МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
МАГІСТРА

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ФГ «ДЖЕРЕЛО П» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав:
студент II курсу, 22 м-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»

УРАДНИК Олександр Іванович
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	5
1.1. Сутність, функції, принципи та особливості систем управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств	5
1.2. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності виробництва та збуту продукції аграрними підприємствами	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ДЖЕРЕЛО П» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	35
2.1. Аналіз організаційно-економічних умов господарювання ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області	35
2.2. Аналіз сучасного рівня управління виробничою та збутовою діяльністю в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області	45
2.3. Аналіз ефективності виробництва та збуту продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ФГ «ДЖЕРЕЛО П» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	63
3.1. Проектування заходів з удосконалення системи менеджменту виробничою та збутовою діяльністю ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області	63
3.2. Необхідність застосування аналітичних прийомів для удосконалення управління підсистемами виробництва та збуту аграрної продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області	74
3.3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління виробничими процесами в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області на основі розробки бізнес-проекту	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Ефективні напрями удосконалення виробничо-збутової діяльності компанії є актуальними для кожного аграрного підприємця. Мінливе зовнішнє середовище кидає виклик керівникам знайти шляхи забезпечення конкурентної позиції компанії на ринку, як передумови для подальшого функціонування. Швидкі зміни у ринкових умовах і технологіях спонукають підприємців до постійного пошуку нових шляхів оптимізації виробництва та збуту, котрі будуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Недостатня увага до цих факторів призводить до незадоволення попиту, відсутності достатніх обігових коштів на підприємстві та збитків у цілому.

Найбільш проблематичним питанням аграрного сектору економіки в умовах світової економічної кризи та пандемії є розробка та впровадження в діяльність сільськогосподарських підприємств удосконалених напрямів менеджменту виробничих процесів. Ринок вимагає виробляти і розподіляти аграрну продукцію у відповідності до поточних потреб та з врахуванням обмежених ресурсів.

Актуальність дипломної роботи обумовлена проведенням подальших наукових досліджень щодо особливостей формування та удосконалення виробничого менеджменту щодо вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції, а також обґрунтуванням на цій основі перспектив подальшої діяльності досліджуваного підприємства.

Огляд літературних джерел показав, що дослідженням проблем виробничого менеджменту агропідприємств займалися такі провідні вчені, як В.Г. Андрійчук, Н. Г. Богатко, Ф.Ф. Бутинець, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, М.Я. Дем‘яненко, Й.С. Завадський, Л.Д. Залевський, Я.Д. Крупка, В.О. Козловський, Н.Г. Богатко, Л.І. Лук‘яненко, М.В. Макаренко, В.М. Макарова, В.М. Малєса, Т.В. Маркіна, Г.М. Підлісецький, І.Є. Прибера,

П.Т. Саблук, О.М. Шестопаль та інші. Наявність дискусійних питань в даних дослідженнях свідчить про важливість та значний інтерес до обраної проблематики, а також необхідність більш детального дослідження назрілих проблем щодо розробки та обґрунтування механізмів виробничого менеджменту аграрних підприємств.

Метою дипломної роботи є дослідження сучасних засад менеджменту виробничої та збутової діяльності в аграрній сфері та розробка напрямів модернізації менеджменту системи виробництва та збуту продукції досліджуваного підприємства аграрної сфери.

Об’єкт дослідження є певний процес розроблення нових для господарства напрямів модернізації менеджменту виробничих та збутових процесів.

Предметом дослідження – є положення теоретичного та методологічного плану щодо системи управління окремими операціями з виробництва аграрної продукції в досліджуваному господарстві.

Під час написання дипломної магістерської роботи використовувалися наступні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, статистичні методи, які включають в себе: кореляційно-регресійний, трендовий аналіз; матричний аналіз; портфельний метод: BCG-матриця; ABC-аналіз; прогнозування, проектний аналіз.

Інформаційною базою дипломної роботи були матеріали вітчизняних та зарубіжних фахівців, присвячені дослідженню та аналізу напрямів вдосконалення виробничої і збутової діяльності підприємств, законодавчі та нормативні акти України, джерела мережі Internet, матеріали статистичної та фінансової звітності ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність, функції, принципи та особливості систем управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Система управління, спрямована на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, забезпечує в майбутньому життєздатність підприємства в мінливих умовах. Враховуючи специфіку сільського господарства аграрні підприємства працюють в умовах ризику і невизначеності. Однією з причин цього є те, що в сільському господарстві робочий період не збігається з періодом виробництва, що викликає сезонність виробництва, яка призводить до нерівномірного використання робочої сили і засобів виробництва, нерівномірного надходження продукції і доходів протягом року. Залежність від природних умов викликає необхідність створювати на аграрних підприємствах значні страхові резерви насіння, кормів на випадок неврожаю, спричиненого форс-мажорними обставинами – посухою, градобоєм, повенями тощо.

Сільськогосподарське виробництво здійснюється в різних ґрунтово-кліматичних умовах, що безпосередньо позначається на результатах господарської діяльності підприємстві рівні їх економічного розвитку. Через те, що в сільському господарстві існує великий сезонний розрив між вкладенням оборотного капіталу й отриманням доходів, аграрні підприємства повинні мати значні суми коштів для покриття сезонних витрат. Тримати спеціально на такі цілі власні кошти тривалий час економічно невиправдано.

Тривалий період виробництва сільськогосподарської продукції, який продовжується нерідко більше року і характеризується поступовим наростанням вкладень від початку виробництва до його завершення не приваблює інвесторів. Якщо взяти до уваги ще й існування підвищеного

ризику недоодержання готової продукції в очікуваному обсязі через незалежні від виробника обставини – несприятливі природно-кліматичні умови, то стає зрозумілим, чому ця особливість сільського господарства не є тимчасовою, а органічно притаманна йому.

Управління – це процес вибору і реалізації заходів, дій з метою наближення фактичних результатів діяльності підприємства до бажаного результату [5, с. 3].

В аграрних підприємствах порівняно з іншими значно ускладнюється процес управління виробництвом. Це зумовлено наступними причинами: необхідністю розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва; розосередженістю працівників по великій території, площею нерідко декілька тисяч гектарів земельних угідь і складністю в зв'язку з цим прийняття оперативних рішень відповідно до зміни поточної виробничої ситуації; доступністю території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю; потребою залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт і труднощами управління нею в складі тимчасових організаційних ланок; необхідністю подовження робочого дня працівників аграрних підприємств з метою своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки.

Управління – це процес впливу, спрямованого на прийняття рішень стосовно управляючих суб’єктів та управляючих об’єктів, які можна розглянути як певну сукупність [17]. Отже, управління – це, з одного боку, діяльність, яка спрямована на організацію виробництва з метою отримання економічного результату, а з іншого – сукупність органів управлінського апарату.

У діяльності сільськогосподарських підприємств ми розглядаємо управління як процес впливу на виробничі, майнові, фінансові відносини, їх

організацію та реалізацію стратегічної політики господарюючого суб'єкта, спрямованої на результат. Крім того, управління можна визначити як сукупність усіх органів апарату управління сільськогосподарського підприємства та їх управлінських дій. Основною метою управління виробничою діяльністю є отримання прибутку, зростання ефективності та збереження і примноження капіталу підприємства.

Для ефективного управління виробничою діяльністю підприємств важливим є механізм, який визначає порядок формування виробничого потенціалу, джерел фінансування та інформаційного забезпечення.

Система управління виробничою діяльністю не залежить від форми власності і має суттєве значення для зростання ефективності як самої діяльності, так і використання ресурсного потенціалу підприємства. Разом зі змінами обсягів і темпів виробництва змінюються і джерела формування ресурсного потенціалу підприємств.

З практичної точки зору процес управління – це безперервна, циклічна низка дій, пов'язаних з ідентифікацією проблем, розробкою та прийняттям ефективних рішень.

Управління виробничо-господарською діяльністю передбачає здійснення низки заходів, спрямованих на забезпечення реалізації основних цілей підприємства. Його сутність полягає в забезпеченні цілеспрямованого і систематичного впливу на об'єкти управління збоку суб'єктів управління, здійснюваного різними методами з використанням певних технологій для підтримки системи в стійкому рівноважному стані або переведення її в новий стан функціонування.

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств – це прийняття управлінських рішень менеджерами. На думку вчених, управлінські рішення, як правило, приймаються для управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, і кожен керівник несе відповідальність за виконання конкретних обов'язків у межах закріпленої за ним посади. Метою формулювання та виконання будь-якого управлінського

рішення є встановлення найбільш оптимального варіанту для досягнення цілей організації [7].

З методичної точки зору розглянемо управління як систему, що включає принципи, методи, прийоми та інструменти (рис. 1.1)

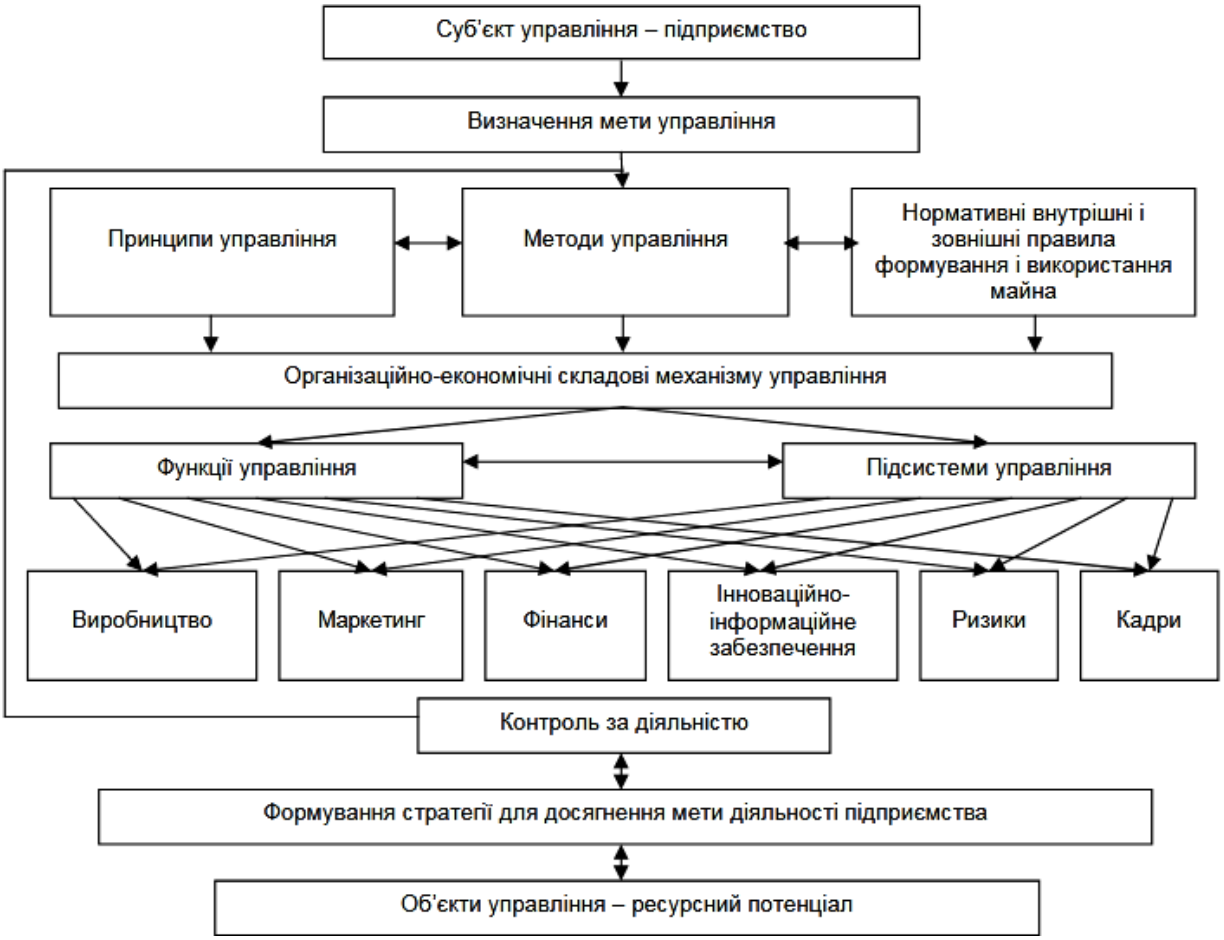


Рис. 1.1. Організаційно-економічна структура реалізації механізму управління підприємством

Управління системою виробничо-господарської діяльності розглядається як сукупність процесів, які функціонують і взаємодіють між собою для досягнення поставленої мети – вироблення продукції, виконання робіт чи надання послуг.

Ващенко А. А. доводить, що управління виробничо-господарською діяльністю – це комплекс заходів з планування, організації, мотивації, контролю виробничо-господарської діяльності, щоб підвищити її ефективність у довгостроковій перспективі, а також цілеспрямовано діяти на колектив робітників з метою досягнення цілі виробництва [14, с. 84].

Агробізнес має свої особливості, які повинні враховуватися при побудові органів управління, а саме:

− у сільському господарстві земля виступає як основний засіб виробництва;

− для цієї галузі характерна територіальна зосередженість, що вимагає побудови органів управління по територіально-виробничим принципом і надання їм більшої, ніж в інших галузях, оперативно-господарської самостійності;

− різноманітність природно-економічних умов, сезонний характер виробництва і необхідність працювати з живими організмами (рослинами, тваринами) вимагає організації виробництва з урахуванням зайнятості працівників протягом в сього року, а не тільки в період зрілості сільськогосподарських культур;

− об’єктивні відмінності в способі життя в місті і селі вимагають своєрідного вирішення багатьох питань управління, в тому числі пов’язаних із соціальним аспектом, тобто органи управління аграрним підприємством крім основної діяльності повинні займатися і соціальною сферою на селі [6].

Ефективна система управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарської організації в сучасних умовах – це процес впливу керівництва підприємства на процес управління, який базується на відповідних методах, принципах і функціях. Функція управління – це основна роль, яку відіграє суб’єкт управління у виконанні завдань системи в цілому та окремих елементів.

Ефективне функціонування системи управління виробничо-господарською діяльністю є ключовим фактором успішного розвитку аграрних підприємств в умовах жорсткої конкуренції та мінливих ринкових умов. Вона ґрунтується на комплексному підході, який поєднує в собі розмір та структуру підприємства, географічне розташування, доступ до ринків збуту та державну підтримку. Завдяки цьому аграрне підприємство може

досягти поставлених цілей, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток.

Принципи управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств – це основоположні правила та ідеї, які визначають методи та поведінку керівництва у процесі прийняття рішень та ведення справ. Принципи управління виробничо-господарською діяльністю допомагають забезпечити ефективність, рентабельність та стійкість сільськогосподарського підприємства.

Основними принципами управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств є оптимальність, комплексність, об'єктивність, гнучкість, ефективність, адаптивність та організаційна інноваційність.

Важливо зазначити, що система принципів управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств не є жорстко фіксованою. Їх конкретне застосування залежить від багатьох умов, таких як розмір та спеціалізація підприємства, природно-кліматичні умови, ринкова кон'юнктура тощо.

Оптимальність означає вибір найкращого рішення проблеми управління виробничо-господарською діяльністю аграрних формувань.

Комплексність – системні та взаємопов'язані процеси планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю виробничої діяльності на основі механізмів управління виробничим потенціалом аграрних підприємств (діагностика виробничого потенціалу, аналіз формування бюджетної системи та її виконання, реалізація програм, моніторинг виробничого потенціалу).

Об'єктивність – виявлення причин виникнення проблем в управлінні виробничо-господарською діяльністю та визначення необхідності використання максимально об'єктивних методів для вирішення цих проблем.

Ефективність – постійний моніторинг виробничої діяльності з метою своєчасного виявлення та реагування на управлінські проблеми.

Реалізація системи принципів управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств здійснюється за допомогою системи методів, наведених на рис. 1.2.



Рис. 1. 2. Методи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

За їх підтримки керівна система установлює правила «гри» та поведінки, що є незмінними для всіх керованих об’єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, погоджує, об’єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує постійний та рівномірний розвиток у певному спрямуванні, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Ефективне управління аграрним підприємством можливе лише за умови комплексного та системного підходу, який враховує всі аспекти виробничо-господарської діяльності. Процеси управління системою виробничо-господарської діяльності забезпечують функціонування та розвиток підприємства (рис. 1.3.).

В управлінні виробничо-господарською діяльністю першочергове місце займають процеси: планування, організації, мотивації, маркетингової та інноваційної діяльності.

Отже, процеси, наведені на рис. 2, в тій чи іншій мірі впливають на управління окремими завданнями аграрних підприємств, сприяють загальній

ефективності їх виробничо-господарської діяльності.



Рис. 1.3. Процеси управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Ефективне управління системою виробничо-господарської діяльності дозволяє підприємству: досягати цілей, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійке зростання. Слід зазначити, що система управління виробничо-господарською діяльністю має бути

динамічною та адаптивною, адже вона постійно зазнає впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Можна зазначити, що першим хто розробив, описав та сформулював ключові функції управлінської діяльності, які стали класичними, був французький науковець-практик Анрі Файоль. З його точки зору, можна виділити п'ять таких основних функції управління будь-якою господарською діяльністю: прогнозування, організування, розпорядництво, контролювання і координування.

Відповідні функції керування (управління) господарською, виробничою діяльністю з їх описом та характеристикою ключових аспектів відображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Важливе значення в керуванні операційною діяльністю підприємств мають також функції з маркетингу, управління персоналом, управління якістю, управління матеріально-технічним забезпеченням, координація

науково-технічних та дослідно-конструкторських розробок, вивчення, аналіз, координація взаємодії, стимулювання, робота з розробки та ухвалення керівних рішень, при цьому всі функції керування, як правило, розподіляють на основні і допоміжні.

До основних (загальних) функцій управління зараховують такі: планування, організування, мотивація, контролювання і, в останній час, коли особливе місце стали відводити маркетингу, його також віднесли до найважливіших, суттєвих (основних) функції. При цьому, серед допоміжних функцій традиційно виділяють керування якістю, управлінський облік, керування матеріально-технічним забезпеченням, управління дослідними та науковими роботами.

Кожна із зазначених на рисунку 1.4. основних та допоміжних функцій безпосередньо допомагає розв'язку визначених завдань, які постають перед організацією в процесі своєї виробничо-господарської діяльності та забезпечує свій відповідний вплив на загальну ефективність операційної діяльності сільськогосподарських організацій та в цілому підприємств АПК.

Основними факторами, що впливають на управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств в умовах воєнного стану, є:

– зниження рівня безпеки, що створює загрозу життю та здоров’ю працівників підприємств, а також може призвести до пошкодження або знищення майна;

– зміни в потребах населення, що вимагає від менеджерів аграрних підприємств переорієнтовуватися на виробництво життєво-необхідної продукції;

– зниження доступності ресурсів, що може призвести до обмеження доступу підприємств до сировини, матеріалів, палива, техніки тощо;

– зміни політичної та економічної ситуації в країні.

Головними заходами щодо формування сучасної системи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств є:

− забезпечення наявності у працівників засобів індивідуального захисту, розроблення плану дій у разі надзвичайної ситуації та організації навчання з питань безпеки;

− розширення площі під посівами культур, які є життєво необхідними, запровадження додаткових заходів з раціонального використання ресурсів та розширення співпраці з органами влади, громадськими організаціями для забезпечення населення продуктами харчування;

− оптимізація використання альтернативні джерела сировини, палива та техніки, запровадження заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів;

− адаптація виробництва до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Отже, управління виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств слід розглядати, як складну систему, що забезпечує взаємодію усіх підходів, а саме – проявляти флексибільність, що передбачає готовність до змін та швидкого реагування на них, інноваційність в прийнятті нетрадиційних рішень щодо управління та співпрацювати з іншими підприємствами, органами влади та громадськими організаціями для вирішення спільних проблем.

1.2. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах

Сьогодні управління збутовою діяльністю є найбільш слабкою ланкою у системі функціонування підприємств аграрної сфери, що, своєю чергою, призводить до значних утрат продукції і, як наслідок, доходів суб’єктів господарювання. Фінансування збутової діяльності сучасних господарюючих суб’єктів є недостатнім, хоча світовий досвід переконує, що система збуту

повинна розвиватися випереджаючими темпами порівняно з виробництвом продукції.

Збут починається з моменту закінчення виробництва продукції та є сукупністю операцій, за допомогою яких товаровиробник має можливість комунікувати з покупцем. Своєю чергою, збут розглядають і як функції маркетингу та координації різноманітних аспектів комерційної діяльності; процеси обміну або передачі прав на продукцію; стадію відтворення; збалансування попиту й пропозиції; елемент стратегії підприємства тощо.

Сьогодні управління збутовою діяльністю підприємства повинно бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке й якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів.

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, за якої вчасно реалізовується продукція споживачеві.

Своєю чергою, об’єктом управління збутовою діяльністю підприємства виступають збут і сама діяльність, що пов’язана із просуванням продукції на ринок і до споживача. Суб’єктом є одиниця, що здійснює управління, це можуть бути керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія тощо.

Враховуючи базові функції, поетапність управління збутовою діяльністю має вигляд (рис. 1.5.).

