

**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 КОМІСІЇ**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ___ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО
СЕРЕДОВИЩА»**

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

Здобувачка

Ксенія САВЧЕНКО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2023

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)

КСЕНІЯ САВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____
(підпис)

Ірина БАЙДАК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Сутність, завдання та значення сучасного менеджменту підприємств	6
1.2. Дослідження середовища підприємства як основний інструмент удосконалення менеджменту	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «Орхідея»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	20
2.2. Аналіз середовища підприємства і його вплив на виробничо-економічну діяльність підприємства	27
2.3. Аналіз результатів діяльності та обґрунтування перспектив удосконалення менеджменту ФГ «Орхідея»	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА	40
3.1. Удосконалення функцій планування в менеджменті підприємства на підставі дослідження його середовища	39
3.2. Використання бізнес-планування в удосконаленні ефективності менеджменту підприємства	42
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Відповідність менеджменту на підприємстві сучасній концепції удосконалення діяльності – це запорука його ефективної роботи. Успішне ведення бізнесу залежить від керівника, який повинен володіти певними навичками та бути обізнаним в різних сферах діяльності.

Дослідження середовища підприємства є важливим інструментом удосконалення менеджменту, оскільки дозволяє аналізувати та розуміти зовнішнє та внутрішнє оточення організації. Це дозволяє менеджменту отримати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку.

Об’єкт дослідження процес менеджменту аграрного підприємства.

Предмет дослідження вдосконалення менеджменту на основі дослідження середовища підприємства, як комплексу заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності ФГ «Орхідея».

Суб’єкт дослідження: фермерське господарство «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних і практичних аспектів менеджменту аграрного підприємства.

Для досягнення визначеної цілі були сформульовані такі завдання:

- систематизувати теоретичні та методичні принципи менеджменту;
- здійснити аналіз діяльності суб’єкта дослідження;
- обґрунтувати заходи з впровадження нових бізнес-ідей, удосконалення менеджменту, забезпечення підвищення ефективності виробництва господарства в умовах ринкової економіки;
- розробити і запропонувати підприємству до впровадження бізнес-проект з вирощування лікарських трав, який збільшить можливості в диверсифікації виробництва та в збільшенні прибутку.

Методи дослідження. При вирішенні заявлених завдань були використані наступні методи дослідження: статистичні методи;

монографічний метод; аналіз і синтез; SWOT-аналіз; кореляційно-регресійний аналіз, розрахунково-конструктивний метод. Обробка даних по дослідженню здійснювалася з використанням програми Microsoft Excel.

Інформаційною базою досліджень стали: законодавчі та нормативні документи, навчальна та методична література, публікації у фахових виданнях, звітність ФГ «Орхідея» за період з 2018 по 2022 рр.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження лежить в розробці бізнес-плану з вирощування лікарських трав. Також на основі аналізу теоретичних і методичних підвалин менеджменту здійснена оцінка можливостей що розкриває значення оцінки середовища в обґрунтуванні засобів вдосконалення управління в аграрних підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в застосуванні бізнес-планування цього в розширенні можливостей ФГ «Орхідея» для підвищення ефективності діяльності. Це підтверджено проведеними розрахунками та впровадженням результатів роботи в ФГ «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень відбулися доповіді на III Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.).

Результати проведеного дослідження направлені в ФГ «Орхідея» для обґрунтування удосконалення бізнес-процесів в рослинництві.

Структура роботи. Складові частини кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 36 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 62 сторінок тексту, який включає 20 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, завдання та значення сучасного менеджменту підприємств

В Україні термін *менеджмент* активно використовується з 90-х років ХХ ст., що було зумовлено інтеграцією країни у глобальну економіку. Широко застосовується і термін «управління». Але їх не можна ототожнювати бо між ними є відмінність.

Управління є активною дією, спрямованою на зміну стану або поведінки об'єкта відповідно до зміни умов. Об'єктами управління можуть бути технічні системи, комп'ютерні мережі, автомобілі, конвеєри, літаки, люди та інше.

Менеджмент, з свого боку, є підтипом управління, який спеціалізується на керуванні людьми, такими як працівники, робочі колективи, групи чи організації. Його основна мета полягає в систематичному впливі на ці групи людей або окремих виконавців з метою досягнення поставлених завдань і досягнення визначених цілей [1]. Різницю між визначеннями цих понять можна відслідкувати в представленій табл. 1.1.

Незважаючи на певні значеннєві відмінності між термінами "менеджмент" і "управління", їх можна розглядати як синоніми в загальному контексті соціального управління. Термін "управління" є більш широким і загальним, і тому, зазвичай, поняття "менеджмент" використовується, коли: 1) наголошується на ефективності управління; 2) мається на увазі професійна діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер); 3) стосується науки управління [2].

Таблиця 1.1

Порівняння визначень термінів *управління* та *менеджмент*

Термін «управління»		Термін «менеджмент»	
Б.А. Гаєвський [4]	«Процес управління є впорядкуванням системи».	П. Друкер:	«Менеджмент — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну й продуктивну групу».
В.С.Лазарев	«Управління — це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкту»	Ф. І. Хміль:	«Менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)»
Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін	«Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин»	Фундаментальний Оксфордський словник:	1. «Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)». 2. «Менеджмент — це влада та мистецтво керівника».
І.Ф. Ісаєв:	«Під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети»	О. М. Гіряк, П. П. Лазановський:	«Менеджмент — це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях щодо раціонального використання наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва»
В. П. Жигалов, Л. М. Шимановська:	«Управління..у широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями»	В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська:	«Менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети»

Дослідженням феномену менеджменту займалися безліч всесвітньовідомих вчених (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вчені, які зробили значний внесок у розвиток науки про менеджмент

Дослідики	Внесок у розвиток науки про менеджмент
<i>Фредерік Тейлор</i>	Відомий як "батько наукового менеджменту". Розробив принципи наукового управління.
<i>Майкл Портер</i>	Дослідник у галузі конкурентної стратегії та портфельного аналізу. Розробив п'ять сил Портера, які впливають на конкурентну ситуацію підприємства
<i>Пітер Друкер</i>	Відомий як "батько менеджменту". Він розробив концепції управлінської ефективності, місії організації, управління знаннями та багато інших принципів менеджменту
<i>Хенрі Файоль</i>	Розробив теорію процесу адміністрування. Виділив функції менеджменту: планування, організацію, керування, координацію і контроль
<i>Пол Драйкер</i>	Працював над концепціями ефективного управління та стратегії. Праці стосуються організаційного розвитку, лідерства та інновацій
<i>Меріо Файола</i>	Визначила шість функцій менеджменту: прогнозування, планування, організацію, координацію, керування та контроль
<i>Макс Вебер</i>	Його праця спрямована на розуміння організаційної структури та управлінської поведінки. Він вніс важливий вклад у розвиток теорії бюрократії та встановив зв'язок між владою та авторитетом в організаціях.
<i>Гарі Мінцберг</i>	Розвинув концепцію менеджерських ролей і зосередився на дослідженні реальної поведінки менеджерів у різних ситуаціях
<i>Дуглас МакГрегор</i>	Дослідник у галузі мотивації та лідерства. Розробник теорії X і Y, що є важливим уявленням про людську поведінку в організації
<i>Елтон Майо</i>	Дослідник в галузі соціальної психології та експерименту в робочих умовах. Вніс значний вклад у розуміння взаємодії між людьми
<i>Герберт Саймон</i>	Досліджував процеси прийняття рішень, мотивацію та взаємодію в організаціях
<i>Честер Бернард</i>	Розробив концепцію кооперативного менеджменту

Україна також має своїх видатних дослідників в галузі менеджменту: Володимир Даль, Олена Гаврилюк, Ігор Герасименко, Віталій Данько, Ірина Мельник, Сергій Яковлев, Наталія Бабенко та інші. Українські вчені є авторами праць з організаційного розвитку та стратегічного менеджменту; з управління змінами та лідерству; зі стратегічного планування та управління якістю; управління персоналом та організаційної поведінки; з розвитку бізнесу та управлінської практики; з управління проектами.

В сучасному світі існує більше п'ятдесяти визначень терміну "менеджмент", що ґрунтується на англійському дієслові "to manage" - керувати, яке походить від латинського слова "manus" - рука. На сьогоднішній день існує різноманітне тлумачення цього поняття та його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Менеджмент можна описати як комплекс дій, заходів і методів управління людьми на підприємстві, спрямованих на досягнення поставлених завдань.

Поставлені цілі, такі як збільшення прибутку і підвищення конкурентоспроможності, відображають сутність менеджменту у сучасних ринкових умовах. Успішна діяльність підприємства залежить від розуміння керівником цієї сутності.

- Поняття менеджменту включає наступні аспекти:
- Вміння керувати: це означає визначення шляху розвитку компанії, формулювання конкретних завдань і знаходження способів їх виконання.
- Контроль за виконанням завдань: це може включати призначення на посаду і встановлення конкретних обов'язків, мотивацію та покарання співробітників за виконану роботу, направлення їх дій і звітність про виконану роботу.
- Вміння організувати та згуртувати колектив.
- Вміння правильно розподіляти і визначати важливість людських та матеріальних ресурсів.
- Постійне вивчення ринку та його прогнозування, швидке прийняття рішень, що мінімізують витрати та максимізують користь [5].

Повне розуміння важливості володіння мистецтвом управління підприємством приходить після вивчення функцій менеджменту.

Націленість на результат. Правильна постановка завдань дозволяє досягати максимальної вигоди в процесі діяльності підприємства. Такий спосіб дозволить вибрати стратегію розвитку і орієнтири діяльності. Процес цілепокладання допомагає керівнику формувати корпоративний дух.

Планування. Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити потребу в ресурсах: матеріальних, трудових, фінансових. Мета функції планування - завчасно подбати про наявність необхідних ресурсів. Ця функція включає розробку способів досягнення найкращого результату.

Організація діяльності. Розподіл завдань між працівниками. Організовується діяльність так, що кожен виконує свою частину роботи, а в цілому праця повинна бути спільною. Розробляються і критерії оцінки роботи.

Контроль. Одна з головних функцій. Постійний контроль може привести підприємство до мети. Контролю потребують всі сфери діяльності на підприємстві. Керівник постійно аналізує ефективність праці працівників визначення рішень, які були вірними і принесли очікувані результати.

Координація. Додаткова функція, але важлива. Відповідає за узгодженість в роботі всіх ланок в єдиному ланцюгу діяльності. Здійснюється через діалог з керівником. Завдання менеджера налагодити такий процес для виявлення похибок в роботі і усунення перешкод своєчасно. Координація здійснюється через збори, наради чи складання планів.

Мотивація. Мотивування роботи співробітників дозволяє підвищити продуктивність праці. Мотивувати колектив можливо не тільки матеріально, а і морально: грамоти, нагороди, корпоративний дух та інше.

Основні методи менеджменту, що впливають з його функцій, включають наступні:

1. Економічні методи: ці методи дозволяють компанії адаптуватися до сучасних ринкових умов і регулювати матеріальні відносини всередині організації.
2. Адміністративні методи: ці методи дозволяють здійснювати контроль, планування і встановлювати відповідальність за порушення в організації.
3. Соціально-психологічні методи: ці методи спрямовані на побудову системи внутрішніх і зовнішніх відносин на основі принципів довіри.

Керівник у процесі управлінської діяльності на підприємстві використовує комбінацію всіх зазначених методів залежно від конкретної ситуації.

Напрямки менеджменту в діяльності підприємства:

1. застосування методів, що забезпечують досягнення результатів;
2. постійне адміністрування - контроль з боку керівництва;
3. визначення цілей і напрямків діяльності;
4. створення системи цінностей для об'єднання колективу.

Вимоги до вищого менеджменту в прийнятті рішень:

- лояльність до підлеглих і повна відповідальність за виконувану роботу;
- постійне навчання і вдосконалення навичок менеджменту;
- неухильне дотримання етики бізнесу;
- здатність бути чесним і вміти довіряти людям.

Менеджмент підприємства складається з окремих частин: управління проектами, виробництвом, персоналом, якістю роботи, аналітична діяльність і т.д., тому виділяються різні види менеджменту (рис.1.1)

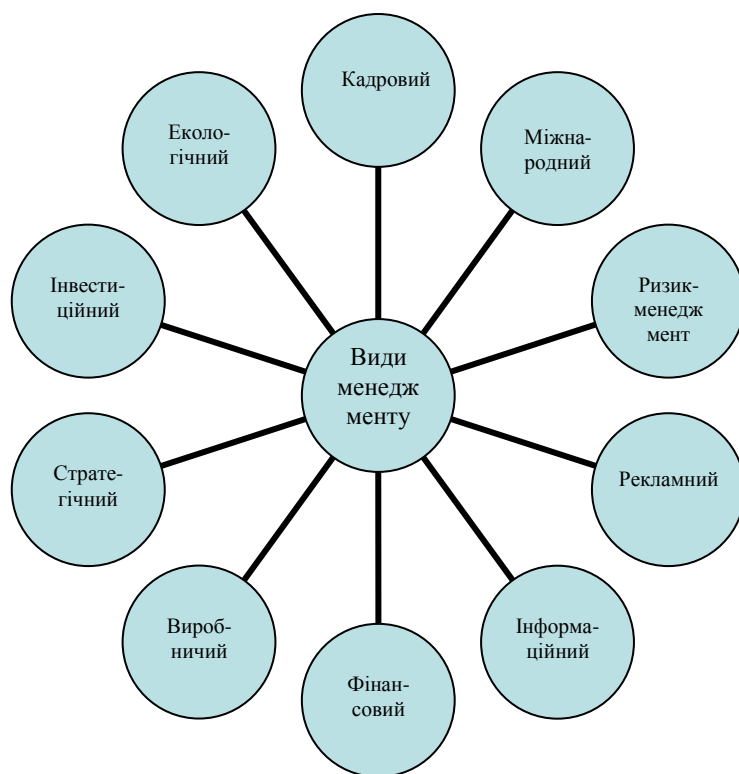


Рис. 1.1 Види менеджменту [6, 7, 8].

