджують спеціалізацію зазначену при реєстрації підприємства. За період з 2018 по 2022 рр. підприємство спеціалізувалося виробництвом соняшнику і зернових культур

Таблиця 2.5

## Склад і структура товарної продукції в ФГ "Пролісок-17"

| Вид продукції   | 2018 р.  |      | 2019 р.  |      | 2020 р.  |      | 2021 р.  |      | 2022 р.  |      | 2022 р.<br>у % до<br>2018 р. |
|-----------------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|------------------------------|
|                 | тис. грн | %    | тис. грн | %    | тис. грн | %    | тис. грн | %    | тис. грн | %    |                              |
| Озима Пшениця   | 951,0    | 23,8 | 881,2    | 19,3 | 925,7    | 19,3 | 929,9    | 15,5 | 750,9    | 12,3 | 79,0                         |
| Кукурудза/зерно | 770,2    | 19,3 | 1108,8   | 24,2 | 676,5    | 14,1 | 1090,1   | 18,2 | 1155,3   | 18,9 | 150,0                        |
| Ярий ячміннь    | 423,1    | 10,6 | 542,0    | 11,8 | 540,3    | 11,2 | 589,0    | 9,8  | 651,0    | 10,6 | 153,9                        |
| Соняшник        | 1848,7   | 46,3 | 2045,0   | 44,7 | 2662,2   | 55,4 | 3385     | 56,5 | 3561,8   | 58,2 | 192,7                        |
| Всього          | 3993,0   | 100  | 4577,0   | 100  | 4805,0   | 100  | 5994,0   | 100  | 6119,0   | 100  | 153,2                        |

. По окремих культурах відбулися зміни їх частки в структурі товарної продукції. Наприклад, знизилася на 21%, виручка від продажів озимої пшениці що пов'язано зі змінами взимку температурного режиму і збільшило ризики вирощування цієї культури. Тому відповідно зросла виручка від продажу ярових культур, в особливості по соняшнику на 92,7 %. Така ситуація відобразилася на структурі товарної продукції: частка в товарній продукції озимої пшениці зменшилася на 11,5 в. п., а доля соняшнику зросла на 11,9 в. п. Частка кукурудзи на зерно і ячменю майже не змінилася. Загальна виручка від реалізації за досліджуваний період зросла на 53,2 %, але це більше свідчить про зміни цін на с/г продукцію.

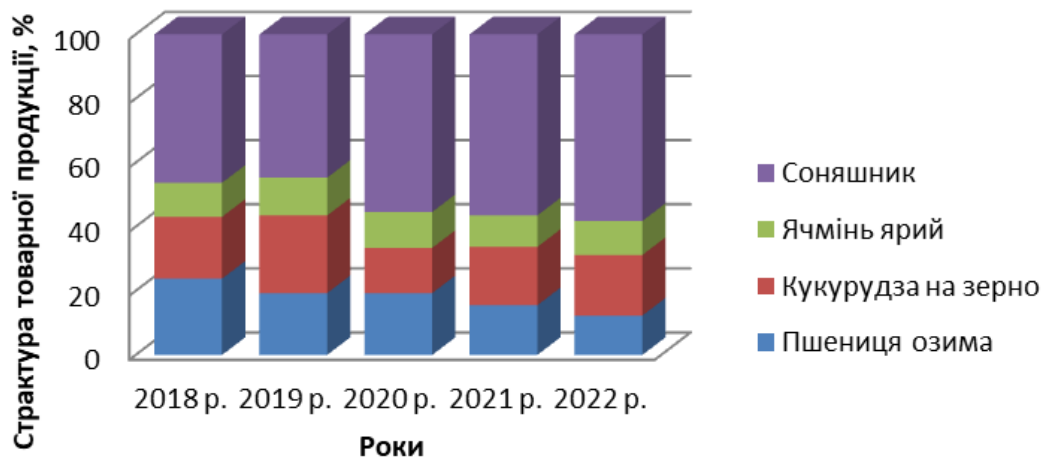


Рис. 2.2 – Структура товарної продукції ФГ"Пролісок-17" за 2018-2022 р

Важливим показником спеціалізації виробництва – коефіцієнт спеціалізації діяльності підприємства визначається питомою вагою окремих культур в загальній структурі вартості реалізованої продукції. Коефіцієнту спеціалізації визначає рівень спеціалізації підприємства по формулі:

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

де  $Y_m$  – частка окремих галузей в реалізованій продукції підприємства, %;

$n$  – порядковий номер кожної галузі по частці кожного виду її продукції в ранжованому ряду [18].

$$Kc = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} = \frac{100}{57,8*1+18,7*3+12,2*5+11,3*7} = 0,394$$

Для ФГ “Пролісок-17” коефіцієнт спеціалізації господарства в 2022 році склав 0,394 і означає рівень спеціалізації виробництва усереднений виробництвом зерна та технічних культур.

Оцінка ефективності виробництва сільськогосподарської продукції здійснюється за рядом показників, які представлені і проаналізовані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Основні показники ефективності діяльності ФГ "Пролісок-17"

| Показник                            | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. у<br>% до 2018<br>р. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|
| Виручка відпродукції, тис. грн      | 3993    | 4577    | 4805    | 5994    | 6119    | 153,2                        |
| Собівартість продукції, тис. грн    | 1640    | 2069    | 2292    | 2851    | 3293    | 200,8                        |
| Чистий прибуток, тис.грн            | 2353    | 2508    | 2513    | 3143    | 2826    | 120,1                        |
| Рівень прибутковості виробництва, % | 143,5   | 121,2   | 109,6   | 110,2   | 85,8    | - 57,7 в. п.                 |

За даними табл. 2.6 спостерігаємо зростання виручки від реалізації продукції зросла на 53,2% (2126 тис. грн), чистого прибутку – на 473 тис. грн.

(20,1 %). Але разом з тим констатуємо різницю в темпах приросту цих двох показників. На таку ситуацію наклало відбиток зростання собівартості проданої продукції в 2 рази (на 1653 тис. грн). Отже природним є зменшення рівня рентабельності на 57,7 в. п., при тому що цей показник є достатньо високим, обумовлено діяльністю тільки в галузі рослинництва та виробництвом аграрних культур, що мають високий попит.

Таким чином, аналіз основних економічних показників діяльності підприємства свідчить, що не дивлячись на складну економічну ситуацію ФГ "Пролісок-17" отримує прибуток (2826 тис грн), який за досліджуваний період збільшився на 20,1 %. Але рівень рентабельності вказує на про зниження ефективності виробництва (-48,9 в.п.) що потребує подальшого дослідження прийняття ряду стратегічних управлінських рішень, які б вплинули на удосконалення операційної діяльності в агробізнесі.

## **2.2. Дослідження основних тенденцій операційної діяльності аграрного підприємства**

Основним етапом діагностики є виявлення особливостей, які служать фундаментом для створення та коригування ключових планових параметричних показників операційної діяльності. Діагностика, що використовується управлінським персоналом для прийняття управлінських рішень, є особливо важливою в умовах постійно змінюючогося зовнішнього середовища.

Діагностика дає можливість виявляти негативні явища та ключові аспекти в діяльності підприємства та розробити стратегію розвитку для уникнення диспропорцій в діяльності. Існує пряма залежність між правильністю оцінки стану підприємства та сукупністю процедур направлених на усунення негативних тенденцій на розвиток підприємства.

Діагностика є процесом дослідження діяльності суб'єкта господарювання з метою виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що

можуть мати негативний вплив в майбутньому, з метою їх мінімізації, а також для розробки стратегії розвитку. Практично, при діагностуванні операційної діяльності, необхідно зосередити увагу на загальному дослідженні організації та операційній діяльності підприємства. Діагностика, як основа розробки стратегії розвитку підприємства, створює умови для підвищення його результативності та ефективності. [19].

Сучасні матриці аналізу діяльності SWOT-аналіз, PEST-аналіз і BCG передбачають подальшу розробку стратегічних напрямів діяльності підприємства. Усі перераховані матриці доповнюють одна одну інформацією про операційну діяльність. Аналіз, здійснений за допомогою вказаних матриць, надає основу для визначення стратегічних принципів розвитку операційної діяльності.

SWOT-аналіз – це узагальна оцінка середовища в якому функціонує підприємство для розуміння та управління. Ця матрична модель аналізу допомагає виявляти основні перешкоди під час дослідження чотирьох ключових компонентів SWOT - це скорочення, що походить від англійських слів: S (Strengths - сильні сторони), W (Weaknesses - слабкі сторони), O (Opportunities - можливості) і T (Threats - загрози).

Для застосування матриці SWOT-аналізу менеджер повинен чітко розуміти основні технологічні та економічні чинники впливу на результативність оцінюваного функціонального аспекту. Доцільно в SWOT-аналізі оцінювати виявлені недоліки, переваги, можливості та загрози враховуючи їх значущості для конкретного підприємства. Така оцінка дозволить в числовому вимірі співставити елементи SWOT матриці та створити основу для прийняття управлінських рішень.

Шість основних факторів зовнішнього середовища: економічні, політичні, соціально-демографічні, науково-технічні, конкурентні, природно-географічні [20].

*Аналіз зовнішнього середовища підприємства* можна розглядати як ієрархічну структуру, де кожен рівень має свої унікальні фактори, які по-



різному впливають на діяльність підприємства. Зазвичай виділяються два рівні зовнішнього середовища:

1. загальне (макросередовище): визначає загальні умови підприємницької діяльності і має непрямий вплив на підприємство
2. оперативне (мікросередовище) – охоплює чинники безпосереднього впливу на підприємство: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи.

*Внутрішній аналіз* – це оцінка чинників, що піддаються управлінню. Для впорядкування процесу оцінювання сильних сторін підприємства виокремлюються функціональні напрями діяльності: маркетинг, виробництво, персонал, фінанси.

Основна ідея SWOT-аналізу полягає у порівнянні сильних і слабких сторін підприємства з потенційно-сприятливими зовнішніми факторами і загрозами з метою виявлення позитивних можливостей і усунення негативних синергій.

У дослідженнях підприємств аграрного сектору розглядається їх взаємодія з зовнішнім середовищем як відкрита система, де різні елементи взаємодіють між собою. Ефективне функціонування підприємств розглядається через пристосування до мінливих зовнішніх умов.