Важливість значення принципів управління полягає у тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов’язкові для всіх підпорядкованих їй суб’єктів, узгоджує, об’єднує, координує та регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття й реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Науковці [8; 19; 22; 26] визначили принципи збутової діяльності за ринкових умов, серед них можна відзначити такі:

– координація всіх збутових процесів починаючи від операцій товаровиробника і закінчуючи сервісом споживача;

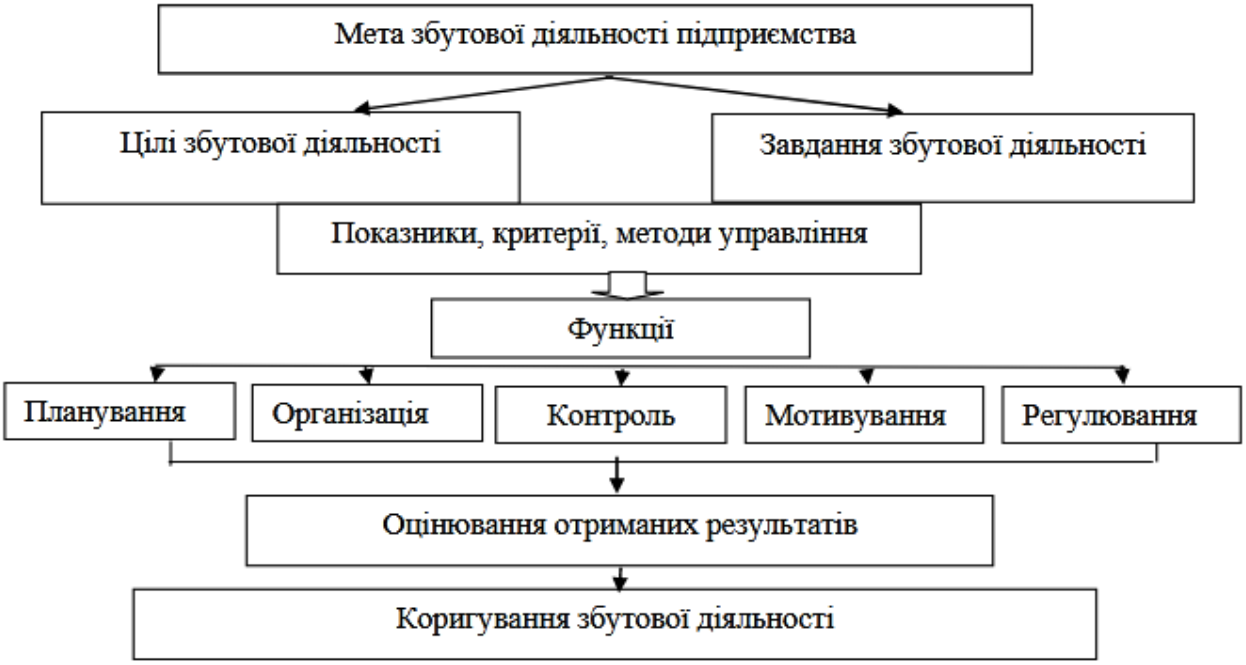


Рис. 1.5. Етапи управління збутовою діяльністю аграрного підприємства

– інтеграція функцій управління збутом готової продукції та послуг – від цілевстановлення до контролю;

– адаптація комерційного, фізичного розподілу, розподілу за каналами до часто змінюваних вимог ринку, споживачів;

– системність як управління збутом у його цілісності та взаємозалежності всіх елементів збутової діяльності;

– комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов’язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;

– оптимальність як у співвідношенні частини системи, так і в режимі її функціонування;

У сучасних умовах ринкової економіки далекоглядність, спрямованість на перспективу, прогресивність мислення керівництва стають одними з найважливіших факторів стратегічного успіху підприємств. Перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема формування стійких довгострокових конкурентних переваг у сфері збуту на ринку споживчих

товарів і підтримання їх у перспективі за рахунок професійного управління збутовою політикою. У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства повинно бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке і якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів.

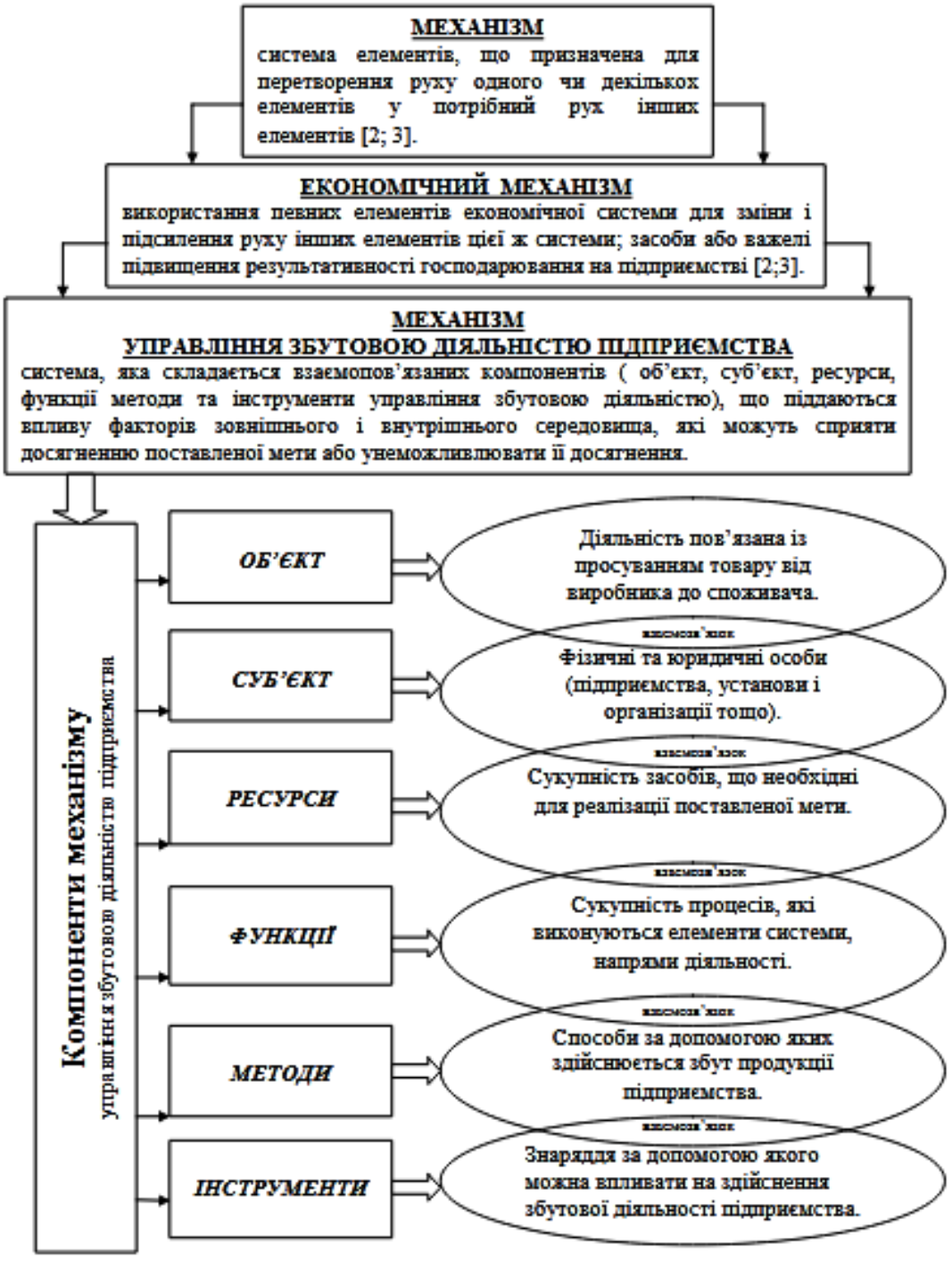


Рис. 1.6. Ідентифікація основних компонентів механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Здійснюючи управління збутом, більшість підприємств стикається із такими проблемами:

1) слабка фінансова допомога підприємствам з боку держави (розвиток інфраструктури);

2) дисбаланс в ціновій політиці на сировину, матеріали тощо;

3) недостатня кількість висококваліфікованого збутового персоналу;

4) недостатній рівень захищеності підприємств від недобросовісної конкуренції;

5) низька платоспроможність населення тощо.

Об’єктом управління збутовою діяльністю підприємства виступає збут, а сама діяльність пов’язана із просуванням товару на ринок і до споживача. Суб’єктом є одиниця, що здійснює управління, в цьому випадку це можуть бути керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія, якщо йдеться про управління збутом в галузі, тоді суб’єктом виступає асоціація об’єднаної групи підприємств, у випадку управління збутом продукції певної галузі в окремому регіоні формується склад суб’єктів впливу (управління), куди входять представники органів державної або місцевої влади.

Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують реалізацію поставленої мети.

Функціями механізму управління збутовою діяльністю є не тільки управлінські функції (планування, організація, контроль і мотивація), але й інші, не менш важливі функції, а саме облік і аналіз, регулювання, стимулювання та координація. Варто зауважити, що особливістю функцій цього механізму є те, що вони виступають сукупністю процесів здійснення збуту, що вказує на факт того, що розглядати збут варто як діяльність, а не як процес, адже процесами є функції як частина загального, а не основа збуту.

Плануючи збутову діяльність, керівництво підприємства має вибрати стратегію збутову, тобто як саме має бути організована система просування

товару до споживача: через власну або дилерську мережу; через які типи торгових посередників слід здійснювати товарорух.

Система товароруху ґрунтується на забезпеченні доставки продукції в те місце, де вона потрібна, у той час, коли вона потрібна, у таких кількостях, в яких її можна продати, такої якості, яка відповідає очікуванням споживачів, і охоплює сферу господарської діяльності підприємства – від її виробництва до місця продажу (рис. 1.7.).

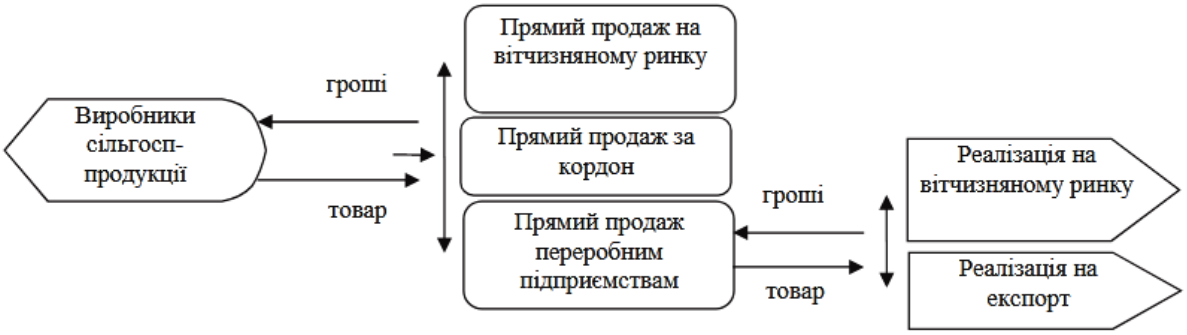


Рис. 1.7. Система товароруху сільськогосподарської продукції

Ефективне управління товарними потоками забезпечуються інтегрованою логістичною системою. На мікрорівні вона може бути представлена такими основними підсистемами:

- Закупівлі – забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему;
- Планування й організації – залучає матеріальний потік у виробництво та гарантує виконання технологічних операцій і трансформацію предмета праці в продукт праці;

Гарантія поставок, швидкість виконання замовлення, зручність упаковки сукупно впливають на рівень задоволення споживача та його готовність купити товар, а відповідно й підвищення ефективності збутової діяльності (рис. 1.8.).

Збутова система включає види ринків, де розрахунки проводяться у готівковій формі (готівкові), та ф'ючерсні ринки. Вони не є ринками в повному розумінні слова.

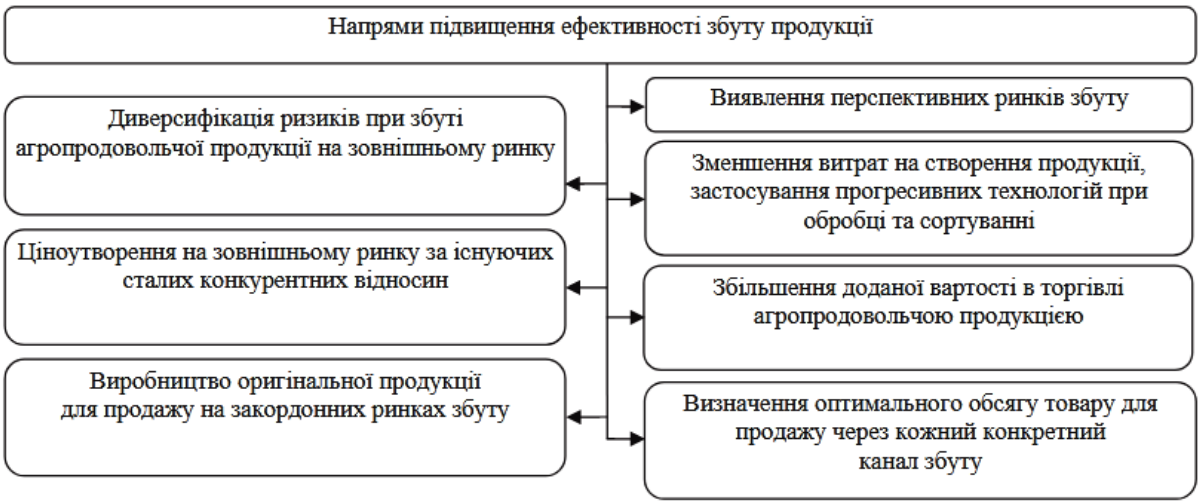


Рис. 1.8. Модель управління ефективністю збутової діяльності аграрних підприємств

Основними етапами управління збутовою діяльністю аграрних підприємств є:

1. Проведення аналізу ринку, шляхом вивчення потреб клієнтів, та їх попиту на продукцію.

2. Визначення конкурентних переваг. Потрібно з'ясувати, що робить продукцію конкретного підприємства унікальною та привабливою для клієнтів.

3. Вибір маркетингової стратегії. На основі аналізу ринку та конкурентних переваг підприємство розробляє маркетингову стратегію, яка найкраще підходить для його продукції.

4. Розробка плану збуту. Визначення оптимальних каналів реалізації продукції, встановлення ціни на неї та вирішення питань зберігання і доставки.

5. Моніторинг та контроль. Управління збутовою діяльністю повинно включати постійний моніторинг ринку та контроль за продажами. Важливо вчасно виявляти проблеми та шукати ефективні способи їх вирішення.

Збутова діяльність є однією з ключових функцій аграрних підприємств. Вона охоплює всі процеси, пов'язані з просуванням продукції на ринок та її реалізацією підприємствам-споживачам.

У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку дуже висока, ефективне використання інструментів маркетингу є головним шляхом до успіху будь-якого аграрного підприємства. Наприклад, реклама, використання соціальних мереж, знижки та акції, розвиток бонусних програм, участь на виставках та ярмарках, залучення професійних менеджерів з продажу - це інструменти, які допомагають збільшити обсяги продажів та просування продукції на ринку.

Ефективна система збуту не тільки забезпечує короткочасний комерційний успіх, але і посилює стратегічні переваги аграрного підприємства, що дозволяє досягти стабільності в реалізації продукції, зменшити витрати на збут, виробництво та транспортування, збільшити обсяги виробництва, прибутку.

Таким чином, вдосконалення збутової діяльності є невід'ємним елементом розвитку аграрного підприємства в умовах сьогодення, та дозволяє йому успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток у майбутньому.

Збутова політика – це поведінкова філософія чи загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів в часі і просторі [7].

Іншими словами збутова політика являє собою свідоме керівництво діяльністю з розповсюдження товару.

Інструментом впливу на споживача з боку підприємства в рамках збутової політики є збутової механізм. Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структура, сам процес вибору збутових каналів, а з іншого – дії по розробці і реалізації маркетингових заходів з фізичної дистрибуції товару.

В якості критеріїв прийняття рішень при здійсненні заходів збутової політики можуть застосовуватися: величина товарообігу; частка ринку;

витрати по збуту; ступінь розгалуженості мережі розподілу; імідж каналів збуту, тобто організацій, які забезпечують розподіл і збут товарів; рівень кооперації суб'єктів у системі розподілу, який би зниження конфліктності і комерційного ризику; гнучкість і живучість розподільній мережі.

Розподільна мережа може включати наступних суб'єктів: розподільні органи фірми-виробника; збутових посередників; збутових партнерів, представлених на рисунку 1.9.

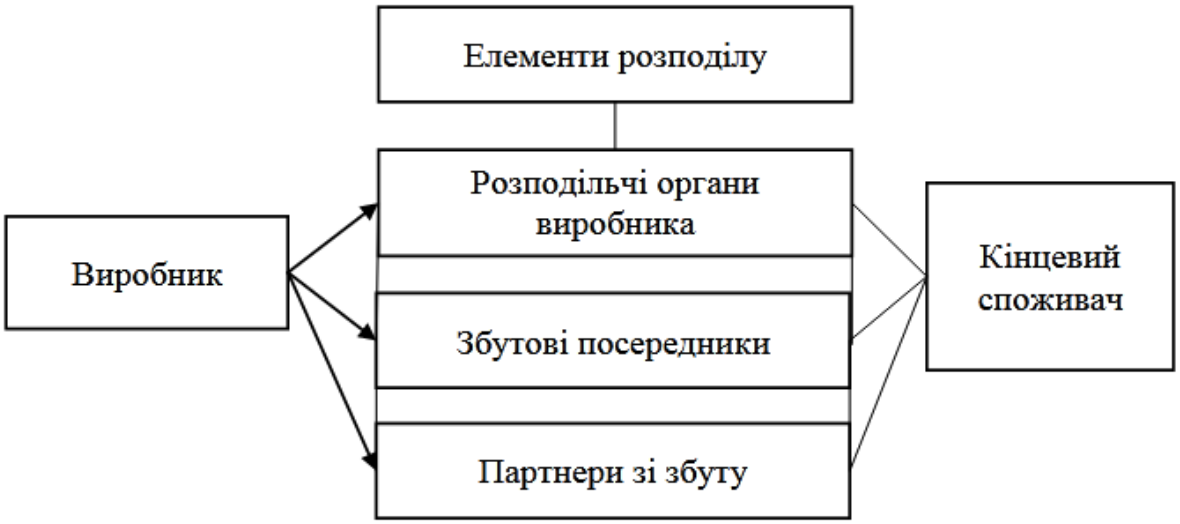


Рис. 1.9. Процес розподілу товарів

Як збутових посередників, як правило, виступають оптові та роздрібні підприємства, що володіють економічної та юридичної самостійності.

Досвід українських товаровиробників при оцінці збуту як кульмінації відносин зі споживачами показує, що більш важливим при формуванні результатів діяльності виявляється не рівень продуктивності продукції, обсяги виробництва і навіть не собівартість виробленої продукції, а ціна її реалізації, яка в кінцевому підсумку і визначає ступінь прибутковості підприємства малого бізнесу. Аналіз цін реалізації сировини, або закупівельних цін, і цін для кінцевих покупців, або споживчих цін, показав, що коливання закупівельних цін впливають на зміни споживчих, але все ж мають різний характер.

В аграрній сфері на сучасному етапі процес збуту обтяжений рядом причин, такими як: слабо розвинута інфраструктура агропромислового комплексу, недосконаліть системи ціноутворення в агропромисловій галузі, не сформована мережа комунікації зі споживачем та виробником, нестача інформаційного забезпечення про стан ринку та його учасників, а також недостатня підтримка з боку держави [31]. Все це наносить негативні наслідки економічному стану суб'єктів і вимагає чіткої реалізації дії в управлінні процесом збуту.

Основними елементами збутової політики, що обов'язково повинні підлягати чіткому контролю з боку сільськогосподарських виробників є зберігання, перевезення, складування та доробка продукції, розробка упаковки та пакування, договірні відносини з контрагентами та покупцями, формування замовлень, стимулювання продажів, проведення платіжно-розрахункових операцій (рис.1.10).

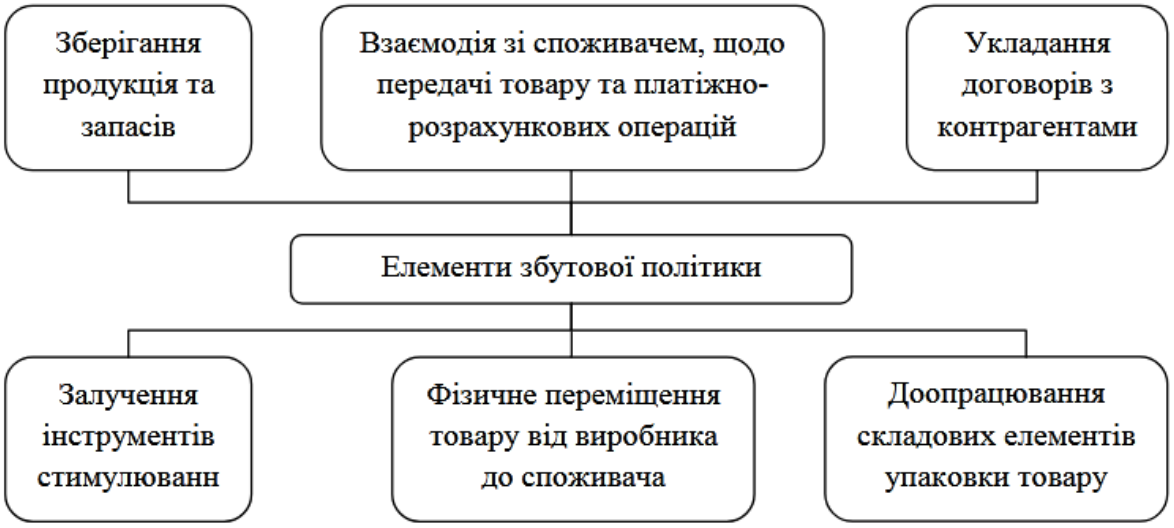


Рис. 1.10 Елементи збутової політики [44]

Сам збут виконує організаційну функцію в системі товарно-збутової політики шляхом формування взаємодії між його суб'єктами та об'єктом. Результативність даної взаємодії визначається обраними каналами розподілу.

Суб'єктами збутової політики є виробники, гуртові та роздрібні торговці, товарні біржі, торгові доми, а також підприємства і фірми, що сприяють функціонуванню збутового процесу, наприклад банки чи страхові компанії [51]. Об'єктом є безпосередньо сам товар.

Взаємозалежність товарної політики, а саме її об'єкту – сформованого товарного асортименту з функціями збуту, посилюється в процесі реалізації продукції. При обранні місць продажу продукції товарна політика орієнтується на власні можливості та потреби ринку, згідно з якими обирається структура каналів розподілу та дистрибуції (рис.1.11).