1.2. Дослідження середовища підприємства як основний інструмент удосконалення менеджменту

Відповідність менеджменту на підприємстві сучасній концепції удосконалення діяльності – це запорука його ефективної роботи. Успішне ведення бізнесу залежить від керівника, який повинен володіти певними навичками та бути обізнаним в різних сферах діяльності.

Дослідження середовища підприємства є важливим інструментом удосконалення менеджменту, оскільки дозволяє аналізувати та розуміти зовнішнє та внутрішнє оточення організації. Це дозволяє менеджменту отримати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку.

Основні напрями дослідження середовища підприємства включають:

- Зовнішнє середовище: Дослідження зовнішнього середовища охоплює аналіз економічних, соціокультурних, політичних, технологічних та правових факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Це включає дослідження ринку, конкурентного середовища, змін у споживацьких звичках, законодавства, технологічних та інноваційних тенденцій.

- Внутрішнє середовище: Дослідження внутрішнього середовища підприємства спрямоване на аналіз ресурсів, культури, структури, систем управління та процесів в організації. Це включає оцінку фінансового стану, кадрового потенціалу, виробничих потужностей, організаційної культури та інших факторів, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

- Стейкхолдери: Дослідження середовища також включає вивчення потреб, очікувань та інтересів різних стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, співробітники, акціонери, громадські організації

- Технологічне середовище: Дослідження технологічного середовища включає аналіз нових технологій, інновацій, досліджень та розробок, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це дозволяє підприємству бути в

курсі останніх тенденцій та можливостей для впровадження новаційних рішень і поліпшення процесів.

- Соціально-економічне середовище: Дослідження соціально-економічного середовища дозволяє зрозуміти соціальні та економічні тренди, демографічні зміни, попит та уявлення споживачів, економічну стабільність, зміни в умовах ринку праці та інші фактори, які можуть впливати на успішність підприємства.

- Екологічне середовище: Дослідження екологічного середовища включає аналіз екологічних проблем, стандартів та регулювань, впливу діяльності підприємства на довкілля та можливостей зеленого бізнесу. Це дозволяє підприємству розробляти та впроваджувати стратегії сталого розвитку та зменшення впливу на навколишнє середовище [9].

Дослідження середовища підприємства дозволяє менеджменту зрозуміти сильні та слабкі сторони організації, виявити можливості та загрози, а також врахувати зовнішні та внутрішні фактори при розробці стратегій та прийнятті рішень. Відповідна інформація, отримана в результаті дослідження, надає підґрунтя для ефективного управління та досягнь в розвитку підприємства.

Основні переваги дослідження середовища підприємства як інструменту удосконалення менеджменту включають:

1. *Розуміння змін у зовнішньому середовищі:* Дослідження середовища дозволяє виявити зміни, тенденції та нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Це допомагає підприємству адаптуватись до нових умов і реагувати на зміни швидше і ефективніше.

2. *Виявлення конкурентних переваг:* Дослідження середовища допомагає ідентифікувати конкурентних гравців, їхні стратегії та переваги. Це дає змогу розробити власну стратегію, яка буде заснована на унікальних перевагах підприємства та можливостях для зайняття позиції на ринку.

3. *Попередження ризиків і загроз:* Дослідження середовища дозволяє виявити потенційні ризики і загрози, які можуть вплинути на діяльність

підприємства. Це допомагає розробити стратегії мінімізації ризиків та плани надійності для забезпечення стабільності та безпеки бізнесу.

4. *Виявлення нових можливостей*: Дослідження середовища допомагає ідентифікувати нові ринкові можливості, ніші та інноваційні ідеї. Це дає підприємству перевагу в розробці нових продуктів, послуг та стратегій розвитку, що відповідають потребам ринку.

5. *Зміцнення конкурентної позиції*: Дослідження середовища дозволяє підприємству збільшити свою конкурентну позицію шляхом використання отриманої інформації для розробки стратегій, які відповідають умовам ринку та потребам клієнтів. Це може включати зміну продукту або послуги, розширення ринкової присутності, вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості або зниження вартості.

6. *Удосконалення процесу прийняття рішень*: Дослідження середовища надає менеджменту підприємства більш повну та обґрунтовану інформацію, що сприяє кращому прийняттю рішень. Врахування зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяє уникати прогалин у знаннях та ризиків, що можуть виникнути при прийнятті рішень.

7. *Стимулювання інноваційності*: Дослідження середовища сприяє виявленню нових ідей, технологій та підходів, що можуть сприяти інноваціям у підприємстві. Врахування технологічних та ринкових трендів дозволяє підприємству бути на крок попереду і здійснювати перетворення, необхідні для збереження конкурентоспроможності.

8. *Встановлення стосунків зі зацікавленими сторонами*: Дослідження середовища дозволяє підприємству зрозуміти потреби та очікування своїх зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери, постачальники, співробітники, громадські організації тощо. Це створює можливості для розвитку партнерських відносин, співпраці та залучення підтримки з боку цих сторін, що сприяє покращенню управління підприємством.

9. *Адаптація до змін*: Дослідження середовища допомагає підприємству бути гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

Врахування нових трендів, технологій та вимог споживачів дозволяє підприємству змінюватись та вдосконалюватись для забезпечення конкурентоспроможності та успіху на ринку [10].

Дослідження середовища підприємства є необхідним інструментом для удосконалення менеджменту, оскільки дозволяє збирати, аналізувати та використовувати інформацію в діяльності. Однак, слід зазначити, що дослідження середовища підприємства не є одноразовим заходом, а має бути постійним процесом, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється.

Важливо проводити систематичний моніторинг зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціокультурні, технологічні та екологічні фактори. Це можна робити шляхом аналізу статистичних даних, досліджень ринку, опитувань клієнтів та інших зацікавлених сторін, спостереження за конкурентами та трендами галузі.

Зібрана інформація дозволяє розуміти поточний стан та тенденції в зовнішньому середовищі, ідентифікувати можливості та загрози, а також прогнозувати майбутні зміни. На основі цієї інформації менеджмент може приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження середовища підприємства також включає вивчення внутрішніх факторів, таких як ресурси, культура організації, операційні процеси та ефективність управління. Це допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства та виявити можливості для поліпшення.

Отже, дослідження середовища підприємства є важливим інструментом удосконалення менеджменту, оскільки дозволяє зрозуміти зміни та тренди в зовнішньому середовищі

У менеджменті існує різноманітні методи дослідження середовища, які дозволяють збирати і аналізувати інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Методи дослідження середовища в менеджменті допомагають збирати інформацію, проводити аналіз та отримувати підстави для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Основні методи дослідження середовища,
які використовуються в менеджменті [11]

Метод	Сутність методу
Аналіз PESTEL	дозволяє вивчати вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства. Аналіз PESTEL допомагає виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі
Аналіз SWOT	включає оцінку сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства (Strengths and Weaknesses) та можливостей та загроз зовнішнього середовища (Opportunities and Threats). Аналіз SWOT допомагає ідентифікувати ключові фактори, що впливають на успішність підприємства і визначають його конкурентну позицію
Аналіз конкурентного середовища	включає вивчення конкурентів та їхньої діяльності. Він допомагає зрозуміти конкурентну ситуацію на ринку, ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Аналіз ринку	включає збір та аналіз інформації про споживачів, ринкові тенденції, попит та пропозицію, поведінку конкурентів та інші аспекти, що впливають на ринок
Аналіз стейкхолдерів	передбачає ідентифікацію та аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів), таких як клієнти, партнери, постачальники, співробітники, громадські організації тощо. Дослідження стейкхолдерів дозволяє зрозуміти їхні потреби, очікування, ставлення до підприємства і використати цю інформацію для поліпшення взаємовідносин та розвитку партнерських відносин
Опитування та фокус-групи	збір даних шляхом проведення опитувань серед клієнтів, співробітників або інших зацікавлених сторін. Опитування дозволяє отримати кількісну інформацію, тоді як фокус-групи дозволяють здобути якісні дані та глибше зрозуміти думки, почуття та думки учасників
Соціальні медіа моніторинг	За допомогою соціальних мереж та інших онлайн-ресурсів можна збирати і аналізувати публічні відгуки, коментарі та думки людей про підприємство, його продукти або послуги. Це дозволяє отримати реальний відгук споживачів та виявити можливість для поліпшення
Експертні оцінки	Залучення експертів, які мають досвід у галузі або конкретних аспектах дослідження, може бути корисним методом. Експертні оцінки дозволяють отримати кваліфіковану думку та рекомендації від осіб зі спеціалізованими знаннями
Сценарійний аналіз	розробку альтернативних сценаріїв розвитку середовища та оцінку їх впливу на підприємство. Це допомагає підприємству готуватися до різних можливих ситуацій та приймати управлінські рішення на основі прогнозів

Однак, важливо враховувати, що вибір методів дослідження залежить від конкретної ситуації, цілей та обсягу дослідження. Підприємство може використовувати комбінацію різних методів для отримання більш повної та розгорнутої інформації. Наприклад, аналіз PESTEL та SWOT можуть бути

початковими етапами для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, а опитування та фокус-групи можуть доповнювати ці дані з точки зору споживачів або працівників.

Використання вказаних методів дослідження середовища (див. табл. 1.3) в менеджменті дозволяє підприємствам отримати повну картину про зовнішнє та внутрішнє середовище, виявити можливості та загрози, визначити сильні та слабкі сторони і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це є важливим етапом удосконалення менеджменту підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Важливо також забезпечити об'єктивність і надійність отриманої інформації, а також правильно інтерпретувати результати дослідження. Для цього можуть бути задіяні спеціалісти з аналітики, досліджень або консультанти зі знанням відповідної галузі.

Загальною метою дослідження середовища в менеджменті є зрозуміння впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємство, ідентифікація можливостей та загроз, виявлення переваг та недоліків, розробка стратегій та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення успіху та стійкості підприємства.

Дослідження середовища є невід'ємною частиною ефективного менеджменту, оскільки дозволяє підприємству бути прогнозованим, адаптивним та конкурентоспроможним. Підприємство, яке має глибоке розуміння свого середовища, здатне вчасно реагувати на зміни, використовувати нові можливості та запобігати потенційним загрозам.

Дослідження середовища в менеджменті є процесом, який має бути постійним і систематичним. Зміни в політичному, економічному, соціокультурному та технологічному середовищі відбуваються зі швидкістю, тому необхідно підтримувати актуальність зібраної інформації та проводити регулярні оновлення.

Для ефективного дослідження середовища підприємство може також використовувати інструменти та технології, які допомагають в аналізі та

обробці даних. Наприклад, це можуть бути системи управління відносинами зі споживачами (CRM), соціальний медіа моніторинг, аналітичні програми та інші інструменти, які сприяють збору та обробці інформації.

Важливо також враховувати контекст та специфіку підприємства. Кожне підприємство має свої особливості, галузеві особливості та ринкові умови, тому методи дослідження середовища повинні бути пристосовані до конкретної ситуації.

Отже, дослідження середовища в менеджменті є необхідним етапом для розробки стратегії та прийняття управлінських рішень. Це допомагає підприємству зрозуміти своє оточення, виявити можливості та загрози, і реалізувати свій потенціал у конкурентному середовищі.

Дослідження середовища в менеджменті також допомагає

- виявляти нові тенденції та зміни, які можуть вплинути на підприємство. Це дозволяє підприємству бути впереджаючим і планувати свої дії на майбутнє. Наприклад, якщо виявлено зміни в поведінці споживачів або в ринкових умовах, підприємство може змінити свою стратегію або продуктову лінійку, щоб відповідати новим вимогам ринку;

- виявити конкурентні переваги та недоліки підприємства порівняно з іншими гравцями на ринку. Шляхом аналізу конкурентів та їх стратегій, підприємство може знайти способи вдосконалити свої процеси, підвищити якість продукту або послуги, залучити нових клієнтів тощо;

- сприяє виявленню ризиків і можливостей, пов'язаних з екологічними, соціальними та етичними аспектами. Підприємство може стати більш сталою та соціально відповідальною шляхом аналізу впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, розробки екологічно чистих технологій або впровадження соціальних програм;

- допомагає підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє ідентифікувати ключові ресурси, компетенції та обмеження, які можуть впливати на ефективність управління та конкурентність підприємства. Це дозволяє підприємству зосередитись на

покращенні тих аспектів, в яких воно має переваги, а також вирішити проблеми, які можуть стримувати його розвиток [12].

Крім того, важливо зазначити, що дослідження середовища не є окремим процесом, а повинно бути вплетено в загальну систему управління підприємством. Це означає, що результати дослідження середовища повинні бути використані для формулювання стратегій, планування, прийняття рішень і контролю в усіх рівнях управління.

Успішне дослідження середовища вимагає доступу до достовірної інформації, використання аналітичних інструментів та залучення кваліфікованих фахівців. Для цього можуть використовуватися внутрішні ресурси підприємства, а також залучатися зовнішні консультанти та дослідницькі організації.