Оцінка сильних і слабких – це виявлення резервів для розвитку і усунення потенційних загроз. Оцінюються ресурси: стан земельної площі, трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансовий стан.

З метою проявлення недоліків, що стоять на заваді діяльності, проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства, його переваг і недоліків в операційній діяльності. В табл. 2.7 представлений результатів оцінки внутрішнього середовища ФГ "Пролісок-17".

Основні сильні сторони ФГ "Пролісок-17" – вдале географічне розташування підприємства (безпосередня близькість до промислових центрів – місто Дніпро та місто Кам'янське), відсутність плинності кадрів та

швидке прийняття управлінських рішень (одна з переваг, які дає одноосібне володіння агробізнесом).

Слабкі сторони підприємства – низька родючість ґрунтів через відсутність сівозмін, сезонна зайнятість робітників та надходження доходів. Загальна оцінка слабких сторін вища за сильні сторони і потребує подальшого удосконалення через опрацювання стратегії розвитку.

Чинники зовнішнього середовища впливають на діяльність підприємства опосередковано і відносяться до некерованих. В табл. 2.8. приведена оцінка факторів зовнішнього середовища фермерського господарства "Пролісок-17".

Таблиця 2.7

## Сильні та слабкі сторони операційної діяльності ФГ "Пролісок-17"

| Сильні сторони                |                                       |           | Слабкі сторони                |   |           |
|-------------------------------|---------------------------------------|-----------|-------------------------------|---|-----------|
| Вид функціональної діяльності | Аспект діяльності                     | Бали      | Вид функціональної діяльності | Аспект діяльності                                     | Бали      |
| Маркетинг                     | 1.Напрацьовані канали збуту продукції | 2         | Маркетинг                     | 1.Відсутність спеціалізованого маркетингу             | 2         |
|                               | 2.хороше географічне розташування     | 3         |                               | 2.Обмежений асортимент продукції                      | 3         |
| Виробництво                   | 1.Оновлення основних фондів           | 1         | Виробництво                   | 1.Морально застаріла техніки                          | 2         |
|                               | 2.Сильний потенціал ґрунтів           | 2         |                               | 2.Низька родючість ґрунтів через відсутність сівозмін | 3         |
| Персонал                      | 1.Висококваліфіковані працівники      | 2         | Персонал                      | 1.Сезонна зайнятість                                  | 3         |
|                               | 2.Низька плинність кадрів             | 2         |                               | 2.Відсутність підвищення кваліфікації                 | 2         |
| Управління                    | 1.Швидке прийняття рішень             | 3         | Управління                    | 1.Спеціалізований менеджмент                          | 1         |
| Фінанси                       | 1.Фінансова стійкість.                | 2         | Фінанси                       | 1.Сезонне надходження доходів                         | 3         |
|                               |                                       |           |                               | 2.Тенденція до зниження доходів                       | 3         |
| <b>Загальна оцінка</b>        |                                       | <b>17</b> | <b>Загальна оцінка</b>        |   | <b>22</b> |

Фактори зовнішнього середовища в діяльності ФГ"Пролісок-17" мають також переважання негативного впливу. Серед факторів, що відкривають

можливості найвищу оцінку має фактор імовірності скористатися досвідом сторонніх підприємств у технологічній діяльності.

Серед загроз, які мають найбільшу вагу, можна виділити такі: нестабільна економічна ситуація, зміни в податковій політиці, зменшення кількості працездатного сільського населення та підвищення цін на ресурси, які використовуються у виробничих процесах. Велике значення мають непередбачувані зміни природно-кліматичних умов, що збільшує ризики виробництва рослинницької продукції. В умовах військового стану, оцінка загроз зовнішнього середовища зростає.

Таблиця 2.8

## Можливості та загрози зовнішнього середовища ФГ "Пролісок-17"

| Можливості  | Бали      | Загрози  | Бали      |
|---|-----------|--|-----------|
| <b>Макросередовище</b>                                      |           |  |           |
| Застосування досвіду підприємств у технологічній діяльності | 3         | Дозвільна регуляторна політика                   | 2         |
| Бізнес-клімат в галузі                                      | 2         | Нестабільна економічна ситуація в Україні        | 3         |
| Спроможність залучення висококваліфікованих кадрів          | 2         | Зміни в законодавстві                            | 2         |
| Покращена виробнича інфраструктура                          | 1         | Погіршення кредитної політики                    | 2         |
|   |           | Податкове навантаження                           | 3         |
|   |           | Область у зоні ризикованого землеробства         | 2         |
| Всього  | <b>8</b>  | Всього   | <b>14</b> |
| <b>Мікросередовище</b>                                      |           |  |           |
| Доступ до новітніх сортів рослин                            | 2         | Зменшення працездатного сільського населення     | 3         |
| Можливість придбання прогресивні засоби захисту рослин      | 2         | Зростання цін на ресурси виробничого призначення | 3         |
| Розташування в зоні з високоякісними чорноземами            | 2         | Нарощення конкуренції                            | 2         |
| Виходи на нові ринки збуту                                  | 1         |  |           |
| Орендна форма використання землі                            | 1         |  |           |
| Всього  | <b>8</b>  | Всього   | <b>8</b>  |
| <b>Загальна оцінка</b>                                      | <b>16</b> | <b>Загальна оцінка</b>                           | <b>22</b> |

Наступний етап SWOT-аналіз діяльності ФГ "Пролісок-17" (дод. Б). Оцінка матриці SWOT-аналізу ФГ "Пролісок-17" представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Зведені оцінки матриці SWOT-аналізу

| Назва поля             | Значення | Питома вага, % |
|------------------------|----------|----------------|
| Слабкість і Загрози    | 44       | 28,8           |
| Сила і Загрози         | 38       | 24,8           |
| Слабкість і Можливості | 38       | 24,8           |
| Сила і Можливості      | 33       | 21,6           |
| Всього                 | 153      | 100            |

Результати здійсненого SWOT-аналізу свідчать, що фактори поля оцінювання “Слабкість і Загрози” (28,8%) мають найбільшу питому вагу, поле “Сила і Можливості” – саму меншу питому вагу (21,6%). Можемо стверджувати що в ФГ "Пролісок" велика імовірність посилення негативних тенденцій розвитку. Операційна діяльність потребує удосконалення через стратегічне управління для зменшення впливу негативних чинників. Першим кроком буде прийняття стратегії розвитку, в якій розроблені міри протидії за аспекти діяльності які представлені в табл. 2.10.

Результати SWOT-аналізу підтвердили потребу в розширенні асортиментного ряду продукції підприємства, мета –нівелювання сезонного використання ресурсів і надходження прибутку.

В наступному розділі кваліфікаційної роботи представлений бізнес-план вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті, що дасть можливість нейтралізувати фактори розглянуті в табл. 2.10.

Можливе вирощування та постачання розсади овочевих культур на кооперативній основі іншим фермерським господарствам. Оголошені новації в операційній діяльності розширять період грошових надходжень від продажів в період коли такі відсутні в рільництві.

В операційній діяльності ФГ "Пролісок-17" орієнтоване на власні ресурси, тому пропонується створення страхового та резервного фондів.

Таблиця 2.10

Управлінські рішення на основі стратегічного управління операційною діяльністю в рослинництві ФГ "Пролісок-17"

| <b>Негативні фактори діяльності.<br/>Слабкі сторони</b> | <b>Управлінські рішення для<br/>зниження впливу</b>   |
|---|---|
| Відсутність спеціалізованого маркетингу                 | Запрошення зовнішніх консультантів  |
| Обмежений асортимент продукції                          | Розширення асортименту продукції. Вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті. |
| Морально застаріла техніки                              | Придбання або оренда техніки  |
| Низька родючість ґрунтів через відсутність сівозмін     | Удосконалення структури посівних площ. Освоєння сівозмін у рільництві                       |
| Сезонна зайнятість                                      | Диверсифікація виробництва  |
| Відсутність підвищення кваліфікації                     | Організація підвищення кваліфікації   |
| Не спеціалізований менеджмент                           | Послуги консалтингових фірм   |
| Сезонне надходження доходів                             | Доходи від диверсифікації, а саме виробництва нових видів продукції                         |
| Тенденція до зниження доходів                           | Додаткові доходи від вирощування розсади овочевих культур.                                  |

Впровадження до реалізації проекту вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті, як диверсифікаційного заходу, дасть можливість вийти на суміжні ринки збуту. В рільництві перегляд структури посівних площ та освоєння сівозмін дасть можливість покращити агротехнічну та екологічну складову виробництва.

Розширити виробництво можливо через поглиблення орендних відносин з залучення земельних паїв та техніки.

Тому, ФГ "Пролісок-17" має потенціал для успішного розвитку, при умові, що враховуються сильні сторони та наявні можливості, а також розробляються стратегії для подолання загроз і вдосконалення слабких

сторін. Ключовим елементом буде впровадження ефективної системи оперативного консалтингу на підприємстві.

Розвиток – це основна вимога сталого розвитку в умовах ринкової економіки. Створити переваги перед конкурентами і удосконалити виробництво продукції за рахунок прийняття стратегічних рішень в управлінні операційною діяльністю – це основне завдання менеджменту в агробізнесі.

### **2.3. Обґрунтування перспективності заходів стратегічного управління в ФГ "Пролісок-17"**

Аналіз (грецькою analysis) – це розбиття, розчленування досліджуваного об'єкту на його складові частини та елементи. Аналіз існує в єдності з поняттям "синтез" (грецькою synthesis), яке включає з'єднання попередньо вичленованих частин досліджуваного об'єкту в цілісний уявлений образ.

Наука та практика використовують різні види аналізу, такі як хімічний, фізичний, математичний, економічний, статистичний та інші. Кожен з них відрізняється об'єктами дослідження, поставленими цілями та методикою проведення досліджень. На відміну від інших, економічний аналіз – це специфічний метод абстрактно-логічного дослідження економічних явищ.

