

Центральноукраїнський національний технічний університет

Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03”_січня_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03”січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Удосконалення процесу виробничого менеджменту
сільськогосподарського підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, групи МЕ-22МЗ
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Юрій ПОЛУЯНОВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна ГРІНКА

Рецензент: канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Валерій ПОДПЛІСТНИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність та роль виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств	7
1.2. Особливості методів управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств	12
1.3. Концепція ощадливого сільськогосподарського виробництва як інструмент управління підприємствами	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства	29
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «КАРАТ»	40
2.3. Оцінка ефективності виробничого менеджменту досліджуваного підприємства	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Заходи щодо покращення виробничого менеджменту із застосуванням методу стратегічного аналізу	54
3.2. Шляхи оптимізації виробничої структури досліджуваного підприємства	63
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Основним принципом будь-якого підприємства в аграрній галузі є підвищення та максимізація прибутковості сільськогосподарського виробництва. Таким чином, ключ до забезпечення сталого розвитку українського сільського господарства, а також просування науково-технічного та соціального прогресу полягає у створенні надійної платформи для прибуткового виробництва через наймання кваліфікованого та компетентного персоналу. Це, у свою чергу, зміцнить позиції сільськогосподарського виробництва у світовій економіці.

В умовах світової економічної кризи та триваючої пандемії аграрний сектор стикається зі значними проблемами щодо визначення оптимальних стратегій розвитку та впровадження ефективних практик менеджменту на сільськогосподарських підприємствах. Щоб задовольнити потреби ринку, вкрай важливо визначити пріоритети виробництва та розподілу сільськогосподарської продукції, враховуючи поточні потреби та обмеження наявних ресурсів.

В агробізнесі основним завданням сільськогосподарського виробництва є отримання прибутку з одночасним задоволенням споживчого попиту на першокласну сільськогосподарську продукцію. Процес управління виробництвом, від постачання до збуту, зараз отримує значну увагу. Акцент робиться як на кількості, так і на якості виробничих ресурсів. Сільськогосподарські підприємства неухильно дотримуються плану виробництва, щоб якість відповідала встановленим стандартам. Цей підхід поширюється на обладнання, яке використовується протягом усього процесу.

Ефективність наукових досліджень, викладених у кваліфікаційній роботі, залежить від безперебійної взаємодії різних суб'єктів господарювання сільськогосподарського підприємства протягом єдиного технологічного циклу, включаючи постачальників, підрядників, оптовиків, роздрібних торговців і споживачів. Ці спільні зусилля мають вирішальне значення для зниження виробничих витрат і подальшого покращення фінансово-економічних показників

підприємства. Досягнення завдань розвитку сільськогосподарського підприємства залежить від підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва.

Важливість кваліфікаційної роботи полягає в продовженні наукового дослідження унікальних аспектів розвитку та вдосконалення виробничого менеджменту у секторі вирощування та продажу сільськогосподарської продукції. Ґрунтуючись на цьому фундаменті, робота має на меті встановити обґрунтування подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

Питання щодо механізму зростання прибутку в агропромисловому виробництві знайшли певне висвітлення в наукових дослідженнях українських і зарубіжних учених. Огляд літератури показує, що вивченням даного питання займалися такі провідні вчені, як В.Г. Андрійчук, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Богатко, О.Д. Гузинський, В.П. Галушко, М.Я. Дем'яненко, Л.Д. Залевський, Ю.С. Завадський, В. О. Козловський, Н. Г. Богатко, М. В. Макаренко, Л. І. Лук'яненко, В. М. Макарова, Т. В. Макіна, В. М. Малеса, Г. М. Подлісецький, О. М. Шестопад, І. Є. Прибела, П. Т. Саблук, та ін. Наявність дискусійних питань у цих дослідженнях свідчить про важливість і значний інтерес вибраних питань, а також про необхідність більш детального дослідження назрілих питань розвитку та раціональності механізмів управління виробництвом.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в дослідженні ефективності процесу управління виробництвом конкретного сільськогосподарського підприємства ТОВ «КАРАТ» Маловисківського району Кіровоградської області, шляхом удосконалення виробничих стратегій на основі статистичних, матричних методів, та з використанням математичних методів в економіці.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо підвищення прибутковості сільськогосподарських підприємств, особливо досліджуваного підприємства ТОВ «КАРАТ», за рахунок підвищення ефективності управління бізнес-процесами виробництва та оптимізації процедур його виробництва.

Поставлена мета досягається шляхом вирішення наступних завдань:

1. Вивчення теоретичних питань управління виробництвом сільськогосподарського підприємства.

2. Провести дослідження поточної організаційно-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «КАРАТ» та вивчити характеристику його виробничо-управлінську структуру.

3. Розробити методику вдосконалення процесу управління виробництвом ТОВ «КАРАТ» на основі розробленого бізнес-проекту вирощування сої та запропонованих заходів з оптимізації.

Об'єктом дослідження є процес розробки методів управління бізнес-процесами в сільськогосподарських виробничих системах сільськогосподарських підприємств.

У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: метод тематичного дослідження, метод абстрактної логіки, метод економічної математики, статистичний метод, у тому числі: кореляційна регресія, матричний аналіз, трендовий аналіз, ABC аналіз, портфельний метод: BCG-матриця, аналіз проектів, прогнозування, методи економіко-математичного моделювання, екстраполяція.

Як джерела інформації для написання кваліфікаційної використовуються статистичні довідники, річні звіти, основні економічні показники фінансової діяльності підприємства, нормативні документи та інші дані.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та роль виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств підприємства

В умовах глобальної та локальної економічної кризи вкрай важливо створити ефективний механізм контролю за сільськогосподарським виробництвом, який охоплює всі аспекти його організації та забезпечує оптимальну продуктивність. Щоб отримати глибше розуміння виробничого менеджменту, варто дослідити визначення, надані різними авторами. Одне з таких визначень стверджує, що виробничий менеджмент включає низку принципів, методів, інструментів і стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та максимізацію прибутку за допомогою ефективних методів управління. Ця форма управління ґрунтується на комплексній системі виробництва, яка оптимізує використання ресурсів для досягнення бажаного рівня прибутковості. Вона складається з п'яти компонентів:

- формування та функціонування виробничої системи;
- управління виробничим процесом;
- управління виробничими активами;
- управління якістю;
- управління створенням і розвитком продукту» [13].

При цьому на думку Михайловської О. В. концепція управління виробництвом - «комплексна система забезпечення конкурентоспроможності продукції, що виробляється на конкурентному ринку, що включає проблеми створення виробничо-організаційних структур, вибору організаційно-правових форм управління виробництвом, збуту продукції та послуги компанії» [11].

Вчені стверджують, що управління виробництвом - це «самостійна галузь знань, призначена для підготовки, виробництва та реалізації продукції шляхом перетворення ресурсів компанії в кінцеві результати» [16].

Водночас слід зазначити, що останнім часом все більше уваги приділяється не виробничим функціям, а виробничій діяльності. Існує навіть визначення «Інтегрованого виробничого підприємства» - ІВП, в якому всі служби управління беруть участь у прийнятті рішень і розробляють загальну стратегію розвитку виробництва всередині організації.

Тому виробничим менеджментом прийнято вважати науку, яка вивчає управління процесом виробництва певної продукції або надання послуг. Враховуючи стрімкий процес цифровізації в різних галузях і сферах національної економіки та складність технічних процесів, основна увага приділяється «бізнес-одиницям», «операційним системам», «бізнес-процесам» та «операціям управління».

Основна увага виробничого менеджменту полягає в контролі за виробничим процесом, придбанні ресурсів і перетворенні цих ресурсів у готову продукцію. Крім того, це передбачає продаж цих продуктів споживачам через різні канали розподілу. Однак серед дослідників і практиків все ще тривають дискусії щодо точного обсягу управління виробництвом. У той час як одні розглядають виробництво та виробничі системи як центральні об'єкти управління, інші вважають весь бізнес основним центром.

В управлінні сільськогосподарським виробництвом, вважаємо за доцільне, зосередити увагу на самому виробничому процесі, виробничому цеху та конкретній території, де безпосередньо виробляється сільськогосподарська продукція. Варто розуміти, що зростання, відтворення та вдосконалення сільськогосподарського виробництва залежать від постійного збільшення економічної вигоди, яка, у свою чергу, залежить від зростання доходів. Це необхідно для задоволення матеріальних і культурних потреб суспільства.

Для цього вкрай важливо значно збільшити виробництво сільськогосподарської продукції при мінімізації витрат.

Як зазначив В.Ткачук, підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва є життєво важливим для економіки країни та відіграє ключову роль

у прискоренні розвитку агропромислового комплексу та підвищенні загальної продуктивності в Україні.

Оцінюючи ефективність агробізнесу, необхідно враховувати його рентабельність, яка визначається аналізом витрат на різні операції. Для вимірювання економічної переваги сільськогосподарського виробництва використовується стандарт, на який впливають економічні закони та відображає ефективність з якісної точки зору.

Основним показником ефективності сільськогосподарського виробництва є національний дохід на душу населення з орієнтацією на мінімізацію вартості одиниці продукції та трудових витрат.

Щоб оптимізувати продуктивність в агробізнесі, необхідно розробити та реалізувати виробничу стратегію найбільш ефективним способом. Це передбачає розробку комплексної політики та планів розподілу ресурсів, які ефективно підтримуватимуть довгострокове зростання підприємства. Завдяки бездоганній інтеграції бізнес-стратегії із загальною корпоративною стратегією можна охопити всі аспекти агробізнесу, забезпечуючи безперервний та адаптивний процес, який дозволяє швидко реагувати на майбутні зміни.

Спосіб використання виробничих потужностей і використання самих виробничих потужностей визначаються виробничою стратегією сільськогосподарського підприємства. Це, у свою чергу, сприяє успішній реалізації загальної стратегії підприємства. Важливо підкреслити, що стратегія виробництва проявляється в прийнятих управлінських рішеннях щодо розвитку виробничих процесів та необхідної інфраструктури для підтримки сільськогосподарського підприємства. Таким чином, формування виробничого напрямку включає в себе різні аспекти, такі як вибір відповідної технології, створення плану виробничого процесу, розрахунок необхідних матеріально-технічних резервів, визначення найбільш прийнятного методу організації виробничого процесу.

Дослідники підкреслюють, що рішення, пов'язані з інфраструктурою підприємства, охоплюють такі сфери, як системи планування та управління,

методи забезпечення якості та контролю, структура оплати праці працівників та організація виробничих функцій на підприємстві [27].

Отже, процес взаємодії чинників і формування прибутковості виробництва можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема формування результатів та прибутковості виробничої системи сільськогосподарського підприємства

Джерело: [25]

Звернути увагу на максимальне збільшення виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції. Дослідники відзначили необхідність визначення «розумних нормативів витрат на відповідні виробничі ресурси, необхідних витрат на підвищення якості та отримання екологічно чистої продукції, а також на захист навколишнього середовища». Водночас економічну вигоду (рентабельність) сільськогосподарського виробництва необхідно досліджувати, виходячи з економічних законів, що регулюють сільськогосподарське виробництво, і вимог виробничих відносин до розвитку різних форм власності та методів

господарювання. Ефективність виробництва відображає вплив низки складних взаємопов'язаних факторів, які визначають рівень ефективності виробництва та визначають тенденції розвитку. У зв'язку з цим для оцінки економічної вигоди сільськогосподарського виробництва необхідно прийняти відповідні нормативи та взаємопов'язані системи показників, які відображатимуть вимоги економічних законів і характеризуватимуть вплив різних факторів. Під економічною вигодою сільськогосподарського виробництва підприємств і об'єднань розуміють ефективність народного господарства, економічну вигоду промислового та індивідуального виробництва продукції, а також ефективність сільськогосподарських підприємств і окремих видів господарської діяльності. На цій основі використовуються різноманітні економічні показники, які мають бути органічно пов'язані між собою та відповідати нормам ефективності [6].

При оцінці рентабельності сільськогосподарського виробництва в агробізнесі виділено систему взаємопов'язаних натуральних і вартісних показників. Для отримання порівняльних сум витрат і результатів кількість готової продукції обчислюють у вартісному виразі. Тому Л. Ліпич та Л. Ющишин стверджували, що на формування рентабельності виробничої системи значною мірою впливає її інтенсифікація: «тільки так можна ефективно використовувати основний засіб виробництва сільськогосподарських підприємств - землю. Постійне підвищення родючості ґрунтів є актуальним завжди, оскільки врожайність сільськогосподарських культур, кількість і якість продукції, кількість супутніх від його рівня залежать матеріальні та грошові витрати» [16].

Слід зазначити, що окремі чинники, які формують і впливають на величину прибутку, тісно пов'язані між собою та взаємно обмежуються. Тому зміна в одному веде до зміни в інших. Тому, коли попит є достатнім, можна очікувати, що збільшення продажів зерна збільшить грошовий дохід і прибуток. Водночас збільшити реалізацію зерна сільгосппідприємства можуть лише за рахунок зростання обсягів виробництва - підвищення врожайності чи розширення посівних площ. У наведеному вище процесі проблеми виникають, коли окремі елементи та фактори впливають на випуск, якість і ефективність використання їх

ресурсів також різна. Тому реалізація умов і реалізація виробничо-господарських заходів потребують різних методів і систем витрат. Слід зазначити, що основними факторами, які впливають і визначають ефективність сільськогосподарського виробництва, є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції.

Тому сільськогосподарські підприємства повинні надавати великого значення технічному прогресу, спеціалізації та централізації виробництва, організації та оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу та досвіду у виробничо-господарську діяльність. Необхідною умовою підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є наявність високопродуктивної техніки, що відповідає новітнім технологіям, забезпечення сільськогосподарських підприємств якісною сировиною і матеріалами. У той же час, незалежно від того, досконалі чи ні наявні виробничі ресурси, тільки при повному використанні та здійсненні ефективного управління виробництвом можна збільшити його виробничу віддачу і прибуток.

1.2. Особливості методів управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств

Останніми роками певні обставини негативно вплинули на ефективність управлінських рішень в агробізнесі. Найпомітнішими серед них є недосконалі методи прийняття рішень через відсутність обґрунтованих стандартів відбору інформації, несвоєчасне складання звіту, недостатнє та необґрунтоване надання інформації тощо. У більшості випадків управлінські рішення приймаються без економічного обґрунтування ефективності стратегічних варіантів та врахування фінансових ризиків, без розроблення алгоритмів реалізації заходів, що не дає можливості отримати синергію від виду діяльності сільськогосподарської форми.

У загальному вигляді всі механізми управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств поділяються на такі категорії:

- 1) Зовнішні - включаючи державні та ринкові механізми управління (податки, штрафи, субсидії, кредити);

2) Внутрішні - (технологія, ресурсне забезпечення, фінансово-економічна, організаційно-правова та ін.).

Отже, основною передумовою підвищення ефективності процесу управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств є використання внутрішніх і зовнішніх механізмів управління, орієнтованих на максимізацію сукупного потенціалу, який являє собою багаторівневу систему ресурсів, виробничо-економічних потенціал, кожен з яких досягається на певному рівні корпоративної діяльності.

З метою ефективного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств та забезпечення їх безперебійної роботи науковці рекомендують застосувати певний комплекс методів і механізмів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Методи управління виробничо-господарською діяльністю
сільськогосподарських підприємств**

№	Вид методу	Інструменти управління
1	Поточне управління «за відхиленнями».	Реагування на ситуацію. Розробка бюджетів та поточних планів.
2	Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього.	Застосування елементів аналізу і контролю за ситуацією, що склалася. Застосування екстраполяції.
3	Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище.	Стратегічне планування, націлене на урахування кон'юнктури ринку та відповідь на дії конкурентів «продукт-ринок».
4	Стратегічне управління.	Стратегічне планування з врахуванням всіх підсистем діяльності агропідприємства.
5	Моделювання управління бізнес-процесів.	Процесно-орієнтоване управління на підставі використання новітніх комп'ютерних програм та цифрового забезпечення видів діяльності

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним дослідженням було виявлено, що «традиційне управління відхиленнями» та управління «досягнутими результатами» не

відповідає ситуації на цільовому ринку. Водночас їх застосування в практиці ведення сільськогосподарського бізнесу призводить до відсутності конкурентоспроможності та економічних втрат сільськогосподарських підприємств. Ключова причина кризи потенціалу та банкрутства. Причина недостатнього управління "відхиленнями" та "результатами" полягає у слідкуванні за існуючими процесами, не докладаючи зусиль для передбачення поєднаних тенденцій технологічного розвитку та технологічних інновацій [17].

Тому найбільш ефективним методом управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств є «цільове управління», яке орієнтується на зовнішнє середовище та здійснює стратегічне управління.

Музиченко-Козловський А.В. зазначив, що концепція «управління за цілями» має значні переваги, а саме: «залучення керівників усіх рівнів до процесу постановки цілей; стимулювання процесу зворотного зв'язку; інтеграція завдань, які стоять перед кожним керівником інтегрована з загальні цілі організації; оскільки кожен керівник чітко розуміє свої власні цілі та загальні цілі організації, ефективність роботи підвищується; усі керівники особисто беруть участь у формулюванні та узгодженні цілей, тим самим підвищуючи мотивацію до роботи; на основі отриманого результату вдосконалити систему контролю та оцінки роботи кожного працівника, зменшити негативний вплив контролю на роботу працівників, досягти стратегічних цілей, а не лише поточних цілей підприємства» [14].

Водночас Демиденко В.В. висвітлив певні недоліки цієї концепції, а саме: «ієрархія цілей має певну статичність, тобто склад, характеристики та приналежність цілей протягом певного періоду можуть змінюватися; між цілями можуть бути відносини підпорядкування, тобто цілі вищого рівня можуть бути важливішими та ширшими, ніж цілі нижчого рівня; для повного виконання знадобиться значний період часу (3-5 років); на неорганізованому та погано керованому підприємстві, цей метод є недостатньо ефективним, тому що цілі підприємства лише передаються керівникам нижчого рівня без узгодження; без особистої мотивації працівників результати не будуть отримані в повному обсязі;

без інформації, необхідної для управління, воно буде неефективним, організації потрібна хороша система контролю» [26].

Підсумовуючи результати різноманітних наукових досліджень, ми вважаємо, що концепція «управління за цілями» є прогресивною моделлю менеджменту, яка дозволяє вдосконалити процес управління сільськогосподарськими підприємствами та підвищити ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств. Працювати, забезпечуючи чітке розуміння кожним керівником цілей управління та корпоративних цілей; підвищити мотивацію співробітників на всіх рівнях і напрямках, а також дозволить досягти не тільки поточних, а й стратегічні цілі підприємства.

