

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН**

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

**Здобувачка**

**Олена КРОТАЧ**

**Науковий керівник,  
к.с.-г.н., доцент**

**Наталія ГОРОБЕЦЬ**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри менеджменту і права,  
д.е.н., професор****Олександр ВЕЛИЧКО**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

***ЗАВДАННЯ*****на підготовку кваліфікаційної роботи****КРОТАЧ ОЛЕНІ ПАВЛІВНІ****1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту підприємств в умовах змін»**Науковий керівник:** Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від 10.04.2023 р. № 641

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 05.06.2023 р.**3. Вихідні дані до роботи:** економічні, виробничі плани, документи-регламенти, контракти, угоди, річні звіти ФГ «БАЗІС АГРО»**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичне вивчення доцільності щодо удосконалення системи менеджменту підприємств під впливом змін.

2. Аналітичне дослідження передумов необхідності удосконалення елементів менеджменту господарства

3. Напрями поліпшення елементів системи менеджменту базового фермерського господарства

Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

Схема напрямів розвитку менеджменту агропідприємств в умовах змін. Схема заходів щодо управління змінами під час функціонування агропідприємств. Схема функціональної залежності між показниками внутрішньогосподарської діяльності агропідприємств. HR – інструменти аграрних менеджерів для виходу з кризи. Діаграма аналітичного вирівнювання показнику норми прибутку у динаміці за 2018 – 2022 роки, %. Діаграма аналітичного вирівнювання показника рівня рентабельності у динаміці за 2018 – 2022 роки, %. Аналітична матриця VSC за культурами господарства. Функціональні можливості модулю «Управління АГРОбізнесом». Схема організаційної структури господарства. Схема структури управління господарства.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2. Застосування статистичних методів для виявлення зв'язку показників діяльності господарства			

7. Дата видачі завдання 15.09.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання, затвердження теми кваліфікаційної роботи та об'єкту дослідження	Вересень 2022 року	
2.	Розробка, затвердження плану і завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір та вивчення теоретичних джерел щодо системи менеджменту підприємств за умов впливу змін. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Дослідження наявних елементів менеджменту базового фермерського господарства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Розробка напрямів удосконалення менеджменту базового фермерського господарства за умов змін. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2023 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2023 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена КРОТАЧ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЗМІН	6
1.1. Сутність системи менеджменту підприємств агробізнесу	6
1.2. Напрями формування системи адаптивного менеджменту підприємств агробізнесу за умов змін	10
1.3. Нові підходи до управління аграрним підприємствами за умов змін	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «БАЗІС АГРО»	23
2.1. Оцінка економіки та організації управлінської роботи в господарстві	23
2.2. Дослідження стану системи менеджменту господарства в кризових умовах господарювання	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАЗІС АГРО» ЗА УМОВ ЗМІН	35
3.1. Рекомендації виробничих стратегій менеджменту підприємства під впливом змін	35
3.2. Пропозиції щодо впровадження змін шляхом залучення точного рішення для підвищення ефективності системи менеджменту господарств	41
3.3. Пропозиції задля зниження опору змінам з прогнозом ефективності управління підприємством	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Перегляду підходів до управлінської діяльності в підприємствах агробізнесу вимагає повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією. Необхідно формувати пакети ефективних рішень та методів менеджменту, котрі б у мовах змін надавали б можливість підприємствам виживати та забезпечувати продовольством країну. Найбільшими викликами сьогодення – на другому році війни – є падіння виробництва продукції сільськогосподарського напрямку, загроза стабільності, послаблення фінансової стійкості підприємств, руйнація фондів, логістичні проблеми.

Поточна державна економічна ситуація, на думку Б. Данилишина, залежить від обсягів аграрного виробництва та продовження війни, посилюються ризики для фінансової стійкості аграрних підприємств [7]. Відтак потребує на перегляд роль монетарної політики, використання залучених коштів для продовження виробництва агропродукції, зокрема й від іноземних донорів. Зазначено, що економіку гальмує не тільки вплив війни, але й не оптимізована державна політика, котра отримані інвестиційні кошти спрямовує до агробізнесу з суттєвими затримками, вибірково. Між тим саме державна політика повинна стати на бік аграріїв для відбудови повоєнної аграрної економіки задля забезпечення продовольчої безпеки.

Важливим аспектом розв'язання питань з удосконалення підходів до менеджменту підприємств агросфери є цільова підтримка державою, розвиток економіки, впровадження ефективних стратегій до їх виробничих напрямів. Із окресленими напрямками і була пов'язана зацікавленість у проведенні досліджень обраної теми наявної кваліфікаційної роботи.

У кваліфікаційній роботі наведено особливості менеджерської роботи сільськогосподарських підприємств за умов загострення військового збройного конфлікту, економічної кризи задля формування тривалої стійкості та створення переваг. В результаті досліджень аспектів як теорії, так й практики формування системи менеджменту підприємств аграрного напрямку

розроблено рекомендації з метою формування адаптаційних та антикризових програм розвитку.

В дослідженнях використано інформаційні матеріали базового фермерського господарства «БАЗІС АГРО», які стали основою для розробки пропозицій щодо ефективного менеджменту в умовах глобальних змін.

Мета кваліфікаційної роботи: виявити способи попередження розвитку кризи в базовому підприємстві шляхом розробки програми адаптаційного менеджменту.

В рамках мети було послідовно розв'язано низку завдань:

1. Вивчення наукових поглядів вчених щодо напрямів превентивного, антикризового та стратегічного управління

2. Моніторингове дослідження фактичної системи менеджменту базового підприємства.

3. Формування стратегії адаптаційного менеджменту базового фермерського господарства.

Об'єкт досліджень: управлінські процеси діяльності конкретного фермерського господарства.

Предмет досліджень: структура взаємовідносин управлінського, організаційного характеру з метою планування ефективної господарської і комерційної діяльності за умови змін.

Методи досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, аналітичне вирівнювання, прогнозування; метод портфельного аналізу BCG - аналіз, екстраполяція тренду.

Інформаційні джерела: дані форм як економічної, так й фінансової звітності, договорів з контрагентами, регламентуючої документації фермерського господарства.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЗМІН

### 1.1. Сутність системи менеджменту підприємств агробізнесу

Активізація різнопланових трансформацій в світі та в Україні утворила значний вплив на діяльність підприємств агробізнесу. Тому постала необхідність у створенні дієвої системи менеджменту, котра допомагала би вистояти підприємствам під впливом турбулентних змін. Оскільки аграрний сектор посідає пріоритетне місце в розвитку української економіки має бути прискіплива увага зосереджена саме на розробці ефективної системи управління процесами підприємств.

Складові системи менеджменту підприємств, котрі в основі своїй діяльності займаються виробництвом продукції сільського господарства, мають бути спрямовані на отримання зростаючих показників ефективності та продуктивності. Дослідження в цьому напрямі виконували такі науковці: Васильєва Н.К., Величко О.П., Гончарук І.В., Данюк В.М., Дем'яненко С.І., Калетнік В.М., Кубай О.Г., Мазур К.В., Саблук П.Т.

Вчені розглядають поняття менеджменту, який проводиться в сільськогосподарських підприємствах, у декількох напрямках. Так, Мазур К.В. зазначає, що менеджмент, як правило, має торкатися виробничо-господарської діяльності підприємств, оскільки в їх основі знаходяться процеси виробництва агробізнесу [20].

Наразі Дем'яненко С.І. також наголошує на тому, що менеджмент підприємств сільськогосподарського напрямку повинен включати внутрішньогосподарські економічні відносини, функції управління, системи формування витрат за ресурсами [8].

Деякі вчені погоджуються, що вихідним елементом в системі менеджменту агропідприємств завжди є людський капітал [3,16]. Тому

потрібно керувати не стільки економічними процесами, скільки потребами і мотивами працівників, а вже через них впливати на загальну результативність. Базові моделі аграрного управління ґрунтуються на протикризисних механізмах пристосування до специфічних особливостей виробництва, пріоритетах економічних та соціальних принципів господарювання [17]. Між тим компетентні складові фігури менеджера набувають пріоритетного значення в сучасних умовах, так як від авторитетності, впевненості та лідерської ролі менеджерів залежить майбутнє підприємств.

Отже узагальнимо - аграрний менеджмент формує діяльність з планування, організації, регулювання, стимулювання, координування та контролю процесів виробництва, постачання, збуту, переробки продукції задля отримання ефектів. Особливістю є формування не тільки економічних ефектів, але й технологічних, інноваційних, екологічних, соціальних тощо. Саме для цього головним завданням аграрного менеджменту повинно бути знайти точку гармонізації управління всіма сферами, ресурсами та інтелектуальними можливостями працівників відповідно місії агробізнесу.

Окремої уваги в дослідженні поняття аграрного менеджменту набуває конкурентний взаємозв'язок науково-дослідних доробок, сільськогосподарського виробництва та переробної галузі [11, 18, 26]. Тому під час побудови ефективної системи менеджменту необхідно дотримуватись інтеграційних принципів науки, виробництва та переробки агропродукції задля підвищення її якості. Крім цього встановлено, що інновації дозволяють здійснити суттєвий вплив на зростання ефективності господарювання підприємств агробізнесу. Тому базового значення і набуває рівень знань аграрного менеджера, оскільки тільки він здатен впровадити новації в систему господарювання підприємства. У такий спосіб уможлиблюється формування джерел одержання доходу в перспективному майбутньому за умови стійкості як підприємства, так і стабільності зовнішнього середовища.

Науковці звертають увагу на концепцію навчання менеджерів протягом життя [25]. Встановлено, що на сьогодні аграрні менеджери в більшій ступені



мають навчатись soft компетенція, підвищувати кваліфікацію з цифрових знань, обирати он-лайн курси, вебінари щодо професійної підготовки. Варто зазначити на використанні консультаційних напрямів в роботі галузевих менеджерів, оскільки вони професійно можуть надавати консультації в інших підприємствах. У такий спосіб буде формуватися ефективна діяльність в агробізнесі, так як процесі між собою будуть інтегруватися та підвищувати конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Головними функціями аграрного менеджменту, на думку вчених, повинні бути:

1) планування наявної виробничої програми. Програма має ґрунтуватися на економічному визначенні витрат на найбільш пріоритетні сільськогосподарські види продукції, враховувати історію полів та структуру стада. Щоденний робочий план має узгоджуватися з масштабами виробництва, ресурсного забезпечення.

2) організація системи аграрного виробництва. План повинен містити відповідальних, що будуть виконувати окремі види завдань у визначені проміжки часу. Також рівень відповідальності, підпорядкування, ієрархію, кількість конкретних підрозділів, встановлення режиму роботи відповідно до процесів та технології виробництва.

3) управління HR – процесами. Управлінська функція щодо HR – менеджменту передбачає рекрутинг кадрів, їх кваліфікацію, характеристики психологічного типу, сумісності в управлінських командах, визначення відповідності рівня кваліфікації, навчання працівників.

4) контроль та діагностика результативності виробничих процесів в сільському господарстві. Передбачається використання програмного забезпечення щодо ведення цифрового обліку даних, аналізу та генерованих висновків як підстави для управлінських рішень.

5) управління процесами агробізнесу. Основний напрям функцій стосується управління, орієнтованого на основні й додаткові процеси. Зокрема, безпосередньо, управління аграрним виробництвом шляхом застосування

технологій, управління ресурсами, фінансами, запасами, збутом, проектування посівних площі відповідно до плану виробництва [28, 34]. Допоміжний напрям процесів стосується управління матеріально-технічним та юридичним забезпеченням, інфраструктурою, ризиками, ІТ - технологіями.

Важливого значення набувають цифрові продукти, котрі позитивно впливають на ефективність менеджменту зокрема сільськогосподарських підприємств. Варто зауважити на стрімкості входження діджиталізації в життя агровиробників [42]. При цьому технології виробництва як рослинницького напрямку, так і тваринницького не завжди встигають за новаціями і швидко старіють. Задля підтримки конкурентної позиції сільськогосподарських підприємств важливим і одночасно складним для реалізації стає застосування можливостей цифрових продуктів для охоплення всіх процесів агробізнесу. Все більше фермерів звертають увагу на впровадження цифри в процеси вирощування як аграрних культур, так і задля підвищення продуктивності сільськогосподарських тварин. Є сенс у впровадженні технологій інформаційно-інноваційного характеру тоді, коли в підприємствах достатньо коштів для капіталовкладень у інновації або є можливості отримати інвестиції чи допомогу.

Визначено, що на розвиток агробізнесу впливає комплекс чинників, на перший план виходять цифрові продукти та процес їх залучення до основної діяльності підприємств [24]. Наразі потребують на увагу вміння менеджерів визначати наскільки точні технології спроможні пристосовуватись до турбулентних, різких умов сьогодення. Науковці й практики з аграрного менеджменту зазначають на необхідності цифрового перетворення агробізнесу, щоб впоратися із масштабними викликами сьогодення від війни до протистояння кліматичним змінам. У такий спосіб аграрні менеджери зможуть розв'язувати найбільш якісні рішення, оскільки підґрунтям буде цифрова оптимізація кола процесів починаючи від придумування ідей й до технологічного вдосконалення.

