

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **20** ____ **р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД
ВПЛИВОМ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Андрій ВОВЧОК

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

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

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****ВОВЧКУ АНДРІЮ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, документи-регламенти, контракти та угоди з продажу продукції, купівлі ресурсів

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

1. Теоретичні засади аналітичного вивчення векторів удосконалення системи менеджменту за факторного впливу середовища агробізнесу.

2. Аналітичне дослідження наявної системи менеджменту.

3. Удосконалення складових системи менеджменту з урахуванням факторного середовища.

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Схема інтеграції аспектів системи менеджменту підприємницької діяльності. Схема групування діагностичних інструментів аналізу системи менеджменту підприємницької діяльності. Стратегічні підходи з адаптивного стратегічного менеджменту підприємницької діяльності під час війни. Стратегічні підходи з адаптивного стратегічного менеджменту підприємницької діяльності у повоєнному періоді. Склад структури посівних площ, 2023 рік. Динаміка виручених коштів від товарної продукції, 2023 рік, %. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку, собівартості, 2021-2025 рр. Аналітичне вирівнювання показника вартості валової продукції. Трендовий прогноз показників ефективності агровиробництва.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання25.09.2023 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.	Підбір, критичне вивчення теоретичних джерел інформації з окреслення сутності, доцільності, особливостей формування системи менеджменту з урахуванням факторного впливу середовища. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Аналітичне дослідження результатів менеджерських рішень в підприємницькій діяльності. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Удосконалення системи менеджменту методами стратегічного аналізу. 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)

Андрій ВОВЧОК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ СИСТЕМИ АГРОБІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРНОГО ВПЛИВУ СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність системи менеджменту підприємницької діяльності та його середовища	8
1.2. Стратегічний аналіз як метод врахування впливів чинників на підприємницьку діяльність в агробізнесі для розробки стратегій	14
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ НАБУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП БІЛАН СВІТЛАНА ЛЕОНІДІВНА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємницької діяльності	26
2.2. Дослідження зв'язків економічних показників підприємницької діяльності за умов кризи	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП БІЛАН СВІТЛАНА ЛЕОНІДІВНА	40
3.1. Розроблення стратегічного рішення щодо покращення менеджменту підприємницької діяльності методом SWOT	40
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження стратегій до підприємницької діяльності в кризових умовах господарювання	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах війни агробізнесові підприємницькі структури України стикаються з надзвичайними викликами, які впливають на всі аспекти їх функціонування – від фізичного збереження активів до збуту продукції. Аграрії продовжують виконувати свою глобальну місію забезпечення продовольчої безпеки, однак нові обставини вимагають невідкладного перегляду бізнес-моделей та адаптації стратегій управління. Падіння цін на агропродукцію, складнощі з фінансуванням, експортні обмеження, збільшення витрат через енергетичну кризу створюють серйозні перешкоди для здійснення агротехнічних заходів та підтримки прибутковості. Крім того, фізичне збереження активів стає нагальною проблемою через постійні загрози від воєнних дій, включаючи ракетні атаки та пошкодження інфраструктури.

Окупація, збройна агресія з боку РФ безпосередньо завдає шкоди українському агробізнесу, стратегічно підриває потенціал країни як одного з ключових гравців на світовому ринку виробників агропродукції. Значні території стають недоступними для обробітки, в той час як обладнання та інфраструктура зазнають руйнувань.

Вирішення цих проблем вимагає координованих дій в рамках системи менеджменту на усіх рівнях – від місцевої до міжнародної спільноти. Потрібні інноваційні підходи до управління ризиками, розробки ефективних стратегій адаптації до мінливих умов, зокрема через впровадження прецизійних, точних технологій, котрі сприяють зниженню втрати, підтримають стійкість. Також критично необхідним є пошук платформ продажу, залучення інвестицій для відновлення та модернізації агробізнесу, зокрема, завдяки міжнародній підтримці у протидії збройній агресії [5].

Особлива увага при побудові адаптивної системи менеджменту повинна бути приділена забезпеченню безпеки працівників аграрного сектору та захисту інфраструктури від пошкоджень. Це передбачає не лише фізичний захист, але й страхування, розробку планів евакуації та надзвичайних заходів. З огляду на

складність викликів, адаптація та інновації у сфері агробізнесу повинні бути пріоритетами для забезпечення його виживання та подальшого розвитку. У такий спосіб можливо забезпечити продовольчу безпеку країни та скоріше відновитися після завершення війни.

У контексті вивчення процесів формування та удосконалення складових системи менеджменту підприємницької діяльності у воєнні та повоєнні часи значну увагу варто приділити дослідженню теорії та практики. Фундаментом цього дослідження слугує як вітчизняний, так і міжнародний науковий досвід. Серед провідних світових науковців, які зробили значний внесок у розробку методологічних засад і практичних аспектів побудови системи менеджменту, варто відзначити низку вчених [4, 13, 21]. Як-от В.А. Василенко, В.Г. Герасимчук, Б.М. Данилишина, Л.Г. Дідковська, Л.Є. Довгань, Г.І. Кіндрацька, О.Є. Кузьмін, А.П. Міщенко, А.П. Наливайко, Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, З.Є. Шершньова. Їх дослідження покривають широкий спектр питань, пов'язаних з вжиттям стратегічних методик з аналізу і плануванням, включаючи розробку та впровадження цілей, завдань, стратегій, аналіз конкурентного середовища.

Український агробізнес у часи війни проявляє значну стійкість та адаптивність до нових умов. Проте ефективність системи менеджменту через війну залежить і від фінансування, зокрема, дотацій, інвестицій, міжнародного донорства. Враховуючи, що зусилля уряду України, спрямовані на оборонні потреби, відновлення експорту та послаблення логістичних обмежень, підприємницьким структурам потрібно будувати систему менеджменту в новому форматі. Релокація підприємств та диверсифікація бізнесу є одними з можливих стратегій адаптації до складних умов ведення бізнесу під час війни. Перенесення виробничих потужностей до безпечних регіонів, хоча і не вирішує питання земельних ресурсів, але дозволяє зберегти техніку, обладнання та частину інфраструктури. Позитивним досвідом є диверсифікація діяльності, спрямована на переробку продукції, що може забезпечити додаткові доходи та зменшити залежність від зовнішніх ринків.

Це підкреслює важливість адаптивних систем менеджменту, що вимагають оперативності в реагуванні на зміни, креативності в пошуку нових можливостей для розвитку. Стійкість агробізнесу у воєнний час впливає на продовольчу безпеку країни, сприяє її економічній стабільності, демонструючи відданість аграріїв справі та бажання забезпечити тил в умовах війни.

