

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **20** ____ **р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Богдан ПІСКУН

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, д.держ.н., професор

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПІСКУНУ БОГДАНУ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення функцій менеджменту аграрного підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: документація економічного, бухгалтерського, розпорядчого, організаційно-правового характеру, комерційні контракти товариства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи формування функціональної системи менеджменту в практиці роботи агропідприємств.

2. Дослідження виробничої та економічної сфер діяльності агропідприємства і стану фактично впровадженої системи менеджменту.

3. Напрями удосконалення функцій системи менеджменту в діяльності агропідприємства.

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Схема системи класифікації класичних функцій менеджменту. Алгоритм етапів процесу функції планування. Взаємодія функцій в системі менеджменту агробізнесу. Діаграма посівних площ агропідприємства, 2023 рік. Фактична система цілей ПСП «ДЕМЕТРА». Товарна продукція за складом і структурою, 2023 рік, %. Платформа для удосконалення функцій менеджменту ПСП. Послідовність етапів розроблення стратегії розвитку ПСП. Модель БКГ за розрахунковими даними відносної частки та зростання ринку. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр. Прогноз ефективних показників на 2024 та 2025 роки. Схема організаційної структури. Схема структури управління. Схема організаційної структури після удосконалення. Схема структури управління після удосконалення.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

25.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір, затвердження теми роботи, об'єкту дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і огляд джерел наукової інформації з вивчення теоретичних основ формування функціональної системи менеджменту в агробізнесі за умов впливу кризи. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результативності впровадженої системи менеджменту до організаційної та економічної діяльності агропідприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розроблення удосконалення функцій менеджменту для відновлення діяльності агропідприємства. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Богдан ПІСКУН

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ	7
1.1. Аналітичне вивчення наукових поглядів на зміст функцій менеджменту	7
1.2. Особливості запровадження функцій в механізм менеджменту агробізнесу за непередбачуваних умовах господарювання	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «ДЕМЕТРА»	24
2.1. Вивчення організаційного й економічного устрою підприємства	24
2.2. Оцінювання результативності функцій менеджменту виробничо-економічної діяльності підприємства	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОКРЕМИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «ДЕМЕТРА»	42
3.1. Пропозиції з удосконалення функцій планування й організації виробничого менеджменту агропідприємства	42
3.2. Напрямки з покращання функції мотивації та контролю в системі менеджменту агропідприємства	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Потужна криза в Україні досягла глобальних масштабів через російське збройне вторгнення на територію країни. В таких умовах необхідно формувати систему функцій менеджменту, котра б дозволила втримати підприємства агробізнесу на ринку та допомогла відновити аграрну галузь в цілому. Проте недооцінка використанні методів роботи з кризою, переоцінка управлінських ролей, невміння розроблювати функції управління, як систему, не додають в ефективності агробізнесу.

Проблематика менеджменту агробізнесом на базі адаптованої функціональної системи в умовах тяжкої кризи потребує проведення досліджень, оскільки досвіду впровадження таких систем за війни не достатньо. Встановлено, що розроблення й впровадження функцій менеджменту в організовану соціо - економічну систему має на меті забезпечення збереження та розвитку агробізнесу в цілому [28]. Дотичним є і той факт, що функціональна система аграрного менеджменту повинна будуватися за адаптивним та антикризовим принципом. Ця обставина посилює необхідність розробки наукового підходу до кризового керування агропідприємствами, що передбачає прискіпливе дослідження виконання управлінських функцій за кризи. Важливим при розробці системи функцій, на думку вчених, є аналіз методологій, доказ доцільності певних методів діагностики явищ кризи та розроблення стратегії протидії [26]. Значної уваги потрібно приділяти, апробації функцій агроменеджменту й розробці шляхів їх удосконалення для забезпечення ефективної роботи агробізнесу в нестабільних й непередбачуваних умовах.

Незважаючи на суворі виклики реальності, розвиток і поглиблення розробок щодо формування адаптивних функціональних систем менеджменту залежить від внутрішніх обставин діяльності агробізнесу закономірностей. Отже менеджерські рішення з формування адаптаційної системи функцій повинні залежати від результатів аналітичних і діагностичних досліджень.

Доведено, що ефект від впровадження системи менеджмент повинен ґрунтуватися на інтеграції різнобічних функцій, що виникають у результаті спеціалізації управлінської праці. Значення функціональної системи менеджменту, як стверджують науковці, полягає у її впливі на зміни в діяльності агробізнесу, що тягне за собою високу продуктивність й гармонізацію праці в колективі. Водночас інтеграція управлінських функцій дозволяє максимально мобілізувати потенціал кожного співробітника, активізуючи його відповідальність та креативність, що є критично важливим у військовий час.

Класичними видами діяльності, що мають бути застосовані в системі менеджменту агробізнесу, є планування з подальшим організаційним процесом, вмотивування працівників та контроль за їх діяльністю. Наразі кожна з управлінських функцій націлена на розв'язання конкретних та різнопланових задач з взаємодії підрозділів й посадовцями в підприємстві. Через вплив непередбачуваних умов аграрного господарювання та постійних викликів, викликаних військовими діями, для аграріїв стає важливим розроблення гнучких планів діяльності. Такі плани повинні базуватися на принципах швидкого пристосування до мінливих й складних умов. Між тим застосування удосконаленого пакету функцій менеджменту забезпечуватиме аграрним підприємцям можливість оперативної реакції на зміни, оптимізацію управлінських процесів і підвищення загальної ефективності роботи. Отже для можливості формувати ефекти від діяльності агробізнесу потрібна розробка специфічних менеджерських технологій. Зокрема, планування, організаційні заходи, мотиваційні важелі та контроль за всіма етапами роботи, що сприятиме координації зусиль аграрних менеджерів і підвищенню ефективності в кризові періоди.

Представлене дослідження з формування функціональної системи менеджменту, особливо в поточних нестабільних умовах, набуває особливої актуальності, оскільки її вдосконалення може забезпечити виживання агробізнесу під час війни. Отже наукові розробки кваліфікаційної роботи

спрямовані на удосконалення функцій фактичної системи менеджменту приватного сільськогосподарського підприємства «ДЕМЕТРА» в умовах війни та економічної нестабільності. Результатом досліджень стало розроблення оновленої функціональної системи менеджменту, включаючи заходи протидії стресовим впливам воєнного часу.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідити особливості та розробити пакет функцій для удосконалення системи менеджменту на прикладі ПСП «ДЕМЕТРА», розташованого у Дніпровському районі Дніпропетровської області.

Для розкриття мети здійснено завдання:

- 1) Аналіз теоретичних основ управлінських функцій в аграрних підприємствах;
- 2) Дослідження фактично існуючої виробничо-економічної діяльності ПСП «ДЕМЕТРА» та оцінка стану його функціональної управлінської системи;
- 3) Розробка напрямів удосконалення управлінських функцій в діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження - процес реалізації функціональної системи менеджменту на підприємстві, спрямований на ефективне реагування та протидію викликам, породженим воєнними умовами.

Предмет дослідження - соціально-економічні закономірності використання класичних функцій системи менеджменту агробізнесу,.

Методологічна основа дослідження базується на комбінованому застосуванні абстрактно-логічного методу; монографічного підходу, економіко-статистичного аналізу, проектування, стратегічного та портфельного аналізів.

Інформаційна база дослідження складена з первинних документів, річних звітів, договорів, контрактів та угод ПСП «ДЕМЕТРА».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Аналітичне вивчення наукових поглядів на зміст функцій менеджменту

Ефективне управління агрокомпаніями ґрунтується на усвідомленому формуванні пакету функцій, котрі представляють собою види діяльності, котрі розділяються на підставі закону спеціалізації праці. Наразі функції менеджменту становлять фундамент теорії класичного управління, оскільки вони представляють окремий вид діяльності в межах менеджменту підприємства. Підприємство, як складна система, володіє спектром завдань, тому організація роботи, на думку науковців, полягає у розподілі завдань між конкретними виконавцями відповідно до їхньої функціональної приналежності.

Встановлено, що класифікація управлінських функцій орієнтована на такі вектори:

1) при поділі управлінської праці проявляється функція, безпосередньо, як вид управлінської діяльності, завдяки котрій відбувається відокремлення певної роботи від іншої;

2) чітке орієнтування напрямку видів діяльності на окремий об'єкт, яким управляють, чи на фактори зовнішнього середовища.

На основі цих напрямків, вчені, сформували відповідну класифікацію, в котрій виділено дві основні групи функцій управління: загальні та конкретні (рис. 1.1.). Встановлено, що функції, котрі відносяться до загальних, визначають лише вид управлінської діяльності та не залежать від того, в чому вони можуть проявлятися. Водночас конкретні функції, переважно, спрямовані на конкретизований об'єкт, головним є те, що вони в повній мірі залежать від організації та напрямку її діяльності. Відповідно класифікації основні управлінські функції мають економічний сенс, стосуються менеджменту

найбільш пріоритетних керованих об'єктів, як-от, вироблена продукція, ресурси, процеси з виробництва, кадри, інформація.

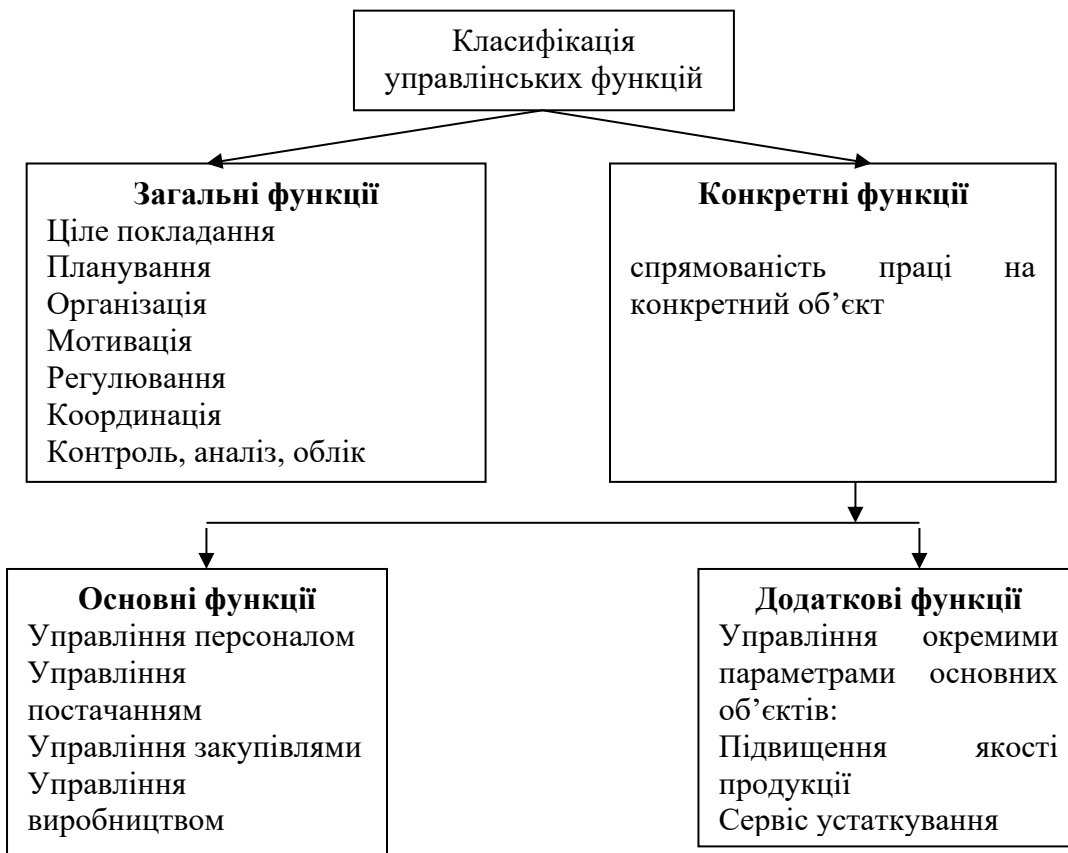


Рис. 1.1. Система класифікації класичних функцій менеджменту

Складено за джерелами [4, 7].

Вчені наголошують, що окреслені функції, переважно, спрямовані на задоволення споживацьких потреб та мають виконуватися будь-якими підприємствами задля одержання успішних результатів [15]. Стосовно додаткових функцій, то встановлено, що вони спрямовуються на підтримання основних функцій задля підвищення ефектів з їх виконання. Вони зазвичай адресовані окремим параметрам основних управлінських об'єктів, як-от якість агропродукції, що виробляється, напрямки обслуговування устаткування. Якщо розуміти і враховувати спектр функцій управління, то на думку науковців, аграрні менеджери будуть володіти повним арсеналом можливостей при прийнятті рішень [10].

Встановлено на підставі аналізу наукових поглядів, що кожна функція загального менеджменту являє собою ділянку діяльності певного процесу керування. Тоді як система управління певним видом діяльності складається з набору таких функцій, інтегрованих у єдиний управлінський цикл. Між тим основні функції є незалежними і послідовно активізуються одна за одною, забезпечуючи реалізацію визначених завдань [27].

Вчені зазначають, що процес управління в аграрному підприємстві включає чотири основні взаємопов'язані функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. Тому при проведенні агровиробничих процесів вдається узгодити галузевий принцип спеціалізації, територіальні і кліматичні особливості сільського господарства, що дозволяє сформувати ефективність менеджменту агробізнесу. Наприклад, до основних функцій, на думку аграрних менеджерів, може належати:

- 1) Планування – формування агровиробничих стратегій, цілей та виробничих програм за галузями тваринництва, рослинництва, переробки тощо для досягнення визначених результатів.
- 2) Організація – формування структурності в аграрному підприємстві за сукупністю підрозділів та управлінських працівників з урахуванням принципів організації галузевого агробізнесу та розподілу необхідних для виробництва агропродукції ресурсів.
- 3) Мотивація – передбачає застосування стимулів відповідно тарифній сітці та розрядам робітників сільського господарства з урахуванням специфіки аграрної праці для забезпечення ефективної роботи персоналу.
- 4) Контроль – включає діагностику, яка повинна проводитись систематично, перевірка та корекція виробничої, постачальницької, збутової діяльності задля забезпечення відповідності планам [28, 30].

Водночас вчені зауважують, що для виконання конкретних функцій необхідно враховувати наступні аспекти:

- 1) Лінійний менеджмент – загальне керівництво й контроль.

- 2) Технологічна підготовка забезпечує оптимальне використання агровиробничих технологій. На сучасному стані агробізнесу пріоритетом виступає цифрова підготовка спеціалістів сільського господарства, оскільки діджиталізація виробничих та інших процесів стає все більш актуальною.
- 3) Економічна підготовка включає планування бюджету та ресурсів.
- 4) Бухгалтерський облік та матеріально-технічне забезпечення стосується фінансового обліку та логістики.
- 5) Управління кадрами передбачає підбір, розстановку та навчанням сільськогосподарських працівників відповідно виробничим планам та планам розвитку [44].

Вчені погоджуються у думці, функції менеджменту повинні за своїм змістом створювати умови, котрі сприятимуть стабільному і довгостроковому розвитку агропідприємства [41]. В тому числі вони повинні мати антикризовий та адаптаційний ефект, щоб за умов непередбачуваних та погано прогнозованих викликів сприяти укріпленню позицій підприємства. Враховуючи кризові чинники, управління не обмежується максимізацією прибутків на короткострокову перспективу, а фокусується на стратегіях, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни та мінімізувати ризики.

Наразі, майже всі вчені погоджуються, що процес аграрного менеджменту проявляється шляхом розкриття функцій, які в просторі і часі повинні інтегруватися та впроваджуватися [42]. Сутнісною характеристикою поняття функцій менеджменту є відокремлені вектори управлінської діяльності, котрі допомагають у розв'язанні складних завдань та впливають на об'єкти управління. Вчені зазначають, що управлінські функції характеризуються конкретно визначеною сутністю, мають структуру, механізм впровадження та можуть бути адаптованими під зміни [30].

Дослідженнями встановлено, що цілепокладання та детальне планування розпочинають серію управлінських функцій, котрі запускають управлінський процес в будь-якому підприємстві. Оскільки одночасно враховуються впливи

внутрішніх позицій та зовнішнього оточення, та обираються оптимальні альтернативи задля досягнення цільових орієнтирів підприємства. Доведено, що функція планування включає стратегічне розміщення ресурсів у часі та просторі, ця позиція є основною, так як дозволяє досягти результатів коли виконуються завдання.

Визначено, що функція планування в аграрному менеджменті має первинне значення, оскільки вона задає фундаментальні напрями розвитку та відповідає на критично важливі для функціонування агробізнесу запитання. Зазвичай це питання: що робити, коли та як робити, хто буде виконувати задачі, та які результати очікувати. Водночас, планування також включає прогнозування та адаптацію до потенційно несподіваних обставин, забезпечуючи підприємству здатність гнучко реагувати на зміни.

Метою функції менеджменту планування є впровадження інновацій та змін, які дозволяють підприємству адекватно реагувати на динаміку зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вчені наголошують, що сутність планування полягає знаходитися в аспектах:

- 1) Конкретизація цілей розвитку на визначений період;
- 2) Визначення завдань та методів їхнього виконання;
- 3) Виявлення та мобілізація необхідних ресурсів [21, 23].

Встановлено, що підхід до процесу планування у даному контексті спонукає до систематичного розвитку підприємства, підвищення конкурентних позицій та викликає спроможність адаптуватися до змін. Деякі вчені вбачали в функції планування високу складність розумової діяльності. Тому великого значення набуває посилення рівня знань аграрних менеджерів, їх рівня кваліфікації тощо.

Встановлено, що організаційно процес планування часто проводиться за схемою «зверху вниз», де стратегічні рішення розробляються на вищих рівнях управління, а потім конкретизуються на рівні підрозділів. Це дозволяє забезпечити узгодженість цілей та завдань на всіх рівнях організаційного

процесу. Так, етапи процесу планування, згідно з підходами класиків менеджменту, включають систему дій (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Алгоритм етапів процесу функції планування

Складено за джерелами [21, 23].