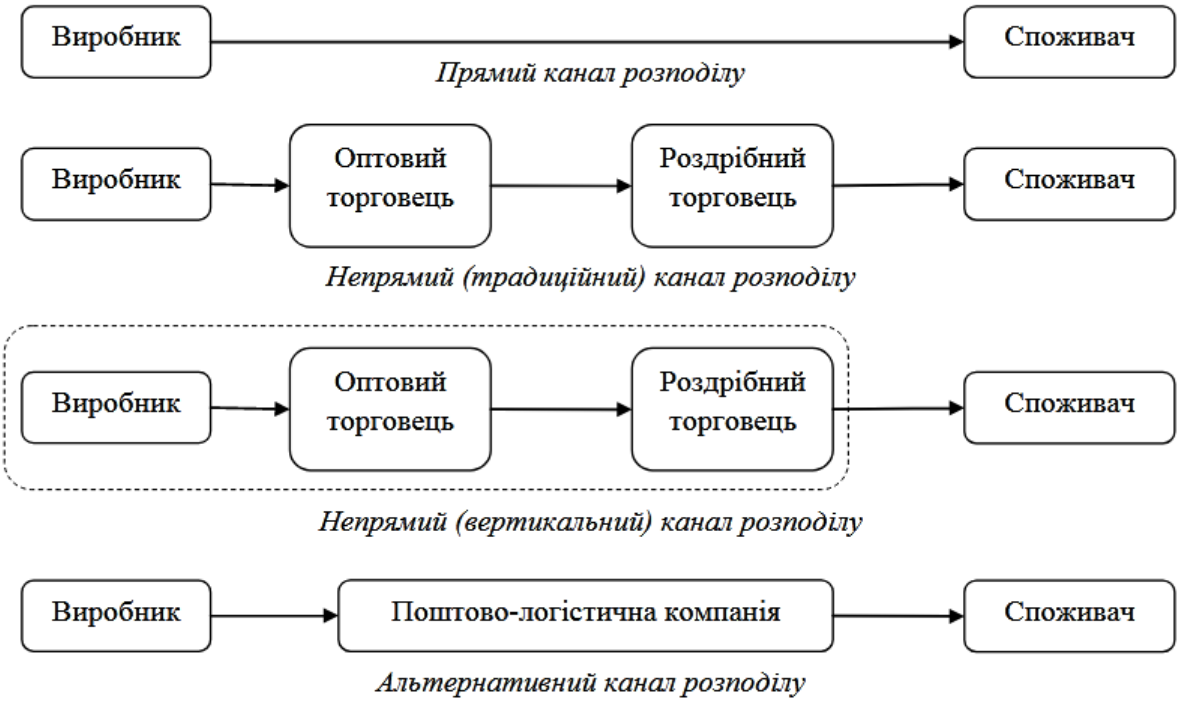


Рис. 1.11 Типи каналів збуту продукції [18, 20].

Кожна форма каналу розподілу виконує перелік конкретних функцій, тим самим забезпечуючи комерційний обмін. Сільськогосподарські підприємства мають, відокремити функції, які вони будуть виконувати самостійно, від тих які вони делегують посередникам [12].

На основі розглянутих варіантів збуту продукції, ми вважаємо, що в аграрному секторі необхідно застосовувати різні типи збутових каналів, залежно від ринку реалізації. На одному ринку може бути сконцентрована значна частка споживачів, на іншому навпаки. Функціональний розподіл

також може використовуватись і в межах одного ринку, залежно від асортиментних одиниць. Раціонально оцінені та обрані канали розподілу, забезпечують ефективну реалізацію функцій збуту щодо фізичного товароруху продукції так і стимулювання, а разом з ними і цілей товарно-збутової політики підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності виробництва та збуту продукції аграрними підприємствами

Ефект у діяльності підприємств являє собою величину, яка характеризує результат виробництва або впровадження інновацій. Може проявлятися в зростанні прибутку, випуску продукції і зниженні її собівартості. Тільки ті підприємства, які навчаться зводити його до максимуму для свого бізнесу і виживають у теперішніх умовах. Саме тому в конкурентному середовищі всі підприємства зобов’язані постійно підвищувати свою продуктивність, тобто збільшувати ефект від використовуваних ресурсів і поточних витрат.

Системні цілі підприємства визначають виробничу і збутову діяльність в тих випадках , коли містять вказівку на напрям діяльності, на конкретний ринок, на категорію споживачів товару. За допомогою стратегії підприємства встановлюються методи відносин з торговими посередниками і споживачами, а також перелік функцій, якими наділяються продавці, посередники та інші учасники збутової діяльності підприємства-виготовлювача.

Виробничі ресурси підприємства, як фактор вибору каналу збуту, є матеріальною основою прийняття всього комплексу рішень про організацію збутової діяльності. При цьому, враховується як власна можливість забезпечення її фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами, так і економічна доцільність пов'язаних з економією витрат.

Особливості виробничої і збутової діяльності підприємств показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості виробничої і збутової діяльності підприємств

Показник	Виробнича діяльність	Збутова діяльність
Зміст	Виготовлення продукції, що задовольняє за кількістю, якістю та термінами постав-ки вимогам ринку	Процес реалізації виготовленої продукції з метою отримання виручки
Мета	При мінімумі витрат забезпечити в строк виробництво товару	Ефективне доведення товару до покупця
Шляхи досягнення мети	Вибір організації виробництва, технології, устаткування, організації робочих місць	Вибір орієнтації і спосіб задоволення запитів споживачів
Орієнтація	Можливості підприємства	Потреби ринку
Показник оцінки	Об'єм виробництва	Обсяг реалізації
Основний напрямок	На встановлення оптимального співвідношення між технологічними можливостями виробничих факторів і вимогами ринку до продукції, що випускається	На визначення сукупності дій по максимальному наближенню товару до цільової групи споживачів, або залученні споживачів до товару фірми
Основні проблеми в умовах нестачі фінансових ресурсів	Зношеність основних фондів, застарілі технології, згортання програм інвестицій та інновацій, скорочення обсягів науково-дослідних робіт, звільнення з підприємства висококваліфікованих фахівців	Оплата послуг посередників, неможливість продажу товарів у кредит, витрати на перевезення і зберігання товарів, підтримка рівня продажів на ринках, що розвиваються

Особливості діяльності сучасних підприємств пов’язані з їх

структурною складністю, багатоаспектністю внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, технічною та технологічною складністю продукції, тривалістю виробничого циклу, високим рівнем спеціалізації, потребою у висококваліфікованих кадрах.

Для аналізу економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції важливим є показник рентабельності (прибутковості) виробництва. Рівень рентабельності визначається відношенням прибутку (одержаного ефекту) до собівартості (ресурсів, затрачених на одержання цього ефекту), тому саме рентабельність виробництва найбільш повно характеризує економічну ефективність. В цьому показнику набирається вплив усіх факторів – природних, економічних і організаційно-господарських. Окрім рівня рентабельності, який дає узагальнену оцінку ефективності виробництва продукції сільського господарства, доцільним є використання допоміжних показників [1]. При оцінці ефективності окремих галузей слід брати до уваги всі показники рентабельності, й особливо приведену масу прибутку.

Розрізняють натуральні, вартісні, умовні та інші показники оцінки економічної ефективності. Використання кожного з них має свої як позитивні, так і негативні сторони. Широке використання отримали натуральні показники. Їх застосування є досить обмеженим, оскільки використовуються вони тільки при порівнянні однорідного продукту чи якісно однорідної праці [1].

Визначення економічної ефективності виробництва окремих видів продукції рослинництва і тваринництва здійснюється на основі системи показників, які враховують відповідні особливості аграрних галузей.

Систему показників економічної ефективності виробництва можна представити наступним чином [7]:

1) узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю

загальних витрат, рентабельність виробництва, народногосподарський ефект від використання одиниці продукції);

2) показники ефективності використання живої праці (трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи росту продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці);

3) показники ефективності використання основних виробничих фондів (фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів, фондовіддача активної частини основних фондів);

4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів, витрати палива і енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини);

5) показники ефективності використання фінансових коштів (коефіцієнт оборотності обігових коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення обігових коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій);

6) показники якості продукції (економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам, тощо).

Рентабельність – поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої аграрне підприємство або галузь за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення. Методологічні підходи визначення економічної ефективності аграрного виробництва наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до визначення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва

№ п/п	Показник	Критерії визначення економічної ефективності
1.	Для визначення рівня рентабельності (Р)	розраховується за формулою (1.1): Р = П * 100 / Вв, (1.2) де П – валовий прибуток від реалізації (робіт, послуг); Вв – виробничі витрати на реалізовану продукцію (її виробнича собівартість). Для повнішої уяви про реальну ефективність певного виду товарної продукції доцільно цей показник обчислювати з врахуванням витрат на її збут, зменшивши при цьому валовий прибуток на величину цих витрат і водночас збільшивши на них знаменник формули. коефіцієнт віддачі за товарною продукцією визначається за формулою: Ктп = ТП / Вв, (1.3) де ТП – вартість товарної продукції (робіт, послуг) за поточними цінами реалізації, то рівень рентабельності можна також визначити з виразу (формула): Р = ТП – Вв / Вв * 100, або Р = (Ктп–1)–100, (1.4) Даний показник характеризує економічну ефективність поточних витрат, ступінь їх окупності.
2.	Для визначення ефективності використання виробничих фондів	розраховують показник норми прибутку (Нп) за формулою: Нп = П * 100 / Фос + Фоб, (1.5) де Фос і Фоб– середньорічна вартість відповідно основних виробничих фондів і оборотних фондів.

Визначення економічної ефективності виробництва окремих видів продукції рослинництва і тваринництва здійснюється на основі системи показників, які враховують відповідні особливості аграрних галузей.

Управління ефективністю діяльності підприємств, на думку [5], – це набір управлінських процесів (планування, організації, контролю і аналізу), які дозволяють визначити стратегічні цілі та потім оцінювати і управляти діяльністю підприємства щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів та забезпеченні безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства. Воно охоплює весь спектр завдань в області стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління підприємством.

У сучасному ринковому середовищі невід’ємною умовою для кожного

підприємства, в тому числі і сільськогосподарського, стало формування збутової політики. Однак більшість власників підприємств не володіють інформацією щодо сучасних методик її формування й оцінки. Однак слід зазначити, що підприємства, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, мають певну низку особливостей, що прямо та опосередковано впливають на збутову політику підприємства, тому потребують їх урахування під час створення системи збуту (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Економічні особливості сільського господарства, що мають прямий та опосередкований вплив на збутову політики підприємств [2; 3; 4]

Особливості	
Прямого впливу	**Непрямого впливу**
Залежність обсягів виробництва продукції від погодних умов. Саме це коливання обсягів виробництва приводить до нестабільного формування товарообігу на підприємстві. А також неможливо передбачити загальні обсяги продукції, тому важко спрогнозувати його збут.	Велика конкуренція, значний рівень доходів у галузі, швидке використання сировини.
Досконало налагоджену збутову діяльність мають лише підприємства з великими обсягами, які можуть виробляти досить багато продукції та поставляти великими партіями.	Еластичність ринку, панує висока замінність продуктів.
Усі сільськогосподарські підприємства значним чином залежать від ефективного функціонування постачальницької сировини та матеріально-технічних ресурсів, а також вчасного збуту виготовленої продукції. Оскільки більшість виготовленої продукції має досить короткий термін реалізації, а деколи він взагалі скорочується до декількох днів.	Коливання та залежність від природних умов.
Важливу роль відіграє наявність складів на підприємстві та правильна організація їх роботи.	
Велике значення мають екологічні норми, які передбачать просторове розміщення сільськогосподарських підприємств, що збільшує вартість витрат на транспортування продукції.	
Цей вид підприємств характеризується великим впливом ризиків, тому вони потребують досить великого бюджетування ризиків та їх передбачення.	

Збутова політика сільськогосподарських підприємств має орієнтуватися насамперед на такі принципи, як задоволення ринкового попиту, платоспроможність споживачів, забезпечення підприємницького

прибутку, ринкова стійкість підприємства, збереження/розширення частки ринку та досягнення переваги над конкурентами, створення позитивного іміджу [2]. Основні з них наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні принципи збутової політики сільськогосподарських підприємств

Принцип	Пояснення
Принцип плановості	Сільськогосподарські підприємства, як і будь-які інші, потребують плану та бюджету. Всі зміни на підприємстві та бізнес-плани повинні бути підготовлені та спрямовані на досягнення поставленої мети. Плани повинні бути поставлені на певний період.
Принцип системності і комплексності	Аналіз збутової діяльності, який використовується на підприємстві, повинен бути системним, налагодженим та відповідати характеристикам і вимогам сільськогосподарського підприємства. Система збуту має бути комплексом створених та постійно відтворювальних принципів.
Принцип синергізму	Уся номенклатурна база на підприємстві повинна бути налагоджена та взаємодоповнюватися між собою. Цей принцип гарантує підприємству за значних масштабів виробництва економію за рахунок взаємодії товарних груп та взаємної підтримки сфери господарської діяльності.
Принцип стратегічної гнучкості	Дуже важливий принцип, оскільки в сучасних ринкових умовах кожне підприємство повинно вміти швидко змінювати стратегію та пристосовуватися до нових вимог ринку та споживачів. Така гнучкість стратегії допоможе зберігати конкурентні позиції підприємства.
Принцип ефективності	Однин із важливих принципів збутової політики будь-якого підприємства – це ефективне його функціонування, тобто це отримання максимальних прибутків за мінімальних витрат.
Принцип адаптації	За сучасних мінливих умов ринку досить важливою є здатність підприємства до швидкої адаптації та пристосування до нових умов. Перед підприємствами постає завдання дотримання норм та стандартів, деякі з них можуть швидко змінюватися. Тобто ці зміни не повинні завдати значної шкоди.

Досвід провідних виробників розвинених країн свідчить, що нині для успішного функціонування сільськогосподарських підприємства вміння правильно адаптувати збутову політику до вимог ринку має велике значення

[3]. Реалізацію ефективної збутової політики здійснюють за такими етапами (рис. 1.12.):

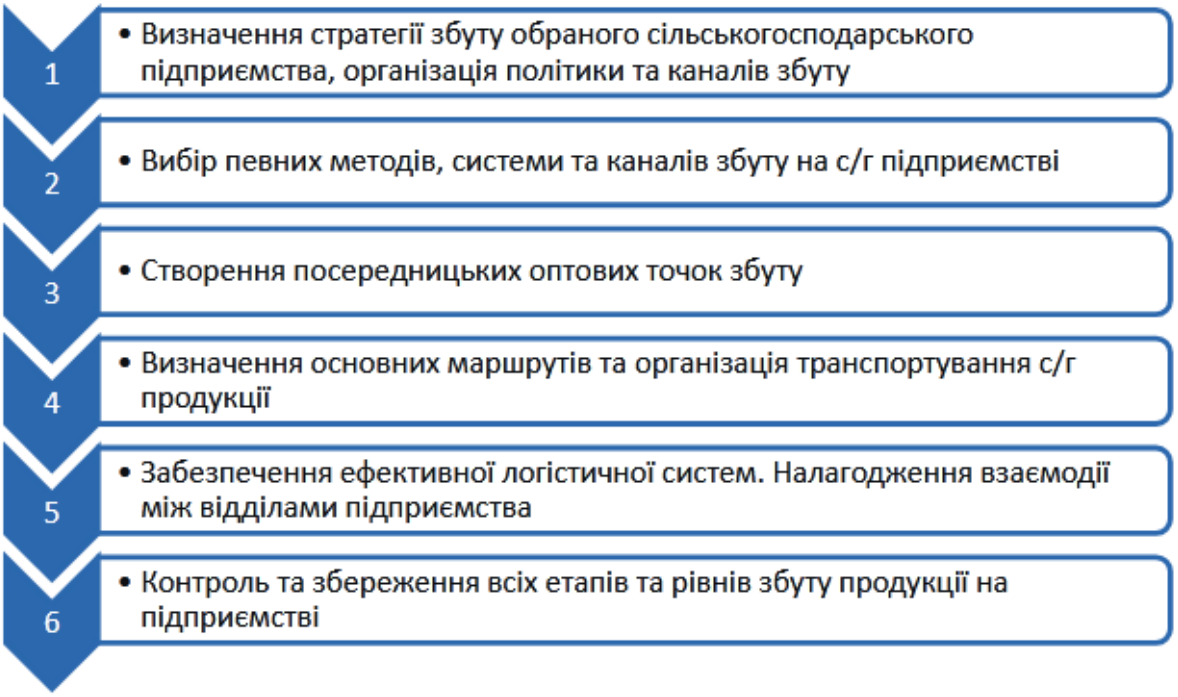


Рис. 1.12. Етапи реалізації ефективної збутової політики сільськогосподарських підприємств [5]

Зазначені етапи на рис. 1 дають можливість повною мірою ефективно організувати збутову політику на сільськогосподарському підприємстві, а також визначити максимально ефективно можливий шлях її реалізації. Ці етапи передбачають створення посередницьких оптових точок збуту, що дає змогу сільськогосподарському підприємству за досить короткий час охопити великі площі та познайомити споживачів з обраним товаром. Також одним із важливих етапів є визначення маршрутів, що дає можливість шляхом аналізу визначити максимально ефективний маршрут, який за допомогою мінімальних витрат зможе в повному обсязі задовольнити споживачів. Усі наведені етапи є однозначно важливими та передбачують досконалу систему збуту лише за повного їх виконання та дотримання.

Як правило, сучасні підходи до оцінки економічної ефективності реалізації товарів у сільськогосподарському господарстві передбачають комплексний підхід, який поєднує фінансовий аналіз, дослідження ринку та маркетингові стратегії. Важливо стежити за змінами на ринку та вносити

корективи у свою стратегію продажів, щоб отримувати найвищі результати реалізації продукції [20, с.64].

Таким чином, в умовах нерегульованого ринку сільськогосподарський товаровиробник значною мірою може сам захистити свої економічні інтереси шляхом зосередження в одній господарській системі - в одному підприємстві або їх об'єднанні - виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку і торгівлю. Саме торгівля власною продукцією дозволить сільськогосподарському підприємству ліквідувати залежність від агросервісу, сфери переробки, торгівлі, промисловості, що виготовляє засоби виробництва, та інших партнерів, придбати справжню економічну самостійність і бути рівноправним суб'єктом ринку. Щоб продукція сільськогосподарського підприємства користувалася на ринку попитом, необхідні: наявність служби маркетингу або відділу збуту; забезпечення нормального функціонування системи гарантійного та іншого обслуговування, а також внутрішнього технічного контролю; спеціалізованого на випуску конкретного рентабельного виду продукції; вдосконалення системи внутрішнього бухгалтерського обліку; перегляд структури управління підприємством та надання більшої свободи дій підрозділам.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ДЖЕРЕЛО П» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз організаційно-економічних умов господарювання ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

В умовах системної економічної кризи як у світі, так і в Україні важливим завданням стає формування такого механізму управління агровиробництвом, який би міг реально забезпечити комплексний підхід до процесу організації його функціонування, а також був би спрямованим на досягнення ефективного виробництва агропродукції.

Дослідження щодо удосконалення процесу виробничого менеджменту проводилися за матеріалами фермерського господарства ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області, яке розташоване на території села Чорна Кам'янка Уманського району Черкаської області.

Місце знаходження підприємства характеризується сприятливими умовами для сталого господарювання. Клімат утворюючі чинники свідчать про помірну континентальність, зимовий період характеризується відлигами, літо – тепле. Кількість опадів в рік у середньому - 499 – 582 мм, встановлено, що опади в основному випадають осінньою порою, а також у весняний та літній період. До актуальних негативних проблем кліматичного характеру відносять – водну ерозію ґрунтового покрову, посухи, чорні бурі, суховії, град та зливи.

Щодо характеристики ґрунтового покриву слід зазначити, що вміст гумусу складає 5,0 – 5,5 %, й відноситься до мало і середньо гумусних чорноземів потужних. Відповідно це висока родючість чорноземів, яка дозволяє вирощувати сільськогосподарські культури з високими показниками врожайності.

Підприємство має вигідне місце розташування і зручні шляхи автотранспортного та залізничного зв'язку. Наявність доріг з твердим покриттям по всіх виробничих підрозділах підприємства забезпечує своєчасне постачання сировини і відправку готової продукції споживачам.

Таким чином оточення, в якому функціонує фермерське господарство має сприятливі чинники для його успішного розвитку.

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області є самостійним підприємством і діє на основі Установчого договору і Статуту, а також договорів оренди землі і майна, укладених з власниками паїв, що проживають на території господарства і за його межами.

Метою діяльності ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області є здійснення сільськогосподарської, виробничої, а також іншої діяльності, ефективне використання земельних, людських, матеріальних ресурсів, отримання прибутку від діяльності, а також задоволення соціально-економічних інтересів, які мають засновники господарства, шляхом використання одержаного прибутку.

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області здійснює різноманітні види діяльності, які не є не заборонені законодавством, діючим у нашій країні.

Предметом діяльності фермерського господарства є:

- здійснення виробництва, заготівлі (зокрема, закупівлі) сільськогосподарської продукції, її переробка, зберігання, проведення реалізації готової продукції;

- надання різноманітних послуг, виконання видів діяльності, що зазначені у Статуті;

- здійснення придбання і будівництво споруд, будівель, будинків, зокрема, сільськогосподарського призначення;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності в рамках перелічених вище, а також інших напрямів діяльності згідно із метою його статутної діяльності. При цьому повинні бути реалізовані засади валютної

самоокупності, а також самофінансування;

- виконання робіт, потреба у яких зумовлена поточною, а також перспективною кон'юнктурою ринку та ін.

Для розуміння економічних та організаційних зв'язків проведемо дослідження операційної діяльності ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області в динаміці протягом останніх п'яти років з 2019 року по 2023 рік.