Розвиток агробізнесу в умовах війни вимагає інтеграції протикризогового та адаптивного менеджменту, що стає основою для стійкості та гнучкості аграрних підприємств перед обличчям непередбачуваних викликів. Впровадження нових знань та інноваційних підходів дозволяє розробляти ефективні стратегії адаптації, що забезпечують не лише виживання, але й можливість розвитку бізнесу на довгострокову перспективу. Акцент на пошуку альтернатив та ресурсів шляхом аналізу середовища може допомогти аграрним підприємствам переосмислити власні стратегії у відповідності до змінених умов.

Важливість наукових досліджень полягає в їх актуальності та прикладній спрямованості, оскільки вони відображають реальні виклики, з якими стикається агробізнес, та пропонують обґрунтовані шляхи їх вирішення. Проектування та ефективне впровадження адаптивних систем менеджменту вимагає глибокого розуміння специфіки аграрного сектору, а також готовності до швидкого пристосування до змін. Наукові дослідження враховують аналіз спектру факторів – від технологічних інновацій до соціально-економічних умов – для розробки системи менеджменту агробізнесу для адаптації до кризи та відновлення.

Мета кваліфікаційної роботи спрямована на удосконалення системи менеджменту в ФОП Білан Світлана Леонідівна з урахуванням впливу факторів середовища. В рамках роботи було виконано комплекс завдань, що дозволили глибше дослідити та оцінити ефективність адаптивних рішень у контексті протикризогового менеджменту.

1. Вивчення наукових підходів до формування системи менеджменту, що включало аналіз теоретичних основ менеджменту підприємницької діяльності на базі вжиття стратегічного інструментарію для дослідження середовища.

2. Оцінювання результатів менеджерських рішень в базовій підприємницькій діяльності.

3. Розроблення удосконаленої моделі менеджменту базової підприємницької діяльності із застосуванням адаптивних рішень для підвищення ефективності його роботи в кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети було використано широкий спектр методів дослідження, зокрема абстрактно-логічний, монографічний, аналітичне вирівнювання рядів динаміки, екстраполяція тренду, кореляційно-регресійний аналіз, SWOT-аналіз. Це дозволило всебічно оцінити ситуацію, ідентифікувати потенційні ризики та можливості, а також розробити обґрунтовані стратегії адаптації.

Результати дослідження отримали практичне застосування, оскільки рекомендовані рішення були впроваджені до підприємницької діяльності. Це сприяло не лише відновленню операційної діяльності, але й покращенню загальної ефективності менеджменту в умовах змін.

Джерела вихідної інформації для дослідження включали документи, що регламентують роботу, економічну та бухгалтерську звітність, договори постачання та купівлі-продажу, що дало змогу забезпечити достовірність та актуальність дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ СИСТЕМИ АГРОБІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРНОГО ВПЛИВУ СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність системи менеджменту підприємницької діяльності та його середовища

Враховуючи реалії, обумовлені, війною та зростаючою кризою, менеджмент підприємницької діяльності має ґрунтуватися на аналітичних стратегічних інструментах досліджень, врахуванні викликів та можливостей середовища. Вчені зауважують, що управлінська команда повинна мати високий рівень адаптації до змін та забезпечити ефективне функціонування підприємницьку діяльність під впливом війни [26]. Наразі актуальним є формування можливостей для отримання прибутку, а також створення засад для потенційного розвитку підприємств. Тобто акумуляція прибутку через формування різних резервних фондів дозволяє мінімізувати та подолати ризики, пов'язані з коливаннями на ринку. Відповідно, система менеджменту підприємницької діяльності має забезпечити адекватний рівень взаємодії між підрозділами та окремим фахівцями, швидко реагувати, пристосовуватися до динамічних умов оточення, досягати цілей.

Встановлено, що пріоритетною цільовою установкою менеджерської системи є створення конкурентоспроможного бізнесу, забезпеченні його прибутковості. Вчені зауважують, що у воєнних умовах досягти цього можливо шляхом ефективної організації процесів, розвитку матеріально-технічної бази, технологій, оптимального використання персоналу та фінансових ресурсів [27].

Між тим залишається проблемним для підприємницької діяльності, на думку авторів, процес формування в період кризи прибутковості, що вказує на небезпеку щодо подальшого розвитку. При цьому досягти результативності в зазначених умовах вдасться за умови зниження витрат на матеріали, енергію, оплату праці, фінансування і збільшення доходів від продажів продукції чи

послуг. Одночасно спостерігається неконтрольований ріс цін і зростання проблем логістичного і збутового характеру.

Встановлено, що втілення управлінських цілей неможливе без їх конкретизації та деталізації у вигляді специфічних завдань для менеджменту підприємств. Наразі основним завданням управління за складних викликів є організація виробництва чи надання послуг, що задовольняють споживацькі потреби, на базі ресурсів та забезпеченням прибуткової діяльності. Водночас ситуація залишається турбулентною, досі не завершилася війна, продовжується катастрофічна руйнація ресурсів та активів, спостерігається екоцид, збіднення населення тощо.

Враховуючи фундаментальність окресленого питання, науковці вказують на необхідності формування завдань, спрямованих на забезпечення:

- 1) цифровізації, автоматизації процесів виробництва та залучення кваліфікованих спеціалістів з цифровими навиками;
- 2) мотивації співробітників через створення належних умов праці, зокрема, без пекових умов, справедливої оплати, яка повинна своєчасно виплачуватися;
- 3) неперервного контролю за виконанням операцій відповідно вимог і стандартів, що забезпечить відповідність стандартам з якості та сформує ефективність діяльності організації;
- 4) використання маркетплейсів, постійного пошуку та освоєння нових ринків, в тому числі закордонних, оскільки міжнародний ринок відкрито. В той же час є і проблеми входження в нього. Вчені зазначають, що за умов стабілізації політичної ситуації, закінчення війни можливо буде активно проводити експортно-імпортні операції [6].

Вчені зазначають, що складність завдань менеджменту зростає паралельно з прогресуванням технологій та оптимізацією виробничого процесу, що обумовлено активною діджиталізацією [9, 10]. Для розроблення та подальшого впровадження менеджерських завдань необхідно враховувати специфіку, котра залежить від характеру та послідовності управлінських дій.

Так, в структурі менеджменту виділяють такі рівні - стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент та контроль. При цьому зазначено науковцями, що за війни стратегічний менеджмент дуже важко підлягає впровадженню, оскільки відбуваються швидкі та непередбачувані зміни. Загалом визначення довгострокових цілей та стратегій їх досягнення повинно базуватися на аналізі зовнішнього оточення та внутрішніх резервів організації. Отже за рахунок методик стратегічного аналізу можливо спрогнозувати вектор руху. Проте через високі ризики часто дані стратегії змінюють свій курс і можуть бути повністю видалені з портфелю стратегій підприємства. Оперативний менеджмент за умов кризи більш доречний [30]. Він переважно зосереджений на реалізації короткострокових планів, задач, що впливають зі стратегічного планування, та ефективному розподілі ресурсів. Наразі функція контролю повинна бути постійною в роботі менеджерів, оскільки за рахунок перевірки та оцінки ефективності реалізації планів можливо своєчасно скорегувати їх.