Ринкова економіка в фазі формування потребує розширення аналітичних досліджень як на макрорівні, так і на мікрорівні – на рівні окремих підприємств і їх внутрішніх підрозділів, оскільки ці елементи становлять основу ринкової економіки, незалежно від форми власності. Дослідження в галузі народногосподарського розвитку та узагальнення є необхідними для визначення напрямків подальшого розвитку, формулювання цілей, виявлення тенденцій і змін показників.

Ефективна діяльність підприємства передбачає оптимальне використання виробничих можливостей, реалізацію накопичених резервів і раціональне використання ресурсів. З урахуванням вищезазначеного, велике значення

надається економічному аналізу. Економічний аналіз, шляхом вивчення зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, дозволяє визначити стратегію та тактику підприємства, знайти оптимальний шлях його розвитку і досягти максимальних результатів при мінімальних видатках.

Економічний аналіз є науковою основою для управлінського прийняття рішень у сфері бізнесу. Ефективність підприємницької діяльності залежить від компетентності та творчої активності управлінського персоналу, а також їх глибокого володіння методами системного комплексного аналізу. Ці методи дозволяють розробляти оптимальні стратегії для вирішення проблем в умовах ризику та невизначеності. Економічний аналіз надає рекомендації щодо прийняття правильних управлінських рішень, що сприяють успішному функціонуванню підприємства. [21].

Економічний аналіз через широкий спектр інформації надає змогу вдосконалити процес управлінської діяльності на підприємстві в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

Метою та завданням економічного аналізу є отримання параметрів, які допомагають визначити стан підприємства. Статистична методологія включає набір прийомів, правил і методів дослідження. Специфіка статистичних методів полягає в їх комплексності, що обумовлено різноманітністю форм статистичних закономірностей і складністю процесу статистичного дослідження. Специфіка методів пояснюється суттю виконуваної роботи в процесі дослідження різних соціально-економічних явищ. Статистична теорія надає широкий набір методологічних і методичних інструментів, що дозволяють кількісно вимірювати зв'язки, які досліджуються [22].

Трендовий аналіз, як один з поширених методів статистичного аналізу, дає можливість провести екстраполяцію даних в майбутні періоди. Екстраполяція – це змога врахувати усталені тенденції в подальших економічних розрахунках впроваджуючи нові технології (рис. 2.3.)

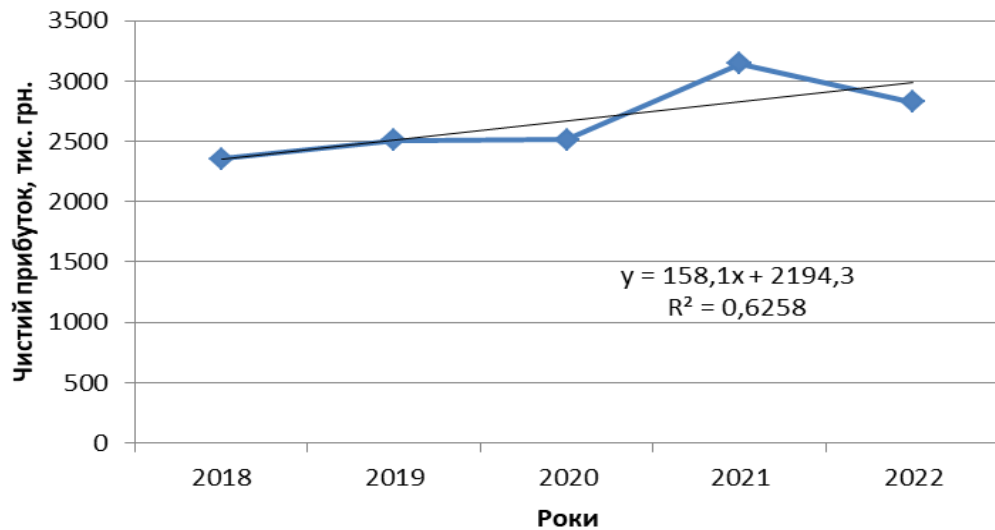


Рис. 2.3 –Тенденція зміни чистого прибутку ФГ "Пролісок-17"

Зглажування зроблене за лінійним трендом. Коефіцієнт апроксимації  $R^2 = 0,6258$  говорить про достатню точність рівняння тренду і достовірність визначеної тенденції. Рівняння лінійного тренду  $Y = 158,1x + 2194,3$  свідчить, що прибуток збільшуватиметься на 158,1 тис. грн.

На основі отриманого лінійного тренду складемо прогноз показника на наступні періоди:

$$Y_{2023} = 2194,3 + 158,1 \times 6 = 3142,9 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 2194,3 + 158,1 \times 7 = 3301,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 2194,3 + 158,1 \times 8 = 3479,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 2194,3 + 158,1 \times 9 = 3617,2 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо тенденцію зміни числового ряду динаміки по виручці від продажу продукції і собівартості збутої продукції за період 2018-2022 рр. використовуючи також трендовий аналіз. Результати аналізу представлені на рис. 2.4 та 2.5.



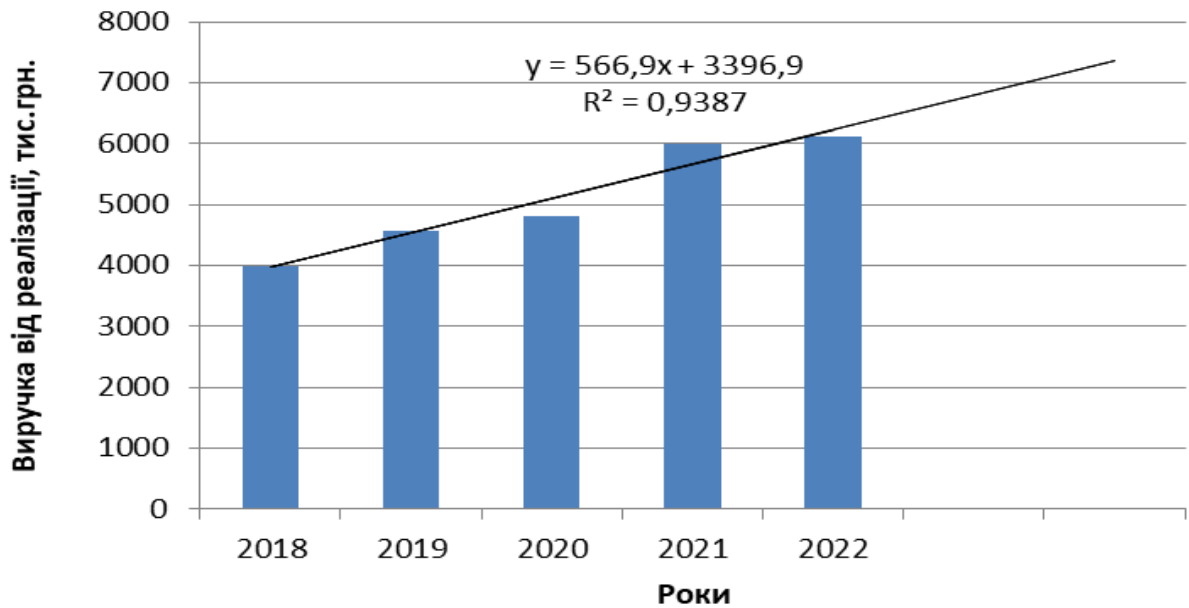


Рис. 2.4 –Аналіз динаміки надходжень від продажу продукції

Проведений аналіз дав можливість зробити використати лінійне рівняння  $y = 566,9x + 3396,9$  для прогнозу надходжень від реалізації на наступні періоди. Розрахунки на основі лінійного тренду:

$$Y_{2020} = 3396,9 + 566,9 \times 6 = 6798,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 3396,9 + 566,9 \times 7 = 7365,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 3396,9 + 566,9 \times 8 = 7932,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 3396,9 + 566,9 \times 9 = 8499,0 \text{ тис. грн.}$$

Згідно розрахунком прогнозних даних можна зробити висновок, що виручка від реалізації у ФГ "Пролісок-17" буде зростати.

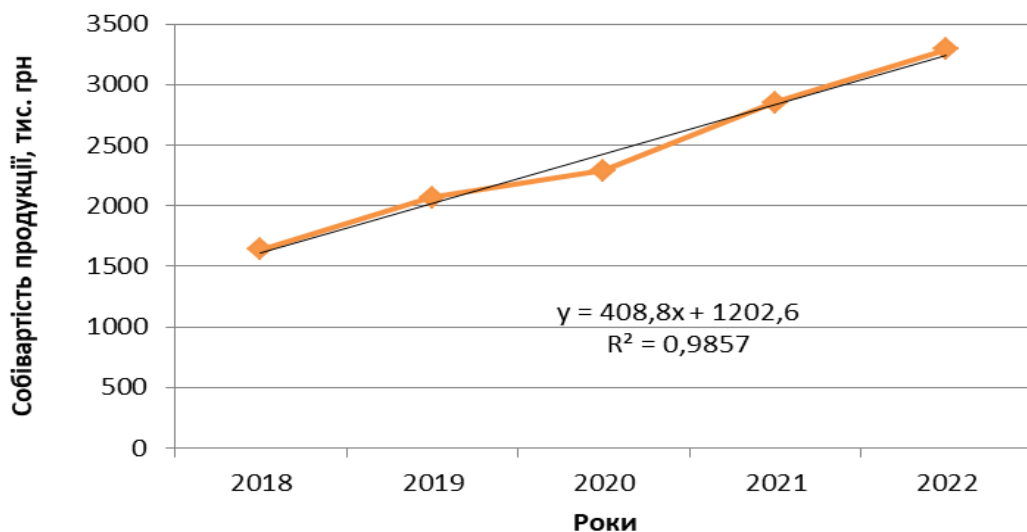


Рис. 2.5 – Динаміка собівартості продукції що реалізована

В результаті проведеного аналізу отримано лінійні рівняння трендового аналізу собівартості продукції -  $y = 408,8x + 1202,6$

Розрахунок прогнозних показників собівартості продукції що продана:

$$Y_{2020} = 1202,6 + 408,8 \times 6 = 3655,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 1202,6 + 408,8 \times 7 = 4064,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 1202,6 + 408,8 \times 8 = 4473,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 1202,6 + 408,8 \times 9 = 4881,8 \text{ тис. грн.}$$

За прогнозними розрахунками бачимо, що зберігається тенденція до збільшення собівартості реалізованої продукції ФГ "Пролісок-17".