Таблиця 2.1

Структура показників використання земельного фонду ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у динаміці

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного банку	1110	100	965	100	935	100	890	100	800	100	72,1
- в тому числі площа с/г угідь	1088	98,0	944	97,8	913	97,6	868	97,5	777	97,1	71,4
- площа ріллі	1088	98,0	944	97,8	913	97,6	868	97,5	777	97,1	71,4
Коефіцієнт освоєння землі	0,98	-	0,98	-	0,98	-	0,97	-	0,97	-	99,0
Коефіцієнт розораності	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	25	-	22	-	19	-	14	-	16	-	64,0
Землезабезпеченість	43,5	-	42,9	-	48,1	-	62,0	-	48,6	-	111,7

Наявні дані у таблиці 2.1 дозволяють виконати аналітичне дослідження, результати якого свідчать про те, що ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області має скорочення земельного банку через вихід пайщиків. Встановлено, що у 2023 році загальна площа земельного масиву складала 800 га, що на 310 га менше за такий же показник 2019 року. При цьому площа земель сільськогосподарського спрямування має зниження за даний період на 28,6 %, що свідчить про втрату

продуктивних угідь через розірвання контрактів на оренду паїв. Визначено, що площа сільськогосподарських угідь дорівнює площі розораних земель. Розрахунками доведено, що ступінь господарського освоєння землі у фермерському господарстві протягом п’яти років досліджень мав тенденцію до зниження на 1 % або 0,01. Водночас ступінь розораності земельних ділянок є константною – весь масив сільськогосподарських угідь, задіяний під виробничі цілі, а саме вирощування сільськогосподарських культур, оскільки земель під парами немає. Така ситуація свідчить про інтенсивний спосіб використання масиву земельного банку підприємства. Показник землезабезпеченості має тенденцію до зростання, оскільки у 2023 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб у порівнянні з 2019 роком. Через цей факт площі сільськогосподарських угідь та площі ріллі у розрахунку на одного середньорічного працівника приходиться у 2023 році на 11,7 % більше за аналогічний показник 2019 року. Враховуючі окреслені позиції аграрного виробництва слід зазначити на актуальності оновлення системи землеробства шляхом впровадження до сівозміни нових видів культур, або їх сортів чи гібридів.

З метою встановлення спеціалізації ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області проведемодослідження його товарної структури, зокрема, встановимо з яких позицій складається товарний портфель. А також визначимо скільки було отримано грошового доходу від продажу даної продукції за роками дослідження з 2019 року по 2023 рік. З врахуванням зазначеного слід окреслити, що вартість продукції, що виробляється у господарстві, має розраховуватися в рамках поточних цін, що існують на ринку. Динамічні показники товарної продукції наведені у таблиці 2.2. На підставі аналізу інформаційних даних, що представлені у таблиці 2.2., встановлено зростання показників товарної продукції. Так, від продажу аграрноїпродукції у 2023 році порівняно з роком старту досліджень отримано коштів у 3,7 разів більше і складає 10335,7 тис. грн. Цей показник перевищує аналогічний,отриманий у 2019 році, на 7514,6 тис. грн.,

що свідчить про зростання фінансових надходжень. Встановлено, що зростання виручки відбулося за всіма товарними позиціями підприємства. Відтак у 2023 році найбільша питома вага, якщо розглядати по відношенню до структури товарного портфелю, припадає на соняшник і становить 67,8 %, зернові – 32,2 %.

Таблиця 2.2

Структура показників товарної продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у динаміці

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, тис. грн.	2821,1	100	7758,5	100	4966,4	99,1	9606,0	100	9335,7	100	3,3 рази
- в т.ч. зернові культури	688,4	24,4	1476,3	19,0	2010,3	40,1	2479,6	25,8	3002,1	32,2	4,4 рази
з них: - озима пшениця	432,1	15,3	858,4	11,1	974,6	19,5	1022,9	10,6	1206,2	12,9	279,1
- ячмінь ярий	131,6	4,7	64,6	0,8	-	-	-	-	-	-	-
- ячмінь озимий	419,9	14,9	44,9	0,6	46,9	0,9	438,7	4,6	423,6	4,6	100,9
- кукурудза на зерно	4,8	0,2	508,4	6,5	988,8	19,7	1018,0	10,6	1372,3	14,7	285,9 разів
Соняшник	2132,7	75,6	6282,2	81,0	2956,1	59,0	7126,4	74,2	6333,6	67,8	3,0 рази
Інші види продукції	-	-	-	-	42,7	0,9	-	-	-	-	-
Всього по господарству	2821,1	100	7758,5	100	5009,1	100	9606,0	100	9335,7	100	3,3 рази

Визначено, що в структурі товарної зернової продукції озима пшениця займає 12,9 %, що на 774,1 тис. грн. більше за показник 2019 року. Виручка від кукурудзи на зерно збільшилася на 1367,5 тис грн., що обумовлено зростанням цін та збільшенням посівної площі під культуру, оскільки попит на неї зріс. Наразі питома вага озимої пшениці та кукурудзи на зерно у 2023 році складає 12,9 та 14,7 % відповідно. Стосовно ячменю ярого слід зауважити на проблемних аспектах щодо його вирощування по рокам

дослідження, тому прийнято рішення не використовувати дану культуру у сівозміні. Обумовлено, це тим, що у попередніх роках було не отримано заплановані показники виручки через падіння попиту. Тому підприємству доцільно відмовитися від вирощування ячменю ярого та замінити його на іншу рентабельну культуру, наприклад гречку, яка зараз користується значним попитом на ринку.

В результаті даних досліджень встановлено, що напрямок спеціалізації ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області - олійно-зернова.

Проведемо аналітичне дослідження наявності, структури та ефективності використання фондів фермерського господарства протягом 2019 – 2023 років.

Таблиця 2.3

Показники використання основних й оборотних фондів ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3402,0	4483,2	6631,9	7915,4	10386,1	3,1 рази
Валовий дохід, тис. грн.	2821,1	7758,5	5009,1	9606,0	9335,7	3,3 рази
Фондооснащеність, тис. грн.	312,7	475,0	726,4	911,9	1336,7	4,3 рази
Фондоозброєність, тис. грн.	136,1	203,6	349,0	565,4	649,1	4,8 рази
Фондовіддача, грн.	0,83	1,73	0,76	1,21	0,9	108,4
Фондоємність, грн.	1,2	0,58	1,32	0,83	1,111	92,5

За наведеними даними встановлено, що вартість основних виробничих засобів ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області зросла в 3,1 разів або на 6984,1 тис. грн., оскільки показники фондооснащеності, фондоозброєності зросли у 4,3 та 4,8 разів, відповідно. Також відбулося

збільшення показника фондовіддачі у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 8,4 %, проте даний показник залишається на низькому рівні. При цьому показник фондоємності закономірно зменшився на 7,5 %. Але, незважаючи на це, рівень фондовіддачі в господарстві залишається на низькому рівні. Підсумовуючи окреслене зроблено висновок про ефективне використання основних фондів виробничого призначення.

Ефективність сільськогосподарського виробництва залежить в найбільшій мірі від наявності, складу, рівня кваліфікації і ефективності використання трудових ресурсів. Вчені стверджують, що «при раціональному веденні господарства повинно забезпечуватись ефективне використання трудових та всіх інших виробничих ресурсів, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що різняться між собою способом функціонування у виробництві продукції. З економічної точки зору ресурси виробництва поділяють на три групи: знаряддя праці, предмети праці та сама праця. Для виробництва сільськогосподарської продукції використовують землю, засоби механізації (трактори сільськогосподарські машини, автомобілі), виробничі приміщення і споруди, робочу худобу та інші знаряддя праці.

Розглянемо наскільки ефективно організований у ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області менеджмент трудових ресурсів (табл. 2.4.).

В результаті вивчення менеджменту персоналу, встановлено, кількість працівників у 2023 році у порівнянні з 2019 роком зменшилася на 36 % або 9 чоловік. Визначено, що один середньорічний працівник відпрацьовує в середньому на рік у 2023 році 1904 люд.-год., що на 4,6 % більше за показник 2019 року. Разом з тим загальний показник відпрацьованої кількості людино- годин знизився на 33 %, оскільки зменшилася кількість працівників в підприємстві. В той же час продуктивність праці як річна, так і погодинна збільшилася у 3,4 та 3,2 рази відповідно.

Такі показники свідчать про ефективний менеджмент працівників у фермерському господарстві.

Таблиця 2.4

Показники використання трудових ресурсів ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	25	22	19	14	16	64,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	45,5	40,8	35,9	26,3	30,5	67,0
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1820,0	1855,0	1890,0	1876,0	1904,0	104,6
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	146,0	217,3	227,6	532,1	490,9	336,2
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	80,2	117,2	120,5	283,3	257,5	3,2 рази

Обов’язковим є оформлення з сезонними та тимчасовими працівниками індивідуальних трудових угод, з постійними працівниками укладають колективний договір та індивідуальний трудовий договір, до якого обов’язково додається соціальний пакет.

Основна задача сільськогосподарського виробництва – забезпечення подальшого росту і стійкості виробництва, підвищення конкурентоспроможності рослинництва і тваринництва для того, щоб задовольнити потреби населення у продуктах харчування, а промисловості - у сировині. В умовах ринку товаровиробник стане займатися діяльністю, якщо вона буде приносити йому дохід, тобто буде ефективною. Особливістю

сільськогосподарських підприємств є зосередження господарської діяльності на виробництві певних видів товарної продукції. Встановлено, що на витрати бізнес-процесів в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області впливає господарська та внутрішньогосподарська спеціалізація.

Підсумковими результативними показниками аналізу господарської діяльності ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області є низка власне економічних показників. Саме вони дозволяють робити остаточні висновки про ефективність використання обмежених ресурсів. За допомогою таблиці 2.7. проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності господарства (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Показники результативності роботи ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	3650,0	4780,0	4325,0	7450,0	7855,0	215,2
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	335,5	506,4	473,7	858,3	1010,9	3,0 рази
- 1 грн. основних фондів, грн.	0,83	1,73	0,76	1,21	0,9	108,4
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	146,0	217,3	227,6	532,1	490,9	3,4 рази
- одну люд.-год., грн.	80,2	117,2	120,5	283,3	257,5	3,2 рази
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	259,3	821,9	548,6	1106,7	1201,5	4,6 рази
– прибутку, тис. грн.	56,2	312,5	118,8	400,4	273,5	4,9 разів
Рівень рентабельності, %	27,7	61,4	27,6	56,7	29,4	1,7 в.п.

На підставі наведених інформаційних даних економічної діяльності фермерського господарства встановлено, що підприємство добре розвивається та має потенціал для конкурентоспроможної роботи навіть під час війни. Зокрема, вартість валової сільськогосподарської продукції зросла на 115,2 %. Водночас виробництво рослинницької продукції зросло майже у 3 рази і склало у 2023 році 1010,9 тис. грн. у розрахунку на 100 гектар сільськогосподарських угідь. Пояснюється такий темп зростання суттєвим збільшенням об'ємів виробленої продукції. Встановлено, що прибуток у підприємстві у 2023 році склав 1246 тис грн.. При цьому прибуток на 100 гектар сільськогосподарських угідь у 2023 році порівняно з 2019 роком зріс на 217,3 тис грн. Показник рівня рентабельності роботи господарства у 2023 році становив 29,4 відсоткових пункти. Між тим, у порівнянні з 2019 роком спостерігається зростання даного показника на 1,7 відсоткових пункти, що свідчить про ефективну роботу менеджменту фермерського господарства за останні п'ять років. Встановлено, що з підвищенням значущості галузі рослинництва в економіці господарства простежується зростання витрат в розрахунку на 1 га посівів. Водночас, за рахунок підвищення технологічної ефективності виробництва продукції рослинництва, знижується її собівартість.

Відтак за результатами економічної характеристики ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області встановлено, що підприємство працює з отриманням прибутку та залишається рентабельним. Між тим необхідно звернути увагу на покращення технологій вирощування, що має призвести до збільшення виробництва продукції та оновити номенклатуру сільськогосподарських культур. У такий спосіб можливо сформувати більший прибуток, що сприятиме зростанню рівня рентабельності за всіма сільськогосподарським и культурами, не дивлячись на кризу.

2.2. Аналіз сучасного рівня управління виробничою та збутовою діяльністю в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Менеджмент ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області ґрунтується на певних напрямах діяльності, що формують загальну стратегію його роботи. Зокрема:

- підприємство спеціалізується на виробництві рослинницької продукції відповідно до науково-дослідних технологій, що є затвердженими для Черкаської області, оскільки враховують кліматичні фактори та ґрунтовий покрив земельного банку. Організаційна побудова господарства та його структура управління подано на рис. 2.1. та рис.2.2.
- гуртова торгівля продукцією, що вироблена в господарстві, за рахунок сформованих оптимальних каналів розподілу.

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області має лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується ієрархічним підпорядкуванням від підлеглого до керівника. Але підпорядкування йде також по функціональній залежності, тобто по спеціальним питанням, які потребують обґрунтованої і чіткої відповіді, молодші спеціалісти підпорядковуються головним.

Структура управління підприємства характеризується високим рівнем централізації, так як керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень. Централізація, яка існує в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області, покращила контроль та координацію спеціалізованих незалежних функцій, підприємство має малу кількість та невеликі масштаби помилкових рішень, а також вона дозволила більш економно та легко використовувати досвід і знання персоналу похилого віку. Але головним недоліком централізації є те, що вона не стимулює ініціативу та не дозволяє особистості проявити себе.

Організаційна структура ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області відбиває внутрішню систему підприємства і являє собою сукупність виробничих, допоміжних і обслуговуючих підрозділів, що здійснюють свою діяльність на основі кооперації і поділу праці. Організаційна структура є об'єктом управління (рис. 2.1.).

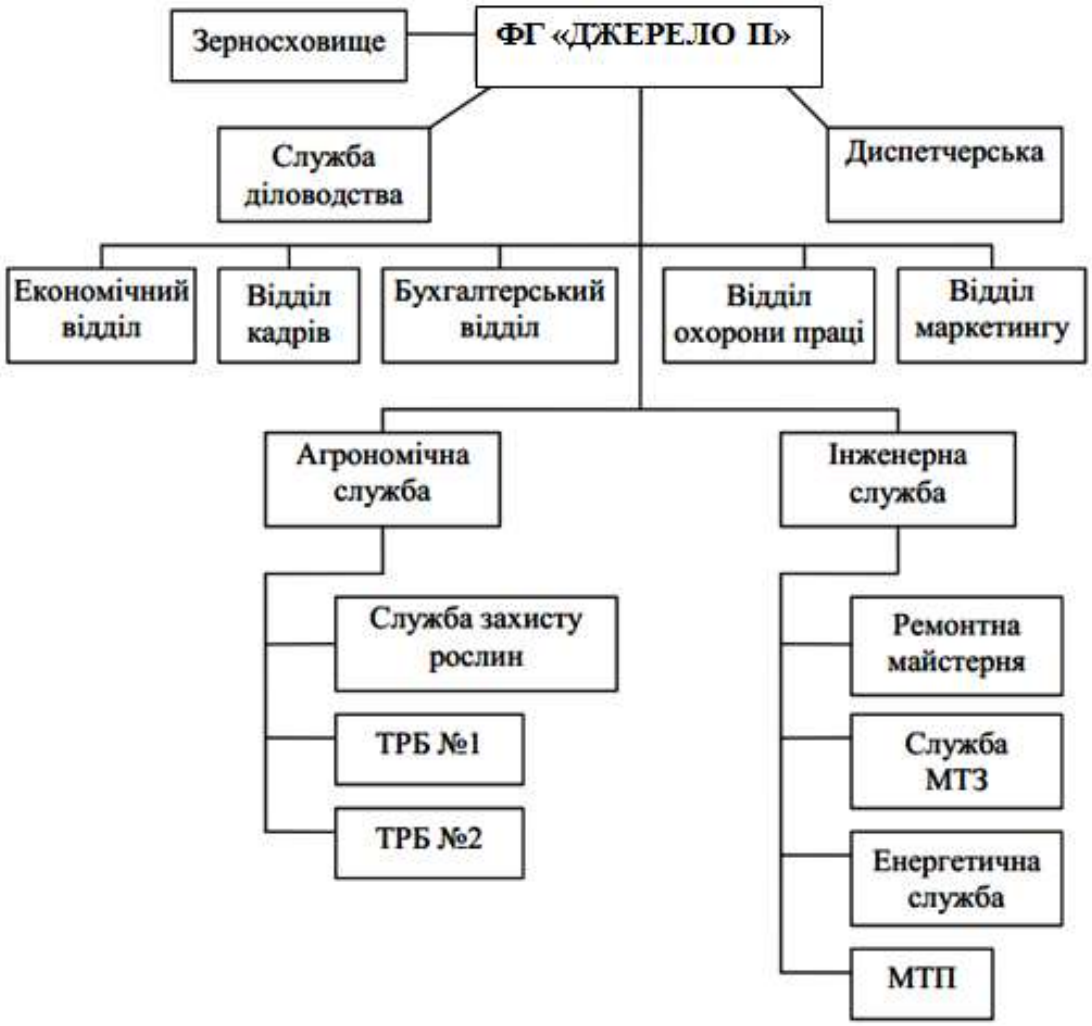


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

На основі організаційної структури складається структура управління (рис. 2.1.). У ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області склалася двоступінчата лінійно-функціональна структура управління, а управління відповідними галузями здійснюють головні спеціалісти, яким

безпосередньо підпорядковується бригадир виробничої бригади.

При цьому структура управління спрощується, підвищується рівень організаційного розпорядництва і технологічного керівництва, тому в одній особі виступає керівник галузі і головний спеціаліст, змінюється принцип єдності лінійного розпорядження.

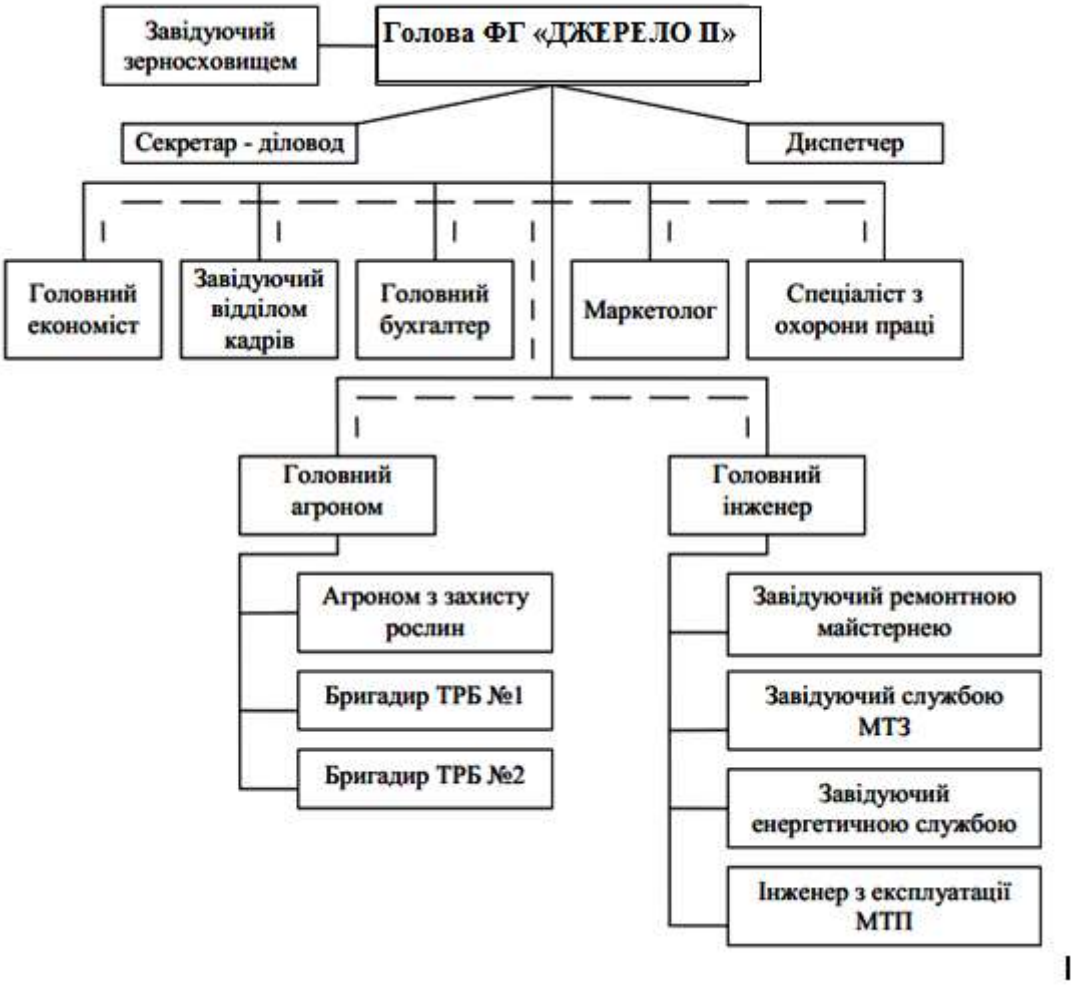


Рис. 2.2. Схема структури управління ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

При здійсненні оперативно-розпорядницького впливу на всіх ділянках роботи, створюються об'єктивні умови для виконання оптимальних норм керування і обслуговування для керівників і спеціалістів підприємства, підвищується оперативність управління, зменшуються витрати на утримання управлінського апарату.

У даному підприємстві лінійно-функціональна структура управління

забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з функціональним впливом з боку керівників функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійного керівництва.

Встановлено, що управління виробничими витратами бізнес-процесів у рослинництві в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області ґрунтується на застосуванні провесно-орієнтованого підходу, основними складовими якого є:

- планування витрат;
- розвиток організаційної структури управління витратами;
- мотивація зниження рівня витрат;
- облік і контроль витрат.

Ефективність управління виробничими бізнес-процесами в галузі рослинництва ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області залежить від знань працівників підприємства про ситуацію на ринку (ціни, конкурентів, попит і пропозицію на сільськогосподарську продукцію) та уміння правильно використовувати ту чи іншу ринкову ситуацію. Це змусило керівника підприємства використовувати жорсткі адміністративні прийоми при організації виробничої та збутової діяльності як гостру необхідність.

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області проводить свою виробничо-збутову діяльність у відповідності до затвердженого статуту, згідно з яким предметом діяльності є:

1) вирощування зернових, технічних та інших культур;

2) оптова торгівля зерном;

3) роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

Економічні зв'язки ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області зумовлені місцезнаходженням та видом виробленої продукції.

В результаті вивчення мережі найбільш великих і активних споживацьких підприємств регіону, було встановлено, що до них відноситься низка організацій. Зокрема: ТОВ «Добронадіївське ХПП», ТОВ «Королівське ХПП», ТОВ «Користівське ХПП», ТОВ «Шарівський елеватор», Елеватор

ТОВ «УкрАгроКом», ТОВ «Укрaгротехнологія», ТОВ «Пантаєвський елеватор», ТОВ «Амбар Інвест елеватор».