Встановлено, що завдання менеджменту стають більш складними та багатовимірними з новими викликами та зміною діяльності. Така ситуація вимагає від керівництва гнучкості у прийнятті рішень, здатності до адаптації та інноваційного підходу до розв'язання проблем. Вчені зауважують, що ефективне управління перетворюється на критичний фактор успіху, що вимагає не тільки глибокого розуміння специфіки бізнесу, але й вміння передбачати зміни у середовищі.

Науковці згодні в думці, що функціонування підприємницької діяльності можна аналізувати через трирівневу взаємодію, що визначає розмежування в системі керування трьох взаємозалежних підсистем: стратегічної, тактичної, операційної. Це, в свою чергу, вимагає створення супутніх інформаційних підсистем для аналізу та обліку, котрі формують систему контролінгу, як інформаційної платформи стратегічного менеджменту [31, 38].

Вчені погоджуються, що концепція системи менеджменту заснована на принципах, критичних для соціально-економічних суб'єктів у різних секторах

економіки, направляючи діяльність об'єкта керування до досягнення конкретної мети.

Доведено науковими дослідженнями, що за часів тиску кризи система менеджменту повинна інтегрувати комбінацію аспектів для того, щоб підприємство змогло вижити на ринку (рис. 1.1.).

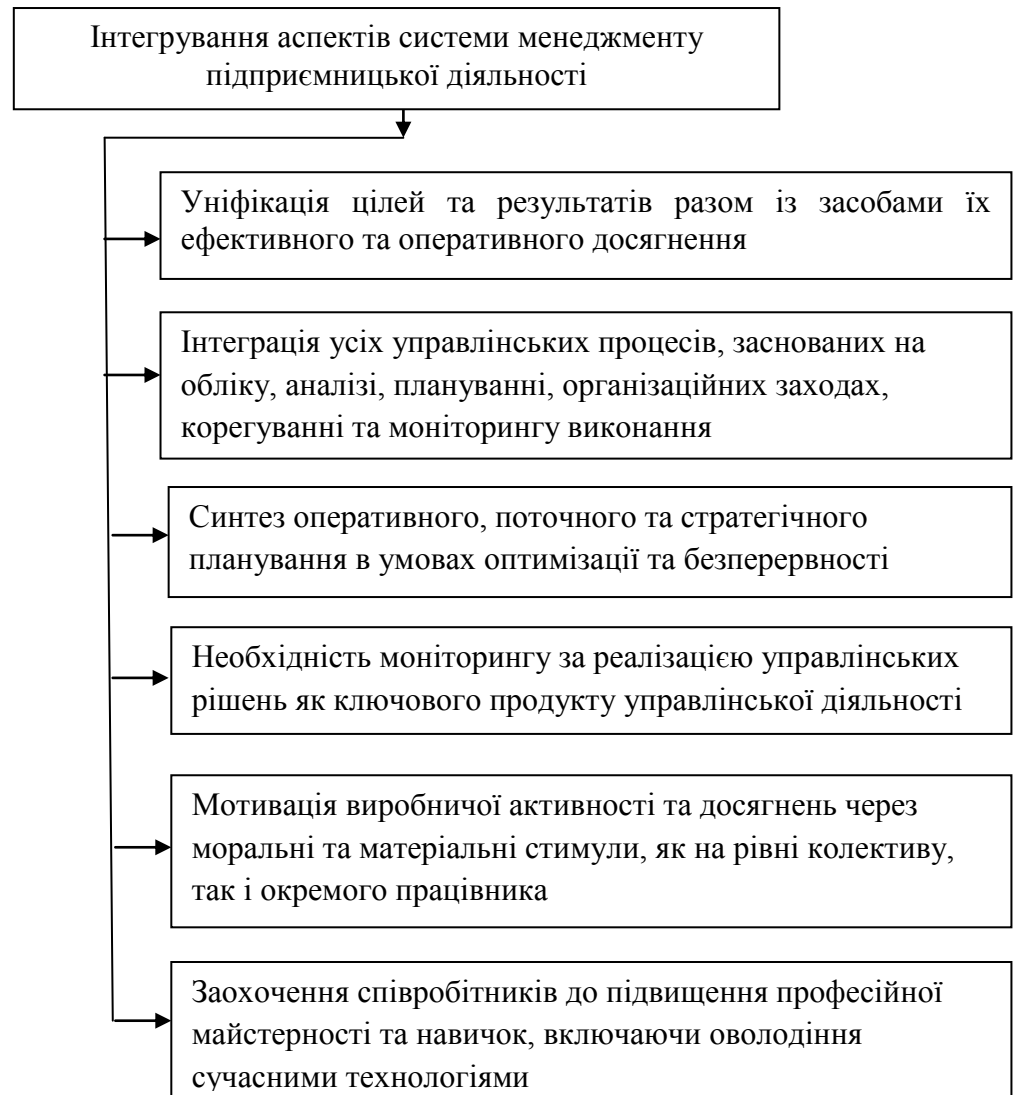


Рис. 1.1. - Схема інтеграції аспектів системи менеджменту підприємницької діяльності

Складено за джерелами [27, 39, 42].

В умовах динамічного зовнішнього середовища успішність підприємства залежить від вміння його менеджменту ефективно застосовувати методи та

прийоми на рівнях оперативного, тактичного та стратегічного управління. Важливим, на думку авторів, є визначення обґрунтованої, економічно виправданої та реалістичної стратегічної мети діяльності організації [17, 21]. Також конкурентоспроможність залишається умовою для досягнення стійкості на ринку та відновлення діяльності.

Зокрема, конкурентна позиція підприємств за часів війни може передбачати дотримання, відповідно до наукових поглядів, таких маркерів:

- 1) Здатність до об'єктивізму при оцінюванні очікувань споживацьких цільових груп;
- 2) Вміння забезпечувати виробництво якісної продукції, котра відповідає вимогам споживачів з погляду якості та вартості;
- 3) Ефективність вжиття маркетингових стратегій;
- 4) Спроможність знаходити виходи з мінімізації витрат;
- 5) Здатність підтримувати та розвивати технологічну перевагу над конкурентами у сфері виробництва, збуту та управління, ґрунтуючись на цифрових технологіях.