При дослідженні доцільності та ефективності впровадження методів і механізмів стратегічного управління в аграрних підприємствах встановлено, що на практиці управлінські рішення є більш інтуїтивно зрозумілими, ніж ті що приймаються на основі детального аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Як правило, менеджери підходять до питань стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах формально і в переважній більшості випадків не застосовують сучасні методи стратегічного управління. Практика показує, що функція контролю та інформаційна безпека сільськогосподарських підприємств за процесом стратегічного управління знижується.

Дослідження показують, що традиційна структура інформаційного забезпечення сучасного етапу стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами не забезпечує можливості координації формування та моніторингу економічних показників, їх підтвердження, оцінки та перетворення в єдині параметри для прийняття ефективних управлінських бізнес-рішень.

Науковці зазначають, що структура інформаційного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами не відповідає сучасним вимогам щодо формування актуальної інформації для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

На деякі питання практичного застосування «моделі інформаційного забезпечення стратегічного управління земельними ресурсами» звернула увагу Павлова В.А:

- 1) Надавати інформацію про процес прийняття рішень за відсутності науково обґрунтованих вимог і методів формування стратегічної інформації;
- 2) Значна частина інформації щодо сфери зовнішньої діяльності сільськогосподарських підприємств є неповною та недостовірною;
- 3) Домінування політичних аспектів регулювання українського аграрного ринку скасовує або суперечить законам економічного розвитку» [16].

Водночас український уряд наголошує на необхідності утримання цін на сільськогосподарську продукцію на певному рівні та забезпечення гідного життя сільгоспвиробників, але реалізувати це важко, а отже, стримує розвиток сільського господарства.

Галузеві особливості діяльності агробізнесу певною мірою впливають на специфіку та ефективність стратегічного управлінського обліку та інформаційного забезпечення (табл. 1.2).

Видно, що результати сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежать від природно-кліматичних умов, а природно-кліматичні умови нестабільні. Усі ці фактори підтверджують зручність прогнозування в процесі розвитку та прийняття рішень сільськогосподарськими підприємствами та необхідність обґрунтованої обліково-інформаційної платформи для стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Крім того, варто зазначити, що процес сільськогосподарського виробництва має високий ризик втрати врожаю, тому необхідно налагодити стратегічний механізм управління ризиками через систему точного цифрового землеробства.

Агробізнес поєднує в собі вплив економічних і біологічних законів відтворення, а результатом цього синтезу є тривалість виробничого циклу. При цьому необхідно враховувати також сезонність виробництва, що призводить до нерівномірного використання ресурсів, отримання продукції та доходів від

реалізації, а також легкість стратегічного управління платоспроможністю агробізнесу.

Таблиця 1.2

**Напрями облікового забезпечення стратегічного менеджменту
сільськогосподарських підприємств**

№ з/п	Галузеві особливості сільського господарства	Обліково-економічні параметри	Напрями облікового забезпечення стратегічного менеджменту
1	Вплив природно-кліматичних умов	Нестабільність виробництва продукції	Стратегія прогнозування у прийнятті рішень
2	Загроза стихійного лиха	Високий рівень ризикованості агробізнесу	Стратегічне управління ризиками
3	Паралельний вплив економічних і біологічних законів відтворення	Тривалість виробничих циклів	Стратегічний моніторинг динаміки незавершеного виробництва
4	Сезонність виробництва	Нерівномірність використання ресурсів	Стратегічне управління платоспроможністю
5	Використання готової продукції як засобу виробництва	Споживання готової продукції відбувається в наступному циклі	Стратегічне прогнозування обсягу товарної продукції
6	Вплив національних споживчих уподобань	Обмеженість номенклатури агропродукції	Стратегічне планування номенклатури агропродукції
7	Земля - основний засіб виробництва	Спеціалізація агропідприємств	Стратегічні напрями діяльності

Джерело: складено автором

Оскільки деякі сільськогосподарські продукти, такі як насіння, корми тощо, використовуються в наступних виробничо-експлуатаційних циклах, їх необхідно враховувати в інформаційному забезпеченні стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. У системі обліку та інформаційного забезпечення також необхідно враховувати фактори впливу, такі як якість і родючість ґрунтів, номенклатура сільськогосподарської продукції, політичні, економічні, правові, соціальні характеристики тощо.

Науковці вважають, що при формуванні стратегічних напрямів управління виробництвом сільськогосподарського підприємства необхідне всебічне вивчення таких показників:

- 1) Загальна економічна складова: розмір підприємства, вид діяльності, рівні управління, організаційна структура, сфери та фактори зовнішнього середовища;
- 2) Місцеві інвестиції, стадія розвитку, темпи економічного зростання, вимоги та регіональна політика;
- 3) Специфічні: найменування продукції, обсяг виробництва, прибуток, рівень рентабельності, виручка від реалізації, собівартість продукції, оборотність засобів, енергоємність виробництва, загальна площа сільськогосподарських угідь, урожайність, родючість ґрунту, продуктивність худоби [18].

Науковці та практики стверджують, що використання процесного підходу стає конкурентною перевагою у стратегічному управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Щоб реалізувати застосування цієї концепції, потрібне управління бізнес-процесами, тобто кожним процесом необхідно ефективно керувати для досягнення запланованих результатів.

Для отримання інформації про стан та ефективність управління бізнес-процесами використовувати інструменти оцінки ефективності, в тому числі з використанням новітніх процедур інформаційного забезпечення та цифровізації управління бізнес-процесами в діяльності сільськогосподарських підприємств. Серед них, як зазначають дослідники, є аналітичні (ABC, KPI аналіз) і комплексні (Zero defects, Lean production, Kaizen). На основі оцінки будується нова система бізнесу. Загалом, процес побудови та управління процесами є складним завданням, тому для зручності підприємства використовують програми, засновані на методологіях і мовах моделювання, таких як IDEF, SADT, BPMN і ARIS, для автоматизації побудови та управління бізнесом на основі стандартних процесів. Також забезпечують можливість аналізу бізнес-систем будь-якої складності та різних типів бізнес-процесів, виявлення проблем та усунення дублюючих процесів» [15].

Отже, можна сказати, що кожен процес має бути чітко визначений, стандартизований, спланований і забезпечений необхідними умовами для його функціонування. Необхідно визначити власника процесу та вказати необхідні операції, завдання, вхідні та вихідні параметри для кожного співробітника.

Елементи моделі, таким чином, утворюють функціональний блок, оскільки кожен процес має своє призначення та функцію, і тому вони складаються з різних його елементів. Моделювання бізнес-процесів з використанням інформаційних систем і стандартів є вирішенням таких проблем на сільськогосподарських підприємствах. Реалізацією кожного етапу керують ті, хто використовує спеціальні процедури або стандарти, які дозволяють отримати доступну інформацію про поточний стан бізнес-процесу та виконати процес моделювання.

На основі дослідження встановлено, що «спочатку для моделювання бізнес-процесів використовувалися прості графічні методи, такі як блок-схеми, мережі Петрі, наближені діаграми. Пізніше почали використовуватися спеціальні методи, такі як IDEF, SADT, DFD». Технологія SADT (Structured Analysis and Design) базується на класичних принципах методів проектування архітектури системи для формування програмного забезпечення та побудови інформаційних систем. Згодом серія стандартів IDEF (Icam DEFinition, Icam - Integrated Computer Aided Manufacturing). Цей стандарт базується на методі системного аналізу SADT. Логічна система взаємопов'язаних процесів, стандартизованих дій та своєчасного виявлення проблем, таких як дублювання функцій і відсутність механізмів контролю. На практиці DFD (Data Flow Diagramming) використовуються для опису інформаційного потоку кожного процесу та вихідних даних, перетворених у результати та дані про роботу співробітників» [28].

На основі досліджень М. Хаммера та Д. Чампі запропоновано дві моделі бізнес-процесів, а саме: «як є» та «як має бути». Модель може оцінити ефективність поточної моделі (як є), визначити проблеми, прогалини та загрози для кожного бізнес-процесу та побудувати нові моделі. Функціональні моделі типу «як є» і «як має бути» можуть бути побудовані за допомогою методу SADT, сімейства стандартів IDEF та інших сучасних методів, які використовуються на підприємствах» [1].

З метою автоматизації бізнес-процесів у 1990-х роках було вирішено створити системи управління робочими процесами WfMS (Workflow Management System), включені в міжнародні стандарти, які використовуються для

маршрутизації різних типів робочих процесів, що виконуються в окремих бізнес-процесах» [8].

На думку вчених, ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) і загальна система ERP R/3 є одночасно методологіями та інструментами автоматизації. ARIS підтримує чотири основні типи моделей: організаційну, функціональну, інформаційну та управлінську. Основною бізнес-моделлю ARIS є eRPC (Extended Event-Driven Process Chain). Програма дає можливість перевірити відповідність створеної моделі методу SAP (система являє собою набір модулів, що працюють за технологією клієнт-сервер) і провести тестування на відповідність стандартам ISO» [16].

Пропонована інформаційна система має функціональні можливості та програмні модулі, необхідні для контролю якості та автоматизації різноманітної корпоративної діяльності.

Слід зазначити, що розвиток інформаційних систем на даному етапі пов'язаний зі стандартизацією. Таким чином, можна визначити, що деякі організації почали розробляти стандартні методології наприклад: OASIS створила специфікації ebXML і BPEL, а також різні стандарти для електронної комерції та веб-сервісів на основі XML; OMG створив графічну мову програмування UML; W3C створив специфікації XML, технології веб-сервісів тощо). Багато сучасних методів моделювання бізнес-процесів базуються на сімействі стандартів SADT і IDEF. Стандарт BPMN найкраще підходить для формування та аналізу правил різної складності. Ця стандартна нотація була створена для простого та доступного моделювання бізнес-процесів аналітиками» [29].

Тому впровадження новітніх комп'ютерних програм та цифрового інформаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств дозволить аграрному сектору вийти на абсолютно новий рівень розвитку.

Отже, ефективність роботи сільськогосподарських підприємств в умовах економічної кризи залежить від своєчасності формування інформації про ринкову

ситуацію, постачальників, споживачів, конкурентів, динаміку цін тощо. Тому обґрунтована система інформаційного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством повинна враховувати як зовнішнє, так і внутрішнє інформаційне поле та відображати комплексну інформацію про діяльність сільськогосподарського підприємства.

1.3. Концепція ощадливого сільськогосподарського виробництва як інструмент управління підприємствами

В умовах становлення сучасних систем управління керівники сільськогосподарських підприємств не повною мірою використали надбання сучасної науки та практики управління, тобто не повністю удосконалили управлінські інститути та організаційні структури, і залишаються певні проблеми. Нераціональне використання ресурсів призвело до зниження ефективності управлінського інноваційного процесу сільськогосподарських підприємств. Така ситуація негативно впливає на зниження собівартості та ціни сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність. Крім того, співробітникам бракує навичок і здібностей для використання новітніх технологій у точному землеробстві та цифрових системах сільськогосподарського виробництва, що впливає на зниження операційної ефективності виробничої системи. У цих аспектах нам необхідно запозичити зарубіжний сучасний досвід управління, особливо концепцію ощадливого виробництва.

Науковці сходяться на думці, що проблеми, які виникають через неефективність аграрного сектору економіки, необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо вдосконалення управління виробництвом в сільськогосподарських підприємствах. Згідно з дослідженнями вітчизняних науковців можна підсумувати деякі основні проблеми управління сільськогосподарським підприємством:

- 1) Неефективність управління якістю продукції на сільськогосподарських підприємствах може призвести до зниження конкурентоспроможності вітчизняної

сільськогосподарської продукції на міжнародному (переважно європейському) ринку;

2) Недостатньо розвинута інфраструктура аграрного сектору, що призводить до збільшення виробничих, транспортних та складських витрат сільськогосподарських підприємств;

3) Існують значні недоліки у державному нагляді та управлінні агропромисловими комплексами України, відповідними міністерствами та іншими державними установами, безпосередньо пов'язаними з сільськогосподарською діяльністю;

4) Вітчизняні сільськогосподарські підприємства недостатньо забезпечені якісними кадрами [6].

Для вдосконалення управління виробництвом у сільськогосподарських підприємствах науковці рекомендують залучати зарубіжний досвід економної координації виробництва, що передбачає організацію процесу «уникнення втрат». Відповідно до поширення та вдосконалення концепцій економії виробництва на практиці виділяють два види втрат:

1) Незбалансоване виконання роботи зумовлене не змінами споживчого попиту, а характеристиками окремих виробничих систем.

2) Існуюча техніка, обладнання, оператори та виконавці перевантажені.

Слід зазначити, що ощадливе виробництво - це концепція управління виробничим процесом сільськогосподарських підприємств, в основі якої лежить постійне прагнення до усунення різного роду втрат. Тому для усунення небажаних наслідків слід розглянути наступні напрямки підвищення ефективності виробничого процесу аграрних підприємств (рис. 1.2).

На основі робіт Вострякова В. І., ключова концепція «бережливого виробництва» полягає в тому, що виробник визначає важливість кінцевого продукту чи послуги для споживача. Таким чином, виробнича система повинна бути створена як «інтегрований ланцюг операцій і процесів, які додають окремі частини споживчої вартості продукту, проходячи через весь ланцюг. У випадку сільськогосподарського виробництва прийнято говорити «від поля до столу» [18].

З економічної точки зору, суть ощадливого виробництва полягає в тому, щоб уникнути операцій і процесів, які не додають цінності продукту чи послугі для споживачів. Науковці вважають, що метою концепції ощадливого виробництва є «усунення різноманітних втрат і досягнення максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступового і безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації з метою підвищення задоволеності споживачів» [23].

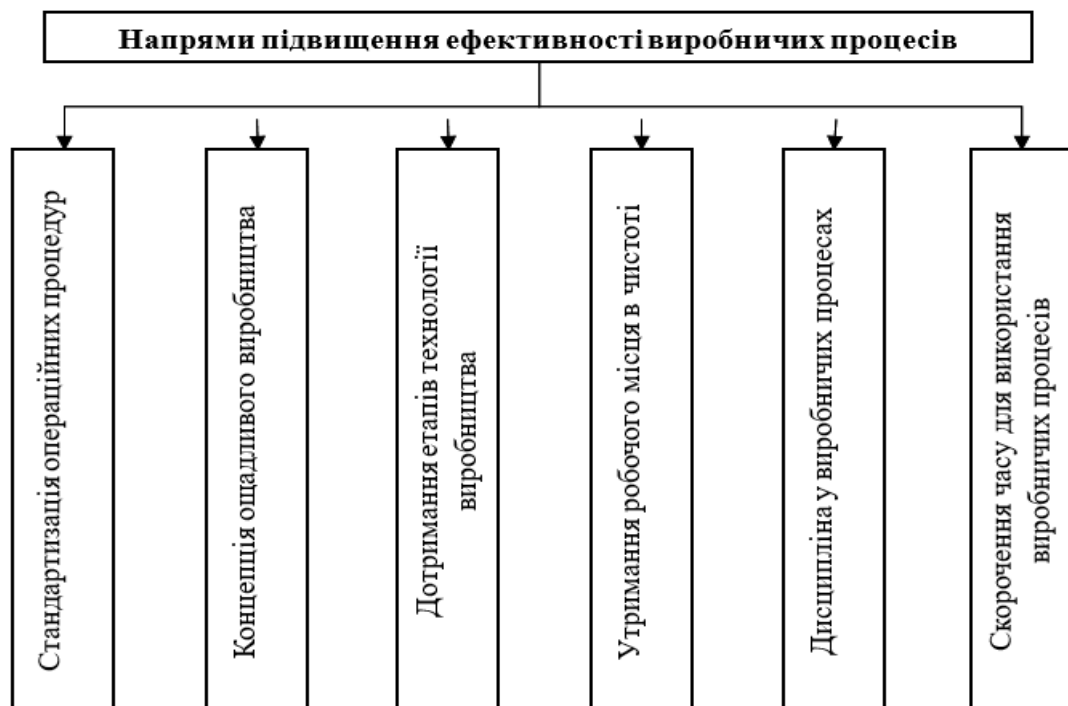


Рис. 1.2. Напрямки підвищення ефективності виробничих процесів в агропідприємствах

Джерело: [25]

Цілями ощадливого виробництва є:

- 1) Зменшити трудовитрати, умови розробки нових продуктів, умови створення продукту, виробничі та складські площі;
- 2) Гарантія постачання продукції споживачам;
- 3) Отримайте найвищу якість за найнижчою ціною.

П. В. Коваль вважає, що, розглядаючи концепцію ощадливого виробництва, діяльність підприємства слід розглядати з точки зору «двох складових - як процесних підсистем, що додають споживчу вартість, і як процесних підсистем,

що не додають споживчої вартості». Такі процеси прийнято класифікувати як збиток і ліквідувати [23].

Творці цієї концепції: Тайіті Оно, Джеффри Лайкер і Джеймс П. Вумек зазначають, що «вісім типів збитків можуть виникнути, коли управління бізнесом неефективне:

- 1) Втрати, викликані надлишковими запасами;
- 2) Збитки, спричинені виробництвом продукції, що не відповідає стандартам (браку);
- 3) Збитки, викликані зайвим рухом продукції;
- 4) Збитки, викликані непотрібними етапами (операціями, процесами);
- 5) Збитки, спричинені непотрібним транспортуванням;
- 6) Час, втрачений через надмірне очікування;
- 7) Втрати, викликані перевиробництвом;
- 8) Збитки, спричинені невикористанням творчого потенціалу працівників».

Варто зазначити, що дослідження вітчизняних вчених показують, що майже 100% японських компаній, 72% американських, 56% британських, 55% бразильських і 42% мексиканських компаній застосували концепцію ощадливого виробництва [10].

Отже, виходячи з реалізації концепції економічного виробництва та враховуючи індивідуальні потреби та диференційовану практику кожного сільськогосподарського підприємства, можна сформулювати основні принципи ефективного аграрного управління виробництвом підприємства:

1. Демонстрація поняття сільськогосподарської продукції та визначення її споживчої вартості;
2. Раціональність і створення процесу формування споживчої вартості;
3. Організаційно-технічними та економічними заходами забезпечити безперервне функціонування процесу створення споживчої вартості;
4. Забезпечити вплив виробничої системи сільськогосподарського підприємства на споживчий попит на сільськогосподарську продукцію.
5. Створити умови для постійного самовдосконалення системи управління

сільськогосподарським виробництвом.

Тому необхідність адаптації до певних аспектів ощадливого виробництва в управлінні аграрним бізнесом потребує формулювання цілей і сутності системи.

