

Шифр:
Стратегічне
управління

**ОБҐРУНТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ
ВИРОЩУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
КУЛЬТУР В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**



ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Науково-теоретичні засади операційного управління в АПВ.....	6
Розділ 2. Аналіз поточного стану та перспектив розвитку підприємства...13	
2.1. Комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	13
2.2. Операційне управління складовими повної собівартості виробництва продукції рослинництва в ТОВ «Великоцьке».....	18
Розділ 3. Механізм формування операційних пріоритетів аграрних підприємств.....	21
3.1. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності	21
3.2. Вдосконалення операційних стратегій підвищення конкурентоспроможності на цільовому ринку	24
Висновки...../.....	29
Список використаних джерел.....	30
Додатки	

Вступ

Актуальність теми. За останні роки світова економіка розвивалася дуже стрімкими темпами. З'являються нові технології, нові продукти, нові запити зі сторони споживачів. Під час таких кардинальних змін виробникам найрізноманітніших благ та послуг необхідно вчасно та успішно адаптуватися під мінливі умови ринку. Особливо це стосується аграрних підприємств, навіть незважаючи на те, що їх продукція завжди користувалася та буде користуватися величезним попитом, виникає ризик не повністю реалізувати власну продукцію або реалізувати не за максимально вигідними цінами, що спричинює зниження прибутковості товаровиробника, а й відповідно його конкурентоспроможності. В часи ринкової економіки надзвичайно важливу роль відіграє управління конкурентоспроможністю підприємства, так як тільки з підвищенням рівня виробництва та якості товару можна бути впевненим в тому що продукція буде користуватися попитом.

Проблеми розвитку конкурентоспроможності підприємства і його продукції розкриті в роботах таких зарубіжних вчених як: А. Сміта, Д. Рікардо, А. О. Курно, Е. Чемберліна, М. Портера, та інших. Також, вагомий внесок у дослідження питань конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зробили вітчизняні вчені - економісти: В. Андрійчук, В. Воротін, А. Келічавий, О. Красноручський, М. Малік, В. Месель-Веселяк, В. Ткаченко, Н. Міценко, Л. Мармуль, В.Рябоконь, В. Юрчишин, О. Янковський та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень в даному напрямі, питання управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ніколи не втрачає своєї актуальності, особливо під впливом різноманітних факторів, насамперед мікроекономічного рівня, які являються недостатньо вивченими. Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємства підвищення ефективності виробництва за рахунок застосування досягнень науково-технічного прогресу, впровадження ефективних форм управління суб'єктів господарювання, що мають створювати гармонійні зв'язки з системою операційного та стратегічного управління.

Метою досліджень наукової роботи є операційних пріоритетів вирощування сільськогосподарських культур в системі стратегічного управління аграрним підприємством.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні **завдання:**

- вивчення літератури з питань управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в Україні;
- дослідження науково-теоретичні засади операційного управління В АПВ
- проведення аналізу поточного стану та перспектив розвитку підприємства;
- вдосконалення механізму формування операційних пріоритетів аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності аграрних господарств на основі обґрунтованого підходу до вибору операційних пріоритетів основної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління в аграрних підприємствах з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Методи дослідження базується на класичній економічній теорії, працях основоположників економічної науки, законодавчих актах, урядових рішеннях, матеріалів органів управління агропромисловим комплексом. В процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний; графічний; розрахунково-конструктивний; статистико-економічний; системного та порівняльного аналізу, матричні методи стратегічного аналізу та ін. Достовірність отриманих результатів, висновків і пропозицій підтверджується розрахунками, застосуванням значного фактичного матеріалу.

Інформаційною базою досліджень були матеріали Державної служби статистики України, нормативні акти України, спеціальна економічна література, літературні джерела з агробізнесу, менеджменту в сільському

господарстві, звітні дані ТОВ «Великоцькое», матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів наукової роботи полягає в теоретично-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні формування операційних пріоритетів вирощування сільськогосподарських культур в системі стратегічного управління аграрним підприємством. А саме: *удосконалено:*

- механізм формування операційних пріоритетів аграрних підприємств шляхом орієнтації на реалізацію невикористаних конкурентних переваг сільськогосподарського виробництва та підвищення рівня взаємозв'язку операційного та стратегічного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Результати наукової роботи використовуються в планово-економічній діяльності Відділу агропромислового розвитку Міловської районної державної адміністрації та ТОВ «Великоцькое» Міловського району Луганської області, довідка про впровадження. Довідки про впровадження додаються.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень є одним з напрямів для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств рослинницького напрямку. Основні положення, найважливіші результати дослідження, висновки та пропозиції автори наукової роботи доповідали на загальних зборах ТОВ «Великоцькое». Результати досліджень опубліковані в Віснику СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ в 2017 році, та в матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенеденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (31 січня 2018 р., м.Переяслав-Хмельницький).

Структура та обсяг роботи. Наукова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В АПВ

Наразі ефективне управління розвитком аграрних підприємств можливе лише з використанням методів та інструментів стратегічного управління. Швидкі зміни динамічного середовища вимагають від підприємства здатності оперативно приймати рішення, акумулювати досвід, погоджувати інтереси співробітників з інтересами організації. Керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають вектор руху мають змогу максимально використовувати внутрішній потенціал підприємства та зовнішні можливості щоб вчасно реагувати на зміни в постійно змінюваному зовнішньому середовищі.

Особливе значення в дослідженні ряду питань розвитку сільськогосподарських підприємств приділяють увагу провідні вітчизняні вчені економісти сучасності: Витвицька О.Д., Гудзь О.Є., Збарський В.К., Красноручський О.О, Липчук В.В., Макаренко П.М., Мармуль Л.О., Месель-Веселяк В.Я., Саблук П.Т., Шпичак О.М., Юрчишин В.В. та ін. Основою їх наукових праць є всебічне обґрунтування соціально-економічної складової виникнення і функціонування агробізнесу та механізмів управління.

Проте виникнення багатогранності та складності поняття конкурентоспроможності підприємств в сільському господарстві з формуванням стійких конкурентних переваг не знаходить свого єдиного погляду серед науковців при визначенні його місця та суті у встановленні взаємовідносин між бізнесом, державою і людським чинником, що в свою чергу спонукає більше уваги приділяти стратегічному управлінню та забезпечувати максимально ефективний взаємозв'язок системи цілей, стратегій і структури виробничого потенціалу.

Стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою загального напрямку дій, довгострокового курсу розвитку підприємства, способу досягнення перспективних цілей щодо зміцнення конкурентних позицій та

успіху діяльності. Крім того, відбувається координації всіх ієрархічних рівнів підприємства з визначенням дій та цілей на операційному рівні. Сучасний операційний менеджмент — гнучка організаційна система управління й водночас складний соціально-економічний, інформаційно-технологічний процес, що дає змогу дослідити внутрішні й зовнішні важелі регулювання всієї виробничої діяльності аграрного підприємства.

Група американських авторів на чолі з Р.Б. Чейзом в своїй відомій книзі «Виробничий та операційний менеджмент» дає наступне визначення: «Операційний менеджмент — це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії» [22, с.15]. На наш погляд, це найбільш вдале трактування поняття операційний менеджмент серед існуючих. Аналогічно до маркетингу та фінансів, операційний менеджмент це область бізнесу де управлінські функції є явно вираженими. Слід погодитись з В.О. Василенко, що по суті операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією [4].

Розробка стратегій, прийняття управлінських рішень зорієнтовані на максимізацію позитивного фінансового результату – прибутку.

Прибуток виникає за умови перевищення доходів звітного періоду над витратами. Відповідно на величину доходів впливають: цінова політика підприємства, змінами співвідношення попиту та пропозиції на той чи інший вид продукції, активність конкурентів, якість та асортимент продукції тощо. На витрати впливають обсяги діяльності підприємства, закупівельні ціни на сировину й енергоносії, рівень мінімальної заробітної плати тощо. Керівництво підприємства повинне постійно відстежувати та оцінювати вплив зовнішніх чинників на операційні доходи і витрати. Але надзвичайно складно одержати вичерпну інформацію про вигляд кривих попиту та пропозиції. Тому підприємства є дещо обмеженим в використанні економічних інструментів оптимізації своєї діяльності.

Проблема ефективного використання наявних обмежених ресурсів все гостріше постає перед виробниками та світовим співтовариством. Концепція операційного менеджменту дозволяє управляти новими ділянками утворення доданої вартості, на відміну від загальновизнаних управлінського обліку. В управлінському обліку розглядають лише ті операції, які перебувають у сфері безпосереднього впливу, в той час як ланцюжки розвитку виходять за межі безпосереднього впливу конкретної фірми [21, с. 210].

Все це призведе до потреби побудови дієвого механізму управління формуванням операційного прибутку, що передбачає обґрунтований вибір видів сільськогосподарських культур та раціональне використання посівних площ, що є основним ресурсом даної галузі.

Сьогодні підприємство саме повинне визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни, постачальників, ринки збуту і багато що інше, уміти швидко, а головне - правильно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі і відповідно до них коригувати свою діяльність.