Проведений статистичний аналіз дав можливість зробити висновок, що у підприємства є можливість для розширення та модернізації виробництва. Не дивлячись на тяжкий економічний стан та зростання вартості ресурсів виробництва, підприємство за 2018-2022 рр. залишається прибутковим.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ

#### 3.1. Стратегічне управління як фактор розвитку нових бізнес-ідей

Стратегічне управління на всіх рівнях ґрунтується на стратегічних рішеннях, які є управлінськими рішеннями, що визначають найцінніші ринки, товари та канали для організації в майбутньому. [23]. Отже стратегічне управління стає фактором для активізації чинників стимулювання розвитку і реалізація новітніх бізнес-пропозицій у виробничий процес (рис. 3.1.)

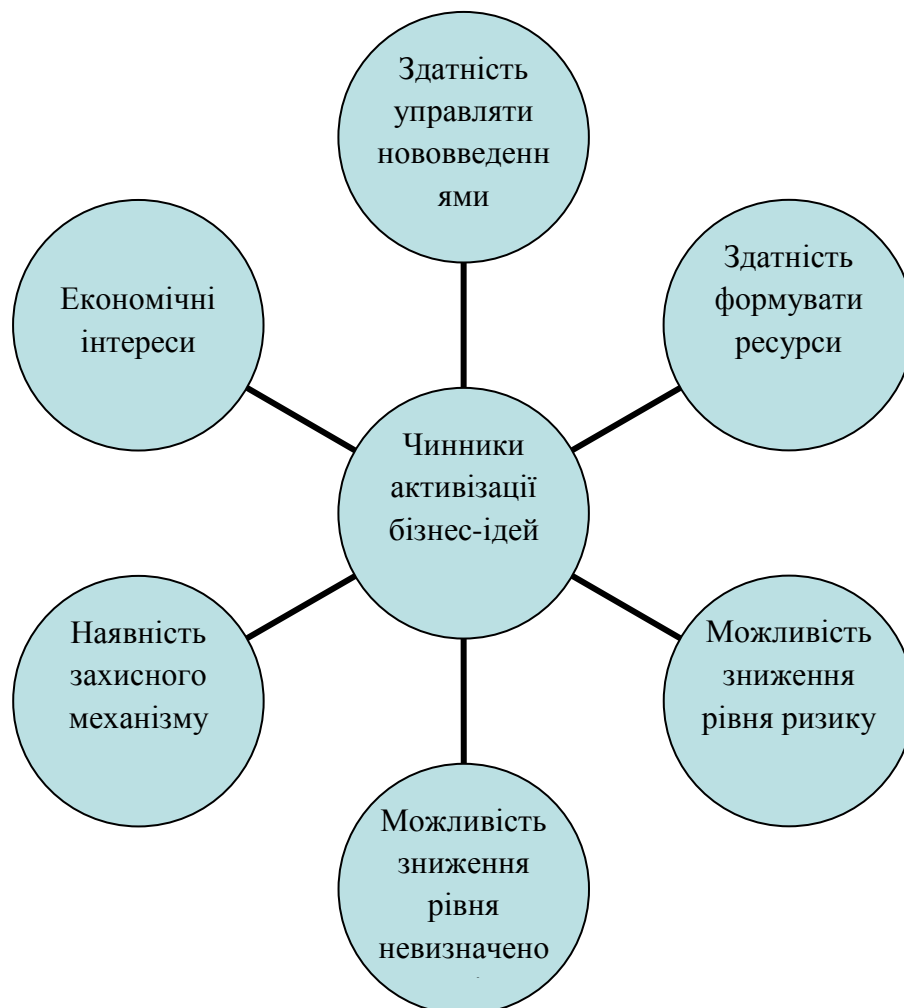


Рис. 3.1. Чинники активізації створення нових напрямків діяльності.

Нові бізнес-ідеї вимагають взаємодії з різними складовими зовнішнього середовища, такими як споживачі, постачальники, органи влади та правові органи. Оцінка цих складових вимагає володіння навичками стратегічного планування, яке визначає успіх реалізації бізнес-ідеї. Тому стратегічне управління відіграє важливу роль у процесі пошуку бізнес-ідей.

Початкові етапи розробки, створення та реалізації нових бізнес-ідей супроводжуються складнощами, пов'язаними зі специфічними вимогами до менеджменту. Це включає вміння оцінити вигідність і перспективність бізнесу, готовність приймати певний ризик, швидко реагувати на потреби ринку, знаходити інвесторів і додаткові джерела фінансування, а також прагнення до досягнення високих результатів та лідерства [24].

Сучасні об'єктивні передумови пошуку нових бізнес-ідей (рис. 3.2).

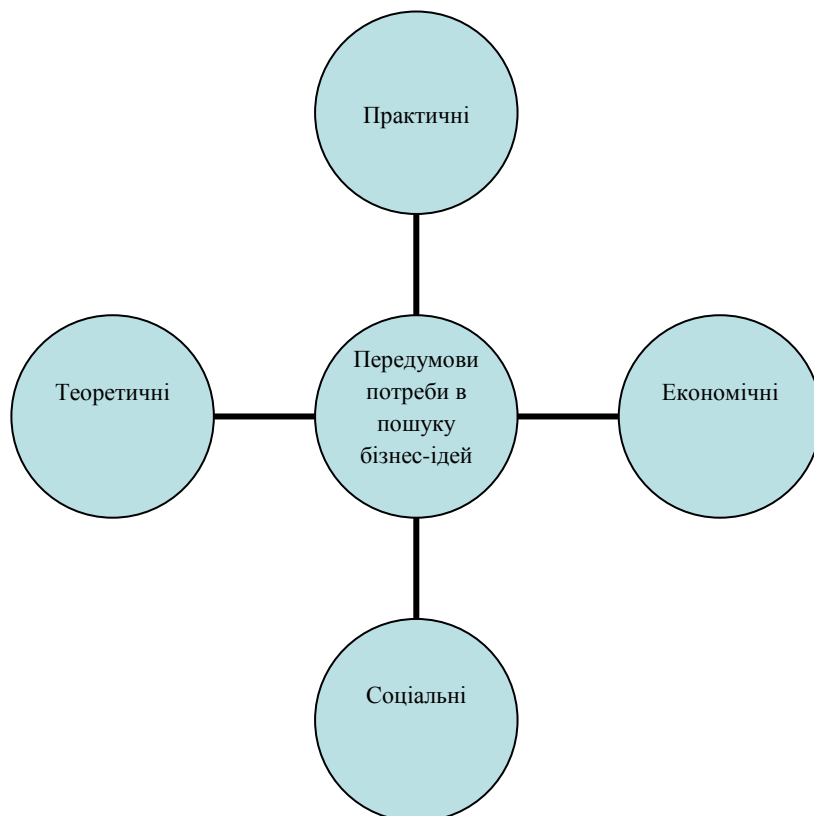


Рис. 3.2. Об'єктивні передумови потреби в пошуку нових бізнес-ідей

Розкриємо сутність вказаних на рис. 3.2 передумов потреби в пошуку нових бізнес-ідей.

- Соціальні – це потреба суспільства в нових продуктах.
- Економічні – розвиток бізнесу це фактор нарощування економіки.
- Теоретичні – потреба в розробці теорії менеджменту.
- Практичні – наявність диверсифікація виробництва впровадженням бізнес-ідей.

Стратегічне управління спрямовує зусилля на вибір бізнес-ідеї, оскільки це критичний етап у створенні нових бізнес-процесів на підприємстві. Томас Едісон, відомий винахідник, говорив, що чудові ідеї краще переймати, ніж придумувати. У багатьох випадках ідею, яку ви пропонуєте, вже розглядали інші люди [25]. Тому важливість етапу пошуку бізнес-ідеї для розширення кількості бізнес-процесів в операційній діяльності підприємства та збору інформації про існуючі ідеї надзвичайно велика і не може бути недооцінена.

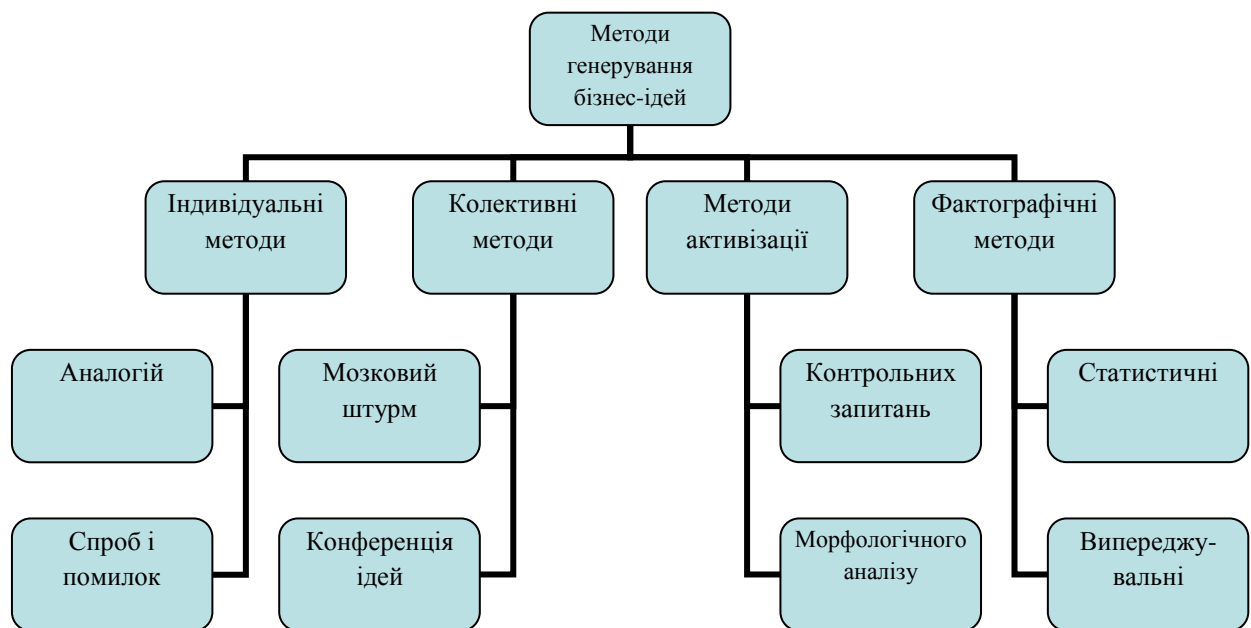


Рис. 3.3 – Класифікація різноманіття методів пошуку бізнес-ідей [26]

Стратегічне управління націлене на спонукання спеціалістів підприємства до генерації бізнес-ідей шляхом спостереження за щоденними бізнес-процесами та пропонування шляхів їх вдосконалення. Генерація ідей означає систематичний пошук можливостей для розвитку виробництва та

впровадження нових бізнес-ідей. Цей процес включає пошук нових ідей і методів їх розробки.