Водночас є наукові погляди стосовно доречної інтеграції функцій під час комплексного управління процесами в підприємствах [15]. Так, певні тенденції засвідчують ефективність від комбінування функцій планування, організування, контролювання, мотивування, оскільки вони є найбільш релевантними для реалізації управлінських процесів. З'ясовано, що функції координування й регулювання доволі часто розглядаються як інтегральні складові вищезазначених функцій, вказуючи на їх взаємну залежність та

переплетеність у сучасних управлінських практиках. Також функція планування, може трактуватися, на думку вчених, як підґрунтя управлінського процесу, під час якого формуються стратегічні і тактичні цілі, а також стандарти, що служать основою для контурів управління. Встановлено, що планування охоплює розробку довгострокових (наприклад, на п'ять, десять років) і короткострокових (рік, місяць, тиждень, доба) програм діяльності у різних сферах: технічній, фінансовій, комерційній. Так, розробка системи планових графіків (відомі як «Графіки Ганта»), які сприяли контролю за реалізацією запланованих завдань і складанню майбутніх планів [4, 17]. Для підприємців це відкриває шляхи до оптимізації роботи управлінського апарату, зниження трудомісткості управлінських робіт і підвищення результативності досягнення поставлених цілей.

На думку авторів цілі підприємства доцільно класифікувати на загальні, котрі формуються для всієї організації, та специфічні, котрі розробляються для конкретних напрямків діяльності з урахуванням загальних стратегічних орієнтирів. Зазначено, що загальна ціль на даному етапі може полягати у стабільному зростанні виробництва та продажу продукції. Тоді як специфічні цілі орієнтовані на окремі сфери діяльності та можуть бути спрямовані як на окремих працівників, так і на окремі підрозділи. Формування цілей пов'язане з визначенням рульових результатів, важливих для успіху підприємства, які можуть бути фінансовими чи стратегічними показниками діяльності [25].

Вченими зазначено, що управлінська функція організація є процесом створення необхідних умов для реалізації запланованого. Наразі варто розрізняти матеріальну і соціальну організацію, де перша включає забезпечення необхідними матеріалами, капіталом, обладнанням, а друга людськими ресурсами, необхідними для виконання виробничих операцій [21]. Функція організації в загальному менеджменті сприяє створенню підприємства через процес організаційного проектування, який реалізується ієрархічно, зверху вниз, і охоплює наступні етапи:

- 1) визначення вертикальних рівнів при управлінні передбачає структурування їх для забезпечення ефекту керівництва.
- 2) горизонтальний поділ організації являє собою розподіл діяльностей між лінійними та штабними підрозділами, спрямований на спеціалізацію й оптимізацію робочих процесів.
- 3) утвердження зв'язків між різними підрозділами включає координацію взаємодій поміж різними частинами організації задля забезпечення цілісності й єдності дій.
- 4) встановлення повноважень, відповідальності посад — чітке окреслення відповідальності та обов'язків щодо кожного посади, що забезпечує правильне виконання завдань.
- 5) установлення посадових обов'язків та закріплення їх за конкретними особами здійснюється завдяки розробці посадових інструкцій, у котрих подається деталізація обов'язків кожного працівника.

Наведені дії, на думку вчених, слугують на користь ефективного формування організаційних структур управління [15]. Наразі вони покликані упорядкувати підрозділи, забезпечити управління на різних рівнях, визначити зв'язки, підпорядкованість, закріпити права, обов'язки та відповідальність кожного учасника в межах виконання функцій менеджменту. Встановлено вченими, що вертикальний поділ праці дозволяє координувати діяльність усіх елементів організації, а горизонтальний поділ спрямований на розділення виробничого процесу на стадії та операції,.

На думку авторів з мотиваційного менеджменту, необхідно обґрунтовано визначити пріоритетні потреби, з'ясувати мотиви та створити стимули для активної взаємодії працівників. Ефекти від даної функції залежать від здатності менеджерів враховувати і використовувати взаємозв'язок між мотивами і стимулами. Водночас до мотивів варто брати до уваги внутрішні прагнення до задоволення потреб, а до стимулів – зовнішні фактори, що мотивують до роботи за винагороду. Встановлено, що функція менеджменту, що формує мотиваційний процес, орієнтована на максимальне спонукання до активізації

діяльності особистостей, що пов'язане з прагненням переважно задовольнити певні потреби [5]. Зокрема, підкреслено, що мотивація слугує процесом стимулювання праці заради особистих чи організаційних цілей, котрі сприяють задля покращення добробуту [6].

Стосовно функції контролю, встановлено, що вона завершує протікання управлінського процесу, здійснюючи оцінку та корекцію діяльності організації. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати і вирішувати проблеми, запобігаючи кризовим явищам, особливо це на часі зараз, під час війни [29].

1.2. Особливості запровадження функцій в механізм менеджменту агробізнесу за непередбачуваних умовах господарювання

Менеджмент виробничо-господарської діяльності агробізнесу має певні особливості саме за рахунок використання функцій. Як-от маркетинг, технології агровиробництва, управління персоналом і якістю, матеріально-технічне забезпечення, аналіз, оцінка, комунікація, стимулювання, ведення переговорів та прийняття менеджерських рішень. Наразі управлінські функції враховуючи їх розділення на основні та вторинні дозволяють систематизувати підходи до їх впровадження в агробізнес.

Встановлено, що основні функції агробізнесу включають планування, організацію, мотивацію, маркетинг і контроль, тоді як вторинні охоплюють управління якістю сільгосппродукції, персоналом, обліком, матеріально-технічним забезпеченням. Кожна з цих функцій активно впливає на вирішення специфічних проблем агробізнесу, з якими стикається агропідприємство в процесі операційної діяльності та формує ефективність виробничо-господарської діяльності.

Практичне застосування управлінських функцій в конкретних аграрних підприємствах реалізується через систему методів і принципів управління процесами, представлених на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Взаємодія функцій в системі менеджменту агробізнесу

Складено за джерелами [29, 39].

Встановлено, що ефект від використання наведеної взаємодії організованої системи з досягнення необхідних результатів можливе лише через вплив менеджерських рішень. Важливість інструментів впливу полягає у забезпеченні досягнення визначених цілей агробізнесу, наразі управління агропідприємством зосереджене на працівниках, котрі мають відповідний рівень кваліфікованих знань. Так, функція планування в аграрних підприємствах потребує, на думку вчених, інтеграції біологічних, технологічних, технічних, екологічних, соціальних та економічних факторів.

Вчені зауважують на таких особливостях, що стосуються необхідності враховувати біологічні цикли та агрокліматичні умови, котрі впливають на вибір культур та порід тварин [45]. Наразі технологічні та технічні аспекти включають вибір відповідних методів обробітку землі та використання агротехніки, що впливає на ефективність виробництва та економічну вигоду.

Встановлено, що функції менеджменту ефективно включаються в систему менеджменту завдяки використанню цифрових рішень. Наразі з'являються можливості для більш кращої протидії невизначеностей у ринковому середовищі, управління процесами, формування високої продуктивності та економічної результативності агропідприємств. Вчені зауважують на пріоритеті діджиталізації виробничих процесів в агрокомпаніях стає визначальним для стратегічних планів. Інтенсивне впровадження цифрових інструментів дозволяє сформувати інформаційне поле для аграріїв, поліпшуючи стратегічне управління бізнес-процесами. Зокрема, агрокомпанії, які застосовують передові знання та технології, погоджаються вчені, мають всі шанси на значне поліпшення свого соціально-економічного статусу. Враховуючи це, стає нагальною потреба створення комплексних даних про середовище.

Водночас агроменеджери мають змогу, на думку науковців, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення, акумулювати відомості про клієнтів, оптимізувати канали збуту, аналізувати інформацію про постачальників [16]. Така сукупність функцій дозволяє приймати ефективні логістичні, товарні та цінові стратегії, а також вивчати конкурентне середовище, стратегічних партнерів та наукові досягнення. Однак, значна перешкода у масовому впровадженні стратегічного інформаційного забезпечення полягає в недостатності комп'ютерної освіти та практичного досвіду з цифровими технологіями серед аграріїв. Тому активне просування діджиталізації в аграрному секторі вимагає нової концепції в розробці стратегій сільськогосподарського виробництва, з акцентом на інтеграцію інноваційних інформаційних систем.

Таким чином функція планування, організація, контроль якнайкраще проявляються шляхом залучення цифрових технологій. Як-от, використання агродронів, що сприяє зниженню ризиків у сільськогосподарському виробництві. Доведено, що агродрони дозволяють контролювати процеси, витрати, ресурси. Наприклад до функціоналу агродронів відноситься створення точних картографічних зображень ґрунтів, моніторинг стан рослин, визначати обсяги та види захворювань культур та встановлювати рівень шкодочинності. Це уможлиблює точне внесення гербіцидів для боротьби з надмірним забур'яненням або локальне застосування інсектицидів на уражені ділянки, а також внесення рідких добрив [14]. Такі інновації сприяють зростанню популярності використання дронів у аграрному виробництві, забезпечуючи збільшення врожайності та зменшення витрат на пестициди, воду, паливо, що підвищує ефект використання.

На підставі аналізу аграрних підприємств виявлено, що завдяки цифровим технологіям ефективно вирішуються виробничі проблеми, зокрема втрати урожаю через недотримання технічних вимог чи неналежний стан доріг. Важливу роль відіграють ІТ-технології в протидії злочинним схемам у агробізнесі. Зокрема, контроль за доступом до елеваторів можливий за допомогою GPS-трекерів, лічильників насіння, датчиків. Використання цифрових можливостей при здійсненні посівної кампанії та післязбиральних процесів, що дозволяє запобігти крадіжкам через систему міток і GPS-координат, що взаємодіють між комбайном і зерновозом. Також датчики рівня пального, витратоміри, ультразвукові сканери, що контролюють глибину оранки, та сканери наповнення кузова зерновоза створюють бар'єри для недобросовісних дій. Необхідно підкреслити, що спеціалісти з цифрових технологій не повинні бути підпорядковані безпосередньо керівнику сільськогосподарського підприємства, щоб забезпечити дотримання правових норм та уникнення конфліктів інтересів [9]. Автономія ІТ-спеціалістів дозволяє забезпечити більшу об'єктивність та ефективність в імплементації цифрових

інструментів, що сприяє оптимізації виробничих процесів і зменшенню ризиків у сільськогосподарському секторі.

Встановлено, що при впровадженні агровиробничих планів, в тому числі планування залучення цифрових технологій, потрібно формувати й організаційні заходи. Тобто функція організації в сільському господарстві, на думку вчених, повинна охоплювати проектування структури управління в залежності від планованих векторів розвитку. Це включає врахування логістики, транспортування, зв'язок і координації між різними підрозділами підприємства, що розташовані на великій території. Наприклад, завдяки цифровому сервісу і датчикам дані сфери можливо ефективно контролювати і швидше досягати поставлених завдань

Науковці зазначають, що мотивація працівників агробізнесу часто обмежується фінансовими стимулами, що не завжди є достатніми для забезпечення високої продуктивності та їх задоволеності. Важливо враховувати соціальні аспекти, створювати умови для розвитку та самореалізації особистості в робочому процесі. Окрім матеріальної винагороди, важливо створювати умови для соціального захисту та розвитку, особливо в сільських регіонах, де обмежені можливості для зайнятості.

Визначено, що функція контролю є підсумковим етапом у забезпеченні дотримання планів та стандартів виробництва, оскільки допомагає ідентифікувати відхилення від запланованих показників і реагувати на них шляхом коригування дій. Контроль охоплює моніторинг фізичних та фінансових ресурсів, якість продукції, а також дотримання екологічних стандартів [8]. Саме тому найбільш якісним чином працюють у контролюючій функції програмні продукти.

Науковими дослідженнями доведено, що для підвищеної ефективності управління агропідприємствах важливо вдосконалювати кожну з основних функцій менеджменту. Пропонується це робити у наступний спосіб:

- 1) Функція планування найкраще реалізується в агробізнесі шляхом покращення точності планів. Досягти цього можливо через впровадження

сучасних аналітичних інструментів та програмного забезпечення для прогнозування та аналізу, з урахуванням мінливих кліматичних умов та ринкових тенденцій.

2) Функція контролю дозволяє забезпечити систематичний моніторинг виконання планів з використанням автоматизованих систем контролю для своєчасного виявлення та реагування на відхилення.

3) Функція мотивації сприяє розвитку працівників, їх задоволеності та зростанню продуктивності праці. Для цього варто розробляти комплексні програми мотивації, котрі включатимуть матеріальні винагороди, можливості для освіти, тренінгів та кар'єрного зростання.

4) Функція організації дозволяє створити більш гнучкі організаційні структури, котрі дозволяють пристосуватися до змін в агровиробничих умовах й на ринку.

Впровадження функцій та слідкування за цим процесом дозволить аграрним підприємствам підвищити ефективність роботи в турбулентних обставинах сьогодення.

Встановлено важливість і пріоритет на початковому етапі процесу стратегічного планування для успішного управління аграбізнесом. Цей процес складається з певних етапів:

1. Утворення місії та бачення. Даний крок включає формулювання загальних довгострокових цілей агробізнесу, що відображають основні завдання та спрямованість розвитку підприємства. Наразі бачення визначає майбутній ідеальний стан, до якого прагне агропідприємство, а місія описує його основну роль і завдання в економіці.

2. Формулювання стратегічних цілей допомагає конкретизувати мету агропідприємства у вигляді специфічних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених (SMART) цілей. Окреслені цілі мають бути адаптовані до зовнішніх та внутрішніх умов господарювання агропідприємства.

3. Стратегічний аналіз (SWOT). Аналіз сильних, слабких сторін агропідприємства, виявлення можливостей й загроз зовнішнього середовища.

Це дозволяє визначити, які ресурси та можливості можна використати для досягнення стратегічних цілей, а які загрози необхідно мінімізувати.

4. Розробка стратегічних ініціатив, що відбувається на основі SWOT-аналізу, оскільки розробляються конкретні стратегічні ініціативи та проекти, які допоможуть досягти визначених цілей. Зазначені ініціативи мають бути вирішенням конкретних проблем та використанням існуючих можливостей.

5. Реалізація стратегії відбувається, переважно, через впровадження обраних стратегій шляхом детально спланованих проектів чи програм. До даного етапу належать мобілізація ресурсів, розподіл відповідальності та встановлення контрольних точок для моніторингу прогресу.

6. Моніторинг та оцінка ефективності включає регулярний перегляд виконання стратегічних ініціатив, оцінку досягнення поставлених цілей та внесення коректив у стратегію згідно змін в середовищі.

Вчені зауважують, що процес стратегічного планування в аграрній сфері спрямований на максимізацію прибутків, одночасно й на стабілізацію діяльності, щоб можливо було протистояти кризі [22]. Враховуючи складні умови воєнного часу не всі можливості реально використати для розвитку агробізнесу, водночас для відновлення після закінчення війни доречними можуть стати такі напрямки:

1) Органічне землеробство, котре передбачає виробництво органічних продуктів, що може відкрити доступ до нових ринкових ніш, де споживачі готові купувати по високій ціні за екологічно-безпечну продукції високої якості. Органічні продукти мають зростаючий попит на світових ринках, що може забезпечити українському агробізнесу стабільніші доходи та більшу лояльність споживачів.

2) Диверсифікація продукції може відбуватися шляхом розширення номенклатури сільгосппродукції, що сприятиме зменшенню залежності від коливань цін на окремі види продукції. Крім цього можливо очікувати на більш раціональне використання ресурсів, що підвищить загальну стійкість агробізнесу до економічних криз [28].

Водночас, науковці згодні у думці, що за часів війни, спостерігається максимальне зростання загроз, контрольованого і непередбачуваного характеру. У зв'язку з цим аграрним менеджерам потрібно формувати антикризову програму дій.

1) Переважно аграрії в управлінні виробничими процесами застосовують хімічні препарати. Між тим використання мінеральних добрив, пестицидів може підвищити урожайність, але викликати занепокоєння серед покупців відносно якості, безпеки окремих продуктів, що може знизити їхній ринковий попит.

2) Зміни у споживчих вподобаннях. Зростання свідомості споживачів щодо здоров'я та екології може змінити ринкові уподобання, що вимагає від агропідприємств швидко адаптуватися до нових трендів, щоб уникнути зниження продажів.

3) Розробка альтернативного плану на випадок ракетних обстрілів, бойових дій, втрати ресурсів тощо.

Звідси з'являється можливість формування стратегічних векторів розвитку агробізнесу на підставі впровадження найбільш якісно опрацьованих функцій менеджменту [23]. Як-от:

- ефективність ресурсів, потребує зосередження на оптимізації використання ресурсів зі зниження витратності продукції, щоб зберігалася умова не погіршення її якості. Це може включати використання нових і цифровізованих агротехнологій, збалансоване внесення добрив тощо.

- підвищення якості виходить з інвестування в органічне землеробство і отримання сертифікації, які можуть підвищити довіру споживачів і відкрити доступ до нових, закордонних ринків.

- ринкова адаптація передбачає регулярне дослідження ринкових тенденцій та споживацьких вподобань для швидкого пристосування продуктової стратегії та маркетингової діяльності до змін.

Деякі вчені погоджуються у доцільності наукового підходу з зосередження уваги на вузьких сегментах ринку, що дозволяє агропідприємству

максимально приєднати сільгосппродукцію під потреби конкретної групи споживачів. Як правило, для агробізнесу це може стосуватися екологічності продукції, використання цифрових технологій або ж спеціальних технологічних інновацій, що задовольняють конкретизовані потреби, очікування аудиторії.

Зазначений підхід з формування функціональної системи менеджменту забезпечує досягнення встановлених цілей, підвищення загальної ефективності сільськогосподарського господарювання, що є основним критерієм відновлення агробізнесу в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «ДЕМЕТРА»

2.1. Вивчення організаційного й економічного устрою підприємства

Кваліфікаційне дослідження проводилося з використанням наданих керівництвом ПСП «ДЕМЕТРА» матеріалів економічного та організаційно-розпорядчого характеру.

Так, встановлено, що погодні, економічні, регіональні, ґрунтові умови, переважно, відповідають вимогам щодо ефектів від управління агровиробництвом. За даними агрокліматичних довідників, з'ясовано, що завдяки помірно-континентальному клімату та наявним ресурсам зумовлюється необхідність пристосування відповідних агротехнічних технологій. Аграрний виробничий потенціал підприємства є розлогим, так як охоплено галузі тваринництва та рослинництва. Одночасно треба звертати увагу на оновлення сівозміни та поліпшення догляду за культурами, оновлювати умови утримання сільськогосподарських тварин. Економічні умови формуються на базі вирощуваних зернових, кормових, олійних культур, та м'ясо-молочного скотарства. Важливим елементом при управлінні бізнес-процесами є інвестування в розвиток скотарства, що значно підвищує продуктивність цієї галузі.