Вдосконалення організації виробництва - це проблема розробки системи заходів, що забезпечують найбільш ефективно поєднання процесів праці і матеріальних елементів виробництва в просторі і в часі. Методи організації виробництва на підприємстві усі більшою мірою визначають можливість ефективного використання існуючої техніки і технології.

Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність по виробництву продукції або надання послуг, що вимагають суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції яких ґрунтуються на аналітичному мисленні і здібностях, можливостях і умінні сприймати і оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань в області аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук. Якщо

операційна функція виконуватиметься ефективно, тоді і усе підприємство в цілому не зможе досягти успіху.

Наука управління вивчає теоретичні основи, практичні форми функціонування ринкових структур і механізми взаємодії суб'єктів економічної діяльності суспільства, дає основу для дій з управління підприємством в умовах ринкової економіки. Даним питанням займалися такі вчені як Ліс Гелловей, Річард Чейс, Ніколас Аквілано, Сег Лі, Марк Шнайдер'янс В.О. Василенко, їх підходи до визначення поняття «операційний менеджмент» представлено в Додатку А, а систематизація їх наукових досліджень в Додатку Б.

На нашу думку найбільш повним є визначення поняття «Операційний менеджмент», яке запропонував Ліс Гелловей, а саме: операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи). Діяльність по створенню товарів і послуг існує в усіх організаціях і її називають операціями.

При реформування сучасної системи агропромислового виробництва обов'язково потрібно аналізувати досягнення в даній сфері інших країн та враховувати їх помилки та проблемні моменти на шляху до високих економічних показників. В Україні перспективними напрямками у вирішенні проблем галузі рослинництва є розвиток кооперування та інтеграції на селі, впровадження ресурсозберігаючих інноваційних агротехнологій, державна підтримка, створення гнучкої системи кредитування сільськогосподарських товаровиробників тощо.

Успішний розвиток сільського господарства багатьох країн є однією з найважливіших задач, які стоять сьогодні перед світовою економікою. Сьогодні існують яскраві приклади різкого зростання сільськогосподарського виробництва за рахунок інших факторів, до яких, в першу чергу, слід віднести науково-технічне забезпечення, інфраструктуру, інвестиції, створення умов для конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Ці фактори забезпечили великий економічний ефект при вирощуванні кукурудзи у Перу, пшениці у Чилі і Пакистані, бавовни у Бразилії.

Зарубіжні країни та міжнародні об'єднання все більше уваги останнім часом приділяють Глобальній відповідальності при веденні сільськогосподарської діяльності. Так як, прогнозується, що до 2050 року на нашій планеті проживатимуть 9 мільярдів людей і щоб гарантувати право кожної людини на достатнє харчування, за оцінками ФАО необхідно підвищити обсяги виробництва харчових продуктів на 60%.

Завдяки «зеленій революції», яка охопила значну кількість країн, що розвиваються, вдалося значно збільшити виробництво продуктів харчування. «Зелена революція» зумовила розповсюдження у сільському господарстві нових сортів продовольчих та технічних культур, що сприяло подвоєнню, а в деяких регіонах потроєнню врожайності ланів в багатьох країнах Південної Азії і Латинської Америки. Вирішальним досягненням «зеленої революції» є значне збільшення виробництва рису, який для 2,7 млрд. мешканців Азії є головним джерелом надходження калорій. Удосконалені сорти, такі як IR36, дають до трьох урожаїв на рік. Останні досягнення в біотехнології передбачають виведення сортів рису, які будуть давати по 13-15т зерна з 1 га, що перевершить існуючі максимальні врожаї на 60-80 % [16].

В світі інтенсивними темпами набувають поширення інноваційні ресурсозберігаючі технології виробництва сільськогосподарської продукції та перехід на органічне землеробство. Органічна продукція, хоч і має вищу собівартість проте завойовує все більший ринок споживачів. Даний вектор розвитку в першу чергу пов'язано зі збереженням родючості ґрунтів, зменшенням механічного впливу на них та зниженням забрудненості навколишнього середовища.

Багато дискусій точиться навколо альтернативного землеробства: органічного, біодинамічного та інших. У Країнах Західної Європи ними займаються більше 1,5% фермерів. Порівняльне дослідження хімічної і біологічної системи землеробства засвідчили, що якість їхньої продукції однакова, проте обсяги вдвічі більші при застосуванні першої [5]. На нашу думку, всі системи землеробства мають право на існування, кожна з них може

знайти свою нішу в сільськогосподарському виробництві. Безумовно, не можна обійтися без захисту рослин від шкідників та хвороб, хімічної і водної меліорації ґрунтів, запровадженні новітніх інтенсивних технологій обробітку ґрунтів.

Сьогодні у світовому сільському господарстві відбуваються великі зміни. Багато країн розпочали масштабні реформи по удосконаленню процесів виробництва продукції рослинництва. Впровадження нових гібридних сортів та сучасних технологій дозволило значно підвищити врожайність культур та збільшити виробництво рослинницької продукції.

Розрізняють декілька основних типів операційних пріоритетів: витрати виробництва, якість і надійність продукції, строк виконання замовлення, надійність поставок, здатність організації реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів. Розглянемо більш детально кожен з них.

Витрати виробництва. У будь-якій галузі національної економіки існує такий сегмент ринку, обсяг продажів на якому залежить винятково від того, наскільки низькими будуть витрати організації, що випускає продукцію. Щоб успішно конкурувати в такій ринковій ніші, їй неодмінно потрібно бути виробником з низькими витратами виробництва, однак це необхідне, але не достатня умова і необов'язково означає, що організація досягне високого рівня рентабельності й успіху. У результаті конкуренція на таких сегментах ринку дуже жорстока, а відсоток банкрутства, як правило, вельми суттєвий. У таких умовах здатний існувати тільки один виробник з найнижчими витратами виробництва, що зазвичай і визначає ринкові ціни.

Якість і надійність продукції. Існує дві окремі категорії якості: якість продукції і якість процесу. Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого сегмента ринку вона призначена. Щоб забезпечити належний рівень якості продукції, необхідно поставити на перший план вимоги споживачів. Якість процесу також має надзвичайно важливе значення, оскільки вона зв'язана з надійністю продукції.

Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність організації випускати зроблену нею продукцію і забезпечувати послуги швидше конкурентів, тобто термін виконання замовлення.

Надійність постачань. Даний операційний пріоритет пов'язаний зі здатністю поставляти товари чи послуги точно в обіцяний термін або навіть раніше, тобто забезпечувати надійність постачань. Починаючи з 80-90-х років ХХ ст. значна увага почала приділятися скороченню товарно-матеріальних запасів, що призвело до подальшого підвищення ролі надійності постачань як оцінного критерію при виборі постачальників.

Здатність реагувати на зміну попиту. На багатьох ринках найважливішим фактором, що визначає рівень конкурентоздатності фірми, є її здатність реагувати на зміни попиту. В організації, попит на продукцію якої незмінно і стабільно росте можливість виникнення проблем зведена майже до нуля. Якщо попит на який-небудь товар великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окупаються. Якщо ж попит починає падати, організація вимушена згортати виробництво і скорочувати штат працівників і активи.

Гнучкість і швидкість освоєння нової продукції. Використання цієї стратегії засноване на здатності компанії пропонувати своїм споживачам широкий вибір товарів. Значною мірою це залежить від часу, що потрібен на розробку нового виду продукції і трансформацію існуючих процесів для переходу на випуск нової продукції.

Підводячи підсумок відзначимо, що вибір одного чи декількох операційних пріоритетів, обумовлений перш за все здатністю підприємства конкурувати на ринку, що в визначає його місце в структурі цільового ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

На стадії розробки майбутніх планів щодо реалізації стратегічного бачення дуже важливим фактором стає виважене та професійне бачення до підходу аналізу початкових та стратегічних позицій конкретного сільськогосподарського підприємства. У результаті такого аналізу визначаються економічні потужності аграрного підприємства, набуття ним стійких конкурентних переваг та сукупність чинників у зовнішньому середовищі, які в той чи інший спосіб сприяють або обмежують його стратегічні ініціативи. Ринок сільгосппродукції дуже мінливий та ціни на неї зажди змінюються з сезоном, що може мати дуже сильний вплив на рішення організації, що краще виробляти та коли продати свою продукцію, а коли її можна утримати. При вивченні даного питання нами проведено дослідження на базі ТОВ «Великоцкое» Міловського району Луганської області.

Товариство створене 2005 році, є одним з найкращих в районі. Основним виробничим напрямом розвитку господарства є вирощування зернових, технічних та інших сільськогосподарських культур.

Площа сільськогосподарських угідь господарства складає 4628 га. У господарстві працює 62 особи. Побудовані нові складські приміщення для зберігання зерна, відкрито нову ремонтну майстерню з сучасним обладнанням. Продукція господарства відома на Міловщині та за її межами.

На рис. 2.1 зображено середньорічний рівень коливань цін на сільськогосподарську продукцію в Україні з 2011 до 2016 років. Можемо відмітити, що коливання цін на види продукції, які є основними для ТОВ «Великоцкое» відбувалося поступово у бік зростання, за винятком вартості насіння соняшнику, яка у 2016 році була на рівні 7571 гривень за тону.