Одночасно з'ясовано, що ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області має роками налагоджені комерційні зв'язки із тими підприємствами, хто переробляє сільськогосподарську продукцію та постачальниками матеріальних ресурсів.

Так, встановлено, що до головних покупців продукції рослинництва відносяться підприємства, які знаходяться поблизу фермерського господарства в Уманському районі:

1) Товариство з обмеженою відповідальністю «Мошоринський елеватор»;
2) Товариство з обмеженою відповідальністю «АДМ Знаменський елеватор»;
3) Товариство з додатковою відповідальністю «Колос»;
4) Товариство з обмеженою відповідальністю «Знам'янське хлібоприймальне підприємство»;
5) Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Іванківці».

Представлені аграрні підприємства, що виконують послуги з переробки сільськогосподарської продукції, знаходяться на одній території з базовим фермерським господарством. Це дозволяє мати переваги щодо скорочення розміру транспортних витрат та вирішує проблему зберігання продукції, що була зібрана на полях господарства. В цих підприємствах є не тільки виробничі устаткування щодо сушіння та зберігання зерна, але й для переробки його у борошно. Зазначені елеватори мають відповідну сертифікацію своєї роботи, утримують лабораторію, за допомогою якої проводять необхідні дослідженнящодо визначення якості зерна.

Схематично зобразимо головні канали продажу наведеним ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області за останні три роки (Рис. 2.3.)

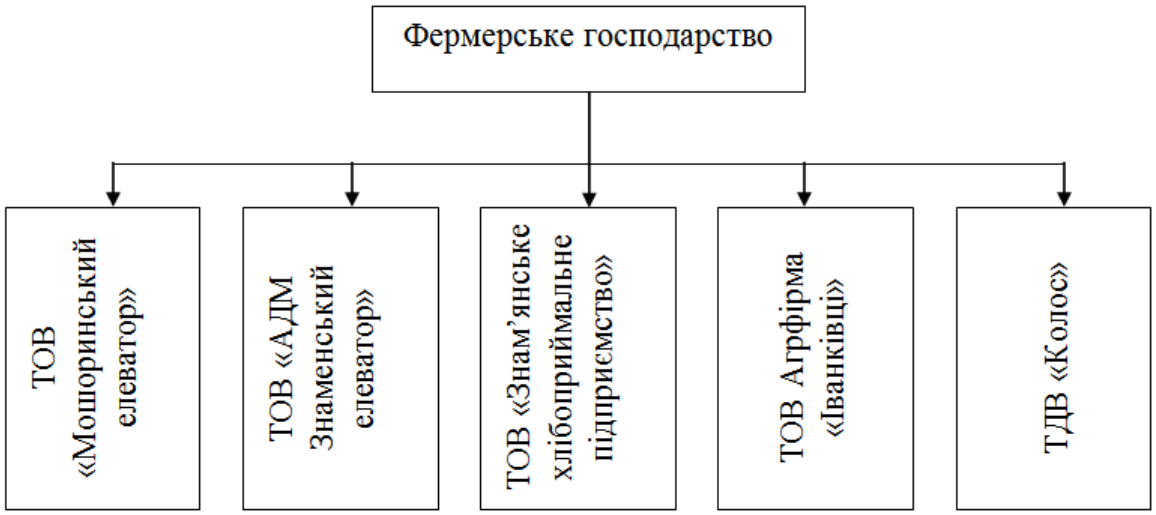


Рисунок 2.3. Канали збуту аграрної продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Стосовно маркетингових процесів, то у ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області виявлено проблеми щодо збуту аграрної продукції, так як саме масштабні елеватори формують основні канали реалізації. Частіше за все у фермерських господарств немає можливості утримувати склади для зберігання зернової продукції. Тому вони є залежними від монополій зернових трейдерів і змушені погоджуватися на пропоновану ними низьку ціну на свою продукцію.

Також залишаються і логістичні проблеми щодо доведення зерна до зерносховищ та доставки добрив й пестицидів, необхідних для виробничого процесу. Порушені логістичні зв'язки з напрацьованими постачальниками. Зокрема, спостерігаються проблеми у співпраці з підприємством ТОВ «Агроток ЛТД», що надає пестициди, мікродобрива, регулятори росту рослин та посівний матеріал. Оскільки воно припинило роботу з Chemische Guter AG, так як дане підприємство розташовано у країні агресорі росії. Запасні частини до сільськогосподарської техніки підприємство купувало до війни купували у ТОВ КП «МОТОР-АГРО», офіс якого знаходиться у м. Харків. Але на зараз це підприємство погано функціонує через постійні

обстріли і запчастини не можливо транспортувати до фермерського господарства. Така сама ситуація і з доставкою насіння, мінеральних добрив і засобів захисту рослин, оскільки партнер ТОВ «Агро Арена» має місцезнаходження у м. Черкаси. В цій зоні ускладнені логістичні зв'язки через попадання російських ракет до енергетичних об'єктів.

Наявна ситуація щодо співпраці з постачальниками матеріально-технічних ресурсів представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Постачальники матеріальних ресурсів ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області, 2023 рік

№ з/п	Назва підприємств постачальників	Об'єкт постачання	Частка постачання у загальному обсязі, %
1	ТОВ «Агроток ЛТД»	Насіння для посіву пшениці озимої	4,8
2	ТОВ «Агроресурс - А»	Насіння для посіву соняшника	9,2
3	ТОВ «Агро Арена»	Насіння для посіву кукурудзи на зерно	3,6
4	ТОВ «Агро Арена»	Посівний матеріал ячменю озимого	3,2
5	ОКВП «Дніпро - Кіровоград», ТОВ «ЛІТ»	Пальне, паливно-мастильні матеріали	19,3
6	ТОВ ТД «Агросфера»	Засоби захисту рослин	17,6
7	ТОВ «Агрохімцентр»	Мінеральні добрива, мікродобрива	30,5
8	ТОВ «Технополь»	Матеріали, запасні частини, сервісне обслуговування	10,7
9	Інші	Інші матеріальні ресурси	1,1
	Всього	-	100

На підставі сформованих даних по постачанню визначено, що фермерське господарство у 2023 році має найбільшу статтю витрат по мінеральним добривам та мікродобривам, паливо-мастильним матеріалам та

засобам захисту рослин.

в Уманському районі відсутні об’єкти інфраструктури запасних частин до сільськогосподарської техніки, тому було укладено договори з ТОВ «Технополь», який в свою чергу співпрацює з ТОВ «Агротехніка», що має проблеми з роботою через війну. А також з підприємством ТОВ «Техномодуль», яке знаходиться у Запорізькій області, в тій частині, що є окупованою. Узагальнюючи отриману інформацію, зазначимо, що фермерське господарство через війну в країні, розв’язану росією, має суттєві проблеми по своєчасному матеріально-технічному забезпеченню. Зокрема, по доставці запасних частин, добрив, пестицидів. У вересні були проблеми і по пошуку насіннєвого матеріалу озимої пшениці.

Аналіз оточення ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області свідчить про наявність виробничих процесів з пріоритетним вирощуванням соняшнику, як технічної культури, та зернових культур з перевагою озимої пшениці. Бізнес – процеси з виробництва рослинницької продукції складаються з наступних операцій (рис. 2.4.).

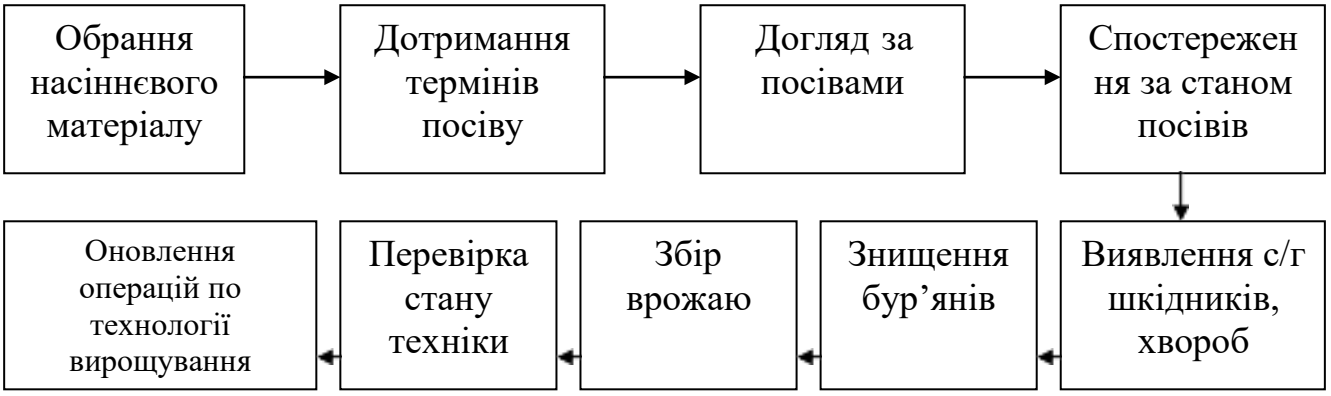


Рисунок 2.4. Послідовність процесів виробничого менеджменту в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

По виробничому менеджменту спостерігається недотримання термінів збору врожаю 2023 року. Слід зазначити, що 2023 рік є аномальним з точки зору не тільки впливу війни але й факторів особливостей ведення сільського

господарства. Так, сезон почався з затяжної весни, це позначилося на вегетації рослин, деякі з них не змогли утворити початки. Тому прийшлось робити рокірування – зернову групу зібрали на силос і продали господарству, що займається тваринництвом, а силосну кукурудзу залишили на зерно.

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області веде господарську діяльність на ринку рослинницької продукції. Але 75 % всіх господарських операцій, відповідно й прибутків, припадає на озимі зернові та соняшник. Саме тому основні зусилля спрямовані на стимулювання продажу цих культур.

Як у будь-якому іншому господарстві, з виробництва зернових та олійних культур також приділяють більше уваги посадковому матеріалу, його якості, строкам посіву, догляду за посівами, вчасному збиранні врожаю, технічному стану техніки, а ніж питанням реалізації.

В умовах ринкових відносин ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області встановлює необхідні для нього ціни на продукцію, вони є гнучкими та економічно виправданими для даного підприємства. Разом з цим, господарство залишає за собою право корегувати ціну в залежності від різноманітних чинників: встановлення цінив межах товарної номенклатури за географічним принципом зі знижками і заліками, встановлення дискримінаційних цін, а також ініціативну зміну ціни. Ціна реалізації на зернові та олійні культури встановлюються не тільки виходячи з витрат виробництва і прибутку, а й орієнтуючись на середньо-ринкові ціни на аналогічну продукцію. Звичайно, при цьому також враховуються можливості споживачів. Реалізація продукції на підприємстві здійснюється як по гуртовому, так і роздрібному каналах. Керівництво ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області постійно проводить роботу з освоєння нових ринків збуту товарної продукції.

З метою перспективного нарощування ефективності галузі рослинництва керівництво ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області регулярно відвідує щорічні сільськогосподарські

виставки та ярмарки з метою виявлення та впровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських культур, нових сортів та гібридів, використання нової сільськогосподарської техніки тощо.

Враховуючи зазначені позиції по управлінню в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області стає на часі спрямувати зусилля на оновлення як виробничої програми, так і активізувати процеси маркетингу й постачання. В результаті отриманої інформації по підприємству пропонується спрямувати зусилля на удосконалення виробничих процесів. Наразі доцільно націлитись на більш прогресивне використання електронних торгівельних платформ для ефективного продажу чи купівлі продукції.

2.3. Аналіз ефективності виробництва та збуту продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Важливим стратегічним завданням на етапі розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня його економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Серед численних проблем, пов’язаних з виходом із кризового стану аграрного сектора економіки країни, одна з центральних на сучасному етапі підвищення ефективності виробництва.

Для повної картини стану наявного менеджменту фермерського господарства розглянемо зв’язки та залежності, що утворюються між певними економічними показниками, використовуючи статичні методи. Для розуміння результативних показників виробничого менеджменту здійснимо аналіз показника валової продукт, який було одержано протягом періоду дослідження. Оскільки даний показник демонструє стан внутрішньогосподарської діяльності господарства та дозволяє виявити негаразди або резерви щодо управління виробничими процесами в галузі рослинництва. Показники об’ємів виробленої валової сільськогосподарської продукції краще проаналізувати коли вони мають динамічний вигляд, а

також з наведенням темпів їх зростання (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Динаміка зміни обсягу валової продукції, що вироблена у ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Рік	Обсяг валової продукції, тис. грн.	Показник абсолютного приросту, тис. грн.		Показник темпу зростання, %		Показник темпу приросту, %		Абсолютне значення одного % приросту ,тис. грн.
		до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	
2019	3650,0	–	–	100,0	–	–	–	–
2020	4780,0	1130,0	1130,0	130,9	130,9	30,9	30,9	36,5
2021	4325,0	675,0	-455,0	118,5	90,5	18,5	-9,5	47,8
2022	7450,0	2800,0	3125,0	204,1	172,2	104,1	72,2	43,25
2023	7855,0	4205,0	405,0	215,2	105,4	115,2	5,4	74,5

За результатами наведених даних у представленій таблиці 2.8. можна зробити висновок, що об’єми валової продукції, що виробляється у фермерському господарстві в період з 2019 року по 2023 рік зростала суттєвими темпами. Встановлено, що найвищий рівень показника кількості продукції було у 2023 році і становило 7855 тис грн., при низькому порогові у 2019 році – 3650 тис грн.. Отже за весь період досліджень показники об’ємів виробленої продукції зросли на 4205 тис грн., що свідчить про значний темп приросту продукції рослинництва не зважаючи на зменшення наявних сільськогосподарських угідь. Така ситуація пояснюється обранням найбільш вдалих гібридів і сортів рослинницької продукції, що уможливили отримання високої врожайності у кількісних та вартісних показниках.

Виконаємо розрахунки щодо визначення середнього абсолютного приросту обсягу валової рослинницької продукції, при цьому доречно скористатисянаступною формулою:

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

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів;

n – кількість рівнів.

Отже, підставивши дані до наведеної формули, отримаємо абсолютнийсередній приріст валової продукції галузі рослинництва:

$$\bar{A} = 1051{,}25 \text{ тис. грн.}$$

З метою визначення середнього темпу зростання показника виробленоїпродукції галузі рослинництва, застосуємо формулу:

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

де: К – ланцюгові коефіцієнти зростання за окремі періоди часуn – кількість коефіцієнтів зростання

В результаті розрахунків середній темп зростання обсягів рослинницької продукції, що вирощується у фермерському господарстві, становитиме:

$$\bar{K} = 1{,}121*100 = 112{,}1\%$$

Отже, з огляду на проведені розрахунки визначено, що у фермерському господарстві, виробничо-економічна діяльність якого підлягає дослідженню, обсяг валової рослинницької продукції мав певні зміни. Зокрема, у середньому за рік показник валової продукції зростав на 1051,25 тис. грн., що у відносному виразі складало – 12,1%.

З метою проведення аналітичного дослідження змін в обсягах продукції, що вироблялася у господарстві, скористаємося методом аналітичного вирівнювання по параболічному й прямолінійному трендам (рис. 2.5.)

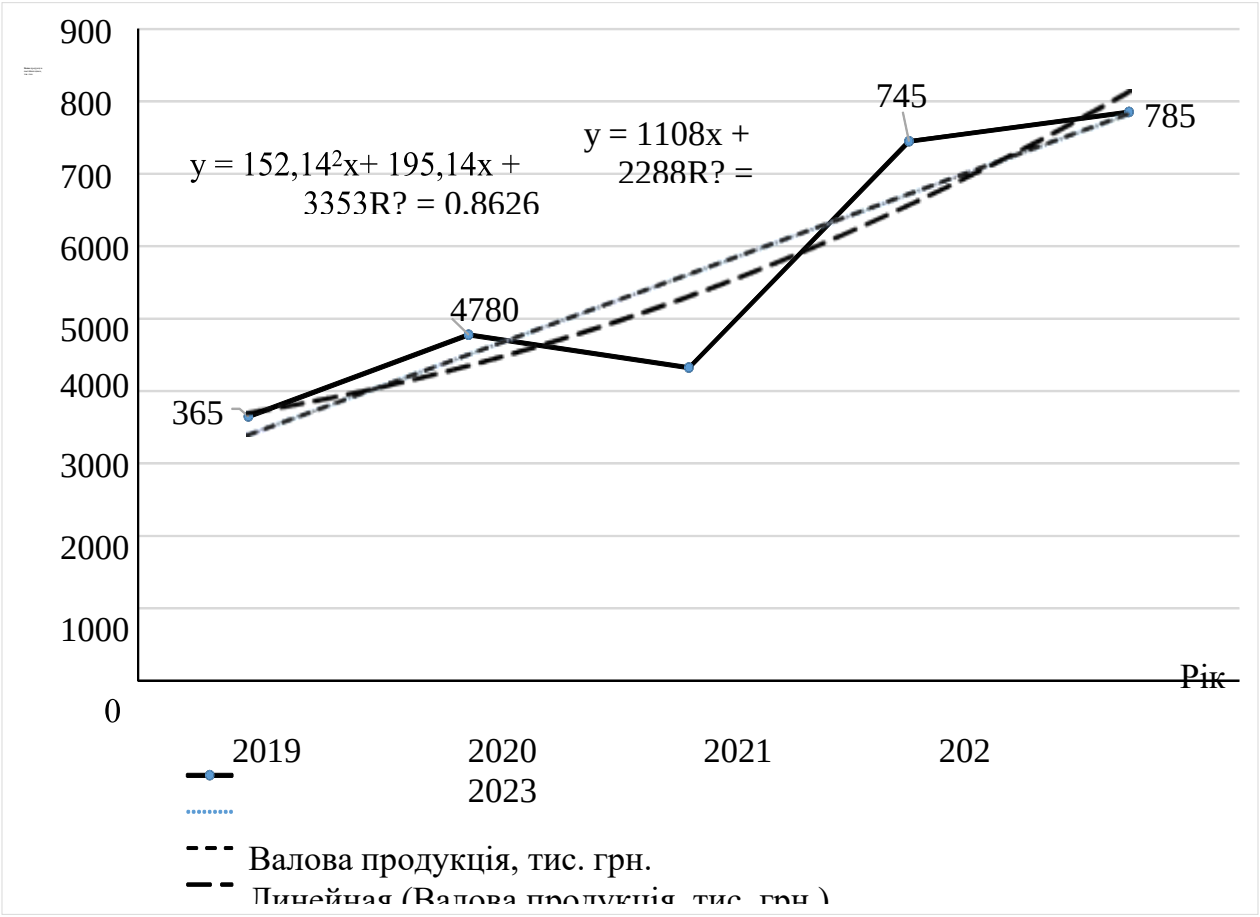


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання валової рослинницької продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

В результаті виконання аналітичного вирівнювання валової продукції галузі рослинництва доведено, що теоретичне значення даного показнику у 2019 році становило 2288,0 тис. грн. Між тим даний аналітичний інструмент дозволяє зазначити, що середній приріст обсягу валової рослинницької продукції кожного року становить 1108,0 тис. грн. Одночасно й рівняння параболічного тренду надає підтвердження щодо зазначеного висновку. Між тим враховує, що показник обсягу виробленої продукції кожен рік зростав на 195,14 грн. у середньому, а темп прискорення становив 152,14 тис. грн.

Враховуючи окреслені статистичні взаємозв'язки та зміни у обсягах виробленої рослинницької продукції у фермерському господарстві розглянемо основні резерви, що сприятимуть у подальшому зростанню

даного показника. Вчені та практики згодні у думці, що основною зростання виробництва сільськогосподарської продукції галузі рослинництва є підвищення якісних показників врожайності культур. На ріст даного показника впливають чинники системної дії агробіологічного контексту, що включає точні технології вирощування аграрних культур відповідно до зональних рекомендацій. Наразі необхідною умовою є наявність сертифікованого посівного матеріалу, якіснихдобрив, засобів захисту рослин, новітньої техніки, дотримання сівозмін, використання агрохімічних лабораторій за умови професійності фахівців.

Розглянемо наявну, протягом періоду дослідження, врожайність сільськогосподарських культур, що вирощувалися у фермерському господарстві (Табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Показники врожайності сільськогосподарських культур ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у динаміці, ц/га

Культура	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Зернові, в т.ч.:	23,7	22,7	30,4	16,4	35,6	150,2
– озима пшениця	34,1	39,0	34,7	28,3	49,3	144,6
– ячмінь ярий	16,0	7,7	-	-	-	-
– ячмінь озимий	25,4	20,9	29,4	–	27,3	107,5
– кукурудза на зерно	19,2	23,3	27,2	15,9	30,3	157,8
Соняшник	20,7	22,0	27,0	29,3	26,5	128,1

За результатами по фермерському господарству щодо отриманої врожайності рослинницьких культур за роками дослідження починаючи з 2019 по 2023 рік встановлено значне зростання даного показника. Так, група зернових культур у 2023 році мала зростання врожайності на 50,2 % більше за 2019 рік. Зокрема, врожайність озимої пшениці у фермерському господарстві зросла на 44,6 %, ячменю озимого на 7,5 %, кукурудзи на зерно

– 57,8 %. В групу технічних культур, що входить до товарного портфелю фермерського господарства, відноситься соняшник. Дана культура протягом періоду досліджень також мала тенденцію до збільшення показника врожайності на 28,1 %. Відтак можна зробити узагальнення, що врожайність рослинницьких культур за період 3 2019 року по 2023 рік зросла за всіма видами продукції. Оскільки в господарстві виконуються операційні види робіт відповідно до технологій вирощування та за умови ефективного менеджменту підприємства. Крім цього агрономи намагаються використовувати новітні сорти і гібриди культур, щоб забезпечити на генетичному рівню протидію негативним чинникам щодо збудників хвороб чи шкідників. Наразі показники обсягу сільськогосподарського виробництва та об'ємів продажу продукції залежать один від одного. В свою чергу на процеси збуту продукції впливають і зовнішні чинники. Проведемо дослідження управління збутовою діяльністю фермерського господарства за динамічними показниками(Табл.2.9.)