Логістичний компонент потребує особливої уваги, з огляду на географічне розміщення аграрного виробництва в східній частині Дніпровського району з розвинутою транспортною інфраструктурою. Однак, зважаючи на прифронтове розташування, усі стратегічні рішення мають враховувати високий ступінь воєнних ризиків.

Аналіз бізнес-процесів підприємства багатогранний, у дослідженнях кваліфікаційної роботи було враховано напрями агробізнесу у сферах агрономії та скотарства, як виробництва агропродукції, її реалізації й переробки.

Рослинництво спеціалізується на вирощуванні за сівозміною базових для сільського господарства культур: озимина, соняшник, кукурудза та ріпак, кормові трави задовольняють потреби тваринництва. Тваринництво в свою чергу спеціалізується на розведенні ВРХ на м'ясо, молоко, переробку, а також на вирощуванні свиней.

Важливою стратегією диверсифікації діяльності підприємства стало запровадження переробки молочної продукції, що дозволяє розширити продажі та забезпечити додатковий дохід. Встановлено, що в умовах заданих агрокліматичних та економічних факторів, а також з урахуванням логістичних особливостей району, підприємство продемонструвало ефективність та потенціал для подальшого розвитку. Використання функцій менеджменту та здатність пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, включно з впливом воєнних, сприяло оптимізації господарських процесів та мінімізації ризиків. Інтенсивні показники використання земельного банку сільськогосподарського підприємства представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура та інтенсивність використання землі

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	1751	100	1759	100	1777	100	101,5
в тому числі: площа с.-г. угідь/ріллі	1721	98,3	1724	98,0	1739	97,9	101,0
Площа під пасовищами	30	1,7	35	2,0	38	2,1	126,7
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Коефіцієнт розораності землі	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Кількість робітників, осіб	31	–	29	–	33	–	106,5
Припадає на 1 робітника ріллі	55,52	–	59,45	–	52,70	–	94,9

Протягом періоду досліджень з 2021 по 2023 рік на підприємстві відмічено збільшення площі банку землі на 1,5 % (приблизно на 26 гектарів). Також виявлено зростання виробничої площі на сільськогосподарське виробництво, яка у 2023 році досягла 1739 гектарів, що на 1,0 % більше за старт дослідження. Подібні результати зафіксовані і для орних земель. Збільшення площ, які задіяні в аграрному виробництві, стало можливим завдяки новим договорам із власниками земельних часток. Загальний ефект вжиття земельних ресурсів підтверджується зниженням показників розораності та освоєння аграрних площ на 1,1 %. Таке рішення керівництва зумовлене програмою збереження аграрних угідь та відповідністю принципів землеробства. За три роки досліджень чисельність працівників зросла на дві особи або на 6,5 %. Малий приріст кадрових ресурсів та земель спричинив зниження показника забезпеченості землею на 5,1 %.

Аналіз даних, зазначених у таблиці 2.1., дозволяє сформулювати вектор розробки стратегії оптимізації використання посівних площ задля збільшення продукції на мінімальній площі. Паралельно важливо зосередитися на збільшенні економічних вигод та агробіологічного ефекту. Оскільки рентабельність гектара є значущим показником ефективності землекористування, виробнича програма має передбачати диверсифікацію сівозмін із включенням бобових культур. Така інтеграція зернових, бобових, олійних культур покращить продуктивність і ефективність виробництва.

У світлі вивчення стану використання земельних площ встановлено, що товарний асортимент підприємства включає три категорії сільськогосподарських культур: зернові, кормові та олійні. Водночас при плануванні виробничої структури потрібно для оптимального використання угідь передбачити інтеграцію у сівозміну сидератів або бобових культур. Встановлено, що дані культури здатні активно фіксувати азот, що сприяє підвищенню продуктивності ґрунтів через накопичення азотних сполук. Це, в свою чергу, дозволяє економити на витратах азотних добрив для наступних культур у сівозміні. Враховуючи позитивний розвиток тваринництва на

підприємстві, необхідно також розширювати обсяги кормовиробництва, що забезпечить зростання продуктивності цієї галузі.

Огляд та аналіз посівних площ вказує на висновки наскільки ефективно використовуються виробничі плани підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Склад і структурність посівних площ в господарства, га

Посівні площі	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури, всього	1062	61,7	1175	68,2	1187	68,3	111,8
в т.ч.: - пшениця озима	692	65,2	720	61,3	735	61,9	106,2
- ячмінь озимий	136	12,8	184	15,7	112	9,4	82,4
- кукурудза на зерно	204	19,2	244	20,8	340	28,6	166,7
- жито	30	2,8	27	2,3	-	-	-
Технічні культури, всього	472	27,4	418	24,2	331	19,0	70,1
в т.ч.: - ріпак	129	27,3	95	22,7	70	21,1	54,3
- соняшник	343	72,7	323	77,3	261	78,9	76,1
Кормові культури, всього	187	10,9	131	7,6	221	12,7	118,2
в т.ч.: - кукурудза кормова	48	25,7	53	40,5	63	28,5	131,3
- трави багаторічні:	139	74,3	78	59,5	158	71,5	113,7
з них:							
- на сіно	83	59,7	48	61,5	85	53,8	102,4
- борошно трав'яне, корм зелений, силос, сінаж	38	27,3	30	38,5	45	28,5	118,4
- на випас	18	12,9	10	12,8	28	17,7	155,6
Площа посівна, всього	1721	100	1724	100	1739	100	101,1

Аналіз операційних напрямків діяльності агропідприємства виявляє початкові успішні позиції, оскільки галузевий менеджмент забезпечує продуктивність роботи. Підприємство має диверсифіковані посівні площі, що включають зернові, кормові та олійні культури. Загалом зафіксовано зростання

посівних площ на 1,1% або на 18 гектарів. У детальному аналізі культур виявлено наступні тенденції:

1) Встановлено, що площа, використана для вирощування зернових, у 2023 році зросла на 11,8% або на 125 гектарів відносно 2021 року. Найбільше збільшення посівної площі спостерігається у кукурудзи на зерно - темп зростання складає 66,7%, за нею йде пшениця зі зростанням посівної площі на 16,2%. Проте, площі під ячмінь знизилися на 24 гектари або на 17,6%, а посіви жита були повністю виключені з сівозміни через зростання витрат на агротехнічні заходи.

2) Площа під культурами олійними зменшилася на 141 гектар або на 29,9%. Різке падіння посівів ріпаку на 45,7% та соняшника на 23,9% з одного боку свідчить на користь відповідності принципам землеробства, але з іншого може привести до зниження прибутковості.

3) Спостерігається зростання площ під кормовими культурами на 34 гектари або на 18,2%. Ці культури використовуються для потреб тваринництва підприємства, а також на умовах контрактів з іншими організаціями відбувається продаж на сторону кормових культур. Визначено, що найбільше зросла площа, спрямована на вирощування кормової кукурудзи, багаторічних трав, зеленого корму та на випас відповідно на 31,3; 13,7; 18,4; 55,6%. Звідси можливо прогнозувати потенційний ріст тваринницької галузі.

Підсумовуючи, необхідно наголосити, що хоча підприємство має стартові ефективні позиції у різних аграрних напрямках, воєнні умови та економічна криза стримують повне використання його потенціалу. Надалі важливо збалансувати стратегічні рішення, враховуючи зовнішні виклики, та пристосувати операційні процеси так, щоб створити ефективність, навіть у непередбачуваних умовах. Використання оптимальним чином функцій менеджменту дозволить агропідприємству ефективніше реагувати на виклики й забезпечити конкурентність.

Розподіл структурності посівних площ сільськогосподарського підприємства представлено завдяки побудові діаграми, наведеної на рисунку 2.1.

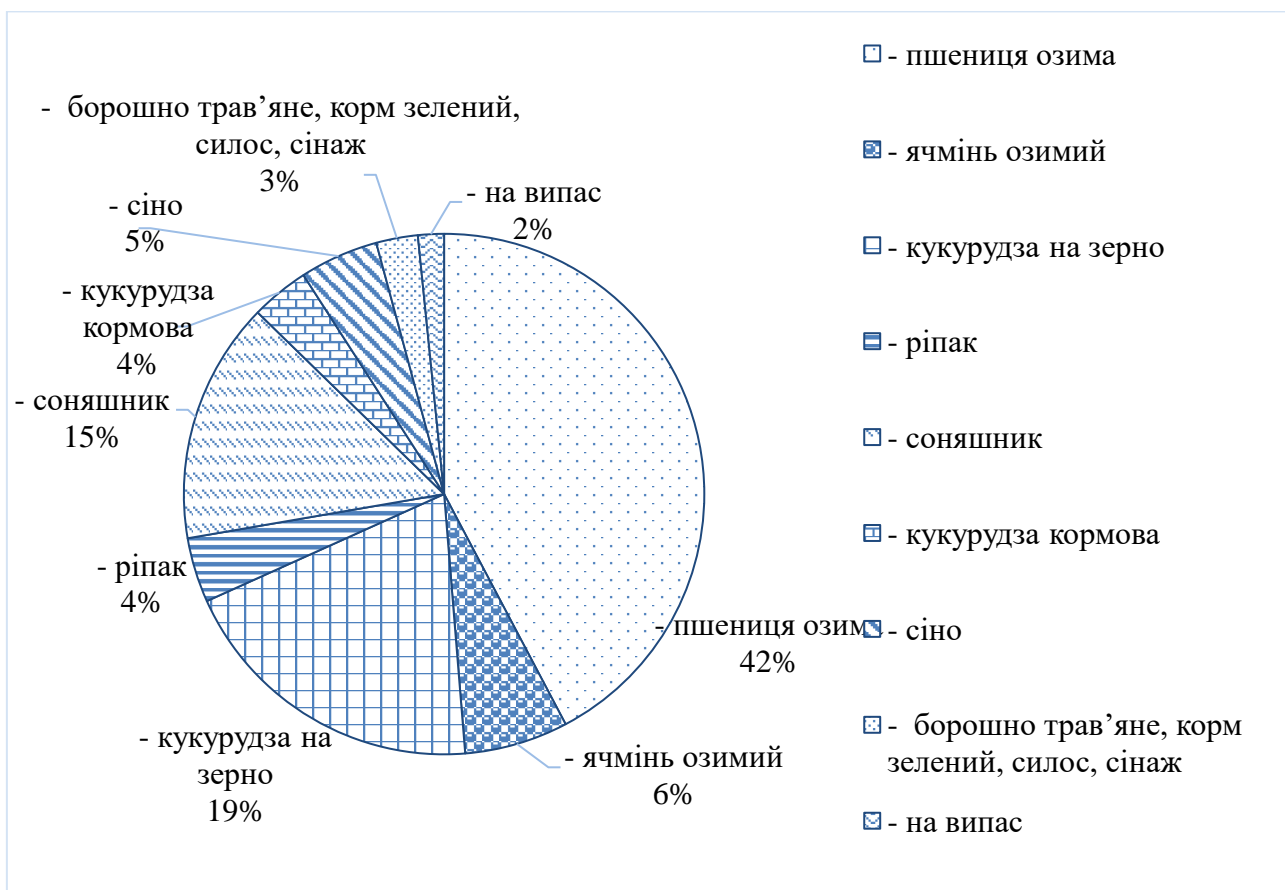


Рис. 2.1. Діаграма посівних площ агропідприємства, 2023 рік

На діаграмі чітко видно, що спеціалізація агропідприємства зернова з переважанням посівної площі під вирощування пшениці озимої. За візуальними даними про розподіл посівних площ можна ідентифікувати потенційні можливості для зростання тваринницької галузі в повоєнних часах. Аналізуючи наявні виробничі активи, було виявлено, що стратегічні рішення топ-менеджменту підприємства видаються ефективними, що підтверджується ростом основних показників.

Рішення з ефективності та раціональності користування фондами як основними, так і оборотними за основними показниками представлено в таблиці 2.3.

Основні фонди агропідприємства за своєю вартістю у 2023 році зросли на 13,4%, а оборотний капітал - на 54,0% відносно 2021 року.

Таблиця 2.3.

Стан використання фондів агропідприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	23632,4	25729,2	26805,7	113,4
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	15834,6	19493,9	24382,2	154,0
Вартість валової продукція, тис. грн.	20267,1	23803,5	27452,9	135,5
Реалізаційний дохід, тис. грн.	22817,4	28594,1	35859,2	157,2
Собівартість продукції, тис. грн.	16083,5	19839,7	23821,8	148,1
Прибуток, тис. грн.	6733,9	8754,4	12037,4	178,8
Фондовіддача, грн.	0,86	0,93	1,02	119,4
Фондомісткість, грн.	1,17	1,08	0,98	83,7
Фондооснащеність, тис. грн.	1373,2	26177,7	1554,9	113,2
Фондоозброєність, тис. грн.	762,3	887,2	812,3	106,6
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	67,0	75,8	91,0	135,8
Норма прибутку, %	17,1	19,4	23,5	6,5

Отримано показники фондовіддачі, оснащеності, озброєності фондами вказують на тенденцію до зростання, так як збільшилися у 2023 році на 19,4%; 13,2% та 6,6% відповідно. Значні зміни у показнику фондоємності, котрий знизився на 16,3%, вказують на підвищення ефектів з використання ресурсів агропідприємства. Рішення з раціонального використання наявних фондів при здійсненні виробничих програм призвели до зростання вартості виробленої продукції на 35,5% або на 7185,8 тис. грн. Доведено розрахунками, що функціонування наведених фондів окупується сформованим прибутком,

оскільки норма прибутку протягом аналізованого періоду зросла на 6,5 відсоткових пунктів.

Наскільки рішення по управлінню персоналом видаються ефективними, раціональними можна судити по динаміці показників, котрі утворюють продуктивність праці (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Стан використання персоналу агропідприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність середня річна працівників, осіб	31	29	33	106,5
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	57,5	54,6	62,6	108,9
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1855	1883	1897	102,3
Продуктивність праці, (річна) тис. грн.	736,0	986,0	1086,6	147,6
Продуктивність праці, (погодинна) грн.	396,8	523,6	572,8	144,4

Зростання штату підприємства на 2 особи за три роки виконаних досліджень, як визначено, сприяло підвищенню продуктивності праці, і виявилось позитивним фактором для розвитку агропідприємства. Прямі витрати праці протягом даного періоду також зросли на 8,9% або на 5,1 тис люд-год., при збільшенні кількості відпрацьованих одним працівником на 42 людино-години. Встановлено суттєве зростання річної продуктивності на 47,6% та погодинної продуктивності на 44,4%, що вказує на ефективне управління та оптимізацію робочих процесів.

Враховуючи вищезазначені позиції, створюється передумови для висновку, що підприємство зуміло адаптуватися до кризових умов та ефективно використовує наявні ресурси, забезпечує утримання на ринку попри кризу. Важливо продовжувати зосереджуватися на оптимізації використання ресурсів,

а також планувати стратегічні ініціативи, які дозволять підтримувати стабільність і розвиток у майбутньому.

Показники економічної ефективності діяльності агропідприємство в узагальненому вигляді представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Узагальнені показники економічної ефективності діяльності агропідприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Вартість основних засобів; тис. грн.	23632,4	25729,2	26805,7	113,4
Вартість оборотних засобів; тис. грн.	15834,6	19493,9	24382,2	154,0
Чисельність працівників, осіб	31	29	33	106,5
Вартість валової с/г продукції, тис.грн.	20267,1	23803,5	27452,9	135,455
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн.				
- валової продукції	1177,6	1380,7	1578,7	134,1
- товарної продукції	1325,8	1658,6	2062,1	155,5
- прибутку	391,3	507,8	692,2	176,9
Вироблено валової с/г продукції на:				
- одного робітника (середньорічного), тис. грн.	653,8	820,8	831,9	127,2
- на 1 люд.-год., грн.	352,4	435,9	438,5	124,4
Реалізаційний дохід, тис. грн.	22817,4	28594,1	35859,2	157,2
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	16083,5	19839,7	23821,8	148,1
Прибуток, тис. грн.	6733,9	8754,4	12037,4	178,8
Рівень рентабельності, %	41,9	44,1	50,5	8,7

Аналізуючи узагальнену економічну інформацію по виробничій і комерційній діяльності агропідприємства, котрі зведені до таблиці 2.5., встановлено чітку динаміку до нарощення ділової активності. Так, на 100 гектарів угідь валова, товарна продукція та прибуток значно зросли у 2023 році — на 34,1%, 55,5% та 76,9% відповідно. Ці показники вказують на збільшення

виробничих обсягів рослинницької, тваринницької продукції, котрі успішно продаються на ринку та забезпечують покращення фінансових результатів підприємства. Зокрема, встановлено, що прибуток в 2023 році зріс на 78,8% або на 5303,5 тис грн., що вказує на високу рентабельність вкладень.

Сукупний дохід з продажів агропродукції у 2023 році збільшився на 57,2%, досягнувши значення 35859,2 тис грн. При цьому зростання собівартості продукції було меншими темпами (48,1%), що дозволило збільшити маржинальну прибутковість.

Також встановлено, що операційні рішення керівництва агропідприємства в агровиробничих напрямках діяльності мали значний ефект на його фінансовий стан. Рентабельність за досліджуваний період значно підвищилася, досягнувши 50,5 відсоткових пунктів у 2023 році, що на 8,7 відсоткових пунктів більше відносно 2021 року. Даний факт підкреслює, що підприємство має ефект від рішень з використання належних ресурсів, здатне адаптуватися в турбулентних умовах, тримає високий рівень прибутковості навіть за кризи.

Враховуючи окреслені дослідження, рекомендується підприємству продовжувати напрями раціоналізації ресурсного використання, а також зосередитись на пошуку новацій, щоб підтримувати та покращувати рівень продуктивності і рентабельності..

2.2. Оцінювання результативності функцій менеджменту виробничо-економічної діяльності підприємства

На основі здійснених аналізів комерційної й виробничої роботи підприємства та виходячи з його місії, було окреслено існуючі напрями діяльності. На базі проведених досліджень складено систему цільових векторів розвитку приватного сільськогосподарського підприємства за видами діяльності (рис. 2.2.).