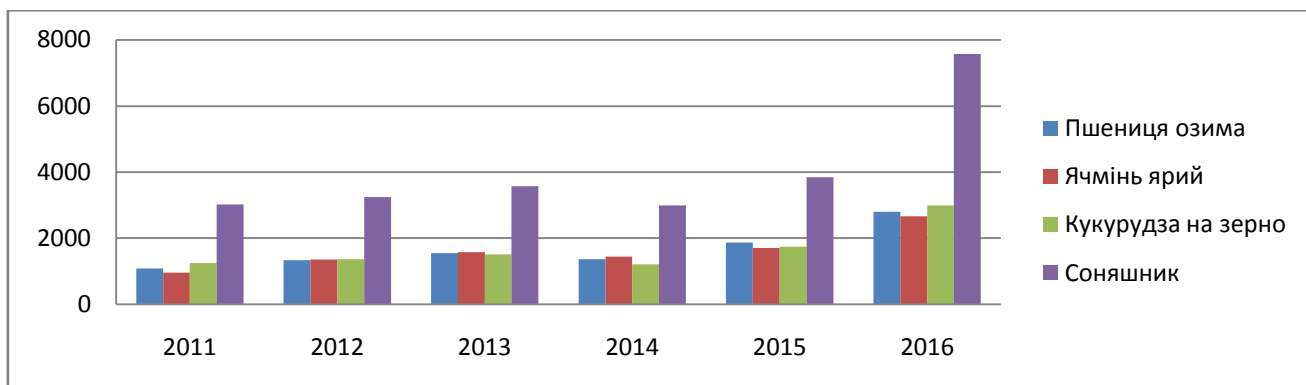


Рис 2.1 Коливання цін на сільськогосподарську продукцію

У 2016 році середньорічні ціни на дану продукцію зросли на 54% у порівнянні з 2015 роком. Зокрема, вартість соняшнику зросла удвічі, кукурудзи на зерно в 1,7 разів, ячменю у 1,5 рази та пшениці також в 1,5 рази. Що спричинено, в тому числі, інфляційними процесами від знецінення національної валюти.

Український ринок сільськогосподарської продукції завжди був досить розвинутим на відміну від багатьох інших областей, тому ціна на його продукцію формуються за рахунок попиту та пропозиції. Як правило, більша частина врожаю продається у перші місяці маркетингового року. Інша частина реалізується невеликими партіями, та це робиться для того, щоб за виручені кошти покрити поточну заборгованість організації. В основному, на вітчизняному ринку попит на сільськогосподарську продукцію забезпечують різноманітні переробні підприємства та експортери компанії.

Аналізуючи рис. 2.2 ми можемо бачити, що на ціни на пшеницю озиму, ячмінь ярий, та соняшник у червні-жовтні, а кукурудзу на зерно у вересні-жовтні, мали найнижчий показник. У цей проміжок часу кукурудза, в середньому по Україні, коштувала 2500 тис. грн за 1 т, пшениця озима – 2600 тис.грн, ячмінь ярий – 2600 тис. грн, а соняшник – 6800 тис. грн. Упродовж листопада-грудня відбулося поступове підвищення ціни на пшеницю, кукурудзу та соняшнику. В грудні ціна на кукурудзу склала 3088,9 тис. грн за 1 т, соняшник — 8741,2 тис. грн, пшениця — 3046,2 тис. грн. Проте ціни на ячмінь впали до 2560,3 тис. грн. за 1 т, в той час коли найвищий

показник ціни на даний вид продукції спостерігався у березні та склав 3115,3 тис.грн. за 1 т.

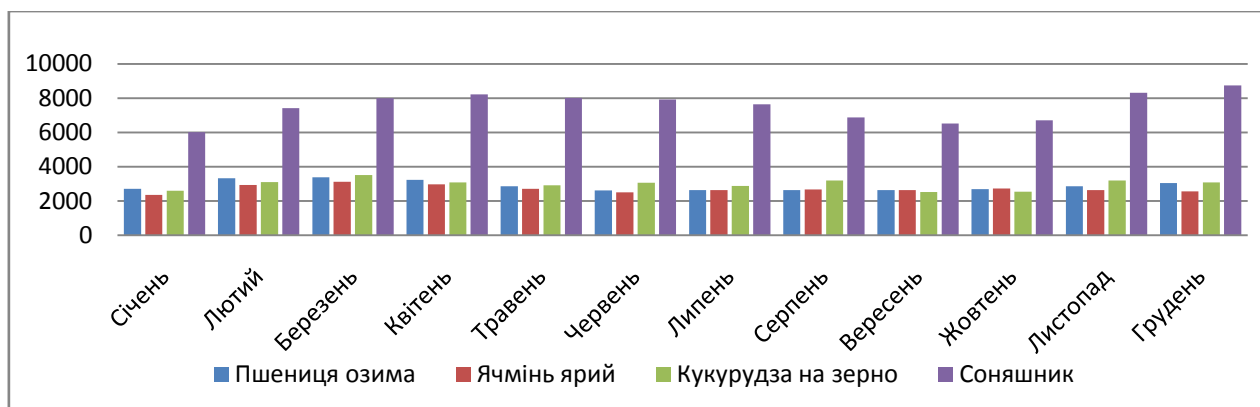


Рис. 2.2 Коливання цін на продукцію ТОВ «Великоцкое» за 2016 рік

Аналізуючи табл. 2.1, відзначаємо, що собівартість реалізованої продукції товариства менша за середню собівартість по Україні, а саме: пшениця озима на 9,3%, ячмінь ярий – 2,1%, кукурудза на зерно – 1,9%, соняшник – 4,5%.

Таблиця 2.1

Аналіз рівня цін та собівартості продукції ТОВ «Великоцкое»
та по Україні за 2016 рік

Культура	Середні ціни реалізації, грн./т		Собівартість, грн./т		Прибуток на 1 т, грн		Резерв зростання прибутку підприємства, %
	По підприємству	По Україні	По підприємству	По Україні	По підприємству	По Україні	
Пшениця озима	2085,5	2796,2	1605	1754	480,5	1042,2	53,9
Ячмінь ярий	643	661,5	1762	1802	466,8	481,5	3,1
Кукурудза на зерно	2510,6	2989,9	1721	1758	789,6	1231,9	35,9
Соняшник	6556,4	7571	3464,4	3621	3092	3950	21,7

Джерело: Складено авторами на основі звітності підприємства та статистичних даних

Виходячи з цього, можемо стверджувати, що за ціновою політикою товариство, що досліджувалося є конкурентоздатним, бо середні ціни реалізації продукції нижчі ніж середні ціни по Україні. Але нижчі ціни реалізації продукції на підприємстві спричинили недоотримання прибутку, що свідчить про необхідність пошуку шляхів зниження собівартості, підвищення якості

продукції та пошуку додаткових конкурентних переваг для підвищення ціни реалізації.

Одним із важливих чинників підвищення ціни на продукцію супроводжується подорожчанням матеріально-технічних ресурсів. Дуже важливим для аграрних підприємств є підвищення цін на пально-мастильні матеріали, мінеральні добрива та засоби захисту рослин. Підвищення цін на матеріали виробництва, які так необхідні для аграріїв, може впливати на зниження ефективності сільського господарства та може призвести до зменшення обсягів виробництва продукції.

Розглянувши показники рівня та ефективності інтенсифікації виробництва ТОВ «Великоцкое» за 2014-2016 рр. (додаток В) відмічаємо, що на 1 га сільськогосподарських угідь необоротних активів і оборотних засобів в звітному періоді припадає майже 522,4 тис. грн. На 100 грн матеріальних витрат припадає 1790,2 грн валової продукції, а на 100 грн основних виробничих фондів та оборотних засобів 14,3 тис. грн. Рівень рентабельності складає 26,9%, що на 43,2% більше ніж у 2014 році та є середнім показником для даної галузі. Норма прибутку в 2016 році складає 5,43%, що свідчить про розширений тип відтворення на основі інтенсифікації.

Факторний аналіз зміни норми прибутку в 2016 році у порівнянні з попереднім періодом дозволив встановити (додаток Г), що зростанню обсягу показника що досліджувався на 91,8% сприяло в основному зростання обсягу прибутку яке отримало підприємство. Так зростання прибутку на 26331,2 тис грн. сприяло підвищенню норми прибутку на 108,9 %, а підвищення середньорічної вартості основних і оборотних фондів зменшило показник що досліджувався на 17.1%.

Оцінку впливу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснили з використанням методики SWOT-аналізу (Додаток Д), що допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, і в результаті надати можливість запропонувати наступні основні стратегічні цілі розвитку:

1. Ефективне і раціональне використання земельних ресурсів, що включає: а) оптимізацію посівних площ та сівозмін; б) поліпшення якісних характеристик ґрунтів, в) додаткове залучення орендованих земель, що сприятиме укрупненню розмірів землекористування фермерських господарств.

2. Формування нового економічного механізму з ринковою орієнтацією, що включає: а) визначення прибуткових видів діяльності;

б) пошук та розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції; в) маркетингову діяльність;

г) об'єднання інтересів товаровиробників для підвищення їх конкурентоспроможності (кооперація, інтеграція);

д) матеріальну мотивацію праці.