Таблиця 2.9

Динаміка зміни показників економічної діяльності ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	2821,1	7758,5	5009,1	9606	9335,7	3,3 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2209,6	4808,2	3924,6	6130,5	7210,7	3,2 рази
Прибуток, тис. грн.	611,5	2950,3	1084,5	3475,5	2125	3,5 рази
Рівень рентабельності, %	27,7	61,4	27,6	56,7	29,4	1,7 в.п.

Під час аналізу динамічних показників ефективності роботи фермерського господарства, систематизованих у таблиці 2.9, зроблено висновок про відповідність умовам зовнішнього середовища. Оскільки за останні п’ять років відбулися титанічні зміни у зовнішньому світі, обумовлені світовою економічною кризою, пандемією та війною російська федерація проти України.

Слід зазначити, що навіть у таких важких випробуваннях, досліджуване підприємство тримається у фінансово-економічному сенсі та залишається прибутковим, що свідчить про ефективність його менеджменту. Так, у 2023 році порівняно з 2019 роком грошовий дохід, отриманий від виробництва рослинницької продукції, зріс майже в три рази або на 6514,6 тис грн. Разом з тим, значно виросли виробничі витрати на 5001,1 тис грн. або на 226,3 %, що обумовлено неконтрольованим зростанням цін на матеріально-технічні цінності. Враховуючи зазначене, отримано прибутку у 3,5 разів більше у 2023 році ніж у 2019 році, що зумовило підвищення рівня рентабельності на 1,7 відсотковий пункт. Таким чином можна стверджувати, що виробнича та збутова діяльність фермерського господарства є раціонально запланованою та виконаною.

Відтак здійснимо кореляційний аналіз діяльності підприємства, що була у 2019 – 2023 роках, у таких спосіб можливо прослідкувати певні статистичні залежності між необхідними показниками. При цьому доречно обрати тип математичного рівняння, задля того, щоб виявити форми зв’язку поміж факторною, а також результативною ознаками. Для цього скористаємося формулою лінійного рівняння множинної регресії:

$$Ух = a_0 + a_1x_1. \qquad (2.4)$$

Де: Ух – значення щодо результативних ознак; a_1, a_2, a_n – значення параметрів рівняння;

x_1, x_2, x_n. – значення факторних ознак.

За базові показники, які впливають на кількість продукції галузі рослинництва, що реалізується на ринку, візьмемо:

- річну продуктивність праці працівників фермерського господарства;
- фондозабезпеченість у розрахунку на 100 гектар

Дані, які є вихідними для кореляційного аналізу, представимо у таблиці

Таблиця 2.10

Інформаційний масив для виконання кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Отримано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (у)	Річна продуктивність праці, тис. грн. (x_1)	Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га угідь,тис. грн. (x_2)
2019	259,3	146,0	136,1
2020	821,9	217,3	203,6
2021	548,6	227,6	349,0
2022	1106,7	532,1	565,4
2023	1201,5	490,9	649,1
Всього	3938,0	1613,9	1903,2
Середнє	787,6	322,8	380,6

Результати кореляційно-регресійної моделі свідчать про залежність грошового доходу від реалізації рослинницької продукції, а також від зазначених вище показників. Відтак коефіцієнти регресії дають змогу встановитизміни в обсязі продукції галузі рослинництва, якщо розраховувати на 100 гектарів сільськогосподарських угідь. У такий спосіб відбувається зміна певного чинника на одиницю його вимірювання за фіксованих значень окремих факторів, що включені до рівняння. Таким чином отримано наступне рівняння:

$$y_x = 137,6+1,95x_1+0,055\ x_2$$

Отже зроблено висновок, що при зростанні показника річної продуктивності праці підвищуються обсяги реалізованої рослинницької продукції на 1,95 тис. грн. При цьому за рахунок зміни показника фондозабезпеченості обсяги продажу продукції мають збільшитися на 0,055 тис. грн. Одночасно коефіцієнт множинної кореляції за розрахунками моделі складає 0,906, що свідчить про наявність щільного зв'язку між ознаками та показниками. Також визначено, що коефіцієнт детермінації складає 0,822, що дозволяє зробити висновок стосовно варіативності результативної ознаки на 82,2 % під впливом наявних чинників. Таким чином за результатами моделі кореляційно-регресійного аналітичного дослідження встановлено значний вплив показників продуктивності праці та фондозабезпеченості на кількість товарної продукції галузі рослинництва. Це свідчить про достатній рівень мотиваційного менеджменту та забезпеченість необхідними ресурсами задля ефективного виробництва. Водночас потрібно розглянути шляхи оновлення виробничого напрямку господарства. Доречно розробити низку заходів стосовно покращення управлінської діяльності у внутрішньогосподарських процесах та під час укладання стратегічно важливих договорів як з постачальниками, так і споживачами агропродукції.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ФГ «ДЖЕРЕЛО П» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Проектування заходів з удосконалення системи менеджменту виробничою та збутовою діяльністю ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Сталий розвиток підприємств та організацій на сьогодні набуває все більшого значення в контексті посилення індустріалізації, урбанізації, глобалізації, загального погіршення екології та посилення уваги громадськості до ефективного та раціонального використання наявних природних ресурсів, зростання ролі людини у процесі виробничої діяльності, констатування першочергової необхідності забезпечення потреб індивідуумів в економічних процесах.

З огляду на те, що ключовими показниками забезпечення сталого розвитку економічних систем виступає збалансування власне економічної, соціальної та екологічної складової їх діяльності, що втілюється у планомірному економічному розвитку, удосконаленні поточного та перспективного господарювання із дотриманням суспільних вимог щодо екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів із врахуванням потреб майбутніх поколінь, покращення суспільного добробуту та забезпечення потреб персоналу, одним із основних видів менеджменту, який спрямований на досягнення вищезазначеного є власне операційний менеджмент.

Хоча переважна більшість українських компаній на сьогоднішній день має в пріоритеті економічні показники та власне прибуток, однак умови функціонування сучасного бізнесу вимагають від них переорієнтації та врахування в стратегічному розвитку підходу, за якого стійкість та соціальна

відповідальність відіграватимуть ключове значення для довгострокової конкурентоспроможності. Змінити погляд в бік сталого розвитку можливо за умови налагодження ефективної системи операційного менеджменту, оскільки, перш за все, його перебудова допоможе суттєво скоротити витрати, наростити продуктивність, забезпечити відповідну якість, оптимізувати використання ресурсів та матеріалів. В кінцевому результаті все це має призвести до підвищення прибутковості, яка виступає одним із ключових факторів економічної стійкості. Окрім цього, в функціональне поле операційного менеджменту підпадає забезпечення стійкості соціальної та екологічної за рахунок соціально відповідального відношення до персоналу, стейкхолдерів та впровадження екологічних технологій у операційний процес, що і обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Формування системи управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами повинно враховувати відмінності їх роботи в реальних умовах. У цьому випадку система показників має об’єктивно відповідати реальним природно-виробничим, соціально-виробничим і соціально-економічним умовам функціонування об’єкта відповідно до нової парадигми управління. Її суть полягає в забезпеченні оперативної адаптації підприємств до змін, високої гнучкості й адаптивності усіх елементів системи, автономного й економічного функціонування підприємств та їх міжстуктурних підроздлів. Атрибутом управління у суспільному виробництві, як відомо, є цілеспрямованість стратегічному розвитку галузі, підприємства та виробничих процесах. У зв’язку із цим важливо розробити концепцію управління ефективним розвитком сільськогосподарських підприємств, що характеризується прийняттям рішень щодо використання ресурсів у виробничому процесі та є методологічним інструментарієм, який забезпечує вибір найкращої альтернативи при прийнятті управлінського рішення. Із вище викладеного випливає, що головною умовою ефективного управління є адекватність інструментів управління, що використовуються, умовам

соціально-економічної системи функціонування суспільного виробництва. З метою надання процесу управління розвитку сільськогосподарських підприємств логічної завершеності, необхідної результативності та структурованості, при формуванні механізму ефективного управління необхідно додержуватися певних методологічних принципів (рис. 3.1.).

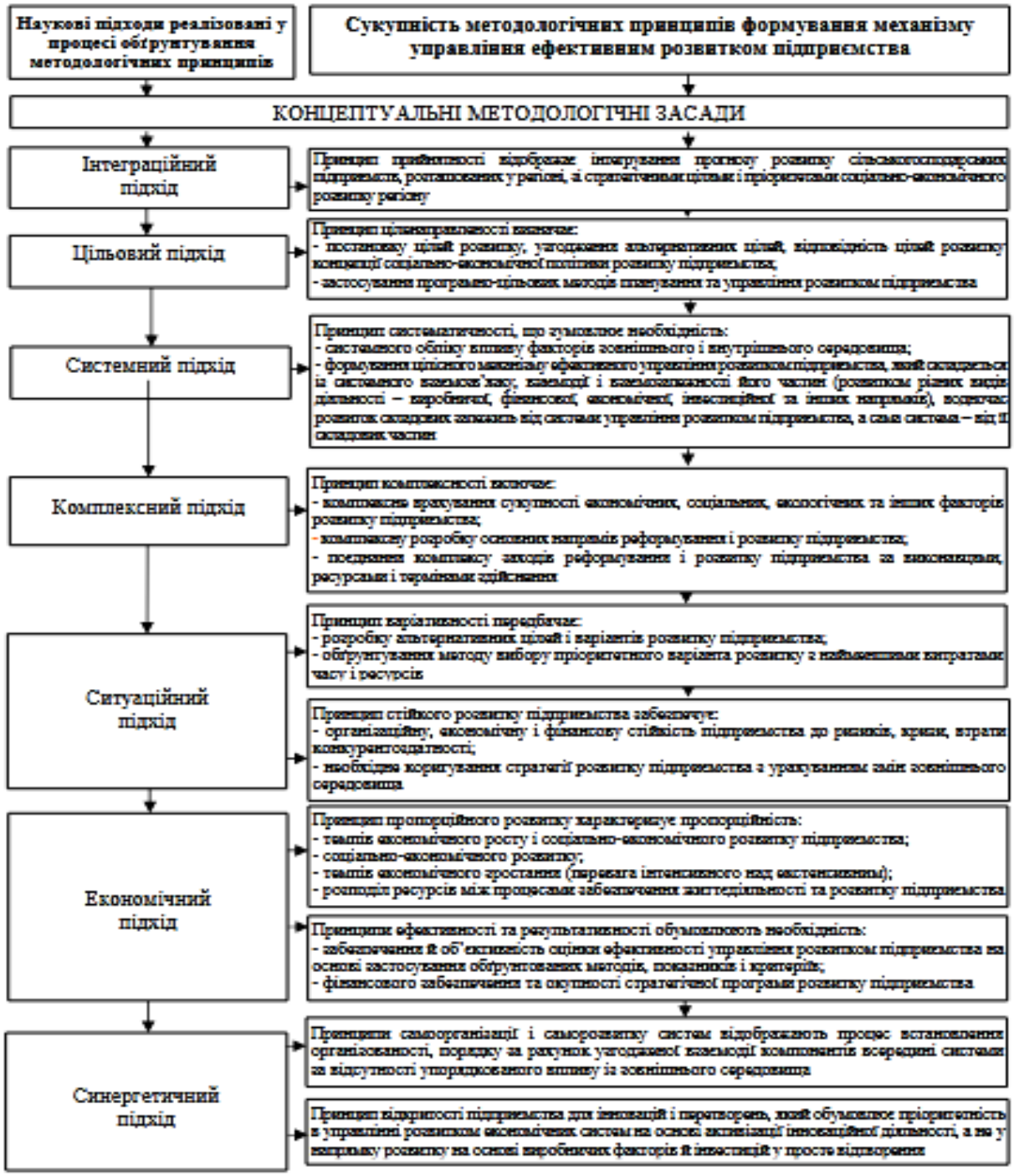


Рис. 3.1. Система концептуальних методологічних засад формування механізму управління ефективним розвитком підприємства

З метою забезпечення ефективного розвитку окремих напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно розробити відповідний механізм управління. Зазначимо, що зміст управління найбільш повно характеризується його загальними функціями, тобто особливими формами управлінської праці, які відображають певні шляхи цілеспрямованого впливу на об'єкти управління.

Для того, щоб ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області змогло більш ефективно здійснювати свою операційну діяльність, яка безпосередньо впливає на стан функціонування на ринку загалом, пропонуємо здійснити комплексну трансформацію існуючих підходів до організації основних виробничих процесів, а також роботи з персоналом, яка включає:

- розвиток місії та удосконалення стратегії підприємства;
- оцінка критичних факторів успіху, що є необхідними для даної організації на сьогоднішній день, а також на майбутнє із урахуванням наявних у ньому конкурентних переваг, які повинні і надалі розвиватися і підтримуватися;
- покращення бізнес-процесів у фермерському господарстві.

Пропонуємо впровадити у роботі ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області методику, розроблену японським консультантом Iwao Kabayashi. У її основі покладено акцентування уваги керівників вищого рівня на так званих «20 ключах», які охоплюють формування та підтримки бізнес-культури організації.

Дана методика виступає у якості інструменту, що використовується для оцінки ефективності роботи організації. Вона включає сукупність різноманітних методів, що застосовуються у процесі реалізації постійних нововведень, впровадження напрямів покращень роботи, які втілюються компаніями – лідерами. Отже, ця методика є бенчмаркетинговим інструментом, що здатен сприяти суттєвому спрощенню процесу дослідження та проведенню оцінки рівня ефективності, яка характерна для

роботи компанії на даний час або на перспективу.

Характерною особливістю, якою відзначається «система 20 ключів», виступаєте, що вона не лише є певним набором кращих заходів та методів, націлених на удосконалення діяльності, а й забезпечує їх інтеграцію, формуючи в одне взаємозв'язане ціле.

У результаті проведення такої інтеграції отримується ефект синергії, оскільки 20 ключів є настільки тісно взаємозв'язаними, що автоматично здійснення удосконалення в одному ключі призводить до наявності позитивного ефекту у 19 інших ключах. Основні принципи, що покладені у впровадження практичної програми «20 ключів», а також взаємозв’язки між ними, представлені на рис. 3.2.



Ключ 1. Упорядкування або наведення чистоти та порядку.
Ключ 2. Раціоналізація системи управління.
Ключ 3. Діяльність малих груп.
Ключ 4. Скорочення матеріально-виробничих запасів.
Ключ 5. Технологія швидкого переналагодження.
Ключ 6. Вартісний аналіз виробничих операцій.
Ключ 7. Виробництво без постійного нагляду.
Ключ 8. Пов'язані виробництва.
Ключ 9. Обслуговування машин і обладнання.
Ключ 10. Облік і розподіл робочого часу.
Ключ 11. Система контролю якості.
Ключ 12. Допомога постачальникам у підвищенні якості їх продукції.
Ключ 13. Усунення втрат.
Ключ 14. Наділення робочих повноваженнями проводити поліпшення.
Ключ 15. Навчання суміжним професіям.
Ключ 16. Планування виробництва.
Ключ 17. Управління продуктивністю праці.
Ключ 18. Використання мікропроцесорів.
Ключ 19. Енергозбереження та економія матеріалів.
Ключ 20. Загальна технологія, технологія виробництва.

Рисунок 3.2 - Рис. 1. Взаємозв'язок складових «Системи 20 ключів»

Оцінивши стан справ на підприємстві по усіх 20 ключових напрямах вдосконалення та зрозумівши всі взаємозв'язки, можна визначити цілі, тобто з яких ключових напрямків слід починати здійснення перетворень на підприємстві.

Система «20 ключів» – це, перш за все, інструмент для оцінки ефективності роботи компанії, що включає сукупність різних методів реалізації постійних покращень і удосконалень, впроваджуваних компаніями-лідерами. Іншими словами, це бенчмаркінговий інструмент, за допомогою якого процес дослідження та оцінки ефективності роботи компанії істотно спрощується [4].

Особливістю «Системи 20 ключів» є те, що вона не просто являє сукупність кращих заходів і методів з удосконалення ефективної роботи компанії, а забезпечує їхню інтеграцію в одне взаємопов'язане ціле. Результатом такої інтеграції є ефект синергії: 20 ключів настільки тісно взаємопов'язані, що удосконалення в одному ключі автоматично призводить

до вдосконалення в інших 19. Постановка завдань відповідно до 20 ключів наведена. у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Постановка задач у «Системі 20 ключів» [36]

Задача	20 ключів	
Робоче місце повинно спонукати до дії	1	Упорядкування (систематизація)
	2	Управління за цілями/Раціоналізація системи
	3	Командна робота
	10	Контроль часу/Регламент праці і відпочинку
Зменшення витрат (Підвищення продуктивності)	6	Виробничий вартісно-функціональний аналіз
	13	Усунення невиробничих втрат
	14	Стимулювання особистого самовдосконалення у працівників
	17	Контроль над ефективністю виробництва
	19	Раціональне використання енергії та матеріалів
Якість	7	Виробництво без постійного нагляду
	9	Експлуатаційна надійність обладнання
	11	Система забезпечення якості
	12	Управління та розвиток системи постачання
	15	Універсальність навичок та перехресне навчання
Скорочення незавершених проектів/Більш оперативна доставка	4	Скорочення запасів незавершеного виробництва
	5	Швидкий перехід виробництва до випуску нової продукції
	8	Спільне (спарене) виробництво
	16	Планування виробничих процесів
Розробка технології	18	Використання інформаційних систем
	20	Використання передових технологічних процесів

Методика «20 ключів» пройшла випробування у діяльності багатьох компаній, тому, на нашу думку, ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області доцільно скористатися набутим ними досвідом та втілити

заходи щодо поліпшення своєї діяльності.

Проаналізуємо детальніше сутність кожного з ключів.

Перший ключ – «Чистота і впорядкованість». Це початковий етап роботи, який передбачає наведення порядку як на робочих місцях працівників, так і впорядкування у ділових справах. Необхідно в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області виділити час на здійснення даного заходу, який стане однією з передумов для успішної реалізації наступних кроків.

Другим ключем є«Управління цілями». У діяльності ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області трапляються ситуації, у яких прийняття рішень відбувається складно через необхідність проведення довготривалих узгоджень між працівниками. Враховуючи це, необхідно досягти такого стану роботи господарства, коли всі працівники будуть задіяні у процесі обговорення та встановлення цілей розвитку, визначення найбільш ефективних методів роботи, розроблення конкретних заходів для досягнення поставленої цілі. Кожен працівник має сприймати цю ціль як власну, та спрямовувати усі свої зусилля для її досягнення.

Третім ключем є «Поліпшення роботи колективу». У процесі організації роботи керівництвом підприємства проводиться визначення завдань, а також термінів їх виконання та конкретних виконавців. Правильне прийняття цих рішень створює можливість для налагодження ефективного координування зусиль людей, спільної реалізації потенційних можливостей господарства.

Керівництву ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області у рамках реалізації даного ключа доцільно втілювати такі заходи:

- забезпечувати безпосереднє відношення винагород до тієї діяльності, що веде до зростання продуктивності виробництва та ефективності роботи підприємства у цілому;
- надавати публічне визнання праці тих людей, чиї вкладені зусилля та отримані результати вище за середній рівень показників для

працівників даної категорії, які працюють в організації;

- втілювати принцип, згідно з яким кожен працівник повинен володіти певною часткою результату, одержаного у результаті підвищення продуктивності роботи організації загалом;

- не допускати виникнення, а також розвитку певних ситуацій, при яких цілі підвищення добробуту фірми можуть суперечити інтересам працівників (зокрема, не слід впроваджувати технологію, що призводить до зниження рівня безпеки праці або зумовлює потребу понаднормово працювати);

- не підтримувати надання спеціальних привілей для керівництва, що сприятиме збільшенню розриву між ними та тими працівниками, які дійсно задіяні в операційному процесі;

- налагоджувати сприятливу атмосферу в колективі, для цього приділяти увагу розвитку неформальних стосунків, що відіграють значну стимулюючу роль для працівників.

Четвертий ключ – це скорочення запасів і управління якістю. Господарство повинне працювати над зростанням ефективності систем постачання та збуту, що дасть змогу мінімізувати запаси, підвищити точність виконання договорів поставок. Особливу увагу слід звертати на впровадження в організації систем управління якістю, підвищувати якість сільськогосподарської продукції, що випускається підприємством.

Використання п’ятого ключа передбачає швидкий перехід технології до випуску нової продукції та удосконалення процесів. Підприємство, щоб не втрачати свої позиції на ринку, повинне постійно вдосконалювати свою роботу. Оскільки ринок є динамічним, господарству необхідно бути гнучким, щоб швидко змінювати асортимент або технологію виробництва, швидко адаптуючись до вимог покупців.

Шостий ключ передбачає використання виробничого функціонально – вартісного аналізу. Часто на визначених етапах робіт спостерігаються необґрунтовані перевитрати. Впровадження моніторингу витрат залежно від

місць їх виникнення підприємство набуває можливості їх ліквідувати, завдяки чому знижується собівартість.

Сьомий ключ полягає у налагодженні безмоніторингового виробничого процесу, що передбачає ширше використання самоконтролю, при якому втручання керівництва у виробничий процес - мінімальний. Проте перед його використанням необхідно оцінити, наскільки колектив виступає готовим для цього.

Восьмий ключ - „Об'єднане виробництво". При цьому враховуємо, що виробництво складається із низки взаємопов'язаних етапів, між якими прослідковується чітка послідовність. Якщо виникають проблеми на одній фазі, то вони автоматично зумовлюють виробничі негаразди на всіх наступних. Зокрема, господарству слід звернути більшу увагу на те, щоб налагодити ефективнішу співпрацю з його партнерами, при необхідності переглядати умови договорів поставок.

Дев'ятий ключ говорить про забезпечення експлуатаційної надійності устаткування, яке повинне підлягати періодичній заміні, при цьому зважено оцінюючи його можливості та економію, що може бути досягнута з використанням нового устаткування.

Десятим ключем є забезпечення дисципліни й особливо самодисципліни, що повинне бути ключовими для усіх працівників підприємства.

Одинадцятий ключ передбачає впровадження систем, що гарантують високу якість, при цьому забезпечуючи постійне відслідковування результатів діяльності. Для цього можуть бути використані перевірки за технічними й технологічними параметрами продукції, здійснення аналізування скарг споживачів та порівняння своєї діяльності із конкурентами. На основі цього здійснюється впровадження заходів з метою вдосконаленню продукції, що є необхідним для успіху на ринку.