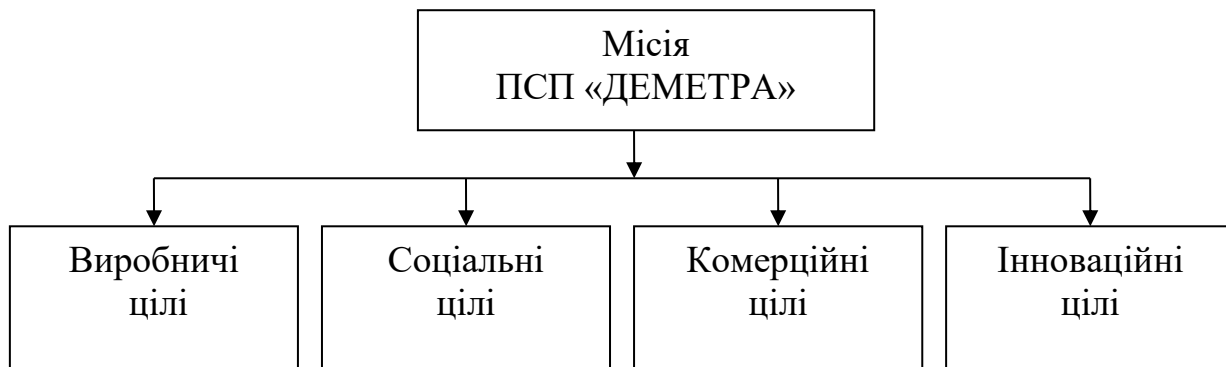


Рис. 2.2. Фактична система цілей ПСП «ДЕМЕТРА»

Встановлено, що місія приватного агропідприємства «ДЕМЕТРА» зосереджена на реалізації наступних стратегічних задач:

- виробничі процеси з отримання якісної сільськогосподарської продукції в рамках рослинництва, тваринництва та переробки молока;
- забезпечення утриманні та зростання доходів шляхом розроблених ефективних чином адаптаційних й протикризових планів і програм;
- поважному ставленні до працівників та селян громади, вирішенні їх соціальних проблем, допомога військовим ЗСУ та їх родинам;
- сприянні економічному розвитку Дніпровського регіону через здобуття економічних та соціальних вигод.

Розглянемо систему цілей сільськогосподарського виробництва, які діють в даний час.

1) Виробничі задачі - проведення ефективного управління процесами з вирощування агрокультур та порід сільськогосподарських тварин, пробка молочної продукції, спрямовані на підвищення обсягів виробництва при зменшенні витрат. Дослідженнями встановлено, що у виробництві застосовуються раціональні технології, однак існує потреба у впровадженні адаптивних енергоємних технологій для оптимізації бізнес-процедур. Реалізація виробничих цілей відбувається через підвищення рівня виробництва

агропродукції відповідно до наявного асортименту. Водночас необхідно розширити номенклатуру сільгоспкультур та покращити напрям тваринництва.

2) Соціальні задачі – створення робочих умов, що підтримують високу продуктивність та мотивацію агропрацівників. Відбувається це за допомогою ефективної системи оплати праці, гарантії регулярної її виплати, відповідальності перед споживачами, моніторингу якісних, безпечних параметрів продукції.

3) Інноваційна задача – впровадження піонерських технологій виробництва, обладнання. Водночас, виявлено низький стан формування інноваційних цілей, бо керівництво боїться інвестувати у нововведення, що пояснюється війною.

4) Комерційні задачі – збільшення реалізації агропродукції, налагодження дієвих зв'язків з постачальниками, їх оптимальний вибір, створення збалансованої товарної, цінової, збутової політики.

Встановлено, що в сільськогосподарському підприємстві діють чіткі бюджетні рамки, котрі є важливим для контролю над витратами і фінансового планування на майбутнє. Саме сформовані бюджети допомогли продовжити агробізнес в умовах війни. Водночас бюджет дозволив менеджменту встановлювати фінансові межі та прогнозувати можливі зміни в витратах і доходах, оскільки ціни на добрива, інші ресурси та запасні частини стрімко зростають.

Економіст підприємства, як встановлено, слідкує за зіставленням різних стратегічних планів по галузі тваринництва, рослинництва та переробному напрямку. За основу береться показник потенційної прибутковості, що дає можливість вибору найбільш оптимального шляху розвитку, аналізується, які стратегії можуть принести найбільший дохід при мінімізації витрат. Наразі маркетолог підприємства проводить моніторинг цін на ринку по ресурсній необхідній базі і його інформація лягає в основу бюджетів.

Таким чином економіст, маркетолог, агроном, зооінженер та інженер мозковим штурмом ухвалюють рішення техніко-технологічного характеру на

основі результатів аналізу. У такий спосіб вдається покращити використання ресурсів, знизити витрати на одиницю агропродукції та підвищити загальну ефективність процесу виробництва. Крім цього оцінюються потенційні вигоди і недоліки кожного з розроблених стратегічних галузевих планів, розглядаючи їхні потенційні впливи на довгостроковість успіх підприємства. Оцінюючи кожен план, враховується наскільки можливо досягти цілей, зокрема зростання прибутковості, та оптимізувати витрати. Стосовно функції організації встановлено, що в підприємстві галузевий тип організаційного устрою (Додаток А, Б). Щодо функції мотивації згідно штатного розпису встановлено фонд оплати праці по категоріям персоналу агропідприємства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Фонд оплати праці в підприємстві

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Посадовий оклад, грн.	ФОП місячний, грн.	ФОП річний, грн.
1	Директор	1	12340	12340	148080
2	Бухгалтер	1	11800	11800	141600
3	Економіст	1	11800	11800	141600
4	Головний агроном	1	11800	11800	141600
5	Агроном з агрохімії	1	10200	10200	122400
6	Інженер механік	1	10700	10700	122400
7	Інженер електрик	1	9500	9500	114000
8	Тракторист машиніст	5	8200	41000	492000
9	Водій	3	8200	24600	295200
10	Технічні працівники рослинницької галузі	5	7300	36500	438000
11	Завідуючий СФ	1	10500	10500	126000
12	Завідуючий ФВРХ	1	9900	9900	118800
13	Технік-технолог переробного цеху	1	9200	9200	110400
14	Ветеринар	3	10200	30600	367200
15	Технічні працівники тваринницької галузі	5	7300	36500	438000
16	Технічні працівники переробного цеху	2	7300	14600	175200
	Разом	33	147040	291540	3498480

Рішення у сфері мотиваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства свідчать про зусилля керівництва, незважаючи на кризові виклики, забезпечувати своєчасну та повну виплату заробітної плати співробітникам. На початок 2024 року фонд оплати праці склав 3498,48 тис. грн., при цьому середньомісячна зарплата досягла 9190 грн., що лише трохи перевищує мінімальну заробітну плату в Україні. З огляду на законодавче підвищення мінімальної зарплати до 8000 грн. з 1 квітня 2024 року, існує необхідність ревізії заробітних плат на підприємстві.

Увагу варто приділити підвищенню зарплат технічних працівників, які забезпечують процеси агровиробництва. Також потрібно переглянути рівень зарплати лікарів ветеринарної медицини і збільшити їх до рівня головних спеціалістів. Низьке винагородження трактористів-машиністів та водіїв вимагає перегляду, можливо, доцільно використати підхід на умовах контракту з оплатою за годину. Особливо враховуючи, що деякі трактористи заробляють додатково, пропонуючи свої послуги іншим господарствам у регіоні і можуть звільнитись з базового підприємства. Для профілактики плинності цінних співробітників потрібно переглянути мотиваційну складову в підприємстві. Важливу роль у реалізації виробничої програми і досягненні показників мають спеціалісти зооінженерного та агрономічного галузей, тому їхня мотивація також має бути підсилена.

Керівництву підприємства необхідно своєчасно оновлювати оплату праці, слідкувати за законодавчими змінами, активізувати функцію мотивації, щоб підтримувати та покращувати продуктивність працівників, навіть у складних умовах.

Для оцінки економічного впливу виробничих управлінських рішень здійснено аналіз товарної продукції, яка формувалася на протязі останніх років (табл. 2.7).

В агропідприємстві галузь рослинництва представлена важливими аграрними культурами: озимі види пшениці та ячменю, кукурудза на зерно, жита, соняшник, ріпак. До 2022 року в ротації було жито, однак через падіння

обсягів продукції через ентомологічні ураження злаковою попелицею, виникли труднощі з якістю та реалізацією продукції. В результаті прийнято рішення про виключення жита з сівозміни.

Таблиця 2.7.

Формування показників товарної продукції у динаміці за структурою

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	7458	40,2	12028,2	42,1	15347,6	51,0	205,8
Озимий ячмінь	2764	14,9	2952	10,3	2647	8,8	95,8
Кукурудза на зерно	3420	18,4	3697	12,9	5951	19,8	174,0
Жито	215	1,2	178	0,6	-	-	-
Ріпак	1620	8,7	1698,4	5,9	1574,3	5,2	97,2
Соняшник	2753,2	14,8	2780	9,7	3982,5	13,2	144,6
Кормові культури	318	1,7	390	1,4	571,6	1,9	179,7
Продукція за рослинництвом, усього	18548,2	81,3	23723,6	83,0	30074	83,9	162,1
Приріст ВРХ	1982,5	46,4	2311,6	47,5	2846,9	49,2	143,6
Молоко	1077,2	25,2	1169,5	24,0	1267,3	21,9	117,6
Приріст живої маси свиней	996	23,3	1118,4	23,0	1372,1	23,7	137,8
Перероблена молочна продукція	213,5	5,0	271	5,6	298,9	5,2	140,0
Продукція галузі тваринництва, усього	4269,2	18,7	4870,5	17,0	5785,2	16,1	135,5
Загальна товарна продукція по господарству	22817,4	100,0	28594,1	100,0	35859,2	100,0	157,2

Згідно досліджень, економічні показники загальної товарної продукції підприємства у 2023 році підвищились на 57,2 % або на 13041,8 тис. грн. і склали 35859,2 тис грн. Товарна продукція рослинництва зросла на 62,1 % або на 11525,8 тис. грн., це суттєвий ефект за рахунок якого і вдалося сформувати загальний результат. Встановлено, що основний прибуток серед рослинницьких

культур приносить збут озимої пшениці. Так, у 2023 році виручка склала 15347,6 тис. грн., що на 105,8% або на 7889,6 тис. грн. більше, відносно 2021 року. Встановлено зростання прибутків від продукції кормових культур, кукурудзи, соняшнику відповідно на 79,7%, 74,0% та 44,6%. Проте, проблематичним залишається зниження доходів від вирощування та продажів таких культур як озимий ячмінь та ріпак, де спостерігається падіння доходів у 2023 році відповідно на 4,2% та 2,8%.

У галузі тваринництва зафіксовано значне збільшення грошових надходжень завдяки вигідним ринковим цінам. У 2023 році дохід від тваринницької продукції склав 5785,2 тис. грн., що на 35,5% або на 1516 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. Виділяється приріст доходів від виробництва молока, молочної продукції, ВРХ та свиней відповідно на 17,6%, 40,0%, 43,6% та 37,8%. Загалом, виробничі стратегії підприємства виявились ефективними, адже дохід з 2021 по 2023 рік демонстрував тенденцію до зростання.

Візуально можливо побачити частку виручки від продажів товарної продукції у 2023 році (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Товарна продукція за складом і структурою, 2023 рік, %

За результатами кореляційного аналізу з даними, представленими в таблиці 2.8, встановлено зв'язки між конкретними показниками, визначено драйвери зростання діяльності на 2024 і 2025 роки. Переважно таким чином пропонується зосередити зусилля на найбільш ефективних функціях менеджменту.

Таблиця 2.8.

Вихідні показники з виведення щільності зв'язку

Роки	Показник рівня рентабельності, % - (y)	Показник фондоозброєності, тис. грн. - (x ₁)	Показник собівартості, тис. грн. - (x ₂)	Теоретичне значення рівня рентабельності, % - (y _x)
2021	41,87	762,34	16083,5	41,9
2022	44,13	887,21	19839,7	44,1
2023	50,53	812,29	23821,8	50,5
2024	54,86	837,3	27690,9	54,9
2025	59,19	862,3	31560	59,2

Наразі доречним є використання у множинному кореляційно-регресійному методі лінійної функції:

$$y_x = a_0 + a_1 X \quad (2.1)$$

Вказані результати кореляційно-регресійного аналізу засвідчують важливість зв'язків поміж рівнем рентабельності, фондоозброєності та собівартістю при використанні функцій менеджменту. Результати розрахунків з регресійної статистики представлені у таблиці 2.9, кореляційно-регресійна модель наведена у додатку Б.

Оскільки значення коефіцієнту кореляції становить ($R = 0,999$), то це дає можливість зафіксувати надто високий рівень щільності зв'язку по показникам рівня рентабельності, фондоозброєності й собівартістю. Водночас коефіцієнт детермінації показує на варіабельності результативного показнику за роками, тому що враховано майже всі чинники в моделі.

$$R^2 = 0,999 * 100,0\% = 99,9 \%$$

Наразі отримано наступне лінійне рівняння кореляційно-регресійного зв'язку:

$$y_x = 36,61 - 0,0193 x_1 + 0,00012$$

Отже при зниженні показників фондоозброєності, рівня рентабельності має підвищуватися на 1,93%. В той же час за збільшенні собівартості – рівень рентабельності повинен зростати на 0,12%.

Таблиця 2.9.

Результати регресійної статистики

Множинний R:	0,999999999983280
R-квадрат	0,999999999966570
Нормований R-квадрат	0,999999999933140
Стандартна похибка	1,87E-05
Спостереження	5

Зазначені результати аналізу вказують на важливість зв'язків поміж рівнем рентабельності, фондоозброєності та собівартістю у стратегічному управлінні агропідприємством. Дуже високий коефіцієнт кореляції ($R = 0,999$) та коефіцієнт детермінації ($R^2 = 99,9\%$) свідчать про те, що модель точно описує залежності між цими показниками, повністю пояснюють варіативність рентабельності через зміни у фондоозброєності та собівартості.

Відповідно до отриманих коефіцієнтів регресії можна сформулювати такі висновки:

1) Зменшення фондоозброєності на одиницю асоційоване зі збільшенням рівня рентабельності на 1,93%. Це може вказувати на те, що інвестиції в основні фонди, хоча й необхідні для підтримки продуктивності, мають бути добре обґрунтованими та ефективними. Особливо за війни такі рішення можуть бути небезпечними.

2) Збільшення собівартості на одиницю призводить до підвищення рівня рентабельності на 0,12%, що може відображати збільшення ефективності витрат при розширенні виробництва.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОКРЕМИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «ДЕМЕТРА»

3.1. Пропозиції з удосконалення функцій планування й організації виробничого менеджменту агропідприємства

Запропоновано оновити функції, які б зосереджувались на адаптації до нових реалій та використанні унікальних можливостей ПСП, що виникають за війни та можуть бути використані після неї. При цьому важливим є ресурсний потенціал, що є в наявності підприємства, як було з'ясовано попередніми дослідженнями. Переважно таким чином можливо вкласти власні кошти для зміцнення діяльності, включаючи охоплення ланцюгів технологій вирощування сільгосппродукції та виготовлення кормів. Особливої уваги набуває і підвищення рівня кваліфікації працівників для освоєння технологій.

Задля удосконалення функцій менеджменту ПСП повинна бути сформована відповідна платформа (рис. 3.1.).

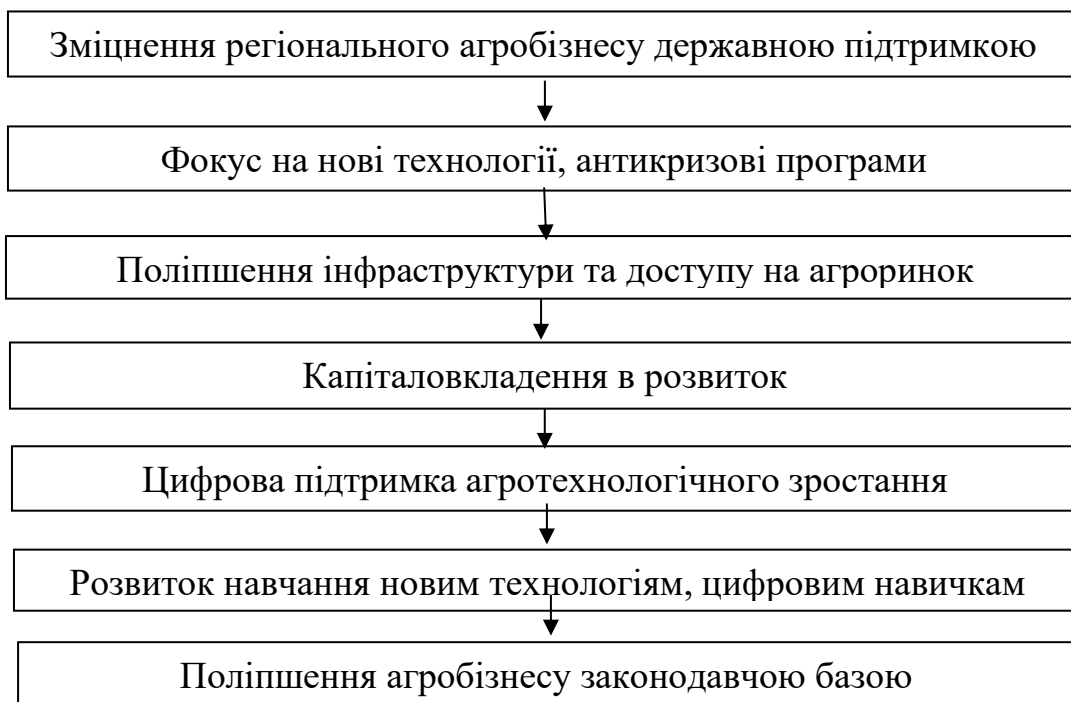


Рис. 3.1. Платформа для удосконалення функцій менеджменту ПСП

Рекомендовано наступні напрямки діяльності у розвитку приватного підприємства в повоєнних часах:

1) Зміцнення ролі місцевого агробізнесу шляхом державної допомоги або завдяки інтеграції різних форм агробізнесу. Зокрема, це може бути підтримка стартапів та дрібного агробізнесу, що створюють додаткові робочі місця та сприяють регіональному аграрному розвитку.

2) Заохочення та підтримка інноваційних аграрних чи переробних проектів можуть включати отримання грантів для досліджень та розробок.

3) Поліпшення інфраструктури та доступу до ринків, що може включати розробку оптимальних транспортних та логістичних мереж, що дозволять легше досягати внутрішніх і міжнародних ринків збуту.