Вченими зазначено, що здатність підприємств за умов складних викликів залишатися конкурентоспроможним обумовлюється їх адаптивністю та оперативністю в прийнятті рішень на основі аналізу надходження інформації. Саме тому управління супроводжується комплексністю виробничих, соціальних та економічних процесів і потребує відповідальності за кінцеві результати діяльності [3, 8]. Переважно саме це напряму впливає на майбутнє організації, її стабільність, розвиток та внесок у суспільство.

Встановлено, що орієнтація на довготривалі цілі вимагає від підприємців забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності через інноваційний розвиток. З погляду на те, що сучасне виробництво, як інтегрована система, містить чисельні структурні підрозділи, менеджерам потрібно освоювати інтеграційні комунікативно-інформаційні засоби для створення міцної платформи відновлення. Тобто окреслена позиція лягає в

основу розробки ефективної управлінської системи, що дозволить продовжити функціонування такої складної структури в непередбачуваних умовах.

Отже в підприємствах потрібно, на думку вчених і практиків, формувати напрямки оптимізації системи менеджменту, котрі охоплюють пристосування до таких умов [6, 14]. Також удосконалення планування, контролю, економічного управління ресурсами, підвищення ефективності інноваційних процесів для забезпечення високої якості продукції. При цьому оптимізація організаційної структури вимагатиме визначення оптимальної чисельності та структури працівників, з урахуванням потреб підприємства та цифрових вимог.

У підсумку, стратегічна адаптація підприємницької діяльності до мінливих умов, а також інтегрований підхід до управління на всіх рівнях стали вирішальними для забезпечення виживання та стійкості. Наразі пріоритетним є формування ефективного менеджменту ресурсів, зокрема через розвиток внутрішніх інформаційних систем, посилення кваліфікації співробітників та орієнтація на збільшення конкурентної спроможності.

Висновки підкреслюють важливість зазначених орієнтирів до підвищення ефективності менеджменту підприємницької діяльності, враховуючи взаємозв'язок складових управлінського процесу та воєнних викликів. Реалізація цього підходу на практиці забезпечуватиме максимальну вигоду від управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Ефективна взаємодія та впровадження оптимізаційних напрямків у систему управління підприємством сприятимуть досягненню значних результатів, підвищуючи рівень конкурентоспроможності організації в умовах сучасних складних викликів господарювання. Врахування комплексної взаємодії між різними аспектами управління, від оптимальної організації виробництва до інноваційної активності, відкриває шлях до стійкого розвитку та ефективної адаптації до змінних ринкових умов.

1.2. Стратегічний аналіз як метод врахування впливів чинників на підприємницьку діяльність в агробізнесі для розробки стратегій

Стратегічний аналіз відіграє велике значення у формуванні ефективної стратегії розвитку системи менеджменту агропідприємства. Він дозволяє глибше зрозуміти внутрішній стан справ агрокомпанії та особливості середовища. Використання аналізу, який включає оцінку сильних, слабких сторін, а також ідентифікацію можливостей та загроз, є фундаментом для розробки стратегій, спрямованих на конкурентні переваги і зростання.

Дослідженнями вчених встановлено, що ефективне застосування методик стратегічного управління та аналізу в аграрному підприємстві може значно підвищити конкурентоспроможність і стійкість до змін та мінімізувати ризики. Для реалізації цього процесу важливим є використання комплексного інструментарію стратегічного менеджменту [15, 17, 21]. Зокрема, він може ґрунтуватися на наступних аспектах:

1. Стратегічний аналіз слугує для визначення напрямків розвитку підприємства. Він охоплює аналіз оточення, але й аналіз стану сфер діяльності підприємства. Це дозволяє виявити можливості та загрози з боку макрооточення та визначити наскільки сильними є позиції підприємства, а також в чому його слабкість.

2. На основі отриманих даних розробляється стратегія, яка мусить бути гнучкою, пристосовуватися до змін в оточенні середовища. Стратегія повинна включати чітко визначені цілі та завдання, а також механізми їх досягнення.

3. Ефективна реалізація стратегії потребує розробки детальних планів дій, ресурсного забезпечення та визначення відповідальних виконавців. Важливим є також забезпечення постійного моніторингу виконання стратегії та внесення корективів у разі потреби.

4. Стратегічний контроль передбачає постійний аналіз ефективності реалізації стратегії, оцінку досягнення поставлених цілей і, за потреби, коригування стратегічних планів.

5. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі стратегічного управління може значно підвищити його ефективність [10, 11].