Дванадцятий ключ – „Управління постачальниками". Потрібно враховувати, що своєчасне та якісне постачання – одна з важливих ланок

виробничого процесу, без якої не може бути здійнене успішне ведення бізнесу. Наступний, тринадцятий ключ зорієнтований на усунення втрат. Адже після якісно проведеного контролю слід приймати рішення по усуненню проблем. Чотирнадцятий ключ передбачає стимулювання працівників до впровадження поліпшень. Саме працівники підприємства, що є безпосередніми виконавцями, дуже добре бачать існуючі проблеми виробництва, та бачать можливі напрями для їх вирішення. Враховуючи це, керівництву ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області потрібно уважно прислухатися до думки підлеглих щодо шляхів розв'язання наявних труднощів, створювати в колективі вільну сприятливу атмосферу, при якій кожен працівник може внести свої пропозиції та бути при цьому почутим.

П'ятнадцятий ключ передбачає формування універсальності навиків та навчання. Розвиток персоналу сприяє повнішому розкриттю потенціалу працівників, нарощуванню можливостей щодо внесення свого вкладу у діяльність підприємства загалом. У господарстві доцільно використовувати такі види навчання як здійснення систематичного самостійного навчання згідно індивідуального плану, що затверджується керівником, та реалізується під його контролем, участь в різноманітних семінарах, налагодження обміну досвідом із іншими підприємствами, здійснення перепідготовки тощо.

Шістнадцятий ключ передбачає планування виробництва та встановлення орієнтирів, що є необхідними для їх досягнення за визначений період часу. Сімнадцятий ключ – налагодження контролю ефективності. Проте, якщо контроль виконує антистимулюючу роль, а працівники виконують поставлені завдання успішно, то він має бути зведений до мінімуму, при цьому забезпечуючи досягнення своїх цілей організацією. Також для забезпечення вмотивованості працівників на повну самовіддачу задля інтересів фірми необхідно справедливо їх винагороджувати, забезпечуючи налагодження чіткого взаємозв'язку між результативністю та винагородою.

Вісімнадцятий ключ передбачає використання сучасних інформаційних систем, завдяки чому спрощуються виробничі задачі, скорочується тривалість виконання багатьох завдань. Дев'ятнадцятий ключ зорієнтований на раціональне використання енергії, що є дуже актуальним у даний час. Застосування енергозберігаючих технологій призводить до зменшення енергоємності продукції та раціональне використання наявних ресурсів господарства. І, нарешті, двадцятий ключ ставить за мету відслідковування змін в технології. Адже без якісної сільськогосподарської техніки й технологій неможливо забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. Надзвичайно важливим є налагодження моніторингу нових сучасних технологій та агрегатів, забезпечення участі працівників підприємства на семінари, виставки новинок техніки тощо.

Здійснення оптимізації хоча б одного з 20 ключів може призводити до значних позитивних змін на підприємстві, проте ці зміни повинні бути проведені у всіх ключах одночасно, що ставить перед ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області завдання здійснення комплексної трансформації задля забезпечення довгострокового позитивного ефекту.

3.2. Необхідність застосування аналітичних прийомів для удосконалення управління підсистемами виробництва та збуту аграрної продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

З метою визначення напрямів удосконалення системи менеджменту фермерського господарства використаємо методологію стратегічного аналізу та сформуємо загальні стратегії розвитку. Розпочнемо з покращення складових виробничого менеджменту шляхом здійснення аналізу структури номенклатури сільськогосподарської продукції господарства. Товарний портфель підприємства доцільно оцінити скориставшись методикою *A B C* – аналізу, який дозволяє виявити та надати оцінку кількісним значенням

певних величин, що у своїй частці мають відповідний відсоток вартісних показників. При цьому потрібно розрахувати внесок кожного виду сільськогосподарської продукції у товарообіг, а також прибуток фермерського господарства.

Для об'єктивного сприйняття отриманих даних доцільно їх класифікувати за категоріями:

Категорія *A* – сільськогосподарська культура, яка дозволяє отримати понад 50 % грошової виручки у загальній структурі реалізації;

Категорія *B* – сільськогосподарська культура, яка дозволяє отримати понад 25 % виручених коштів у загальній реалізаційній структурі;

Категорія *C* – сільськогосподарська культура, яка дозволяє отримати менше ніж 25 % виручки у загальній структурі продажу;

Загалом ті аграрні культури, які потрапили до категорії *A*, є найбільш бажаними для вирощування у базовому підприємстві, оскільки виконують стратегічно важливу функцію і забезпечують найбільший прибуток. Культури, що ввійшли до категорії *B* виконують підтримуючу роль щодо прибутковості підприємства. Решта сільськогосподарських культур складають неконкурентне виробництво і відношення до них може бути індиферентним. Наприклад, дану культуру можливо виключити з товарного портфеля та здійснити зміни на більш рентабельну культуру. При цьому користуватися потрібно логікою фактів щодо поточної виробничої діяльності та перспективної, враховуючи виклики сьогодення.

Виконаємо *ABC* - аналіз для сільськогосподарської продукції галузі рослинництва, що вирощувалася у 2023 році у фермерському господарстві, яке досліджується. (табл. 3.2).

За результатами *ABC* – аналізу сільськогосподарських культур господарства визначено пріоритети щодо зниження виробничої собівартості, а також запропоновано об'єктивні напрями управління підвищенням обсягів продажу. Так, було визначено, що до категорії стратегічного виробництва та продажу продукції відноситься соняшник, який займає 67,8 % у загальні сумі

продажу по підприємству. Саме соняшник складає основу виробничого процесу та формує прибутковий портфель фермерського господарства. Разом з тим потрібно зазначити на його незадовільному впливі на грунт. З цього приводу потрібно узгоджувати економічні процеси з агробіологічними та дивитись на роки вперед, формуючи подальшу стратегію розвитку.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для проведення *ABC* - аналізу видів сільськогосподарськихкультур ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Вид продукції	Обсяг продажу у 2023 р., тис. грн.	Питома вага у загальній сумі, %	Питома вага з наростаючим підсумком, %	Категорія
Соняшник	6333,6	67,8	67,8	*A*
Кукурудза на зерно	1372,3	14,7	82,5	*B*
Пшениця озима	1206,2	12,9	95,4	*B*
Ячмінь озимий	423,6	4,6	100,0	*C*
Всього по господарству	9335,7	100,0	100,0	-

Такі культури, як кукурудза на зерно та пшениця озима належать до категорії В, оскільки їх загальна частка за найбільшим показником у річному обсязі продажу становить 82,5 та 95,4 % відповідно. Дані культури є також важливими для розвитку підприємства і вони більш безпечні для ґрунтового покриву, не погіршують якість землі та формують достатній прибуток, однак є проблеми по збуту, які потрібно своєчасно вирішувати. Визначено, що до категорії С увійшла така культура, як ячмінь озимий, так як питома вага даної культури складає 4,6 %. Між тим ячмінь озимий не впливає на загальну вартість сільськогосподарської продукції й виступає додатковим у конкурентній політиці фермерського господарства. Пропонується замінити

дану культуру на іншу сільськогосподарських культур на 2023 рік, наприклад, гречку, яка є доволі актуальною завжди, особливо, під час війни.

Використовуючи результати *ABC* – аналізу та для оптимізації грошового доходу в фермерському господарстві доречно використати метод контролінгу *XYZ* – аналіз. За допомогою даного методу можливо визначити рівномірність продажу сільськогосподарської продукції. Сутність даного методу дозволяє групувати продукцію за наступною класифікацією:

Категорія *X* – входе продукція, яка рівномірно розподіляється за каналами збуту – при варіативності менше 10 %;

Категорія *Y* – входе продукція, яка має коливання у збуті через залежність від виробничого циклу та сезонності – при коефіцієнті варіації 10 – 25 %;

Категорія *Z* – входе продукція, яка продається не регулярно через відсутність постійного попиту – при варіативному коефіцієнті більше 25 %.

Таким чином визначимо даний коефіцієнт користуючись формулою:

$$\upsilon = \frac{\delta * 100}{\bar{x}} \qquad (3.1)$$

де: υ – коефіцієнт за варіаціями;

δ – середнє квадратичне відхилення;

$\bar{x}$ - середнє значення певного показника.

При цьому потрібно здійснити розрахунок середнього квадратичного відхилення варіаційного ряду використовуючи формулу:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

де: δ – середньоквадратичне відхилення;xi – значення *i* періоду;

$\bar{x}$ – середнє значення за *n* періодів;n – кількість періодів.

Вихідні дані щодо проведення методу *X Y Z* - аналізу представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інформаційний масив для проведення *X Y Z* - аналіз за даними продажу видівсільськогосподарських культур ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Продукція	Виручка від продажу, 2023 рік, тис. грн.	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт. варіації, %	Категорія
Соняшник	6333,6	104,9	40,1	Z
Кукурудза на зерно	1372,3	106,9	57,5	Z
Озима пшениця	1206,2	24,5	15,4	Y
Ячмінь озимий	423,6	21,0	24,0	Y
Разом по господарству	9335,7	x	x	x

В економічних умовах 2023 року відповідно до результатів методу *X Y Z* - аналізу визначено, що частина сільськогосподарської продукції фермерського господарства відноситься до категорії Z. Оскільки, соняшник та кукурудза на зерно сформували грошовий дохід у 2023 році 6333,6 та 1372,3 тис грн. відповідно. Така ситуація свідчить про продаж продукції одразу після збирання врожаю, тому що немає складів для зберігання її і подальшого збуту за більш високими цінами навесні. Щодо озимої пшениці та ячменю озимого встановлено, що їх продаж залежить від сезонності. Отже, попит на соняшник, кукурудзу на зерно, пшеницю озиму та ячмінь озимий коливається у часі. Відтак підприємство намагається збути продукцію в повному обсязі зерновим гуртовим покупцям навіть при пропозиції за низькою ціною. Тому потрібно приділити увагу пошуку нових

шляхів реалізації та працювати під укладені контракти, які мають бути оформлення на замовлення.

Побудуємо підсумкову матрицю на базі результатів *ABC* – аналізу та методу *X Y Z* – аналізу

Таблиця 3.4

Підсумкова матриця за результатами проведення *A B C* – аналізу та *X Y Z* – аналізу для ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

	A	***B***	***C***
X	***A X*** (соняшник) – забезпечує одержання високого рівня доходу від реалізації	***B X*** (кукурудза на зерно, озима пшениця) – Забезпечує отримання виручки, але має нестабільний рівень продажу протягом сезону	***C X*** (ячмінь озимий) – перешкоди у истемах реалізації, відсутність стабільного покупця
Y	***A Y*** (соняшник, озима пшениця, ячмінь озимий) – одержання середнього рівня грошової виручки при стабільній системі реалізації продукції	***B Y*** (Озима пшениця, ячмінь озимий, кукурудза на зерно) - отримання доходу на рівні середніх значень при не постійній системі продажу через сезонність	***C Y*** (озима пшениця, ячмінь озимий) – Забезпечення грошової виручки на середньому рівні з проблемами під час збуту продукції
Z	***A Z*** (кукурудза на зерно) – Отримання виручки на низькому рівні при нормальних показниках продажу	***B Z*** (соняшник, кукурудза на зерно, озима пшениця) – Одержання низького рівню доходу через залежність від зернотрейдерів	***C Z*** (Соняшник,кукурудза на зерно, ячмінь озимий) – отримання доходу на низькому рівні з загрозами щодо збуту

На підставі наведеної матриці встановлено, що такі сільськогосподарські культури як озима пшениця потребують налагодження процесів виробництва за допомогою оновленої технології вирощування зі зміною сорту. Також через велику залежність від зернових монополій залишається проблема по формуванню невигідного розміру виручки. Щодо ячменю озимого необхідно переорієнтуватися на інші канали збуту та покращити цінову політику. Зауважимо, що під час продажу

кукурудзи на зерно є перешкоди, тому потрібно звернути увагу на оновлення системи постачання та розробити агротехнічні заходи щодо покращення виробництва. Найкращі позиції займає соняшник, разом з тим відповідно до агробіологічних умов доцільно розробити більш раціональну сівозміну. Зокрема, з періодичними переведеннями соняшнику на інші ділянки полів або висівати не раніше ніж через 2-3 роки на одному місці. Між тим багато фермерів останнім часом почали вирощувати соняшник як монокультуру, що негативно позначається на врожайності та якісних характеристиках насіння, але формується високий рівень виручки.

Враховуючи негативні чинники, що спричиняє війна, для удосконалення управління процесами виробництва, постачання та збуту пропонуємо керівництву ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області наступні заходи.

1) Заздалегідь готуватися до агротехнологічного процесу сівби озимих культур, а саме: пшениці та ячменю, використовуючи найбільш ефективного попередника. Готувати посівний матеріал у такий спосіб, щоб він був адаптивним до зовнішніх природних і ґрунтових умов. Оптимізувати систему мінерального підживлення рослин шляхом відмови від розкидання добрив під час процесу сівби, що робився суцільним способом, замінюючи культивацію на боронування. Використовувати менші норми внесення добрив під озиму пшеницю.

2) Найбільш ефективним рішенням є зменшення норми висіву кукурудзи з 78 до 70 тисяч штук з додатковим підживленням карбамідо-аміачною сумішшю. Удосконалити систему вирощування кукурудзи на зерно шляхом прибирання восени амофосу та внесенням хлористого калію.

3) Розглянути можливість зменшення густоти посіву соняшнику в регіоні діяльності та розробити карту споживання вологи на підставі встановлення цифрового сервісу.

4) Провести оптимізацію посівної площі аграрних культур шляхом зменшення площі під посівами кукурудзи на зерно та ячменю

озимого.

5) Провести обрахунок залишків добрив та пестицидів на поточну дату війни та зменшити норми внесення їх у такий спосіб, щоб вистачило на весняно-літні агротехнічні заходи.

6) Запровадити елементи системи точного землеробства для визначення оптимальної кількості необхідних товарно-матеріальних цінностей, пального, засобів захисту рослин.

7) Використовувати страхові гербіциди замість ґрунтових.

8) Розробити план реалізації зібраного збіжжя по озимій пшениці, озимому ячменю з наголосом на укладання контрактів під замовлення з підприємствами інших регіонів або за кордону.

9) Використовувати вирощування пожнивних культур, зокрема сою, як пожнивну культуру.

10) Не використовувати оранку після збирання врожаю. Замість цього на пожнивні рештки нанести бактерії в препараті «Екостерн» для раціонального розкладання рослинних залишків, що сприятиме біоконтролю патогенів ґрунту, покращенню живлення, зростанню врожайності.

11) Диверсифікувати підходи до вирощування сільськогосподарських культур за допомогою використання різного спектру сортів й гібридів та за різними термінами задля зменшення ризиків виробництва.

12) Розглянути можливість введення органічного землеробства на цифровій платформі управління процесами.

На підставі наведених рекомендаційних пропозицій щодо удосконалення управління агрономічними процесами у фермерському господарстві розробимо план витрат на 2025 рік. Для цього, враховуючи окреслене, розглянемо структуру собівартості виробництва рослинницької продукції протягом попередніх років, які доцільно враховувати під час управління процесами (табл. 3.5.).

Під час дослідження динамічних змін складу витрат на вирощування

культур встановлено, що майже всі статті мали тенденцію до збільшення, що обумовлено зростанням цін на ресурси.

Таблиця 3.5

Структура собівартості продукції рослинництва

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Елементи статей витрат галузі рослинництва	2019 %	2021 %	2023 %	Відхилення, ±
Витрати на оплату праці працівників	5,9	6,8	7,5	1,6
Витрати на відрахування за соціальними заходами	2,1	2,5	3,1	1,0
Витрати матеріального характеру, всього, в т. ч. на:	58,8	60,5	62,9	4,1
- посівний матеріал	9,8	9,7	11,6	1,8
- добрива мінеральні + мікродобрива	13,5	13,6	15,4	1,9
- пестициди	9,5	10,3	11,3	1,8
- нафтопродукти	12,8	14,3	15,0	2,2
- електроенергію	4,4	4,8	5,2	0,8
- запасні частини, матеріали для ремонту	5,8	5,1	1,9	-3,9
- роботи та послуги	3,0	2,7	2,5	- 0,5
Амортизаційні відрахування	10,1	11,3	13,9	3,8
Інші прямі + загальновиробничі витрати	23,1	18,9	12,6	-10,5
ВСЬОГО	100,0	100,0	100,0	х

Собівартість продукції, яка була реалізована, склала у 2023 році 7210,7 тис грн. В результаті структуризації витратного механізму господарства протягом останніх п’яти років відомо, що загальні витрати на фонд оплати праці збільшилися на 1,6 %. При зростанні відрахувань соціального характеру тільки на 1,0 %. Визначено, що найбільшими статтями витрат в господарстві є група матеріальних витрат. У 2023 році ця стаття зросла на 4,1 % у порівнянні з 2019 роком. В розрізі витрат на матеріально-технічне забезпечення найбільші зміни відбулися у витратах на паливо-

мастильні матеріали на 2,2 %. Разом з тим, через не обґрунтовані ціни виросли витрати на добрива, пестициди посівний матеріал. Витрати на запасні частини до сільськогосподарської техніки та матеріали, необхідні для її ремонту, навпаки зменшились у своїй кількості. Зокрема, у 2023 році вони склали 1,9 % у загальній кількості матеріальних витрат.

Розробимо прогноз витрат на процеси аграрного виробництва для фермерського господарства, враховуючи наведені пропозиції та з урахуванням впливу війни (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

Прогноз структури витрат на виробництво продукції рослинництвафермерського господарства

Елементи статей витрат галузі рослинництва	2023	2025	Відхилення, ±
	%	%	
Витрати на оплату праці працівників	7,5	13,7	+ 6,2
Витрати на відрахування за соціальними заходами	3,1	4,1	+ 1,0
Витрати матеріального характеру, всього, в т. ч. на:	62,9	60,9	- 2,0
- посівний матеріал	11,6	11,9	+ 0,3
- добрива мінеральні + мікродобрива	15,4	12,0	- 3,4
- пестициди	11,3	9,2	- 2,1
- нафтопродукти	15,0	18,0	+ 3,0
- електроенергію	5,2	6,2	+ 1,0
- запасні частини, матеріали для ремонту	1,9	1,1	- 0,8
- роботи та послуги	2,5	2,5	-
Амортизаційні відрахування	13,9	14,5	+ 0,6
Інші прямі + загальновиробничі витрати	12,6	6,8	- 5,8
ВСЬОГО	100,0	100,0	х

Підставою для прогнозування даних по виробничим витратам стали статичні дані інфляційних процесів, що відбуваються в країні у зв’язку з війною. А також було прийнято до уваги агрономічні рішення, що оптимізують витрати на процеси вирощування конкретних аграрних культур.

Встановлено, що у 2025 році витрати на оплату праці мають зрости мінімум на 6,2 % у порівнянні з 2023 роком, щоб не звільняти персонал. Відрахування на соціальні заходи мають зрости мінімум на 1,0 %. Плануємо, щоб на однаковому рівні, лишились витрати на кількість робіт та послуг, що здійснюються за договорами іншим підприємствам. Між тим, матеріальні витрати потребують на зменшення на 2,0 % за рахунок впровадження раціональних систем землеробства. Наразі в структурі витрат матеріального спрямування відбудуться такі зміни: зменшаться витрати на мінеральні добрива, мікродобрива, пестициди, запасні частині та ремонтну складову. Оскільки планується проведення оптимізації агротехнічних процесів та внесення менших доз та норм добрив і пестицидів. Після перевірки наявного стану техніки, з'ясовано, що запасні частини та матеріали для ремонтних робіт не потрібно придбати в тому об'ємі, що було у 2023 році. Водночас через інфляцію очікується на зростання цін на нафтопродуктів і електроенергію, посівний матеріал, то витрати будуть так само зростати. У той же час потребуватимуть перегляду в бік зменшення й інші прямі витрати та загальновиробничі.

Дослідження структури сільськогосподарської продукції, що вирощується у підприємстві, дає підставу запропонувати нові проектні позиції щодо оптимізації виробничих витрат. Таким чином керівництву фермерського господарства пропонується переглянути структуру витрат на процеси виробництва з метою економії та продовження ефективної економічної діяльності.

З метою розробки найбільш вигідного портфеля пропозицій стосовно виявлення привабливих для ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області видів сільськогосподарських культур використаємо методику BCG – аналіз. Даний метод дозволить, на тлі вивчення ринкових позицій продукції, проектувати стратегічні шляхи удосконалення менеджменту виробництва. Відтак доцільно скористатися параметрами щодо темпу ринкового зростання за рівнем продажу та ринкової частки

підприємства, що є відносною (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Інформаційний масив даних як основа для проектування матриці BCG

Види продукції	2022		2023		2023 р. у % до 2022 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	1022,9	10,6	1206,2	12,9	117,9
Ячмінь озимий	438,7	4,6	423,6	4,6	96,6
Кукурудза на зерно	1018,0	10,6	1372,3	14,7	134,8
Соняшник	7126,4	74,2	6333,6	67,8	88,9

Вихідні показники щодо вартості товарної продукції, отриманої у попередні роки, дають змогу визначити базові точки для проектування матричного зображення методу BCG – аналізу (рис. 3.1.).