4) Розробка механізмів для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, що можуть включати податкові пільги, створення інвестиційних фондів, та співпрацю з міжнародними донорськими організаціями.

5) Підтримка технологічного розвитку шляхом інтеграції сучасних технологій, що може сприяти більшій ефективності й утриманню на ринку в умовах війни й повоєнних часах.

6) За умови введення нових технологій необхідно передбачити підвищення кваліфікації робочої сили, особливо у цифрових сферах, які мають високий потенціал для росту.

7) Поліпшення законодавчої бази для підтримки підприємництва, включно з спрощенням регуляторних процедур, забезпеченням захисту прав власності та підтримкою чесної конкуренції.

Такі макро - напрямки можуть сприяти створенню стійкої економічної системи, яка зможе адекватно відповідати на виклики післявоєнного відновлення і забезпечити довгостроковий розвиток регіонального агробізнесу.

При формулюванні функцій менеджменту потрібно врахувати низку підходів (рис. 3.2.).

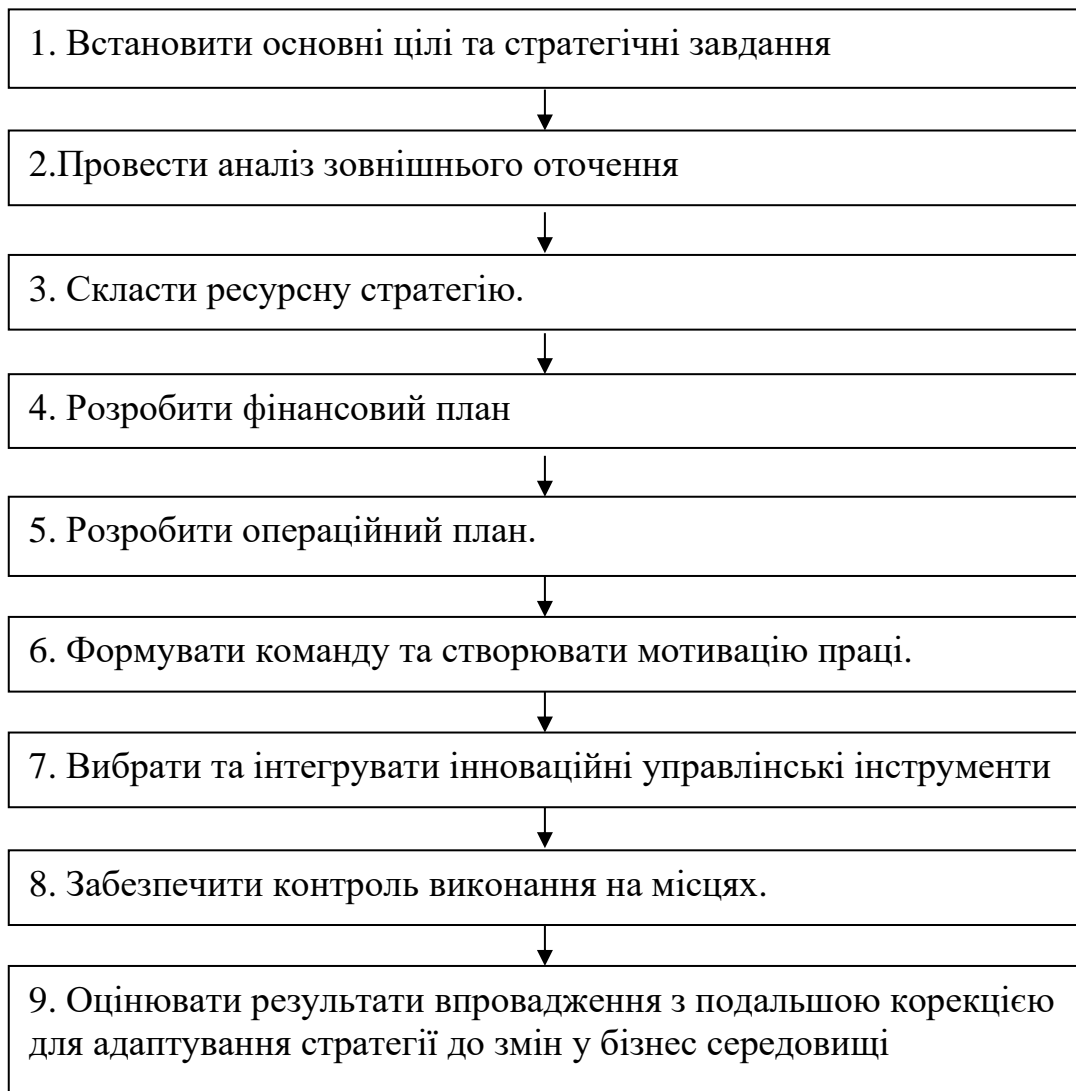


Рис. 3.2. Послідовність етапів розроблення стратегії розвитку ПСП

Таким чином потрібно відповідно етапів впровадження функцій виявити переваги та недоліки, можливості та ризики підприємства, наразі для цього запропоновано SWOT-аналіз. Визначити, які сфери діяльності будуть найбільш корисними та потрібними для агропідприємства. Варто розробити цілі шляхом методу SMART, доцільно це робити з урахуванням потреб післявоєнного відновлення. Визначити, що потрібно досягти у коротко- та довгостроковій перспективі. На підставі аналізу та визначених завдань спланувати стратегію розвитку, яка дозволить з мінімальними фінансовими вкладеннями досягти успіху. Визначити методи зростання підприємства, можливості щодо введення нових видів сільгосппродукції, оскільки ріпак та ячмінь показали зниження

виручки, а жито взагалі було видалено з виробничої програми. Укласти фінансовий план, який окреслює ресурси, потрібні для реалізації стратегії.

Встановлено необхідність у розгляді різних можливостей розвитку, як-от об'єднання з іншими дрібними агробізнесами, можливості партнерства, вихід на нові ринки або інвестиції в реконструкцію комбікормового цеху. Між тим потрібно обрати найкращий шлях, який відповідає цілям і обмеженим ресурсам за умови війни. Водночас нові підходи потрібно інтегрувати з наявними виробничими можливостями зауважувати на фактор війни та підвищувати якість сільськогосподарської продукції. Важливим акцентом в успіху функціонального менеджменту є команда спеціалістів, котра має бути мотивована для досягнення цілей. Доцільно інвестувати в навчання та розвиток, створювати комфортне й наскільки можливо під час війни безпечне робоче середовище. Суттєвим є створення ефективного плану, який міститиме конкретні кроки, відповідальних осіб та терміни виконання. Потрібно регулярно виконувати план і моніторити його реалізацію, виконувати аналіз результатів, корегувати за потреби, адаптувати стратегію до змін у бізнес-середовищі.

Результати SWOT-аналізу дозволяють окреслити основні стратегічні орієнтири в діяльності агропідприємства (табл. 3.1.). Враховуючи, що сильних сторін (21 бал) більше за слабкі (15 балів), можливо використати ресурсні можливості та детально проаналізувати потенційні вигоди та витрати відкриття комбікормового цеху. Також розглянути альтернативні стратегії для зменшення витрат та підвищення прибутковості.

На користь доцільності відкриття комбікормового цеху слугує факт забезпечення замкненого циклу виробництва тваринницької продукції, що сприятиме зменшенню залежності від зовнішніх постачальників кормів. Водночас з'явиться можливість стабілізувати витрати на годівлю тварин. Однак такий крок потребуватиме значних капіталовкладень та може бути ризикованим у короткостроковій перспективі, особливо в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 3.1.

Матриця SWOT – аналізу для ПСП «ДЕМЕТРА»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><u>Можливості</u></p> <p>1. Наявність ринків збуту та їх експансія за умови закінчення війни</p> <p>2. Попит на молочну продукцію, м'ясо та рослинницьку продукцію.</p> <p>3. Попит на комбікорми в регіоні</p> <p>4. Дотації у розвиток агробізнесу.</p> <p><u>Всього балів 12</u></p>	<p><u>Загрози</u></p> <p>1. Розширення бойових дій – втрата активів</p> <p>2. Збитки, банкрутство через економічну кризу</p> <p>3. Логістичні проблеми</p> <p>4. Конкуренція.</p> <p>5. Зміна погодних умов.</p> <p><u>Всього балів 15 балів</u></p>
<p><u>Сила</u></p> <p>1. Наявність ресурсів</p> <p>2. Досвід роботи 24 роки</p> <p>3. Територіальне розміщення</p> <p>4. Високий рівень якості сільгосппродукції</p> <p>5. Диверсифікація агровиробництва</p> <p>6. Замкнений цикл виробництва молочної продукції</p> <p>7. Стабільний дохід від тваринництва</p> <p><u>Всього балів 21</u></p>	<p>Завдяки високим параметрів якості агропродукції, кваліфікації фахівців, сформованій роками ділової репутації запроваджувати введення комбікормового цеху для задоволення потреб галузі тваринництва, створення додаткового доходу завдяки продажу комбікормів іншим агропідприємствам.</p> <p><u>Підсумок: 33</u></p>	<p>Експансія продукції завдяки введенню нових агрокультур зернобобового напрямку до сівозміни.</p> <p>Отримання додаткового прибутку за рахунок комбікормового цеху.</p> <p>Отримання додаткового прибутку за рахунок маркетингової активізації продажу молочної продукції.</p> <p><u>Підсумок: 36</u></p>
<p><u>Слабкість</u></p> <p>1. Трудомісткість процесів агровиробництва</p> <p>2. Зниження виручки від ріпаку та ячменю</p> <p>3. Товарна політика не оптимізована</p> <p>4. Зростання витрат на ресурсну компоненту</p> <p>5. Ймовірність отримання збитків.</p> <p><u>Всього балів 15</u></p>	<p>За допомогою досвіду, та варіативних цін утримати покупців.</p> <p>Поліпшення товарної політики завдяки введенню до сівозміни нових культур.</p> <p>Використання хмарних обчислень в обліку витрат та ресурсів.</p> <p><u>Підсумок: 27</u></p>	<p>Покращення агровиробництва завдяки технічному оснащенню комбікормового цеху.</p> <p>Формування товарної політики – оптимізація програми виробництва.</p> <p>Зростання конкурент ості завдяки більшій кількості позицій рослинницької продукції, виготовлення комбікормів та додаткових видів молочної продукції.</p> <p><u>Підсумок: 30</u></p>

Встановлено, що наявність рослинництва, тваринництва та переробки молока дозволяє підприємству розподіляти ризики і не залежати від одного виду діяльності. Власне виробництво молока і його переробка в масло, сметану,

вершки додає цінність і зменшує залежність від постачальників сировини, що засвідчує замкнений цикл виробництва молочної продукції. Вирощування ВРХ, свиней на м'ясо та продаж молока формують достатній дохід, що є важливим у контексті фінансової стабільності.

Водночас до слабких позицій аграрного підприємства віднесено факт зниження виручки від ріпаку та ячменю, що може негативно позначитися на загальній стійкості агропідприємства в подальшому. Постійне підвищення цін на виробничі ресурси може призвести до зменшення прибутковості. Особливо гострим може стати момент коли керівництво ухвалить рішення з підвищення ціни на вироблену продукцію і в такому випадку можливо зіштовхнутися з ситуацією обмеженого попиту. Пояснюється це тим, що в країні поглиблюється економічна криза та знижується стрімко купівельна спроможність. В умовах економічної нестабільності та війни можливо недоотримання прибутку або навіть збитків в 2024 і 2025 роках.

Водночас встановлено, що на макро рівні присутні й загрози для агропідприємства, зокрема це тиск війни, конкуренції, логістичні проблеми, погані погодні умови тощо. З'ясовано, що конкуренти можуть знизити ціни, щоб збільшити свою частку ринку, що може змусити підприємство також зменшувати ціни, потенційно знижуючи маржу та прибутки. Для профілактики можливо фокусуватись на диференціації рослинницької продукції та комбікормів, підвищувати якість, продавати комбікорми й молочну продукцію іншим агропідприємствам. Оскільки експансія війни може призвести до збоїв у логістиці, скороченні робочої сили та загального спаду економіки, то варто розглянути стратегію мінімізації. Пропонується розробити адаптаційний план дій у надзвичайних ситуаціях, провести диверсифікацію постачальників та ринків збуту.

Стандартний негативний фактор сільськогосподарського виробництва – погодні умови, що можуть викликати зниження урожайності і в кінцевому рахунку впадуть обсяги виробленої продукції. Запропоновано оптимізувати виробничу програму включенням більш стійких сортів/гібридів агрокультур.

Падіння купівельної спроможності може знизити попит на продукцію тваринництва, рослинництва, що викличе накопичення непроданої продукції і загрози її втрат через потрапляння снарядів на склади. Для профілактики настання такої ситуації рекомендовано застосувати стратегію протикризових заходів, що ґрунтується на посиленні маркетингу, гнучкості ціни. Також можливим є релокація виробленої продукції для зберігання у складах, що розташовані вглиб країни для мінімізації ризиків. Проблема ракетних обстрілів та можливого руйнування основних фондів, посівів тощо може привести до пошкодження інфраструктури та втрати виробничих активів, що серйозно порушує здатність підприємства функціонувати. Рекомендовано страхувати посіви, інші активи.

Водночас крім загрозливих обставин потрібно тримати фокус уваги й на ймовірних вікнах можливостей для аграрного підприємства. Так, завдяки реконструкції комбікормового цеху можливо отримувати додатковий дохід від продажу на замовлення виготовлених кормів для інших підприємств.

Актуальними є на завершенні війни й напрями з розширення експортних каналів, участь у міжнародних торгових програмах. Сформована десятиріччями добра репутація може допомогти зберегти клієнтську базу та привабити нових в тому числі закордонних споживачів. При цьому бажано використовувати популяризацію виробленої продукції шляхом активного маркетингу. Наразі є можливості отримувати донорську допомогу, державні форми підтримки агробізнесу, можливо готувати проекти для отримання відповідних грантів на розвиток. Новим видом діяльності є проект з реконструкції комбікормового цеху, який дозволить знизити витрати на корма, сприятиме контролю якості кормів, можливості додаткового доходу від продажу кормів. Тому стратегію в даному випадку буде ретельний аналіз ринку, планування й організація комбікормового цеху. Розроблена система стратегій може стати у нагоді для виживання агропідприємства у кризові часи, а також додасть у його зростанні після завершення війни.

Незважаючи на ракетні обстріли, перебої в логістичних ланцюжках, і підвищення цін на вироблену продукцію, визначено зростання результативності від впроваджених стратегій (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Вихідні дані товарної продукції для формування стратегій методом БКГ

Вид продукції	2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	12028,2	42,1	15347,6	51,0	127,6
Озимий ячмінь	2952	10,3	2647	8,8	89,7
Кукурудза на зерно	3697	12,9	5951	19,8	160,9
Жито	178	0,6	-	-	-
Ріпак	1698,4	5,9	1574,3	5,2	92,7
Соняшник	2780	9,7	3982,5	13,2	143,3
Кормові культури	390	1,4	571,6	1,9	146,5
Приріст ВРХ	2311,6	8,1	2846,9	49,2	123,2
Молоко	1169,5	4,1	1267,3	21,9	108,5
Приріст живої маси свиней	1118,4	3,9	1372,1	23,7	122,7
Перероблена молочна продукція	271	1,0	298,9	5,2	110,2
Загальна товарна продукція	28594,1	100,0	35859,2	100,0	125,5

У 2023 році відбулося зростання об'ємів товарної продукції на 25,5% або на 7265,1 тис. грн. відносно попереднього 2022 року. За винятком ячменю та ріпаку, переважна більшість товарних позицій продемонструвала збільшення прибутку. Наведена тенденція відображає пристосування агробізнесу до воєнних реалій, водночас також вказує на необхідність звернення уваги до видів продукції з невеликим збільшенням виручки. Рекомендовано враховувати цей факт при формулюванні стратегічного плану розвитку агропідприємства.

Конкретні зміни у виручці від спектру агрокультур вказують на потребу в персональному підході до формування адаптаційного напрямку управління

аграрним виробництвом. Так, звертає увагу тенденція до спаду виробництва ячменю на 10,3% або на 305 тис. грн. Також зафіксовано падіння отримання рівня виручки від ріпаку на 7,3% або на 124,1 тис. грн., через проблеми цінової політики та недоотримання врожаю через захворювання посівів. Звідси виникає необхідність у створенні нової стратегії по виробництву й продажу ячменю та ріпаку в портфелі товарного виробництва підприємства.

Водночас, найбільший темп збільшення виручки у 2023 році спостерігався по кукурудзі на зерно на 60,9%, кормовим культурам — на 46,5%, що задовольняє потреби тваринницької галузі. Збільшення товарної продукції по пшениці й соняшнику, також відзначено позитивною динамікою порівняно з попереднім роком, зростання складо відповідно на 27,6% та 43,3%. Проте, сповільнення динаміки виручки від ріпаку та ячменю порівняно з 2021 роком підкреслює необхідність проектування стратегічного плану розвитку, який враховує вплив воєнних обставин. Також існують проблеми з культурою жито, яке другий рік поспіль, починаючи з 2021 року, не ефективно продається, та потребує витрат. Тому керівництво підприємства ухвалило план з відмови утримання його в ротатії. Такий план повинен містити адаптивні та антикризові стратегії для забезпечення стійкості та ефективності агропродуктивності навіть у невизначених умовах.

З'ясовано, що найбільш активним конкурентом в регіоні діяльності для підприємства, яке досліджується, є ПСП «Журавлинка», оскільки має практично однаковий товарний портфель. Для оцінки частки конкретного ринку й розмірів збуту продукції на ринку було виконано порівняльний аналіз та розрахунки для визначення середніх показників за матрицею БКГ. Таким способом можливо зорієнтувати керівництво агропідприємства здійснювати стратегічне планування з урахуванням конкурентних позицій (табл. 3.4.).

Дослідження виявили тенденції розвитку маркетингового потенціалу згідно з окремими категоріями агропродукції, використовуючи аналіз співвідношення обсягів продажів на регіональних ринках протягом 2022 та 2023 років. Порівняльний аналіз підтверджує, що агропідприємство має

переваги на ринку за такими продуктами, як пшениця, кукурудза, соняшник, ВРХ, перероблені молочні продукти.

Таблиця 3.3.