Враховуючи всі ці аспекти, дослідження середовища в менеджменті є важливим інструментом для розуміння зовнішнього та внутрішнього контексту, прийняття обґрунтованих рішень та досягнення стратегічного успіху підприємства.

Дослідження середовища підприємства - невід'ємна частина процесу удосконалення менеджменту, оскільки надає унікальну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку. Важливо постійно оновлювати та моніторити середовище, щоб бути гнучкими та адаптивними до змін, що відбуваються у бізнес-середовищі. Уникнення негативних наслідків: Дослідження середовища дозволяє підприємству виявити потенційні негативні впливи на свою діяльність. Це можуть бути зміни в законодавстві, політичні нестабільності, економічні кризи, соціальні протести або екологічні проблеми. Шляхом аналізу цих факторів підприємство може розробити плани або прийняти заходи для зменшення ризику та забезпечення стійкості своєї діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «Орхідея»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є фермерське господарство «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області. Законодавчі акти України, якими керується підприємство у виробничій діяльності: Господарський кодекс, Розпорядження Засновників, Статут.

Засноване підприємство було у 1998 р. Відомості про підприємство наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ФГ «Орхідея»

Повне найменування	Фермерське господарство «Орхідея»
Скорочена назва	ФГ «Орхідея»
Код ЄДРПОУ	30161326
Дата реєстрації	28.12.1998
Уповноважені особи	Лісняк Анатолій іванович— керівник з 18.12.1998 р.
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, 51820, Дніпропетровська обл., Петриківський р-н, село Чаплинка, вулиця Колгоспна, будинок 7

Мета створення ФГ «Орхідея» - виробництво сільськогосподарської продукції, отримання прибутку через задовільнення потреб суспільства в зазначених товарах і послугах.

Основні види діяльності підприємства за статутом:

1. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

2. Оптова торгівля зерном;

Управлінська структура підприємства представлена на рис. 2.1.

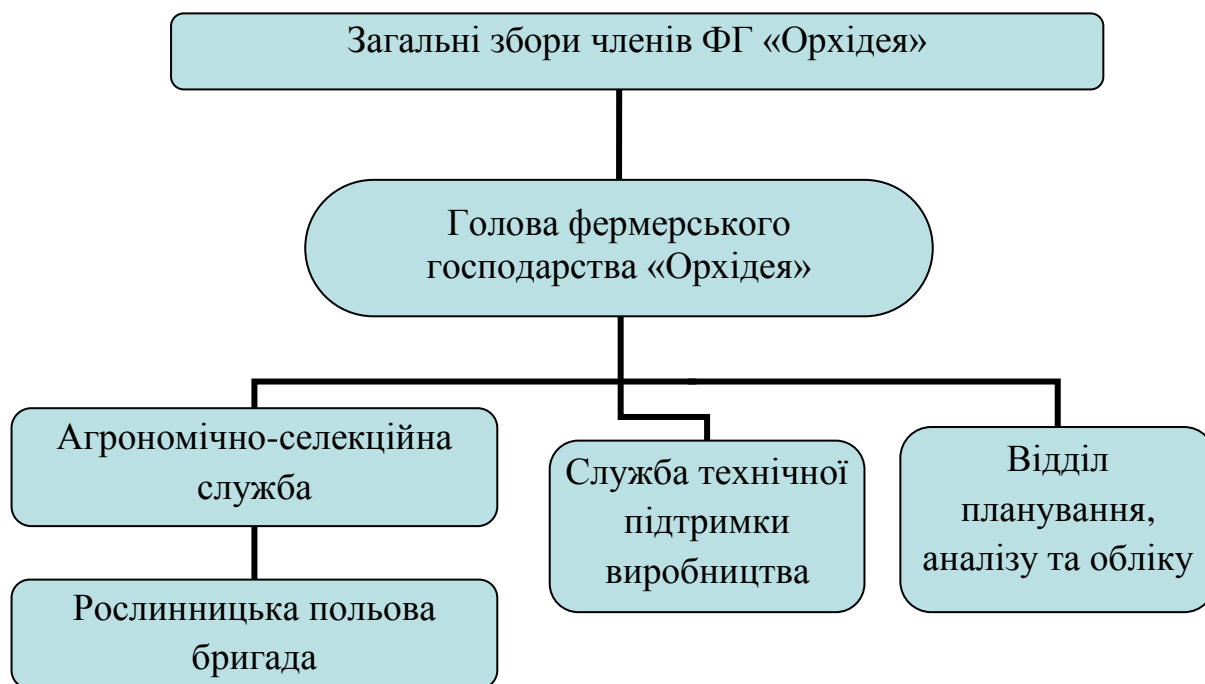


Рис.2.1. Управлінська структура фермерського господарства «Орхідея»

ФГ «Орхідея» розташоване в Петриківському районі Дніпропетровської області. Територія підприємства входить в зону північного Степу України та має помірно посушливий клімат з середньорічною температурою $+C^{\circ} 8,5$.

Посушливість регіону проявляється перевищенням випаровуваності опадів над кількістю тих що випадають. Тривалість вегетаційного періоду по культурах що вирощуються в господарстві: озима пшениця – 280 днів, кукурудза на зерно –125 днів, ячмінь – 80 днів, соняшник – 125днів.

Несприятливі для явища погоди, що впливають на розвиток сільськогосподарських культур: зимові відлиги, літні суховії, пилові бурі, град, зливи.

Рельєф території господарства – слабохвильова рівнина Ґрунти, які представлені в господарстві – чорноземи звичайні, з вмістом гумусу 2,9 % в верхніх шарах.

Для функціонування усіх галузей народного господарства земля є необхідним ресурсом, але для аграрного виробництва земельні угіддя – це головний засіб в здійсненні господарської діяльності. Розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу залежать від характеру і ефективності використання земельних ресурсів, які є основою матеріального виробництва [14]. Показники використання сільськогосподарських угідь ФГ «Орхідея» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка складу і використання земельних угідь ФГ «Орхідея»

Показник	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Площа с/г угідь, га	912	964	1013	1013	1033	113,3
із них: рілля, га	912	964	1013	1013	1033	113,3
Посівна площа, га	848	905	962	962	985	116,2
Коефіцієнт розораності землі	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,0
Коефіцієнт використання ріллі	0,93	0,94	0,95	0,95	0,95	102,1
Чисельність працівників, чоловік	27	28	32	32	30	111,1
Земельні угіддя в розрахунку на одного працівника, га /чоловіка	33,3	35,0	31,4	31,4	34,4	103,3

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що в господарстві земельні угіддя сільськогосподарського призначення представлені ріллею тому коефіцієнт розораності землі становить 1,0. Площа сільськогосподарських угідь ФГ «Орхідея» в 2022 році склала 1033 га, що на 13,3 % більше ніж 2018 році. Вказане збільшення на 121 га відбулося за рахунок кількості орендних земельних паїв. Землезабезпеченість в 2022 році збільшилася, що пояснюється незначним розширенням площі земельних угідь та зменшенням чисельності працівників за останній рік. Залучення ріллі у виробництво

сільськогосподарської продукції характеризується коефіцієнтом використання ріллі, який має незначне зростання на 2,1 %.

Основні фонди підприємства – визначаються як матеріально-технічна база виробництва і є основою для вдосконалення і розвитку виробничих процесів. Це фундамент, на якому ґрунтується забезпечення необхідними матеріалами, обладнанням, інструментами та інфраструктурою для ефективного виконання виробничих завдань [15].

Економічний аналіз показників забезпеченості підприємства основними фондами представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фонди та їх використання в ФГ «Орхідея»

Показник	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Площа с.-г. угідь, га	912	964	1013	1013	1033	113,3
Чисельність працівників, чоловік	27	28	32	32	30	111,1
Середня вартість основних фондів, тис. грн	12731	18962	19567	34234	36546	287,1
Фондозабезпеченість на 100 га с/г. угідь, тис. грн	1395,9	1967,0	1931,6	3379,5	3537,9	253,4
Фондоозброєність, тис. грн	477,5	677,2	611,5	1069,8	1218,2	255,1

За даними представленими в табл. 2.3 можемо стверджувати, що в 2022 році фондозабезпеченість збільшилась в 2,5 рази, якщо порівнювати з 2018 роком. Такий стан свідчить про зростання технічної оснащеності ФГ «Орхідея» на 153 %. Висока фондозабезпеченість вказує на нарощення інтенсифікації виробництва. За досліджуваний період фондоозброєність зросла на 740,7 тис. грн, тобто 2,6 рази при зменшенні чисельності працівників.

В табл. 2.4 представлені показники що характеризують ефективність використання основних фондів ФГ «Орхідея». Аналіз забезпеченості підприємства фондами за 2018-2022 рр. показав:

- середньорічна вартість основних фондів збільшилась за рахунок придбання нової техніки на 23815 тис. грн (287,1 %);

- темпи збільшення вартості оборотних фондів – на 7028 тис. грн (133,7 %).

Фондовіддача зменшилася на 141,4 % при збільшенні фондомісткості на 223,6 %, що свідчить про спад ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних фондів в ФГ «Орхідея»

Показник	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	12731	18962	19567	34234	36546	287,1
Середньорічна вартість оборотних фондів тис. грн	20862	22375	22306	23902	27890	133,7
Загальна середньорічна вартість фондів, тис.грн.	33593	41337	41873	58136	64436	191,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	23043	22375	26024	29561	29610	128,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9774	10346	12373	16399	19385	198,3
Чистий прибуток, тис. грн.	13269	12029	13651	13162	10225	77,1
Фондовіддача, тис. грн	1,81	1,21	1,33	1,16	0,75	41,4
Фондомісткість, тис. грн	0,55	0,82	0,75	0,86	1,23	223,6

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва грає важливу роль у досягненні ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Цей процес передбачає сконцентроване виробництво на обмеженому асортименті продукції або вузько спеціалізованих галузях сільськогосподарської діяльності. Основна мета спеціалізації полягає у досягненні економії масштабів, оптимізації виробничих процесів та підвищенні якості продукції.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва має такі переваги:

- ефективне використання ресурсів, що дозволяє забезпечити оптимальне використання землі, праці, капіталу та інших ресурсів;
- зростання продуктивності, оскільки спеціалізація дозволяє фокусуватися на обраному напрямку і вдосконалювати виробничі процеси для досягнення високої продуктивності;

- зниження витрат завдяки оптимізації виробничих процесів, використанню спеціалізованого обладнання та економії на обсягах виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку, оскільки спеціалізація дозволяє стати експертом в обраному напрямку і надати продукції вищу якість та конкурентні переваги [16].

Визначення спеціалізації: «спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції. Розвиток цих галузей і визначають виробничий напрям сільського підприємства» [17]. Динаміку та структуру товарної продукції ФГ «Орхідея» представлена в табл. 2.5, який унаочнений на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

Склад і структура товарної продукції в ФГ «Орхідея»

Вид продукції	Роки										2022 р. у % до 2018 р.
	2018		2019		2020		2021		2022		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Соняшник	10300	44,7	12396	55,4	14704	56,5	17086	57,8	17430	58,9	169,2
Кукурудза на зерно	5599	24,2	3155	14,1	4736	18,2	5528	18,7	5725	19,3	102,3
Ячмінь ярий	27191	11,8	2506-	11,2	2550	9,8	3340	11,3	3420	11,6	12,6
Пшениця озима	4447	19,3	4318	19,3	4034	15,5	3607	12,2	3035	10,2	68,2
Всього по господарству	23043	100	22375	100	26024	100	29561	100	29610	100	128,5

За даними представленими в таб. 2.5 можемо стверджувати, що за період з 2018 по 2022 рр. спеціалізація підприємства відповідає інформації зазначеній в реєстраційній документації – виробництво соняшнику і зернових культур. Але за досліджуваний період сталися суттєві зміни в структурі товарної продукції: частка озимої пшениці значно зменшилася (-9,3 в.п.), частка соняшнику значно збільшилася (+14,2 в.п.). Інші культури мають незначні коливання частки в структурі товарної продукції.

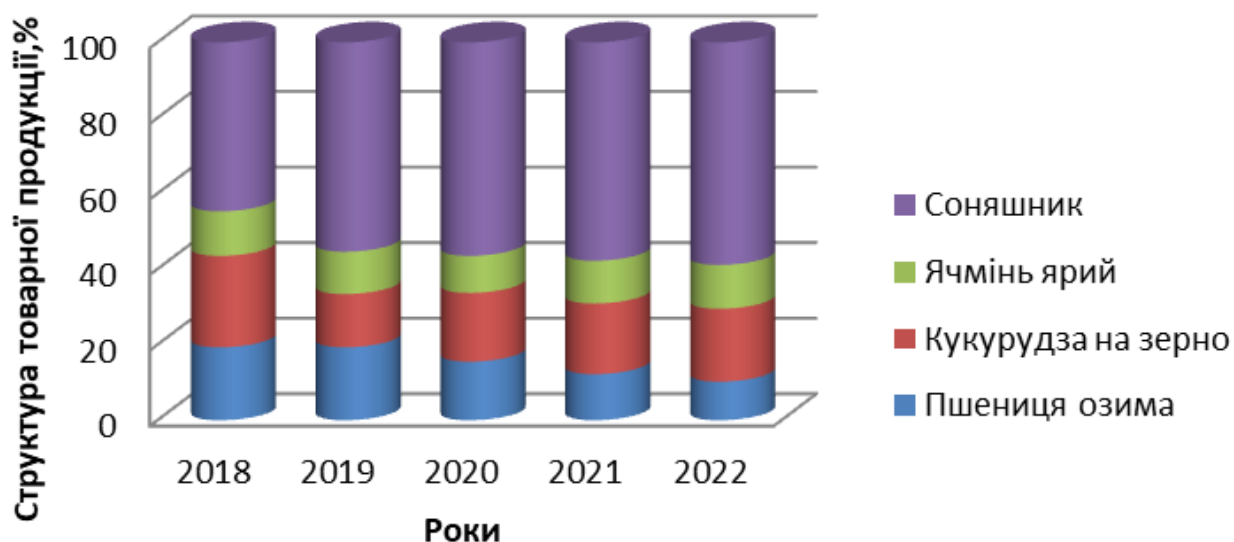


Рис. 2.2. Структура товарної продукції ФГ «Орхідея»

Зміни клімату в зимовий період та та ризики вирощування озимої пшениці призвели до зменшення на 31,8% виручки від реалізації цієї культури. Відповідно значно зросла виручка від реалізації ярових культур, значний ріст по соняшнику (69,2 %). Ріст загальної виручка від реалізації на 28,5 % свідчить про зміни цін на сільськогосподарську продукцію.