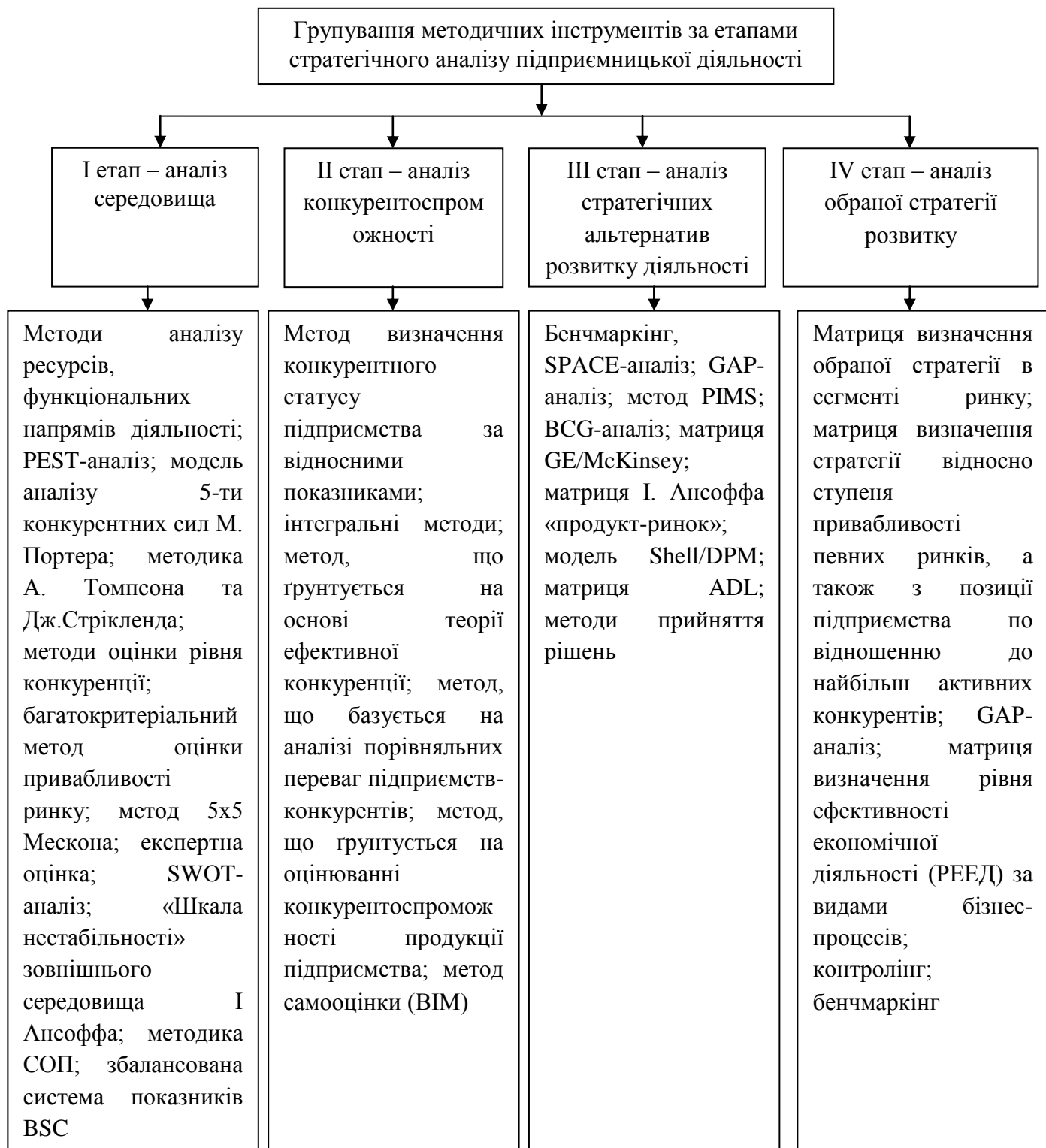


Рис. 1.2. - Схема групування діагностичних інструментів аналізу системи менеджменту підприємницької діяльності

Складено за джерелами [3, 9, 15].

Це включає використання систем управління базами даних, аналітичних інструментів, програмного забезпечення для моделювання бізнес-процесів.

Науковці систематизували етапи стратегічного аналізу, які необхідно опрацювати для підвищення ефекту від системи менеджменту підприємницької діяльності [16, 34]. Зокрема:

1. Аналіз внутрішнього середовища вміщує оцінку внутрішніх ресурсів, процесів, кадрового потенціалу та ефективності управління, що дозволяє виявити сильні сторони агрокомпанії та аспекти, які потребують поліпшення.

2. Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність агропідприємства, включаючи ринкові тенденції, конкуренцію, законодавчу базу, економічні умови тощо.

3. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію щодо сили й слабкості, шансів та загроз, формуючи базу для розробки стратегій.

4. На основі зібраної інформації та аналізу сценаріїв розвитку подій менеджери можуть зробити обґрунтований вибір з можливих стратегічних альтернатив, орієнтованих на сильні позиції та можливості [39].

До класичних інструментів стратегічного аналізу належать:

- PEST-аналіз для оцінки макроекономічних умов: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на діяльність агропідприємства
- SWOT-аналіз для ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів.
- Аналіз конкуренції за допомогою моделі Портера - аналіз сил, що формують рівень конкуренції в галузі.
- Конкурентний аналіз дозволяє вивчити конкурентів, їх стратегії, ресурси та позиціонування на ринку
- Методи економіко-математичного моделювання для прогнозування наслідків різних стратегічних рішень.
- Аналіз вартості ланцюга поставок для визначення зон доданої вартості та можливостей оптимізації.

- Моделювання сценаріїв - розробка різних варіантів розвитку подій, що допомагає підготуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі.

- Балансовий метод - інструмент для вимірювання ефективності стратегічних ініціатив, що враховує фінансові та нефінансові показники.

- Функціонально-вартісний метод дозволяє визначити витрати й вигоди з бізнес-процесів.

- Кореляційно-регресійний аналіз допомагає виявити залежності між різними факторами та їх вплив на результати діяльності підприємства.

- Мозковий штурм, метод встановлення цілей – дерево цілей, метод SMART – допомагають у генеруванні ідей, структуризації цілей щодо місії підприємства [36, 42, 47].

Для вибору стратегій вживають методи Бостонської консалтингової групи, МакКінсі, портфельні види аналізу, котрі є у нагоді менеджерам при обранні найкращого варіанту стратегій. Матриця БКГ в аграрних підприємствах дозволяє аналізувати сільськогосподарську товарну продукцію в контексті ринкової частки й темпів зростання ринкової складової. Наразі ухвалюється рішення з капіталовкладень у конкретні види продукції для підвищення продуктивності. Матриця допомагає аналізувати портфель продуктів підприємства та вирішувати, які продукти слід розвивати, а які – вивести з ринку або переорієнтувати на інші сегменти. Ефективне управління портфелем продуктів допомагає підприємству максимізувати прибуток і забезпечити стабільне фінансове майбутнє. Для агробізнесу за воєнних часів актуально і важливо постійно аналізувати та оптимізувати портфель агропродукції, щоб сформувати адаптаційні можливості [5, 27, 34].

Процес розробки стратегій, на думку авторів, краще відбувається завдяки застосуванню моделі І. Ансоффа, Г.Стейнера, також доречними є методи DFD, SADT, ARIS, Idef3, сценарне планування. Однак, як вказують науковці, існуючі інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів, не завжди здатні адекватно оцінити стратегічно-орієнтовані рішення в умовах невизначеності, зокрема війни [6, 9]. Тому створення та впровадження інструментів, які

включають економіко-математичні моделі здатні більшою мірою враховувати чинники невизначеності зовнішнього середовища.

Варто наголосити, що за воєнних умов функціонування агробізнесу стратегічний менеджмент, що ґрунтується на сценарному плануванні сприяє швидкій та успішній адаптації до викликів [1, 5]. Головними аспектами при цьому повинні бути створення кількох альтернативних гнучких сценаріїв, врахування невизначених факторів, регулярний перегляд сценаріїв та стратегій на основі змін у середовищі. Отже застосування сценарного планування під час війни є критично необхідним для діяльності українських агропідприємців, оскільки, на думку вчених, воно дозволяє забезпечити виживання в екстремальних обставинах. Сценарне планування допомагає прогнозувати різні гілки подій і розробляти стратегії, котрі забезпечують максимальну готовність та ефективність реагування на них.

Встановлено, що застосування теорії життєвого циклу товару до сільськогосподарської продукції може видатись можливістю відновлення підприємницької діяльності. Використання цієї концепції дозволяє підприємствам пристосувати стратегії маркетингу, виробництва та збуту до різних стадій життєвого циклу продукту, оптимізувати витрати та максимізувати прибутки.

Наразі аналіз сценаріїв та портфельний аналіз лишаються підґрунтям для формування можливостей з розвитку в повоєнний період.