Порівняння показників за товарними портфелями конкурента та базового агропідприємства

Показник	Вид сільськогосподарської продукції									
	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	Жива вага свиней	Переробка молочної продукції
Обсяги продажу на регіональний ринку, тис грн.										
2022	12028,2	2952	3697	1698,4	2780	390	2311,6	1169,5	1118,4	271
2023	15347,6	2647	5951	1574,3	3982,5	571,6	2846,9	1267,3	1372,1	298,9
Частка охопленого ринку, %										
ПСП «ДЕМЕТРА»	8	3	7	5	9	6	6	5	6	7
ПСП «Журавлинка»	5	5	6	7	7	7	5	5	7	6

Водночас ПСП «Журавлинка» домінує у частках ринку за ячменем, ріпаком, кормовими культурами, свинарством. Конструювання матриці БКГ і виробничих/збутових стратегій аграрної продукції базується на обчисленнях динаміки росту ринку. Розрахунок відносних ринкових часток культур у порівнянні з ринковими позиціями агропідприємства та конкурентами здійснено на основі цих даних. Середні значення за осями Х та Y отримано шляхом обчислення сум відповідних індексів, поділених на їх загальну кількість.

Отримані розрахункові дані занесемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Зведені дані для побудови матриці БКГ

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	Жива вага свиней	Молочна продукція
Темпи зростання ринку, % на рік	127,6	89,7	160,9	92,7	143,3	146,5	123,2	108,5	122,7	110,2
Відносна частка ринку, охоплена підприємством	1,6	0,6	1,2	0,7	1,3	0,9	1,2	1,0	0,9	1,2

Графічно можливо сформуванати позиціонування кожного типу агропродукції у товарному портфелі ПСП за основними показниками за допомогою рисунку 3.3.

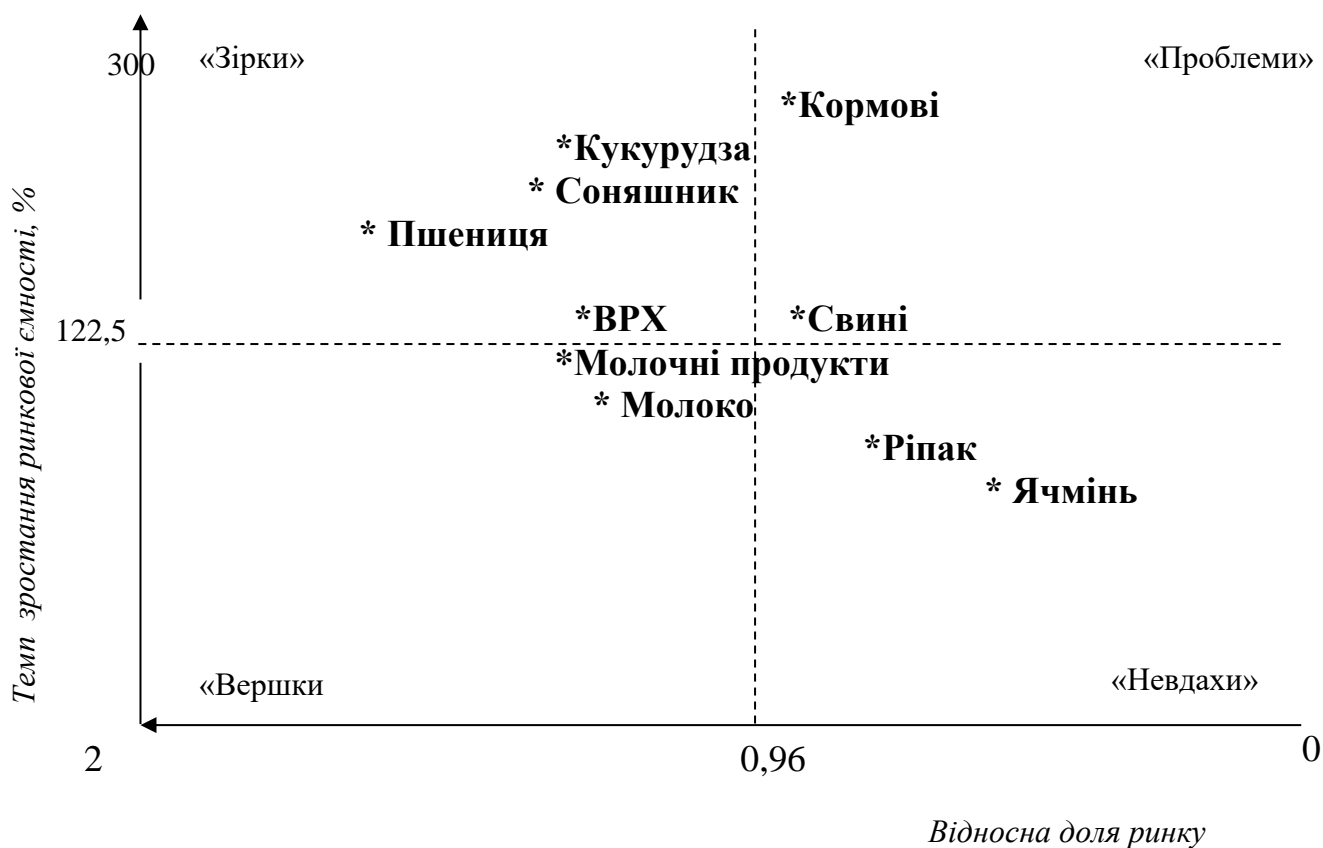


Рис 3.3.. Модель БКГ за розрахунковими даними відносної частки та зростання ринку

1) середнє значення темпу зростання ємності територіального ринку:
 $(127,6 + 89,7 + 160,9 + 92,7 + 143,3 + 146,5 + 123,2 + 108,5 + 122,7 + 110,2) / 10 =$
 122,5 %

2) середнє значення відносної долі наявного ринку, котра належить агровиробництву базового підприємства = 0,96.

Розроблені стратегії для кожного типу сільгосппродукції засновані на результатах аналізу за матрицею БКГ, і можуть включати наступні стратегічні напрямки з вирощування агропродукції та розподільчої політики.

Для сегмента «зірки» входять озима пшениця, кукурудза, соняшник, ВРХ завдяки високій рентабельності та потенціалу захоплення регіонального ринку через активний збут. Рекомендується підтримувати і розширювати їх ринкові позиції, використовуючи автоматизацію та цифровий моніторинг для оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності. Інтегровані системи контролю якості з використанням цифрових продуктів можуть забезпечити відповідність міжнародним стандартам, що покращить конкурентоспроможність продукції на глобальному рівні. Експансія ринку продажів через вихід на інші території, збільшення мережі збуту та налагодження довгострокових партнерських відносин з контрагентами допоможе стабілізувати розподіл продукції.

Для сегмента «вершки», характерного стабільними ринковими позиціями при низькому темпі росту, але високою ринковою часткою, рекомендується концентруватися на стимулюванні збуту та підвищенні продуктивності виробництва. Зокрема, цей сегмент включає тваринництво молока та виробництво молочних продуктів, таких як вершки, сметана, сир, стратегічно важливо продовжувати інвестиції у розвиток цих напрямів. Також потрібні активні маркетингові кампанії для привернення уваги нових споживачів за межами регіонального ринку.

Для сегмента «проблеми», який включає кормові культури, свинарство, потрібно нарощувати ринкову частку через активний маркетинг, утворення

стійких каналів збуту та збільшення капіталовкладень у технології вирощування, підвищення якісних параметрів продукції. Також пропонується придбати у ТОВ «Дніпроагродеталь» комбікормовий цех для формування замкнутого циклу (Додаток Г, Д, Ж). Шлях від кормових культур до виготовлення з них кормів для вирощування сільськогосподарських тварин ВРХ та свиней з подальшим виробництвом молочної продукції та продажу в магазинах району.

Для сегмента «невдахи», куди потрапили культури, як-то ріпак та ячмінь, характерні стратегії або вилучення або переведення до іншого сегменту. Оскільки визначені культури зазнають труднощів з досягненням достатнього рівня виручки, необхідно сконцентруватися на мінімізації втрат та адаптації до змінних умов. Можливо використати стратегію оновлення сівозміни більш маржинальними культурами. Оскільки ріпак має потенціал переміщення до сегменту «вершки», важливо знайти нові ринки та покупців. Такий підхід спонукає збільшити його ринкову частку і покращити загальні показники виручки. Ці стратегії допоможуть компанії оптимізувати портфель агропродукції, забезпечити стабільність у виробництві та реагування на змінні умови ринку, підтримуючи конкурентоспроможність і відкриваючи нові можливості для розвитку.

Стосовно удосконалення функції менеджменту організація пропонує ввести до його структури комбікормовий цех. Вигляд оновленої схеми структури управління аграрним підприємством та структури управління представлено у Додатках З, К). Пропонується оптимізувати структуру працівників при залишенні первинної кількості персоналу 33 особи – технічні працівники тваринницької галузі зменшити на одного та перевести його до відкритого комбікормового цеху. Також укомплектувати цех спеціалістом з ветеринарної служби, оскільки цей фахівець має рівень знань з переробки харчової продукції.

3.2. Напрямки з покращання функції мотивації та контролю в системі менеджменту агропідприємства

Пропонуємо удосконалити функцію менеджменту мотивація шляхом впровадження до колективного договору агропідприємства соціального пакету, який має містити найбільш вагомні блага для працівників (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Удосконалення соціального пакету працівників агропідприємства

структура посади	Оклад річний	Соціальні виплати						Разом за рік
		Медична допомога та ліки	Соціальна допомога	Обігрів будинків, комунальні витрати	Харчування під час роботи	Підвищення кваліфікації	Навчання	
Директор	148080	3030		12340	12000			175450
Бухгалтер	141600	3030	11800	11800	12000			180230
Економіст	141600	3030		11800	12000			168430
Головний агроном	141600	3030		11800	12000	30000		198430
Агроном з агрохімії	122400	3030		10200	12000		16425	164055
Інженер механік	122400	3030		10700	12000			148130
Інженер електрик	114000	3030	9500	9500	12000			148030
Трактористи (5)	540000	3030		9000	30000			582030
Водій (3)	306000	3030	8500	8500	12000			338030
Технічні працівники (росл) (5)	498000	3030		8300	60000			569330
Зав. СФ	126000	3030	10500	10500	12000			162030
Зав. ФВРХ	126000	3030	10500	10500	12000			162030
Технік-технолог (переробка)	110400	3030		9200	12000		16425	151055
Ветеринар (2)	244800	3030	10200	10200	24000	28000		320230
Технічні працівники (твар-во) (4)	398400	3030	8300	8300	48000		16425	482455
Технічні працівники (переробка) (2)	199200	3030		8300	24000			234530
Працівники комбикормового цеху (2)	204000	3030	17000	8500	24000	21500	16425	294455
ФОП	3684480	99990	86300	169440	342000	79500	65700	4527410

Соціальні блага містять шість пріоритетів, котрі забезпечують напрями охорони здоров'я, соціальної допомоги по побутовим питанням, обставинам життя, харчування під час роботи, підвищення рівня знань. Зокрема, до них відносяться медична, соціальна допомога, надання допомоги на покриття комунальних послуг чи обігрів будівель наданням палива, дров тощо. Також рекомендовано включити до пакету опцію харчування під час робочого періоду в буфеті підприємства, підвищення кваліфікації спеціалістів відповідно плану розвитку та витрати на навчання. Таким чином фонд оплати праці складе 4527,41 тис грн., що на 1028,93 більше за фонд 2023 року. Визначено, що збільшення оплати праці вимагає законодавство, оскільки з квітня 2024 року відбулося підвищення мінімально оплати праці. Також було опрацьовано набір соціального пакету, завдяки якому вдасться задовольнити не тільки матеріальні потреби працівників, але й первинні, соціальні, у зростанні, зокрема: побутові, охорона здоров'я. Наведені блага соціального пакету дозволять покращити мотивацію працівників, що спонукає їх до високопродуктивної праці навіть в умовах війни.

Ефект від удосконалення функції контролю, якщо впровадити систему відповідального контролю за центрами витрат/доходів, сприятиме зміцненню слабких позицій агропідприємства. Доцільно організувати такий підхід, тому що в підприємстві функціонують різні вектори виробництва: вирощування/збут рослинницької продукції; вирощування/збут тваринницької продукції, виготовлення молочної продукції; потенційний напрям виробництво кормів. Однак, при великій кількості галузей виробництва управління витратами стає складним завданням через потребу в розподілі та контролі за витратами на кожен галузь окремо. Для цього рекомендовано впровадити хмарну технологію системи внутрігосподарського обліку та контролю, яка забезпечуватиме управлінський персонал необхідною інформацією стосовно напряму. Ця система повинна збирати та розподіляти витрати за кожною галуззю виробництва, щоб дати можливість визначити їх реальну прибутковість або збитковість. Хмарні обчислення бухгалтерського обліку дозволять:

- 1) автоматично генерувати бухгалтерські проводки.
- 2) автоматично аналізувати дані для здійснення управлінського, фінансового обліку.
- 3) моментально формувати звіти.
- 4) генерувати документи.
- 5) автоматизувати розрахунки.

Із залученням до функції контролю хмарних обчислень можливо досягти:

- економічності витрат;
- можливості створення резервних копій;
- зберігати великі обсяги інформаційних масивів;
- оптимізувати витрати;
- працювати в реальному часі з поєднанням різних пристроїв;
- підвищувати продуктивність праці.

Таким чином покращення функції контролю хмарними обчисленнями дозволить більш якісніше і простіше ухвалювати важливі рішення в агропідприємстві.

На основі цих даних агропідприємству доречно розглянути стратегії оптимізації витрат, щоб забезпечити зростання рентабельності. Серед можливих кроків:

- 1) Перегляд проектів, зокрема відкриття реконструйованого комбікормового цеху.
- 2) Ефект від вжиття ресурсів шляхом застосування хмарних обчислень для оптимального використання фондів.
- 3) Контроль витрат шляхом утворення ефектів системи управління витратами, що дозволить знизити собівартість, зберігаючи при цьому високу якість продукції.

Такий підхід дозволить підприємству покращити свою рентабельність, забезпечити стійкість позицій та сприятиме конкурентоспроможності на ринку.

Дослідження ймовірних сценаріїв стратегічного відновлення агропідприємства, враховуючи пропозиції щодо покращення управління складовими виробництва сільськогосподарської продукції, дає підстави для оптимістичного прогнозу на 2024-2025 роки. Про це свідчать прогнозні дані виконаного аналітичного вирівнювання показників собівартості й можливого прибутку (рис. 3.4.).

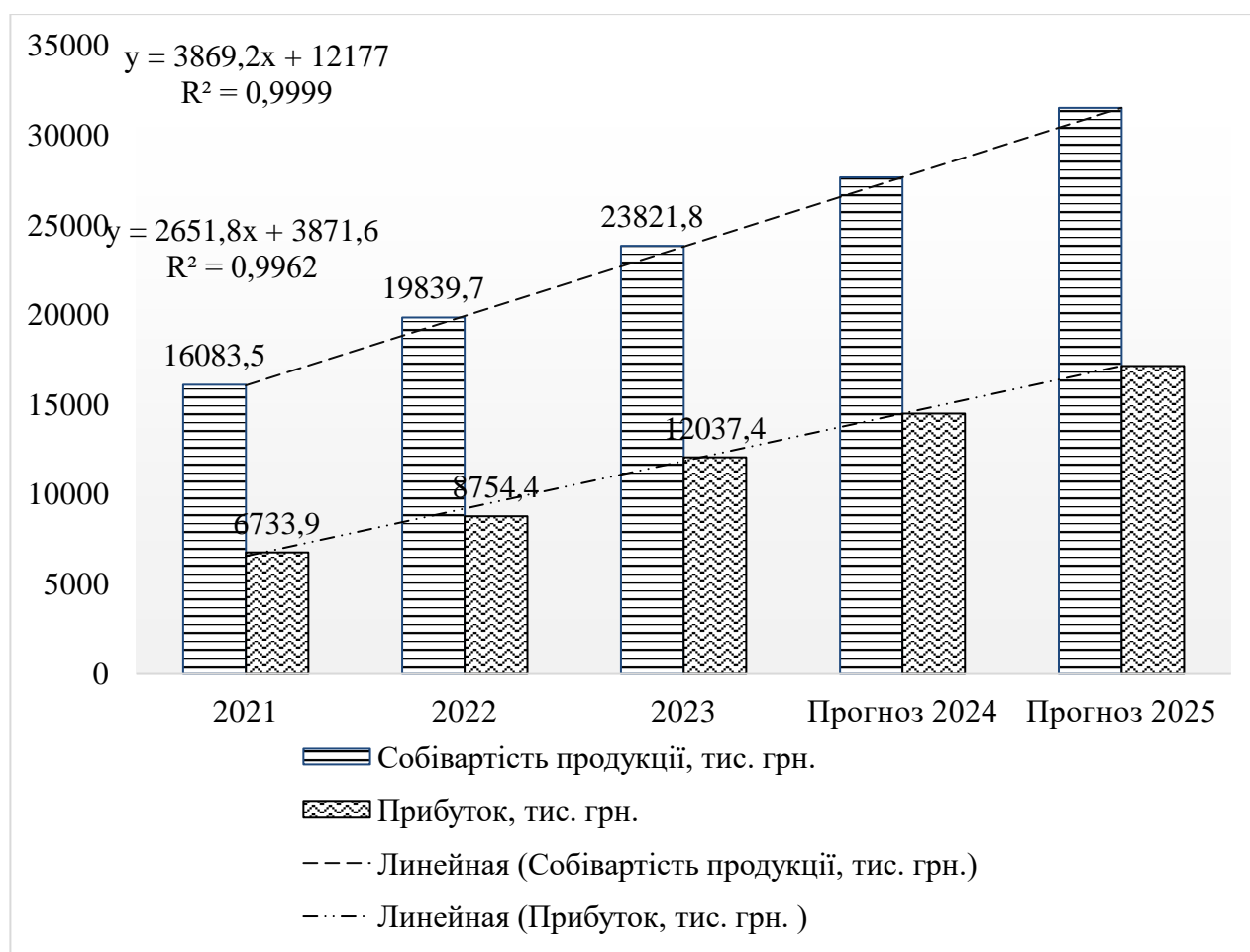


Рис. 3.4. Аналітичне вирівнювання показників прибутку, собівартості, протягом 2021-2025 рр.