Оцінка значення культур у підприємстві залежить від їх відносної ваги в структурі вартості товарної продукції. Рівень спеціалізації підприємства можна визначити за допомогою коефіцієнта спеціалізації:

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

де Y_m – питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %;
 n – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги [18].

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

Коефіцієнт спеціалізації ФГ «Орхідея» дорівнює 0,394 і означає, що в 2022 році середній рівень спеціалізації.

Аналіз ефективності сільськогосподарського виробництва на аграрному підприємстві представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Економічна ефективність діяльності ФГ «Орхідея»

Показник	Роки					2022 у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022.	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	23043	22375	26024	29561	29610	128,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9774	10346	12373	16399	19385	198,3
Чистий прибуток, тис. грн	13269	12029	13651	13162	10225	77,1
Рівень рентабельності, %	135,8	116,3	110,3	80,3	52,7	-83,1 в. п.

За даними табл. 2.6 бачимо що виручка від реалізації продукції виросла на 28,5% (6567 тис. грн), чистий прибуток значно зменшився – на 3044 тис. грн. (22,9%). На такий стан речей вплинув значний ріст собівартості продукції на 98,3 % (9611 тис. грн). Рівень рентабельності знизився на 83,1 в. п., хоча все ще є позитивним і вказує на ефективну діяльність. В ФГ «Орхідея» рентабельне виробництво обумовлене діяльністю тільки в рослинництві.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства можемо зробити висновок, що незважаючи на складну економічну ситуацію ФГ «Орхідея» має прибуток (10225 тис грн.) при тенденції до його зменшення прибутку і рівня рентабельності за досліджуваний період. Тобто все вказує на зниження ефективності виробництва що потребує управлінської реакції і подальшого удосконалення виробничої діяльності шляхом використання засобів менеджменту, а саме дослідження середовища підприємства.

2.2. Аналіз середовища підприємства і його вплив на виробничо-економічну діяльність підприємства

Дослідження середовища підприємства з метою виявлення можливих резервів подальшого розвитку нових підходів в управлінні аграрним

виробництвом – це дієвий засіб менеджменту в аграрному підприємстві. Для дослідження причин негативних тенденцій, що мають місце в показниках ефективності діяльності ФГ «Орхідея» використаємо дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ціллю дослідження буде визначення чинників загального оточення, що впливають на аграрне підприємство, ранжувати визначені чинники за ступенем їх впливу та установити їх важливість.

Основа дослідження – твердження Ф. Котлера про основні фактори зовнішнього середовища:

1. економічні – пов'язані з обігом;
2. політичні – відбиваються в поглядах і ділять людей політичні групи;
3. соціально-демографічні - впливають на рівень і тривалість життя людей;
4. науково-технічні – пов'язані з розвитком техніки і технологій;
5. конкуренція – відбивають майбутні та поточні дії конкурентів;
6. природно-географічні – зв'язані з рельєфом місцевості, кліматом і природними ресурсами [21].

Сучасні дослідники зовнішнє середовище підприємства розглядають як багаторівневу структуру, під впливом специфічних факторів на кожному рівні формуються елементи, що порізному відбиваються в діяльності підприємства.

На підприємстві можна виділити два рівні зовнішнього оточення:

1. Макросередовище (загальне оточення) - це сукупність чинників, що відображають соціально-економічні відносини у суспільстві. Макросередовище не має безпосереднього впливу на окреме підприємство, але воно впливає на фактори мікросередовища, що, в свою чергу, опосередковано впливають на розвиток підприємства та створюють бізнес-атмосферу.

2. Мікросередовище (оперативне оточення) - це сукупність чинників, що мають безпосередній вплив на підприємство. Сюди входять споживачі, постачальники, конкуренти - традиційні фактори, що аналізуються на рівні мікросередовища [22].

Внутрішній аналіз – це оцінка факторів, що є результатом діяльності і піддаються управлінню менеджментом на підприємстві.

Існує низка методів оцінки середовища аграрного підприємства, що допомагають аналізувати його:

1. PESTLE-аналіз: дозволяє враховувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність аграрного підприємства.

2. SWOT-аналіз: включає в себе оцінку сили і слабкості різних аспектів внутрішнього середовища підприємства та виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні пріоритети та розробити плани дій.

3. Аналіз конкурентоспроможності: дозволяє порівняти аграрне підприємство з його конкурентами за допомогою різних критеріїв. Допомагає оцінити потенційні конкурентні переваги та слабкі місця підприємства.

4. Аналіз ринку: передбачає оцінку ринкових умов та потенційного попиту на продукцію аграрного підприємства; допомагає визначити потенційні можливості ринку, конкурентну ситуацію та споживачів.

5. Аналіз технологій: оцінює технологічні можливості та інновації, які можуть впливати на аграрне підприємство; допомагає визначити, які технології можуть поліпшити виробничі процеси, збільшити ефективність.

6. Аналіз економічних показників: включає оцінку фінансових та економічних показників аграрного підприємства; допомагає зрозуміти фінансове становище підприємства та його економічну стійкість.

Зупинимо свою увагу на SWOT-аналізі, який допомагає організації отримати чітке уявлення про свої переваги, недоліки, можливості та загрози, що створює основу для розробки стратегії розвитку. На основі результатів аналізу, організація може визначити свої основні цілі, визначити пріоритетні напрямки дій, розробити план дій та виконувати контроль за їх реалізацією.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Основна мета SWOT-аналізу полягає в ідентифікації основних

переваг, недоліків, можливостей та загроз, що допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку та прийняти ефективні управлінські рішення.

Дослідники середовища підприємства стверджують що: Після визначення сильних та слабких сторін, загроз і можливостей, можна приступити до застосування методики SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також між загрозами і можливостями, які супроводжують цю діяльність [21].

Основні перешкоди в діяльності на шляху до удосконалення діяльності підприємства (сильні і слабкі сторони) допоможе виявити аналіз внутрішнього середовища підприємства. В табл. 2.7. представлені результати оцінки факторів внутрішнього середовища по ФГ «Орхідея».

Таблиця 2.7

Внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) ФГ «Орхідея»

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. Обмежений асортимент продукції	2
	2.Розташування поблизу ринків збуту	3		2. Відсутність спеціаліста з маркетингу	3
Виробництво	1.Оновлення основних засобів виробництва	2	Виробництво	1.Моральне старіння 50% техніки	2
	2.Чорноземні ґрунти	3		2. Не дотримання сівозмін тому виснажені ґрунти	2
Персонал	1.Достатня кваліфікація працівників	1	Персонал	1.Зайнятість працівників тільки в сезон польових робіт	3
	2.Низька плинність працюючих	2			
Управління	1.Висока швидкість прийняття рішень	3	Управління	1.Менеджмент не кваліфікований	2
Фінанси	1.Позитивний рівень рентабельності виробництва	1	Фінанси	1. Посезонне надходження грошей	3
				2.Відчутний спад прибутковості	2
Загальна оцінка		17	Загальна оцінка		19

За оцінкою внутрішнього середовища ФГ «Орхідея» до виражених сильних сторін господарства можемо віднести: швидкість прийняття управлінських рішень, розташування підприємства поблизу ринків збуту та якісні чорноземи. Оцінка сильних сторін - 17 балів.

Серед слабких сторін діяльності підприємства виділимо: відсутність спеціаліста з маркетингу, сезонна зайнятість працівників та сезонне надходження доходів від реалізації. Загальна оцінка слабких сторін - 19 балів. Оцінка слабких сторін вища за сильні сторони, тому менеджмент підприємства необхідно зкерувати на удосконалення виробництва та пошук нових бізнес-ідей. Фактори зовнішнього середовища - некеровані підприємством, але опосередковано впливають на виробничу діяльність. В табл. 2.8. представлені результати аналізу зовнішнього середовища

Таблиця 2.8

Оцінка зовнішнього середовища ФГ «Орхідея»

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Загальне середовище			
Використання чужого досвіду в розширенні виробництва	3	Не ефективна регуляторна політика	1
Можливості винаймати висококваліфікованих працівників	2	Нестабільна економічна ситуація через військовий стан	3
Удосконалення інфраструктури виробництва	3	Зміни в законодавстві по галузі	1
	1	Погіршення кредитної політики	2
		Фіскальне навантаження зростає	2
		У зоні розташування зросли ризики землеробства	3
Всього	9	Всього	12
Робоче середовище			
Можливість змінювати спеціалізацію рослинництва	3	Зменшення кількості працездатного населення через військовий стан	3
Можливість придбати прогресивних агротехнічні засоби	2	Здоров'я виробничих ресурсів	3
Місцерозташування в зоні з якісними ґрунтами	2	Посилення конкуренції в галузі	2
Можливість виходу на нові ринки	1		
Можливість розширення земельних угідь через оренду	2		
Всього	10	Всього	8
Загальна оцінка	19	Загальна оцінка	20

Оцінка можливостей та загроз зі сторони зовнішнього середовища для діяльності ФГ «Орхідея» більша, ніж оцінка сильних та слабких сторін. Найбільш сприятливі можливості: використання чужого досвіду в розширенні виробництва, удосконалення інфраструктури виробництва та Можливість змінювати спеціалізацію рослинництва

Самі імовірні загрози: нестабільна економічна ситуація через військовий стан, ріст ризиків землеробства у зоні розташування, зменшення кількості працездатного населення та здорожчання виробничих ресурсів

Як бачимо військовий стан в Україні провокує багато негативних очікувань, серед яких і зростання цін на ресурси виробничого призначення.

Переходимо до SWOT-аналізу діяльності ФГ «Орхідея» (див. додаток А) після аналізу середовища підприємства. Матриця SWOT-аналізу ФГ «Орхідея» представлена в табл. 2.9 для унаочнення загальної інформації про значення та питому вагу кожного поля

Таблиця 2.9

Згальні результати опрацювання матриці SWOT-аналізу ФГ «Орхідея»

Назва поля	Значення	Питома вага, %
Слабкість і Загрози	39	26,0
Слабкість і Можливості	38	25,3
Сила і Загрози	37	24,7
Сила і Можливості	36	24,0
Всього	150	100

Проведений SWOT-аналіз показав, що фактори поля «Слабкість і Загрози» (26,0%) мають найбільшу питому вагу, а найменшу – має поле «Сила і Можливості» (24,0%). Тобто спостерігаємо посилення негативних тенденцій в розвитку ФГ «Орхідея». Ситуація яка склалася потребує мінімізації впливу слабких сторін в діяльності підприємства ячерез використання переваг в діяльності. Зростає потреба розробки стратегії діяльності підприємства для зменшення впливу негативних факторів в майбутньому.

Розподіл впливу факторів на діяльність пропорційно розподілений з невеликим зсувом в сторону негативних. Такий стан вказує на потенційні можливості до нарощення виробництва. Особливої уваги серед визначених факторів потребують фактори внутрішнього середовища, як ті що піддаються управлінню зі сторони менеджменту. Отже доцільною є розробка виваженої стратегії за напрямками менеджменту представленими в табл. 2.10.

Дослідження середовище підтвердило потребу в розширенні асортименту продукції з ціллю згладжування сезонного використання робочої сили та надходження грошових коштів. В третьому розділі кваліфікаційної роботи представлений бізнес-план вирощування лікарських трав, реалізація якого зменшить вплив деяких негативних чинників.

В рільництві пропонується освоїти сівозміни, переглянути структуру посівних площ і вдосконалити агротехніку виробництва основних культур. Диверсифікація виробництва в рослинництві через поповнення асортименту продукції лікарськими твавами дасть змогу вийти на суміжні ринки збуту.

Таблиця 2.10

Напрями прийняття управлінських рішень менеджментом ФГ «Орхідея»

Негативні фактори діяльності. Слабкі сторони	Управлінські рішення для зниження впливу
Відсутність спеціаліста з маркетингу	Залучати зовнішніх консультантів
Обмежений асортимент продукції	Вирощувати лікарські трави
Моральне старіння 50% техніки	Оренда або придбання нової техніки
Зайнятість працівників тільки в сезон польових робіт	Освоїти сівозміни в господарстві
Сезонна зайнятість працівників	Диверсифікувати виробництво
Менеджмент не кваліфікований	Залучати зовнішніх консультантів
Посезонне надходження грошей	Виробництво і переробка нових видів продукції
Відчутний спад прибутковості	Додаткові прибутки від вирощування лікарських трав

Націленість менеджменту ФГ «Орхідея» на удосконалення на основі результатів дослідження середовища розширить можливості розвитку виробництва. Дослідження середовища допомагає зробити вибір перспективних напрямів удосконалення менеджменту через вибір ефективних

каналів збуту, зниження витрат виробництва, створення переваг в конкурентній боротьбі для успішної діяльності підприємства.