"Мозковий штурм" - це метод групового обговорення, спрямований на генерацію альтернативних та нетрадиційних варіантів рішень для вирішення проблем, а також формування нових, оригінальних ідей.

Метод аналогій застосовується зазвичай при аналізі ризиків нового проекту. Він розглядає проект як живий організм, який пройшов певні стадії розвитку. Життєвий цикл проекту включає етапи розробки, введення на ринок, зростання, зрілості та занепаду. Вивчаючи життєвий цикл проекту, можна отримати інформацію про кожен етап та виявити причини небажаних наслідків. Однак на практиці збір необхідної інформації може бути важким завданням [27].

Загальновідомі витoki бізнес-пропозицій в агробізнесі (рис.3.4):

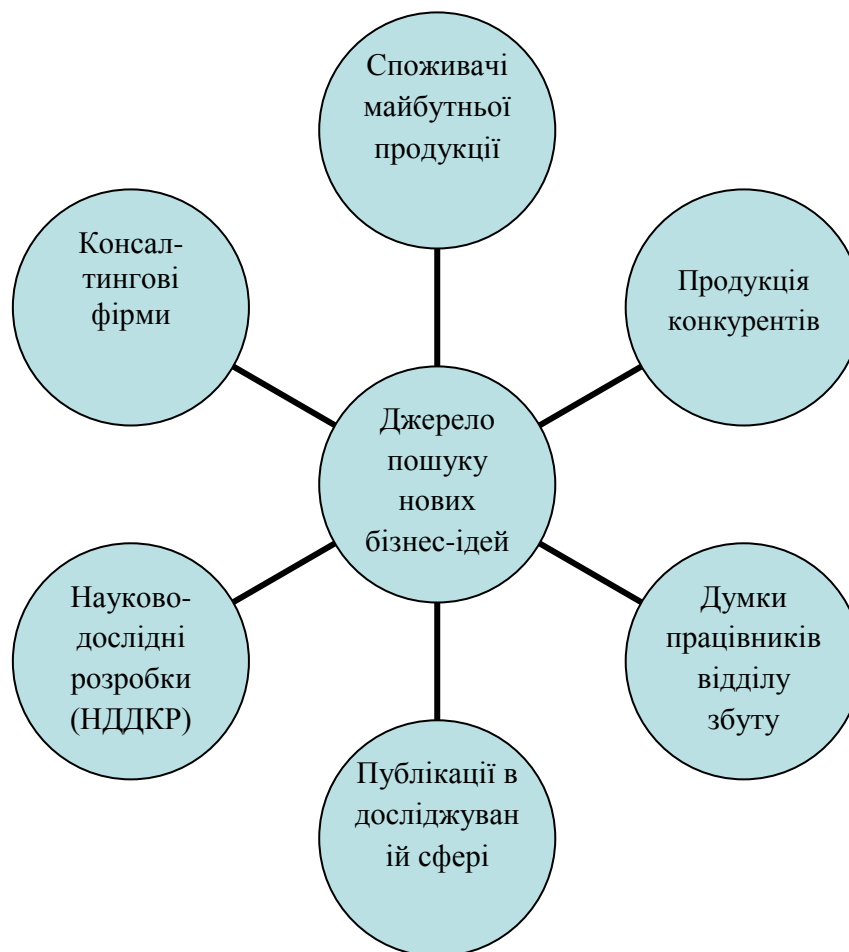


Рис. 3.4 –Засоби пошуку бізнес-пропозицій в агробізнесі [28]

На початку процесу бізнес-планування, необхідно провести аналіз стійкості та потенціалу бізнес-ідеї. Для оцінки цих аспектів існують різні методики. Один із сучасних підходів до оцінки майбутньої діяльності - це застосування моделі RAMP, розробленої американським вченим Раяном П. Алісом. Метод оцінки бізнес-ідеї, що використовується, має назву RAMP, яка складається з абрєвіатури слів Return (віддача), Advantages (переваги), Market (ринок) і Potential (потенціал).

Під час обробки бізнес-ідеї вона аналізується з різних позицій.

- **Дохід.** Першим і найважливішим питанням, яке необхідно вирішити, є те, чи принесе новий вид діяльності прибуток, але не просто будь-який прибуток, а значний прибуток. Хоча поняття "значний" є відносним і залежить від масштабу підприємства загалом, важливо визначити, який прибуток є значним для підприємства. Тому впровадження нової бізнес-ідеї має принести чистий прибуток. На цьому етапі також визначаються необхідні інвестиції і очікуваний віддача.

- **Переваги.** Цей етап передбачає визначення переваг над конкурентами. Оцінюється унікальність бізнес-ідеї і визначається, що саме робить її особливою.

- **Ринок.** Визначається цільовий ринок. Аналізується реальна потреба у майбутній продукції або послугах. Важливо встановити параметри ринку на етапі планування. [29].

**Визначення потенціалу впроваджуваного бізнес-процесу** - оцінювання перспектив майбутньої діяльності співставленням всіх визначених параметрів: доходів, ринкові тенденції, нарощення напрямків діяльності господарства і т.д. Тобто розробляємо майбутню стратегію діяльності.

Оцінка ідеї вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті для ФГ "Пролісок-17" дає хороші шанси на успіх і потребує розробки бізнес-плану майбутньої діяльності.

Основна ціль стратегічного управління в процесі поліпшення операційної діяльності полягає в стимулюванні змін у діяльності шляхом активізації внутрішніх намірів.

У сучасну епоху швидких змін важливе особливе сприйняття майбутнього вже сьогодні. Це сприйняття є силою, здатною об'єднати людей в сильну команду. Його наявність надає сенс роботі, навіть у періоди фінансових труднощів. Існує безліч методів формування сприйняття майбутнього для підприємства.

### **3.2. Обґрунтування, розробка та оцінка бізнес-плану в овочівництві захищеного ґрунту**

Результати досліджень, проведені в попередньому розділі кваліфікаційної роботи доводять, що ФГ "Пролісок-17" при невеликій площі земельних угідь, має виробничу діяльність тільки в одній галузі – в рослинництві. Така ситуація провокує виникнення сезонних зрушень у використанні робочої сили і в надходженні доходів. Пропонуємо розширити операційну діяльність в рослинництві впровадженням бізнес-ідеї вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті.

Впровадження запропонованого бізнес-плану дасть можливість збільшити асортимент продукції та ринки рослинницької продукції, збільшити прибутки господарства, нівелювати розмір і періоди надходження грошей та підвищити конкурентоздатність підприємства.

Переваги запропоновані ідеї:

- Збільшення доходів від реалізації продукції.
- Зменшення сезонності в рослинництві.
- Розширення операційної діяльності..
- Створення нових вакансій в селі Миколаївка Дніпровського р-ну

Дніпропетровської обл.



Овочі є безмежним джерелом вітамінів, які є невід'ємною складовою життя та збереження здоров'я людини. Україна має чудові природні умови для розвитку вітчизняного овочівництва. В країні поширені близько 80 видів овочевих рослин, які широко використовуються в харчуванні..

І от зараз в Україні постало питання забезпечення овочами. До повномасштабної війни цю функцію виконували південні регіони. Через часткову окупацію Херсонщини та Запоріжської області українці вже відчули брак ранньої овочевої продукції і побачили високі ціни на редиску, молоду картоплю та капусту. Тому зараз спостерігається змушення овочівництва в регіони де є безпечним ведення агробізнесу.

Традиційно овочівництво поділяється на два види:

- Овочівництво відкритого ґрунту;
- Овочівництво захищеного ґрунту.

Овочівництво відкритого ґрунту може здійснювати вирощування овочів двома способами: розсадним на насінневим.

Метод розсади - це стратегія вирощування рослин, при якій спочатку вони знаходяться в спеціально обладнаному місці, такому як теплиця, парник, розсадник або відкритий ґрунт, де вони збираються рости і розвиватися до моменту пересадки в поле або закриту ґрунтову споруду для подальшого вирощування та отримання урожаю. Починати процес треба висадженням насіння для отримання розсади ранніх овочів в парниках, теплицях та для подальшого вирощування у відкритому ґрунті. [30].

Вирощування овочевої розсади має більшу вигоду порівняно з вирощуванням зрілих овочів. Дрібні селянські господарства, які в протилежному випадку були б потенційними покупцями, становлять конкуренцію для підприємців. Успіх бізнесу значно залежить від ефективної збутової стратегії, але за наявності надійних каналів продажу ця галузь може бути дуже прибутковою.

Проте підприємці повинні бути готовими до факту, що у зусиллях розвивати свій бізнес вони будуть конкурувати з потенційними споживачами - дрібними селянськими господарствами.

Україна має недостатню кількість підприємств, які спеціалізуються на якісному вирощуванні овочевої розсади. Проблема не полягає в тому, що у нас немає вмілих фахівців, а скоріше в обмеженій кількості підприємств, які професійно займаються цією галуззю.

У порівнянні з іншими країнами, в Україні мало підприємств, що спеціалізуються виключно на вирощуванні розсади, без зайнятості у виробництві овочів. За кордоном ситуація протилежна - деякі компанії займаються вирощуванням розсади, інші - вирощуванням овочів, а треті - насінництвом. Такий поділ діяльності дозволяє підприємствам фокусуватися на конкретному напрямку і розвивати високий рівень технічного оснащення. На жаль, в Україні ми ще не досягли такого рівня розвитку, і це становить проблему [31].