3. Модернізація матеріально-технічної інфраструктури, що включає: а) технічна модернізація сільськогосподарського виробництва на основі ресурсозберігаючих технологій; б) ефективне використання наявної техніки в своєму господарстві та надання послуг іншим агроформуванням.

4. Кадрове забезпечення, що включає: а) ефективне використання наявних трудових ресурсів; б) підготовку і перепідготовку висококваліфікованих кадрів.

Невід'ємним атрибутом конкуренції є підвищення якості продукції, модернізації виробництва, його екологізації, застосування сучасних високих технологій, інноваційної діяльності і, на цій основі, забезпечення не лише виживання, але й високої конкурентоспроможності і можливостей соціально-економічного розвитку суспільства. Та на сьогоднішній день дуже важливим є знання про своїх конкурентів, тому що коли ти знаєш на що здатні твої конкуренти ти можеш виробити загальну стратегії по боротьби проти них. Наприклад, у компанії Брітіш Петроліум (British Petroleum) є така міцна мережа по вивченні їх конкурентів, що цю компанії негласно називають «Країна в країні».

2.2. Операційне управління складовими повної собівартості виробництва продукції рослинництва в ТОВ «Великоцьке»

Проблема управління витратами є однією з найбільш складних і важливих в економіці підприємства. Складність проблеми змісту науково-обґрунтованого управління витратами виробництва полягає в необхідності поєднання значної кількості даних щодо господарської діяльності підприємства в єдину систему економічного управління, яка включає в себе сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління.

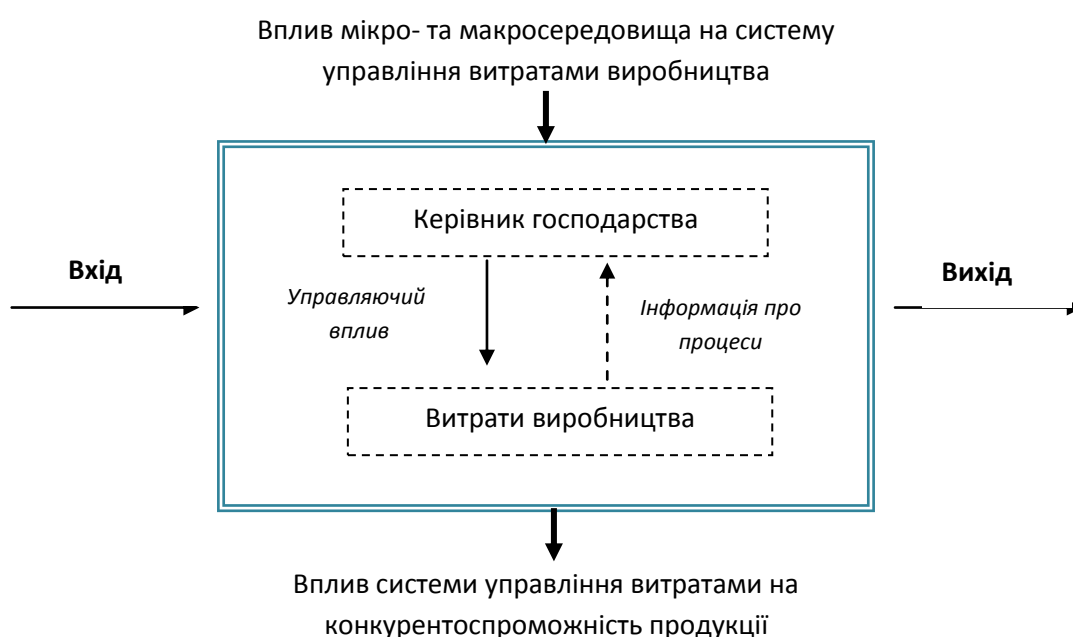


Рис. 2.3. Система управління витратами виробництва

Враховуючи систему управління витратами виробництва, менеджмент господарства повинен бути спрямований на раціональне зниження наявних витрат, знаходження резервів їх зниження. Отже, фактично мова йде про формування системного противитратного економічного механізму. Останній відображає зниження витрат на одиницю продукції, зростання обсягу реалізації і пряму економічну мотивацію учасників виробничого процесу як мету управління. При цьому важливим елементом управління виступає планування інтенсивних технологій виробництва, спрямованих на підвищення урожайності культур, прискорення їх адаптації до ринкових умов, забезпечення виробництва конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Слід зазначити, що ресурсозбереження передбачає не спрощення технологій, а обґрунтоване використання природних умов, раціональне застосування тієї чи іншої системи обробітку ґрунту, удобрення захисту рослин та інших агротехнічних заходів, які забезпечать найменші витрати матеріально-технічних засобів і праці та екологічну безпеку. Такий стратегічний напрям ставить на мету на отримання максимально високих урожаїв, а створення усіх передумов для організації стабільного високорентабельного зернового виробництва [25].

Проаналізувавши виконання виробничої програми по рослинництву в ТОВ «Великоцьке» в 2016 році (додаток Е) за показником повної собівартості на 1ц продукції встановили, що фактично по всіх культурах відбулася економія витрат, за винятком собівартості ярого ячменю. Загалом підприємство отримало 2868,44 грн економії. Вважаємо, що ще залишаються резерви зниження собівартості та підвищення ефективності діяльності підприємства. Більш деталізована інформація щодо витрат на виробництво основних культур господарства (соняшника та озимої пшениці) представлена в додатку Є.

За результатами детального впливу факторів на розмір формування собівартості за визначеними вище культурами (таблиця 2.2) встановили що можливий рівень виробничої собівартості соняшнику з урахуванням виявлених резервів становить 8276 тис.грн при обсязі виробництва 2016 року та озимої пшениці відповідно 1911 тис. грн.

Таблиця 2.2.

Розрахунок резервів зниження собівартості соняшнику основних культур
на ТОВ «Великоцкое» за 2014-2016рр.

Показник	Соняшник			Озима пшениця		
	на 1 ц, грн.	на 1 ц, грн.	усього, грн.	на 1 ц, грн.	на 1 ц, грн.	усього, грн.
1	2	3	4			
1) Резерви зниження виробничої собівартості продукції за рахунок:						
– урожайності культури						
– трудомісткості виробництва				11,33	255,57	184008,00

– амортизаційних відрахувань				0,18	4,17	3000,00
– вартості насіння	4,95	95,38	221802,40	2,62	59,17	42600,00
– вартості добрив	2,70	52,06	121068,30			
– вартості нафтопродуктів	0,13	2,45	5700,00	29,05	655,36	471860,00
– вартості послуг і робіт сторонніх організацій	-	-	-			
– вартості решти матеріальних витрат						
– решти інших прямих та зальновиробничих витрат	1,74	33,54	78000,00			
2) Можлива загальна величина резерву зниження виробничої собівартості продукції	9,51	183,43	426570,70	42,83	966,09	695588,00
3) Можливий рівень виробничої собівартості продукції з урахуванням виявлених резервів	184,59	3558,86	8276005,00	117,67	2654,52	1911253,00

Основними статтями зниження собівартості є трудомісткість виробництва, вартість насіння, добрив та паливно-мастильних матеріалів, а це все можливо лише при вдосконаленні процесу виробництва та запровадженні ресурсозберігаючих технологій. І від того на скільки суб'єкт ринкових відносин відреагує на появу такої можливості в зовнішньому середовищі тим більше ймовірності стати конкурентоздатним. Унікальні підходи до процесів виробництва дозволить підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сільське господарство має великий економічний потенціал, насамперед значний обсяг діючих виробничих фондів. Тому поліпшення їх використання є одним з найважливіших завдань, вирішення якого сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Рівень ефективності, що виражається відношенням маси вироблених продуктів до трудових затрат об'єктивно спрямовується до свого максимуму, оскільки рівень здібностей працівників зростає, а умови сільськогосподарського виробництва під впливом науково-технічного прогресу постійно вдосконалюються.

Підвищення ефективності сільського господарства має народногосподарське значення і є важливою передумовою прискорення розвитку агропромислового комплексу і подальшого підвищення результативності функціонування економіки України.

В процесі опрацювання літературних джерел та дослідження діяльності підприємства нами сформовані головні детермінанти формування конкурентоспроможності суб'єктів ринкового процесу, які представлені в додатку 3 дана схема зображує систему та закономірність основних складових, умов формування конкурентоспроможності суб'єктів ринкових відносин.

Мінімізація собівартості сільськогосподарської продукції (послуг) та підвищення її конкурентоспроможності, як вже зазначалося, можлива при інноваційній діяльності сільськогосподарського підприємства. Під інноваціями розуміють прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції, процесів.