## 1.2. Напрями формування системи адаптивного менеджменту агробізнесу за умов змін

Ефективність системи менеджменту агро підприємств, як правило, залежить від вміння пристосуватися до викликів та реагувати на них найбільш вдалим чином. Задля цього розглянемо концептуальні шляхи розвитку менеджменту агропідприємств в умовах змін (рис 1.1.).



**Рисунок 1.1. Напрями розвитку менеджменту агропідприємств в умовах змін**

*Джерело: узагальнено на підставі [27, 35].*

Варто зазначити, що головними концептуальними напрямками в аграрному сучасному менеджменті є застосування новітніх технологій, залучення цифрових продуктів, екологізація виробництва, HR - стратегії.

Встановлено, що інтеграція аграрної економіки до світової спільноти щодо вироблення з екологічної точки зору безпечної агропродукції повинна призвести до ефекту синергії та підвищити якість продукції. Вчені доводять, що задля досягнення підвищеної якості продукції необхідно розробляти відповідні екосистеми та формувати законодавчі і нормативні підстави для екологізації аграрного виробництва. Таким чином мова має йти про управління агробізнесом, яке спрямоване на безпечні технології виробництва та збалансування розвитку аграрної галузі.

Водночас, вже в період війни потрібно підняти питання екоциду, який здійснює російська федерація через повномасштабне вторгнення на територію незалежної України. Встановлено, що більше 20 % природоохоронних земель України постраждали від бойових дій. Близько 200 тис квадратних кілометрів мають бути розмінованими, що зробити вкрай важко в короткий період часу та продовження війни [35]. Тим часом продовжується забруднення ґрунтів, що робить їх непридатними для подальшого використання щодо вирощування культур. Комплекс обставин робить загрозу для виробництва екологічної продукції та продовження експорту її за кордон. Водночас така ситуація негативно впливає на продовольчу безпеку України, оскільки сільськогосподарська продукція, вирощена на забруднених землях, є екологічно небезпечною для здоров'я споживачів.

Останніми роками науково-технічні розробки знаходились в площині забезпечення, в більшій ступені, економічного ефекту, ніж екологічного. Тому спостерігається погіршення екологічного середовища агробізнесу, що призводить до порушення екосистем в цілому. Вчені вважають, що частина коштів з інвестицій або донорської допомоги має бути терміново спрямована на відновлення ґрунтів України та на формування екологічної безпеки [36].

В той же час слід вказати на підхід до менеджменту аграрних підприємств, котрий ґрунтується на психологічному підході щодо мотивації та гармонізації взаємовідносин людини з природою. При цьому соціально-економічний аспект буде полягати в екологічному плануванні, розробці системи стимулів, регулюванні та контролю процесів, що сприятиме оптимізації підприємницької діяльності в агробізнесі [27].

У такий спосіб менеджмент повинен бути спрямований на балансування у споживанні енергії з природних джерел, використанні матеріалів. Бути зосередженим на зниженні негативного впливу на здоров'я населення та навколишнє середовище. Отже концептуальні напрямки у природоохоронному контексті, на думку вчених, повинні бути спрямованими на мінімізацію негативного впливу існуючих факторів і процесів навколишнього оточення. Водночас підходи до формування системи менеджменту агробізнесу можуть перебувати в площині забезпечення високого рівня як споживання продукції, так і екологічності аграрного виробництва.

Визначено, що на ефективність системи менеджменту аграрних підприємств впливає наявність заходів щодо екологізації середовища та використання безпечних та ощадливих технологій вирощування аграрних культур [3, 5]. Екологічні безпечні технології, моніторинг відповідності стану земельних ресурсів встановленим екологічним нормам, регулювання техногенного навантаження, оперативне реагування на незадовільні впливи, що відбуваються через бойові дії в екосистемах. Все це має контролюватися в спеціальних цифрових програмах та відповідати сучасним умовам. У такий спосіб можливо сформувати прозорий доступ до операційних даних щодо стану довкілля, обробітку та належного зберігання даних, використання їх для прийняття рішень.

Наразі концепція екологічного менеджменту підприємств, на думку авторів, має об'єднувати управління процесами виробництва, постачання, збуту з процесами екологізації та базуватися на зацікавленості у збереженні природи. Вважаємо, що після перемоги України за рахунок міжнародної допомоги

союзників можливо буде відтворити земельні ресурси, що сприятиме екологічності сільськогосподарського виробництва. Саме таким чином можливо досягти високої конкурентоздатності аграрного виробництва в тому числі на світовому ринку.

Вчені зазначають на системі заходів, котрі доцільно використовувати для підвищення спротиву підприємства в період змін та впливу кризових факторів (рис. 1.2.).



**Рисунок 1.2. Заходи щодо управління змінами при функціонуванні агропідприємств**

*Джерело: сформовано на підставі [2, 4, 15].*

Враховуючи низку суттєвих і значущих проблем для продовження роботи аграрних підприємств, науковці наголошують на обов'язковості розробки заходів. Наразі такі заходи мають бути як превентивного, так і протикризowego характеру з метою приведення підприємств до стабільного стану. При цьому Чернікова Н.М., Зеленський Д.Р. зазначають ще до початку війни на проблемах недосконалості логістичних ланцюгів. Також вони вказували на проблемах експорту продукції аграрними біржами, відсутності можливості оновлення технічного забезпечення [43]. Наразі критично важливим є забезпечення оборотним капіталом, оскільки лєвова частина добрив, пестицидів, техніки для аграрного виробництва купується за кордоном. Імпорт засобів, що захищають рослини, добрив на 2022 рік складав до 70 %, насіннєвий матеріал – 50 – 85 %, техніка сільськогосподарського призначення – близько 70 % [35]. За умови бізнесових імпортно-експортних операцій агробізнес зіштовхнувся з проблемами в збуті продукції, відсутності досвіду в плануванні антикризових програм, низьким рівнем використання новітніх технологій тощо. Саме пандемія стимулювала розбудову протикризових планів в аграрних виробництвах за всіма процесами від постачання до просування продукції на ринку [43]. Зазначимо й на недостатності окреслення напрямів виходу з кризи, необхідністю стає програма після кризового відновлення роботи підприємств агробізнесу.

Наразі в період випробувань війною постає нагальна проблема у розробці Плану відновлення України і аграрного сектору зокрема, що на зараз і відбувається. Відповідно до Плану відновлення України в проєкті національної програми значної уваги наділяється розвитку аграрної сфери [30]. Між тим до пріоритетних напрямів щодо вкладання коштів – є розмінування територій, енергетична незалежність та Зелений курс на розвиток біопалива із сільськогосподарської продукції. Велика увага повинна бути надана проєктам відбудови чистого, захищеного середовища, контролю заходів з рекультивациі земель з метою зменшення негативного впливу на зовнішнє оточення. На територіях, котрі постраждали від військової агресії росії, необхідно

впровадити також заходи щодо консервації та охорони земель, формування інформаційно-аналітичних систем наявних даних щодо стану довкілля [2]. Також одним з пріоритетів лишається наукове обґрунтування перегляду екологічної та економічної доцільності щодо здійснення меліоративних заходів. Завдяки залученню цифрових продуктів планується здійснення автоматизованої системи зберігання, обліку даних, їх аналізу, щоб підтвердити якість сільськогосподарської продукції.

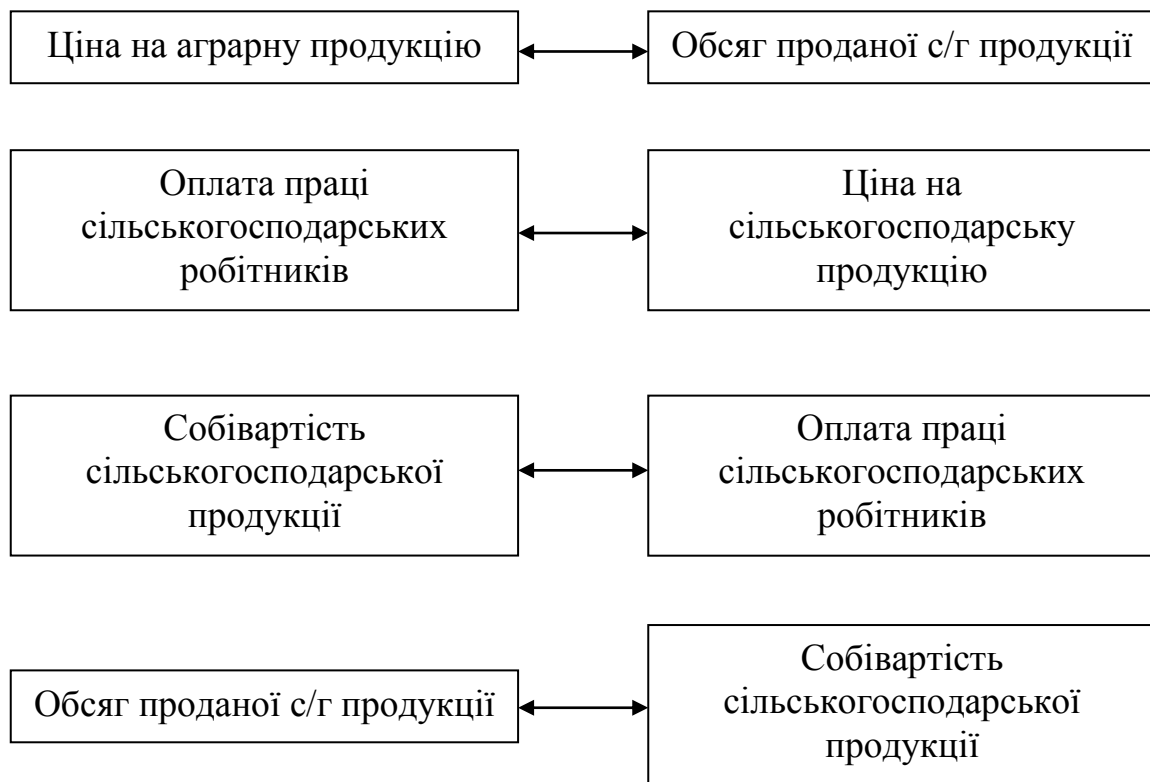
В Плані відновлення України передбачається доручення до українських вчених іноземних науковців для розробки новітніх методів менеджменту відновлення забруднених територій сільськогосподарського спрямування [30]. Деякі заходи планується спрямувати на вирішення освітньої інформаційної компоненти з повідомлень та навчання агротоваровиробників щодо важливості дотримання режимів водоохоронних зон та захисних смуг. Зазначений комплекс заходів постійно поновлюється новими запропонованими напрямками з відновлення аграрного сектору країни. Варто зазначити, що вказані пропозиції потрібно враховувати коли відбувається процес виходу з кризи у стратегічному менеджменті аграрних підприємств.

Павлик В.П. стверджує, що поєднання декількох підходів до управлінської системи підприємств дозволяє передбачати їх розвиток у сфері інновацій та економіки [28]. Також він зауважує, що коли відбувається впровадження інноваційних методів менеджменту до діяльності підприємств доцільно використовувати інструменти стратегічного та маркетингового аналізів. Оскільки завдяки таким методикам вдається своєчасно виявити проблемні аспекти та створити систему протидії кризі.

Варто зауважити, що систему менеджменту підприємств доречно розробляти починаючи з аналізу економічних показників їх господарської роботи в рамках операційних цілей. Для цього застосовують статистичні, методи моделювання, краще показує себе інтеграція процесного та ситуаційного підходів [25].



Так, встановлено певні закономірності між показниками комерційної діяльності агропідприємств (рис. 1.3.).



**Рисунок 1.3. Функціональна залежність між показниками внутрішньогосподарської діяльності агропідприємств**

*Джерело: узагальнено на підставі [28, 39].*

Виявлені закономірності поміж окремих показників виробничої, економічної діяльності дозволяють виявити завдяки яким змінам можливо отримати належний економічний ефект, сприяти підвищенню конкурентної позиції. У такий спосіб менеджери можуть прогнозувати результативність управлінських рішень в галузях рослинництва, а також тваринництва в довгостроковому напрямку за стратегічною виробничою програмою. При цьому доцільно створити відповідні умови щодо технологічного, інноваційного, організаційного та фінансово-економічного зростання аграрних підприємств під впливом змін.

Завдяки проведенню досліджень щодо тенденцій змін, котрі відбуваються у економічних показниках господарської й комерційної діяльності підприємств можливо виявити вплив змін. При цьому головним є на підставі зафіксованих факторів, що спричинили зміни, розробити відповідний контрудар по відношенню до конкурентів. Для цього застосовують маркетингові методики оцінювання діяльності конкурентів та формування платформи конкурентоздатності аграрного підприємства.