Науковці вважають, що «мета розробки та впровадження цієї системи полягає в тому, щоб створити споживчу цінність для споживача, щоб мати можливість швидко реагувати на його запити та реагувати на виклики, які ставить певний продукт на ринку. Досягнення очікуваних економічних цілей підприємства, різні сценарії розвитку ситуації, в тому числі у разі падіння попиту. Слід зазначити, що виробнича система зменшення витрат сільськогосподарського виробництва покликана не лише реагувати на виклики ринку та зміни споживчого попиту, а й часто спонукає групи споживачів до усвідомлення певних потреб, тим самим прогнозуючи об'єктивний процес формування попиту і розвивати цільовий ринок [3].

За словами Бугайчука В.В., основоположною ідеєю ощадливого виробництва в управлінні сільськогосподарськими підприємствами є створення системи бізнес-процесів, яка мінімізує витрати на оплату праці, капіталовкладення, просторові вимоги для розширення виробництва, витрати матеріалів і часу протягом усього процесу створення вартості [11].

Говорячи про ефективне управління відносинами зі споживачами, П.В. Коваль наголошує на важливості економного виробництва. Цей підхід передбачає систематичне виявлення та запобігання збиткам з метою мінімізації часу між їх виникненням. Варто зазначити, що в умовах економічної кризи сільськогосподарським підприємствам слід надавати пріоритет розвитку інтелектуальних комп'ютеризованих систем управління. Ці системи можуть слугувати ефективними інструментами для досягнення стратегічних цілей і сприяння успішному економічному розвитку.

Водночас, запроваджуючи економічно ефективні методи в сільськогосподарському бізнесі, надання повноважень передбачає надання менеджерам повноважень делегувати певні завдання та самостійно приймати рішення. Цей підхід спрямований на оптимізацію використання ресурсів.

Сільськогосподарське виробництво представляє унікальний виклик, оскільки в обмежений період часу необхідно внести певні зміни, щоб задовольнити потреби техніки та тваринництва. Повинні бути чітко визначені робочі цикли протягом року. Важливо відзначити, що зміни в суміші препаратів у весняній сівозміні можна вносити лише перед весняною сівбою та за типових умов осінньої підготовки ґрунту. Щодо озимих культур, то змінювати їх склад можна лише восени, враховуючи такі фактори, як зайнятість землі, паровий або напівпаровий спосіб землеробства, використання ефективних систем попередників. У тваринництві зміни в структурі стада можуть відбуватися при зміні кормової бази, що залежить від конкретних обставин.

За словами Вострякова В.І., на етапі оптимізації витрат вкрай важливо враховувати впровадження передових світових практик і технологій виробництва. Беручи як приклад агропродовольчий ланцюг виробництва молока, ключовими компонентами всього ланцюга постачання є виробничі витрати та непотрібна обробка, така як машинне доїння, пастеризація та пакування. Щоб мінімізувати витрати на молочних фермах, слід зосередитися на кількох важливих напрямках. До них відноситься запобігання перевиробництву шляхом ретельного планування на основі математичного моделювання, врахування досвіду попередніх років і темпів зростання частки ринку. Крім того, важливе значення має прийняття спеціалізованих планів збалансування кормів для тварин, оскільки це не тільки мінімізує витрати, але й сприяє здоров'ю худоби та підвищує надої та вміст жиру в молоці.

Впроваджуючи стратегії економії, агробізнес може ефективно скоротити витрати та оптимізувати весь агропродовольчий ланцюг. Це передбачає визначення процесів, які не додають вартості, а натомість спричиняють непродуктивні витрати на виробництво. Проте існує кілька проблем у розвитку управління виробництвом на сільськогосподарських підприємствах. Серед них низька ефективність управління якістю у тваринництві та рослинництві, недостатня інфраструктура в агропромисловому комплексі та відсутність ефективного державного нагляду. Відповідальність за управління

агропромисловим комплексом України покладено на профільні міністерства та державні відомства, але на вітчизняних аграрних підприємствах відчувається дефіцит висококваліфікованих кадрів.

Для пом'якшення несприятливого впливу цих факторів на безпосереднє управління сільськогосподарськими підприємствами вкрай необхідно вивчити міжнародний досвід координації ощадливого виробництва, що передбачає впровадження заходів щодо запобігання збиткам. Одночасно фундаментальні принципи економічного сільськогосподарського виробництва повинні ґрунтуватися на створенні системи ділових операцій, яка вимагає скорочення праці, капіталу, просторових ресурсів для розширення, матеріалів і часу.

Концепція управління виробництвом міститься в науковому методі, який ми окреслюємо. Управління виробництвом визнано науковою дисципліною, яка заглиблюється в тонкощі створення продукції та надання послуг. Зі стрімкою інтеграцією цифрових технологій в операційну та економічну діяльність сільськогосподарських підприємств, а також із зростанням складності технологічних процесів необхідно приділити ретельну увагу проведенню ретельного вивчення операційних систем та управління бізнес-процесами в аграрному секторі.

З метою підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва визначено, що сільськогосподарським підприємствам слід надавати пріоритет технічного прогресу, спеціалізації та централізації виробництва. Крім того, вони повинні зосередитися на організації та винагороді своїх працівників, впровадженні досягнень науково-технічного прогресу та впровадження успішних виробничо-господарських практик. Наявність передового обладнання, яке відповідає новітнім технологіям, а також забезпечення високоякісною сировиною та ресурсами є важливими факторами підвищення продуктивності в сільському господарстві. Незалежно від поточного стану виробничих ресурсів, максимальне використання та ефективне управління мають вирішальне значення для підвищення врожайності та прибутку. Для досягнення синергії від різних видів господарської діяльності керівники та спеціалісти сільськогосподарських

організацій повинні володіти сучасними знаннями щодо вдосконалення управління виробництвом. Впровадження найсучасніших комп'ютерних програм та цифрового інформаційного забезпечення здійснить революцію у виробничо-господарській діяльності сільськогосподарських підприємств, виведе галузь на безпрецедентний рівень розвитку.

Впровадження процесно-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні сільськогосподарськими підприємствами виявилось цінним активом для отримання конкурентної переваги. Для ефективного впровадження цього підходу вкрай важливо керувати бізнес-процесами та забезпечувати їх ефективність для досягнення бажаних результатів. Використання інструментів оцінки ефективності стає необхідним для отримання вичерпної інформації про стан та ефективність управління бізнес-процесами. Це включає в себе використання найновішої інформації для підтримки процедур і використання цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами в сільськогосподарській діяльності. Економічний напрямок виробництва пропонує сільськогосподарським підприємствам можливість розкрити можливості зниження собівартості шляхом оптимізації всього ланцюга поставок сільськогосподарської продукції. Цей підхід також допомагає визначити процеси, які не додають вартості, а натомість обтяжують виробничий процес невиробничими витратами. Впровадження різних концепцій у систему управління бізнесом може створити синергетичний ефект, покращуючи загальну систему управління.

Концепція економічного сільськогосподарського виробництва повинна зосереджуватися на мінімізації прямих витрат на робочу силу, капіталовкладень, потреб у просторі для розширення, матеріалів і часу.

В умовах економічної кризи ефективність роботи сільськогосподарських підприємств залежить від своєчасної інформації про ринок, постачальників, споживачів, конкурентів, цінові тенденції. Тому добре спроектована система інформаційного забезпечення стратегічного управління в сільському господарстві повинна враховувати як зовнішнє, так і внутрішнє інформаційне поле, забезпечуючи комплексне уявлення про діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства

ТОВ «КАРАТ» зареєстровано 14 березня 2000 року, юридична адреса: вулиця Велігіна, с. Мала Виска, Кіровоградська область, Україна. Згідно з установчими документами організацію очолює Авсейцев Віктор Петрович.

Метою цієї діяльності є задоволення потреб у її послугах та реалізація переваг власників і членів робочої сили та створення нових робочих місць на основі отриманих прибутків:

- задоволення попиту на свої послуги (товари, проекти);
- створити умови для найбільш ефективного господарювання, отримання прибутку, нарощування виробничого потенціалу та раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів;
- забезпечення підприємства сировиною та співпраця з підприємствами інших виробничих підрозділів;
- впровадження передових технологій, методів автоматизації, механізації, нових продуктів і послуг.
- виробництво, переробка та продаж сільськогосподарської продукції (тобто насіння цукрових буряків);
- зернових та зернобобових культур;
- цукрових буряків;
- насіння соняшнику та інших товарних культур;
- овочів та картоплі;
- різних кормових культур;
- м'яса великої рогатої худоби та свиней;
- іншої сільськогосподарської продукції;

- посередництво, комерційна діяльність, оптова та роздрібна торгівля продукцією рослинництва;
- складські послуги на складах і в складських приміщеннях;
- багатогалузева діяльність у рослинництві;
- виробництво та продаж деревини;
- виробництво та реалізація хлібобулочних виробів;
- надання інформаційних послуг;
- надання послуг сільськогосподарською технікою фермерським господарствам та товаровиробникам.

Точний перелік міститься в КВЕД досліджуваного підприємства, а саме:

- посадка овочів, баштанних культур і коренеплодів;
- розведення овець та кіз;
- вирощування свиней;
- діяльність з підтримки рослинництва;
- переробка борошна та виробництво продуктів для круп'яної промисловості;
- оптова торгівля зерновими культурами, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;
- оренда сільськогосподарської техніки та обладнання;
- надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна, що знаходиться у власності чи оренді;
- оренда вантажівки;
- виробництво олії та тваринних жирів;
- непрофесійна оптова торгівля;
- обробка насіння для розмноження;
- складське господарство;
- вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Організаційну структуру управління досліджуваним підприємством можна описати у вигляді рис. 2.1.

Директори здійснюють повсякденне керівництво діяльністю товариства і керують діяльністю бригадира підприємства.

Директори організовують розробку різноманітних планів та контролюють їх виконання, забезпечують виконання договірних зобов'язань перед державою, виконують рішення Загальних зборів акціонерів та Ради директорів, а також встановлюють зв'язки з державними органами та іншими установами та організаціями від імені товариства.

У своїй діяльності директор спирається на групу фахівців (головних агрономів, зоотехніків, інженерів, ветеринарів), які наділені повноваженнями здійснювати функціональне керівництво у відповідних галузях економіки.

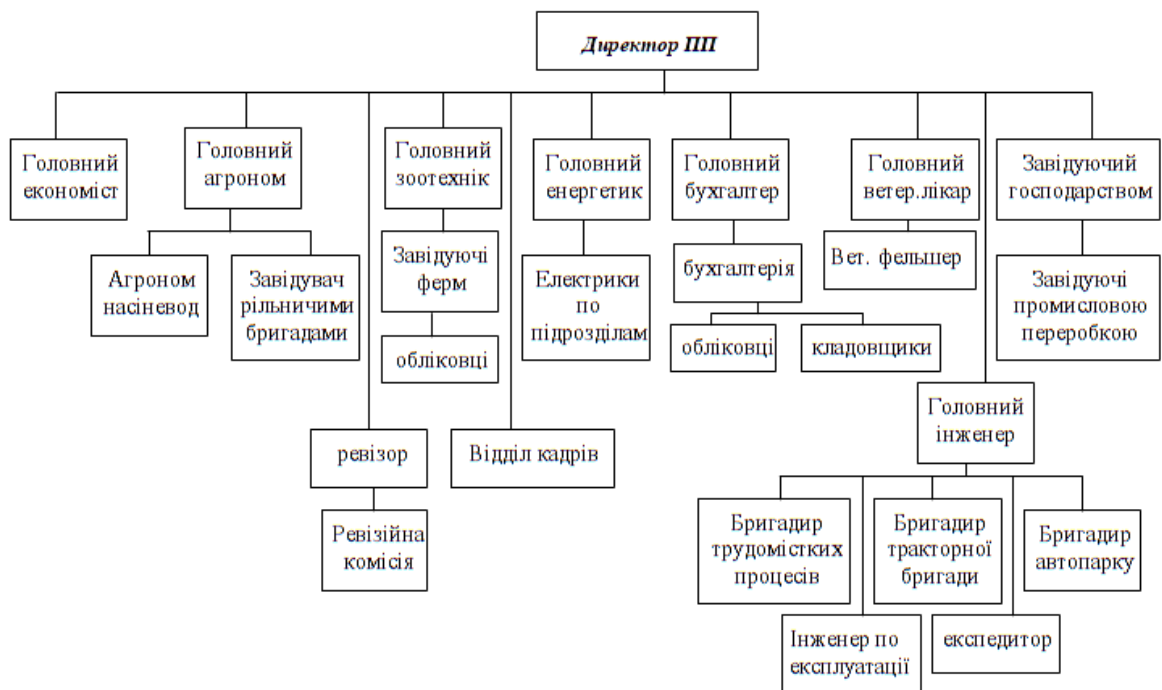


Рис. 2.1. Організаційна структура управління в ТОВ «КАРАТ»

Джерело: [25]

У господарстві агрономічну службу очолює головний агроном.

На головного агронома покладено різноманітні завдання, зокрема створення ефективної системи природокористування, застосування та вдосконалення промислових технологій сільськогосподарського виробництва, забезпечення належного землекористування.

Крім того, головний агроном контролює впровадження ефективних сівозмін, протиерозійних заходів, науково обґрунтованих систем удобрення, насінництва та захисту рослин від шкідників і хвороб. Крім того, головний агроном веде постійний контроль за тим, щоб усі роботи в рослинництві проводились своєчасно та якісно.

До обов'язків головного інженера входить контроль і координація завдань, пов'язаних з механізацією і автоматизацією виробництва, а також своєчасним техобслуговуванням і ремонтом тракторів, сільськогосподарських машин і обладнання. Крім того, вони відповідають за забезпечення сталого та безперебійного постачання сільськогосподарської техніки, запасних частин, ремонтних матеріалів та інструментів.

У тваринницькому відділі господарства головний зоотехнік бере на себе роль керівника і координатора, який контролює всі зоотехнічні завдання. В їх обов'язки входить комплекс обов'язків, у тому числі племінна діяльність, складання збалансованих кормових раціонів, впровадження ефективних методів годівлі, дотримання суворого режиму скорочення витрат, періодична оцінка роботи тваринницьких ферм, дотримання санітарних і профілактичних заходів, дотримання зоотехнічних вказівок та ін.

Головний ветеринарний лікар відповідає за координацію та впровадження ветеринарних протоколів для забезпечення благополуччя худоби на фермах підприємства. На початку кожного року вони розробляють комплексний ветеринарний план, який включає стратегії боротьби з будь-якими виявленими захворюваннями. Протягом року головний ветеринарний лікар регулярно перевіряє санітарно-гігієнічні норми тваринницьких приміщень, пасовищ, джерел води, проводить щомісячні загальні огляди тварин.

Роль головного економіста включає керівництво та координацію господарсько-планової діяльності в господарстві. Співпрацюючи з галузевими експертами, формують майбутні, поточні та оперативні плани, а також ставлять завдання командам і фермам для забезпечення самозабезпечення. Головний економіст також аналізує економічну доцільність капітальних вкладень і визначає

оптимальний порядок їх здійснення. Крім того, головний економіст контролює роботу з підвищення ефективності регулювання в економіці, встановлює норми праці, систематизує і уточнює інші норми, пов'язані з сировиною і матеріалами.

Відповідаючи за бухгалтерський облік і звітність у всіх виробничих галузях, головний бухгалтер відіграє важливу роль у моніторингу їх загального стану. До його обов'язків входять різноманітні завдання, включаючи створення фінансового плану, забезпечення його належного виконання, дотримання суворої фінансової дисципліни, сприяння ефективності всіх аспектів виробництва, забезпечення точного продажу та використання продукції, насіння, фуражу та нафтопродуктів, а також дотримання договірних умов та виконання зобов'язань господарства.

Після вивчення наданої організаційної схеми стає очевидним, що на підприємстві немає спеціального відділу маркетингу. Натомість обов'язки, які зазвичай пов'язані з маркетингом, виконують інші підрозділи. Вважаємо за доцільне розглянути більш детально дані підрозділи та відповідно їх роль.

Рішення щодо закупівлі обладнання та різних типів установок, що потребують значних коштів, приймається директором підприємства, головним бухгалтером та акціонерами, які керують процесом.

Голова або головний бухгалтер, який виконує обов'язки його заступника, укладає усні та письмові угоди з різними особами з метою купівлі-продажу товарів. Ці угоди можуть передбачати передоплату або оплату після операції, а також є можливість надання товару в кредит. Для придбання техніки та іншого обладнання підприємство бере кредити. Послідовне використання підприємством послуг банку в поєднанні з її здатністю підтримувати прибуткове виробництво гарантує безперешкодне надання кредитів.

Контроль за реалізацією та відвантаженням продукції рослинництва покладено на комірників, а за тваринницькими фермами – на тваринницьку бригаду, до складу якої входять бухгалтер і зоотехнік. Крім того, завдання продажу продуктів промислової переробки покладено на спеціального продавця.

У закупівлі та прийманні продукції беруть участь різні особи в різних ролях, включаючи інженера-експедитора, головного інженера, комірника,

завідуючого господарством, інженера-будівельника та ветеринар. Розрахунок за придбану продукцію в основному здійснюється через розрахунковий рахунок, але невеликі суми можуть вноситися готівкою, через підзвітних осіб або за домовленістю з постачальниками.

Комплексна організаційна структура підприємства відповідає за нагляд за всіма аспектами роботи, включаючи виробничі процеси, структуру виробництва та різноманітний асортимент продукції.

Асортимент продукції підприємства відрізняється певним набором асортиментних категорій, яких всього чотири: рослинництво, тваринництво, власна промислова переробка, надання робіт і послуг. Обсяг асортименту вказує на різноманітність пропозицій у кожній категорії.

У групі рослинництва були охоплені наступні позиції. Культури, що складаються з різних зерен. Позначення другого сорту мають сорти озимої пшениці «Ніконія», «Лада Одеська», «Нахідка Одеська», «Донецька-48». Сорт ярої пшениці «Раня-93» віднесено до першого класу. До першого класу відноситься озимий ячмінь вищого гатунку під назвою «Манас». «Толар» призначений сорт ячменю ярого другого класу. Два виняткових сорти кукурудзи, а саме «Комета» та «Одеська-10», віднесені до першого класу. Горох, про який йдеться, належить до сорту «Норд», ретельно відібраного з чеських джерел. Гречка другого сорту, а саме сорт "Дощик". Жито – восьме місце в списку.

Культури, які зосереджуються на технічних аспектах і досягненнях, а саме: соняшник, цукрові буряки, бульба, капуста, цибуля, морква, столовий буряк, помідори, огірки, кабачки, кавуни, дині, коренеплоди, що використовуються як корм, кукурудза, яку можна використовувати як силос і зелений корм.