Інноваційні технології являють собою економічні моделі, які на основі використання елементів біологічного землеробства та оптимізації виробничих процесів дозволяють досягнути високого ступеня керованості, прогнозованості та ефективності рослинництва. На відміну від традиційних

технологій, інноваційні технології виробництва продукції рослинництва базуються на використанні енерго - і ресурсозберігаючих систем землеробства, елементами яких є:

- відповідність біологічним і зональним особливостям вирощування сільськогосподарських культур з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов;
- відмова від виконання оранки; мінімізація основного обробітку ґрунту в напрямку зменшення кількості агротехнічних операцій та поєднання кількох операцій в одному технологічному процесі, що зумовлює скорочення часу обробітку посівних площ на 70–80 % та забезпечує економію виробничих витрат у середньому в п'ять разів, у тому числі витрати на добрива – на 30–40 %, паливно-мастильні матеріали (ПММ) – на 60–70 %, придбання сільськогосподарської техніки – на 80–90 %;
- використання широкозахватної ґрунтообробної техніки, що передбачає подвоювання коліс, застосування шикопрофільних шин або гумово-металевих гусениць і дає змогу знизити рівень ущільнення ґрунту та витрати ПММ;
- зменшення глибини дії робочих органів сільськогосподарських машин на ґрунт і мульчування його поверхні соломною та іншими післяжнивними рештками; здійснення прямого посіву по післяжнивних рештках;
- застосування багаторівневого комплексу заходів боротьби з бур'янами та інтегрованих систем удобрення і захисту рослин (використання науково обґрунтованої системи сівозмін; посів сидеральних культур, що сприяють накопиченню в ґрунті азоту, збільшують інфільтрацію води, дозволяють скоротити обсяги використання гербіцидів, підвищують урожайність культур; точне внесення добрив під горизонт посіву.

В таблиці 3.1 представлені необхідні обсяги оборотних коштів для фінансування вирощування сільськогосподарських культур в розрахунку на 1 га посівів. Як бачимо, використання вдосконалених технологій дозволяє значно підвищити урожайність культур (в середньому більше ніж у 2 рази при

порівнянні інноваційної технології з традиційною), що забезпечить зростання валового збору на підприємстві.

Таблиця 3.1

**Виробничі витрати на вирощування основних
сільськогосподарських культур за різними технологіями**

Назва культури	Традиційна технологія		Інтенсивна технологія		Інноваційна технологія	
	урожай- ність, ц/га	витрати, грн./га.	урожай- ність, ц/га	витрати, грн./га.	урожай- ність, ц/га	витрати, грн./га.
Пшениця озима	35	8729	70	14628	77	13495
Жито озиме	35	8133	55	10865	63	10023
Ячмінь ярій	32	7937	52	9410	67	9279
Овес	30	6002	50	8231	57	7548
Кукурудза на зерно	50	6801	100	13694	125	12792
Соняшник	18	6887	27	10576	37	10015
Буряки цукрові	300	17917	650	25337	800	24246
Гречка	15	6615	27	11530	32	10512
Ріпак озимий	25	8981	40	14586	47	12257
Просо	30	7292	60	10055	68	9430
Кукурудза на силос	250	10376	500	24485	570	24660

Джерело: розраховано на основі [23]

Основою підвищення конкурентоспроможності агропідприємств на основі формування операційних пріоритетів повинна стати розробка оптимальної програми виробництва основних видів продукції відповідно до вимог ринку і потреб споживачів з урахуванням внутрішніх можливостей використання наявного ресурсного потенціалу, що дозволить оптимізувати отримання прибутків на одиницю залучених у виробництво земель та інших ресурсів. При цьому вибір оптимальної виробничої програми повинен оцінюватися з урахуванням переваг ведення високоефективних галузей, їх вдалого сполучення, адекватності до регіональних природно- кліматичних умов господарювання, що дозволить врахувати вплив агробіокліматичного та агротехнологічного потенціалу на якість виробленої продукції, забезпечить конкурентні переваги підприємств за рахунок зниження собівартості продукції, що у свою чергу дозволить підприємствам вигравати цінову конкуренцію на

ринку. І таким основним критерієм є рентабельність виробництва, що наведена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Планова рентабельність культур, %

Культури	Середні ціни реалізації в 2016 році за 1ц	Традиційна технологія	Інтенсивна технологія	Інноваційна технологія
Пшениця озима	337,64	35,38	61,57	92,66
Жито озиме	295,77	27,29	49,73	85,90
Ячмінь ярій	299,41	20,71	65,46	116,18
Кукурудза на зерно	364,88	168,26	166,46	256,56
Соняшник	843,97	120,59	115,47	211,79

В даній таблиці представлено можливий плановий рівень рентабельності в залежності від використання підприємством однієї чи іншої технології. В розрахунку прийняті середні ціни реалізації в 2016 році. Можемо відмітити, що найбільш рентабельною є вирощування кукурудзи на зерно при інноваційній технології. Всі розрахунки здійсненні на основі технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур.

3.2 Вдосконалення операційних стратегій підвищення конкурентоспроможності на цільовому ринку

Для ефективного управління сучасними господарюючими суб'єктами і ухвалення відповідних управлінських рішень керівники різних рівнів вимагають ґрунтовної теоретичної підготовки і навичок ефективного управління підприємством. Проблема підготовки висококваліфікованих фахівців з управління виробництвом в сучасних умовах придбаває все більшу актуальність і значення.

Операційний менеджмент відноситься до однієї з базових функцій будь-якого підприємства - виробництва, головний сенс якої полягає в діяльності по створенню продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту є спрямованість на рішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого виробничого підприємства.

Операційний менеджмент повинен забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності.

Будь-яке сільськогосподарське підприємство в умовах ринкової економіки може віднайти безліч важелів впливу на зниження витрат, які можна привести в дію при вмілому керівництві, під час якого виявляються резерви зниження того або іншого виду витрат, що в кінцевому рахунку впливає на результати господарської діяльності підприємства, і, в першу чергу, збільшує величину і якість отриманого прибутку. Для ефективної координації діяльності сільськогосподарського підприємства, оптимізації фінансового результату від основної діяльності використовують модель аналізу «витрати—обсяг діяльності—прибуток».

Аналіз «витрати — обсяг діяльності — прибуток» — є аналітичним підходом до вивчення взаємозв'язку між витратами та доходами при різних рівнях діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє дослідити зміни, котрі відбуваються з операційним прибутком як наслідок зміни певних параметрів діяльності господарюючого суб'єкта — ціни продукції, обсягу продажу, а також величини і складу витрат.

В таблиці 3.3. порівняли показники маржинального аналізу за основними культурами підприємства, що досліджується та визначили, що соняшник має нижчий беззбитковий обсяг реалізації, вищу рентабельність та відповідно більший прибуток у порівнянні з виробництвом та реалізацією озимої пшениці. Дана методика розрахунку дозволить на підприємстві визначити більш перспективну культуру з врахуванням сівозмін.

Таблиця 3.3

Маржинальний аналіз виробництва сільськогосподарської продукції в підприємстві

Показник	Озима пшениця	Соняшник	Відхилення (+,-)
1. Зібрана площа, га.	720,0	2326,00	1606
2. Урожайність, ц/га	22,6	19,28	x
3. Обсяг виробленої продукції, ц	16242,0	44835,00	x
4. Ціна реалізації продукції, грн.	208,50	655,60	447,1
5. Виручка від реалізації, грн.	3386457	29393826,00	26007369

Продовження табл. 3.3

6. Змінні витрати на 1 ц продукції, <i>грн.</i>	83,34	142,06	58,72
7. Сукупні змінні витрати, <i>грн.</i>	1353590,00	6369475,70	5015886
8. Маржинальний прибуток, <i>грн.</i>	2032867,00	23024350,30	20991483
9. Коефіцієнт валової маржі	0,60	0,78	0,18
10. Сукупні умовно-постійні витрати, <i>грн.</i>	21300	51300,00	30000
11. Поріг рентабельності, <i>грн.</i>	35482,66	65491,68	30009,02
12. Беззбитковий обсяг реалізації продукції, <i>ц.</i>	170,18	99,90	x
13. Запас фінансової міцності: а) <i>грн.</i>	3350974,34	29328334,32	25977360
б) %	98,95	99,78	0,83
14. Валовий (операційний) прибуток, <i>грн.</i>	2011567,00	22973050,30	20961483
15. Ефект (сила дії) операційного левериджу	1,01	1,00	-0,01
16. Коефіцієнт операційного левериджу	0,02	0,01	-0,01
17. Рентабельність виробництва, %	146,31	357,79	211,48
18. Рентабельність продаж, %	59,40	78,16	18,76

Коливання цін реалізації на сільськогосподарську продукцію та складнощі щодо її прогнозування вимагають від сучасного менеджера розраховувати різні можливі сценарії розвитку подій у майбутньому. В таблиці 3.4 приведений розрахунок одного з найважливіших показників економічної ефективності – чистого доходу в залежності від коливання витрат на 1 га та зміни ціни реалізації.

Розрахунок здійснено для кожної культури в двох варіантах урожайності: розглядаємо урожайність на рівні фактично-отриманої та дещо вищою з врахуванням покращення технології виробництва. Як бачимо з отриманих результатів, за несприятливої ситуації на ринку, а саме зниження ціни, більш дохідним є варіант з найнижчими витратами виробництва, що визначає стратегію мінімізації витрат.

Проте нами не в повній мірі врахована можливість зростання урожайності при інтенсивній технології. Якщо керівництвом господарства буде максимально враховані вимоги технології виробництва та в поєднанні зі сприятливими природно-кліматичними умовами можливе зростання якісних показників більше ніж у 2 рази.

Матрицю вибору інструментів, засобів та процедур для механізму формування операційних пріоритетів аграрних підприємств шляхом орієнтації на реалізацію невикористаних конкурентних переваг сільськогосподарського

виробництва та підвищення рівня взаємозв'язку операційного та стратегічного управління представлені на рис. 3.1.