Для цього, як зазначають науковці, управлінські рішення мають ґрунтуватися на певних фінансово-економічних показниках господарювання сільськогосподарських підприємств. Необхідно створювати систему діагностичних інструментів, за допомогою яких менеджери зможуть стежити за змінами та своєчасно нейтралізувати небезпеки [41]. Окремого значення в умовах війни набуває постійний моніторинг та аналіз ситуації, в якій опинилися підприємство. Крім цього потрібно здійснювати аналіз, заснований на системному підході та досліджувати, зокрема, фактори впливу близькості фронту, розташування підприємства та його виробничих фондів тощо.

Підхід до управління окремими аграрними підприємствами, заснований на застосуванні функцій, дозволяє дослідити їх вплив на складові системи підприємства та результативні показники [44]. З'ясовано, що аналізу підлягають такі показники як статті витрат, як на виробництво аграрної продукції, так і на її просування на ринку, показник повної собівартості. Також потрібно досліджувати в динаміці показники обсягів рослинницької й тваринницької продукції, а також фактори, котрі впливають на них. Показники праце забезпеченості, продуктивності праці, підлягають прискіпливому дослідженню, так як на них впливає сформована система мотивації праці. Тому що якщо вона розроблена неефективно, то потрібно негайно змінювати мотиваційний менеджмент в підприємстві. Для цього бажано визначитися з окладом фахівців, системами стимулювання у вигляді доплат, окремих надбавок, систем преміювання тощо. Процеси ціноутворення та встановлення ціни на аграрну продукцію потребують уважного ставлення. Оскільки ціна

залежить не скільки від витрат, що йдуть на виробництво та реалізаційні заходи, але й від певних чинників, котрі здійснюють вплив на ринкову ціну. Під час кризи, зокрема, війни, особливо спостерігається залежність зростання цін на матеріали, сировину більшими темпами, ніж на вироблену аграріями продукцію.

### **1.3. Нові підходи до управління аграрним підприємствами за умов змін**

Менеджери аграрних підприємств працюють в умовах невизначеності та глобальної кризи, оскільки фактор війни суттєво вплинув на падіння рівня економіки, спричинив руйнацію активів, викликав плинність кадрів. Міграція населення, втрата основних фондів, замінування полів негативно позначається на результатах діяльності підприємств. З початку війни поля і досі залишаються замінованими, з залишками снарядів, порушеним шаром ґрунту - частина території сільськогосподарських угідь непридатна для аграрного системного виробництва.

Автори зазначають, що для майбутнього швидкого відновлення аграрної сфери економіки у повоєнний час потрібна міжнародна підтримка, ефективна політика інвестування, реструктуризація економіки, державна допомога [2]. Отже в аграрних підприємствах, які потрапили до кризи, потрібно створити умови щодо розробки програми антикризових ефективних рішень і забезпечити їх адаптивне і точне виконання. При цьому модель поведінки менеджерів також зміниться - їм прийдеться брати на себе відповідальність в подвійному масштабі і за психологічний стан своїх працівників.

З метою активізації виходу з кризи аграрним менеджерам необхідно розробити систему ефективних управлінських дій та рішень. Науковці пропонують розпочати з об'єктивного визначення реальної ситуації в якій опинилось підприємство, діагностувати його фінансовий стан, визначити кризові чинники, та їх оцінити [11]. На наступному етапі потрібно сформулювати

команду фахівців (антикризовий штаб) і розпочати командну роботу щодо управління кризою. Фахівці команди повинні опрацювати напрями антикризової стратегії, обрати модель управління аграрним підприємством у визначених умовах господарювання, розробити пакет антикризових рішень, врахувати наслідки кожного рішення.

Окремого значення набуває створення такого потенціалу, щоб можливо було забезпечити гнучкість плану дій в рамках невизначеності, враховувати імовірні помилки, котрі можуть перешкоджати впровадженню. Варто звернути увагу на визначення функцій них обов'язків лінійних та функціональних менеджерів в умовах кризи. Для цього необхідно виконати оцінку чинників, котрі здійснюють прямий вплив на їх поведінку, розробити різні варіанти сценаріїв поведінки, визначити заходи щодо впливу. Зокрема, можливо використовувати дистанційні способи роботи для підлеглих.

Водночас важливим залишається питання мотивації та психологічного стану працівників, необхідно розробити методи їх підтримки, котрі напряду впливатимуть і на дисципліну праці. Питання фінансового механізму аграрного підприємства полягає у здійсненні аналізу джерел формування прибутку та кількості необхідних витрат на вирощування агропродукції. Для цього необхідно розробляти напрями зниження витрат за статтями технології вирощування продукції. Наразі потрібно здійснити оптимізаційні заходи щодо виплати зарплати, співвідношення доходів й затрат, вирішити питання щодо заборгованостей.

Вчені зауважують на доцільності моніторингу показників системи управління агробізнесу [18]. Варто прогнозувати вузькі місця, проблемні аспекти роботи за всіма напрямками, розробити профілактичні заходи щодо можливих конфліктів, оптимізувати організаційну структуру і сформувати командну роботу. В умовах кризи важливим етапом є аналіз бізнесового оточення аграрного підприємства, виявлення та оцінка всіх гравців на ринку, формування системи збуту, логістичних ланцюгів, партнерських відносин.

Оцінювання ризиків та своєчасне їх попередження може зменшити ймовірність їх настання, тому аграрний менеджерам необхідно звернути на це увагу.

Аналітичне дослідження конкурентного середовища аграрного підприємства дозволить розробити заходи протистояння в конкурентній боротьбі на аграрному ринку. Також необхідно провести аналіз споживачів сільськогосподарської продукції, оцінити їх платоспроможність, стан взаємодії та сформувавши шляхи взаємовигідної співпраці. Доречно проводити моніторинг та аудит товарного сільськогосподарського портфелю, аналіз виробничої програми задля визначення пріоритетних прибуткових видів продукції та розробки стратегії по кожному її виду. Встановлено, що маркетингова діяльність стосовно стимулювання просування сільськогосподарської продукції на ринку, потребує визначення антикризових напрямів, зокрема у формуванні ціни, системи знижок тощо [14]. Водночас проведення проектування процесів аграрного виробництва відповідно до оптимальних технологій допоможуть поліпшити якість продукції, покращити умови ведення агробізнесу та дозволить отримувати додаткові конкурентні привілеї.

Таким чином заходи проти кризового менеджменту як за умов війни, так і в повоєнний період потребують на команду фахівців [15]. За рахунок командної роботи можливо винайти найкращі варіанти виходу з кризового становища для конкретного агробізнесу. При цьому така команда з антикризового управління аграрними підприємствами повинна формуватися на принципах співпраці, онлайн комунікації, мотивації працівників, балансу навантаження, програм розвитку тощо. З огляду на зазначене, на думку вчених, система менеджменту повинна бути гнучкою та адаптивною. Основою має бути команда фахівців, що здатна планувати напрями виявлення, нейтралізації та боротьби з проявами кризи [18]. При цьому необхідно розглянути роботу агробізнесу на трьох рівнях: загальний економічний, робоче середовище та керування аграрним підприємством під впливом змін. Визначені орієнтири ефективного менеджменту аграрних підприємств у період після перемоги України. Так вчені зазначають на активізації підтримки агробізнесу з боку держави та іноземних

донорів, державна компенсація ризиків, створення умов для аграрного виробництва. Розглянемо систему HR – інструментів, котрі необхідні аграрним менеджерам для виходу з кризи (рис. 1.4.).



**Рисунок 1.4. HR – інструменти аграрних менеджерів для виходу з кризи**

*Джерело: узагальнено на підставі [37, 39]*

Науковцями з менеджменту наголошується на пріоритетності задач протикризowego управління агробізнесом. Зокрема – оцінка реалій, створення команди антикризових менеджерів, розробка планів протистояння кризі, аналіз складових робочого оточення, переорієнтація процесів на виробництво зернових, бобових культур, овочів.

Варто зазначити, що необхідним стає система дистанційного зв'язку за допомогою цифрових мереж, залучення до розробки рішень компетентних фахівців, планування криз та системний менеджмент змін. Окремого значення набуває техніка безпеки роботи в аграрному виробництві, піклування про здоров'я працюючих, ментальне в тому числі, баланс навантаження щодо виробничих процесів.

Узагальнюючи вище викладене наголосимо на тому, що тільки за умови спільних командних дій можливо протистояти негативному впливу змін. У такому разі збалансована система ефективного менеджменту аграрних підприємств призведе до перетворення аграрної економіки у потужну та конкурентоспроможну.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАЗИС АГРО»**

### **2.1. Оцінка економіки та організації управлінської роботи в господарстві**

Фактичний стан системи менеджменту досліджувався із використанням матеріалів фермерського господарства «БАЗИС АГРО», земельний масив якого знаходиться у Дніпропетровському регіоні Кам'янському районі селі Пальмирівка. Підприємство розпочало свою роботу з 2014 року, згідно Закону України «Про фермерське господарство» здійснює господарську та збутову роботу [12]. Головним менеджером є голова даного фермерського господарства Дрибас Тимофій Григорович. Підприємство займається основними для сільського господарства видами діяльності – вирощує рослинницьку продукцію та реалізує її на регіональному ринку.

Територія полів фермерського господарства знаходиться в північній степовій зоні Кам'янського району. До водного забезпечення відноситься річка Комісарівка та три штучних ставки, оскільки річка часто пересихає. В цілому кліматичні умови сприяють вирощування сільськогосподарських культур, так як, незважаючи на спекотне літо, наявність водних артерій дозволяє ґрунту не пересихати. Водночас часті відлиги зимою формують достатній рівень накопичення вологи у глибоких шарах ґрунту. Інтра зональний тип ґрунту – чорноземи звичайні, середньо – мало гумусні, важко суглинковий тип, поверхнево-солонцюваті на лучних чорноземах. Середній вміст азоту складає 1,8-2,3; фосфору: 12 - 13,1; та калію: 15 - 22 мг на 10 г ґрунту. Агрохімічні дані свідчать про потенційну родючість земельних масивів та можливість забезпечення аграрних культур необхідною кількістю поживних елементів.

Фермерське господарство знаходиться територіально поруч з автошляхами для перевозки сировини, ресурсів та, безпосередньо, продукції, яку вирощує, споживачам.



Проведемо дослідження ресурсної бази фермерського господарства за період з 2018 року по 2022 рік задля визначення наскільки ефективно здійснюється менеджмент підприємства. Управління земельним фондом господарства можливо розглянути шляхом систематизації даних зі звітності підприємства до таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1. Показники забезпеченості земельними ресурсами у динаміці**

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	1666	100,0	1674	100,0	1679	108,1	1685	100,0	1801	100,0	108,1
в т.ч. с.-г. угіддя	1590	95,4	1598	95,5	1605	108,9	1611	95,6	1731	96,1	108,9
з них: рілля	1548	97,4	1557	97,4	1564	109,2	1570	97,5	1690	97,6	109,2
багаторічні насадження	42	2,7	41	2,6	41	97,6	41	2,6	41	2,4	97,6
Інші землі	76	4,6	76	4,54	74	92,1	74	4,4	70	3,9	92,1
Коефіцієнт с.-г. освоєння	1,03	-	1,03	-	1,03	-	1,03	-	1,02	-	99,7
Коефіцієнт розораності	0,97	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	0,98	-	100,3
Кількість робітників, осіб	42	-	41	-	40	-	39	-	39	-	92,9
Приходиться на одного працівника:											
- угідь	37,9	-	39,0	-	40,1	-	41,3	-	44,4	-	117,2
- ріллі	36,9	-	38,0	-	39,1	-	40,3	-	43,3	-	117,6

Земельний банк фермерського господарства складається з паїв мешканців села Пальмирівка, наданих в оренду для користування в агровиробництві. Голова господарства вчасно та повністю сплачує виплати за використання земельних ділянок, тому і спостерігається зростання земельної площі з 2018 по 2022 рік на 8,1 %. Площа, яку використовують під вирощування аграрних культур, також змінилась в бік зростання на 8,9 % або на 141 гектар. При цьому рілля зросла на 9,2 % або на 142 гектари. За коефіцієнтами освоєння та

розораності можливо зробити висновок, що весь банк сільськогосподарських угідь використовується під виробничі цілі. Показник забезпеченості працівників роботою на певній кількості відповідних угідь свідчить також про тенденцію до зростання незважаючи на зменшення середньорічної чисельності працюючих на 7,1 %.