Використовуючи метод трендів, можна прогнозувати продовження тенденції зростання прибутку та собівартості продукції, але із передумовою, що темпи росту собівартості залишатимуться нижчими за темпи росту прибутку. В

результаті такого розвитку подій можливо очікувати на збереження стабільного рівня рентабельності та посилення стійкості позицій агропідприємства.

Таким чином теоретичні прогностичні значення прибутку на 2024 рік та на 2025 рік будуть становити:

$$Y_{x2024} = 12037,4 + 2651,8 = 14689,2$$

$$Y_{x2025} = 14689,2 + 2651,8 = 17341,0$$

На основі розрахунків, визначено, що прибутковість агропідприємства зростатиме. Зокрема, від 12037,4 тис.грн. у 2023 році до 14689,2 тис. грн. у 2024 році та до 17341,0 тис. грн. у 2025 році.

Значення собівартості також показує зростання, проте це зростання є пропорційним та враховує поточні тенденції в галузі, що забезпечує підвищення прибутковості на фоні зростаючих витрат. Число, що стоїть при змінній x , являє собою середнє значення, на яке змінюється прогнозований показник в середньому щороку.

Прогностичні значення собівартості сільськогосподарської продукції на 2024 рік та на 2025 рік складуть:

$$Y_{x2024} = 23821,8 + 3869,2 = 27691$$

$$Y_{x2025} = 27691 + 3869,2 = 31560,2$$

Враховуючи ці прогнози, керівництву варто ухвалювати рішення в площині:

- 1) Ефект від управління витратами, шляхом впровадження хмарних обпилен для управління витратами, залучати агровиробничі технології для управління ресурсами задля зниження собівартості без втрати якості продукції.
- 2) Активізації проекту з відкриття комбикормового цеху, для цього необхідно оновити будівлю та впровадити технологічну лінію з виготовлення кормів. Корми доцільно не тільки використовувати для

задоволення потреб тваринницької галузі підприємства, але й продавати на замовлення інших агропідприємств.

3) Шляхом розширення ринків збуту молочної продукції можливо збалансувати ризики та забезпечити стабільний попит.

З метою підтвердження ефективності удосконалень, які пропонується для введення в діяльності досліджуваного агропідприємства, проведено трендовий прогноз (рис. 3.5.).

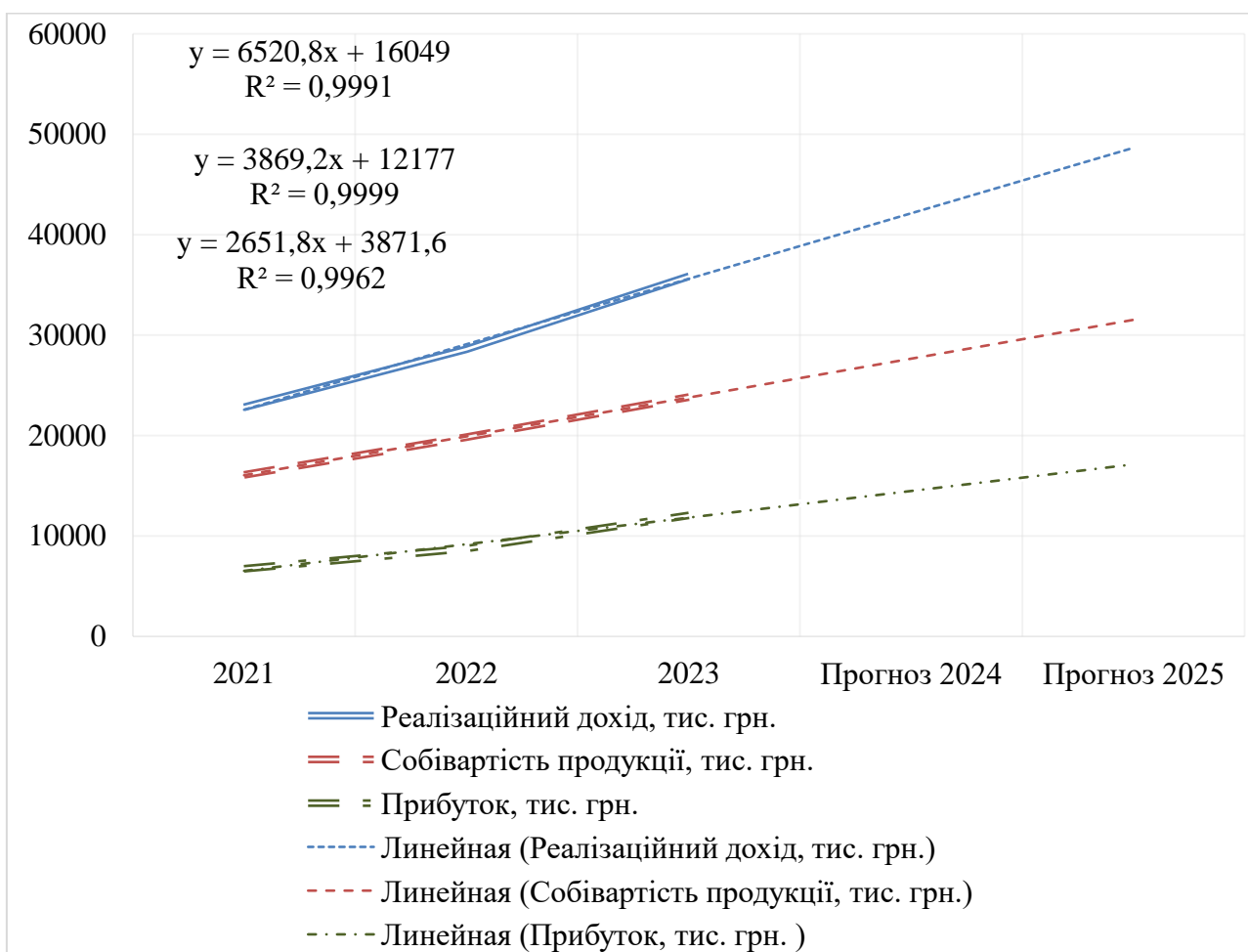


Рис. 3.5. Прогноз ефективних показників на 2024 - 2025 роки

Прогнозні значення аналітичним трендом по показникам доходу, собівартості, прибутку свідчать про можливість формування економічної бази для впровадження новацій з реконструкції комбікормового цеху.

Розрахункові дані ефективності заходів, що пропонуються для удосконалення функцій менеджменту базового агропідприємства, приведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Ефективність показників рекомендованих заходів з удосконалення функцій менеджменту агропідприємства

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Дохід, тис. грн.	35859,2	42380,0	6520,8	118,2
Собівартість, тис. грн.	23821,8	27691	3869,2	116,2
Чистий прибуток; тис. грн.	12037,4	14689,2	2651,8	122,0
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2062,1	2437,0	375,0	118,2
- чистого прибутку	692,2	844,7	152,5	122,0
Рівень рентабельності, %	50,5	53,0	2,5	

Розрахунками доведено, що рекомендаційні пропозиції матимуть сенс за умови не втручання непередбачуваних обставин, оскільки пріоритетні показники ефекту від заходів зростають. Зокрема, дохід, собівартість, прибуток мають зрости відповідно на 6520,8 тис.грн. чи 18,2 %, 3869,2 тис.грн. чи 16,2% та 2651,8 тис.грн. або 22,0 %. При таких темпах зростання, як визначено, витрати на пропозиції мусять окупитися, оскільки формується рівень рентабельності у прогнозу на 2025 рік значенням 53,0 відсоткових пункти. Відносно 2023 року відхилення в бік збільшення становитиме за стабільних умов 2,5 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати досліджень щодо удосконалення функцій менеджменту приватного сільськогосподарського підприємства «ДЕМЕТРА» дозволили прийти до таких висновків й пропозицій:

1) На підставі аналізу наукових поглядів вивчено аспекти використання функцій менеджменту, особливий акцент зроблено на розробку антикризових підходів системи функцій з урахуванням впливу війни. Зроблено висновок, що функціональний менеджмент дозволяє реагувати на зміни у середовищі та пристосуватися агробізнесу найбільш ефективним чином. Таким чином впровадження удосконалень у функції менеджменту дозволить аграріям підвищити ефективність роботи в турбулентних обставинах сьогодення.

2) Під час дослідження організаційно-економічної характеристики ПСП «ДЕМЕТРА» було встановлено, що бізнес-процеси є диверсифікованими. Включають: забезпечення сировиною, матеріалами та іншими ресурсними складовими виробництва продукції галузей рослинництва і тваринництва, також є переробний цех, що виготовляє молочну продукцію. Досліджено, що основні активи підприємства у 2023 році зросли за вартістю на 13,4%, тоді як оборотний капітал збільшився на 54,0% відносно 2021 року. Отримані значення показників фондоддачі, фондооснащеності, фондоозброєності свідчать зростають на 19,4%, 13,2% та 6,6% відповідно, що засвідчує ефективність використання фондів. Стратегії раціонального вжиття основних фондів під час реалізації виробничих програм спричинили зростання вартості виробленої продукції на 35,5% або на 7185,8 тис. грн. Протягом років дослідження, виявлено значне збільшення щорічної продуктивності на 47,6% та погодинної продуктивності на 44,4%, що засвідчує ефективне управління персоналом. З аналізу зведеної економічної інформації про діяльність агропідприємства, встановлено чітку динаміку зростання ділової активності. Зокрема, виявлено, що прибуток у 2023 році збільшився на 78,8% або на 5303,5 тис грн., що засвідчує високу рентабельність вкладень. Загальний дохід від продажу

агропродукції у 2023 році зріс на 57,2%, досягнувши 35859,2 тис грн. При тому, що зростання собівартості продукції було нижчим (48,1%), що дозволило підвищити маржинальну прибутковість. Рентабельність за аналізований період суттєво підвищилася, досягнувши 50,5 відсоткових пунктів у 2023 році, що на 8,7 відсоткових пунктів більше відносно 2021 року. Отже виходячи з отриманих показників ефективності рекомендується продовжувати напрями раціоналізації ресурсного використання та фокусуватися на удосконаленнях окремих функцій менеджменту.

3) Пропонується актуалізувати функції менеджменту ПСП «ДЕМЕТРА», зорієнтувати їх на адаптацію до змін та оптимізувати використання фактичних ресурсів. Як виявлено дослідженнями, дані заходи можуть бути значущими за війни та після воєнних дій. Особливий акцент ставиться на реінвестицію власних коштів у розвиток агротехнологій та кормо виробництва. Також доцільним є включення хмарних обчислень у бухгалтерський облік для удосконалення функції контролю. Пропонується платформа для розширення управлінських функцій ПСП в наступних аспектах: підсилення впливу місцевого агробізнесу за допомогою державної підтримки та інтеграції дрібного агробізнесу. Пошук грантового фінансування для підтримки галузевих проектів. Оптимізація інфраструктури та розширення доступу до місцевих та зарубіжних ринків. Залучення внутрішніх та зовнішніх видів стратегічних партнерств. Інтеграція технологій для забезпечення конкурентоспроможності у військовий й повоєнний час. Розвиток кваліфікаційних програм для робітників, особливо в сферах, що включають цифрові технології. Пошук сприятливих можливостей регуляторного середовища для розвитку агробізнесу.

4) Результати SWOT-аналізу, наголошують на використанні можливостей та нейтралізації загроз від зовнішнього середовища завдяки наявному ресурсному потенціалу підприємства. Зокрема, варто розглянути можливість відкриття комбикормового цеху, який забезпечить замкнутий цикл виробництва, зменшуючи залежність від постачальників й стабілізуючи витрати на корми.

Розглядаючи стратегічні орієнтири, слід враховувати наступні напрямки: впровадження комбікормового цеху з метою самозабезпечення та отримання додаткового доходу від продажу комбікормів іншим підприємствам. Поліпшення товарної політики завдяки інтеграції нових агрокультур у сівозміну, особливо зернобобових, що забезпечать конкурентоспроможність та експансії товарного портфелю. Застосування хмарних технологій для оптимізації обліку витрат та ресурсів, що дозволить підвищити ефективність контролю в управлінні. Включення до бізнес-стратегій маркетингових заходів з активізації продажів молочної продукції.

5) Для удосконалення планування дійшли висновків з необхідності оновлення напрямів діяльності. Для цього проведено розробку стратегічних напрямів шляхом використання методу БКГ. Завдяки побудові матриці БКГ розроблено стратегії для вирощування та розподілу агропродукції. Для сегмента «зірки» (озима пшениця, кукурудза, соняшник, ВРХ пропонується розширити ринкові позиції за допомогою сучасних технологій з автоматизацією та цифровим моніторингом процесів виробництва. Для сегмента «вершки» (виробництво молока та молочних продуктів) рекомендовано зосередитись на стимулюванні збуту та продовженні інвестицій у розвиток. Важливі активні маркетингові кампанії для привернення нових споживачів по молочній продукції. Для сегмента «проблеми» (кормові культури, свинарство - збільшення ринкової частки через активний маркетинг та технологічні інвестиції в реорганізацію комбікормового цеху для замкненого циклу виробництва. Пропонуємо оновити наявний цех з виробництва кормів новим устаткуванням від ТОВ «Дніпроагродеталь». Для сегмента «невдахи» (ріпак, ячмінь): рекомендовано вивести дані культури з ротації, оновити сівозміну зернобобовими культурами або укладати договори з іншими споживачами для підвищення виручки. Варто наголосити, що ріпак має потенціал для переходу до сегменту «вершки», тому бажано оновити збутову політику по даній культурі. Запропоновані стратегії забезпечать стабільність і розвиток агропідприємства, враховуючи змінні ринкові умови.

6) Стосовно удосконалення функції менеджменту організація пропонує ввести до його організаційної структури комбикормовий цех, як окремий підрозділ. Пропонується оптимізувати структуру управління працівниками при залишенні первинної кількості персоналу 33 особи. При цьому технічні працівники тваринницької галузі зменшити на одного та перевести його до відкритого комбикормового цеху. Також укомплектувати цех спеціалістом з ветеринарної служби, оскільки цей фахівець має рівень знань з переробки харчової продукції.

7) Рекомендовано удосконалити функцію менеджменту мотивація шляхом впровадження до колективного договору агропідприємства соціального пакету, який має містити найбільш вагомні блага для працівників. Комплекс соціальних вигод охоплює шість основних пріоритетів, які забезпечують напрямки медичного захисту, соціальної підтримки з питань побуту, життєвих обставин, харчування під час робочого часу, а також підвищення освітнього рівня. Опрацьований набір соціального пакету дозволить забезпечити не лише матеріальні, але й основні соціальні потреби співробітників, у тому числі з побуту, збереження й захисту здоров'я. Перелічені блага соціального пакету сприятимуть підвищенню мотивації працівників, стимулюючи їх до ефективної роботи навіть у воєнних умовах.

8) Впровадження відповідальної системи функції контролю за доходами та витратами за допомогою хмарних обчислень зміцнить управління агропідприємством. Аналіз показує, що за стабільних умов рекомендаційні стратегії повинні виявитися ефективними, адже прогнозоване збільшення доходу, собівартості та прибутку вказують на зростання показників ефективності. Очікується збільшення доходів на 18,2%, собівартості на 16,2%, і прибутків на 22,0%. Згідно з розрахунками, витрати на впровадження стратегій мають окупитися, оскільки рівень рентабельності в 2025 році має сягнути 53,0%, що на 2,5 відсоткових пункти більше відносно 2023 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління під час війни: як реагувати. *Devisu. Консалтинг*. 07 квітня 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati> (дата звернення 25.04.2024).
2. Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. *Альянс наук: вчений-вченому*. березень 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm (дата звернення 05.12.2023).
3. Боришкевич І.І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9-10. С. 88 - 92. URL: <https://bitly.ws/3g8ke> (дата звернення 03.04.2024).
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Вид-во «Центр учбової літератури». 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення 23.10.2023).
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення 22.02.2024).
6. Гаврилюк О. Глобальні перспективи розвитку аграрного бізнесу. *Агробізнес Технології*. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/08/hlobalni-perspektyvy-rozvytku-ahrarnoho-biznesu.html> (дата звернення 28.01.2024).
7. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3. Т.1. С. 20 – 24. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf (дата звернення 10.12.2023).

8. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 22.02.2024).

9. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці. Збірник наукових праць*. 2019. Вип. 3(71). Ч.1. С. 185-191. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf (дата звернення 22.02.2024).

10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 17.11.2023).

11. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.03.2024).

12. Дзюба К. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/216.pdf> (дата звернення 12.03.2024)

13. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення 15.10.2024)

14. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335 – 338. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> (дата звернення 12.11.2023).

15. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2018. Випуск 19. Ч.1. С. 146 – 151. URL: <http://surl.li/gjqnj> (дата звернення 12.10.2023).

16. Жибак М.М., Федуняк І.О. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/8.pdf (дата звернення 24.11.2023).

17. Жук М.М. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційних процесів АПК України. Текст : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ. 2016. 22 с. <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/zhuk.pdf>

18. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХДУХТ. 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATEGICHNYI%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf (дата звернення 22.10.2023).

19. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 3221-IX від 30.06.2023](#)} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.10.2023).

20. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник. К.: 2008. с . 757. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 25.12.2023).

21. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 28.04.2024).

22. 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 15.10.2023).

23. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення 15.11.2023).
24. Ляшенко Р.В. Формування системного менеджменту в агробізнесі: проблеми і перспективи. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/153.pdf (дата звернення 10.11.2023).
25. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 10.11.2023).
26. Маковей Ю. Комбікормовий цех – не мрія, а необхідність для ферми. *Kurkul*. 15 квітня 2024. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1574-kombikormoviy-tseh--ne-mriya-a-neobhidnist-dlya-fermi--dosvid-fg-ozon> (дата звернення 19.04.2024).
27. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.12.2023).
28. Назаренко І.М. Діагностика в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Економіка: реалії часу. Актуальні проблеми секторальної економіки*. 2016. № 1(23) С. 114 – 122. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No1/114.pdf> (дата звернення 19.02.2024).
29. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. С. 100-106. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення 15.12.2023).
30. Подолін М. Законодавчі виклики для агробізнесу в умовах війни. *Юридична газета*. 06 березня 2024 року. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zakonodavchi-vikliki-dlya-agrobiznesu-v-umovah-viyni.html> (дата звернення 06.03.2024).