2.3. Аналіз результатів діяльності та обґрунтування перспектив удосконалення менеджменту ФГ «Орхідея»

Економічний аналіз в менеджменті є важливою складовою ефективного управління бізнесом. Він зосереджений на вивченні економічних аспектів підприємницької діяльності з метою прийняття обґрунтованих рішень.

Основна мета економічного аналізу полягає у зборі, аналізі та інтерпретації даних, пов'язаних з фінансовою діяльністю, збутом, виробництвом, витратами, цінами, ринками тощо. Це дозволяє менеджерам мати чітке розуміння стану підприємства, його конкурентного середовища і тенденцій ринку.

Суть економічного аналізу в менеджменті включає різні аспекти (рис.2.3)

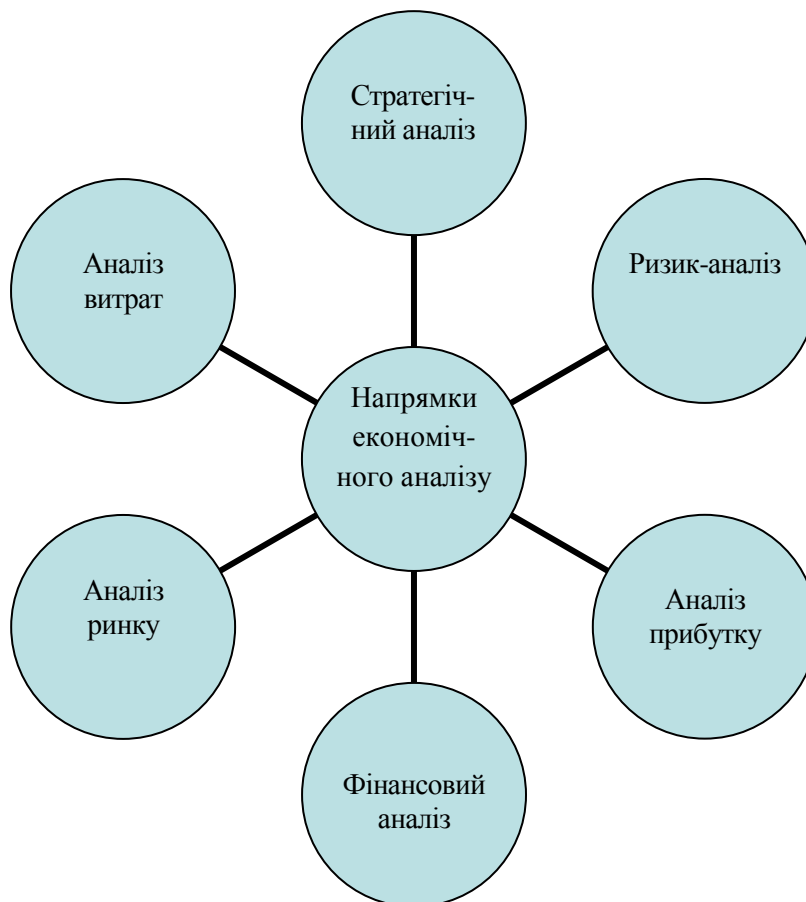


Рис. 2.3. Напрями економічного аналізу в менеджменті

Всі ці аспекти економічного аналізу допомагають менеджерам отримати глибоке розуміння економічних факторів, що впливають на підприємство, та приймати обґрунтовані рішення щодо фінансового управління, стратегії розвитку і оптимізації бізнесу

Значення економічного аналізу в умовах нестабільності набуває особливої важливості, коли підприємства стикаються зі змінами в економічному середовищі, ризиками і невизначеністю. Причин, чому економічний аналіз стає ще більш важливим в таких умовах нестабільності представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Причини важливості економічного аналізу в умовах нестабільності

Економічний аналіз в умовах нестабільності допомагає підприємствам розуміти зміни в економічному середовищі, прогнозувати ризики і можливості, оптимізувати використання ресурсів і приймати обґрунтовані рішення. Він є важливим інструментом для забезпечення стійкості і успіху підприємств у нестабільних умовах.

В умовах нестабільності економічний аналіз в менеджменті також виконує наступні функції: орієнтація на довгостроковий успіх, підтримка прийняття рішень, виявлення ефективних стратегій, моніторинг ефективності, аналіз конкурентного середовища, оптимізація цінової політики, моделювання сценаріїв

В умовах нестабільного зовнішнього середовища потреба в удосконаленні процесу менеджменту через економічний аналіз об'єкту дослідження

збільшується. Економічний аналіз має великі можливості в отриманні інформації у вигляді економічних показників. Проведення економічного аналізу дає можливість через визначення параметрів визначити реальний стан підприємства.

Статистична методологія представляє собою набір прийомів, правил і методів дослідження. Статистичні методи мають свою специфіку, яка проявляється у їх комплексності, обумовленій різноманітністю форм статистичних закономірностей і складністю самого процесу статистичного дослідження. Ця специфіка методів пояснюється тим, що статистичні методи застосовуються для вивчення різних соціально-економічних явищ. Статистична теорія надає широкий спектр методологічних і методичних інструментів, які дозволяють кількісно вимірювати зв'язки, що досліджуються [23,24].

Трендовий аналіз один з найпоширеніх статистичних методів, суть якого полягає в проведенні екстраполяції даних, що дає змогу передбачити тенденцію результативного показника на майбутній період. Для ФГ «Орхідея» це важливо з точки зору можливості планових розрахунків відносно впровадження бізнес-процесів в рослинництві. Рис. 2.5 унаочнює результати трендового аналізу чистого прибутку.

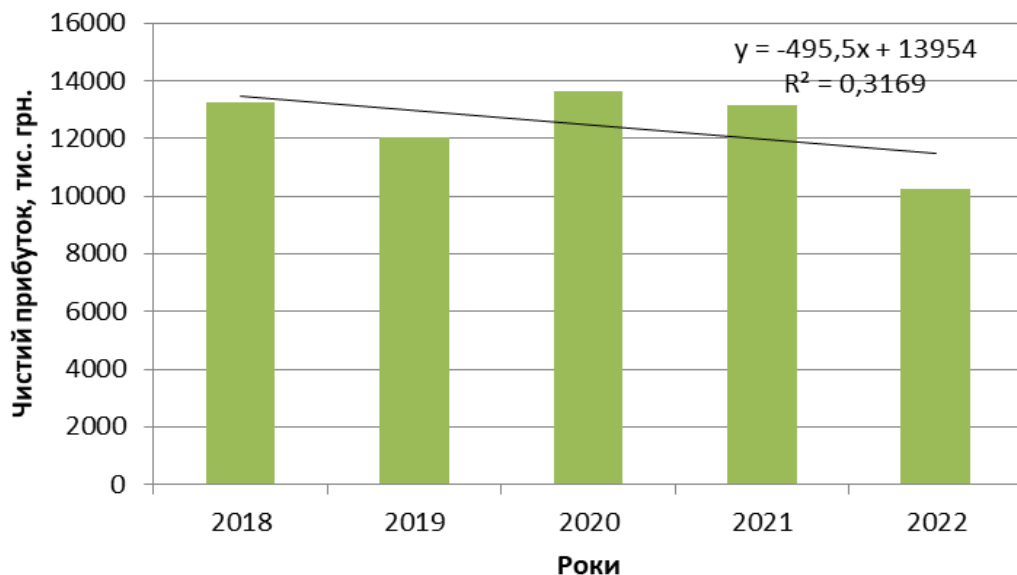


Рис. 2.5. Тенденція зміни чистого прибутку в ФГ «Орхідея»

Вирівнювання тренду проведено за лінійним рівнянням. Коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,3169$ свідчить про достатню точність отриманого рівняння.

Рівняння тренду $Y = -495,5x + 13954$ свідчить, що в майбутніх періодах відбуватиметься щорічне зменшення прибутку на 495,5 тис. грн.

Прорахуємо прогноз досліджуваного показника на 2022-2025 рр.:

$$Y_{2022} = 13954 - 495,5 \times 6 = 10981,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 13954 - 495,5 \times 7 = 10485,5 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 13954 - 495,5 \times 8 = 9990,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 13954 - 495,5 \times 9 = 9494,5 \text{ тис. грн.}$$

Доцільно дослідити також тенденції зміни числового ряду виручки від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції за період 2018-2022 рр. Результати трендового аналізу представлені на рис. 2.6 і 2.7.

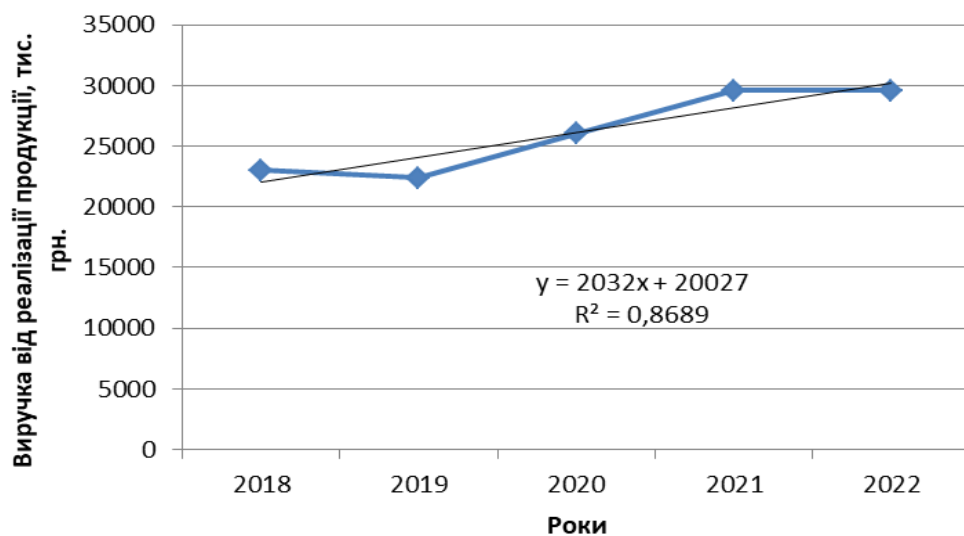


Рис. 2.6. Трендовий аналіз виручки від реалізації продукції ФГ «Орхідея»

Лінійне рівняння тренду виручки від реалізації $y = 2032,0x + 20027$;

Прогноз зміни показника на наступні періоди за лінійним трендом:

$$Y_{2022} = 20027 + 2032,0 \times 6 = 32219 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 20027 + 2032,0 \times 7 = 34251 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 20027 + 2032,0 \times 8 = 36283 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 20027 + 2032,0 \times 9 = 38315 \text{ тис. грн.}$$

Отже прогнозовано зростання виручки від реалізації у ФГ «Орхідея».

Далі дослідимо зміни числового ряду собівартості реалізованої продукції для розуміння зміни взаємопов'язаних з нею попередніх показників.

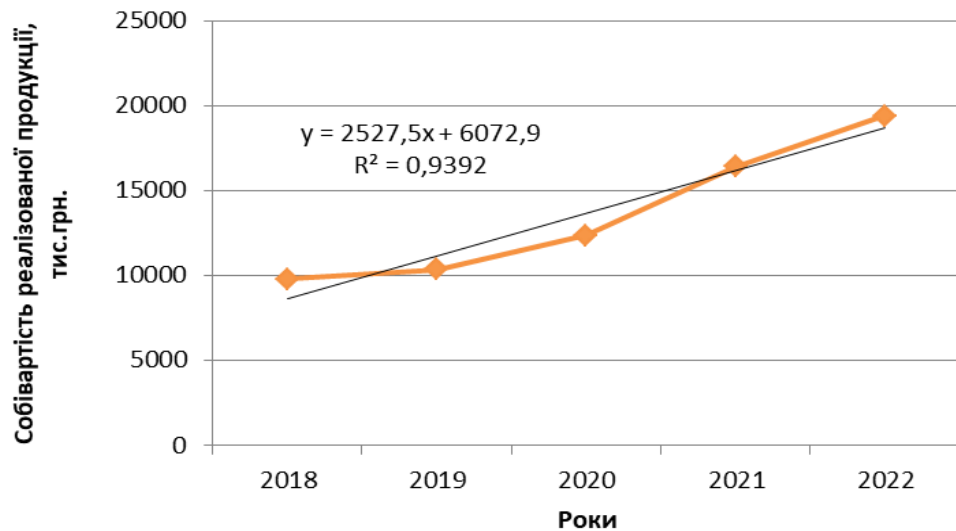


Рис. 2.7. Аналіз тренду собівартості реалізованої продукції ФГ «Орхідея»

Отримане лінійне рівняння тренду собівартості продукції

$$y = 2527,5x + 6072,9$$

Прогнозований рівень собівартості реалізованої продукції підприємства:

$$Y_{2022} = 6072,9 + 2527,5 \times 6 = 15867 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 6072,9 + 2527,5 \times 7 = 17142 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 6072,9 + 2527,5 \times 8 = 18416 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 6072,9 + 2527,5 \times 9 = 19691 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість реалізованої продукції в майбутніх періодах у ФГ «Орхідея» буде зростати і темпи цього зростання більші ніж виручки від реалізації продукції. Тому ми і спостерігаємо тенденцію до зниження чистого прибутку від господарської діяльності підприємства.