На ринку розсади в Україні є недостатнє заповнення. Основна проблема у тому, що більш як 50% овочів в країні вирощуються самим населенням, а це призводить до низького попиту, що не стимулює ринок.

Таблиця 3.1

#### Особливості агробізнесу вирощування розсади овочів

| Переваги   | Недоліки  |
|--|---|
| Простота бізнес-процесів: наявність земельної ділянки; опалювальна і освітлювана теплиця | Нерівномірний попит на продукцію                  |
| Високий рівень рентабельності  | Відсутність державної підтримки                   |
| Окупність інвестицій протягом 6-8 місяців  | Необхідність знань з вирощування розсади          |
| Низький поріг входу в галузь   | Залежність витрат від кліматичних і погодних умов |
| Невеликі початкові інвестиції  | -   |

Таким чином, ідея вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті є актуальною.

Найефективнішим підходом до організації цього виду підприємництва є комплексний підхід. Оптимальним варіантом є можливість поєднати всі етапи, починаючи від вирощування розсади і закінчуючи її реалізацією. Зокрема, при великому масштабі виробництва важливо забезпечити високий рівень механізації, щоб не лише зменшити витрати часу на ручну працю, а й забезпечити високу якість обробки рослин.

Пропонуємо ФГ “Пролісок-17” вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті тому що має вигідне розташування для здійснення такої діяльності та збуту продукції та необхідні внутрішні ресурси.

Розсаду можливо реалізувати за договорами фермерам і через мережу спеціалізованих маркетів де є відповідні відділи.

На початку впровадження пропонуємо вирощувати два види овочевих рослин: помідори і перець солодкий. Можливе розширення асортименти в майбутніх періодах діяльності в цьому виді агробізнесу.

Для здійснення проєкту є потреба в інвестиціях на суму 85000 грн. Інвестування за власні та кредитні кошти.

Прогнозовані надходження від продаж наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Прогноз надходжень за проєктом

| № п/п | Показники                           | 2023        | 2024   | 2025   |       |
|-------|-------------------------------------|-------------|--------|--------|-------|
| 1     | Ціна реалізації, грн./шт            | Помідори    | 4      | 4      | 5     |
|       |                                     | Перець сол. | 5      | 5      | 6     |
| 2     | Кількість реалізованої розсади, шт  | Помідори    | 10000  | 15000  | 15000 |
|       |                                     | Перець сол. | 12000  | 16000  | 16000 |
| 3     | Обсяг реалізації, тис. грн.         | Помідори    | 40000  | 60000  | 75000 |
|       |                                     | Перець сол. | 60000  | 80000  | 96000 |
| 4     | Виручка від реалізації всього, грн. | 100000      | 140000 | 171000 |       |

Вже з першого року реалізації бізнес-плану підприємство отримає дохід. При

нарощенні обсягів виробництва - збільшуватимуться прибутки і повернуться кошти вкладені в бізнес-пропозицію.

Бізнес-план охоплює три роки діяльності з можливим розширенням агробізнесу. У відповідності до проведених розрахунків, інвестиції повернуться в перший рік роботи. Очікуваний чистий прибуток за три роки – 161313 грн., рентабельність інвестицій 189,8%.

Послідовність виконання робіт по впровадженню запланованого проекту представлена в календарному плані (табл. 3.3). Головне завдання календарного планування – це створити розклад виконання робіт за бізнес-планом, основна умова дотримання послідовності у виконання робіт.

Таблиця 3.3

## Календарних план робіт з вирощування розсади

| Вид робіт згідно з технологічним процесом             | Місяці |    |    |    |    |    |
|---|--------|----|----|----|----|----|
|   | 1      | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| Придбання обладнання матеріалів та сировини.          | 4      |    |    |    |    |    |
| Підготовка ґрунту, посадкових ємностей та матеріалу   |        | 1  |    |    |    |    |
| Догляд посадками                                      |        | 15 |    |    |    |    |
| Пікірування сходів                                    |        |    | 3  |    |    |    |
| Догляд за посадками: полив, удобрення і захист рослин |        |    | 28 | 28 | 14 |    |
| Розрахунок цін  |        |    |    | 2  |    |    |
| Замовлення рекламного банера                          |        |    |    |    | 3  |    |
| Визначення ринків збуту                               |        |    |    |    | 1  |    |
| Реклама продукції                                     |        |    |    | 5  | 31 |    |
| Реалізація розсади                                    |        |    |    |    | 25 | 15 |

Вирощування розсади у закритому ґрунті потребує наявності парників та теплиць. Планується придбати дві Арочні теплиці зі стільникового поликарбонату, розміром 4x10 м «Стандарт». Перевага теплиці – це

зниження витрат на опалення і додаткове освітлення. Теплиця може бути в експлуатації до 15 років. Вимагає піжведення комунікацій.

Складний і фінансово витратний обігрів теплиці. Планується використати прогресивне інфрачервоне опалення, що забезпечить оптимальні умови для хорошого росту рослин без захворювань.

Капітальні витрати. Загальні витрати на придбання теплиці та опалювальної системи складуть 59400 грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Видатки ти на устаткування по агробізнесу

| Найменування устаткування                             | Кількість, шт | Ціна за одиницю, грн | Загальна вартість, грн |
|---|---------------|----------------------|------------------------|
| Арочна теплиця Polikarbonat під полікарбонат 4x10 м   | 2             | 22,200               | 44400                  |
| Автоматичне опалення теплиці Білюкс -2 плюс (2,4 КВт) | 2             | 7500                 | 15000                  |
| Всього  | х             | х                    | <b>59400</b>           |

Операційні витрати. Витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом і залежать від обсягів виробництва, називаються змінними оперативними витратами. У нашому проекті з вирощування розсади, змінні витрати детально описані у текстовому матеріалі та представлені в таблицях 3.5 і 3.6.

Таблиця 3.5

## Витрати на електроенергію і водопостачання

| Показники               | Норма витрат на 1 м <sup>2</sup> , місяць | Площа теплиці, м <sup>2</sup> | Витрати на місяць | Вартість одиниці, грн. | Вартість в місяць, грн. | Вартість на період використання, грн. |
|-------------------------|---|-------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Електроенергія кВт/год, | 3,6                                       | 80                            | 288               | 1,70                   | 489,60                  | 979,00                                |
| Вода, м <sup>3</sup>    | 0,5                                       | 80                            | 40                | 25,90                  | 1036,00                 | 3108,00                               |
| Разом                   | х   | х                             | х                 | х                      | 263,68                  | <b>4087,00</b>                        |

Таким чином, витрати на електроенергію та тепло становлять 4087 грн. Для ефективної роботи в теплицях планується найняти одного працівника з частковою зайнятістю та агронома з частковою зайнятістю. Детальні витрати на заробітну плату працівника наведені у таблиці 3.6. Роботодавці зобов'язані нараховувати єдиний соціальний внесок на всі види заробітної плати. У 2023 році ставка єдиного соціального внеску залишається незмінною й становить 22% від нарахованого доходу.

Таблиця 3.6

## Витрати на оплату праці працівників, грн

| Категорії працівників | Осіб     | За місяць                         |                    | Фонд оплати праці на період діяльності |
|-----------------------|----------|-----------------------------------|--------------------|--|
|                       |          | заробітна плата одного працівника | оплата праці з ЄСВ |  |
| Працівник теплиці     | 0,5      | 3500                              | 4270               | 12810                                  |
| Агроном               | 0,1      | 1000                              | 1220               | 3660                                   |
| <b>Всього</b>         | <b>x</b> | <b>4500</b>                       | <b>5490</b>        | <b>16470</b>                           |

Розрахуємо витрати на росхідні матеріали для вирощування розсади.

Торф – 200 літрів x 1,4 грн. = 2800 грн.

Добрива та засоби захисту рослин – 2500 грн.

Насіння:

- Помідори  $40 \text{ м}^2 \times 3 \text{ г} = 120 \text{ г} \times 2,5 \text{ грн/г} = 300 \text{ грн.}$
- Перець солодкий  $40 \text{ м}^2 \times 4 \text{ г} = 160 \text{ г} \times 3,0 \text{ грн./г} = 480 \text{ грн.}$

**Всього видатки напридуюнч насіння – 780 грн.**

У додаток до змінних операційних витрат, в проекті також передбачаються постійні витрати, які не залежать від обсягу виробництва і відносяться до загально-господарських витрат.

Транспортні видатки – 3000 грн.

Реалізаційні витрати – 100 грн.

Щитова реклама – 600 грн.

**Разом постійні операційні витрати – 3700 грн.**

План прибутків та збитків представлений в табл.3.7. Для розрахунків слід зазначити, що строк реалізації проекту – 3 роки, інвестиції на початок проекту 85000 грн. Фінансування проекту за власний рахунок ФГ"Пролісок-17".

Таблиця 3.7

## План прибутків та збитків, тис. грн.

| №   | Показник                             | Роки          |               |               | Всього за три роки |
|-----|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
|     |                                      | 2023          | 2024          | 2025          |                    |
| 1   | <b>Загальний обсяг продажів</b>      | <b>100000</b> | <b>140000</b> | <b>171000</b> | <b>411000</b>      |
| 2   | <b>Загальні витрати</b>              | <b>85037</b>  | <b>76640</b>  | <b>52600</b>  | <b>214277</b>      |
| 2.1 | Витрати на обладнання                | 59400         | 29700         | -             | 89100              |
| 2.2 | Витрати на матеріали та послуги      | 4867          | 7300          | 8000          | 20167              |
| 2.3 | Витрати на оплату праці              | 13500         | 27000         | 30000         | 70500              |
| 2.4 | Нарахування на з/п                   | 2970          | 5940          | 6600          | 15510              |
| 2.5 | Витрати на рекламу                   | 600           | 1000          | 1500          | 3100               |
| 2.6 | Витрати на організацію та управління | 3700          | 5700          | 6500          | 15900              |
| 3   | <b>Прибуток</b>                      | <b>14963</b>  | <b>63360</b>  | <b>118400</b> | <b>196723</b>      |
| 4   | <b>Податок на прибуток (18%)</b>     | 2693          | 11405         | 21312         | 35410              |
| 5   | <b>Чистий прибуток</b>               | <b>12270</b>  | <b>51955</b>  | <b>97088</b>  | <b>161313</b>      |

За отриманими показниками можемо стверджувати, що проект – є доцільним, оскільки прибутковість запропонованої бізнес-ідеї очевидна і буде забезпечена вже з першого року впровадження. Загальний прибуток по даному виду діяльності за період 2023-2025 роки складе 161313 грн.