- 1) Розробка різних сценаріїв дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі, включаючи непередбачені обставини, які можуть виникнути внаслідок війни. Це допомагає мінімізувати ризики та забезпечити більшу гнучкість у прийнятті рішень.
- 2) Планування стратегічних змін дозволяють підприємствам планувати стратегічні зміни, що можуть забезпечити їх розвиток та конкурентоспроможність навіть в умовах війни.
- 3) Застосування портфельного аналізу дозволяє оцінити потенціал розвитку ринків, на яких працює підприємство, враховуючи зміни,

спричинені війною, та визначити, які продукти або бізнес-одиниці мають найбільший потенціал для зростання.

4) Портфельний аналіз допомагає аналізувати конкурентоспроможність господарських підрозділів підприємства, визначаючи, які з них мають найкращі позиції для виживання та розвитку в умовах змінюваного ринку.

5) Комбінація аналізу сценаріїв та портфельного аналізу надає підприємствам можливість бути більш гнучкими у прийнятті стратегічних рішень за воєнних умов.

6) Відмовляючись від непродуктивних сегментів, аграрні підприємства можуть зосередити більше уваги та ресурсів на інноваціях чи технологіях, які направлені на зменшення витрат, збільшення якості.

Аналізуючи вищенаведене, з'ясовано, що стратегічне управління на аграрних підприємствах є багатоаспектним процесом, який вимагає інтегрованого використання різноманітних інструментів на різних етапах розробки та впровадження стратегій. Ці інструменти дозволяють підприємству пристосуватися відповідно викликам оточення, оптимально розподіляти наявні ресурси та досягати стратегічних цілей.

Отже, стратегічне управління в аграрному секторі вимагає специфічних дій, швидкості рішень, використання аналітичних інструментів планування, які дозволяють підприємству адаптуватися до змінних умов ринку. Також стає досяжним оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей з максимальною ефективністю.

Вчені доводять, що їх застосування для стратегічного аналізу надає цілісне розуміння ситуації, в якій перебуває агропідприємство, та формує міцну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Встановлено, що результати стратегічного аналізу сприяють вибору найбільш ефективної стратегії розвитку, дозволяють знизити ризики зовнішнього оточення, та використовувати його можливості на користь агропідприємства [2, 3].

Таким чином, стратегічний аналіз є необхідним етапом у процесі побудови системи менеджменту на агропідприємстві, що дозволяє адекватно оцінити поточну ситуацію. Також сприяє ретельному плануванню діяльності на майбутнє, враховуючи всі можливі ризики та перспективи.

Через зростаючі виклики для виживання підприємницької діяльності, на думку вчених, менеджерам необхідно використовувати інструментарій стратегічного менеджменту, що допоможе адаптувати бізнес до мінливих умов. Наразі до головних принципових аспектів з стратегічного управління можливо віднести:

- 1) Всебічний аналіз - глибоке дослідження видів середовища для виявлення локальних аспектів зростання та проблем.
- 2) Гнучкість - здатність швидко пристосуватися до постійних змін у середовищі та коригувати стратегічний курс.
- 3) Орієнтація на інновації - впровадження нових технологій, підходів та ідей для підвищення конкурентоспроможності.
- 4) Залучення стейкхолдерів - активна взаємодія з зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів та інвесторів, для забезпечення підтримки та сприяння реалізації стратегічних ініціатив.
- 5) Стратегічне лідерство - наявність сильного лідерства з боку керівництва, яке здатне надихати команду до досягнення встановлених цілей.
- 6) Прозорість та звітність - регулярне відстеження та оцінка результатів стратегічних ініціатив для коригування дій та підвищення ефективності управління [7].

Водночас вчені згодні у думці, що у стратегічному аналізі й плануванні потрібно враховувати не тільки військові, але й економічні виклики у галузях сільського господарства. Саме здатність менеджменту підприємницької діяльності використовувати весь арсенал для пристосування до змін, ідентифікації та реалізації можливостей зростання дозволить забезпечити довгострокову стійкість та успішність [16].

Встановлено, що визначення та впровадження стратегій розвитку, які враховують специфіку агровиробництва й зміни в оточенні, допомагають підприємствам витримати тиск за війни. Наразі варто застосовувати систему функцій стратегічного менеджменту:

1. Планування стратегії вміщує визначення місії, цінностей, цільових векторів діяльності підприємства, розробку конкретних стратегічних ініціатив.
2. Організація виконання стратегічних планів забезпечує створення відповідної управлінської структури, ресурсне забезпечення та встановлення відповідальності за реалізацію стратегічних завдань.
3. Координація дій торкається питань забезпечення конструктивної взаємодії між конкретними внутрішньогосподарськими підрозділами задля досягнення стратегічних цілей.
4. Мотивація щодо стратегічних результатів передбачає впровадження опрацьованої системи заохочень для співробітників, зокрема умов безпеки, що сприяють впровадженню стратегічних ініціатив.
5. Контроль за виконанням стратегії дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану, оцінювати наскільки ефективними виявились впроваджені стратегії та вносити належні корективи [21, 23].

Одночасно, потрібно враховувати під час формування стратегічних орієнтирів і ризики та особливості сільськогосподарської підприємницької діяльності. Фактори сезонності, залежності від кліматичних впливів, військові чинники, проблеми поточного характеру щодо узгодження біологічних процесів з виробничим впливають на остаточний результат плану.

Таким чином відповідно до основних векторів формування стратегічного набору необхідно підбирати методологію, яка буде найбільше підходити до специфічних умов агробізнесу, включати розуміння необхідності новацій, ієрархічності. Зокрема, й питань обґрунтованості стратегічних пропозицій, ініціативності та відповідності умовам.

Аграрії звертають увагу на той факт, що стратегічне управління агробізнесом за війни набуває особливих вимірів через критичні зміни в зовнішньому середовищі. Військові дії приводять до зміни доступності ресурсів, перешкоджають логістиці, змінюють ринкові умови та створюють ризики важко керованого характеру для аграрного сектору. Науковці у зв'язку з впливом війни розробляють стратегічні підходи, які можуть бути застосовані для ефективного управління підприємницькою діяльністю (рис. 1.3.).