Трави, що вирощуються щорічно спеціально для отримання сіна та зелених кормів.

Варіанти сіна і зелених кормів включають багаторічні трави.

Зернові та технічні культури, які вирощує підприємство, показали свою стійкість, навіть за посушливих погодних умов дають хороші врожаї, що перевершують урожаї інших видів господарської діяльності області.

До категорії продукції тваринництва входять такі позиції:

Однією з відомих порід молочної худоби є «червонобора голщина», відома своїм характерним зовнішнім виглядом.

Порода свиней «Велика біла» відома своїми великими розмірами і характерним білим забарвленням.

Однією з порід курей, яка виділяється є адлерська срібляста.

Серед різноманітних видів риб зустрічаються окунь, карась, сом, короп.

До групи власної промислової переробки входять різноманітні товари, зокрема макаронні вироби, борошно, корми для тварин, круп'яні продукти, овочі, олія, макуха, мед, хліб, м'ясо, масло, цукор.

Інші суб'єкти господарювання мають можливість скористатися такими послугами, як техніка для збирання та оранки.

Асортиментна серія зазнає щорічних коригувань, встановлюючи пріоритетність конкретних виробничих позицій сільськогосподарських культур на основі соціальних та екологічних рекомендацій щодо вирощування (табл. 2.1). Саме завдяки виконанню цих позицій підприємство досягає свого фінансового результату.

Для точної оцінки розвитку кожного виду продукції на підприємстві вкрай важливо обчислити та проаналізувати коефіцієнт спеціалізації за допомогою наданої формули:

$$K_s = 100 / \sum R_i (2i-1) \quad (2.1)$$

де R_i - частка вартості i -виду товарного товару в загальній вартості товарної продукції;

I -серійний номер галузі у послідовності ранжування.

$$K_s \text{ 2020 р.} = 100 : (50,24 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 39,18 \cdot (2 \cdot 2 - 1) + 9,36 \cdot (2 \cdot 3 - 1) + 0,69 \cdot (2 \cdot 4 - 1) + 0,29 \cdot (2 \cdot 5 - 1) + 0,12 \cdot (2 \cdot 6 - 1) + 0,09 \cdot (2 \cdot 7 - 1) + 0,03 \cdot (2 \cdot 8 - 1)) = 0,440$$

$$K_s \text{ 2021 р.} = 100 : (45,67 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 37,41 \cdot (2 \cdot 2 - 1) + 15,45 \cdot (2 \cdot 3 - 1) + 1,34 \cdot (2 \cdot 4 - 1) + 0,08 \cdot (2 \cdot 5 - 1) + 0,05 \cdot (2 \cdot 6 - 1)) = 0,407$$

$$K_s \text{ 2022 р.} = 100 : (72,39 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 23,45 \cdot (2 \cdot 2 - 1) + 4,16 \cdot (2 \cdot 3 - 1)) = 0,611$$

Таблиця 2.1

**Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «КАРАТ»
впродовж 2020-2022 років**

Найменування галузі, виду продукції	2020		2021		2022		Дані 2022 року у % до 2020 року
	Виручка, тис. грн	Питома вага, %	Виручка, тис. грн	Питома вага, %	Виручка, тис. грн	Питома вага, %	
Рослинництво, всього	10112,7	99,10	3563,3	99,87	438,3	76,55	4,3
у т. ч. зернові та зернобобові	6111,6	59,89	2180,8	61,12	414,5	72,39	6,8
з них: пшениця озима	955,1	9,36	551,4	15,45	-	-	-
жито	30,3	0,29	-	-	-	-	-
кукурудза на зерно	5126,2	50,24	1629,4	45,67	414,5	72,39	8,1
соняшник	3998,2	39,18	1334,7	37,41	-	-	-
інша продукція рослинництва	2,9	0,03	47,8	1,34	23,8	4,16	У 8 р. б.
Тваринництво всього	82,6	0,81	2,0	0,05	134,3	23,45	162,6
у т. ч. вирощування свиней	70,0	0,69	2,0	0,05	134,3	23,45	191,9
інша продукція тваринництва	12,6	0,12	-	-	-	-	-
Послуги у рослинництві та тваринництві	9,1	0,09	2,8	0,08	-	-	-
Всього	10204,4	100	3568,1	100	572,6	100	5,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи коефіцієнт спеціалізації, стає очевидним, що економіка досягла помітного рівня у 2021 році, тоді як у 2022 році економіка продемонструвала значний ступінь спеціалізації.

Функціональні характеристики сільськогосподарського землекористування відіграють важливу роль у використанні природних ресурсів. Вона не тільки служить метою і підходом до праці, але й закладає основу продуктивності праці та підтримує відтворення всіх факторів економічного зростання. Оптимізація землекористування має вирішальне значення для підвищення ефективності.

Для детального розуміння землекористування необхідне ретельне дослідження. Це дослідження має на меті проаналізувати різні компоненти землі та визначити можливості для майбутнього розвитку та розширення земельних ресурсів. Це також включає оцінку прогресу, досягнутого в зусиль з землеустрою та підвищення ефективності впроваджених заходів. Крім того, це передбачає вивчення та оцінку використання землі. Співвідношення кожного типу земель по відношенню до загальної площі землі називають його структурою.

Далі, вважаємо за потрібне, доцільним розглянути розміщення та структуру земельних ділянок, які представляємо у вигляді табл. 2.2.

Землекористування відіграє життєво важливу роль у діяльності підприємства, про що свідчить широке поширення сільськогосподарських угідь. Згідно з прогнозами, ця тенденція збережеться з 2020 по 2022 роки. Необхідно впровадити ефективні стратегії захисту землі від ерозії, спричиненої водою та вітром. Згідно з інформацією, наведеною в табл. 2.2, у період з 2020 по 2022 рік загальна площа землі зменшилася на 0,4%, що еквівалентно зменшенню на 5 га.

Успіх як бізнесу, так і підприємства в цілому в цілому значною мірою залежить від стратегічного використання основних фондів і виробничих потужностей.

Таблиця 2.2

**Склад і структура земельного фонду ТОВ «КАРАТ»
впродовж 2020-2022 років**

Види земельних угідь	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %
Загальна земельна площа	1392	100	1392	100	1387	100
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1392	100	1392	100	1387	100
із них: рілля	1392	100	1392	100	1387	100

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Повністю використовуючи основні фонди, підприємство фактично

знижує потребу в будівництві додаткових виробничих потужностей. Це, у свою чергу, призводить до збільшення виробництва, покращення якості (що призводить до збільшення прибутку) та швидшого обороту товарів, що в кінцевому підсумку вирішує проблему часових обмежень.

Прискорення заміни основних засобів відбувається за рахунок сукупного впливу фізичного зносу. Зміна вартості основних фондів виникає внаслідок коливань цін на сировину, витрат на оплату праці та економічної інфляції. Розбіжність між первісною вартістю та вартістю відновлення основних фондів ускладнює їх оцінку та перешкоджає налагодженню процесу тиражування, що, як наслідок, спотворює оцінку ефективності (табл. 2.3).

Вивчивши дані, стає очевидним, що в 2022 році відбулося помітне зростання зареєстрованих основних засобів на відміну від показників 2020 року. Зокрема, вартість зазнала дивовижного зростання в 73 рази, досягнувши вражаючої загальної суми 2,92 млн. грн у 2022 році.

Основним чинником цього явища є зростання витрат, пов'язаних із придбанням основних засобів.

Аналізуючи статутний капітал, очевидний приголомшливий сплеск у 99 разів від початкової вартості. Проте при детальнішому розгляді фондівіддачі виявляється неефективність використання основних засобів (табл. 2.3).

У 2022 році відбулося значне падіння на 96,4% порівняно з 2020 роком. Таке зниження можна пояснити зростанням загальної вартості та збільшенням витрат на фінансування. Обсяг фінансування у 2020 році становив 0,010 грн, що свідчить про те, що вартість основних засобів за курсом гривні на пропонований товар становила 0,99 грн.

У період між 2020 і 2022 роками цей показник зріс у 30 разів. Ознакою ефективності сільськогосподарського виробництва є можливість максимізувати вихід продукції на одиницю худоби при мінімізації витрат праці та використання землі.

Сприятливі фінансові результати підприємства, в першу чергу, відображаються в ефективності виробництва, якості продукції та

продуктивності праці, що в сукупності сприяє його загальній прибутковості.

Таблиця 2.3

**Забезпечення господарства фондами та ефективність їх використання
ТОВ «КАРАТ»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому 2022 р. у % до 2020 р.
Фондозабезпеченість, тис. грн/га	0,04	0,03	2,92	в 73 р.
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	0,66	0,59	65,39	в 99 р.
Фондовіддача, грн/грн	101,08	223,01	3,39	3,4
Фондомісткість грн/грн	0,010	0,004	0,295	в 30 р.
Вироблено валової продукції на одного працівника, тис. грн	66,93	131,92	221,69	331,2
Норма прибутку, %	0,08	0,02	0,01	12,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Інформація, наведена в табл. 2.4, однозначно свідчить про помітне зростання валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.4

Економічна ефективність господарювання ТОВ «КАРАТ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому 2022 р. у % до 2020 р.
Вироблено валової продукції у співставних цінах 2010 року в розрахунку на:				
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	355,81	672,87	990,95	278,51
одного працівника, тис. грн	66,93	131,92	221,69	331,23
100 грн основних виробничих фондів, грн	10107,76	22300,71	339,04	3,35
Товарна продукція в розрахунку на:				
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	733,08	256,32	41,31	5,64
одного працівника, тис. грн	137,90	50,25	9,24	6,70
Валовий прибуток в розрахунку на:				
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	53,95	86,28	10,60	19,65
одного працівника, тис. грн	10,15	16,92	2,37	23,35
Чистий прибуток (+), збиток (-) в розрахунку на:				
100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	0,14	0,14	0,14	100
одного працівника, тис. грн	0,03	0,03	0,03	100

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Зокрема, у 2022 році валова продукція зросла до 990,95 тис. грн проти 355,81 грн тисяч у 2020 році, що призвело до значного зростання на 278,51%.

У 2022 році суттєво зменшилось придбання основних засобів на 96,65% на суму 339,04 тис. грн. Це зменшення вимірюється порівняно з показниками 2020 року та розраховується на 100 грн валової продукції.

Протягом року спостерігалось помітне зростання середнього валового прибутку на одного працівника.

Виручка від товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у 2022 році зазнала суттєвого падіння на 94,36% і склала -41,31 тис. грн, на відміну від попереднього року -733,08 тис. грн, зафіксованого у 2020 році.

Після цього стає очевидним необхідність провести оцінку основних техніко-економічних показників, пов'язаних із досліджуваним підприємством. Аналіз цих факторів має вирішальне значення для проведення комплексного та аналізу операційної ефективності ТОВ «КАРАТ», фінансової стабільності, отримання прибутку, надійності продукції та загальної прибутковості.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «КАРАТ»

Висновки, отримані в результаті оцінки показників діяльності ТОВ «КАРАТ», відображених у фінансовій звітності підприємства, наведені в табл. 2.5.

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники підприємства, важливо відстежити закономірності зростання або зниження цих показників. Ця оцінка є основою для формування пропозицій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «КАРАТ».

В оцінці фінансового стану підприємства найважливіше значення має комплексна оцінка основних техніко-економічних факторів.

Швидке та якісне виконання всіх фінансових зобов'язань, без збоїв, визначає ліквідність підприємства. Ця ліквідність, що означає швидкість, з якою актив можна перетворити на готівку, залежить від часу, необхідного для процесу конвертації. Підприємству важливо продемонструвати свою здатність оперативно та ефективно виконувати свої фінансові зобов'язання як

самостійному суб'єкту господарювання, так і як складовій більшій системі.

У табл. 2.5 наведено розрахунок техніко-економічних показників, які оцінюють стан ліквідності ТОВ «КАРАТ».

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники ТОВ «КАРАТ»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Показники ліквідності									
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	1,41	0,61	0,15	0,37	0,26	-0,8	-0,46	0,22	-0,11
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	1,4	1,05	1,02	0,97	1,01	-0,35	-0,03	-0,05	0,04
Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{пп}$)	0,01	0,23	0,63	0,38	0,55	0,22	0,4	-0,25	0,17
Показники стану та структури капіталу									
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{звк}$)	0,4	0,05	0,02	-0,03	0,01	-0,35	0,0	-0,05	0,0
Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) ($K_{фа}$)	0,72	0,35	0,16	0,22	0,16	-0,37	-0,2	0,06	-0,1
Коефіцієнт заборгованості (K_z)	0,31	0,65	0,84	0,78	0,84	0,34	0,2	-0,06	0,1
Коефіцієнт фінансового лівериджу ($K_{фл}$)	2,6	0,53	0,19	0,28	0,18	-2,07	-0,3	0,09	-0,1
Показники ділової активності									
Оборотність обігових коштів ($K_{ок}$)	0,13	0,77	0,16	0,36	0,44	0,64	-0,6	0,20	0,1
Оборотність товарно-матеріальних запасів ($K_{отмз}$)	1,68	42,3	0,45	1,26	1,38	40,62	-41,9	0,81	0,1
Оборотність дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)	0,34	26,77	0,67	3,03	9,61	26,43	-26,1	2,36	6,6
Оборотність кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)	0,37	1,43	7,47	2,5	3,33	1,06	6,0	-4,97	0,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники охоплюють різні коефіцієнти, такі як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та проміжний коефіцієнт покриття.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, міра здатності підприємства погасити свій поточний борг у найближчому майбутньому, дає уявлення про частку боргу, яку можна погасити. Цей коефіцієнт розраховується шляхом порівняння сукупної вартості грошових коштів і поточних фінансових інвестицій із

непогашеними кредитами та поточною кредиторською заборгованістю.

Експерти зазвичай радять підтримувати коефіцієнт ліквідності в діапазоні від 0,2 до 1, щоб забезпечити оптимальну фінансову стабільність.

Протягом всієї історії ТОВ «КАРАТ» має постійне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності. З початкового значення 1,41 у 2018 році коефіцієнт постійно знижувався, досягнувши 0,61 у 2019 році, після чого впав до 0,15 у 2020 році та 0,37 у 2021 році. Зрештою коефіцієнт встановився на рівні 0,26 у 2022 році.

Підприємство стабільно відповідає прийнятним пороговим значенням, наведеним у табл. 2.5, за винятком 2018 року, де воно не досягло 2,5. Це демонструє вміння підприємства швидко та ефективно виконувати всі свої поточні обов'язки.

Коефіцієнт поточної ліквідності є важливим показником для оцінки ліквідності підприємства, оскільки він вимірює її здатність виконувати короткострокові фінансові зобов'язання шляхом використання наявного оборотного капіталу протягом року, зазвичай потрапляючи в оптимальний діапазон від 1,0 до 3,0.

Протягом багатьох років ТОВ «КАРАТ» підтримує стабільно стабільний коефіцієнт у оптимальному діапазоні зі значеннями 1,4 у 2018 році, 1,05 у 2019 році, 1,02 у 2020 році, 0,97 у 2021 році та 1,01 у 2022 році.

Вивчивши поточний стан справ, стає очевидним, що спостерігається помітне погіршення фінансово-економічної ситуації, внаслідок чого знижується спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок внутрішніх операційних ресурсів. Як наслідок, спостерігається послідовне зниження рівня фінансування підприємств.

Виключаючи запаси, проміжний коефіцієнт покриття оцінює ступінь покриття короткострокових зобов'язань грошовими коштами та дебіторською заборгованістю. Значення для 2018-2022 років такі: 0,01, 0,23, 0,63, 0,38 і 0,55 відповідно.

Якщо співвідношення між 2018 і 2022 роками зменшується, це вказує на

зниження спроможності підприємства виконувати негайні фінансові зобов'язання, головним чином через зменшення резервів готівки та непогашеної дебіторської заборгованості.

Тепер зосередимо увагу на дослідженні економічної життєздатності підприємства, приділяючи особливу увагу стану та складу її грошових активів. Ця оцінка охоплює низку елементів, у тому числі показники самозабезпечення, фіскальну незалежність, рівень заборгованості та фінансовий леверидж.

Оцінка складу оборотного капіталу, незалежно від того, фінансується він за рахунок акціонерного капіталу чи позикових коштів, ґрунтується на ідентифікації джерел капіталу. Щоб визначити коефіцієнт власного капіталу, необхідно оцінити частку власного фінансування порівняно з борговим фінансуванням. Задовільний коефіцієнт власного капіталу досягається, коли він перевищує мінімальний поріг 0,3-0,4.

Досліджуване підприємство досягло свого піку оптимізації в 2018 році, похвалившись чудовим коефіцієнтом 0,4. Тим не менш, у наступні роки спостерігалось помітне зниження цього коефіцієнта, опустившись нижче необхідного порогу для оптимальної продуктивності. Цей спад є явним доказом недостатнього внутрішнього фінансування в організації.

Аналізуючи дані, стає очевидним, що рівень фінансової самодостатності вважався прийнятним лише у 2018 році. Однак протягом останніх років він постійно перевищував бажану межу, що призвело до того, що підприємство зараз покладається на зовнішні джерела для задоволення своїх зобов'язань.

Для оцінки фінансової стійкості доцільно підтримувати оптимальний коефіцієнт заборгованості. Цей коефіцієнт, який вимірює зобов'язання щодо загального капіталу, в ідеалі має бути нижче 0,5.

Бажаний поріг для цього показника нарешті був досягнутий у 2018 році зі значенням 0,31. Проте в наступні роки він постійно перевищував намічену межу.

Коефіцієнт левериджу є цінним інструментом для оцінки рівноваги між власним капіталом і боргом, зазвичай знаходиться в діапазоні від 1,0 до 1,5.

Протягом періоду з 2018 по 2022 рік коефіцієнт стабільно підтримувався на рівні 2,6, 0,53, 0,19, 0,28 і 0,18. Важливо підкреслити, що більшість цих обчислених показників відхиляються від оптимального значення, зазначеного в табл. 2.5.

Оцінка господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від таких найважливіших показників, як оборотність коштів, запасів, дебіторська та кредиторська заборгованості.

Протягом аналізованого періоду ТОВ «КАРАТ» спостерігало коливання оборотності коштів, переважно з послідовним зниженням. Зокрема, у 2018 році цей показник зріс на 0,81, а у 2020 році — суттєве зниження на 41,9. Однак у 2022 році відбулося невелике зростання на 0,1.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дає уявлення про те, як часто кошти обмінюються протягом визначеного звітного періоду.

Після прогнозованого зниження в 2020 році наступні роки, зокрема 2021 і 2022, продемонстрували значний прогрес і покращення.