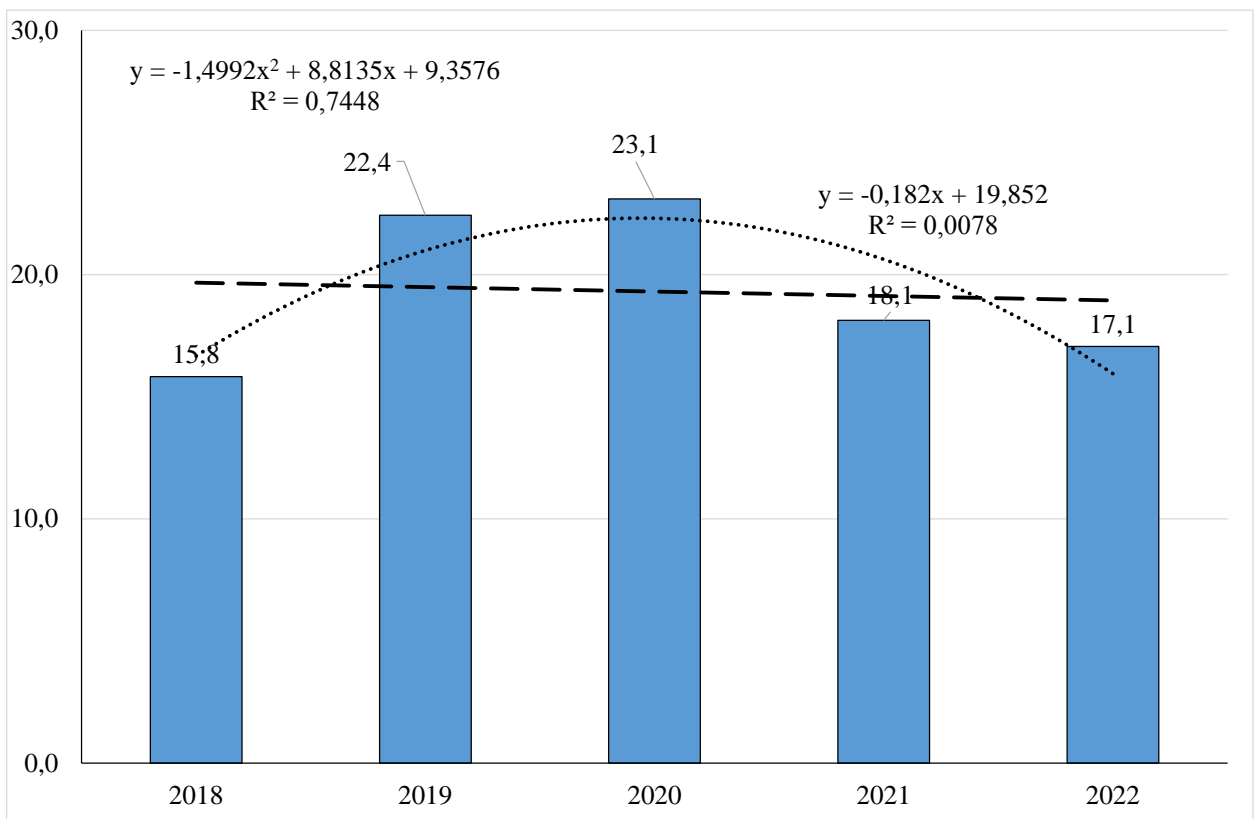
Розглянемо фактичне використання наявних фондів у фермерському базовому господарстві (табл. 2.2.).

**Таблиця 2.2. Стан використання фондів фермерського господарства**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Середньорічна вартість засобів основних, тис. грн.	9896,3	9969,5	10854,8	11345,1	13606,0	137,5
Середньорічна вартість засобів оборотних, тис. грн.	10635	13736,4	12840,4	13925,45	14302,5	134,5
Вартість валової продукції, тис. грн.	14768,2	16919,7	17073,8	17186,4	17516,8	118,6
Вартість товарної продукції, тис. грн.	17726,2	20214,8	25005,3	23375,1	25562,6	144,2
Вартість витрат на виробництво аграрної продукції, тис. грн.	14478,18	14897,9	19532,8	17793,9	18946,3	130,9
Фондовіддача, грн.	1,49	1,70	1,57	1,51	1,29	86,3
Фондомісткість, грн.	0,67	0,59	0,64	0,66	0,78	115,9
Фондооснащеність, тис. грн.	622,4	623,9	676,3	704,2	786,0	126,3
Фондоозброєність, тис. грн.	235,6	243,2	271,4	290,9	348,9	148,1
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,6	1,6	1,8	1,7	1,7	106,2
Тривалість 1 обороту капіталу, днів	219,0	248,0	187,4	217,4	204,2	93,3
Припадає оборотних фондів на 1000 гривень основних засобів, грн.	107,5	137,8	118,3	122,7	105,1	97,8
Норма прибутку, %	15,8	22,4	23,1	18,1	17,1	107,8

За результатами аналізу стану використання у фермерському господарстві протягом 2018 – 2022 років основних фондів і обігових засобів

свідчить про їх певне забезпечення. Вартість засобів основних підвищилася на 37,5 %, оборотних на 34,5 %. Показник озброєності, оснащеності фондами у 2022 році зросли на 48,1 та 26,3 % відповідно. Норма прибутку також збільшується протягом років дослідження на 7,8 відсоткових пунктів, що виступає аргументом за ефективність рішень з використання ресурсної бази. Візуально підтвердимо, що рівень рентабельності по фермерському господарству свідчить за ефективність застосування виробничих засобів (рис. 2.1.).



**Рис. 2.1. Діаграма аналітичного вирівнювання показника норми прибутку у динаміці за 2018 – 2022 роки, %**

Трендовий аналіз показника рівня рентабельності фермерського господарства за вирівнюванням як у прямолінійному, так й у параболічному трендах дозволяє зробити припущення про подальше зниження цього показника. Обумовлено це тим фактом, що значення норми прибутку у 2017 році становило 19,85 %. Отже за термін досліджень показник отримав

тенденцію до зниження на 0,18 % в рік в середньому. Достовірність такого припущення визначено за рівнянням параболічного тренду та встановлення коефіцієнту детермінації, котрий наближається до 1, що підтверджує достовірність виконаних розрахунків.

За допомогою узагальнення даних за натуральними та вартісними показниками, які отримано в результаті виробничої діяльності базового господарства, визначено окремі закономірності (табл. 2.3.).

**Таблиця 2.3. Динаміка натуральних й вартісних показники ефективності щодо управління процесами виробництва в господарстві**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція , тис. грн.	14768,2	16919,7	17073,8	17186,4	17516,8	118,6
Урожайність культур, ц /га:						
- озима пшениця	38,4	38,9	39,5	40,2	36,9	96,1
- озимий ячмінь	35,7	31,6	31,8	32,1	32,4	90,8
- кукурудза на зерно	46,4	41,2	43,8	37,8	45,6	98,3
- соняшник	20,7	22,9	21,1	23,5	21,7	104,8
Одержано у розрахунках на 100 га аграрних угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	928,8	1058,8	1063,8	1066,8	1011,9	109,0
- товарної продукції	1114,9	1265,0	1558,0	1451,0	1476,8	132,5
- прибутку	204,3	332,7	341,0	346,4	382,2	187,1
Одержано товарної продукції, тис. грн.:						
- 100 грн. основних фондів с.-г. призначення	179,1	202,8	230,4	206,0	187,9	104,9
- 1 грн. виробничих витрат	1,3	1,3	1,2	1,3	1,4	100,8
- одного середньорічного працюючого	422,1	493,0	625,1	599,4	655,5	155,3
- на 1 люд.-год.	231,9	260,9	328,3	311,4	353,3	152,4

За період проведених досліджень було з'ясовано, що вартість продукції валової зросла на 18,6 % або на 2748,6 тис грн. водночас натуральні показники врожайності сільськогосподарських культур мали тенденцію до зниження. Наприклад, значення показників урожайності озимої пшениці, озимого ячменю та кукурудзи на зерно зменшилися незначно у 2022 році. Водночас урожайність соняшнику у 2022 році зросла на 4,8 %. Показники товарної, валової сільськогосподарської продукції у 2022 році зросли біля 32,5 та 9,0 % відповідно. Показник прибутку у розрахунку на 100 гектарів відповідних угідь збільшився на 87,1 %, що говорить про ефективні рішення в площині виробництва агробізнесу. Встановлено, що товарної продукції одержано у розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів на 4,9 % більше у 2022 році ніж у 2018 році. Значно зросли показники продуктивності праці – на 1 середньорічного працюючого приходиться товарної продукції на 55,3 % більше у 2022 році, у порівнянні з 2018 роком. Підприємство продовжує працювати ефективно, незважаючи на виклики пандемією та війною.

Розглянемо економічну ефективність менеджменту протягом періоду з 2018 по 2022 рік за наведеними показниками (табл. 2.4.).

Встановлено, що господарство є рентабельним, оскільки витрати на виробництво продукції повністю покриваються отриманим прибутком від її продажу. Зазначена тенденція спостерігається за всіма роками дослідження. Враховуючи, що вартість продукції валової зросла і була ефективно реалізована, то була сформована позитивна виручка у 2022 році у розмірі 25562,6 тис грн. Даний показник збільшився порівнюючи з 2018 роком на 44,2 % або на 7836,4 тис грн. Одночасно вартість ресурсів та необхідних матеріалів для виробничого процесу також зросла, але нижчими темпами за отриману виручку. Наприклад у 2022 році собівартість становила 18946,3 тис грн., що на 4468,12 тис грн. або на 30,9 % більше за 2018 рік. У такий спосіб сформовано чистий прибуток у 2022 році у розмірі 6616,3 тис грн., що на 103,7 % більше за показник 2018 року.

**Таблиця 2.4. Економічні показники виробничої діяльності базового господарства**

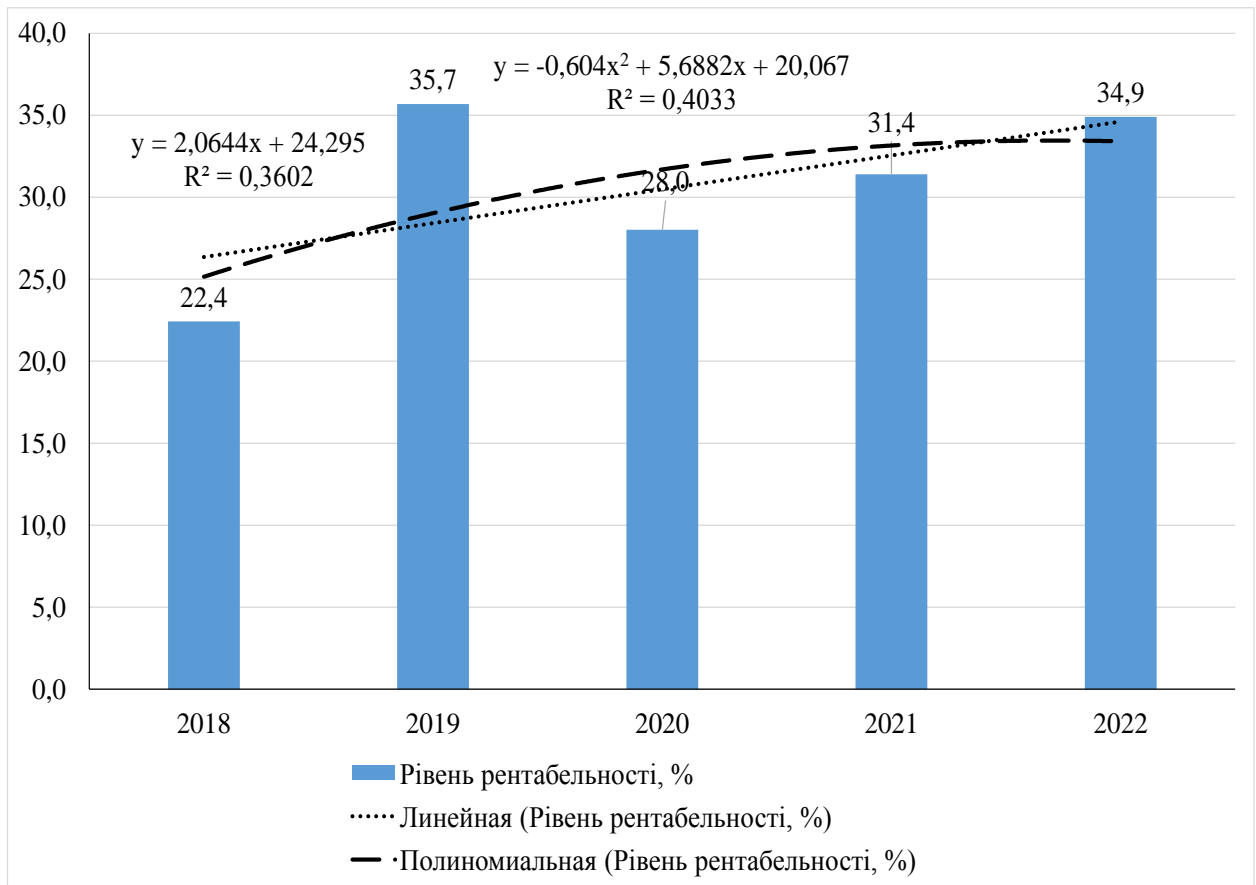
Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція , тис. грн.	14768,2	16919,7	17073,8	17186,4	17516,8	118,6
Вартість основних фондів; тис. грн.	9896,3	9969,5	10854,8	11345,1	13606,0	137,5
Вартість оборотних фондів; тис. грн.	10635	13736,4	12840,4	13925,45	14302,5	134,5
Середня річна кількість працюючих, осіб	42	41	40	39	39	92,9
Виручка грошова, тис. грн.	17726,2	20214,8	25005,3	23375,1	25562,6	144,2
Повна собівартість продукції, тис. грн.	14478,18	14897,9	19532,8	17793,9	18946,3	130,9
Прибуток, тис. грн.	3248,0	5316,9	5472,5	5581,2	6616,3	203,7
Рівень рентабельності, %	22,4	35,7	28,0	31,4	34,9	+12,5в.п.