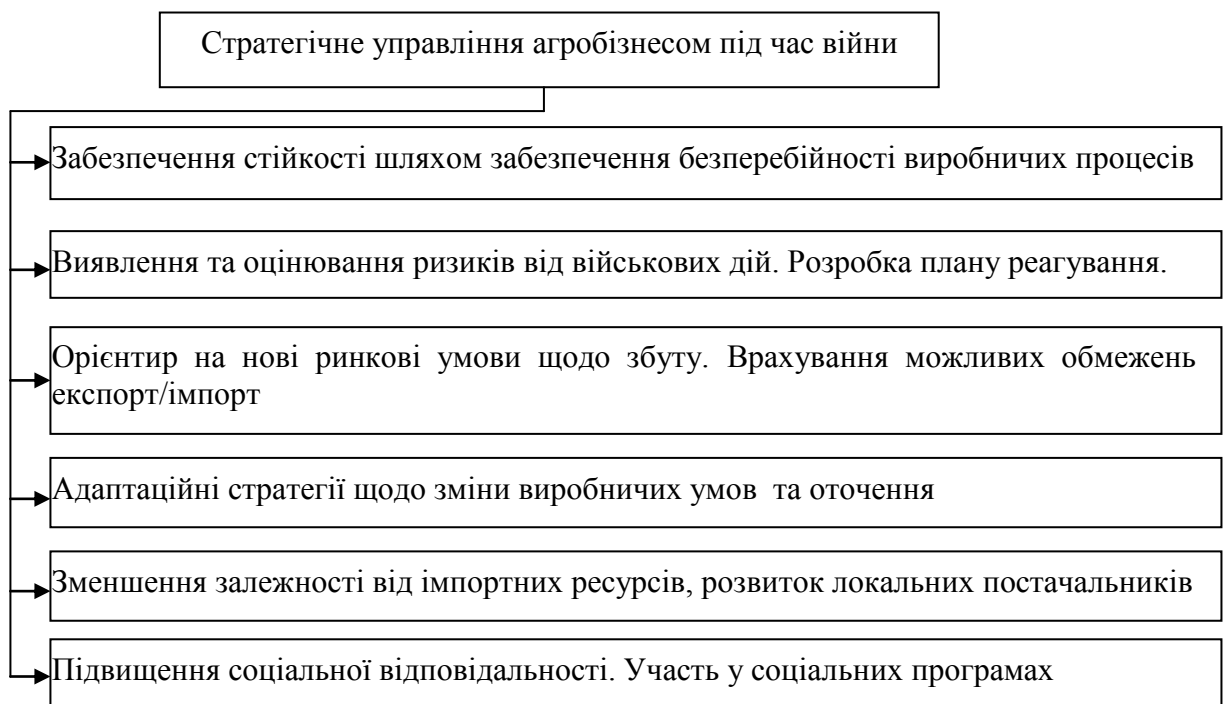


Рис. 1.3. – Стратегічні підходи з адаптивного стратегічного менеджменту підприємницької діяльності під час війни

Складено за джерелами [1, 26, 27].

Загалом відновлення діяльності підприємницьких агробізнесових структур в повоєнний період, на думку вчених, вимагатиме від керівництва та спеціалістів використання системи підходів. При цьому головним стане не скільки відтворення втрачених можливостей, стільки здатність пристосуватися до змінених умов. Наразі необхідним буде й окреслення векторів зростання, на базі обрання найбільш сприятливим альтернатив для тривалої стійкості. Науковими підходами, що можуть бути використані для відновлення та

розвитку аграрних підприємств в повоєнний час, можливо віднести серію заходів (рис.1.4.) [26, 28].

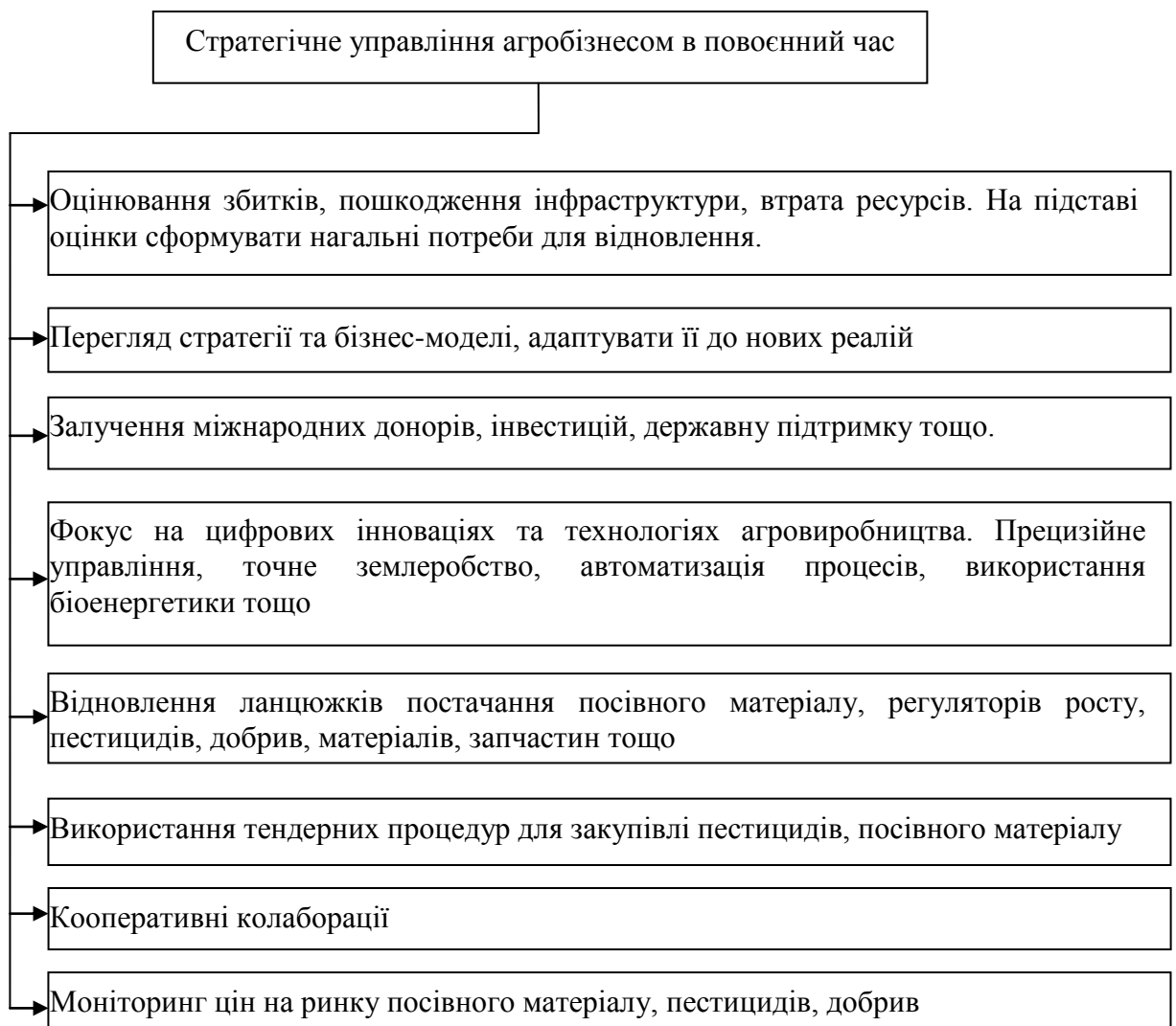


Рис. 1.4. – Стратегічні підходи з адаптивного стратегічного менеджменту підприємницької діяльності у повоєнному періоді

Складено за джерелами [28, 33, 37].