За досліджуваний період 2018-2022 рр. підприємство мало достатній рівень прибутковості, але просліджується тенденція до спаду. В такій ситуації виникає нагальна потреба в удосконаленні менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення функцій планування в менеджменті підприємства на підставі дослідження його середовища

Планування - це форма управлінської діяльності, яка визначає напрямки та майбутній стан організації.

Суть планування полягає у таких аспектах: уточненні цілей розвитку всієї компанії або окремого підрозділу на певний період; встановленні господарських завдань, засобів для їх досягнення, термінів та послідовності їх виконання; ідентифікації матеріальних, робочих і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації поставлених завдань [25, 26].

Як функція управління, планування має на меті завчасно врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що створюють сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств.

Планування передбачає комплексну розробку заходів, які встановлюють послідовність досягнення цілей. В процесі планування необхідно враховувати можливості раціонального використання ресурсів. Планування повинно забезпечувати взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами та всіма етапами технологічного процесу: науковими дослідженнями і розробками, виробництвом та збутом. Планування базується на виявленні та прогнозуванні споживчого попиту, аналізі й оцінці наявних ресурсів та перспектив розвитку економічної ситуації. Тому логічним є необхідність поєднання планування з маркетингом та контролем з метою постійної корекції виробничих і збутових показників.

Планування як функція менеджменту відповідає на такі запитання:

1. Поточне становище: Менеджери оцінюють поточні сильні та слабкі сторони організації, щоб визначити її поточну ситуацію.

2. Бажане майбутнє: Менеджери, аналізуючи можливості та загрози в зовнішньому середовищі, визначають цілі, які організація бажає досягти, а також ті фактори, які можуть перешкодити досягненню цих цілей.

3. Шлях досягнення цілей: Менеджери вирішують, які кроки потрібно вжити членам організації для досягнення поставлених цілей.

Отже, план - це система передбачених заздалегідь заходів, яка регламентує порядок, послідовність та строки виконання робіт. Виділяють такі типи планування: стратегічне, тактичне, поточне та оперативне планування.

(рис. 3.1).



Рис. 3.1. Види планів в менеджменті підприємства [27].

Удосконалення функцій планування в менеджменті підприємства на підставі дослідження його середовища передбачає врахування різноманітних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Основні кроки удосконалення планування включають:

- Аналіз зовнішнього середовища.
- Створення гнучких планів.
- Використання сценарного планування;
- Впровадження системи моніторингу.
- Використання інструментів прогнозування.
- Взаємодія зі зацікавленими сторонами.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що удосконалення функцій планування в менеджменті підприємства на підставі дослідження його середовища передбачає більш гнучкий підхід до планування, використання сценарного планування, систематичний моніторинг зовнішнього середовища, використання інструментів прогнозування та взаємодію із зацікавленими сторонами. Це дозволить підприємству бути готовим до змін, адаптуватися до нових умов і вчасно реагувати на виклики та можливості, які пропонує середовище.

Врахування змін у зовнішньому середовищі допомагає уникнути негативних наслідків, забезпечити конкурентоспроможність та створити стратегічну перевагу.

Бізнес-планування є важливою функцією менеджменту, яка дозволяє підприємству ретельно спланувати свою діяльність і досягти поставлених цілей. Основна мета бізнес-планування полягає в розробці стратегій, детальних планів і дійових планів, необхідних для успішної реалізації бізнес-ідеї та досягнення конкурентних переваг. Бізнес-планування вимагає аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування ринкових тенденцій, прогнозування попиту та конкуренції.

3.2. Використання бізнес-планування в удосконаленні ефективності менеджменту підприємства

Бізнес-планування важливий інструмент в удосконаленні ефективності менеджменту підприємства як практика, що допомагає підприємству досягати своїх цілей і забезпечувати стабільний розвиток.

За результатами аналізу проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи бачимо, що ФГ «Орхідея» господарську діяльність веде тільки в галузі рослинництва. Така зосередженість виробництва в одній галузі викликає сезонне використання працівників і надходження виручки від реалізації. З ціллю нівелювання негативних наслідків визначеної ситуації, пропонуємо розширити бізнес-процеси в рослинництві впровадженням бізнес-плану з вирощування лікарських рослин.

Реалізація рекомендованої бізнес-ідеї дасть можливість розширити асортимент продукції і вийти на суміжні ринки збуту продукції. Впровадження бізнес-плану дозволить подовжити період надходження доходів від реалізації продукції і за рахунок цього підвищити конкурентоздатність підприємства.

Переваги рекомендованого бізнес-плану:

- Зростання виручки від реалізації продукції.
- Нарощення бізнес-процесів в рослинництві.
- Надходження додаткових прибутків від реалізації.
- Додаткові робочі місця.

Фармацевтична галузь України потребує рослинної сировини для виробництва ліків, особливо в військовий час. Вітчизняні виробники галузі лікарського рослинництва переорієнтувалися на переробників всередині країни, але це закриває тільки частину попиту. Україна має можливості вирощувати лікарські рослини, але імпортує лікарську сировину.

Вирощування лікарських рослин створює нові можливості для сільськогосподарських господарств. Воно дозволяє розширити асортимент

культур, залучити нові ринки та забезпечити додатковий дохід. Вирощування лікарських рослин може бути вигідним для малих і середніх фермерських господарств, оскільки воно вимагає менших витрат на обладнання та інфраструктуру порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами.

Вітчизняні підприємці активно освоюють ринок лікарських рослин. Вигода цього бізнесу очевидна, оскільки вітчизняна та світова фармацевтика, парфумерія, харчова хімія потребують все більше натуральних екстрактів для своїх виробів. Їх можуть забезпечити лише лікарські рослини. Науковці прогнозують, що ринок лікарських рослин як в Україні, так і буде зростати.

Україна вирощує понад 50 різних видів лікарських рослин, деякі з яких приносять значний прибуток.

За даними компанії Pro-Consulting, в період з 2014 по 2017 роки найпопулярнішими на ринку лікарських рослин були розторопша, перцева м'ята, ехінацея, ромашка, шавлія, череда, меліса, валеріана, чорниця і лаванда. Хоча алтей, материнка, кульбаба і чебрець також викликають інтерес для можливого вирощування, їх промислове вирощування ще не є широко поширеним серед фермерів. [30].

Природно-кліматичні умови регіону дозволяють вирощувати лікарські рослини. Тому актуальність вирощування лікарських рослин в господарстві очевидна. Переваги і недоліки цієї бізнес-ідеї представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки бізнесу з вирощування лікарських рослин

Переваги	Недоліки
Простота бізнес-процесів	Відсутній спеціалізований маркетинг продукції
Високий рівень рентабельності	Відсутність державної підтримки
Окупність інвестицій протягом 2-3 років	Потреба в сушій сировині після збирання
Низький поріг входу в галузь	
Невеликі початкові інвестиції	-

П'ять найпопулярніших лікарських рослин, що культивуються в Україні: перцева м'ята, меліса лікарська, ехінацея пурпурова, валер'яна лікарська та ромашка лікарська. Кожна з цих рослин має свої переваги в вирощуванні, але на початковому етапі зупинимо свою увагу на ромашці лікарській як на самій невибагливій в агротехніці та популярній у застосуванні.

Ромашка лікарська є найпоширенішою та високо ефективною лікарською рослиною, яку українські фермери вирощують промисловим способом здавна. Вона має великий попит на світовому та вітчизняному ринку фармацевтики та ветеринарної медицини. Крім того, листки та квітки ромашки можуть бути використані як засіб захисту овочевих, квіткових та лікарських рослин від деяких шкідників.

Ромашку найкраще вирощувати на суглинкових, помірно вологих ґрунтах. Процес висаджування включає підготовку ґрунту (оранка, культивація), сівбу та подальші доглядові заходи. Насіння зазвичай висівають рядками восени, оскільки це сприяє швидкому формуванню рослини у вигляді розетки, але також можливі інші періоди посіву.

Вирощування ромашки не потребує великих витрат (в середньому 25-35 тис. грн на гектар) і відзначається високою урожайністю, до 10 центнерів сухих суцвіть на гектарі. Продаж на зовнішні ринки є особливо вигідним, оскільки трейдери можуть придбати ромашку за ціною до 200 гривень за кілограм. Ураховуючи те, що з поля можна зібрати 3-4 врожаї за сезон, економічна вигода очевидна — чистий прибуток фермера може досягати до 300 тисяч гривень при стартовій ціні 25 гривень за кілограм. Саме тому багато промислових господарств, що займаються вирощуванням лікарських рослин, віддають перевагу ромашці лікарській [31, 32].

Пропонуємо ФГ «Орхідея» бізнес-план з вирощування ромашки лікарської. Ринок в Дніпропетровській та сусідніх областях має велику кількість фармацевтичних та харчових підприємств, які потребують дану продукцію. Особливо привабливі два підприємства: ТОВ ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА ДНІПРО та Відкрите акціонерне товариство «Лубнифарм».

Прогнозовані обсяги реалізації суцвіть – 300 ц. Загальна сума продажів за 2024-2026 роки складе 2675 тис. грн.

Потреба в інвестиціях реалізацію бізнес-плану - 510 тис. грн., які будуть використані на придбання ангару для зберігання і сушіння продукції, на придбання сушільної установки та на операційні витрати. Інвестиції мажуть забезпечитись за рахунок власних та кредитних коштів.

Початок діяльності заплановано на вересень-жовтень 2023 року і вихід завершальний етап – осінь 2026 року.

Таблиця 3.2

Очікувані прибутки/збитки по роках, тис. грн.

2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Всього
-209,1	244,3	275,6	431,6	742,4

Розрахунки проведені на трирічний період з можливим подальшим розширенням. Строк окупності складе 1,62 роки. Нарощення обсягів виробництва дасть збільшення прибутків.

Виробничі показники бізнес-плану:

- планова врожайність - 12 ц/га;
- втрата вологи в суцвіттях при сушінні - 75%;
- родючий цикл - 3 роки;
- 3 врожаї за рік;
- збір квіток – ручний і механізований;
- реалізація - висушені суцвіття оптом;
- внесення добрив :
 - 40 т/га перегною (торфокомпост);
 - 110 кг/га сульфату амонію або карбомід (сечовина);

Основні технологічні операції вирощування ромашки лікарської [33]:

- Період посіву. Оптимальні терміни посіву ромашки включають літньо-осінній період (вересень), перед зимою або на початку весни. Найкращий результат дає літньо-осінній посів, коли ґрунт зволожений,

оскільки це сприяє формуванню рослин у фазу розетки перед настанням зими. Для посіву використовують широкорядний метод з відстанню між рядками 45 см, для якого застосовують овочеві сівалки. Норма висіву насіння становить 2,3 кг на гектар. Насіння загортають на глибину 0,5 см. Час від посіву до появи сходів становить 20-25 днів.

- Догляд після посіву. Догляд за посівами починається з моменту, коли рядки посівів стають помітними. Включає рихлення міжрядь та видалення бур'янів з рядків. Це допомагає зберегти чистоту посівів протягом періоду збирання квіток ромашки, особливо при використанні технічн збирання.

- Збирання. Зібрана сировина включає квітки ромашки для використання в гуманітарній медицині, надземну частину рослин у період цвітіння для ветеринарної медицини, а також квітки і листки для захисту рослин від шкідливих комах. Збирання проводиться на етапі цвітіння культури в суху погоду. Протягом сезону квітки можна збирати 3-5 разів. Збір квіток може бути вручну за допомогою гребінок-совок або за допомогою техніки, машина ОС-1,4, жнивarki загального призначення типу ЖБ-4,6 та інші.

Урожайність свіжих квіток залежить від 16 до 40 ц/га, а сухих - від 4 до 10 ц/га, оскільки вихід сухої сировини становить 25-27%. Насіннева продуктивність складає від 0,7 до 1,2 ц/га.

- Зберігання продукції. Сушіння сировини проводиться у сухих та провітрюваних приміщеннях, де квітки розкладаються тонким (2-3 см) шаром на чистих сітчастих підстилках і періодично переміщують. Штучне сушіння при температурі повітря, що не перевищує 40 °С. Зберігання сировини в сухих приміщеннях у мішках, картонних або фанерних ящиках з етикетками.

Ромашку лікарську вирощують на тій самій площі не менше, ніж протягом 2-3 років. У наступному році посів ромашки лікарської переважно формується за рахунок самозасіву, коли насіння залишається під час збирання суцвіть на першому році вегетації. Після останнього збирання суцвіть, надземну масу рослин скошують і вивозять з поля. Дворазове дискування площі з подальшим прикотковуванням створює оптимальні умови для

проростання самозасіяного насіння ромашки, а сходи рослин з'являються в першій-другій декадах вересня. У разі недостатньої кількості сходів проводять додатковий підсів насіння. На другому році вирощування, як правило, отримують однорідну плантацію ромашки [34].

Відповідно до технологічної карти вирощування ромашки за традиційною технологією в табл.і 3.3 представлений календарний план робіт, який є основою для розрахунку витрат на виробництво по місяцях.