Таблиця 3.4

Зведені показники економічної ефективності вирощування соняшнику залежно від витрат, врожаю та ціни реалізації

Ціна реалізації, грн/т	Витрати на 1 га, грн			
	Високі	Середні	Низькі	Бюджетні
	6500	3800	2080	3450
	Чистий дохід у разі врожаю озимої пшениці 2,2 т/га (грн/га)			
4600	3620,0	6320,0	1145,5	6670,0
4500	3400,0	6100,0	1100,0	6450,0
3376	927,2	3627,2	589,1	3977,2
3052	214,4	2914,4	4634,4	3264,4
	Чистий дохід у разі врожаю озимої пшениці 3,5 т/га (грн/га)			
4600	9600,0	12300,0	14020,0	12650,0
4500	9250,0	11950,0	13670,0	12300,0
3376	5316,0	8016,0	9736,0	8366,0
3052	4182,0	6882,0	8602,0	7232,0
	Чистий дохід у разі врожаю соняшнику 1,8 т/га (грн/га)			
7500	7000,0	9700,0	11420,0	10050,0
6940	5992,0	8692,0	10412,0	9042,0
5500	3400,0	6100,0	7820,0	6450,0
5000	2500,0	5200,0	6920,0	5550,0
	Чистий дохід у разі врожаю соняшнику 2 т/га (грн/га)			
7500	8500,0	11200,0	12920,0	11550,0
6940	7380,0	10080,0	11800,0	10430,0
5500	4500,0	7200,0	8920,0	7550,0
5000	3500,0	6200,0	7920,0	6550,0

Механізм механізм формування операційних пріоритетів аграрних підприємств шляхом орієнтації на реалізацію невикористаних конкурентних переваг сільськогосподарського виробництва та підвищення рівня взаємозв'язку операційного та стратегічного управління представлено в додатку 3. В процесі проведених досліджень, встановили що з підвищенням рівня ресурсного забезпечення аграрних підприємств розширюється їх

можливості до використання різноманітних інструментів, засобів та процедур господарської діяльності.

Причинами низької ефективності діяльності аграрних підприємств також є низькій рівень організації управлінського процесу, кваліфікації менеджерів та працівників. Зафіксовано випадки, коли в підприємствах, що знаходяться в одній-природно кліматичній зоні, мають подібний тип та склад ґрунту, – різні результати ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Інструменти, засоби, процедури	Мінімізація витрат при традиційна технологія	Впровадження інтенсивної технології	Впровадження інноваційної технології
Самофінансування	+	+	+
Лізинг	+	+	+
Короткострокові кредити	-	+	+
Довгострокові кредити	-	+	+
Агропромислова інтеграція	+	+	+
Прямі інвестиції	+	+	+
Венчурне інвестування	-	-	+
Використання аграрних розписок	+	+	+

Рис. 3.1. Матриця вибору інструментарію для механізму формування операційних пріоритетів аграрних підприємств

Підсумовуючи вищесказане, операційний менеджмент — це система реалізації стратегічного плану за допомогою управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства. При цьому одним з головних напрямів для аграрного підприємства рослинницького напрямку – є визначення того, яку культуру і в якому обсязі вирощувати. Основними факторами впливу на дане рішення є: рівень цін, конкурентна позиція на ринку, можливості впровадження технологій, економічна ефективність кожної культури. Успішне функціонування визначеного вище механізму багато в чому визначається ефективністю їх організаційного забезпечення, що являє собою організаційну структуру управління, яка забезпечує реалізацію функцій управління і несе відповідальність за результати прийнятих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У науковій роботі здійснено теоретичне узагальнення аспектів операційного управління в АПВ, проведено аналіз поточного стану та перспектив розвитку підприємства, запропоновані підходи до формування операційних пріоритетів аграрних підприємств з вирощування сільськогосподарських культур та запропоновано механізм формування операційних пріоритетів аграрних підприємств рослинницького напрямку.

Сьогодні підприємство саме повинне визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни, постачальників, ринки збуту і багато що інше, уміти швидко, а головне - правильно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі і відповідно до них коригувати свою діяльність. Вдосконалення організації виробництва - це проблема розробки системи заходів, що забезпечують найбільш ефективне поєднання процесів праці і матеріальних елементів виробництва в просторі і в часі. Методи організації виробництва на підприємстві усі більшою мірою визначають можливість ефективного використання існуючої техніки і технології.

Дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Великоцькое» Міловського району Луганської області. Площа сільськогосподарських угідь господарства складає 4628 га. У господарстві працює 62 особи. Побудовані нові складські приміщення для зберігання зерна, відкрито нову ремонтну майстерню з сучасним обладнанням. Продукція господарства відома на Міловщині та за її межами. За ціновою політикою товариство, що досліджувалося є конкурентоздатним, бо середні ціни реалізації продукції нижчі ніж середні ціни по Україні. Але нижчі ціни реалізації продукції на підприємстві спричинили недоотримання прибутку, що свідчить про необхідність пошуку шляхів зниження собівартості, підвищення якості продукції та пошуку додаткових конкурентних переваг для підвищення ціни реалізації.

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Меловское» можемо виділити наступні основні стратегічні цілі розвитку: ефективно і

раціональне використання земельних ресурсів; формування нового економічного механізму з ринковою орієнтацією; модернізація матеріально-технічної інфраструктури; ефективне використання наявних трудових ресурсів.

Основними статтями зниження собівартості є трудомісткість виробництва, вартість насіння, добрив та паливно-мастильних матеріалів, а це все можливо лише при вдосконаленні процесу виробництва та запровадженні ресурсозберігаючих технологій. І від того наскільки суб'єкт ринкових відносин відреагує на появу такої можливості в зовнішньому середовищі тим більше ймовірності стати конкурентоздатним. Унікальні підходи до процесів виробництва дозволить підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги.

Коливання цін реалізації на сільськогосподарську продукцію та складнощі щодо її прогнозування вимагають від сучасного менеджера розраховувати різні можливі сценарії розвитку подій у майбутньому. В роботі приведений розрахунок одного з найважливіших показників економічної ефективності – чистого доходу в залежності від коливання витрат на 1 га та зміни ціни реалізації. Розрахунок здійснено для кожної культури в двох варіантах урожайності: розглядаємо урожайність на рівні фактично-отриманої та дещо вищою з врахуванням покращення технології виробництва. Як бачимо з отриманих результатів, за несприятливої ситуації на ринку, а саме зниження ціни, більш дохідним є варіант з найнижчими витратами виробництва, що визначає стратегію мінімізації витрат.

Запропонований механізм формування операційних пріоритетів аграрних підприємств шляхом орієнтації на реалізацію невикористаних конкурентних переваг сільськогосподарського виробництва дозволить систематизувати управління конкурентоздатністю на етапі виробництва та підвищити рівня взаємозв'язок операційного та стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України: інфографічний довідник 2016/17. – LATIFUNDIST.COM, TOP LEAD. – 54с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
3. Баканов М.І., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу: Підручник/ М.І. Баканов, А.Д.. Шеремет// - 4-е вид., Доп. і перераб. - М.: Фінанси і статистика, 2001. – 416 с.
4. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за редакцією В. О. Василенка. — Київ: ЦУЛ, 2003 — 532 с. 2
5. Вдовиченко А.В. Організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції / А.В. Вдовиченко // Екологічний менеджмент. - №4. – 2015. – С. 25-32 5
6. Вітков М.С. Основні фактори інтенсифікації аграрного виробництва в перехідний період до ринку // Економіка АПК. – 2009. – №2. – с.17 – 20.
7. Воротін В.Є. Еволюція методологічних підходів до формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного виробництва / В.Є. Воротін, Є.Ю. Маркова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - №3. – 2016. – с. 27-32
8. Гадуцький П.І., Подолева О. Є. Формування ринкових відносин в агропромисловому комплексі. Навчальний посібник. - К., Вища школа, 1994. (11)
9. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Дудник О. В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств/ О.В. Дудник //Економіка АПК. – 2016. – №. 5. – С. 79-86.

11. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного.- Вид. 2-е, перероб. та доп.- К.: КНЕУ, 2001.- 528 с.
12. Клімова І.О. Ринок сільськогосподарської продукції: особливості розвитку та проблемні питання формування інфраструктури / І.О.Клімова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eprints.zu.edu.ua/11658/1/Stattya_9.pdf
13. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 269 с.
14. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Н.С. Краснокутська – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
15. Красноруцький О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій [монографія] / О.О. Красноруцький. — Херсон: Грінь Д.С, 2012. —348 с.
16. Литвинюк, О. П. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості / О. П. Литвинюк // Інноваційно-технологічні аспекти формування сучасного конкурентоспроможного АПК України: кол. моногр. – Умань: Візаві, 2013. – С. 117-122. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/> 4
17. Мазоренко Д.І., Мазнів Г.Є. та ін. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / за ред. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазніва. – Х.: ХНТУСГ. – 2006. – 725 с.
18. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.3. Кн. 3. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Ч.1 / К. Маркс; издан под ред. Ф. Энгельса. - М.: Политиздат, 1985. - IV, 508 с. (19)
19. Рибалко О.М. Шляхи вдосконалення собівартості та тенденції зміни структури накладних витрат для прийняття управлінських рішень // Держава та регіони серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – №4. – с.293 – 298.