### 3.3. Удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень

Проект можемо запускати в реалізацію, тому що прибуток за три роки очікується позитивний результат, який склав 161313 грн. Переваги за бізнес-пропозиціями представлені в таблиці 3.2.

Останнім етапом розробки бізнес-плану є розрахунок показників ефективності, таких як рентабельність інвестицій (PI) і строк окупності проекту. Для визначення ефективності проекту необхідно узагальнити інформацію з попередніх розрахунків. Вхідні дані для проведення розрахунків були взяті з таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

| Параметр                     | Значення      |
|------------------------------|---------------|
| Початок проекту              | 01.01.2023 р. |
| Тривалість проекту           | 3 роки        |
| Основна розрахункова одиниця | Гривня        |
| Власні інвестиційні кошти    | 85000 грн     |

Таким чином розрахуємо чисті грошові потоки

- рентабельність інвестицій (формула 3.3):

$$P_i = (Pr \div I) \times 100\%. \quad (3.3)$$

$$PI = (161313/85000) \times 100 = 189,8 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати (формула 3.4):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t}. \quad (3.4)$$

$$B/C = 161313/85000=1,90$$

- строк окупності проекту (формула 3.5):



$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

$$PB = 2 + (85000 - 161313) / 161313 = 1,53 \text{ роки}$$

Проект вважається доцільним, якщо:

- значення чистого прибутку перевищує загальну суму інвестицій;
- період окупності проекту менше періоду експлуатації;
- коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю (при незмінності попередніх умов).

Таблиця 3.9

Індикатори економічної ефективності бізнес-плану

| Показники                       | Значення |
|---------------------------------|----------|
| Інвестиції в проект             | 85000    |
| Чистий прибуток                 | 161313   |
| Рентабельність інвестицій, %    | 189,8    |
| Коефіцієнт вигоди витрати       | 1,90     |
| Термін окупності проекту, років | 1,53     |

Висновок: проект є доцільним з таких причин:

- Чистий прибуток перевищує витрати на його реалізацію на суму 76313 гривень, що свідчить про доцільність прийняття проекту.
- Рентабельність інвестицій показує, що проект є прибутковим, оскільки за кожну витрачену гривню інвестор отримує 1,89 гривні прибутку.
- Коефіцієнт вигоди витрат становить 1,89, що означає, що за кожну витрачену гривню отримується 1 гривня 89 копійок доходу, що також свідчить про вигідність проекту з цієї точки зору.
- Строк окупності проекту складає 1,53 року, що означає, що початкові інвестиції будуть повернуті протягом періоду реалізації проекту.

З метою надання потенційним партнерам необхідної інформації для прийняття рішень про участь у проекті і забезпечення заходів для мінімізації можливих фінансових втрат, необхідно ідентифікувати та проаналізувати потенційні ризики. Ризик в цьому контексті означає ситуацію, пов'язану з вирішенням невизначеності у ситуації, де необхідно зробити важливий вибір, існує можливість кількісно та якісно оцінити імовірність досягнення певного результату, а також можливість невдачі і відхилення від поставленої цілі [32].

Основні ризики, що становлять загрозу для реалізації представленого бізнес-плану, включають ризики, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Для мінімізації цих ризиків важливо враховувати, що продукція в цій галузі має стабільний попит, а ціни на неї зростають. У разі втрати частки ринку, підприємству необхідно активно шукати нові ринки збуту. Це може бути досягнуто шляхом постійного підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції [33, 34, 35].

Заходи направлені на управління ризиками представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

#### Потенційні ризики та заходи їх мінімізації

| Вид ризику                         | Фактори невизначеності, які формують ризик     | Можливі наслідки                | Інструменти управління ризиком                                       |
|------------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Технологічні                       | Проблеми з придбанням обладнання та матеріалів | Загроза реалізації бізнес-плану | Керуючий контроль за закупівлями та поставками. Вибір постачальників |
| Форс-мажорні обставини             | Пожежі, стихійні лиха, крадіжки майна.         | Великі збитки від втрати майна. | Укладання майнових договорів про страхування                         |
| Недотримання термінів впровадження | Неузгодженість етапів реалізації бізнес-плану  | Подовження терміну окупності    | Співпраця з підрядниками   |
| Маркетингові                       | Зміна цін та обсягів реалізації                | Зниження очікуваного прибутку.  | Укладання договорів з потенційними споживачами                       |
| Політичні                          | Зміни інвестиційного законодавства.            | Труднощі з конвертацією валюти  | Подальший розвиток сприятливих ринкових процесів                     |

Зауваження Старостіної А.О. стосовно ризиків вказують на можливість перевищення запланованих витрат, можливу несправність техніки та вплив негативних кліматичних умов або хвороб на господарство, що може призвести до зниження урожайності або втрати врожаю. Для зменшення або уникнення виробничих ризиків необхідно вживати наступні заходи:

- Своєчасно виявляти хвороби рослин.
- Дотримуватися графіка планових обробок.
- Здійснювати профілактичні заходи для збереження техніки.

Створення резервного фонду дозволить уникнути фінансового ризику. Страхування рослин – самий доступний та популярний спосіб зниження ризику. Попередні розрахунки свідчать що підприємству, не дивлячись на можливі ризики, доцільно впроваджувати даний бізнес-план з вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті ФГ "Пролісок-17".

Використавши інструменти стратегічного управління операційною діяльністю в агробізнесі, проведений SWOT-аналіз діяльності і запропоноване впровадження нового виду діяльності в рослинництві. Проведені розрахунки з обґрунтування бізнес-пропозиції вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті довели її доцільність.

Розранки представлені в табл. 3.11 підтверджують доцільність проекту.

Таблиця 3.11

Прогнозований прибуток ФГ "Пролісок-17" на 2023-2025 роки

| № п/п | Показники  | 2023 р.     | 2024 р.     | 2025 р.     | 2025 р. у % до 2023 р. |
|-------|--|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| 1     | Очікуваний чистий прибуток за лінійним трендам, тис. грн                 | 3142,9      | 3301,0      | 3479,1      | 110,7                  |
| 2     | Очікуваний чистий прибуток за бізнес-планом, тис. грн                    | <b>12,3</b> | <b>52,0</b> | <b>97,1</b> | <b>789,4</b>           |
| 3     | Сумарний очікуваний чистий прибуток після впровадження проекту, тис. грн | 3155,2      | 3353,0      | 3576,2      | 113,3                  |
| 4     | Співвідношення очікуваного чистого прибутку після та до впровадження, %  | 100,4       | 101,6       | 102,8       | + 2,6 в.п.             |

Аналізуючи дані представлені в табл. 3.11, можемо зробити висновок,

що реалізація бізнес-плану вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті дасть можливість збільшити чистий прибуток на 2,6 в.п. або сумарно за три роки на 161313 грн. Тому запропонований бізнес-план можемо вважати доцільним.

Реалізація запропонованого бізнес-плану вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті для ФГ "Пролісок-17" дасть можливість розширити виробництво продукції в галузі рослинництва.

В бізнес-плані прораховані мінімальні можливості диверсифікації виробництва продукції захищеного овочівництва. При бажанні споруди захищеного ґрунту можуть використовуватися цілорічно для вирощування і іншої продукції овочівництва.

Також підприємство матиме можливість завдяки впровадженню даної бізнес-ідеї розвивати овочівництво відкритого ґрунту, використовуючи для цього розсаду вирощену за запропонованим бізнес-планом.

Таким чином, влючючи стратегічне рішення удосконалити операційну діяльність впровадженням овочівництва захищеного ґрунту ФГ "Пролісок-17" покращує перспективи виробництва продукції рослинництва.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Аспекти стратегічного управління оперативною діяльністю в агробізнесі спрямовані на досягнення ефективного виробництва, забезпечення високої якості продукції, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2. Не дивлячись на сьогоднішні складні умови функціонування аграрних підприємств, продовжується інтеграція української економіки у світову. Керівництво підприємств вирішує питання, що пов'язані з обслуговуванням бізнесу і наражаються на нагальні проблеми, що пов'язані зі змінами цін, з умовами іноземного інвестування.

3. Успішне стратегічне управління оперативною діяльністю допомагає агробізнесу досягати сталого розвитку та досягати своїх бізнес-цілей.

4. В ФГ "Пролісок-17" площа сільськогосподарські угіддя в 2022 році становила 230 га і це на 16,2 % більше ніж 2018 році за рахунок розширення оренди земельних паїв. Всі земельні паї представлені тільки ріллею, тому коефіцієнт розораності землі становить 1,0. Незначне зростання спостерігається по коефіцієнту використання ріллі на 2,1%.

5. Фондозабезпеченість в період з 2018 – 2022 р.р. зросла в 3 рази, що свідчить про нарощування технічної оснащеності виробництва у ФГ "Пролісок-17" на 201,7 %. Фондоозбросеність за п'ять років зросла 2,3 рази, хоча на темп зростання цього показника вплинуло і збільшення чисельності працівників

6. Вартість основних виробничих фондів зростає через придбання техніки на 3427 тис. грн (318,6 %), а нарощення вартості оборотних фондів мало менші темпи – на 2869 тис. грн (201,7 %). Спостерігається зменшення фондівдачі на 1,31 тис. грн. (48,4 %) та зростання фондомісткості на 0,43 тис. грн (210,3 %) при збільшенні виручки від продаж продукції.

7. За період з 2018 по 2022 роки, підприємство спеціалізується на вирощуванні соняшнику та зернових культур, відбулися зміни в структурі

товарної продукції. Відбувся зріст частки ярових культур, а частка озимої пшениці зменшилася на 11,5 відсоткових пунктів. Також, частка соняшнику зросла на 12,1 відсоткових пунктів.