Таблиця 3.3

Календарних план робіт з вирощування ромашки лікарської

Вид робіт	2023		2024						2025					
	9	10	5	6	7	8	9	10	5	6	7	8	9	10
Основний обробіток ґрунту	5-10													
Придбання насіння, добрив, гербіцидів														
Передпосівний обробіток та сівба	11-15	15-20												
Догляд за посівами:														
- внесення добрив			1-20						1-20					
-внесення гербіцидів			10-20						10-20					
Збір урожаю				1-5		1-15				1-10		1-20		
Сушіння сировини				6-30		6-30				6-30		6-30		
Реалізація					1-30		1-30			1-30			1-30	1-30

Капітальні витрати. Витрати на придбання техніки та матеріалів складуть 290 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на придбання та утримання основних засобів виробництва

Основні засоби	Балансова вартість, тис.грн.	Придбання, тис грн..	Амортизаційні відрахування		Відрахування на поточний ремонт	
			норма, %	сума, тис.грн.	норма, %	сума, тис.грн.
Трактори і с/г машини	17500		10	1750,0	4,9	857,5
Частка ромашки 1%	-	-	-	17,5	-	8,6
Промислова сушильна шафа СШ-4 BeeStar	-	140	8	11,2	4,9	6,9
Тентовий ангар	-	150	5	7,5	4,9	7,4
Всього	17500	390	x	36,2	x	22,9

Операційні витрати. Витрати на вирощування ромашки лікарської, як змінні витрати представлені по тексту та в таблицях 3.5-3.10.

Таблиця 3.5

Витрати сировини і матеріалів на виробництво ромашки лікарської

Види сировини і матеріалів	Площа посіву, га	Норма витрат на 1 га, ц	Загальна потреба, ц	Ціна 1 ц, грн.	Загальні витрати, тис.грн.
Насіння	10	0,03	0,3	210000	63,0
Добрива N ₁₀ K ₁₀ P ₁₀	10	0,90	9,0	2610	23,5
Гербициди	10	0,60	6,0	6200	37,2

Зміст табл. 3.5 в першу чергу включає потребу і вартість насіння, добрив і засобів захисту посівів від бур'янів.

Розрахунок вартості паливно-мастильних матеріалів (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Потреба і вартість паливно-мастильних матеріалів

Паливно-мастильні матеріали		Періоди за технологією вирощування				Всього
		основний обробіток ґрунту	передпосівний обробіток ґрунту та сівба	догляд за посівами	збір урожаю	
Витрати основного палива, ц		12	9	7	19	47
Масла і мастила	моторне масло – 3,8% від основного палива	0,46	0,34	0,27	0,72	1,79
	трансмісійне масло – 1,1% від осн. палива	0,24	0,10	0,08	0,21	0,63
Вартість основного палива, тис.грн. (4,3тис. грн./ц)		51,6	38,7	30,1	81,7	202,1
Вартість масла і мастила	моторне (4тис грн./ц)	1,84	1,36	1,08	2,88	7,16
	трансмісійне (4,2 тис.грн./ц)	1,01	0,42	0,34	0,88	2,65
Всього вартість ПММ, тис. грн..		54,45	40,48	31,52	85,46	211,91

Витрати на транспортування розраховані на обсяги вантажоперевезень та собівартості 1 т-км транспортних робіт на підприємстві (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Вартість транспортних перевезень 2023-2024 роки

Види перевезень	Кількість вантажу, т	Відстань перевезень, км	Обсяг вантажоперевезень, т-км	Собівартість 1 т-км. грн.	Вартість перевезень, тис. грн.
Зовнішні перевезення					
Транспортування сировини	1,7	80	136	19,65	2,7
Транспортування готової продукції	20,0	100	2000	19,65	39,3
Внутрішньогосподарські перевезення					
Транспортування врожаю	80,0	5	400	19,65	7,9
Разом перевезень	х	х	2156	х	49,9

Також в собівартість продукції входять витрати на електроенергію для сушіння продукції (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Витрати та вартість електроенергії

Показник	Роки			Разом
	2024	2025	2026	
Урожай для сушіння, ц	800	900	900	
Потужність сушарки, кВт-год	24 на 5 ц	24 на 5 ц	24 на 5 ц	х
Витрати електроенергії, кВт	3840	4320	4320	12480
Вартість електроенергії, тис.грн.	7,7	8,6	8,6	24,9

Потреба у персоналі носить сезонний характер (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

Оплата праці задіяних на виробництві працівників, тис.грн.

Показники	Роки				Всього
	2023	2024	2025	2026	
Механізатори	19	70	90	95	185
Пропольщики	-	30	35	40	55
Працівники сушарні	-	40	50	60	95
Всього фонд оплати праці	19	140	175	195	529
Відрахування (22%)	4	31	39	43	117
Всього з відрахуваннями	23	171	214	238	646

Умовно-постійні або загальногосподарські витрати наведені в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Витрати на організацію та управлінські заходи, тис.грн.

Витрати	Роки				Всього
	2023	2024	2025	2026	
Оплата праці АУП	4	8	9	9	30
Відрахування (22%)	1	2	2	2	7
Транспортні видатки	2	4	5	6	17
Всього витрат	7	14	16	17	54

Єдиний податок для аграрних підприємств, в яких частка товарної сільськогосподарської продукції складає 75% - це частина стимулюючої державної фіскальної політики для агробізнесу. Для ФГ «Орхідея» щорічна сума ЄП складає 300 тис.грн. Частка ромашки лікарської в структурі товарної продукції 1%, тому ЄП для ромашки лікарської – 3,0 тис.грн. План прибутків та збитків за проектом представлений в табл. 3.11 (див. додаток Б1).

Таблиця 3.11

План прибутків та збитків, тис. грн.

Показник	Роки				Всього за 3 роки
	2023	2024	2025	2026	
Загальний обсяг продажу	-	750,0	875,0	1000,0	2625,0
Виробничі витрати	202,1	466,9	519,4	547,4	1360,6
Загальногосподарські витрати	7,0	18,8	20,0	21,0	66,8
Загальні витрати на виробництво	209,1	485,7	539,4	568,4	1802,6
Сума кредиту	100	300	-	-	400
Плата за користування кредитом(20%)	-	20	60	-	80
Прибуток	-209,1	244,3	275,6	431,6	742,4

В фінансовому плані необхідно оцінити грошові потоки для визначення рівня забезпечення господарської діяльності готівковими коштами та забезпечення готівкою майбутньої діяльності. Рух готівкових коштів за бізнес-планом вирощування лікарських рослин представлений в табл. 3.13 (див. додаток Б2). Для початку діяльності ми маємо три джерела надходження коштів – власні кошти від існуючої вже господарської діяльності, отримані від реалізації продукції та позичені (кредитні).

Таблиця 3.12

План обігу коштів по бізнес-плану, тис. грн.

Показник	Роки			
	2023	2024	2025	2026
Готівкові кошти на початок року	110	0,9	478,6	787,3
Грошові надходження – всього	100,0	1050,0	875,0	1000,0
Грошові виплати - всього	209,1	572,5	566,3	575,2
- Виробничі витрати:	202,1	553,7	546,3	554,2
Загальногосподарські витрати	7,0	18,8	20,0	21,0
Чистий потік готівки	-109,1	477,7	308,7	424,8
Готівкові гроші на кінець року	0,9	478,6	787,3	1212,1

В табл. 3.13 представлені дані по стратегії фінансування цього проекту.

Таблиця 3.13

Стратегія фінансування бізнес-плану вирощування ромашки, тис. грн.

Показник	Джерела фінансування					
	Власні кошти і надходження від реалізації			Зовнішні кошти (кредит)		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Обсяг фінансування	110	-		100	300	-
Напрями використання фінансів:				-		-
-Операційна діяльність	110			100	10	-
-Тентовий ангар	-	-	-	-	150	-
-Промислова сушильна шафа СШ-4 BeeStar	-	-	-	-	140	-
Всього використано	110	-		100	300	-

Інвестування бізнес-плану здійснюватиметься з двох джерел.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

За розрахунками, бізнес-план може бути реалізований, тому що грошовий потік за три роки очікується 1212 тис. грн. Чистий прибуток за три роки складе 742 тис. грн. Бізнес-план розрахований по песимістичному сценарію, тому реальні результати можуть бути кращими.

Узагальнимо інформацію по бізнес-плану і визначемо його ефективність (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок впровадження проекту	10.09.2023 р.
Строк тривалості проекту	4 роки
Розрахункова одиниця в проекті	Тисячі гривень
Потреба в інвестиційних коштах	510 тис.грн

- рентабельність інвестицій за (формула 3.1):

$$Pi = (ЧП \div I) \times 100\% \quad (3.1)$$

$$PI = (742,4 \div 510) \times 100 = 145,6 \%$$

Строк окупності - це період часу, необхідний для того, щоб інвестиції або витрати на певний проект чи підприємство були повністю відновлені за рахунок заробітку або збільшення прибутку, що з них отримується. Визначення строку окупності допомагає оцінити фінансову рентабельність і ефективність проекту.

Зазвичай строк окупності розраховується шляхом поділу вартості інвестицій на середньорічний прибуток. Строк окупності виражається у кількості років, які потрібні щоб сума прибутку стала рівною інвестиціям.

Визначимо строк окупності по бізнес-плану:

Сок = Початкові інвестиції/Планові надходження (Прибуток) = 510/313=1,62 роки. Тобто на другий рік окупляться вкладені кошти.

Оцінимо індикатори ефективності даного бізнес-плану (табл.. 3.15).

Таблиця 3.15

Загальні індикатори економічної ефективності бізнес-плану

Показники	Значення
Чистий прибуток, тис. грн	742,4
Рентабельність інвестицій за проектом, %	145,6
Термін окупності проекту, роки	1,62

Висновок доцільності бізнес-плану вирощування ромашки лікарської:

- рентабельність інвестицій вказує що бізнес-план прибутковий. В розрахунку на 1 грн. вкладу інвестор (ФГ «Орхідея») отримує 1,46 гривні;
- Початкові інвестиції повернуться за період реалізації проекту. Період окупності складає 1,62 року.

Ризик - це процес подолання невизначеності в умовах необхідного вибору, де існує можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення очікуваного результату, можливість невдачі і відхилень від мети [35].

Проведення бізнес-плану може стикатись з ризиками, пов'язаними зі змінами у економічному оточенні. У разі виникнення ризику, такого як втрата частки ринку, підприємству необхідно активно шукати нові ринки збуту. Для досягнення цього мети рекомендується постійно підвищувати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції [36].

Ризики в аграрному бізнесі визначають ряд факторів: сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов, ринкові ризики. Вирощування ромашки лікарської має ряд ризиків представлених в табл.. 3.16.

Таблиця 3.16

Аналіз можливи ризиків по бізнес-плану

Ризики	Наслідки настання події	Заходи мінімізації
Спад попиту	Зменшення прибутків	Розширення регіону збуту
Спад купівельної спроможності споживачів	Зменшення прибутків.	Коригування цінової політики для утримання частки ринку.
Погані погодні умови	Зниження валового збору	Консультація фахівців
Хвороби рослин	Зниження валового збору	Обробка посівів

Уникнути ризиків пов'язаних зі втратами фінансів можливо резервуванням: створення фондів на непередбачувані витрати. Також можливе способів страхування рослин для зниження ризиків втрати урожаю.

Для удосконалення менеджменту ФГ «Орхідея» був проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ФГ «Орхідея», здійснене дослідження

середовища підприємства методом SWOT-аналізу. За результатами дослідження проблем в менеджменті підприємства був обґрунтований і рекомендований до впровадження бізнес-плану вирощування ромашки лікарської. Прибутковість і доцільність нової бізнес-ідеї підтвердили розрахунки представлені в табл. 3.17

Таблиця 3.17

Прогнозоване збільшення прибутку ФГ «Орхідея» на 2024-2026 роки

№ п/п	Показники	Роки			2026 р. у % до 2024 р.
		2024	2025	2026	
1	Очікуваний чистий прибуток за лінійним трендам, тис. грн	10485,5	9990,0	9494,5	90,5
2	Очікуваний чистий прибуток за бізнес-планом, тис. грн	244,3	275,6	431,6	176,6
3	Сумарний очікуваний чистий прибуток після впровадження проекту, тис. грн	10729,8	10265,6	9926,1	92,5
4	Співвідношення очікуваного чистого прибутку після та до впровадження, %	102,3	102,8	104,5	+2,2 в.п.

З даних представлених в табл. 3.17 бачимо що реалізація бізнес-плану вирощування ромашки лікарської дасть можливість стримати темпи зниження прибутковості господарської діяльності ФГ «Орхідея». Загальне нарощення прибутку за бізнес-планом дасть збільшення загального чистого прибутку на 2,2 в.п.. Якщо врахувати що бізнес-план розроблений за песимістичними прогнозами і за мінімальними обсягами виробництва продукції, то його доцільність беззаперечна.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Менеджмент - це галузь управління, що спеціалізується на керуванні людьми (працівниками, групами, організацією тощо). Менеджмент передбачає цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою досягнення визначених завдань та цілей

2. Відповідність менеджменту на підприємстві сучасній концепції удосконалення діяльності – це запорука його ефективної роботи. Успішне ведення бізнесу залежить від керівника, який повинен володіти певними навичками та бути обізнаним в різних сферах діяльності.

3. Дослідження середовища підприємства є важливим інструментом удосконалення менеджменту, оскільки дозволяє аналізувати та розуміти зовнішнє та внутрішнє оточення організації. Це дозволяє менеджменту отримати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку і є невід'ємною частиною ефективного менеджменту, оскільки дозволяє підприємству бути прогнозованим, адаптивним та конкурентоспроможним

4. . Площа сільськогосподарських угідь ФГ «Орхідея» в 2022 році склала 1033 га, що на 13,3 % більше ніж 2018 році. Землезабезпеченість в 2022 році збільшилася, що пояснюється незначним розширенням площі земельних угідь та зменшенням чисельності працівників за останній рік. Залучення ріллі у виробництво зросло на 2,1 %.