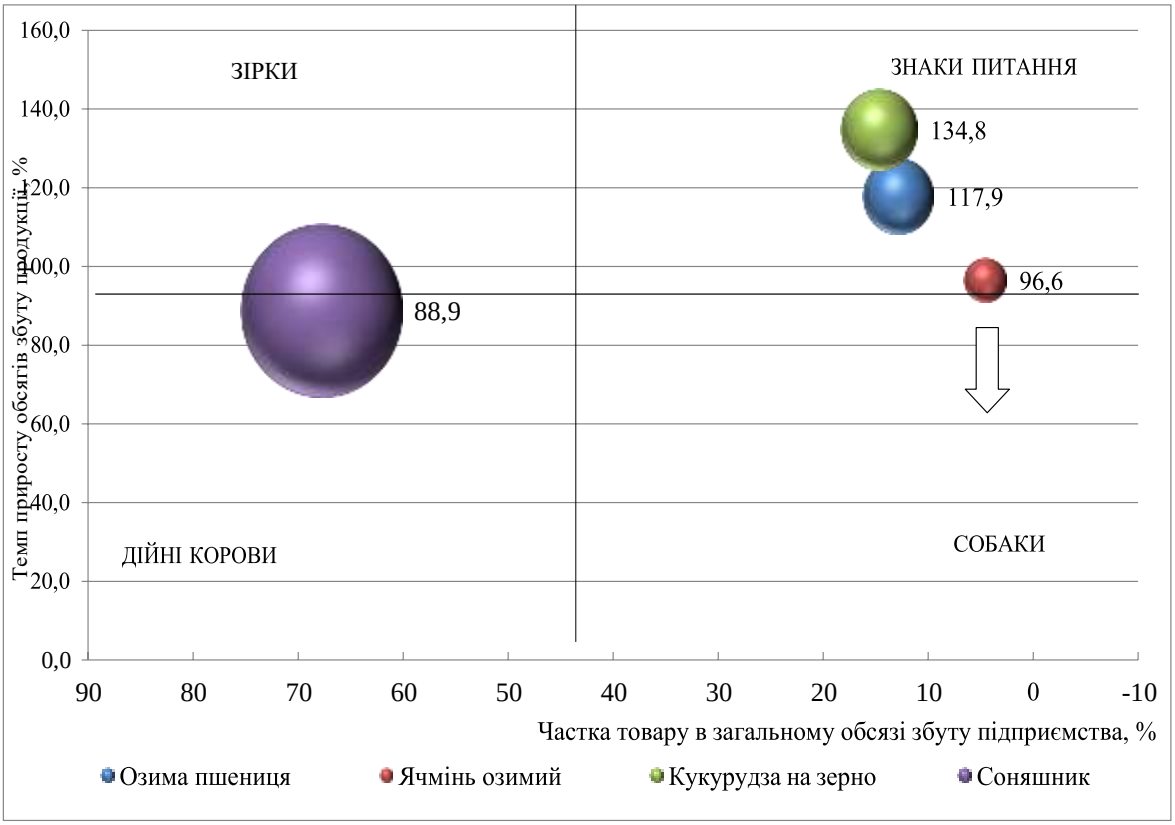


Рис. 3.1. Матричне зображення BCG – аналізу товарного портфелю ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

В результаті візуальної демонстрації аналізу товарного портфелю ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області методом BCG – аналізу розроблено певні стратегії для кожної культури. Встановлено, що соняшник має високу частку в загальному об'ємі збуту продукції та відноситься до сектору, що забезпечує високий рівень прибутку і не потребує зростання вкладених коштів. Стратегічно важливим є розробка заходів агротехнологічного характеру стосовно збереження ґрунту під впливом даної технічної культури у такий спосіб, щоб наступна культура мала необхідний рівень вологи та мікроелементів. Отриманий прибуток від соняшнику доцільно спрямовувати на підтримку сільськогосподарських культур, що опинилися в секторі знаків питання – кукурудза на зерно та озима пшениця. Для них стратегією має бути постійний моніторинг за рівнем продажу, стимулюючи збут, та поліпшувати процеси виробництва, залучуючи більш ефективні сорти й гібриди. Найгіршою ситуацією є сегмент, який потрапив ячмінь озимий, оскільки спостерігається низький темп зростання кількості проданої продукції та незначна частка ринку в загальному об'ємі реалізаційної продукції. Для даної культури стратегія полягатиме у аудиті процесів збуту та вирощування за всіма технологічними операціями, аналізі та виявленні слабких сторін. Після чого необхідно ухвалити рішення щодо зміни збутової політики та підвищення якості виробництва. Разом з тим можливо обрати шлях припинення вирощування даної культури або замінити її на іншу, наприклад, гречку.

3.3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління виробничими процесами в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області на основі розробки бізнес-проекту

У процесі адаптації сільськогосподарських підприємств до змін, що відбуваються в політико-правовій, економічній та техніко-технологічній сферах країни, все більшого значення набуває системне використання

широкого інструментарію статистичних та економіко-математичних методів досліджень. З метою покращання виробничо-економічної та збутової діяльності агропідприємств все більше уваги приділяється стратегічному плануванню, зокрема, оптимізації бізнес-процесів виробничого менеджменту. На сьогодні підвищення конкурентоздатності сільськогосподарської продукції, покращення власних позицій на ринку відбувається на підставі проведення якісного аналізу внутрішніх ресурсних резервів та планування виробничої програми підприємств.

З метою удосконалення виробничих бізнес-процесів в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області та на підставі одержаних результатів попередньо проведених досліджень: визначення складу і структури товарної продукції; рівня спеціалізації; конкурентного потенціалу підприємства, зокрема виробничого; статистичних методів; АВС-аналізу асортименту сільськогосподарської продукції; портфельного методу стратегічного аналізу матриці БКГ, пропонуємо керівництву досліджуваного підприємства вирощування ультра раннього сорту сої, як пожнивної зернобобової культури. Особливістю пожнивних посівів сої є те, що вони дають змогу одержувати два врожаї на рік, тобто основної озимої культури та сої як пожнивної. Пропонуємо обрати сорт української селекції Інституту олійних культур – «Дені» з періодом вегетації 85 днів. Проведемо розрахунок бізнес-проекту щодо доцільності вирощування пожнивної сої в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області.

На підставі проведених досліджень встановлено, що кліматичні умови Черкаської області дозволяють одержувати додатковий урожай пожнивної сої: «до настання перших осінніх заморозків після збирання озимих культур на зелений корм залишається 150-160 днів, а після збирання озимого ячменю – 110-115 днів. Сума активних температур за цей період становить близько 1800 С, що достатньо для повного визрівання ультра стиглих сортів сої. За сівби наприкінці червня соя достигає й готова до збирання у вересні – на початку жовтня».

До суттєвих переваг вирощування саме пожнивної сої у порівнянні з її вирощуванням як основної культури є те, що при використанні поукісної технології не має потреби у проведенні великої кількості агротехнічних заходів, що дає змогу зекономити значну кількість матеріальних витрат.

Вчені згодні у тому, що «сівозміни із зерновими бобовими культурами, зокрема з соєю, вважаються класичними для відтворення родючості ґрунтів, підвищення їх продуктивності, сприяють нарощуванню продовольчих ресурсів та поліпшенню екологічної безпеки. Неперевершеною є роль сої для підвищення родючості ґрунту завдяки симбіозу її з бульбочковими бактеріями, внаслідок чого вона накопичує 150-200 кг/га азоту, на 60-80% забезпечує власну потребу в цьому елементі живлення, збагачує ним грунт, покращує азотний баланс останнього, підвищує врожайність культур, які висівають після неї, і продуктивність сівозміни в цілому» [31].

Встановлено, що з погляду економічної ефективності соя сприяє:

1) забезпеченню виробництва найдешевшого рослинного білка;

2) завдяки властивості біологічної фіксації азоту повітря значно зменшує потребу в придбанні та внесенні азотних мінеральних добрив у сільському господарстві;

3) забезпечує одержання екологічно чистої продукції.

На підставі досліджень науковців встановлено, що «економічна сутність великого попиту на сою полягає в тому, що під час переробки однієї тонни сої одержують 700 кг соєвого шроту (містить 44-48% білка) і 190 кг соєвої олії. Завдяки реалізації соєвої олії, практично окуповуються всі витрати на вирощування культури, а соєвий шрот є найдешевшим білковим кормовим інгредієнтом, який в усіх розвинених країнах використовують для запобігання дефіциту білка в годівлі молочної і м'ясної худоби, свиней, птиці, риби» [20].

Встановлено, що «насіння сої містить 35 - 45 % білків, 17 – 25 % жиру, 1 - 2 % лецитину, 5 – 6 % зольних речовин і вітамінів. З насіння

виробляють борошно, олію, крупи, соєве молоко, сурогат кави тощо; з зелених бобів — різноманітні страви, консерви. Використовують також на корм худобі, а також жом використовується для виробництва біопалива» [45].

Отже, розглянемо доцільність управлінського рішення щодо вирощування пожнивної сої після озимого ячменю, який вже вирощується у досліджуваному підприємстві. Припустимо, що термін дії проекту складе 3 роки (з 2023 року по 2025 рік). За допомогою таблиці 3.8 наведемо калькуляцію витрат по проекту.

Таблиця 3.8

Калькуляція витрат по проекту щодо вирощування сої

№ з/п	Статті витрат	Сума коштів, тис.грн
1.	Виробничі витрати	368,7
2.	Витрати на мінеральні добрива	-
3.	Вартість посадкового матеріалу	280,5
4.	Інші витрати	172,4
5.	Всього	821,6

Отже, загальна вартість проекту складає 821,6 тис. грн. Джерела фінансування: власні кошти. Для реалізації проекту доцільно використати наявні кошти господарства (чистий прибуток у 2023 році становив 1827 тис. грн.). Визначимо економічну ефективність проекту щодо вирощування сої застосовуючи підхід абсолютних вигод та витрат. На підставі даних, наведених в таблиці 3.9 обґрунтуємо доцільність реалізації проекту.

З метою обґрунтування доцільності проекту щодо вирощування сої застосуємо інструменти проектного аналізу: чиста теперішня вартість проекту, коефіцієнт вигоди/витрати, індекс прибутковості проекту.

Визначимо вигоду від проекту: різниця дисконтованих вигод та дисконтованих витрат проекту.

2023 рік: 4978,9 – 2454,07 = 2433,83 тис. грн.

2024 рік: 7760,9 – 3088,35 = 4672,55 тис. грн.

2025 рік: 6677,6 – 3327,8 = 3349,8 тис. грн.

Також визначимо вигоду по проекту, вона розраховується як виручка від реалізації додаткової кількості продукції + амортизація.

2023 рік: 5975 + 35 = 6010 тис. грн.

2024 рік: 11176,5 + 35 = 11211,5 тис. грн.
2025 рік: 11539 + 35 = 11394 тис. грн.

Чиста теперішня вартість проекту: (ЧТВ) = 10534,2 тис. грн.;

Таблиця 3.9

Вихідні показники для проектного аналізу щодо вирощування сої в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Показники	2021	2022	2023
Ціна продукції, грн./т.	6750	8000	9750
Кількість продукції, т.	100	100	100
Собівартість продукції, грн./т.	4250	5000	5750
Вартість основних засобів, тис./грн.	500	500	500
Норма амортизації , %	7	7	7
Ставка дисконту, %	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Виручка, тис.грн.	5975	11176,5	11539
Поточні витрати, тис. грн.	2945	4447,5	5750,5
Амортизаційні відрахування, тис.грн.	35	35	35
Грошові потоки, тис.грн.	3047,5	6746,5	5810,5
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2539,5	4634,8	3359,9
Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн	2539,5	7174,3	10534,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	4978,9	7760,9	6677,6
Дисконтовані витрати, тис. грн.	2454,07	3088,35	3327,8

Чиста теперішня вартість модифікована:

$$ЧТВм = ЧТВ – І \qquad (3.1)$$

де: І – це інвестиції;

10534,2 – 821,6 = 9712,6 тис. грн.

ЧТВм = 9712,6 тис. грн.

Проект є вигідним для інвестора, якщо чиста теперішня вартість модифікована більше 0.

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою:

$$PI = ЧТВм/І; \qquad (3.2)$$

9712,6/821,6*10 = 118%.

PI = 118 %

Розрахуємо вигоди – витрати проекту:

$$C/B = \sum \text{дисконтованих вигод}/\sum \text{дисконтованих витрат}; \qquad (3.3)$$

19417,4/8870,22= 2,19

C/B = 2,19

Зробивши необхідні розрахунки, що передбачені проектним аналізом, встановлено, що проект є доцільним, так як коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю і складає 2,19, це говорить про те, що на 1 грн. витрат підприємство отримуватиме 2,19 грн. виручки.

Термін окупності проекту розраховується за формулою:

$$T0 = (t0 – 1) + ((I - \sum ЧТВt0\text{-}1) / PVt0) \qquad (3.4)$$

де: t0 – це номер року, в якому дисконтована вартість грошових потоків спочатку проекту починає перевищувати суму інвестицій;

І – сума інвестицій;

$\sum$ ЧТВt0 – дисконтована вартість грошових потоків з початку проекту за рік попередній до t0;

PVt0 – дисконтований грошовий потік за t0 рік.

T0 = (1 – 1) + ((821,6 – 2539,5) /821,6) =2,09

365 днів*2,09 = 763 днів

Отже, наведені розрахунки свідчать, що за 2,09 років (або 763 днів) проект щодо вирощування пожнивної сої окупиться.

Розглянемо ризики проекту щодо доцільності пожнивної сої, чинники невизначеності які формують ризик, проаналізуємо можливі наслідки та інструменти управління ризиком. Якісний аналіз ризиків проекту вирощування поживної сої представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Якісний аналіз ризиків проекту

Ризик	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Економічний (Ризик падіння попиту)	Фінансова криза; Втрата частини споживачів через зростаючу конкуренцію та слабку купівельну спроможність громадян	Отримання збитків, та неможливість повернення інвестиції	Націленість виробництва не на кількість, а на якість
Форс-мажорний ризик	Непередбачувані погодні умови	Повна або часткова загибель урожаю та додаткові витрати на пересівання культур	Створення резервного фонду
Природний	Деградація ґрунтів, що перешкоджає розвитку сільського господарства	Збитки	Забезпечення окультурення ґрунтів

Для кількісної оцінки ризиків, оберемо ризик несприятливих погодних умов. З цією метою використаємо методом аналізу сценаріїв.

Наприклад, припустимо виникнення наступних сценаріїв:

1. Складаються добрі оптимальні погодні умови, відповідно, зібрано й реалізовано планову кількість продукції за запланованою ціною.

2. Складаються несприятливі погодні умови, відповідно, зібрано і реалізовано менше продукції, ніж очікувалось, за вищою ціною.

3. Складаються дуже сприятливі погодні умови, відповідно, це дозволяє зібрати більше продукції, ніж очікувалось, але її було продано за нижчою ціною.

Вихідні дані для аналізу ризику проекту щодо вирощування пожнивної сої та занесемо до таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку кількісного аналізу ризику проекту

Ймовірність одержання доходу	Пожнивна соя		Реалізована кількість, т
	Собівартість 1 т, тис. грн.	Ціна 1т, грн.	
0,5	3200	6750	100
0,25	3200	9000	90
0,25	3200	5000	85

Сума постійних витрат по проекту складає 890 тис. грн.

Таблиця 3.12

Розрахункові дані для визначення ризику

Ймовірність одержання доходу	Можливе значення доходу	Середнє очікуване значення доходу	Відхилення
0,50	2660	1330	1330
0,25	4910	1227,5	3682,5
0,25	910	227,5	682,5
Всього	х	2785	622
Середньоквадратичне відхилення			25
Коефіцієнт варіації			0,10

МЗВ = (Ц-Сб)*К-ПВ = (6750 – 3200) * 100 – 890 = 2660 тис.грн.

МЗВоч = Мдо = ∑ Ді*Йі, = 2660 * 0,5 = 1330 тис.грн.

МДв = √∑(Ді – Мдо)^2 х Йі = √622= 25

Кв = В/Мдо = 25 /5695 =0,01

Таким чином, на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн. ± 0,01 %. Ризик є в межах допустимого.

Таблиця 3.13

Результати проведення проектного аналізу щодо вирощування пожнивної сої в ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області

Показники	2023	2024	2025
Виручка, тис.грн.	5975	11176,5	11539
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	35	35	35
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Грошові потоки, тис.грн.	3047,5	6746,5	5810,5
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2539,5	4634,8	3359,9
Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн	2539,5	7174,3	10534,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	4978,9	7760,9	6677,6
Дисконтовані витрати, тис. грн.	2454,07	3088,35	3327,8
Чиста теперішня вартість, тис. грн.			10534,2
Модифікована теперішня вартість, тис. грн.			9712,6
Рентабельність інвестицій, %			118
Коефіцієнт вигоди/витрати			2,19
Термін окупності, роки			2,09

Таким чином, якщо керівництво ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області ухвалить управлінське рішення щодо впровадження проекту з вирощування пожнивної сої після озимого ячменю в один рік на одному полі до виробничо- економічної діяльності підприємства,

то за результатами розрахунків термін окупності складе 2,09 років при рентабельності інвестицій 118 %, при використанні власних коштів у сумі 821,6 тис. грн. Також на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн. ± 0,01 %.

Отже запропонований проект є відносно надійним та економічно ефективним, тому його доцільно впроваджувати до практичного виробництва фермерського господарства. У той же час, необхідно враховувати, що для успішного вирощування пожнивної сої має бути високий рівень компетентності агрономічних працівників, належне технологічне супроводження та швидка реакція на зміни з боку зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведених досліджень теоретичних та практичних аспектів щодо модернізації менеджменту системи виробництва та збуту продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області було зроблено певні висновки та розроблено наступні пропозиції для досліджуваного підприємства.

Дослідження щодо удосконалення процесу виробничого менеджменту проводилися за матеріалами фермерського господарства ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області, яке розташоване на території села Чорна Кам'янка Уманського району Черкаської області.

ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області здійснює різноманітні види діяльності, які не є не заборонені законодавством, діючим у нашій країні.

Відтак за результатами економічної характеристики ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області встановлено, що підприємство працює з отриманням прибутку та залишається рентабельним. Між тим необхідно звернути увагу на покращення технологій вирощування, що має призвести до збільшення виробництва продукції та оновити номенклатуру сільськогосподарських культур. У такий спосіб можливо сформувати більший прибуток, що сприятиме зростанню рівня рентабельності за всіма сільськогосподарським и культурами, не дивлячись на кризу.

На підставі результатів проведеного аналізу розподілу сільськогосподарських культур у відповідності до матриці БКГ пропонуються наступні стратегії: пшениця озима потребує на інвестування прибутків у збільшення її виробництва (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо); соняшник потребує збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін; кукурудза на

зерно потребує на розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку; культури аутсайдери ячмінь озимий та горох потребують ефективних управлінських рішень: впровадження нової технології повторних посіві щодо вирощування ультра ранніх сортів пожнивної сої з використанням поля під дві культури, і, відповідно, отримання двох врожаїв на рік: основної культури – ячмінь озимий та сої як пожнивної.

В результаті здійснення АВС-аналізу проведено групування сільськогосподарської продукції ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області та встановлено, що до групи стратегічного виробництва та збуту (група А) віднесено такі види культур, як пшениця озима, соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає – 74,2 %. До категорії С ввійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 24,2 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у конкурентній політиці господарства. Пропонуємо однопільно та протягом одного року вирощувати ультра ранні сорти пожнивної сої як продовження вирощування озимих культур, в нашому випадку – озимого ячменю. Таким чином стане можливим одержувати два врожаї на рік, тобто основної культури – ячмінь озимий та пожнивної культури – сої.

Таким чином, з метою вдосконалення виробничого менеджменту ФГ «ДЖЕРЕЛО П» Уманського району Черкаської області на підставі проведених розрахунків доцільно розглянути стратегію впровадження нової технології щодо повторних посівів сої як пожнивної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.

2. Босак А. О. Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 24.Ч 1 . С.48–54.

3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2016. 684 с.

4. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.

5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. 2-ге видання. URL: https://studfile.net/preview/2429693/.

6. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344с.

7. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр. 13 вересня 2022 року. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske- gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/

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

9. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2018. С.130-133.

10. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955

11. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку.* Вип. 50. 2020. С.113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf

12. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для

здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

13. Економічна діагностика: Підручник. В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

14. Заблодська І., Максимов В. Економічний механізм забезпечення виробництва та збуту товарів на регіональному ринку. *Економіст*. 2007. №10. С.38-39.

15. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.

16. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. № 46. 2022. С. 16-22.

17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69.

18. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2019. Вип. 23. С.130–139.

19. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : http://psae-jrnl.nau.in.ua/ (дата звернення 29.09.2022).

20. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с

21. Лутковська С. М. Системоутворюючі елементи та чинники впливу на еколого-економічну безпеку сталого розвитку АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : зб. наук. пр. ВНАУ.* 2019. № 10. С. 15–21.

22. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч.посібник. Вінниця :ТВОРИ, 2020. 284 с.

23. Мартинюк В. А. Методи покращення системи виробничого менеджменту на підприємстві. URL: http://intkonf.org/martinyuk-v-a-todipokraschennya-sistemi-virobnichogo-menedzhmenta-na-pidpriemstvi/

24. Машлій Г., Петришин В. Напрями удосконалення операційної діяльності підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р./за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 22-23.

25. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка АПК.* 2016. № 6. С. 37–49.

26. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КиМУ, 2020.366 с

27. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. №11-12 (2). С.64 – 67.

28. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учб. л-ри. 2017. 288 с.

29. Небава, М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.1. Економіка підприємства : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 117 с.

30. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : *Економічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu en 2013 3 24.

31. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М., Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. *Чернігівський*

науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. 2015. № 1(6). С. 46-56.

32. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі: [монографія]. [Н.О. Власова, Т.С. Пічугіна, П.В. Смирнова]. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2010. 222 с.

33. Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськимипідприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3 С. 67.

34. Прохорова В. В.Організація виробництва : навч. посібник. Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.

35. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Вип. 13. 2016. С.356– 359.

36. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). с. 223-230. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf

37. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С. А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808.

38. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50

39. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Коваля. К.: ДП “Вид. дім“Персонал”, 2018. 350с.

40. Ткаченко Т. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор’я*. 2014. Вип. 3. С. 88–94.

41. Турченюк М. О. Маркетинг : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2010. 293 с.

42. Фіщук Н.Ю. Необхідність використання діагностики в системі

антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2019. № 1. С. 7–22.

43. Шебанін В. С., Кормишкін Ю. А. Форми інноваційної активізації аграрного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 18–25.

44. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України*. 10/11/2011. N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. С. 324-332

45. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). с.88-95

46. Яковлєв А.І. Економіка підприємства: магістерський курс: навчальний посібник. за ред. проф. А.І. Яковлєва, доц. Ларки Л.С. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 516 с.

47. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. укладач І. Ю. Аблєєва. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с.