Частоту, з якою виділені кошти для рахунків використовуються протягом конкретного звітного періоду, можна зрозуміти через коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

З 2018 по 2022 рік спостерігалася постійна тенденція до зростання розрахункових значень цього показника, за винятком 2018 року. Це постійне покращення означає суттєвий прогрес у загальній ефективності платіжних операцій, які здійснюються з партнерами підприємства.

Оцінка фінансового стану підприємства значною мірою залежить від аналізу його господарської діяльності, який займає вирішальну позицію в процесі оцінки (табл. 2.6).

Оцінка ефективності інвестицій і раціональності розподілу ресурсів може бути досягнута шляхом дослідження фінансової стійкості бізнесу. Цей процес включає в себе аналіз різних показників, включаючи рентабельність активів, рентабельність капіталу, операційний прибуток і рентабельність продукції.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності ТОВ «КАРАТ»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2024
Чиста рентабельність власного капіталу (ЧР _{ВК})	0,02	0,43	-0,03	0,07	0,04	0,41	-0,46	0,1	-0,03
Звичайна рентабельність власного капіталу до оподаткування (ЧР _{ВК})	0,0069	0,018	-0,03	0,09	0,12	0,0111	-0,048	0,1	0,03
Рентабельність активів (РА)	0,01	0,15	-0,004	0,016	0,006	0,14	-0,154	0,0	-0,01
Рентабельність обороту (продаж) (РО)	-1,1	-0,007	-0,06	-0,36	-0,1	1,093	-0,053	-0,3	0,26
Рентабельність операційних витрат (Р _{ОВ})	0,4	-0,02	-0,17	-0,85	-0,72	-0,42	-0,15	-0,7	0,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

В останні роки підприємство зазнало коливань рентабельності активів (ROA). Значення ROA для 2018, 2019, 2020, 2021 і 2022 років становили 0,01, 0,15, -0,004, 0,016 і 0,006 відповідно. Ці цифри представляють собою чистий прибуток, отриманий на одиницю активів підприємства.

Аналізуючи зв'язок між чистим прибутком і виручкою від продажів, можна оцінити ефективність управління та визначити прибутковість конкретного бізнесу за допомогою простої методології.

Вивчаючи коефіцієнт рентабельності продажів, який враховує прибуток, отриманий на одиницю товарообороту, а також відсоток прибутку в ціні товару, можна отримати оцінку господарської діяльності підприємства.

Показник рентабельності операційних витрат визначається економічністю підприємства, а також окупністю і прибутком на одиницю витрат. Ці показники прибутковості є відображенням господарської діяльності підприємства. Варто зазначити, що зміни у вищезазначених показниках можуть вплинути на ці показники прибутковості.

Прибутковість можна визначити кількома способами, враховуючи такі елементи, як ефективність конвертації активів, покриття активів, рівень боргу,

ліквідність, співвідношення боргу до власного капіталу та інші відповідні показники. Отже, успішне управління доходами залежить від вмілого контролю за процедурами обороту, реалізації надійних фінансових стратегій, управління боргом і покриттям відсотків, а також досягнення сприятливої рівноваги між цінними паперами з фіксованим і нефіксованим доходом, випущеними організацією.

Розробка ефективних стратегій для покращення фінансового стану підприємства є складним завданням через очевидні показники її фінансової нестабільності, які виявляються під час ретельного аналізу.

Щоб покращити фінансовий стан підприємства, керівництво має розробити тактику, яка підвищить прибутковість виробництва та максимізує використання ресурсів. Не менш важливою є реалізація заходів, спрямованих на зниження витрат на товари, послуги та проекти.

Проаналізувавши основні показники, які використовуються для оцінки економічної діяльності ТОВ «КАРАТ», видно, що існує чітка тенденція до покращення фінансово-економічного стану підприємства. Тим не менш, існують також несприятливі елементи, які вимагають впровадження відповідних стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та загальної економічної ефективності в цьому закладі.

Вивчивши фінансово-економічні показники ТОВ «КАРАТ», вбачається, що фінансово-економічний стан підприємства за 2018-2022 роки визнано незадовільним.

Значно покращити фінансово-економічний стан підприємства можна шляхом здійснення раціональної та оптимальної фінансово-господарської діяльності, яка передбачає ефективне використання ресурсів.

Для досягнення сприятливих результатів у фінансово-економічній діяльності ТОВ «КАРАТ» можна застосовувати різні фундаментальні стратегії. Вони охоплюють неухильне дотримання процедур бухгалтерського обліку та управління кредитами, що призводить до скорочення платіжних циклів і підвищення операційної ефективності, зрештою зміцнюючи фінансову

стійкість.

Крім того, досягнення оптимальної рівноваги між власним капіталом і боргом може зміцнити фінансову стабільність. Нарешті, використання наявних резервів для максимізації прибутку, мінімізації витрат і підвищення прибутковості може значно сприяти загальному процвітанню підприємства.

2.3. Оцінка ефективності виробничого менеджменту досліджуваного підприємства

Основним завданням сільськогосподарських підприємств, що працюють в умовах ринкової економіки, є постійне підвищення ефективності виробництва. Це передбачає збільшення обсягу виробництва при одночасному зниженні собівартості одиниці продукції. Отже, необхідно визначити найбільш сприятливу структуру, таким чином шукаючи оптимальні раціональні рішення для планування та економічних проблем з безлічі доступних альтернатив.

Заглиблюючись у сферу наукових досліджень, ми можемо інтегрувати передові методи та методології в сільськогосподарську галузь, які відповідають сучасним економічним обставинам. Крім того, варто розглянути різноманітний набір ресурсів і стратегій, доступних для досягнення основної мети максимізації прибутку.

Використання економіко-математичного моделювання та комп'ютерних технологій полегшує цю спробу, дозволяючи нам ретельно оцінювати різні плани та вибирати оптимальний курс дій. Крім того, цей підхід дозволяє коригувати в режимі реального часу під час впровадження та своєчасно виправляти будь-які несприятливі наслідки внаслідок потенційних відхилень.

Найвигідніший варіант плану визначається шляхом застосування економіко-математичних прийомів для знаходження екстремуму (максимуму або мінімуму) функції за певним критерієм оптимізації (максимальний прибуток, мінімальні витрати) при виконанні заданих умов задачі в представленому вигляді.

Щоб визначити відповідний розмір і спрямованість підприємства, була

застосована модель оптимізації для аналізу виробничої та галузевої структури господарства.

Ця модель враховує такі фактори, як площа, відведена під сільськогосподарські культури, і кількість різних видів тварин. Використовуючи економіко-математичну модель, стає можливим розглянути численні умови та взаємозв'язок між витратами на ресурси та результатами виробництва. Це дозволяє підприємству досягти балансу між виробництвом і використанням ресурсів, забезпечуючи ефективне використання наявних ресурсів. Крім того, різні критерії оптимальності, включаючи максимізацію прибутку, можуть бути застосовані в рамках цієї системи.

Наша мета – побудувати економіко-математичну модель для підприємства ТОВ «КАРАТ», яке спеціалізується на виробництві продукції сільського господарства та тваринництва.

Ефективність розробки та вирішення цієї моделі значною мірою залежить від надійності, повноти та точності вихідних даних.

Для забезпечення оптимального використання економічних ресурсів підприємства при підготовці вихідної інформації для даної моделі обов'язково потрібно обґрунтувати врожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин та інші техніко-економічні заходи. Деякі з цих заходів є нормативними та довідковими.

Для побудови економіко-математичної моделі проаналізуємо врожайність сільськогосподарської продукції з 1 га, враховуючи такі фактори, як собівартість виробництва, товарні витрати та витрати праці на 1 га.

Дані щодо конкретного виробництва сільськогосподарських культур можна знайти в поданій табл. 2.7.

Важливо визнати, що підприємство розподіляє оброблювану землю під різні культури на основі заздалегідь визначених пропорцій. Так, зернові та зернобобові культури займають 49,72 % загальної площі земель, технічні культури — 17,95 %, кормові — 32 %, овочі — 0,32 %.

Таблиця 2.7

Вхідна інформація по рослинництву 2022 року

Культури	Урожайність, ц./га.		Затрати праці на 1 га. люд. год	Витрати на товарну продукцію, тис. грн	Товарна продукція в цінах реалізації, тис. грн
	вироблено	реалізовано			
Пшениця	27,8	14,52	13,51	0,036	0,04
Гречка	6,46	2,5	20	0,064	0,10
Кукурудза на зерно	31,58	2,04	15,15	0,02	0,07
Ячмінь	32,57	21,96	13,11	0,03	0,03
Горох	20,46	0	12,5	0	0,00
Овес	26,2	11,35	50	0,018	0,03
Жито і просо	11,37	3,83	96,15	0,05	0,05
Соняшник	14,99	12,3	8,21	0,069	0,10
Цукрові буряки	187,06	187,06	25,71	0,0118	0,01
Овочі	85,7	30,3	100	0,023	0,02
Баштан	11,6	7,4	200	0,027	0,03
Кормові коренеплоди	194,77	0	25	0	0,00
Кукурудза на силос	217,8	0	12,74	0	0,00
Кукурудза на з/к	217,8	0	37,5	0	0,00
Однорічні трави на з/к	30	0	25	0	0,00
Багаторічні трави на сіно	60	0	7,38	0	0,00
Багаторічні трави на з/к	280,5	0	5,45	0	0,00

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У табл. 2.8 наведені основні техніко-економічні показники для тваринництва.

Собівартість виробництва 1 центнера молока становить 50,3 грн, а 1 центнер приросту живої маси молодняку ВРХ коштує 343,45 грн. Д

Додатково на 1 центнер приросту живої маси свиней потрібно 417,05 грн, а 1 центнер кормової одиниці коштує 12,6 грн. Відпускна ціна 1 ц молока становить 120 грн, 1 ц яловичини коштує 605,46 грн, а 1 ц свинини – 680,98 грн.

При створенні економіко-математичної моделі для оптимізації виробництва та галузевої структури всередині підприємства варто включити такі змінні: $x_1 \dots x_{17}$ (га), які представляють площу землі під пшеницею, гречкою, кукурудзою на зерно, ячменем, горохом, овес, жито, просо, соняшник, цукрові буряки, овочі, баштанні культури, кормові коренеплоди, кукурудза на силос і зелений корм, однорічні трави на зелений корм, багаторічні трави на сіно і зелений корм;

x18...x23 (голова), які представляють худобу, включаючи корів, молодняк ВРХ, свиней, коней, курей і бджіл (бджолоферми); x24...x40 (ц.), які представляють виробництво пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю, гороху, вівса, жита, проса, соняшнику, цукрових буряків, овочів, баштанних культур, кормових коренеплодів, кукурудзи на силос і зелений корм, однорічних трав на зелений корм, багаторічних трав на сіно і зелений корм, надої молока від корів, середньодобові прирости ВРХ, свиней, курей; x41...x57 (ц.), які відображають реалізацію пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю, гороху, вівса, жита, проса, соняшнику, цукрових буряків, овочів, баштанних культур, молока, приросту живої маси ВРХ, свиней, кури, яйця, мед; x58 (ц.) – молоко, що використовується на корм; x59 (грн) – собівартість реалізованої продукції; і x60 (грн) представляє продукцію, продану за її продажними цінами.

Таблиця 2.8

Техніко-економічні показники по тваринництву 2022 року

Продукція тваринництва	Поголів'я, гол.	Вироблено, сер. доб. приріст, ц.	Реалізовано, ц.	Затрати праці на 1 гол. люд. год	Витрати на товарну продукцію, тис.грн	Товарна продукція в цінах реалізації, тис. грн
Корови	450	0	0	435,55	0	0
Молодняк і худоба на відгодівлі	1058	1747	1921	82,23	0,38	770,1
Свині	995	657	540	46,23	0,47	275,7
Кури	3080	54	24	2,92	0,42	10
Яйця курячі, тис. шт.	45	84	69	0,06	0,25	17,7
Молоко		14712	9889	13,32	0,057	710,3
Коні	79	0	0	290	0	0
Бджоли, сімей	105	39	0	9,52	0	0
Мед	0	4	4	750	0,5	2,2

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Подальший розвиток моделі передбачає врахування обмежень задачі та формулювання цільової функції:

$$Z = X_{60} - X_{59} \rightarrow \max$$

де X_{60} – товарна продукція в цінах реалізації, грн;

X_{59} – витрати на товарну продукцію, грн.

Проблема вирішується за допомогою комп'ютера, використовуючи при цьому всі доступні ресурси.

У табл. 2.9 наведено структуру посівних площ, визначену розв'язуванням числової матриці.

Таблиця 2.9

Оптимальна структура посівних площ ТОВ «КАРАТ», га

Показники	Номер змінної	Кількість, га
Пшениця	X1	950
Гречка	X2	55
Кукурудза на зерно	X3	550
Ячмінь	X4	537
Горох	X5	80
Овес	X6	30
Жито і просо	X7	50
Соняшник	X8	550
Цукрові буряки	X9	350
Овочі	X10	10
Баштан	X11	4
Разом ріллі під зерновими та технічними культурами	3170	3170

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Щоб підтримувати та керувати цією великою системою оброблюваних земель, потрібна робоча сила. Ця цифра являє собою незначне зниження на 0,09% порівняно зі статистикою 2022 року.

Порівнюючи ідеальну структуру посівних площ за оптимальним планом з фактичною на 2022 рік, можна зробити висновок, що ТОВ «КАРАТ» найбільш затребуваними вважає вирощування пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю, соняшнику, цукрових буряків. прибуткові напрями в рослинництві.

Для збільшення виручки від реалізації продукції підприємству рекомендовано збільшити площі посівів кукурудзи, зернових та соняшнику до 550 га. Проте у 2022 році під кукурудзу підприємство відвело лише 396 га, а під соняшник – 487 га, що не відповідає оптимальному плану. Зважаючи на результати процесу оптимізації, важливо визнати непрактичність поточного рішення. Тому пропонується скоротити площу посіву пшениці з 1110 га до 950 га, а площу посіву ячменю – з 610 га до 537 га.

Згідно з найбільш ефективним планом, на відгодівельних майданчиках передбачається утримувати поголів'я корів у кількості 495 голів, молодняку ВРХ на відгодівлі – 1103 голів, свиней – 1040 голів, курей – 3125 голів, коней – 124 голів, вуликів – 150 голів. Цей розподіл гарантує, що кожен тип тварин має постійну популяцію в 45 голів, беручи до уваги заготівлю кормів поточного року та наявні площі худоби. Ці цифри взяті з реальних даних.

У табл. 2.10 наведені рекомендовані обсяги виробництва та реалізації на 2022 рік, які порівнюються з поточними показниками.

Помітно зросло виробництво гречки, кукурудзи на зерно, вівса, інших зернових культур, соняшнику, що дає можливість збільшити обсяг продажів і відповідно збільшити прибуток.

Таблиця 2.10

Виробництво та реалізація продукції

Продукція	Виробництво, ц		Реалізація, ц		Оптимальне рішення в % до показників 2022 року	
	2022 року	за оптимальним рішенням	2022 року	за оптимальним рішенням	виробництву	реалізації
Пшениця	30863	26414	16123	13798,96	85,59	85,59
Гречка	323	355	125	137,5	110	110
Кукурудза на зерно	12506	17369	806	1119	138,89	138,89
Ячмінь	19867	17489	13396	11792,87	88,03	88,03
Горох	1637	1637	-	0	0	0
Овес	524	786	227	340,5	150	150
Ін. зернові	591	614	199	206,65	103,85	103,85
Соняшник	7300	8244	5989	6763,76	112,94	112,94
Цукрові буряки	65472	65472	65472	65472	100	100
Овочі	857	857	303	303	100	100
Баштан	58	46	37	29,6	80	80
Молоко	14712	16183,2	9889	10878	110	110
М'ясо ВРХ	1747	1821,3	1921	2003	104	104
М'ясо свиней	657	686,7	540	564	105	105
М'ясо курей	54	55	24	24,44	102	102
Яєць, тис. шт	84	85	69	69,82	101	101
Мед	4	6	4	6	150	150

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для забезпечення кращих результатів розв'язування економіко-математичної моделі на 2022 рік рекомендовано провести порівняльний аналіз

наявних результатів. Цей аналіз проводився на основі показників, представлених у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вартісні показники економічної ефективності сільськогосподарського виробництва в ТОВ «КАРАТ»

Показники	2022 рік	За оптимальним рішенням	Оптимальне рішення в % до показників 2022 року
Витрати на товарну продукцію рослинництва, тис. грн	2228	2144,28	96,24
Витрати на товарну продукцію тваринництва, тис. грн	1583	1577	99
Товарна продукція рослинництва в цінах реалізації, тис. грн	2498,5	2462,24	98,55
Товарна продукція тваринництва в цінах реалізації, тис. грн	1785	2090,3	116
Прибуток, тис. грн	4283,5	4552,54	106,28

Використовуючи економіко-математичну модель, ТОВ «КАРАТ» вдалося визначити найбільш прибуткові галузі виробництва продукції рослинництва та тваринництва та точно розрахувати оптимальні обсяги виробництва та реалізації продукції по кожній категорії продукції.

У результаті прибуток, отриманий за оптимальним рішенням, перевищив дані 2022 року на 23%. Крім того, витрати на товарну продукцію знизилися на 7%, а ціни реалізації цієї продукції зросли на 14%.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи щодо покращення виробничого менеджменту із застосуванням методу стратегічного аналізу

Для підвищення ефективності управління виробництвом у ТОВ «КАРАТ» ми зосередимося на аналізі та розробці стратегії покращення складу асортименту сільськогосподарської продукції підприємства шляхом оптимізації сівозміни. Щоб досягти цього, ми будемо використовувати метод аналізу ABC, який включає визначення та оцінку кількісних значень кількох обраних факторів, які мають найбільший внесок у загальні показники вартості. Такий підхід дозволяє визначити пріоритетні напрями зниження витрат і визначити ефективні методи збільшення обсягу продажів [13].

З метою підвищення точності інформаційних даних при прийнятті управлінських рішень щодо запасів сільськогосподарського підприємства рекомендується використовувати метод ABC-аналізу. Впроваджуючи метод ABC-аналізу в стратегічному плануванні та контролі виробничо-господарської діяльності на ТОВ «КАРАТ», можна отримати різні переваги. В тому числі серед них ведення записів про витрати для кожного бізнес-процесу та їх відповідних місць, прийняття обґрунтованих управлінських рішень для кожного бізнес-процесу, діяльності, функції та операції, а також їх порівняння з відповідними контрольними показниками для полегшення заходів з реінжинірингу. Крім того, цей метод дозволяє класифікувати певні непрямі витрати, зібрані за бізнес-процесами, видами діяльності, функціями та операціями, як умовно непрямі для розрахунку собівартості конкретної продукції. Крім того, цей метод забезпечує формування вичерпної інформації про фінансову діяльність підприємства.