На рисунку 2.2. продемонстровано підтвердження зростання рівня рентабельності у динаміці та зроблено екстраполяцію тренду на майбутні роки – 2023 та 2024 рік.

Встановлено, шляхом одержаного рівняння за прямолінійним трендом, значення рівня рентабельності фермерського господарства у 2017 році. Воно складало 24,295 %, при параметрі рівняння:

$$a_1 = 2,0644$$

Отже зробимо висновок, що середній темп зростання рівня рентабельності щорічно в середньому підвищується на 2,06 відсоткових пунктів.



**Рис. 2.2. Діаграма аналітичного вирівнювання показника рівня рентабельності у динаміці за 2018 – 2022 роки, %**

Визначено коефіцієнт детермінації, котрий становить 0,3602 або 36,0 %, що вказує на достовірність результатів.

Виконаємо розрахунки щодо прогнозу показника рівня рентабельності на 2023 та 2024 роки методом екстраполяції. Статистичні розрахунки свідчать про зростання показника рівня рентабельності. Так очікуване значення рентабельності у 2023 році становитиме:

$$Y_{2023} = 24,295 + 2,0644 * 6 = 36,68 \%$$

Очікуване значення у 2024 році складе:

$$Y_{2024} = 24,295 + 2,0644 * 7 = 38,74 \%$$

Наведеними розрахунками можливо прогнозувати зростання рентабельності господарства, а значить ймовірно використовувати інноваційні технології задля протистояння кризовим факторам.

Узагальнюючи аналітичне дослідження отриманих економічних показників в результаті роботи базового господарства дійшли до висновку стосовно доцільності управлінських рішень менеджерів підприємства. Пов'язано це з отриманням позитивних результатів виробничо-фінансової та комерційної роботи фермерського господарства. Водночас з метою нарощення потенціалу сільськогосподарського виробництва необхідно формувати резерв та стабілізаційні плани, щоб можливо було вистояти на другому році випробувань війною. Для цього бажано скористатися пропозиціями щодо оновлення технологій, залучення оптимальних інновацій з метою покращення управління процесами.

## **2.2. Дослідження стану системи менеджменту господарства в кризових умовах господарювання**

Досліджуване господарство має лінійно - функційну схему структуру управління та організаційну побудову, які продемонстровані у додатках А, Б. Аналізуючи вплив кризи та супутніх їй змін варто зазначити на головних умовах, котрі сформувалися протягом останніх років. Це активна позитивна життєва позиція голови господарства Дрибаса Т.Г., його бачення потенційних можливостей підприємства, розуміння необхідності введення змін, командний підхід, готовність працівників до нових запроваджень. Досліджуючи стану менеджменту було встановлено, що працівники в умовах воєнного стану стали більш згуртованими, зменшились конфлікти, з'явилася загальна мотивація задля наближення перемоги.

Підприємство постійно приймає участь у благодійних заходах, передає допомогу на фронт, піклується про поранених та родини загиблих героїв. Жоден працівник, протягом кризового періоду починаючи з пандемії і до зараз,



не звільнився за власним бажанням, кожен залишається працювати для забезпечення продовольчої безпеки. Це свідчить про громадянську позицію кожного, хто працює в підприємстві і зауважує на ролі лідера чільного голови підприємства. Саме керівник зміг вибудувати такі цінності та традиції, які дозволили у скрутні часи об'єднати колектив та сприяли тому, що плинності кадрів не відбулося. Також зазначимо на підвищенні ефективних показників діяльності, отже продуктивність праці зростала навіть без суттєвого збільшення оплати праці. Можна зазначити на ролі саме моральних мотивів кожного працівника як патріота своєї країни.

Було встановлено, що в умовах воєнного стану у працівників пріоритетними цінностями є:

- усвідомлення важливості власної ролі в підприємстві задля отримання високого результату роботи та допомоги фронту;
- відкритість для впровадження нових аспектів в роботі для покращення результативності;
- бажання працювати в команді однодумців;
- готовність працювати в нових небезпечних умовах роботи, враховуючи ризики під час обстрілів;
- твердість та непорушність в принципових питаннях.
- високий рівень обов'язковості, відповідальності та активної співпраці.

Опитуванням було виявлено, що всі працівники мають стійку позицію задля підвищення продуктивності та ефективності роботи, оскільки таким чином, на їх думку, можна теж наближати перемогу.

Окремими дослідженнями було виявлено чинники, котрі сприяють змінам в базовому господарстві (табл. 2.5.). До них відносяться безпосереднє фізичне втрачання фондів підприємства через пряме влучання снарядів, загроза не отримання бажаних економічних показників через логістичні та збутові перепони. Респонденти – працівники господарства відмічають й побоювання щодо зниження рентабельності, тому що використовуються застарілі виробничі технології.

**Таблиця 2.5. Рейтинг чинників, котрі сприяють проведенню змін в господарстві**

Рейтинг	Чинник	Відповідь у %
1	Загроза бойових дій, влучання снарядів існуванню підприємства	92
2	Загроза економічній безпеці господарства	88
3	Зниження результативності роботи господарства через застарілі технології	74
4	Зміна в цінностях працівників	68
5	Зміна в законодавчих важелях	34
6	Системна криза в країні	27

Встановлено й суттєву зміну в системі цінностей працівників через усвідомлення своєї ролі як громадянина України та мотивації щодо високопродуктивної праці. Відмічають наразі й вплив змін у законодавчих нормах, а також роль системної кризи в країні. Всі вище зазначені чинники спонукають підприємство до проведення змін.

Враховуючи результати досліджень щодо стану фінансово-економічної системи та виробничого потенціалу підприємства, зроблено висновок про його готовність до змін. Отже необхідно сформувати підґрунтя для впровадження конкретних змін до фактичної системи менеджменту підприємства. Для цього виявимо бар'єри впровадження змін в базовому господарстві. Основними змінами на нашу думку можуть бути:

- 1) впровадження точних технологій до агрономічної служби для покращення економічної складової операційного менеджменту.
- 2) впровадження соціального пакету до трудової угоди працівників підприємства для покращення мотиваційного менеджменту.

Щодо впровадження програмних продуктів до виробничої діяльності підприємства було виявлено у працівників деякі побоювання (табл. 2.6.).

**Таблиця 2.6. Рейтинг чинників, котрі протидіють проведенню технологічних змін в господарстві**

Рейтинг	Чинник	Відповідь у %
1	Відсутність фахівців обізнаних в роботі з точними технологіями	92
2	Воєнні умови	71
3	Економічна ситуація в країні	68
5	Побоювання змін	63
5	Неспроможність швидкої адаптації до технологій	58

Зроблено висновок про необхідність навчання працівників роботі з цифровими продуктами, для цього необхідно визначитись з конкретною технологією, яку доцільно придбати та розробити план навчання. Також є сумніви у працівників і через вплив війни та кризове економічне становище в країні. Можливо запропонувати поки триває війна розпочати навчання, а придбати сервіс після перемоги. Для нейтралізації стресу щодо побоювання змін та опору їм, на нашу думку, доцільно створити сприятливий адаптаційний клімат з точки зору соціально-психологічного розвантаження. Також потрібно створити атмосферу зацікавленості у перевагах нових технологій. Задля досягнення цього можливо використовувати й соціальний пакет як засіб підвищення мотивації до праці. При цьому соціальний пакет необхідно включити до індивідуальних трудових угод кожного працюючого, що має позитивно вплинути на їх прагнення навчатись новому та працювати в підприємстві.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАЗІС АГРО» ЗА УМОВ ЗМІН

#### 3.1. Рекомендації виробничих стратегій менеджменту підприємства під впливом змін

З метою побудови стратегічних напрямів роботи фермерського господарства візьмемо за основні методики – аналітичні дослідження методом VCG. За мету візьмемо отримання найбільшого ефекту від управлінських рішень, при цьому досягти потрібно як економічного, так і технологічного й соціального ефектів. За допомогою вище зазначених методик з’ясуємо основні конкурентні можливості та проблемні позиції, на підставі яких виконаємо прогноз стратегій виробничої та комерційної діяльності господарства.

Для того, щоб застосувати метод VCG проаналізуємо товарний портфель фермерського господарства в динаміці за роки досліджень.

**Таблиця 3.1. Структура товарної агропродукції господарства**

Вид с/г продукції	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
Пшениця озима	5973,7	33,7	6367,7	31,5	8101,6	32,4	7176,1	30,7	8793,6	34,4	147,2
Ячмінь озимий	2588,1	14,6	2668,4	13,2	3175,6	12,7	3319,3	14,2	3885,5	15,2	150,1
Кукурудза на зерно	3031,1	17,1	3719,5	18,4	4826	19,3	3927,1	16,8	4703,5	18,4	155,2
Соняшник	5566,2	31,4	6711,3	33,2	8176,5	32,7	8017,6	34,3	7464,3	29,2	134,1
Ефіроолійні культури	567,1	3,2	747,9	3,7	725,2	2,9	935,0	4,0	715,7	2,8	126,2
Разом по ФГ	17726,2	100	20214,8	100	25005,3	100	23375,1	100	25562,6	100	144,3

Сільськогосподарська продукція, яка була реалізована протягом 2018 - 2022 років, утворювала загальну виручку в господарстві. Встановлено, що у 2022 році було продано товарної продукції на 44,3 % або на 7836,4 тис грн. більше за 2018 рік. В цілому по всім культурам спостерігається зростання грошових потоків з продажу за всіма роками досліджень. Зокрема, показник виручки по пшениці озимій, ячменю озимому, кукурудзі на зерно, соняшнику та ефіроолійним культурам відповідно зріс на 47,2; 50,1; 55,2; 34,1; 26,2 %. Такі темпи зростання свідчать про ефективний менеджмент підприємства в сфері вирощування культур. Водночас проведемо дослідження по визначенню найкращого сценарію розвитку виробничої програми відповідно до конкретної культури.

Під час виконання дослідження середовища, в якому функціонує базове підприємство, було встановлено, що активним конкурентом в регіоні є ФГ «ЕТАЛОН», оскільки воно вирощує подібні культури. Тому було проведено порівняння частки ринку, яку охоплюють обидва господарства, а також визначено ринкові обсяги продажу за 2022 рік та попередній рік (табл. 3.2.).

**Таблиця 3.2. Обґрунтування доцільності товарного портфеля на ринку функціонування фермерського господарства**

Показник	Вид сільськогосподарської продукції				
	Пшениця (озима)	Ячмінь (озимий)	Кукурудза (на зерно)	Соняшник	Ефіроолійні культури
Об'єми реалізації на ринку регіону, тис грн.					
За 2021 рік	7176,1	3319,3	3927,1	8017,6	935,0
За 2022 рік	8793,6	3885,5	4703,5	7464,3	715,7
Частка охопленого ринку, %					
ФГ «БАЗИС АГРО»	7	4	8	5	8
ФГ «ЕТАЛОН»	4	6	5	6	3

Визначення темпів зростання ємності ринку по кожній сільськогосподарській культурі відбуваються за рахунок співвідношення об'ємів продажу на ринку регіону за 2021 та 2022. У порівнянні з конкурентом базове господарство по частці охоплення ринку переважає по таким культурам як пшениця (озима), кукурудза (на зерно), ефіроолійні культури. Провідне місце, між тим, конкурент займає по ячменю (озимому), а також соняшнику.

Визначимо на рік темпи зростання ємності фактичного ринку яку охоплює базове господарство і відносну ринкову частку і занесемо до таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3. Дані реалізаційних значень продукції господарства для матриці BCG**

Набір культур	2021		2022		2022 рік у % до 2021 року
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	7176,1	30,7	8793,6	34,4	122,5
Ячмінь озимий	3319,3	14,2	3885,5	15,2	117,1
Кукурудза на зерно	3927,1	16,8	4703,5	18,4	119,8
Соняшник	8017,6	34,3	7464,3	29,2	93,1
Ефіроолійні культури	935,0	4,0	715,7	2,8	76,5

Виконаємо відповідні розрахунки:

Пшениця озима:

$$8793,6/7176,1 * 100 = 122,5 \%$$

Ячмінь озимий:

$$3885,5/3319,3 * 100 = 117,1 \%$$

Кукурудза на зерно:

$$4703,5/3927,1 * 100 = 119,8 \%$$

Соняшник:

$$7464,3/8017,6 * 100 = 93,1 \%$$

Ефіроолійні культури:

$$715,7/935,0 * 100 = 76,5 \%$$

Проведемо розрахунки відносної частки відповідного ринку сільськогосподарських культур по відношенню ринкової долі ФГ «БАЗИС АГРО» до ринкової частки ФГ «ЕТАЛОН».