8. ФГ "Пролісок-17" досягає прибутковості. За досліджуваний період прибуток збільшився на 20,1 відсоток. Однак, рівень рентабельності знизився на 57,7 відсоткових пунктів, що свідчить про зниження ефективності виробництва.

9. Проведена оцінка бізнес-плану для вирощування розсади овочевих культур в захищеному ґрунті для ФГ "Пролісок-17" показує, що проект передбачає строк реалізації тривалістю 3 роки, а початкові інвестиції становлять 85000 грн. Фінансування проекту здійснюється за рахунок власних коштів ФГ "Пролісок-17".

10. Початкові інвестиції повернуться вже з другого року роботи. Очікуваний чистий прибуток за перший рік становить 12270 грн., а за три роки - 161313 грн. Рентабельність продажів складає 190,8%, що підтверджує, що проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного.

11. Рентабельність інвестицій становить 189,8%, що свідчить про прибутковість проекту. Період окупності проекту складає 1,90 року, тобто початкові інвестиції будуть повністю відшкодовані протягом реалізації проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с URL:[https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf) (дата звернення: 25.04.2023)
2. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 4. С. 76–84. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-9
3. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир : ЖДТУ, 2016. С.104–202
4. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (1-й і 2-й етапи), 17–18 берез. 2011 р., 17–18 листоп. 2011 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2011. С. 191–193.
5. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей / Укл. Кучер М.М. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с. Укладач: к.е.н., доцент Кучер М.М. Відповідальний за випуск: проф., д.е.н. Коренюк П.І. Рецензент: к.е.н., доцент Тарасенко С.І. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl106.pdf> (дата звернення: 20.04.2023 р.)

6. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 119. – С. 25–29.
7. .Тарасюк Г. М.,Грибук Ю. А. Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості. Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту. 2011. № 2 (56). С. 126–129
8. Капінос Г. І., Бабій І. В.. Операційний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
9. Бутинець Ф. Ф.,. Чижевська Л. В, Герасимчук Н. В. *Бухгалтерський управлінський облік*: ЖІТІ, 2000. 448 с
10. Лозовицький Д. С. Контролінг. Львів: Вид-во ЛьвДУВС, 2012. 310 с
11. Мосійчук М. М. Роль і місце аналітичної інформації щодо ресурсного забезпечення в управлінні операційною діяльністю суб'єктів господарювання. *Тенденції розвитку економіки у 2014 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти* : Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 31 січня 2014 р.). У 2-х ч. Дніпропетровськ : НО "Перспектива", 2014. Ч. 2. С. 105–106.
12. Ільчук М.М., Барановська О.Д., Ус С.І., Дмитрук М.І. Підприємництво та організація агробізнесу в регіонах: навч. посібник. К.: НУБіП України, 2021. 416 с.
13. Дніпровський район. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський район \(Дніпропетровська область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський_район_(Дніпропетровська_область)) (Дата звернення: 05.05.2023).
14. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/343789.html>. (дата звернення: 22.04.2023 р.)
15. Зміна складу угідь в межах одного виду цільового призначення земельної ділянки. Безоплатна правова допомога. URL:<https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php> (дата звернення: 25.04.2023 р.)



16. «The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://chat.openai.com/> (дата звернення: 28.05.2023)
17. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
18. Череп А.В., Шамрін Р.В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 6. – 61-63.
19. Череп А.В., Шамрін Р.В. Аналіз сучасного стану ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 5. С. 13 – 16.
20. Бондаренко, Т. Ю., & Волков, Д. П. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. №1(55). 2011. С. 177–179. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-1\(55\)-177-179](https://doi.org/10.26642/jen-2011-1(55)-177-179) (дата звернення: 20.04.2023 р.)
21. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. *Науковий Світ. Київ. 2022. 490 с.*
22. Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Одеса: ОНЕУ, ротапринт. 2015. – 310с.
23. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій): Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 284
24. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
25. Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.

26. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2017. 311 с.
27. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навч. посібник. Львів: Вид-во Львів. торгов.-економ. ун-ту, 2018. 508 с.
28. Маркетинговий менеджмент: Підручник. Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
29. Бізнес Світ. Сучасний бізнес. *Інтернет портал*. URL:<https://business.in.ua/biznes-plan-vyroshhuvannya-ovochevoyi-rozsady> (
30. Ігор Дидів. Західна Україна – це менші площі овочів, тому повністю замінити Херсонщину не зможе. Agravery. Аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/igor-didiv-zahidna-ukraina-se-mensi-plosi-ovociv-tomu-povnistu-zaminiti-hersonsinu-ne-zmoze> (дата звернення: 13.05.2023)
31. Верченко П.І. Ризикологія: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ КНЕУ, 2005. 380 с
32. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvfbi/2009\\_1](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1).
33. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: <http://minfin.gov.ua/control/uk/publish>) (дата звернення: 20.05.2023 р.) .
34. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
35. Старостіна А. О. Маркетинг: Навч. посіб. / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. – 3-тє вид. перероб. – К.: Знання, 2006. 327 с.
36. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління: теорія, механізми, ефективність. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції*. К.: КНЕУ, 2019. С. 179-186. URL: <https://docs.google.com/document/d/189GwDm1kY0MaqaY8rD3Y100MKGiqJgi6u47o53jNjbA/edit>. СМУ 0,4. (дата звернення: 15.05.2023)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Органи управління та засновники ФГ "Пролісок"

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Відомості про органи управління | Загальні збори членів, голова фермерського господарства   |
| Перелік засновників             | <p>Буцяк Іван Іванович<br/>         Адреса засновника: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34<br/>         Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>   |
|                                 | <p>Буцяк Людмила Леонідівна<br/>         Адреса засновника: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34<br/>         Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>  |
|                                 | <p>Калелій Володимир Вячеславович<br/>         Адреса засновника: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, вулиця Совхозна, будинок 46, квартира 32<br/>         Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p> |
|                                 | <p>Калелій Христинва Йосипівна<br/>         Адреса засновника: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, вулиця Совхозна, будинок 46, квартира 32<br/>         Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>    |
|                                 | <p>Заблоцький Святослав Йосипович<br/>         Адреса засновника: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вулиця Грюнвальдська, будинок 52<br/>         Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>                                    |
|                                 | <p>Заблоцька Ольга Миколаївна<br/>         Адреса засновника: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вулиця Грюнвальдська, будинок 52<br/>         Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>  |

## Додаток Б

## Матриця SWOT- аналізу ФГ "Пролісок-17"

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Зовнішнє/внутрішнє середовище</p>  | <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напрацьовані канали збуту продукції</li> <li>2. хороше географічне розташування</li> <li>3. Оновлення основних фондів</li> <li>4. Сильний потенціал ґрунтів</li> <li>5. Висококваліфіковані працівники</li> <li>6. Низька плінність кадрів</li> <li>7. Швидке прийняття рішень</li> <li>8. Фінансова стійкість.</li> </ol> <p><b>Сума балів – 17.</b></p>      | <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність спеціалізованого маркетингу</li> <li>2. Обмежений асортимент продукції</li> <li>3. Морально застаріла техніка</li> <li>4. Низька родючість ґрунтів через відсутність сівозмін</li> <li>5. Сезонна зайнятість</li> <li>6. Відсутність підвищення кваліфікації</li> <li>7. Спеціалізований менеджмент</li> <li>8. Сезонне над-ходження доходів</li> <li>9. Тенденція до зниження доходів</li> </ol> <p><b>Сума балів – 22.</b></p>             |
| <p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування досвіду підприємств у технологічній діяльності</li> <li>2. Бізнес-клімат в галузі</li> <li>3. Спроможність залучення висококваліфікованих кадрів</li> <li>4. Покращена виробнича інфраструктура</li> <li>5. Доступ до новітніх сортів рослин</li> <li>6. Можливість придбання прогресивні засоби захисту рослин</li> <li>7. Розташування в зоні з високоякісними чорноземами</li> <li>8. Виходи на нові ринки збуту</li> <li>9. Орендна форма використання землі</li> </ol> <p><b>Всього Сума балів – 16.</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Додаткові вкладення у виробництво зернових та олійних культур з метою завоювання більшої частки ринку;</li> <li>2. Прибутковість господарства є привабливим для інвесторів;</li> <li>3. За допомогою наявних земельних ресурсів, досвідчених працівників можна впровадити проект з вирощування розсади овочевих культур захищеному ґрунті.</li> </ol> <p><b>Сума балів поля СиМ= 33</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення спеціалістів для покращення маркетингу і використання методів стимулювання попиту на продукцію;</li> <li>2. Розробка стратегічних планів діяльності;</li> <li>3. Зменшення сезонності в надходженні доходів і зайнятості працівників за рахунок впровадження овочівництва захищеного ґрунту;</li> </ol> <p><b>Сума балів СлМ = 38</b></p>   |
| <p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дозвільна регуляторна політика</li> <li>2. Нестабільна економічна ситуація в Україні</li> <li>3. Зміни в законодавстві</li> <li>4. Погіршення кредитної політики</li> <li>5. Податкове навантаження</li> <li>6. Область у зоні ризикованого землеробства</li> <li>7. Мікросередовище</li> <li>8. Зменшення працездатного сільського населення</li> <li>9. Зростання цін на ресурси виробничого призначення</li> <li>10. Нарощення конкуренції</li> </ol> <p><b>Сума балів – 22.</b></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Через природні фактори, зниження попиту, економічну ситуацію в країні можна увійти в асоціацію фермерів, які мають резерви та страхові фонди;</li> <li>2. Пошук більш привабливіших ринків збуту продукції;</li> <li>3. Дотримання технологій виробництва продукції;</li> <li>4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.</li> </ol> <p><b>Сума балів СиЗ = 38</b></p>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, за рахунок виробництва продукції овочівництва;</li> <li>2. Зменшення сезонності надходжень за рахунок впровадження вирощування розсади в захищеному ґрунті;</li> <li>3. Створення страхових та резервних фондів;</li> <li>4. Диверсифікація виробництва на основі стратегічного управління операційною діяльністю;</li> <li>5. Стратегічне партнерство з оренди землі та взяття техніки.</li> </ol> <p><b>Сума балів СлЗ = 44</b></p> |