Метою аналізу ABC є класифікація витрат на основі різних видів діяльності та бізнес-процесів, що в кінцевому підсумку забезпечує керівництво необхідною інформацією для ефективного прийняття рішень [17]. Важливо підкреслити

потребу в добре структурованій системі аналітичної бухгалтерії в організації для успішного проведення аналізу ABC. Цей аналіз передбачає класифікацію товарних запасів на три групи - А, В і С, що забезпечує кращий контроль і оцінку. Застосовуючи перевірені практики з-за кордону, можна значно підвищити ефективність аналізу ABC.

Класифікація різних різновидів аналізу:

1. Основною складовою структури закупівель, на яку припадає понад 50% витрат, є сировина, яка використовується у різних продуктах є А-сировиною;
2. Види продукції, що перевищують відповідну частку сировини 25% є В-сировиною;
3. Інші види, які роблять мінімальний внесок у собівартість, можна віднести до С-сировини продуктів.

Науковці та практики наголошують на важливості аналізу ABC у наданні необхідної інформації для планування виробництва, контролю та управління. Цей метод вважається ефективним інструментом в управлінському обліку та контролі запасів, пропонуючи можливості для оптимізації витрат на ресурси та зберігання продукції, тим самим покращуючи систему стратегічного управління. Однак важливо зазначити, що хоча цей аналіз є цінним, він не забезпечує всебічної оцінки запасів. Отже, продукти з нижчою економічною ефективністю не слід ігнорувати виключно на основі результатів цього дослідження. Важливо визнати, що виробництво сільськогосподарської продукції відіграє життєво важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни [16].

Використання аналізу ABC дозволяє ідентифікувати стратегії мінімізації виробничих витрат, встановити основні витрати та полегшити прийняття рішень. Цей метод також використовується для оптимізації асортименту товарів, які виробляє та продає компанія. Вивчаючи асортимент продукції, можна класифікувати її на основі обсягу продажів або прибутку з метою максимізації продажів.

Процес, відомий як аналіз ABC, включає оцінку найвищих кількісних значень у межах комплексного набору показників вартості. Цей аналіз дозволяє

сконцентрувати увагу на найважливіших напрямках вирощування сільськогосподарських культур у ТОВ «КАРАТ» та дає уявлення про ефективні стратегії збільшення обсягів продажів за рахунок цінової політики. Аналізуючи отримані дані, ми можемо визначити специфічні позиції різних видів сільськогосподарської продукції та дослідити можливості для оптимізації структури продажів.

Для ефективної категоризації продуктів рекомендується спочатку класифікувати їх як клас А, поки їх загальна питома вага не досягне 80%. Коли він досягне 95%, їх слід віднести до класу В, а будь-які продукти, що залишилися, можна віднести до класу С.

Упорядкований АВС-аналіз продукції ТОВ «КАРАТ» можемо бачити у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідна інформація для проведення АВС-аналіз асортименту продукції
ТОВ «КАРАТ»**

Види продукції	Обсяг реалізації в 2019 року, тис. грн	Питома вага у загальній сумі, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця озима	3450	40,6	40,6	А
Кукурудза на зерно	2130	25,1	65,7	А
Соняшник	2060	8,5	74,2	А
Ячмінь озимий	720	24,2	98,4	С
Інша продукція рослинництва	130	1,6	100,0	С
Всього	8490	100,0	100,0	

Джерело: сформовано автором

Метод АВС використовується для класифікації продуктів на три групи: А (основні стратегічні культури), В (допоміжні галузі) і С (неконкурентоспроможна продукція). У категорії основних стратегічних культур є продукти, які складають до 80% товарної продукції.

Групу А, яка охоплює стратегічне виробництво та реалізацію, складають озима пшениця, соняшник та кукурудза й зерно. Ця продукція разом становить 74,2% від загального річного обсягу продажів.

У категорії С є специфічний продукт, відомий як озимий ячмінь, на частку якого припадає 24,2% категорії. Надалі для цього продукту є два варіанти: або зняти його з виробництва і замінити більш продуктивною та затребуваною продукцією, або запровадити прогресивні технології його вирощування. Наявність цього продукту не впливає на загальну вартість товарів і є додатковим аспектом конкурентної стратегії економіки. Однак він має найменшу цінність для підприємства, тому важливо розглянути питання про його заміну продуктами, які користуються високим споживчим попитом. Як варіант пропонуємо вирощувати ультраранні сорти сої як продовження озимої культури, зокрема озимого ячменю. Такий підхід дозволить отримувати два врожаї на рік, до того ж основною культурою буде озимий ячмінь, а другорядною — соя.

Щоб визначити найбільш привабливі сільськогосподарські продукти, ми скористаємося матрицею «Boston Consulting Group» (BCG) («Бостонська консалтингова група» (БКГ), яка передбачає аналіз їх позицій по відношенню до інших рослинних продуктів. Для цього вивчимо товарний портфель господарства. Вважаємо за потребу побудувати матрицю БКГ для ТОВ «КАРАТ» за двома параметрами:

- відсоток продукції по відношенню до загального обсягу продажів;
- відсоток збільшення обсягу продажів продукту з часом.

Використовуючи матрицю БКГ, ми можемо проаналізувати та визначити конкретні сільськогосподарські продукти, які мають бути пріоритетними для розвитку в рамках ТОВ «КАРАТ». Якщо певний напрямок розвитку не приносить стабільного прибутку, від нього потрібно або відмовитися, або скорегувати відповідним чином.

До стратегічного планування можна підійти за допомогою чотирьох основних методів:

1. Матриця потенційних можливостей у різних продуктах і ринках;
2. Матриця, розроблена «Boston Consulting Group», широко визнана та використовується в різних галузях промисловості;
3. На прибутковість бізнесу може істотно вплинути його ринкова

стратегія;

4. Стратегічна модель Портера, яка охоплює широкий спектр міркувань, служить цінною основою для аналізу та розробки ефективних бізнес-стратегій.

Щоб вивчити асортимент рослинних продуктів, які пропонує ТОВ «КАРАТ», необхідний комплексний аналіз.

Перш ніж розпочати цей аналіз, то вважаємо за доцільне провести аналіз конкурентів ТОВ «ЯРИНА-2014» у Васильківському районі. Однак для того, щоб продовжити, було вкрай важливо з'ясувати ринкову позицію наявних продуктів конкурента.

Матриця «Boston Consulting Group» забезпечує унікальний підхід до планування, який дозволяє класифікувати кожен асортиментну групу на основі її частки ринку порівняно з конкурентами та річного темпу зростання галузі.

Для кваліфікаційної роботи матриця БКГ була побудована наступним методом:

1. Щоб визначити діапазон змін відносної частки ринку, необхідно обчислити відносну частку ринку для кожного продукту шляхом ділення середньорічної простої частки ринку підприємства на середньорічну частку ринку основного конкурента для того самого виду продукції. Потім округлити найбільше значення вгору та найменше значення вниз до найближчої десятої, щоб встановити межі діапазону. Нанести дані на горизонтальну вісь;

2. Для визначення масштабу коливань зростання товарного ринку необхідно розрахувати послідовні темпи зростання його обсягів протягом відповідного періоду часу. Згодом необхідно встановити середній темп зростання для конкретного товарного ринку. Межі діапазону встановлюються шляхом округлення найбільшого значення в більшу сторону та округлення найменшого значення до цілих чисел;

3. Методом середнього простого арифметичного розрахунку визначити середній темп зростання або спаду обсягу виробництва та середній відносний показник розподілу часток ринку за всіма продуктами.

4. Знайдені та нанесені горизонтальні і вертикальні лінії, які перетинають

визначені точки, фактично розділяючи поле матриці на чотири окремі сектори. Ці сектори дають цінну інформацію про специфічні характеристики товарів, що входять до них. Координати, отримані з точок 1 і 2, потім будуть використані для позначення продуктів на полі матриці.

5. На основі отриманих результатів установлюємо подальший підхід до просування сільськогосподарської продукції.

Використовуючи запропоновану методику, ми маємо змогу визначити середню ринкову частку ТОВ «КАРАТ» і його основних конкурентів, як представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок середньої простої частки ринку ТОВ «КАРАТ» та його основних конкурентів

Вид продукції	Частка ринку, %							
	ТОВ «Карат»				ТОВ «Кропивницьковоч»			
	Роки			В середньому	Роки			В середньому
	2020	2021	2022		2020	2021	2022	
Пшениця озима	2,0	2,5	2,7	2,4	5,7	5,4	6,2	5,8
Ячмінь озимий	2,3	1,9	2,0	2,0	4,2	3,5	4,0	3,9
Горох	0,7	0,5	0,5	0,5	3,9	3,8	4,0	3,8
Кукурудза на зерно	0,9	0,9	1,0	0,6	3,2	3,9	3,4	3,5
Соняшник	1,5	1,5	1,6	1,5	2,7	2,5	2,9	2,7

Джерело: сформовано автором

Методика передбачає, що відносна частка ринку розраховується шляхом ділення середньорічної простої частки ринку ТОВ «КАРАТ» на середньорічну частку ринку основного конкурента, класифікованого за видами продукції (табл. 3.3).

Щоб визначити діапазон коливань частки ринку, ми округлюємо найвище значення вгору та найменше значення вниз до найближчої десятої. Отже, діапазон охоплюватиме від 0,1 до 0,5

Таблиця 3.3

Розрахунок відносної частки ринку ТОВ «Карат»

Вид продукції	Середньорічна проста частка		Відносна частка ринку
	ТОВ «Карат»	ТОВ «Кропивницьковоч»	
Пшениця озима	2,4	5,8	0,38
Ячмінь озимий	2,0	3,9	0,20
Горох	0,5	3,8	0,13
Кукурудза на зерно	0,6	3,5	0,17
Соняшник	1,5	2,7	0,48

Джерело: сформовано автором

На наступному кроці ми аналізуємо річні темпи зростання обсягів виробництва для ТОВ «КАРАТ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок темпів зростання обсягів продажу продукції ТОВ «Карат»

Вид продукції	Темп зростання, %		
	2021 р. до 2017 р.	2022 р. до 2018 р.	В середньому
Пшениця озима	621,6	620,4	621
Ячмінь озимий	197,5	240,4	219
Горох	5,44	158	81,7
Кукурудза на зерно	180	440	310
Соняшник	156	224	190

Джерело: сформовано автором

Використовуючи точну інформацію, наведену в таблиці 3.3, можемо встановити діапазон коливань середнього темпу зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «КАРАТ». Щоб визначити межі цього діапазону, ми округлили найбільше значення до цілих чисел у більшу та найменше значення. Отже, межі діапазону складають 80 і 625.

Після цього ми обчислюємо середнє арифметичне між точками А і В, яке слугуватиме основою для ліній поділу в полі матриці БКГ.

З точки погляду на вісь, існує кореляція між відносною часткою ринку:

$$A = \frac{0.38 + 0.20 + 0.13 + 0.17 + 0.48}{5} = 0.27$$

Швидкість зростання ринку вимірюється відносно його осі.

$$B = \frac{621 + 219 + 81,7 + 310 + 190}{5} = 284,3$$

Володіючи знаннями про межі діапазонів осей і конкретні точки, в яких будуть перетинатися лінії розділу поля, ми можемо побудувати матрицю (рис. 3.1).

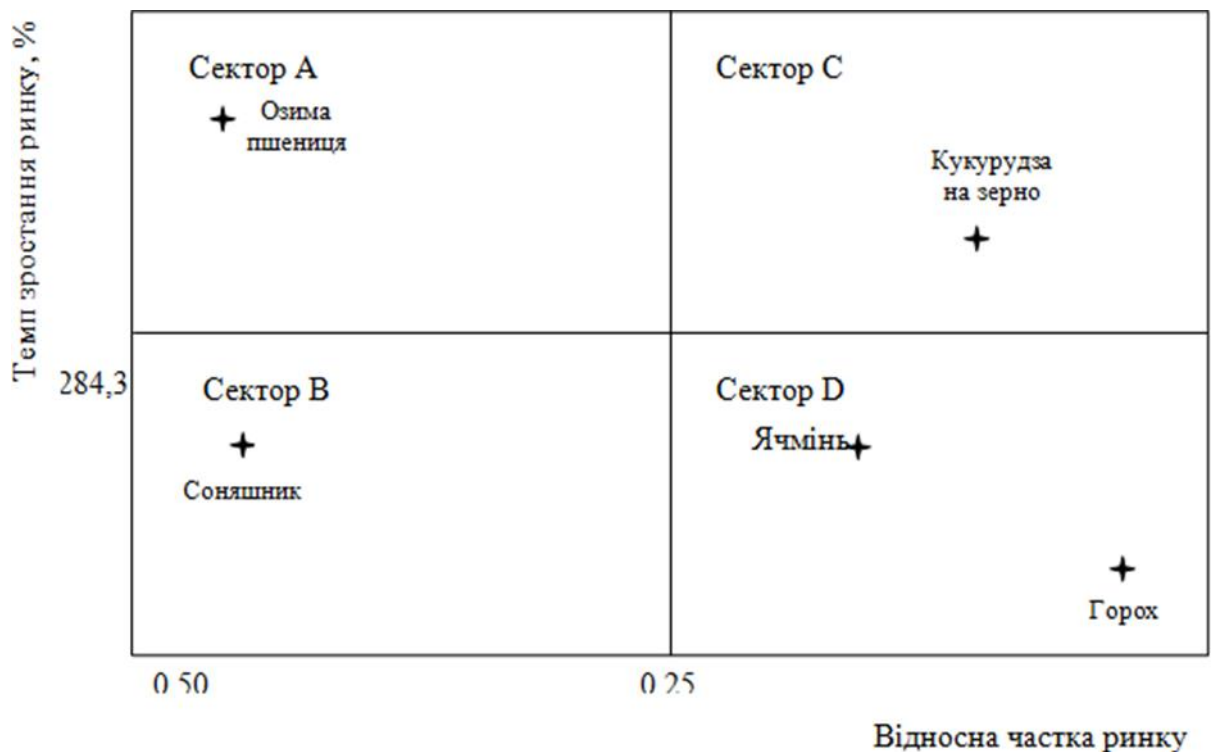


Рис. 3.1. Схема матриці БКГ зі стратегічного аналізу продукції ТОВ «КАРАТ»

Джерело: сформовано автором

Отримані результати розробки матриці БКГ для стратегічної оцінки товарної продукції ТОВ «КАРАТ» свідчать про те, що:

1. Лідер портфелю сектору «А» є озима пшениця;

Торгова марка ТОВ «КАРАТ» пережила значний сплеск зростання ринку комерційної продукції. Щоб максимізувати успіх цього виду виробництва, найефективнішим підходом буде реінвестування прибутку в розширення вирощування озимої пшениці. Це розширення включатиме збільшення посівних площ під озиму пшеницю, перерозподіл інвестицій на нові технології, придбання додаткового обладнання та палива, а також оптимізацію трудових ресурсів.

2. У секторі «Б» лідирує соняшник.

Хоча соняшник займає значну частку ринку, його здатність до розширення досягла межі. Отже, саме ця культура отримує надмірну кількість фінансових ресурсів на свій розвиток. Щоб зберегти домінування на ринку, найоптимальнішим підходом для цього комерційного продукту було б скорочення обсягів виробництва при збереженні його конкурентної переваги. Така корекція необхідна через нехтування агротехнічними рекомендаціями та важливість дотримання науково обґрунтованих принципів сівоzmіни.

3. У секторі «С» лідирує кукурудза на зерно.

Цей вид сільськогосподарської продукції демонструє швидке розширення ринку та займає відносно невелику частку ринку. Хоча зараз він приносить мінімальний прибуток для ТОВ “КАРАТ”, є потенціал для подальшого зростання частки ринку. Для ефективного збільшення обсягів виробництва та частки ринку кукурудзи на зерно успішною буде стратегія, яка передбачає інтенсивний маркетинг та перерозподіл фінансових ресурсів на її розвиток.

4. У секторі «D» лідирують озимі ячмінь і горох, дві культури, які мають низьку відносну частку ринку та низькі темпи зростання.

У результаті товарний ринок не процвітає, а його майбутній розвиток є невизначеним. Попит на цю продукцію від ТОВ “КАРАТ” падає через гостру конкуренцію. Впроваджено нову технологію вирощування ультраранніх сортів сої на одному полі під два поспіль посіви, в результаті чого керівництво господарства має вивчити альтернативні підходи до вирощування цих культур. На нашу думку, можна розглянути такі стратегії:

1) Впроваджуючи подвійну систему збирання, можна отримувати два врожаї на рік. Основною культурою є озимий ячмінь, а вторинною — соя. Озимий ячмінь дотримується певного циклу росту: сівба відбувається в жовтні-листопаді, а збирання врожаю відбувається в кінці червня або на початку липня. З іншого боку, соєві боби висівають наприкінці червня або на початку липня і готові до збирання в кінці вересня або на початку жовтня;

2) Підхід поступового скорочення бізнесу та виділення землі під

виращування альтернативних сільськогосподарських культур є теж стратегічним варіантом.

3.2. Шляхи оптимізації виробничої структури досліджуваного підприємства

Для визначення найбільших потенційних прибутків важливо враховувати реальні обставини діяльності ТОВ “КАРАТ”. Щоб досягти цього, можна використовувати оптимізаційні моделі, які включають конкретні цілі та обмеження. У нашому випадку метою оптимізації є розробка виробничого плану, який максимізує використання сільськогосподарських угідь і наявних виробничих потужностей. Цільовою функцією економіко-математичної моделі в цьому випадку буде загальний прибуток, отриманий від реалізації продукції за визначений термін.

Ключ до підвищення продуктивності сільського господарства полягає в реалізації принципу пропорційного розвитку в різних галузях. Застосовуючи цей принцип, сільськогосподарські підприємства можуть встановити гармонійне співвідношення між наявними ресурсами та прогнозованим рівнем виробництва конкретних культур [11].

На думку Н.Я. Бойчук, вирішальну роль у визначенні співвідношення галузей і спеціалізації в сільськогосподарському підприємстві відіграють економічні умови. Основна мета — задовольнити попит суспільства на сільськогосподарську продукцію, враховуючи при цьому й інші фактори.