- 20.Трут О. О. Операційний менеджмент: підруч. / О.О. Трут.— К.: Академвидав, 2013. —348 с. 6
- 21.Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. — Хмельницький: ХНУ, 2005 — 192 с. 3
- 22.Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. — 8-е издание: пер с англ. — М.: Издательский дом «Вільямс», 2004 — 704 с.
- 23.Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: Монографія; за ред. проф. Г.Є. Мазнева. — Харків: Вид-во «Майдан», 2015. — 592 с.
- 24.Diversification of agricultural enterprises, its forms and types [Electronic resource]. — Access mode: <http://pirano.info/books/23-3-diversification-of-agricultural-enterprises-its-forms-and-types/>
- 25.Петров В. М. Організаційні проблеми технологічного забезпечення землеробства в Україні / В. М. Петров // Агроінком.- 2007.- №1-2- С. 128-133.

Додатки

Додаток А

Наукові підходи до визначення поняття «операційний менеджмент»

Вчені	Визначення
Ліс Гелловей	це всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації чи покупців. Операційний менеджмент, на його думку, полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. При цьому підкреслюється, що ступінь участі фізичних товарів у цих операціях не важливий
Річард Чейс та Ніколас Аквілано	операційний менеджмент визначають як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією
Сер Лі та Марк Шнайдер'янс	операційний менеджмент визначають як науку про концепції, методи, процедури, технологію, які використовуються управліннями в процесі створення та функціонування операційної системи
В.О. Василенко	по суті операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією, його основою є управління виробничими системами

Додаток Б

Наукові дослідження у галузі «Операційного менеджменту»

Прізвище науковця	Зміст наукових досліджень у галузі операційного менеджменту
Ф.У. Тейлор	Основоположник досліджень з виробництва. Запропонував конкретні рішення, спрямовані на раціональне використання праці робітників і засобів виробництва Обґрунтував необхідність поділу праці у сфері управління. За його рекомендацією планування було виділено у самостійну функцію управління. У дослідженнях Тейлора міститься розробка різних систем відрядної оплати праці відповідно до науково обґрунтованих методів нормування, праці.
П.Л. Гантт	Застосував аналітичні методи для дослідження окремих операцій. Розробив методи планування послідовності операцій, які не втратили своєї актуальності і в сучасних умовах.
Ф.Б. Гілберт Л. Гілберт	Довели, що основні елементи виробничих операцій не залежать від змісту роботи. Розробили методику мікроаналізу робочих рухів при кладці цегельних стін, що підвищило продуктивність праці на 50%. Поклали початок науковій організації робочих місць.
Г.Черч	Розглядав проблеми організації і управління промисловими підприємствами. Сформулював ряд загальнотеоретичних принципів управління промисловим підприємством. Виділив найголовніші функції управління і принципи його організації.
Г. Емерсон	Розглядав питання раціональної організації праці. Запропонував методику досягнення максимальної ефективності.
О.О. Богданов	Заклав основи загальної теорії систем. Увів поняття зворотного зв'язку керованої та керуючої систем Дав загальний опис різноманітних процесів виникнення і розпаду організацій.
Л.В. Канторович	Поклав початок лінійному програмуванню - теорії і методам вирішення екстремальних завдань з обмеженнями, що знайшли поширення в менеджменті.
А.К. Гастев	Висунув концепцію "вузького місця", з розширки якого необхідно починати при будь-якому удосконалюванні виробництва Запропонував свою систему правил підвищення продуктивності праці. Дослідники зараховують А.К. Гастева до адміністративної чи класичної школи менеджменту і вважають його основоположником наукової організації праці (НОП)
П.М. Керженцев	Розглянув ряд основних проблем управління: типи і форми організації, побудова організаційних планів, підбір і використання працівників, відповідальність, дисципліну, систему підпорядкування, облік і контроль. Одним з перших спробував сформулювати основні функції управління й істотно доповнив існуючі основні принципи адміністративного управління.

Додаток В

**Показники рівня та ефективності інтенсифікації виробництва на ТОВ
«Великоцкое» за 2014-2016рр.**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення, %</i>		<i>В середньому в період з 2014 по 2016 рр.</i>
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2016р. до 2014р.</i>	<i>2016р. до 2015р.</i>	
1	2	3	4	5	6	7
Показники рівня інтенсифікації виробництва						
1. Припадає на 100 га с.г. угідь						
– основних виробничих фондів і оборотних засобів, <i>тис. грн.</i>	326,76	364,20	522,46	159,89	143,45	404,47
Показники ефективності інтенсифікації виробництва						
1. Припадає валової продукції с.-г. (в поточних цінах)						
– на 100 грн. матеріальних витрат, <i>грн.</i>	17,03	92,56	1790,17	10514,46	1934,13	633,25
– на 100 грн. основних виробничих фондів і оборотних засобів, <i>грн.</i>	180,24	662,27	14332,91	7952,09	2164,22	5058,47
2. Припадає валової продукції с.-г. (в постійних цінах 2010 року)						
– на 1 середньорічного робітника, <i>тис.грн.</i>	82,03	25,65	2,72	3,32	10,61	36,80
– на 100 га с.-г. угідь, <i>тис.грн.</i>	181,29	54,99	3,65	2,01	6,63	79,98
3. Рівень рентабельності, %	18,75	45,53	26,86	143,20	58,99	30,38
4. Норма прибутку, %	33,73	29,91	121,72	88,0	91,8	61,78

Додаток Г

**Розрахунок норми прибутку і впливу чинників на її зміну в період з
2014-2016 рр у ТОВ «Великоцкое»**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення звітнього року (+,-) від рівня</i>	
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
1	2	3	5	6	7
1. Прибуток, тис. грн.	3041,8	3099,4	29430,6	26388,8	26331,2
2. Середньорічна вартість основних виробничих і оборотних засобів	9018,50	10361,50	24179,50	15161,0	13818,0
3. Норма прибутку, %	33,73	29,91	121,72	88,0	91,8
4. Норма прибутку, %	X	X		X	X
а) при фактичній сумі прибутку першого року і фактичній сумі основних виробничих і оборотних засобів звітнього року	X	X	12,580	X	X
б) при фактичній сумі прибутку першого року і фактичній сумі основних виробничих і оборотних засобів звітнього року	X	X	12,818	X	X
5. Відхилення норми прибутку (+,-) за рахунок зміни: а) суми прибутку	X	X	X	109,1	108,8
б) суми основних виробничих і оборотних засобів	X	X	X	-21,1	-17,1

Додаток Д

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		1. Доступність інвестицій та кредитів. 2. Зменшення конкуренції. 3. Обґрунтоване законодавство. 4. Розвиток інформаційних технологій. 5. Формування ринку екологічно безпечних товарів. 6. Підвищення культурно-освітнього рівня населення.	1. Економічний занепад країни. 2. Високі темпи інфляції. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Посилення податкового тиску. 5. Зростання залежності від інновацій. 6. Негативна екологічна ситуація.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Модернізація виробництва за рахунок доступних кредитів та розвитку нових енергоощадних технологій. 2. Збільшення обсягів прибутку за рахунок інвестицій.	1. Зменшення собівартості продукції підприємства за рахунок модернізації виробництва. 2. Можливість зменшити ціни для клієнтів за рахунок зменшення собівартості.
	Слабкі сторони	1. Збільшення ринку збуту за рахунок зменшення чисельності основних конкурентів. 2. Систематичне проведення маркетингових досліджень на ринку.	1. Розробка та введення комплексу заходів з мотивації праці персоналу підприємства (введення преміальної оплати праці, проведення корпоративів та ін.). 2. Створення власних точок роздрібної торгівлі, що дасть населенню змогу заощаджувати на кінцевій ціні продукції.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Великоцкое»

Додаток Е

**Виконання виробничої програми по рослинництву в 2016 році
в ТОВ «Великоцкое»**

<i>Продукція</i>	<i>Собівартість, 1 ц, грн</i>		<i>Відхилення</i>		<i>Валова продукція, ц</i>	<i>Економія (-), перевитрати (+), тис. грн.</i>
	<i>план</i>	<i>факт</i>	<i>грн.</i>	<i>%</i>		
1	2	3	4	5	6	7
Озима пшениця	266,4	160,5	-105,9	60,25	16242	-1720,03
Кукурудза на зерно	187,37	172,1	-15,27	91,85	43085	-657,91
ячмінь ярий	119,58	176,2	56,62	147,35	2824	159,89
Соняшник	209	194	-14,51	93,05	44835	-650,40
Інша продукція рослинництва	х	х	х	х	х	
Разом по рослинництву, тис.грн.	х	х	х	х	х	-2868,44
Усього по підприємству	х	х	х	х	х	-2868,44

Додаток Є

Аналіз витрат на вирощування основних культур у 2016 році на ТОВ «Великоцкое»