Пшениця озима:  $7 / 4 = 1,7$

Ячмінь озимий:  $4 / 6 = 0,7$

Кукурудза на зерно:  $8 / 5 = 1,6$

Соняшник:  $5 / 6 = 0,8$

Ефіроолійні  $8 / 3 = 2,7$

Розрахункові дані систематизуємо до таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4. Вихідна інформація для побудови координат матриці BCG**

Показник	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Кукурудза на зерно	Соняшник	Ефіроолійні культури
Темпи зростання ринкової ємності на рік, %	122,5	117,1	119,8	93,1	76,5
Відносна ринкова частка, котра охоплюється фермерським господарством	1,7	0,7	1,6	0,8	2,7

У такий спосіб було визначено базові показники для побудови матриці по кожній сільськогосподарській культурі, на підставі чого їх можливо візуально розташувати на матриці (рис. 3.1.).

Середні значення по вісі X та вісі Y визначимо за допомогою відповідних розрахунків. При цьому отримаємо середні межі, котрі розділять поле матриці на чотири фактичних квадранти.

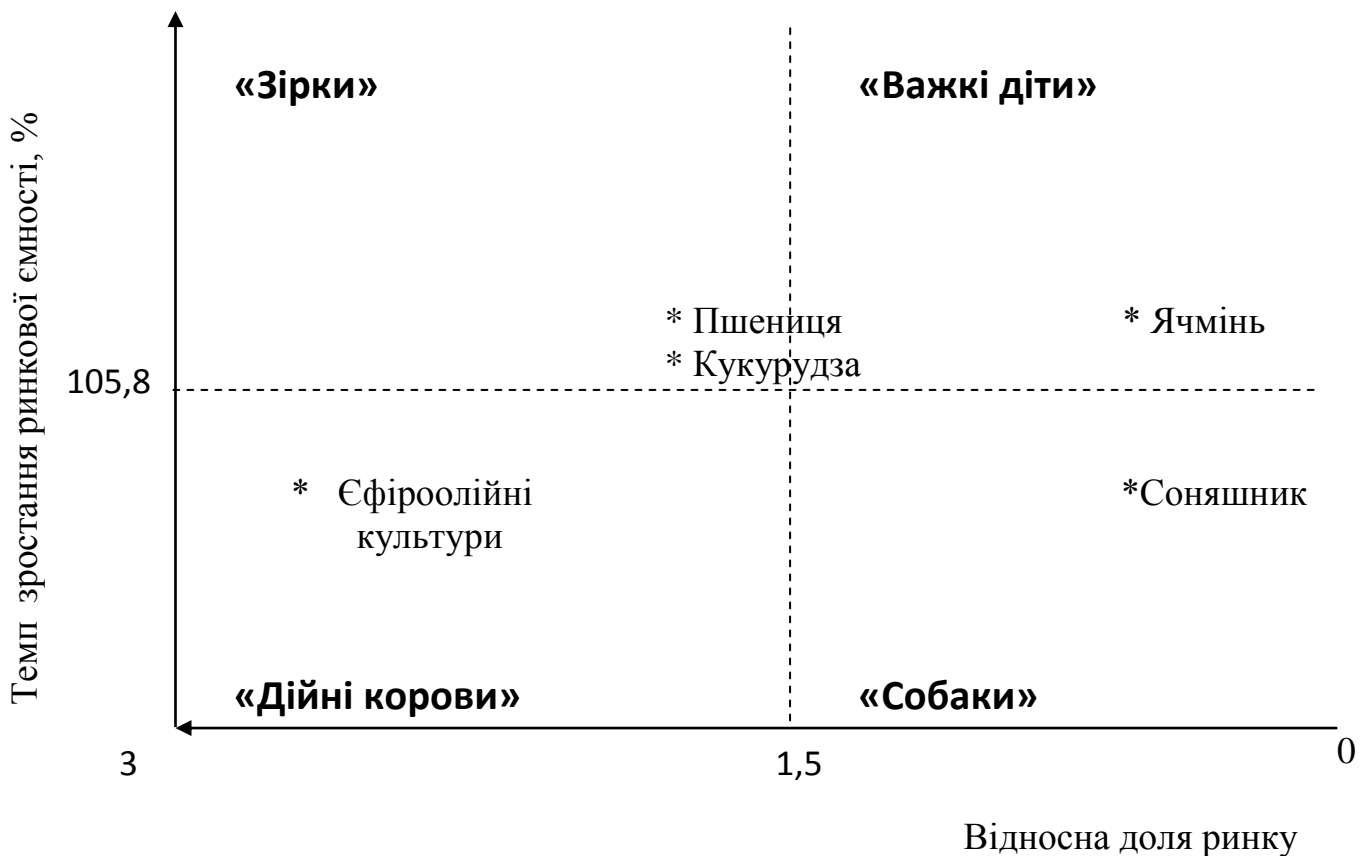
1) визначення середнього значення темпу зростання ємності ринку складе:

$$(122,5 + 117,1 + 119,8 + 93,1 + 76,5) / 5 = 105,8 \%$$

2) визначимо середнє значення показнику відносної ринкової частки, яку охоплює базове фермерське господарство:

$$(1,7 + 0,7 + 1,6 + 0,8 + 2,7) / 5 = 1,5$$

На основі нанесення середніх точок та точок по кожному виду сільськогосподарської продукції отримаємо повну картину відповідного знаходження та присвоюємо кожній культурі стратегію розвитку.



**Рисунок 3.1. Аналітична матриця BCG за сільськогосподарським культурами фермерського господарства**

Шляхом аналізу кожного квадранту, до якого потрапила відповідна сільськогосподарська культура, розробимо стратегічні напрями управління її виробництвом та реалізацією.



Пріоритетний квадрант Зірки охоплює дві культури – пшеницю озиму та кукурудзу на зерно, оскільки вони мають високий темп зростання та приносять гарну виручку. Стратегіями для них повинні стати утримання позицій, в тому числі їх нарощування за рахунок впровадження цифрових продуктів шляхом вкладання в них коштів.

У квадрант Дійні корови увійшли ефіроолійні культури. Ця продукція була запроваджена на старті відкриття фермерського господарства, так як підприємство вирощує ефіроолійні культури під замовлення покупців, з якими утворено довгострокове співробітництво. Стратегією для цих культур є максимальні заходи щодо збереження ринкової частки, переоформлення угод по продажу, використання новацій, зокрема технологій, урізноманітнення культур.

Ячмінь озимий увійшов до квадратну Важкі діти, а це свідчить на користь включення стратегії пошуку коштів та їх вкладання у вирощування даної культури. Прогнозується, що кошти з виручених засобів від пшениці та кукурудзи можливо спрямувати на підтримку ячменю озимого. В тому числі необхідно покращити маркетингову складову шляхом пошуку інших каналів збуту, тому що дана культура на ринку є майже у кожного фермера і ринок переповнений. Тому потрібно виходити за межі регіону в пошуку нових покупців. Можливо доречним буде і заміна на інший сорт або гібрид ячменю озимого, якого ще немає на регіональному ринку.

Соняшник отримав найгірші позиції через зменшення його виробництва та обсягів продажу у 2022 році, що пояснюється незадовільним впливом факторів війни. Підприємство не змогло продати продукцію в повному обсязі, частину ще й досі зберігає в зерносховищі. Тому соняшник по своєму розташування на матриці вказує на стратегію ліквідації. Проте фактичний стан речей такий, що під час впливу кризи, розвиток вектору стратегії для соняшнику може бути протилежним. Зокрема, необхідно дочекатись найкращого часу для продажу соняшнику і збувати його з зерносховища підприємства – у такий спосіб підвищиться виручка. Разом з цим є й проблема

по низькій відносній частці ринку – доцільно рекомендувати маркетингові заходи щодо посилення збутової активності та спрямування зусиль на інші споживацькі регіони.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження змін шляхом залучення точного рішення для підвищення ефективності системи менеджменту господарства**

Для автоматизації механізму менеджменту базового господарства пропонуємо використати точне рішення модуль «Управління АГРОБізнесом», запропоноване ТОВ «КВАРЦ» ([office@quartz.com.ua](mailto:office@quartz.com.ua)) [38]. Компанія розробляє галузеві рішення для сільського господарства, використовуючи сучасні інструменти та технології щодо автоматизації бізнесових завдань підприємств. Розробники пропонують якісне впровадження цифрового продукту, інформаційно-технологічне супроводження та підтримку ІТ – системи на базі «Business Automation Software», «1 С: Підприємство», «UA – Бюджет». Крім цього надається можливість навчання, а також вивчення методичних рекомендацій.

Для управління агробізнесом пропонується скористатися інструментами контролю та інструментами управління. В програмному продукті «Облік як інструмент для управління» передбачається оперативне одержання пакету даних про комерційну діяльність господарства задля ухвалення рішень. Можливостями програми є:

1) Оперативна фіксація даних до програми.

Вносяться дані щодо відвантаження сільськогосподарської продукції, грошових надходжень, придбання насінневого матеріалу, добрив, пестицидів, витрати на заправку сільськогосподарської техніки.

2) Унеможливлення дублювань даних та операцій.

Підхід до фіксації даних дозволяє уникнути їх дубляжу, що сприяє заощадженню коштів на програмне забезпечення, часу на формування звіту керівнику господарства та скорочує штат працівників.

### 3) Економія часу на очікування потрібної інформації.

В будь який зручний момент менеджери господарства можуть отримати з програми необхідну та повну інформацію у зручному вигляді. Не витрачається час на аналіз даних у строках балансу, плані рахунків тощо. При цьому цифрове рішення ТОВ «КВАРЦ» включає і програму для навчання бухгалтерів та економістів щодо оперативного внесення даних та розрахунків

### 4) Облік даних як інструмент функції менеджменту контроль.

Модуль включає в себе облік даних по ресурсному забезпеченню підрозділів господарства, такі як: облік по зерноскладу, бухгалтерський облік, кадровий облік, облік витрат на ресурси. Автоматично буде відображатися будь-яке пересування по зерноскладу господарства від відвантаження до списання. У такий спосіб можна уникнути крадіжок та своєчасно відреагувати на нестандартні ситуації.

Також інформаційні масиви даних з сільськогосподарської техніки, яка працює у виробничих процесах галузі рослинництва, надходитимуть та зберігатимуться в даній програмі – режим з поля у програму. До системи фіксації входять дані про витрати на насіння, добрива, пестициди, паливо тощо.

### 5) Облік даних як функція менеджменту планування.

Шляхом оперативного занесення даних по витратах можливо зробити їх прогноз та майбутній період та сформувати систему управління ресурсами найбільш оптимальним чином. Особливо важливим це є для галузі рослинництва при вирощуванні озимих культур, оскільки вони мають довгий технологічний цикл виробництва та відстрочений у часі прибуток.

Між тим для ефективного управління галуззю рослинництва завдяки програмному продукту можливо контролювати поточний стан запасів щодо добрив, регуляторів росту рослин, пестицидів тощо.

Наразі цифрове рішення модулю «Управління АГРОБізнесом» може ефективно інтегруватися до бізнес-процесів фермерського господарства,

оскільки весь функціонал може бути використаним в його системі менеджменту.

На рисунку 3.2. представлено функціональні можливості модулю «Управління АГРОбізнесом».



**Рисунок 3.2. Функціональні можливості модулю «Управління АГРОбізнесом»**

Під час придбання програмного продукту надається пакет сервісного обслуговування, де передбачено усунення технічних неполадок, проведення консалтингу, внесення необхідних доробок, додаткових функцій, систематичне оновлення програми.

Задля ухвалення рішення стосовно доцільності покупки модулю «Управління АГРОбізнесом» встановимо та проаналізуємо його можливості, а також проблеми (табл. 3.5.).

**Таблиця 3.5. Переваги цифрового модулю «Управління АГРОбізнесом» та проблемні аспекти щодо його впровадження**

<b>№ з/п</b>	<b>Переваги модулю</b>	<b>№ з/п</b>	<b>Проблемні аспекти щодо впровадження модулю</b>
<b>1</b>	Автоматизація внесення початкових даних. Швидкість перенесення даних з інших систем. Зрозумілий інтерфейс.	<b>1</b>	Потреба у працівниках з цифровими компетенціями
<b>2</b>	Повноцінний інформаційно-технічний супровід програми розробником.	<b>2</b>	Необхідність оновлення або закупівлі комп'ютерів, ноутбуків, планшетів
<b>3</b>	Регламентовані форми документів і звітів з виробництва, економіки, фінансів відповідно до законодавства	<b>3</b>	Витрати на придбання модулю та програмне забезпечення
<b>4</b>	Генерація програмою вже готового рішення за внесеними даними	<b>4</b>	Залежність від Інтернет зв'язку
<b>5</b>	Можливість додавання нових видів діяльності чи видів сільськогосподарських культур при зміні сівозміни	<b>5</b>	Залежність від електрики

Таким чином для впровадження цифрового модулю «Управління АГРОбізнесом» до діяльності базового фермерського господарства необхідно врахувати як його переваги, так і слабкі позиції. Рекомендуємо передбачити витрати у бюджеті господарства на інновації для закупівлі даного програмного продукту, а також на навчання працівників цифровим знанням. Також необхідно оновити або закупити комп'ютери, ноут-буки, планшети. Через

обстріли та знеструмлення необхідно передбачити купівлю електрогенераторів. У такий спосіб можливо буде шляхом цифровізації процесів фермерського господарства управляти більш ефективно та оптимізовано наявними ресурсами.