Завдання планування мають подвійну мету: відобразити правильну спеціалізацію і раціональне поєднання галузей сільського господарства, сприяти найбільш ефективному використанню земельних, трудових і матеріальних ресурсів у господарстві. Досягнення цієї мети є складним і багатограним завданням, оскільки будь-яка зміна розміру однієї філії може негативно вплинути на всю структуру виробництва. Щоб вирішити цю проблему, економіко-математичні методи разом із комп’ютерними технологіями використовуються для

забезпечення оптимальних рішень. Для визначення виробничо-галузевої структури сільськогосподарських підприємств використовується оптимізаційна модель, яка передбачає визначення площ посівів сільськогосподарських культур, чисельності різних видів і груп тварин та інших значущих факторів. Ця економіко-математична модель дозволяє врахувати різноманітні умови та зв'язки між споживанням ресурсів і результатами виробництва, дає змогу збалансувати виробництво для забезпечення раціонального використання наявних ресурсів [9, с.174].

Метою нашого дослідження ТОВ “КАРАТ” є оптимізація виробництва сільськогосподарської продукції з метою отримання максимального прибутку. Ми виявили, що вирощування зернових і технічних культур є запорукою забезпечення прибутковості ТОВ “КАРАТ”. Тому у нашій економіко-математичній моделі ставили за мету оптимізувати відведення земель під товарні посіви, споживання ресурсів, дотримання сівозміни. Основною метою була максимізація прибутку. Ця модель складається з різних показників і обмежень, які необхідно визначити для досягнення оптимального рішення.

Дотримуючись вищезгаданого процесу моделювання, було створено математичне представлення цієї проблеми. Ця модель складається з набору лінійних обмежень, що робить її задачею лінійного програмування. Умови задачі продемонстровано у математичній формі. У моделі простежується логічний зв'язок між математичною моделлю, постановкою завдання та конкретною інформацією про ТОВ “КАРАТ”.

За допомогою економіко-математичного моделювання стає можливим прогнозувати майбутній розвиток аграрного бізнесу в досліджуваному господарстві, взявши за основу ретроспективну інформацію про минулу діяльність підприємства.

До матриці були включені такі змінні:

X1 представляє площу озимої пшениці в гектарах;

X2 представляє площу озимого ячменю в гектарах;

X3 представляє площу гороху в гектарах;

X4 представляє площу кукурудзи на зерно в гектарах;

X5 представляє площу соняшнику в гектарах.

Економіко-математична модель задачі включає в себе різноманітні обмеження та обмеження у своїй матриці.

1. Обмеження за площею наявної ріллі:

$$X1 + X2 + X3 + X4 + X5 \leq 503 \quad (3.1)$$

Сума X1, X2, X3, X4 і X5 не повинна перевищувати 503.

2. Обмеження щодо наявності робочої сили:

$$25,1X1 + 26,2X2 + 26,4X3 + 28,1X4 + 27,1X5 + 4,3X6 \leq 132984 \quad (3.2)$$

Сума добутків різних значень, представлених від X1 до X6, з відповідними коефіцієнтами 25,1, 26,2, 26,4, 28,1, 27,1 і 4,3, відповідно, не повинна перевищувати значення 132984.

3. Обмеження виробничих витрат:

$$542X1 + 622X2 + 814X3 + 874X4 + 744X5 \leq 754000 \quad (3.3)$$

Сума добутків X1, X2, X3, X4 і X5, помножених на їхні відповідні коефіцієнти, не повинна перевищувати 754 000.

4. Обмеження на річне використання азотних добрив визначається наступним рівнянням:

$$22,1X1 + 23,7X2 + 20,4X3 + 27,4X4 + 24,1 X5 \leq 132984 \quad (3.4)$$

22,1X1 + 23,7X2 + 20,4X3 + 27,4X4 + 24,1X5 не повинно перевищувати
132984

5. Обмеження щодо розміру земельних ділянок під вирощування соняшнику:

$$X5 \leq 121$$

Значення X5 дорівнює або менше 121.

6. Обмеження договірних зобов'язань щодо кукурудзи:

$$24X1 \geq 1500$$

Цільова функція є вирішальним компонентом розглянутої проблеми:

$$3450X1 + 720X2 + 130X3 + 2130X4 + 2060X5 \quad \text{max прибутку}$$

Щоб максимізувати прибуток, використовується рівняння

$$3450X_1 + 720X_2 + 130X_3 + 2130X_4 + 2060X_5 \quad (3.5)$$

Після успішного вирішення задачі були отримані відповідні результати, які узагальнено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняння фактичних та оптимальних посівних площ ТОВ «КАРАТ»

Культура	Фактично, 2022 р.	Оптимально	Відхилення (+/-)
Пшениця озима	174	206	+32
Ячмінь озимий	77	-	-77
Горох	10	-	-10
Кукурудза на зерно	132	140	+8
Соняшник	94	107	+13
Всього	503	503	-

Джерело: сформовано автором

Ефективно впроваджуючи оптимальний план використання ресурсів, табл. 3.6 розкриває структуру товарної продукції, яка є результатом реалізації цього плану.

Таблиця 3.6

Порівняння фактичних та оптимальних обсягів виробництва товарної продукції ТОВ «КАРАТ», тис. грн

Товарна продукція	Фактично, 2022 р.	Оптимально	Відхилення (+/-)
Озима пшениця	3450	4630	+ 1180
Ячмінь	720	-	-720
Горох	130	-	-130
Кукурудза на зерно	2130	2950	+820
Соняшник	2060	2540	+480
Всього	8490	10120	+1630

Джерело: сформовано автором

Дані, наведені в табл. 3.5 та 3.6, свідчать, що економічно вигідним є збільшення посівних площ озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику відповідно на 32, 8 та 13 га.

Для підвищення виробничо-економічних показників ТОВ «КАРАТ» рекомендується розглянути закладення посівів у поєднанні з озимим ячменем.

Однією з помітних переваг вирощування посівних культур, наприклад сої, на відміну від вирощування їх як основної культури, є скорочення агротехнічних заходів, що приводить до значної економії коштів. Крім того, горох пропонується виключити із сівозміни через його низьку рентабельність. Ці фактори необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку кожної сільськогосподарської культури в межах досліджуваного підприємства.

Використовуючи дані, отримані в результаті аналітичного аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, ми можемо дати приблизний прогноз фінансових результатів. Наш прогноз враховуватиме такі ключові показники, як виручка від продажів, загальні витрати (включаючи витрати на виробництво та збут), прибуток і рівень прибутковості. Аналізуючи результати, ми встановили, що є зростання на 1337 тисяч гривень. Тому, виходячи з цього прогнозу, ми очікуємо, що виручка від реалізації зросте на вказану суму в 2021 році (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових результатів та економічної ефективності від реалізації виробничих стратегій щодо вирощування пожнивних культур

Показник	Факт 2022 р.	Прогноз 2024 р.	Відхилення (+/-)
Виручка від реалізації, тис. грн. - всього:	8350	9687	+ 1337
Загальні витрати, тис. грн. - всього:	6523	7827,6	+ 1304,6
в т. ч. виробничі	5872	7046,4	+ 1174,4
реалізаційні	651	781,2	+ 130,2
Прибуток, тис. грн. - всього	1827	2192,4	+ 365,4
Рівень рентабельності, %	28,0	33,6	+ 5,6 в. п.

Джерело: сформовано автором

За рахунок реалізації запропонованих стратегій активізації виробничо-господарської діяльності ТОВ “КАРАТ” прогнозний прибуток за 2021 рік має перевищити показник 2019 року на 365,4 тис. грн. Темпи зростання виручки від реалізації випереджають темпи зростання загальних витрат. Відповідно, очікується, що рівень рентабельності зросте на 5,6 відсоткових пунктів і досягне 33,6% до 2021 року.

Результати економіко-математичного моделювання, а також матриця, розроблена «Boston Consulting Group», дають співставні результати для більшості товарних продуктів, які пропонує ТОВ «КАРАТ». Проведення ретельного аналізу з використанням кількох підходів підвищує вірогідність точних висновків і підкреслює важливість врахування цих висновків у майбутніх діях щодо сільськогосподарського виробництва.

На основі аналізу БКГ та економіко-математичного моделювання ТОВ «КАРАТ» рекомендовано розглянути впровадження поукісного вирощування сої через рік після озимого ячменю у галузі рослинництва, щоб покращити управління виробничим процесом ТОВ «КАРАТ» та збільшити прибуток і відкрити нові шляхи для розвитку їхніх зусиль в агробізнесі.

На основі наших попередніх досліджень, які включали аналіз складу та структури товарної продукції, оцінку рівня спеціалізації й оцінку конкурентного потенціалу, ми визначили можливість вдосконалення виробничих бізнес-процесів у ТОВ «КАРАТ». Використовуючи статистичні методи, проводячи АВС-аналіз асортименту сільськогосподарської продукції, використовуючи портфельний метод стратегічного аналізу через матрицю БКГ, ми пропонуємо керівництву ТОВ «КАРАТ» вирощування ультраранніх сортів сої як бобової культури до збирання.

Унікальність посівів сої полягає в тому, що вони дозволяють вирощувати дві культури на рік, включаючи основну озиму культуру та врожай сої. Ми рекомендуємо вибирати сорт «Дені» української селекції Інституту олійних культур з вегетаційним періодом 85 днів. Для визначення доцільності вирощування врожайної сої на ТОВ «КАРАТ» проведемо комплексний аналіз бізнес-проєкту.

На основі проведених досліджень встановлено, що кліматичні умови Дніпропетровської області дають можливість отримати додатковий урожай сої. Після збирання озимих культур до перших осінніх заморозків залишається вікно 150-160 днів для нарощування зелених кормів. Так само після збирання озимого ячменю проходить період 110-115 днів. Кумулятивна температура за цей час становить приблизно 1800 С, що є достатнім для повного дозрівання

ультрастиглих сортів сої. При посіві в кінці червня соя може повністю дозріти і бути готовою до збирання у вересні – на початку жовтня [4].

Вирощування сої як збиральної культури замість основної дає значну перевагу щодо зменшення потреби в екстенсивних агротехнічних заходах при застосуванні поукісної технології, що приводить до істотної економії матеріальних витрат.

Вчені широко визнають, що введення зернобобових культур, зокрема сої, у сівозмину є перевіреним і надійним методом підтримки родючості ґрунту, підвищення продуктивності та сприяння продовольчій безпеці, а також приносить користь навколишньому середовищу. Незрівнянна роль сої в підвищенні родючості ґрунту пояснюється її симбіотичним зв'язком із бульбочковими бактеріями, що дає їй змогу накопичувати 150-200 кг/га азоту. Таке накопичення азоту не тільки задовольняє 60-80% власних потреб сої в азоті, але й збагачує ґрунт, покращує його азотний баланс і, зрештою, підвищує врожайність наступних культур у сівозміні. В результаті суттєво покращується загальна продуктивність сівозміни [31].

Дослідження підтвердили, що соя робить значний внесок в економічну ефективність, а саме:

1. Гарантія виробництва найдоступнішого рослинного білка;
2. Властивість біологічної фіксації азоту в повітрі значно зменшує необхідність придбання та використання азотних мінеральних добрив у сільському господарстві;
3. Реалізація цього заходу гарантує виробництво екологічно чистої продукції;
4. Продукція користується високим попитом на експорт.

За результатами дослідження Репілевського Є.В. встановлено, що значний попит на соєві боби зумовлений насамперед її економічною цінністю. При переробці однієї тонни соєвих бобів виходить 700 кг соєвого шроту з високим вмістом білка в межах 44-48% і 190 кг соєвої олії. Лише продажу соєвої олії достатньо, щоб покрити витрати, пов'язані з вирощуванням культури. Крім того,

соевий шрот є доступним білковим кормовим інгредієнтом, який широко використовується в розвинених країнах для запобігання дефіциту протеїну в тваринництві, наприклад у молочній та м'ясній худобі, свинях, птиці й рибі [21].

За даними Кучер Л.Ю., вміст білка в насінні сої коливається від 35% до 45%, жиру – від 17% до 25%. До складу насіння також входить 1-2% лецитину, 5-6% зольних речовин та різних вітамінів. Із зелених бобів можна виготовляти різноманітні харчові продукти, наприклад, борошно, олію, крупи, соєве молоко, замінник кави. Також стручкову квасолю можна використовувати для приготування різних страв і консерв. Крім того, їх використовують як корм худобі, а з жому можна зробити біопаливо [15].

Беззаперечною перевагою вживання сої вчені вважають її здатність запобігати алергії, остеопорозу, ожирінню та ішемії. Високий вміст цукру в сої, зокрема стахіози та рафінози, служить джерелом живлення для біфідобактерій. Підвищення рівня біфідобактерій в організмі знижує ймовірність розвитку раку та дисбактеріозу, а також зменшує наявність шкідливих бактерій, що сприяє збільшенню тривалості життя. Крім того, соя містить холін і лецитин, які відіграють вирішальну роль у регенерації нервової тканини та клітин мозку. Ці сполуки відповідають за різні когнітивні функції, включаючи планування, навчання, мислення, пам'ять, концентрацію та рухову активність. Однак користь сої виходить за межі цих властивостей. Соєве м'ясо, отримане з рослини, приносить організму мінімальну користь, так як в ньому не вистачає холестерину, гормонів і адреналіну. Соєве м'ясо також легше засвоюється, і його можна безпечно вживати людям із зайвою вагою без ризику набрати зайві кілограми. Крім того, соєве молоко, має власний набір корисних властивостей. Для дітей цей чудовий напій є безлактозною альтернативою, яка виключає ризик алергії чи діатезу. Його наполегливо рекомендують людям з гастритом і виразкою, оскільки воно виробляє меншу кількість шлункового соку порівняно з традиційним коров'ячим молоком [19].

Тому оцінимо ефективність прийнятого управлінського рішення. На досліджуваному підприємстві вирощування врожайної сої відбуватиметься після

вирощеного озимого ячменю. Тривалість проєкту, який охоплює з 2024 по 2026 роки, отже період становитиме 3 роки.

Використовуючи табл. 3.8, ми можемо визначити вартість проєкту

Таблиця 3.8

Калькуляція витрат по проєкту 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

Джерело: сформовано автором

Загальна вартість проєкту становить 821,6 тис. грн, які будуть профінансовані за рахунок власних коштів господарства. Рекомендовано задіяти наявні ресурси господарства, враховуючи, що чистий прибуток у 2022 році склав 1827 тис. грн.

За допомогою методу абсолютних вигод і витрат ми оцінимо економічну ефективність проєкту з вирощування сої. Життєздатність реалізації цього проєкту підтверджується інформацією, яку наведено в табл. 3.9.

Щоб підтвердити життєздатність ініціативи з вирощування сої, ми будемо використовувати такі методи аналізу проєкту, як чиста теперішня вартість, співвідношення вигоди/витрати та індекс прибутковості проєкту.

Щоб визначити цінність проєкту, нам потрібно обчислити невідповідність між дисконтованими вигодами та дисконтованими витратами, пов'язаними з ним та індекс прибутку проєкту:

$$2023 \text{ рік: } 4978,9 - 2454,07 = 2433,83 \text{ тис. грн}$$

$$2024 \text{ рік: } 7760,9 - 3088,35 = 4672,55 \text{ тис. грн}$$

$$2025 \text{ рік: } 6677,6 - 3327,8 = 3349,8 \text{ тис. грн}$$

Різниця між 4978,9 тис. грн та 2454,07 тис. грн у 2023 році становить 2433,83 тис. грн.

У 2024 році різниця між 7760,9 тис. грн та 3088,35 тис. грн становить 4672,55 тис. грн.

У 2025 році різниця між 6677,6 тис. грн та 3327,8 тис. грн становить 3349,8 тис. грн.

Таблиця 3.9

Вихідні показники для проектного аналізу щодо вирощування сої

Показники	2024	2025	2026
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

Джерело: сформовано автором

Окрім розрахунку доходу від продажу додаткової продукції, ми також визначимо прибуток проекту шляхом врахування амортизації:

$$2023 \text{ рік: } 5975 + 35 = 6010 \text{ тис. грн}$$

$$2024 \text{ рік: } 11176,5 + 35 = 11211,5 \text{ тис. грн}$$

$$2025 \text{ рік: } 11539 + 35 = 11394 \text{ тис. грн}$$

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

У 2023 році сума 5975 плюс 35 разом становить 6010 тис. грн

У 2024 році сума 11176,5 і 35 становить 11211,5 тис. грн

У 2025 році сума 11539 і 35 дорівнює 11394 тис. грн

Чиста поточна вартість проєкту, яка позначається як ЧТВ, становить 10 534,2 тис. грн.

Модифікована версія чистої теперішньої вартості така:

$$\text{ЧТВ}_M = \text{ЧТВ} - I \quad (3.6)$$

де: I – це інвестиції;

$$10534,2 - 821,6 = 9712,6 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧТВ}_M = 9712,6 \text{ тис. грн}$$

Інвестиції є вирішальним фактором у визначенні успіху та зростання будь-якого бізнесу.

Різниця між 10534,2 тис. грн та 821,6 тис. грн дорівнює 9712,6 тис. грн

Вартість ЧТВ_M зафіксована на рівні 9 712,6 тис. грн

Щоб інвестор вважав проєкт прибутковим, важливо, щоб модифікована чиста приведена вартість дорівнювала нуль.

Розрахунок рентабельності інвестицій відбувається за наступною формулою:

$$PI = \text{ЧТВ}_M / I; \quad (3.7)$$

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

$$PI = 118 \%$$

Ми повинні оцінити як переваги, так і недоліки проєкту, провівши комплексний аналіз витрат і вигод.

$$C/B = \sum \text{дисконтованих вигод} / \sum \text{дисконтованих витрат} \quad (3.8)$$

$$19417,4 / 8870,22 = 2,19$$

$$C/B = 2,19$$

Після проведення необхідних розрахунків, викладених в аналізі проєкту, було визначено, що проєкт дійсно доцільний. Цей висновок ґрунтується на тому факті, що співвідношення користі та витрат перевищує одиницю, а саме досягає 2,19.

Це означає, що з кожної інвестованої гривні компанія може розраховувати отримати 2,19 грн доходу.

Розрахунок терміну окупності проєкту визначається за такою формулою:

$$T_0 = (t_0 - 1) + ((I - \sum ЧТВ_{t0-1}) / PV_{t0}) \quad (3.9)$$

де:

t_0 – це рік, в якому дисконтована вартість грошових потоків на старті проєкту стає більшою за суму інвестицій;

I – інвестовані кошти;

$\sum ЧТВ_{t0}$ – Дисконтована вартість грошових потоків від початку проєкту до t_0 попереднього року представлена

PV_{t0} – дисконтований грошовий потік за рік t_0

$$T_0 = (1 - 1) + ((821,6 - 2539,5) / 821,6) = 2,09$$

$$365 \text{ днів} * 2,09 = 763 \text{ днів}$$

На підставі наведених розрахунків можна зробити висновок, що інвестиції в проєкт вирощування сої для збирання окупляться приблизно за 2,09 року, що еквівалентно 763 дням.