5. Середньорічна вартість основних фондів збільшилась за рахунок придбання нової техніки на 23815 тис. грн (287,1 %) зростання технічної оснащеності ФГ «Орхідея» на 153 %. За досліджуваний період фондоозброєність зросла на 740,7 тис. грн, тобто 2,6 рази при зменшенні чисельності працівників. Фондовіддача зменшилася на 141,4 % при збільшенні фондомісткості на 223,6 %, що свідчить про спад ефективності використання основних фондів.

6. ФГ «Орхідея» має діяльність тільки в рослинництві. Спеціалізація підприємства – виробництво соняшнику і зернових культур. Але за досліджуваний період сталися суттєві зміни в структурі товарної продукції: частка озимої пшениці значно зменшилася (-9,3 в.п.), частка соняшнику значно збільшилася (+14,2 в.п.).

7. Рівень рентабельності знизився на 83,1 в. п., хоча все ще є позитивним і вказує на ефективну діяльність. Виручка від реалізації продукції виросла на 28,5% (6567 тис. грн), чистий прибуток значно зменшився – на 3044 тис. грн. (22,9%). Зросла собівартість продукції на 98,3 % (9611 тис. грн).

8. За результатами SWOT-аналізу було виявлено що фактори поля «Слабкість і Загрози» (26,0 %) мають найбільшу питому вагу, а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (23,0 %). Отже є потреба зменшити вплив слабких сторін та використати переваги для зменшення впливу негативних тенденцій розвитку ФГ «Орхідея».

9. Бізнес-планування важливий інструмент в удосконаленні ефективності менеджменту підприємства як практика, що допомагає підприємству досягати своїх цілей і забезпечувати стабільний розвиток.

10. Ми пропонуємо бізнес-план з вирощування ромашки лікарської. Початкові інвестиції по проекту 510 тис. грн., за рахунок власних та кредитних коштів, які окуповуються з другого року роботи.

11. Очікуваний чистий прибуток за три роки – 724,4 тис. грн. Рентабельність продажів 200,2%, отже бізнес-план забезпечить достатній рівень прибутковості і запропонована бізнес-ідея є доцільною.

12. Рентабельність інвестицій 145,6% вказує на прибутковість проекту. ФГ «Орхідея» отримає 1,45 грн. прибутку на кожному 1 грн. вкладу., тобто проект є вигідним.

13. Період окупності проекту складає 1,62 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщенко В. Ю. Дослідження ролі менеджменту в становленні сучасного суспільства. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року); наук. кер. І. О. Романащенко. Харків: ДБТУ, 2023. С. 163-166 <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/32259> (дата звернення: 05.02.2023)
2. Підгорна І.Є. Роль менеджменту в розвитку сучасного суспільства. URL: <https://itta.info/rol-menedzhmentu-v-rozvitku-suchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 09.01.2023).
3. Шевченко В. С. *Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування»*. Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78066418.pdf> (дата звернення: 12.02.2023)
4. Мармаза О.І. М 38 Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88574e53-7a10-4c8d-8176-d5058330d512/content> (дата звернення: 15.03.2023)
5. Гаєвський Б. А. Державне управління в системі соціального управління / Б. А. Гаєвський, О. Б. Гаєвська // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2011. Вип. 47. С. 17-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2011_47_4 (дата звернення: 19.01.2023)
6. Що таке менеджмент-визначення, система, основи і методи + функції і види менеджменту в малому бізнесі. *Сайт OPAL*. URL: <http://opal.net.ua/2020/11/30/czto-takoe-menedzhment-opredelenie-sistema-osnovy-i-metody-funkcii-i-vidy-menedzhmenta/> (дата звернення: 09.02.2023)
7. Сутність і зміст функцій менеджменту. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14682/>

8. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П. Менеджмент. Підручник Ірпінь: Академія ДПС України. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrknigatext/719/4/> (дата звернення: 09.04.2023)

9. О. І. Бабчинська, В. В. Соколовська. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка* № 10, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5809> (дата звернення: 15.04.2023)

10. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

11. Дубоделова, А. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Наука молода* : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ, 2011. № 15-16. С. 344-349.

12. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf> (дата звернення: 19.04.2023)

13. /1. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf (дата звернення: 19.04.2023)

14. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

15. . «The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://chat.openai.com/> (дата звернення: 28.04.2023)

16. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. *Науковий Світ*. Київ. 2022. 490 с.

17. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: на' вчальний посібник . — К.: «Кондор», 2006. — 664 с.

18. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 3. 2013. С. 88-92. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/NvChdieu_2014_4_24.pdf (дата звернення: 03.05.2023)

19. Череп А.В., Шамрін Р.В. Аналіз сучасного стану ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 5. С. 13 – 16.

20. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 6. С. 61-63.

21. Котлер Ф. Основи маркетингу. URL: <https://umikumi.ru/uk/catering/chitat-knigu-osnovy-marketinga-onlain-polnostyu-filip-kotler-mybook/> (дата звернення: 29.04.2023).

22. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник . — К.: «Кондор», 2006. — 664 с.

23. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 3. 2013. С. 88-92. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/NvChdieu_2014_4_24.pdf (дата звернення: 02.05.2023)

24. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту : підручник [для студ. ВНЗ] / О.М. Сумець. - К.: Професіонал, 2005. - 414 с.

25. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій): Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 284 с.

26. Функції менеджменту. URL: <http://nkkep.com/wpcontent/uploads/2020/10/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-16.10.20.pdf> (дата звернення: 01.05.2023)

27. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл:

560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. (дата звернення: 09.05.2023)

28. ОСВІТА.UA. *Менеджмент* URL:
<https://osvita.ua/vnz/reports/management/13517/> (дата звернення: 08.05.2023)

29. Андрущенко І. Г. та інші. Основи менеджменту. Мультимедійний посібник. Київ, НКВС. URL:
https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_2.pdf (дата звернення: 15.05.2023)

30. Вирощування лікарських рослин в Україні дає до €300 тис. доходу з гектара. *Ааналітичне Інтернет-видання Львова. ZAXID.NET.* URL:
<https://zaxid.net/news/> (дата звернення: 13.05.2023)

31. KURKUL:онлайн-асистент фермера. *Інформаційний сайт.* URL:
<https://kurkul.com/spetsproekty/332-top-5-nauperspektivnishih-likarskih-roslin-dlya-fermeriv> (дата звернення: 14.05.2023)

32. Насіння Ромашки лікарської. Сайт «Веснодар». URL:
<https://vesnodar.com.ua/ua/semena-lekarstvennyh-trav-romashki-lekarstvennoy> (дата звернення: 15.05.2023)

33. Куліш О. Дослідження пристрою для механізованого збирання ромашки лікарської. *Техніка і технології АПК.* 2012. № 8. С. 14-16. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titapк_2012_8_7 (дата звернення: 17.05.2023)

34. О. Губаньов, Вирощування лікарських рослин. Дослідна станція лікарських рослин УААН. URL:
<https://sites.google.com/site/novostidajdzest/calendar> (дата звернення: 19.05.2023)

35. Верченко П.І. Ризикологія: Навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 380 с.

36. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1 (дата звернення: 20.05.2023) .

ДОДАТКИ

Матриця SWOT- аналіз ФГ «Орхідея»

<p>Зовнішнє/внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Напрацьовані канали збуту продукції 2. Розташування поблизу ринків збуту 3. Оновлення основних засобів виробництва 4. Чорноземні ґрунти 5. Достатня кваліфікація працівників 6. Низька плинність працюючих 7. Висока швидкість прийняття рішень 8. Позитивний рівень рентабельності виробництва <p>Сума балів – 17.</p>	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежений асортимент продукції 2. Відсутність спеціаліста з маркетингу 3. Моральне старіння 50% техніки 4. Недотримання сівозмін тому виснажені ґрунти 5. Зайнятість працівників тільки в сезон польових робіт 6. Менеджмент не кваліфікований 7. Посезонне надходження грошей 8. Відчутний спад прибутковості <p>Сума балів – 19.</p>
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання чужого досвіду в розширенні виробництва 2. Можливості винаймати висококваліфікованих працівників 3. Удосконалення інфраструктури виробництва 4. Можливість змінювати спеціалізацію рослинництва 5. Можливість придбати прогресивних агротехнічних засоби 6. Місцерозташування в зоні з якісними ґрунтами 7. Можливість виходу на нові ринки 8. Можливість розширення земельних угідь через оренду <p>Сума балів – 19.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснювати додаткові вкладення в розвиток виробництва зернових і олійних культур, як основних товарних культур з метою збільшення частки ринку 2. Використати прибутковість господарства і стабільне положення на ринку як привабливість для інвесторів €; 3. Впровадити проект з вирощування лікарських рослин з метою диверсифікації в галузі рослинництва <p>Сума балів поля СиМ= 36</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучити маркетологів до стимулювання попиту на продукцію. Покращити маркетингову стратегію підприємства; 2. Поглибити використання засобів менеджменту для пошуку нових бізнес-ідей в діяльності; 3. Досягти зменшення сезонності використання робочої сили та надходженні виручки від реалізації за рахунок впровадження бізнес-плану <p>Сума балів СлМ = 38</p>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не ефективна регуляторна політика 2. Нестабільна економічна ситуація через військовий стан 3. Зміни в законодавстві по галузі 4. Погіршення кредитної політики 5. Фіскальне навантаження зростає 6. У зоні розташування зросли ризики землеробства 7. Зменшення кількості працездатного населення через військовий стан 8. Здорожчання виробничих ресурсів 9. Посилення конкуренції в галузі <p>Сума балів – 20.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Членство в асоціації фермерів, Дніпровського району для зменшення впливу зовнішніх негативних чинників 2. Розширення ринків збуту продукції; 3. Використовуючи моральне і матеріальне стимулювання працівників зменшити плинність кадрів та стимулювати підвищення кваліфікації працівників. <p>Сума балів СиЗ = 37</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок вирощування лікарських рослин мінімізувати вплив конкуренції на рослинництво; 2. Зменшити сезонне надходження доходів за рахунок впровадження вирощування і доробки сировини лікарських трав; 3. Створити фонди резервування та страхування; 4. Диверсифікація виробництва на основі бізнес-планування; 5. Поглибити партнерство з оренди виробничих ресурсів <p>Сума балів СлЗ = 39</p>

План прибутків та збитків, тис. грн.

Показник	Роки				Всього за три роки
	2023	2024	2025	2026	
Загальний обсяг продажу	-	750	875	1000	2625
Виробничі витрати - всього	202,1	466,9	519,4	547,4	1360,6
Витрати на оплату праці	19	140	175	195	529
Відрахування на соціальні заходи	4	31	39	43	117
Витрати на насіння	63	-	-	-	63,0
Витрати на добрива	13,5	23,5	23,5	23,5	29
Витрати на гербіциди		37,2	37,2	37,2	62,4
Утримання основних засобів	-	59,1	59,1	59,1	177,3
Витрати на паливно-мастильні матеріали	94,9	117,5	117,0	117	288,4
Витрати на транспортні перевезення	2,7	49,9	59,0	63,0	146,9
Витрати на електроенергію (сушка)	-	7,7	8,6	8,6	24,9
Інші витрати	5,0	1,0	1,0	1,0	8,0
Загальногосподарські витрати	7,0	18,8	20,0	21,0	66,8
- витрати на рекламу	-	1,8	1,0	1,0	3,8
- витрати на організацію та управління	7	14	16	17	54,0
- єдиний податок	-	3,0	3,0	3,0	9,0
Загальні витрати на виробництво	209,1	485,7	539,4	568,4	1802,6
Сума кредиту	100	300	-	-	200
Плата за користування кредитом (20%)	-	20	60	-	80
Прибуток	-209,1	244,3	275,6	431,6	742,4

План обігу коштів (руху готівки), тис. грн.

Показник	Роки			
	2023	2024	2025	2026
Готівкові кошти на початок року	110	0,9	478,6	787,3
Грошові надходження – всього	100,0	1050,0	875,0	1000,0
в т.ч.: виручка від реалізації	-	750	875	1000
сума кредиту	100,0	300,0	-	-
Грошові виплати - всього	209,1	572,5	566,3	575,2
- Виробничі витрати:	202,1	553,7	546,3	554,2
В т.ч. оплата праці	19	140	175	195
Розрахунки з бюджетом:	4	34	42	46
в т.ч.- відрах. на соціальні заходи	4	31	39	43
- єдиний податок	-	3,0	3,0	3,0
Придбання насіння	63	-	-	-
Придбання добрива	13,5	23,5	23,5	23,5
Придбання гербіцидів	-	37,2	37,2	37,2
Поточний ремонт	-	22,9	22,9	22,9
Паливно-мастильні матеріали	94,9	117,5	117,0	117
Розрахунки за транспортні перевезення	2,7	49,9	59,0	63,0
Оплата електроенергії	-	7,7	8,6	8,6
Інші виплати	5,0	1,0	1,0	1,0
Плата за користування кредитом	-	20	60	40
Повернення кредиту	-	100	200	200
Загальногосподарські витрати	7,0	18,8	20,0	21,0
Чистий потік готівки	-109,1	477,7	308,7	424,8
Готівкові гроші на кінець року	0,9	478,6	787,3	1212,1