### **3.3. Пропозиції задля зниження опору змінам з прогнозом ефективності управління підприємством**

Після наданих пропозицій з удосконалення процесів виробництва господарства, запропонуємо покращити складові мотиваційного менеджменту шляхом включення соціального пакету до трудової угоди. Формування соціального пакету включає шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний і психологічний. Для визначення основних складових соціального пакету та їх значимості для працівників господарства було проведено анкетне опитування серед 39 членів колективу. Респондентам було запропоновано обрати найвагоміші, на їх погляд, елементи на основі анкети (Додаток В). У рамках цього дослідження було визначені складові, які є найважливішими для працівників господарства як основа соціального пакету. Отримані дані зазначені у таблиці 3.6.

**Таблиця 3.6. Значимість кожної складової запропонованого соціального пакета для працівників господарства**

Показник	Кількість відповідей, %	Ранг відповіді
Матеріальна допомога та інші виплати соціального характеру	85	1
Організація відпочинку та дозвілля	73	2
Оплата навчання	69	3
Відшкодування вартості харчування в робочий час	67	4
Оплата путівок оздоровлення і лікування	59	5
Відшкодування витрат на транспорт	55	6
Покриття витрат, котрі йдуть на мобільний зв'язок	52	7
Вихідна допомога у разі припинення трудового договору	50	8
Допомога у медичному страхуванні	46	9

За даними таблиці 3.6, можна зазначити, що бажані складові соціального пакету для працівників господарства є достатньо базовими. Оскільки направлені на більш задоволення основних потреб, ніж виділення статусу, впровадження суттєвих змін тощо.

При складанні соціального пакету важливо враховувати, що він повинен становити близько 40-50% базової заробітної плати. Крім цього, мінімальний бюджет соціальних видатків на рік має дорівнювати фонду з оплати праці за місяць. Таким чином, в середньому витрати на соціальний пакет для одного працівника складуть близько 8125 грн. на рік, таким чином загальні витрати на впровадження соціального пакету складуть:

$$39 * 8125 \text{ грн.} = 316875 \text{ грн.}$$

Зазначений соціальний пакет дасть змогу керівництву господарства вирішити наступні задачі:

- 1) максимізувати реалізацію стратегії господарства;
- 2) залучити персонал та запобігти відтоку кваліфікованих працівників;
- 3) ефективно управляти персоналом, мінімізувати втрати, пов'язані із хворобами, відсутністю працівників на роботі за різних причин;
- 4) стимулювати певну виробничу поведінку;
- 5) контролювати втрати на персонал;
- 6) підвищити трудову результативність.

Впровадження соціального пакету може здійснюватися у межах цільових соціальних програм господарства, за умови активного залучення працівників до визначення основних аспектів та процесу прийняття рішень.

Також господарству пропонується виділяти кошти на забезпечення санаторно-курортного відпочинку працівників. Особливо це буде актуальним після нашої перемоги, коли потрібно буде відновлювати сили після надскладних випробувань війною. Для цього є доцільним сплата певного відсотка від вартості путівки (таблиця 3.7). Величина ж сплаченого відсотка залежить від фактичного стажу роботи працівника у господарстві та результативності діяльності.

**Таблиця 3.7. Розмір оплати путівок для працівників господарства**

Вид путівки	Сплачуваний % вартості путівки	Умови оплати путівки
Санаторно-курортна для працівника господарства	10-30%	Наявність медичної довідки форми № 070
У спеціалізований санаторій для лікування дитини працівника	10-20%	Наявність медичних показань на санаторно-курортне лікування дитини
Туристична	10%	Пред'явлення путівки
Для непрацюючих членів родини працівника	10%	Наявність довідки з центра зайнятості
На лікування	20-35%	Наявність медичної довідки
У дитячий оздоровчий заклад (табір)	20-30%	Тільки для дітей працівників

Для гарантування оплати частини вартості путівок на відпочинок та оздоровлення працівників у господарстві пропонується створити соціальний фонд. Пропонується щоквартально до нього відраховувати кошти на забезпечення потреб його функціонування, очолювати даний фонд може завідувача відділом кадрів.

Даний фонд націлений на забезпечення здійснення виплат, пов'язаних з впровадженням соціального пакету у господарстві – оплати путівок, відшкодування вартості харчування в робочий час, витрат на мобільний зв'язок, та інші виплати соціального характеру.

Частина коштів на розвиток фонду буде залучатися з фонду оплати праці – близько 5%, за звітний рік. Іншим джерелом надходження коштів у соціальний фонд пропонується зробити відрахування від прибутку у розмірі 1%, у майбутньому періоді доцільним є збільшення цього показника до 10-20 %.

Валові видатки соціального фонду будуть складатися з: коштів на забезпечення соціального пакету, проведення колективних заходів, свят,



організацію спільних поїздок, також пропонується впроваджувати їх пропорційне зростання, з прогресивним збільшенням на 10 %. Вважаємо, що впровадження соціального фонду є ефективним напрямом мотиваційного менеджменту базового господарства для успішного відновлення персоналу після війни.

Планування необхідних для зміцнення потенційних можливостей фермерського господарства заходів забезпечить виживання підприємства у воєнних умовах та у повоєнний період. Розробимо систему заходів для покращення управлінських підсистем його менеджменту. За основу було взято підсистеми за сферами менеджменту щодо персоналу, економіки, технологій, новацій, маркетингу та виробництва продукції агробізнесу (табл. 3.8.).

**Таблиця 3.8. Прогнозування необхідних змін у підсистемах управління базовим господарством**

№ з/п	Підсистеми менеджменту	Характеристика необхідних змін
1	Управління HR процесами	- Цифрове супроводження HR процесів в рамках цифрового модулю «Управління АГРОбізнесом». Розвиток цифрових знань.
2	Управління виробництвом рослинництві	в Цифровізація виробничих процесів щодо вирощування аграрних культур в рамках цифрового модулю «Управління АГРОбізнесом».
3	Управління маркетинговими процесами	Пошук нових каналів продажу сільськогосподарських культур використовуючи marketplace. Виробництво під попереднє замовлення споживачів.
4	Управління фінансово-економічними показниками діяльності господарства	Цифрове супроводження процесів планування, контролю, обліку за показниками виробничої, комерційної діяльності. Пошук додаткових джерел фінансування для розвитку господарства.
5	Управління соціальними процесами	Впровадження соціального пакету. Удосконалення механізму оплати праці. Благодійна допомога.
6	Управління інноваційною діяльністю	Впровадження цифрового модулю «Управління АГРОбізнесом»

В результаті проведених досліджень визначені шляхи подолання впливу кризи, що ґрунтуються на розробці стабілізаційних заходів з метою протистояння турбулентному середовищу. Вважаємо, що голові фермерського господарства доцільно розглянути цифрову концепцію управління підприємством, оскільки впровадження новітніх інформаційних технологій сприятиме розвитку напрямів його діяльності. Підприємство залучивши цифровий модуль до процесів управління, може стати більш стратегічно міцним та готовим до динамічних змін на ринку. Встановлено, що аграрні менеджери, котрі працюють під впливом надскладного чиннику війни, потребують стратегічного осмислення векторів діяльності підприємств. Для цього необхідно сформулювати альтернативні стратегії розвитку в рамках адаптаційного менеджменту підприємства.

Прогноз рекомендованих заходів з удосконалення складових менеджменту господарства виконувався на підставі екстраполяції тренду рівня рентабельності, здійсненого у другому розділі роботи (табл. 3.9.).

**Таблиця 3.9. Планування ефективності заходів з удосконалення менеджменту базового господарства**

Показники	2022	Прогноз	Відхилення	
			тис грн.	%
Виручено коштів, тис. грн.	25562,6	27019,7	1457,1	105,7
Собівартість продукції рослинництва, тис. грн.	18946,3	19855,7	909,4	104,8
Прибуток, тис. грн.	6616,3	7164,0	547,7	108,1
Рівень рентабельності, %	34,9	36,68	-	1,78 в.п.

Рекомендації щодо впровадження змін до менеджменту базового фермерського господарства дозволять збільшити прибуток на 8,1 %, рівень рентабельності на 1,78 в.п. Види стабілізаційних заходів, запропонованих у кваліфікаційній роботі, дозволить базовому господарству бути здатним швидко пристосовуватись до змін з боку навколишнього оточення та розвивати наявний потенціал.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. На підставі аналізу наукових поглядів встановлено, що головними концептуальними напрямками в аграрному сучасному менеджменті є застосування новітніх виробничих технологій, залучення цифрових продуктів, екологізація виробництва, HR - стратегії. Зроблено висновок, що інтеграція аграрної економіки до світової спільноти щодо вироблення з екологічної точки зору безпечної агропродукції повинна призвести до ефекту синергії.

2. За результатами аналізу організаційно-економічної характеристики ФГ «БАЗИС АГРО» встановлено, що в кризових умовах господарювання воно розвивається стабільно - підвищуються показники діяльності. Зокрема, показник виробництва валової продукції зріс на 18,6 %. Показник прибутку у розрахунку на 100 гектарів відповідних угідь збільшився на 87,1 %, що говорить про ефективні рішення в площині виробництва агробізнесу. Значно зросли показники продуктивності праці – на 1 середньорічного працюючого приходиться товарної продукції на 55,3 % більше у 2022 році за минулий період. У 2022 році собівартість становила 18946,3 тис грн., що на 30,9 % більше за 2018 рік. Сформовано чистий прибуток у 2022 році у розмірі 6616,3 тис грн., що на 103,7 % більше за показник 2018 року. Визначено, що рівень рентабельності за період досліджень збільшився на 12,5 в.п.

3. За рахунок результатів опитувань встановлено прагнення працюючих до змін, але й певне їх побоювання. Задля покращення діяльності потрібно впроваджувати зміни в технологічному та мотиваційному напрямках. Зроблено висновок про необхідність роз'яснення переваг точних технологій, провести навчання працівників роботі з цифровими продуктами. Для нейтралізації стресу щодо побоювання змін та опору їм доцільно створити сприятливий адаптаційний клімат з точки зору соціально-психологічного розвантаження.

Для впровадження змін щодо удосконалення менеджменту в господарстві рекомендуємо керівництву підприємства звернути увагу на наступні напрями:

1. За методом VCG пропонуються такі стратегії для кожної культури: пшениця, кукурудза - утримання позицій, в тому числі їх нарощування за

рахунок впровадження цифрових продуктів шляхом вкладання в них коштів. Щодо ефіроолійних культур - максимальні заходи щодо збереження ринкової частки, переоформлення угод по продажу, використання новацій, урізноманітнення нішевих культур. Ячмінь озимий – вкладання коштів у технологію, розробка нових збутових заходів. Соняшник – через війну не отримано планованого доходу, так як частина його не була реалізована, тому пропонується в більш сприятливий період збувати його з зерносховища підприємства та орієнтуватися на інших споживачів.

2. Для автоматизації системи менеджменту базового господарства пропонуємо залучити точне рішення модуль «Управління АГРОБізнесом», запропоноване ТОВ «КВАРЦ». Модуль дозволяє здійснювати якісне управління витратами на персонал, формує аналітичну звітність, здійснює податковий облік, планує та контролює дотримання технологій вирощування продукції та її зберігання, є GPS навігація, контроль машино-тракторного парку. Впровадження цифрового продукту здійснює інформаційно-технологічне супроводження та підтримку ІТ – системи на базі «Business Automation Software», «1 С: Підприємство», «UA – Бюджет».

3. Запропонуємо покращити складові мотиваційного менеджменту шляхом включення соціального пакету до трудової угоди, виділяти кошти на забезпечення санаторно-курортного відпочинку працівників. Доцільно щоквартально до нього відраховувати кошти на забезпечення потреб його функціонування. Частина коштів на розвиток фонду буде залучатися з фонду оплати праці – близько 5%, за звітний рік. Іншим джерелом надходження коштів у соціальний фонд пропонується зробити відрахування від прибутку у розмірі 1%, у майбутньому періоді доцільним є збільшення цього показника до 10-20 %.