31. Прогнози невтiшнi. Чого чекати вiд посiвної-2024 та яким буде врожай. *Gazetahm.org. Сайт.* 12 березня 2024 року. URL: <https://gazetahm.org/posts/prohnozy-nevtishni-choho-chekaty-vid-posivnoi-2024-ta-iyakym-bude-vrozhai> (дата звернення 14.03.2024).
32. Савицька Г. Економiчний аналіз дiяльностi пiдприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
33. Українське сiльське господарство у воєнний час. *Tni.org.* 9 листопада 2023 року. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk> (дата звернення 15.12.2023).
34. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рiшень: навч. посiб. М-во освіти і науки України, Нац. гiрн. ун-т. Д. : НГУ, 2018. 300 с. URL: <http://surl.li/fzcqa> (дата звернення 15.11.2023).
35. Федiрець О.В., Воронько-Невiдничка Т.В. Особливостi стратегiчного управлiння в аграрних пiдприємствах. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/709cef52-832c-4fe0-adae-cb6f3948cd8b/content> (дата звернення 15.12.2023).
36. Харченко Т.О. Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектору економiки України: теоретико-методологiчні пiдходи: монографiя. Суми : видавничо-виробниче пiдприємство «Мрiя», 2023. 360 с. URL: <https://bitly.ws/3gePw> (дата звернення 18.02.2024).
37. Ходакiвський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функцiонування сiльськогосподарських пiдприємств в контекстi їх економiчної ефективностi. *Агросвіт.* 2017. № 3. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/2.pdf (дата звернення 15.10.2023).
38. Чичуліна К.В. Удосконалення системи управлiння витратами на сiльськогосподарських пiдприємствах. *Ефективна економiка.* 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062> (дата звернення 18.11.2023).
39. Шаманська О.І. Сучасні пiдходи до оцiнювання ефективностi управлiння ресурсним потенцiалом пiдприємства. *Ефективна економiка.* 2013.

№ 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення 18.12.2023).

40. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення 19.11.2023).

41. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.03.2024).

42. Яремчук Н.В. Методика оцінки ефективності управлінської діяльності в системі підприємств зерно продуктового під комплексу. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2636> (дата звернення 11.05.2024).

ДОДАТКИ

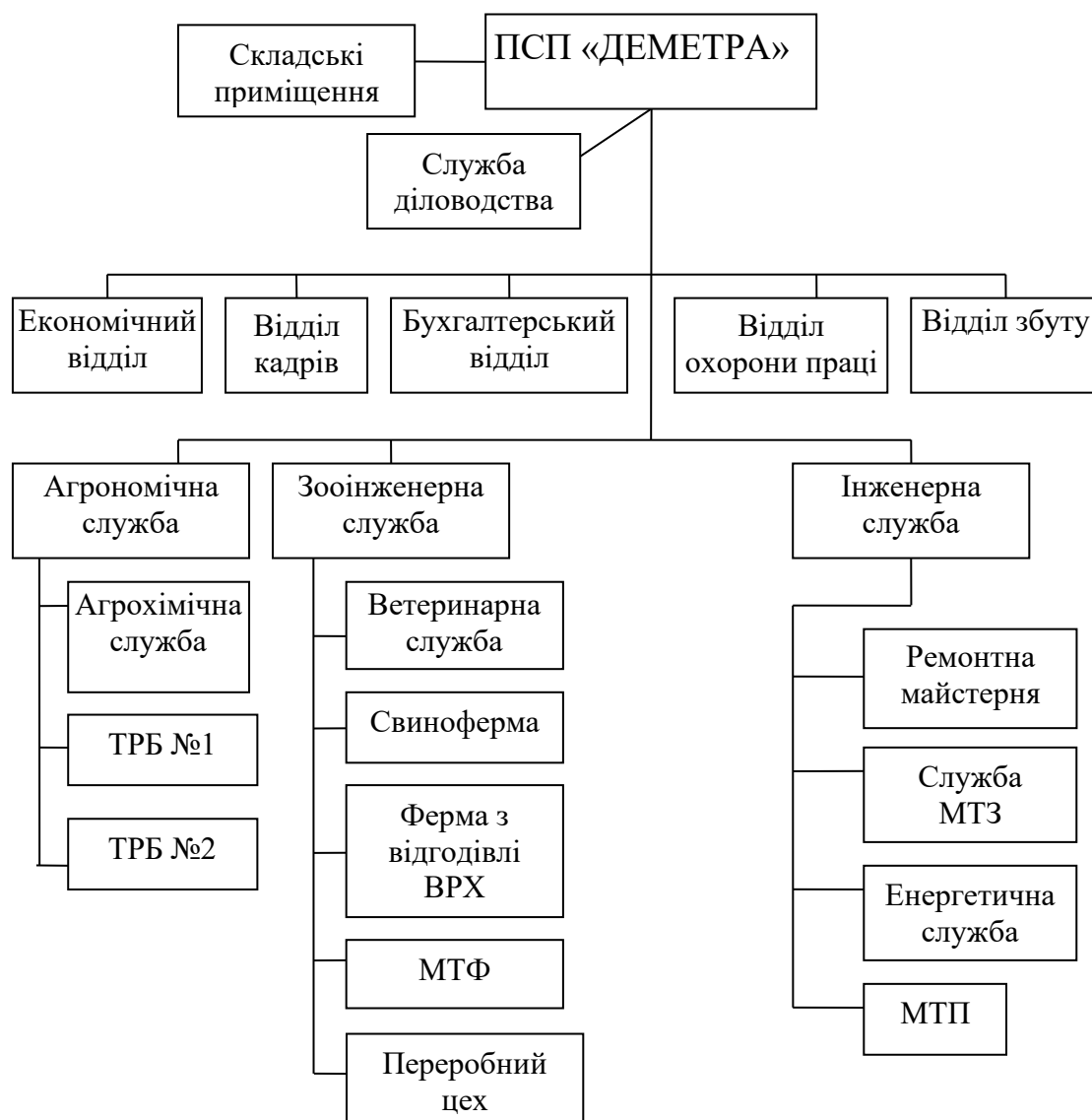


Схема організаційної структури

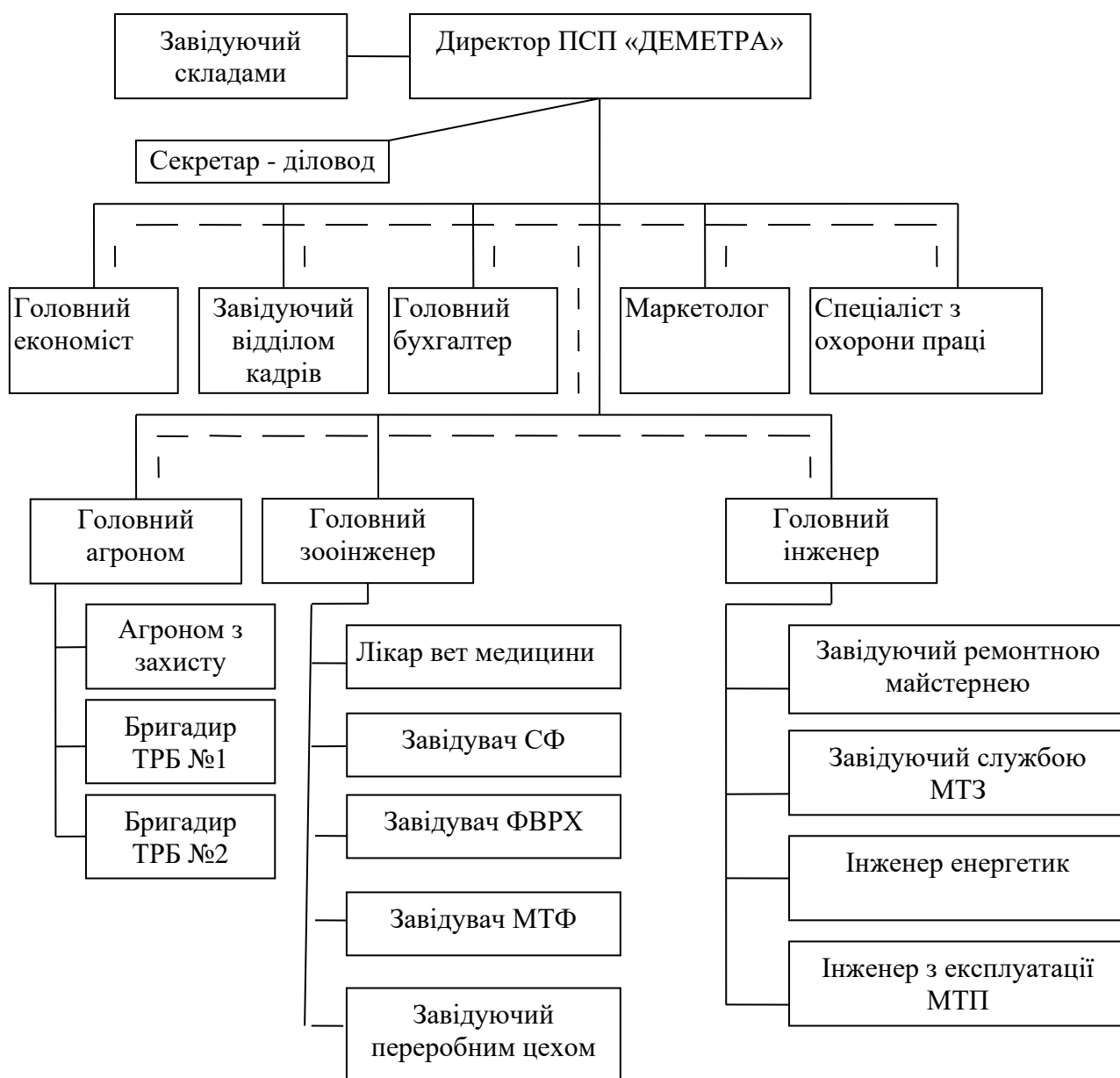


Схема структури управління

Результати розв'язку моделі кореляційно-регресійного методу

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,999999
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	1,87E-05
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	209,01	104,51	2,99E+11	3,34E-12
Залишок	2	6,99E-10	3,49E-10		
Всього	4	209,01			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметр кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	36,6	0,000169	216280,24	2,14E-11	36,6	36,6
Змінна X 1	-0,019	2,23E-07	-86922,58	1,32E-10	-0,019	-0,019
Змінна X 2	0,0012	1,74E-09	713748,20	1,96E-12	0,0012	0,0012

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	41,9	1,1E-05	0,83
2	44,1	-2,1E-11	-0,0000016
3	50,5	-2,0E-05	-1,52
4	54,9	-3,6E-06	-0,28
5	59,2	1,3E-05	0,97

Вірогідність

<i>Процентиль</i>	<i>Y</i>
10	41,9
30	44,1
50	50,5
70	54,9
90	59,2



Рис. Організація комбікормового цеху.



Рис. Датчик рівня сигналів установки комбікормового цеху.



Змішування в змішувачі А9-БСГ-30 комбікормового цеху.

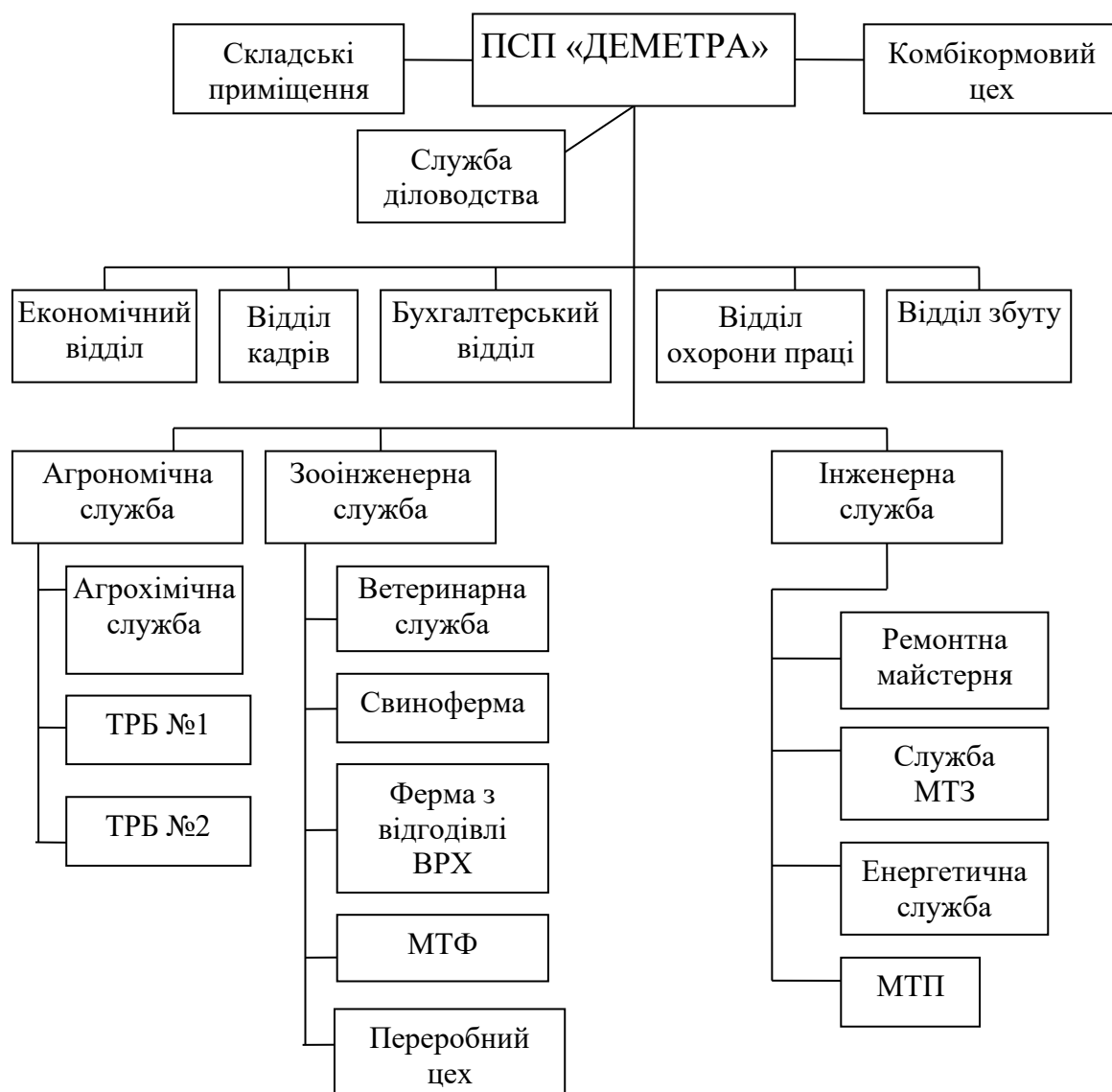


Схема організаційної структури після удосконалення

Додаток К

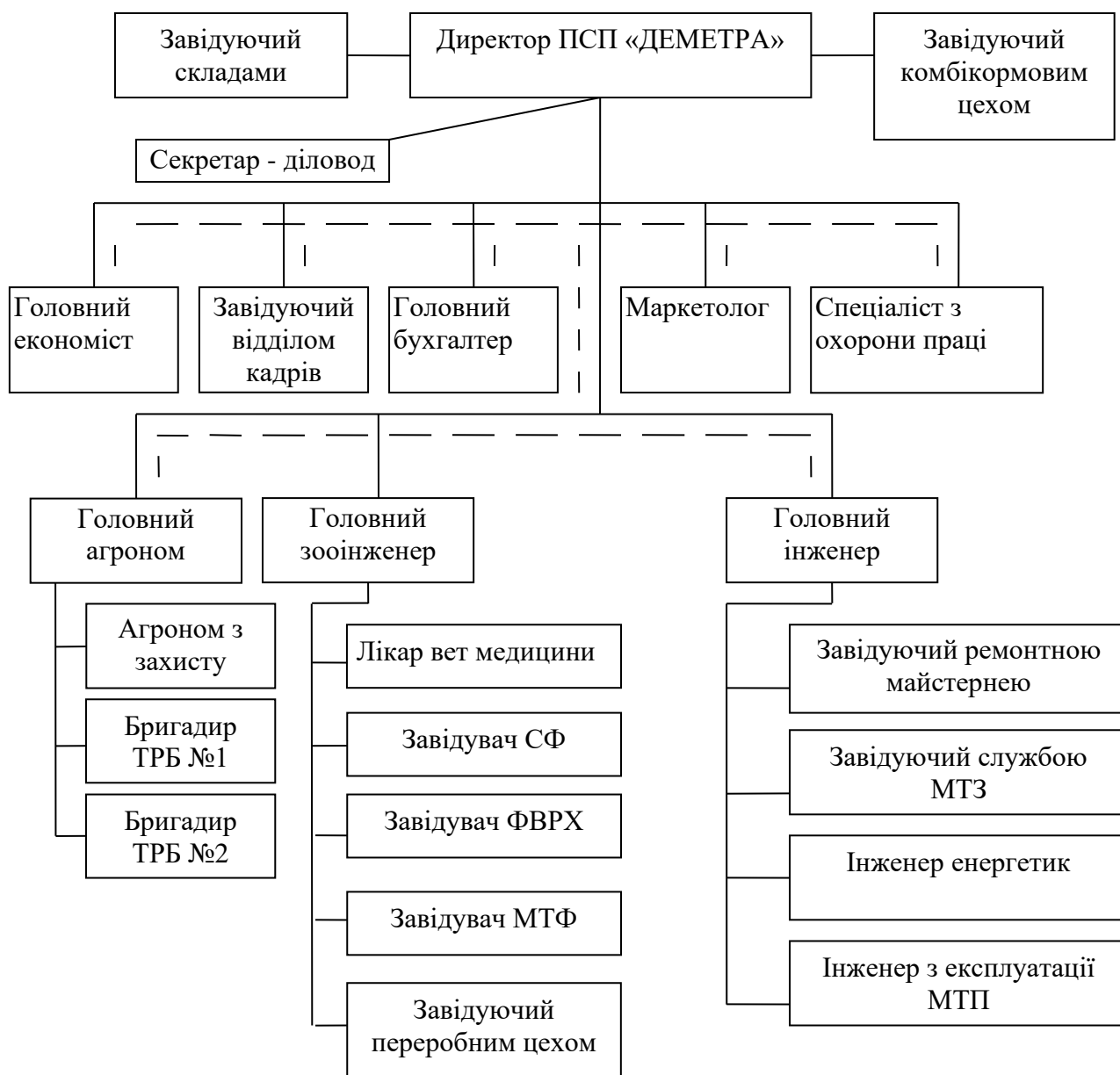


Схема структури управління після удосконалення