Показник	Соняшник				Озима пшениця			
	план	факт	Відхилення		план	факт	Відхилення	
			(+,-)	%			(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Зібрана площа, га	1950	2326	376	119	569	720,0	151,0	126,54
2. Урожайність, ц/га	18	19	2	109	22,58	22,56	0,0	99,90
3. Валовий збір основної продукції, ц	34593	44835	10242	130	12848,02	16242	3394,0	126,42
4. Виробнича собівартість продукції всього, грн. в т.ч.:	7216405	8702576	1486171	121	3422712,5	2606841	-815871,5	76,16
5. Прямі витрати на оплату праці з нарахуваннями, грн.	1150305	1493176	342871	130	232152	452880	220728,0	195,08
6. Витрати праці, людино-годин	33833	40356	6524	119	6828,00	12240,00	5412,0	179,26
7. Оцінка 1 людино-години, грн.	34	37	3	109	34,00	37,00	3,00	108,82
8. Амортизаційні відрахування, грн.	45600	51300	5700	113	18300	21300	3000,0	116,39
9. Вартість насіння та посадкового матеріалу, грн.	143600	158200	14600	110	97650	140250	42600,0	143,63
10. Вартість мінеральних добрив, грн.	1597400	1986900	389500	124	956300	119960	-836340,0	12,54
11. Вартість нафтопродуктів, грн.	1865000	1943000	78000	104	41240	513100	471860,0	1244,18
12. Оплата послуг і робіт сторонніх організацій, грн.	250000	410400	160400	164	14175	17100	2925,0	120,63
13. Решта матеріальних витрат, грн.	596200	788200	192000	132	10080	127400	117320,0	1263,89
14. Решта інших прямих та загальновиробничих витрат, грн.	1568300	1871400	303100	119	2052815,5	358900	-1693915	17,48
15. Виробнича собівартість 1 ц продукції, грн.	209	194	-15	93	266,40	160,50	-105,90	60,25
16. Виробничі витрати на 1 га, грн.	3701	3741	41	101	6015,31	3620,61	-2394,7	60,19

Додаток Ж

**Вплив окремих факторів на собівартість виробництва основних культур
на ТОВ «Великоцкое» за 2014-2016рр.**

Показник	Соняшник			Озима пшениця		
	на 1 ц, грн.	на 1 га, грн.	усього, грн.	на 1 ц, грн.	на 1 га, грн.	усього, грн.
1	2	3	4	5	6	7
1. Планова виробнича собівартість, грн.	209	4022	7216405	266,40	6009,54	4326869
2. Фактична виробнича собівартість, грн.	194	3742	8702576	160,50	3620,61	2606841
3. Собівартість 1 ц за планових витрат на 1 га і фактичної врожайності, грн.	192	3701	8605903	266,6559	6015,31	4331025
4. Економія (+), перевитрати (-), грн.	15	280	650401	105,9000	2388,93	1720028
у тому числі за рахунок зміни:	-			-		
– урожайності культури, грн.	17	321	747074	-0,2559	-5,77	-4156
– витрати на виробництво, грн.	-2	-42	-96673	106,1559	2394,70	1724184
з них за рахунок:	-			-		
1) оплати праці, грн.	-8	-147	-342871	-13,5900	-306,57	-220728
у тому числі за рахунок:	-			-		
– трудомісткості виробництва, грн.	-5	-95	-221802	-11,3291	-255,57	-184008
– оцінки праці, грн.	-3	-52	-121068	-2,2608	-51,00	-36720
2) витрати на амортизацію, грн.	0	-2	-5700	-0,1847	-4,17	-3000
3) витрати на насіння, грн.	0	-6	-14600	-2,6228	-59,17	-42600
4) витрати на мінеральні добрива, грн.	-9	-167	-389500	51,4924	1161,58	836340
5) витрати на нафтопродукти, грн.	-2	-34	-78000	-29,0518	-655,36	-471860
6) витрати на оплату послуг і робіт сторонніх організацій, грн.	-4	-69	-160400	-0,1801	-4,06	-2925
7) решти матеріальних витрат, грн.	-4	-83	-192000	-7,2232	-162,94	-117320
8) решти інших прямих та загальногосподарських витрат, грн.	-7	-130	-303100	104,2923	2352,66	1693916

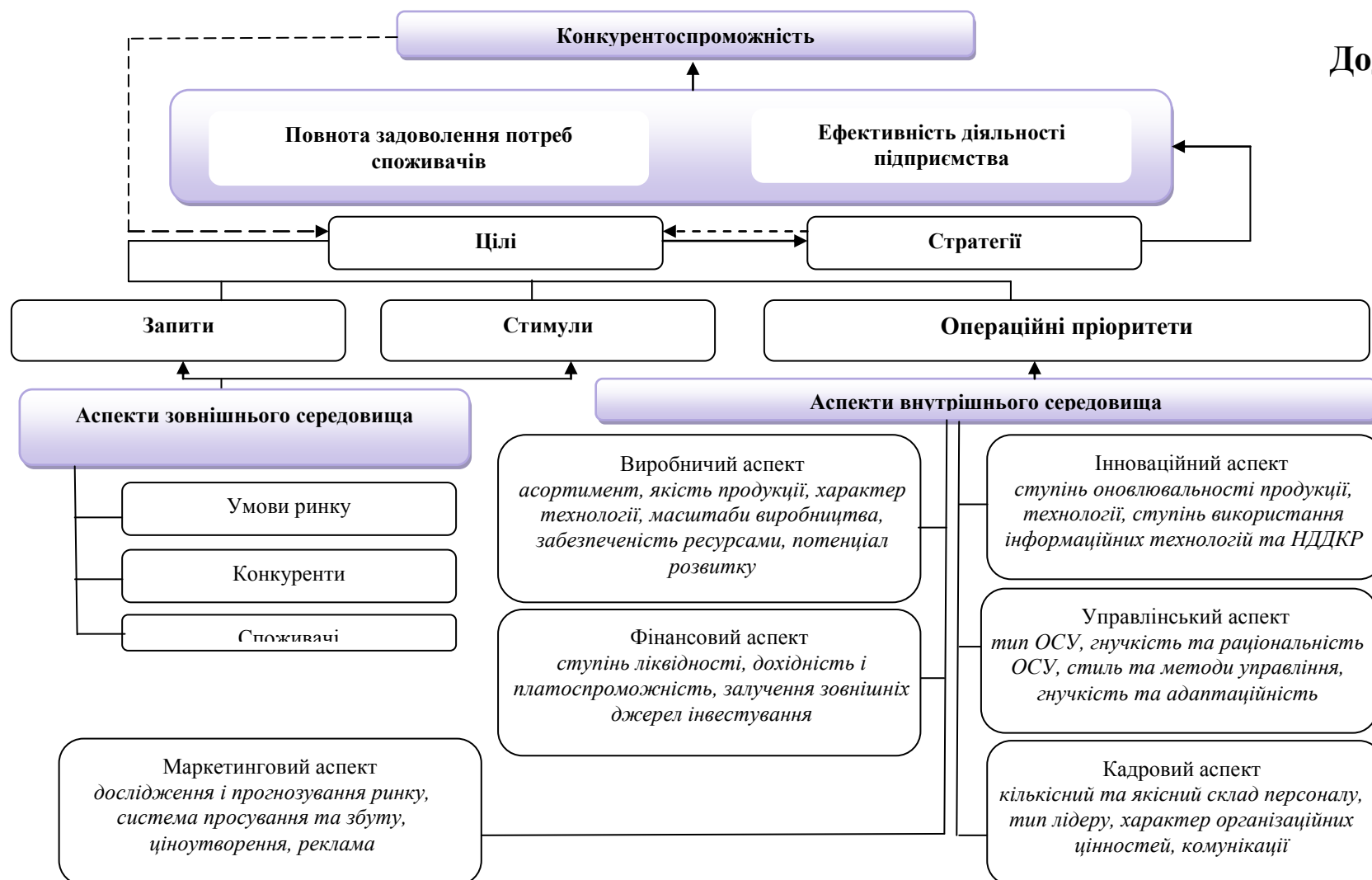


Рис. Механізм формування операційних пріоритетів аграрних підприємств *

* розроблено автором

Анотація наукової роботи

Шифр «Стратегічне управління»

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємства підвищення ефективності виробництва за рахунок застосування досягнень науково-технічного прогресу, впровадженнь ефективних форм управління суб'єктів господарювання, що мають створювати гармонійні зв'язки з системою операційного та стратегічного управління. Метою досліджень наукової роботи є операційних пріоритетів вирощування сільськогосподарських культур в системі стратегічного управління аграрним підприємством.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- вивчення літератури з питань управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в Україні;
- дослідження науково-теоретичні засади операційного управління В АПВ
- проведення аналізу поточного стану та перспектив розвитку підприємства;
- вдосконалення механізму формування операційних пріоритетів аграрних підприємств.

В процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний; графічний; розрахунково-конструктивний; статистико-економічний; системного та порівняльного аналізу, матричні методи стратегічного аналізу та ін. Достовірність отриманих результатів, висновків і пропозицій підтверджується розрахунками, застосуванням значного фактичного матеріалу.

Наукова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона виконана на 30 сторінках комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць, 4 рисунки та 9 додатків. Список використаних джерел налічує 25 найменувань

Ключові слова: управління, стратегія, операційний менеджмент, сільське господарство