Доцільність збирання сої оцінено з урахуванням ризиків, пов'язаних з проєктом.

Фактори невизначеності, які сприяють цим ризикам, досліджено, а також проведено аналіз потенційних наслідків і стратегій управління ризиками.

У табл. 3.10 наведено якісну оцінку ризиків, пов'язаних із вирощуванням поживної сої.

Щоб оцінити потенційну небезпеку, ми зосередимося на ризику, пов'язаному з несприятливими погодними умовами. Для цього використаємо стратегію сценарного аналізу.

Розглянемо ситуацію, коли мають місце такі сценарії:

1. За сприятливих погодних умов необхідну кількість продукції було успішно зібрано та реалізовано за запланованою ціною;
2. У зв'язку з виникненням несприятливих погодних умов збір і реалізація продукції впала нижче очікуваної, що призвело до підвищення цін;
3. Через дуже сприятливі погодні умови несподівано зібрався надлишок продукції, що призвело до зниження ціни продажу.

У табл. 3.11 представлені вихідні дані, використані в аналізі ризиків проєкту, спрямованого на вирощування сої для збирання.

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

Джерело: сформовано автором

$$МЗВ = (Ц-Сб)*К-ПВ = (6750 - 3200) * 100 - 890 = 2660 \text{ тис. грн}$$

$$МЗВ_{оч} = М_{до} = \sum D_i * Y_i, = 2660 * 0,5 = 1330 \text{ тис.грн}$$

$$МДв = \sqrt{\sum (D_i - М_{до})^2 \times Y_i} = \sqrt{622} = 25$$

$$Кв = В/М_{до} = 25 / 5695 = 0,01$$

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку кількісного аналізу ризику проекту

Ймовірність одержання доходу	Поживна 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

Джерело: сформовано автором

Сума постійних витрат по проекту складає 890 тис. грн.

Після ретельного вивчення факторів ризику було зроблено висновок, що ТОВ “КАРАТ” прогнозується отримати орієнтовний дохід у розмірі 2785 тис. грн, з незначним зростанням на 0,01%.

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	x	2785	622
Середньоквадратичне відхилення			25
Коефіцієнт варіації			0,10

Джерело: сформовано автором

Цей рівень ризику знаходиться в допустимих межах.

Таблиця 3.13

**Результати проведення проектного аналізу щодо вирощування
поживної сої**

Показники	2024	2025	2026
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

Джерело: сформовано автором

Якщо керівництво ТОВ “КАРАТ” прийме рішення про реалізацію проекту з вирощування сої після озимого ячменю на одному полі, підприємство може розраховувати на окупність за 2,09 роки та рентабельність 118% згідно з розрахунками. Цього можна досягти за рахунок власних коштів у сумі 821,6 тис.

грн. Крім того, після проведення аналізу ризиків встановлено, що ТОВ “КАРАТ” може передбачити середній очікуваний дохід у розмірі 2785 тис. грн, з мінімальним збільшенням 0,01%.

Отже, наполегливо рекомендується впроваджувати запропонований проєкт у реальних сільськогосподарських операціях через його значну надійність та економічну ефективність. Однак важливо враховувати, що для досягнення успішного вирощування сої потрібна досвідчена робоча сила з досвідом роботи в агрономії, адекватна технологічна допомога та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1. Провівши АВС-аналіз, ми успішно класифікували сільськогосподарську продукцію ТОВ “КАРАТ”. Визначено, що озима пшениця, соняшник, кукурудза на зерно відносяться до групи стратегічних виробництва та реалізації (група А). На ці культури припадає значна частка річних продажів фермерського господарства, загальна частка яких становить 74,2%. З іншого боку, озимий ячмінь було включено до категорії С, що становить 24,2% продуктового портфелю. Рухаючись вперед, господарство має можливість або поступово відмовитися від озимого ячменю та замінити його більш продуктивними й затребуваними культурами, або досліджувати передові технології його вирощування. Даний вид виробництва не впливає на загальну вартість товару і є додатковим компонентом конкурентної стратегії. Як пропозиція ми пропонуємо вирощувати ультраранні сорти сої на одному полі протягом одного року, слідом за ростом озимих культур, таких як озимий ячмінь. Цей підхід дозволить збирати два врожаї на рік, основною – озимий ячмінь, а другорядною – сою.

2. На основі аналізу розподілу сільськогосподарських культур за допомогою матриці БКГ запропоновано наступні стратегії: для озимої пшениці рекомендовано інвестувати прибуток у збільшення виробництва за рахунок розширення площ, інвестування в нові технології, додаткове обладнання, паливо, трудові ресурси тощо; по соняшнику рекомендовано зберегти ринкові переваги при зниженні обсягів виробництва з метою виконання агротехнічних вимог до сівозміни; для кукурудзи пропонується збільшити обсяги виробництва та частку

ринку шляхом інтенсивного маркетингу й перерозподілу фінансових ресурсів на її розвиток; для озимого ячменю та гороху, які вважаються культурами-аутсайдерами, потрібні ефективні рішення щодо господарювання, наприклад впровадження нової технології вирощування ультраранніх сортів сої.

Використовуючи поле під двозмінний обробіток, стає можливим отримувати два врожаї на рік. Основною культурою є озимий ячмінь, а другорядною — соя. Озимий ячмінь проходить певний цикл росту, починаючи з посіву в жовтні-листопаді і закінчуючи збиранням врожаю в кінці червня-початку липня. З іншого боку, соєві боби висівають наприкінці червня або на початку липня і готові до збирання в кінці вересня або на початку жовтня. Цей підхід також надає керівництву гнучкість, дозволяючи їм поступово згортати бізнес-операції та виділяти землю для вирощування альтернативних сільськогосподарських культур.

3. На основі результатів оптимізаційної моделі встановлено економічну перевагу збільшення посівних площ озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику відповідно на 32, 8 і 13 га. За рахунок оптимізації площ вирощування цих культур прибуток збільшиться на 1630 тис. грн, оскільки в пріоритеті виробництво більш рентабельних культур. Для активізації виробничо-господарської діяльності ТОВ “КАРАТ” рекомендовано посіви сої після озимого ячменю планувати на одному полі. Вирощування сої таким способом має суттєву перевагу, оскільки потребує менше агротехнічних заходів, що призводить до економії коштів. З іншого боку, горох пропонується виключити із сівозміни через його низьку рентабельність. Усі ці фактори необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку кожної сільськогосподарської культури в межах досліджуваного підприємства.

4. Для удосконалення виробничого процесу у ТОВ “КАРАТ” та відповідно до отриманих результатів попередніх досліджень, включаючи визначення складу та структури продукції, оцінку конкурентоспроможності, аналіз факторів, тенденцій й кореляцій, АВС-аналіз асортименту сільськогосподарської продукції та стратегічний аналіз портфельним методом за допомогою матриці БКГ

пропонуємо бізнес-пропозицію керівництву досліджуваної компанії. Наша пропозиція передбачає вирощування сої як товарної культури. Прорахувавши фінансові показники проєкту, ми визначили, що пропонуване підприємство окупить свої витрати всього за 2,09 роки при бюджеті 821,6 тис. грн. Крім того, господарство має потенціал отримати прибуток у розмірі 2 785 тис. грн., що вказує на мінімальний рівень ризику, пов'язаного з проєктом.

5. За рахунок реалізації запропонованих стратегій удосконалення процесу управління виробництвом ТОВ “КАРАТ” у 2024 році прогнозується збільшення прибутку порівняно з 2019 роком на 365,4 тис. грн. Темпи зростання виручки від реалізації випереджають темпи зростання загальних витрат. Крім того, очікується, що рівень прибутковості зросте на 5,6 відсоткових пунктів і досягне 33,6% у 2024 році.

Щоб покращити управління виробництвом ТОВ “КАРАТ”, необхідно вжити певних заходів. Виходячи з розрахунків, доцільно розглядати впровадження нової технології багаторазового посіву озимих ячменю та сої як перспективну стратегію проєкту для ТОВ “КАРАТ”. Використовуючи зернобобові культури, можна покращити родючість і фітосанітарний стан ґрунту за рахунок підвищення забезпеченості ним азотом, фосфором і калієм. Це в кінцевому підсумку приведе до підвищення врожайності та забезпечить довгострокову економічну вигоду для підприємства

ВИСНОВКИ

Після ретельного розгляду як теоретичних, так і практичних аспектів удосконалення процесу виробничого менеджменту було зроблено низку висновків, які призвели до розробки конкретних пропозицій, адаптованих до досліджуваного підприємства.

Спрямованість удосконалення виробничого менеджменту сільськогосподарських підприємств полягає в узагальнених наукових підходах.

В умовах стрімкої інтеграції цифрових технологій у сільськогосподарське виробництво та господарську діяльність, а також зростання складності технологічного процесу, надзвичайно важливим є проведення комплексного аналізу виробничої операційної системи та управління бізнес-процесами в аграрній галузі.

Для досягнення синергетичного ефекту в усіх сферах діяльності агропідприємства необхідно, щоб керівники та спеціалісти агроформувань були в курсі останніх знань щодо впровадження нових технологій у свою роботу. Завдяки впровадженню передових технологій у сільськогосподарське рослинництво та інтеграції цифрового інформаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств аграрний сектор може вийти на абсолютно новий рівень розвитку.

Після ретельного вивчення організаційно-економічних особливостей ТОВ «КАРАТ» встановлено, що діяльність підприємства спрямована на рослинництво, а саме на вирощування зернових та технічних культур. Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок про помірний рівень спеціалізації в цій галузі, з особливим акцентом на олійних культурах.

З 2018 по 2022 рік відбулося помітне збільшення площі землі на 9,13%. Використання основних і оборотних фондів в економіці виявилось ефективним, про що свідчить суттєве зростання індексу фондівіддачі за цей же період в 3,4 рази при значному зниженні фондомісткості в 30 разів. Рентабельність продемонструвала нисхідну траєкторію, знизившись 0,6 разів у 2022 році

порівняно з 2018 роком.

У ТОВ «КАРАТ» протягом досліджуваного періоду спостерігалася чітка тенденція до зростання виробництва та загальної економічної діяльності. Помітно зросло виробництво валової продукції – 307,17 %, а виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла більш ніж утричі – до 8 млн 350 тис. грн, а собівартість продукції – на 234,17 %.

У 2022 році ТОВ «КАРАТ» суттєво збільшило прибуток, який досяг 4283,5 тис. грн. Крім того, рівень рентабельності власного капіталу ТОВ «КАРАТ» помітно покращився, підвищившись в 2 рази.

Основними каналами збуту продукції ТОВ «КАРАТ» визначено регіональні підприємства та переробні підприємства.

На основі проведених розрахунків встановлено, що ТОВ «КАРАТ» посідає друге місце за конкурентоспроможністю.

Однак для підприємства важливо зосередитися на розширенні нових виробничих площ і вдосконаленні системи маркетингу для розподілу продукції.

За результатами АВС-аналізу сільськогосподарської продукції ТОВ «КАРАТ» встановлено, що стратегічну виробничо-збутову групу (група А) складають озима пшениця, соняшник та кукурудза на зерно, які разом складають 74,2% річний обсяг продажів. З іншого боку, озимий ячмінь відноситься до категорії С і становить 24,2% від загального обсягу. Це свідчить про те, що для озимого ячменю є варіанти, які слід розглянути, наприклад, припинення його виробництва та заміна більш прибутковими культурами або впровадження передових технологій для покращення його вирощування. Цей вид виробництва не впливає на конкурентну політику економіки, оскільки не впливає на загальну вартість продукції.

У підсумку, вважаємо за доцільне, запропонувати вирощувати ультраранні сорти сої на одному полі протягом одного року, слідом за ростом озимих культур, зокрема озимого ячменю в нашому випадку. Цей інноваційний підхід дозволяє щорічно вирощувати дві культури: основною культурою є озимий ячмінь і другорядною культурою є соя.

Крім того, на основі аналізу розподілу сільськогосподарських культур за допомогою матриці ВКГ рекомендовано наступні стратегії: озима пшениця має реінвестувати прибуток у розширення виробництва за рахунок збільшення площ, інвестицій у нові технології, додаткове обладнання, паливо, трудові ресурси тощо.

Натомість соняшнику слід зосередитись на збереженні ринкових переваг при зниженні обсягів виробництва задля виконання агротехнічних вимог щодо науково обґрунтованих принципів сівоzmіни. Що стосується кукурудзи, то для неї необхідно вжити заходів щодо покращення позицій на ринку та забезпечення дотримання агротехнічних рекомендацій.

Щоб збільшити частку ринку та обсяги виробництва, ТОВ «КАРАТ» потребує інтенсивного маркетингу та перерозподілу фінансових ресурсів.

Догляд за озимими ячменем і горохом, які вважаються культурами-аутсайдерами, потребує ефективних рішень.

Одним із таких рішень є впровадження нової технології, яка передбачає повторні посіви для вирощування ультраранніх сортів урожайної сої. Цього можна досягти, якщо використовувати поле під дві культури, що призведе до отримання двох урожаїв на рік: озимого ячменю як основної культури та сої як урожаю.

Вегетаційний період озимого ячменю починається з сівби в жовтні-листопаді і закінчується збиранням врожаю в кінці червня-початку липня. Урожай сої, навпаки, висівають у кінці червня або на початку липня, а збирають у кінці вересня та на початку жовтня.

На основі оптимізаційної моделі визначено, що економічно вигідним є збільшення посівних площ озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику на 32, 8 та 13 га відповідно.

З метою підвищення рентабельності ТОВ «КАРАТ» необхідно прийняти рішення щодо оптимізації посівних площ за рахунок збільшення виробництва більш рентабельних культур, що призведе до прогнозованого збільшення прибутку на 1630 тис. грн.

Одним з ефективних підходів до покращення виробничо-господарської діяльності є впровадження стратегії сівозміни, зокрема шляхом вирощування сої послідовно після озимого ячменю. Цей спосіб має низку переваг, у тому числі використання технології докислення, що виключає необхідність проведення численних агротехнічних заходів і знижує матеріальні витрати. Додатково рекомендується вилучити горох із сівозміни через його низьку рентабельність. Ці міркування є вирішальними при розробці комплексної стратегії виробництва кожної сільськогосподарської культури на підприємстві. Базуючись на результатах попередніх досліджень, запропоновано бізнес-проект з вирощування врожайної сої, бобової культури, як засіб оптимізації виробничого процесу на ТОВ «КАРАТ».

Проаналізувавши розрахунки для проекту з вирощування сої, стає очевидним, що запропоноване підприємство окупиться всього за 2,09 року, потребуючи бюджету 821,6 тис. грн. Потенційний прибуток від цієї ініціативи оцінюється в 2 785 тис. грн, при мінімальному рівні проектного ризику, про що свідчить збільшення лише на 0,01%.

Прогнозованим результатом впровадження запропонованих стратегій удосконалення процедур управління виробництвом на ТОВ «КАРАТ» у 2024 році є очікуване збільшення прибутку на 365,4 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Швидкість, з якою зростає дохід від продажу, перевищує швидкість, з якою зростають загальні витрати. Одночасно очікується зростання рентабельності на 5,6 відсоткових пунктів, що призведе до прогнозованого рівня рентабельності 33,6% до 2024 року.

Для покращення управління виробництвом ТОВ «КАРАТ» рекомендовано, згідно з розрахунками, вивчити впровадження нової технології пересіву озимого ячменю та сої як врожайних культур. При вирощуванні зернобобових культур родючість ґрунту підвищиться за рахунок використання доступних азоту, фосфору та калію. Це призведе до покращення фітосанітарного стану ґрунту, що призведе до вищої врожайності та довгострокової економічної вигоди для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчиков О. О., Гуца О. М. Візуальне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до керування підприємством. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. № 3 (101), Т.1. С. 92–95.
2. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2015. № 17/1. С. 55–60.
3. Бачурін Д. А., Рибінцев Є. В. Перспективи розвитку сільського господарства України у контексті ефективності менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. Ч. 1. 2(2). С. 53-59.
4. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2018. Вип. 17. С. 173-180.
5. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія «Економіка», 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html>.
6. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.
7. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. *Сталий розвиток економіки*. № 4. 2015. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2015_50/statti/24.pd.
8. Вострякова, В.І. Впровадження Lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №9. С.102-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_9_12
9. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи*

становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. Львів : Львівська політехніка, 2019. С. 135–138.

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

11. 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.

12. ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю. Вимоги. URL: http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955

13. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВРУ, № 465-IX від 16.01.2020, ВВР, 2020, № 30, ст.206} URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>

14. Казакова І.В., Кондратюк Н.В. Ефективність виробництва сої та розвиток ринку соєвих продуктів в Україні у світі. *Ефективна економіка*. №5. 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4070>

15. Коваль П. В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією «ощадного виробництва». *Економіка АПК*. 2012. № 5. URL: <http://www.analytic.logis.biz.ua/publications/atc/36-art13>.

16. Ковальчук І. В., Косарева Т. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Економіка АПК*. 2005. № 7. С.86–94.

17. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. № 3. С. 126 – 136.

18. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. Полт НТУ. №3 (40). 2018. С. 93-98.

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

20. Кучер Л.Ю. Економічна ефективність вирощування пожнивної сої.

Агробізнес. Сьогодні. 2016. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ahronomiia-sohodni/item/640-ekonomichna-efektyvnist-vyroshchuvannia-pozhnyvnoi-soi.html>

21. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_6_20

22. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ* 2019. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2019/11_0/295_302.pdf.

23. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2018. №2(66). С. 104 – 109.

24. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 25/7. С. 66-69.

25. Ткачук В. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 4, №1–4. С. 150–156.

26. Федорчук А. Соєва орієнтація. *AgroTimes* : URL: http://www.agrotimes.net/journals/article/soeva_orientaciya.

27. Фоміна О. В. Управлінський облік за теорією обмежень. 2019. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2019/187.pdf>.

28. Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві (теорія, методологія, практика). — Т. 1: Теорія ціноутворення та технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур. За ред. П.Т. Саблука, Ю.Ф. Мельника, М.В. Зубця, В.Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 697 с.

29. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 769. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VNULPM_2018_769_20.pdf

30. Чинник А.К. Моделювання бізнес-процесів як спосіб пошуку шляхів вдосконалення бізнес-діяльності. URL: http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/6999/soi_2014_2_49.pdf

31. Яроцький О. В., Стадник В. В. Можливості процесного підходу в управлінні ефективністю функціонування виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 1. Т. 1. 124 с.