4. Рекомендації щодо впровадження змін з удосконалення менеджменту господарства дозволять збільшити прибуток на 8,1 %, рівень рентабельності на 1,78 в.п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2022. URL: <https://eba.com.ua/agrobiznes-pid-chas-vijny-yak-pobuduvaty-efektyvnu-diyalnist-ta-na-shho-zvernuty-uvagu/> (дата звернення: 13.02.2023)
3. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посібник. Харків : Видавництво Іванченко В.О. 2016. 232 с.
5. Вплив війни на фермерські господарства: результати опитування. *Українська Рада Бізнесу*. 7 березня. 2023. URL: <https://urb.org.ua/vpliv-vijni-na-fermerski-gospodarstva-rezultati-opituvannya/> (дата звернення: 03.04.2023)
6. Гук О. Вітчизняний бізнес в умовах війни. *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 08 грудня 2022 року. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (дата звернення: 10.02.2023)
7. Данилишин Б. Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697664/> (дата звернення: 23.04.2023)
8. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50.
9. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань. : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
10. Державна підтримка : офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL : <https://minagro.gov.ua/pidtrimka> (дата звернення: 10.11.2022)

11. Забрамний О. Використання сучасних інструментів для аналізу даних в агробізнесі. 2020. Конференція "Агромониторинг" [info@oleynik.company](mailto:info@oleynik.company)
12. Закон України «Про фермерське господарство // Відомості ВВР, 2003 № 45, ст.363, із змінами [№ 1788-IX від 24.09.2021](#)} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 18.12.2022).
13. Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: [монографія ] / С.В. Іванов. Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. – 175 с. URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2.pdf> (дата звернення: 12.11.2022)
14. Кирилов Ю.Є., Грановська В. Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. Інвестиції: практика та досвід. № 24. 2019. С 5-9.
15. Ковбас Г.І. Стратегічні аспекти антикризового управління в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661808#.ZF9AlM5Bzcs> (дата звернення: 16.03.2023)
16. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69.
17. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення: 10.11.2022)
18. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С.130–139.
19. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
20. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. Посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL:

<http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення: 15.10.2022)

21. Макаренко Н.О., Рібейро Рамос О.О. Особливості управління кадровими потоками в логістичних системах аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 25 – 31. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/apie\\_2020\\_r04\\_a04.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/apie_2020_r04_a04.pdf) (дата звернення: 12.11.2022)

22. Макеев О.О. Структурні параметри забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 31 – 38. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/apie\\_2020\\_r04\\_a04.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/apie_2020_r04_a04.pdf) (дата звернення: 2.02.2023)

23. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення: 18.01.2023)

24. Марусей Т. В. Особливості програмного рішення SAP Business One в управлінні сучасним підприємством. *Економка та суспільство*. 2018. Випуск № 15. - С. 956-959.

25. Мізіна О.В., Криворучко К.О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (дата звернення 26.03.2023).

26. Морозов Є.Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114 – 120.

27. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю. Хоменко П.П. Стратегічні підходи до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка і суспільство*. Випуск № 45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1916/1844> (дата звернення: 13.11.2022)

28. Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка АПК. 2018. № 1. С. 66 – 73. URL: [http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/01/eapk\\_2018\\_01\\_p\\_66\\_73.pdf](http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/01/eapk_2018_01_p_66_73.pdf) (дата звернення: 17.11.2022)

29. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків : Майдан, 2016. 362 с.

30. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2023)

31. Ракович О.І. Роль менеджменту у формуванні підприємницького потенціалу сільських територій. С. 31 – 33.

32. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України : колективна монографія. / Шубравська О. В. та ін. ; за ред. О. В.Шубравської. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2017. 440 с.

33. Ромашина Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С.45 – 49.

34. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник ХДУ*. 2016. №7 (2). С. 68 – 71.

35. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. *Урядовий кур'єр*. 13.09.2022. URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення: 13.11.2022)

36. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України : публікація видання Mind.ua від 05.08.2022. URL : <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silske-gospodarstvo-ukrayini> (дата звернення: 10.12.2022)

37. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С.7 –



14. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-1.pdf> (дата звернення: 16.04.2023)

38. Управління агробізнесом для України. Автоматизовані системи управління КВАРЦ. Сайт. URL : <http://quartz.com.ua/upravlenie-agrobiznesom-dlya-ukrainy/> (дата звернення: 16.05.2023)

39. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія / Лобас М. Г. та ін.; за ред. М. Г. Лобаса. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.

40. Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Випуск 1 (30). С. 74 – 80. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1\\_30\\_ukr/15.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/15.pdf) (дата звернення: 21.03.2023)

41. Фіщук Н.Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 7–22.

42. Хірса І. М. Інструменти інноваційних ІТ - рішень в розвитку діяльності підприємств аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/203.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/203.pdf) (дата звернення: 25.03.2023)

43. Чернікова Н.М., Зеленський Д.Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії Covid-19. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 72 – 77. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/1\\_2022/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/11.pdf) (дата звернення: 10.12.2022)

44. Чукіна І.В., Коваленко Г.О., Жмуденко В.О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції практика та досвід*. 2021. № 6. С. 22 – 26. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2021/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/6.pdf) (дата звернення: 23.12.2022)

## **ДОДАТКИ**

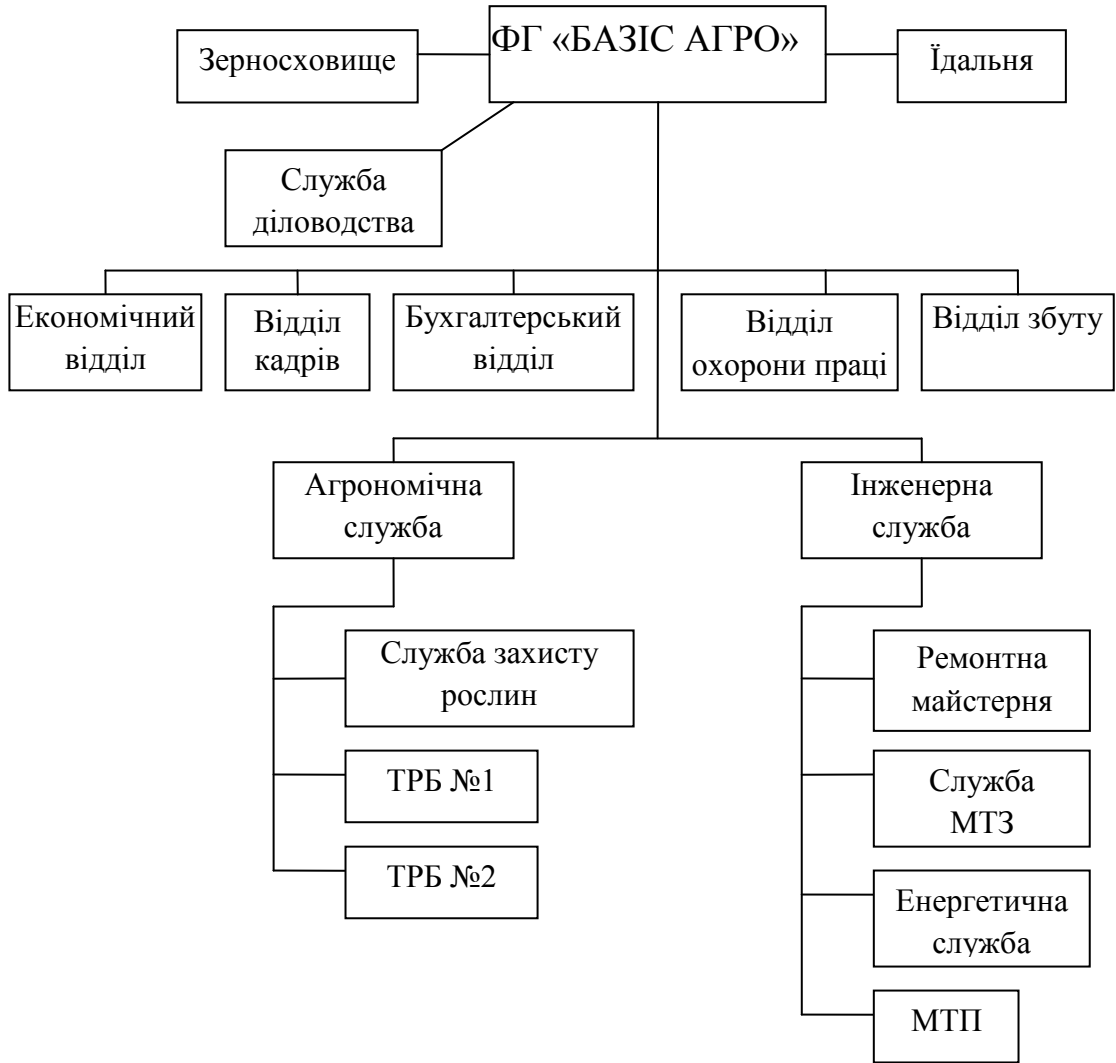


Рис. Схема організаційної структури

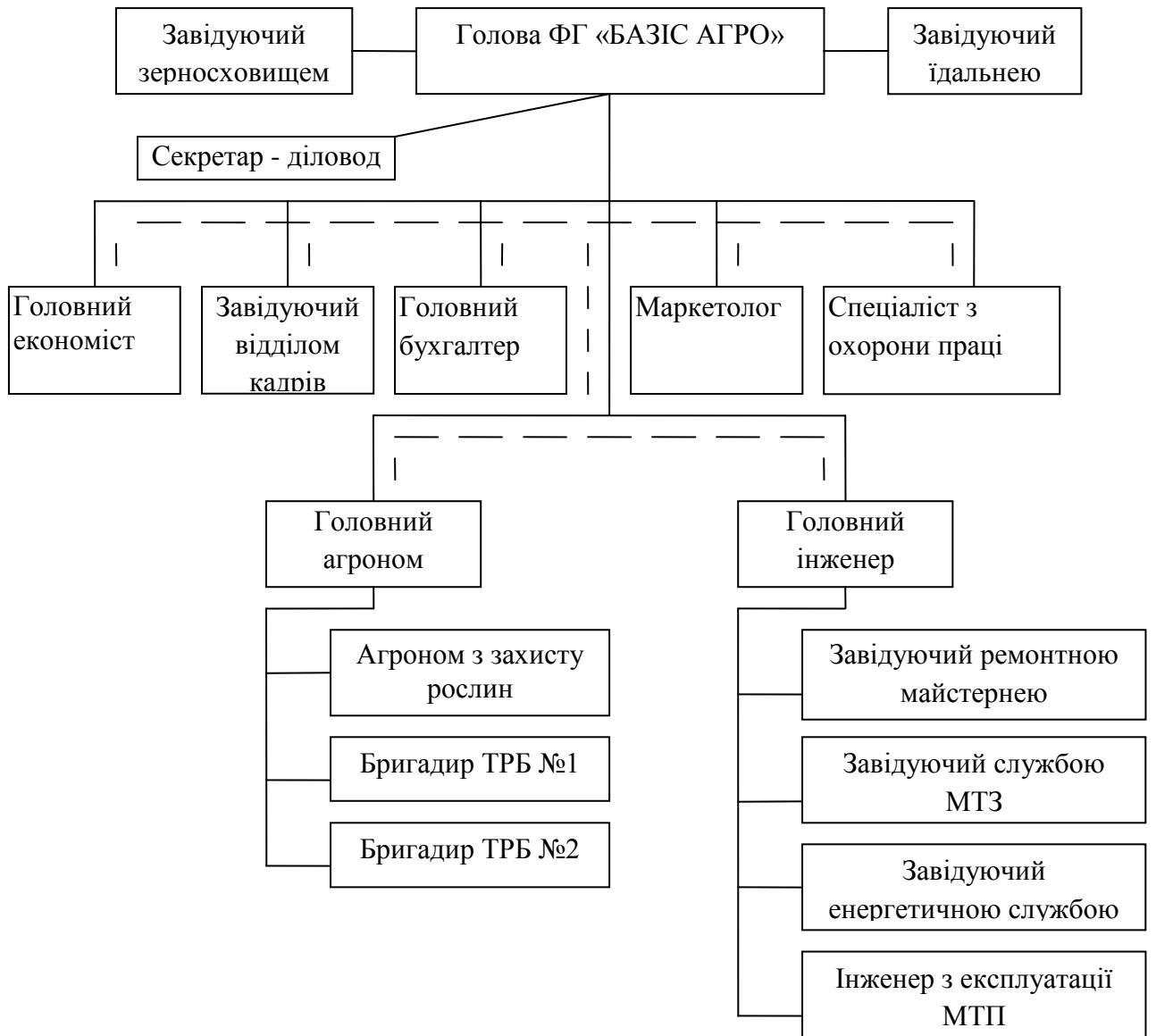


Рис. Схема структури управління

## АНКЕТА

Предмет дослідження: визначення складових соціального пакету

Будь ласка, визначте ступінь Вашої згоди з тим або іншим твердженням, використовуючи п'ятибальну шкалу, де: 1 – показник немає значення, 2 – скоріше неважлива складова, 3 – нейтральна позиція, 4 – скоріше важлива складова, 5 – надзвичайно вагомий показник.

№ п/п	Показник	1	2	3	4	5	Ваші коментарі
1	Відшкодування вартості харчування в робочий час						
2	Відшкодування витрат на мобільний зв'язок						
3	Відшкодування витрат на транспорт						
4	Вихідна допомога у разі припинення трудового договору						
5	Допомога у медичному страхуванні						
6	Матеріальна допомога та інші виплати соціального характеру						
7	Оплата навчання						
8	Оплата путівок оздоровлення і лікування						
9	Організація відпочинку та дозвілля						