Вчені погоджуються, що формування ефективних каналів збутового спрямування сільськогосподарської продукції в умовах війни потребує адаптації до складних і змінних умов [34, 45]. Важливо забезпечити безперебійний доступ до ринків збуту, мінімізувати ризики та використати наявні можливості для збереження та розвитку бізнесу. Виокремлюють низку

заходів, котрі можуть стати стратегічно важливими для покращення системи менеджменту підприємницьких формувань за часів війни.

1. Розширення локальних ринків продовольства. Створення маркетплейсів, локальних продовольчих спільнот, таких як фермерські ринки, співпраця з місцевими магазинами, що може забезпечити стабільний попит на агропродукцію.

2. Використання цифрових платформ для продажу агропродукції відкриває нові можливості для агробізнесу. Створення веб-сайтів, спеціалізованих аграрних електронних майданчиків, використання соціальних мереж та платформ може розширити географію збуту та дозволити досягти більшої аудиторії.

3. Пристосування логістики до воєнних умов, знайти альтернативні шляхи доставки продукції до споживачів або ринків збуту, забезпечити належне зберігання продукції.

4. Співпраця з соціальними громадами, з гуманітарними організаціями допомагає надавати агропродукцію для допомоги постраждалим від війни, що може забезпечити збут, підвищити соціальну відповідальність й репутацію.

5. Диверсифікація та розвиток збутових ринків може стати у нагоді щодо зменшення залежності від локальних умов та збільшення стабільності отримання доходів. Пошук нішевих ринків та спеціалізованих сегментів також додає у зміцненні позицій агробізнесу.

Таким чином, щоб витримати тиск факторів середовища необхідно враховувати аграрному підприємництву місцеві природно-кліматичні умови при виборі стратегій вирощування культур, розробці систем зрошення, вибору сортів, гібридів. Вчені доводять, що використання сучасних агротехнологій та інновацій дозволить підвищити адаптивність та стійкість до кліматичних змін [25, 26].

Наразі актуальним залишається й аналіз демографічних тенденцій та змін у споживацьких уподобаннях, що допоможе адаптувати асортимент агропродукції до потреб ринку, розробити ефективні маркетингові стратегії.

Нині розробка стратегій з управління ризиками, включаючи страхування врожаю, диверсифікацію виробництва, використання ф'ючерсних контрактів для забезпечення цін, набуває критично значущих тенденцій. Постійні ракетні атаки, падіння уламків збитих ракет та дронів руйнує активи агропідприємств і це потрібно враховувати який найбільший ризик у підприємницькій діяльності за війни. Науковими дослідженнями доведено, що пошук альтернативних джерел фінансування, зниження виробничих витрат через оптимізацію процесів та впровадження енергоефективних технологій можуть допомогти подолати диспаритет цін [1]. Наразі багато агропідприємств дрібного розміру об'єднуються в екосистеми, інтегрують зусилля, щоб можливо було зберегти бізнес, забезпечити більшу ефективність управління та підвищити доходність. Використовуючи методи стратегічного аналізу середовища агробізнесу, на думку вчених, легше адаптуватися до динамічних викликів, військових обмежень, щоб досягти стратегічних цілей.

В результаті проведеного аналізу та дослідження узагальнено вектори з удосконалення менеджерської системи з урахуванням впливу чинників середовища для сільськогосподарських підприємств:

1) Програми розвитку повинні інтегруватися з інструментами стратегічного управління, а також бути адаптованими до галузевого менеджменту.

2) Ефективність виробництва продукції повинна вимірюватися через систему показників, які враховують фактори впливу, та є засобом для оперативного, тактичного, і стратегічного управління.

3) Впровадження інноваційних підходів до системи менеджменту дозволить агробізнесу ефективно реагувати на зміни середовища.

4) Стратегічне управління повинно базуватися на глибокому аналізі середовища підприємства, включаючи SWOT-аналіз, аналіз ЖЦП, портфельний аналіз, сценарне планування, задля розробки адаптивних, гнучких стратегій розвитку.

РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ НАБУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП БІЛАН СВІТЛАНА ЛЕОНІДІВНА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність в сфері агробізнесу відбувається в Дніпровському регіоні і зосереджена на вирощування й збуті сільськогосподарської продукції. Крім цього існує напрям логістичного характеру – надаються послуги з перевезення вантажів. В роботі проведено дослідження щодо виробничої сфери агробізнесу. Встановлено, що умови господарювання в кризові періоди, починаючи з 2021 року, дозволяють утворювати результативні показники ефективності. Клімат та ґрунт за властивостями задовольняють агровиробничим вимогам.

Менеджмент ресурсної складової організований раціонально, укладаються угоди з пайщиками, оплата за оренду виплачується своєчасно, за контрактами купуються матеріали, ресурси запчастини у постачальників, опрацьовано збутові канали. Показники по інтенсивності використання землі наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Структура та інтенсивність використання землі

Показник	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа землі	1130	100	1156	100	1172	100	103,7
в т.ч.: с.-г. угіддя/рілля	1128	99,8	1154	99,8	1170	99,8	103,7
Коефіцієнт с.-г. освоєння/розораності	0,99	–	1,0	–	1,0	–	101,0
Кількість робітників, осіб	12	–	11	–	13	–	108,3
Припадає на 1 робітника ріллі	94,00	–	104,91	–	90,00	–	95,7

В результаті розрахунків доведено, що земельні ресурси використовуються інтенсивно. Обґрунтовано це тим, що коефіцієнти освоєння та розораності майже сягають одиниці, це свідчить, що майже вся площа земельних угідь знаходиться під агровиробництвом і є розораною. Так, визначено, що площа земельних угідь та сільськогосподарських угідь у 2023 році зросла на 2 гектари порівнюючи з 2021 роком. Показник землезабезпеченості знизився на 4,3%, оскільки збільшилася кількість постійних працівників на 1 особу та зросла площа угідь на 42 гектари.

Агровиробнича діяльність зосереджена на вирощуванні класичних культур, які відносяться до зернової та олійної груп, попит на них дозволяє сформувати достатній прибуток. Структура посівних площ відповідно наявних у сівозмінах сільськогосподарських культур представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Структура наявних посівних площ

Показник	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	358	31,7	396	34,3	399	34,1	111,5
Ячмінь озимий	78	6,9	50	4,3	60	5,1	76,9
Кукурудза на зерно	123	10,9	138	12,0	106	9,1	86,2
Ріпак	220	19,5	240	20,8	180	15,4	81,8
Соняшник	349	30,9	330	28,6	425	36,3	121,8
Площа посівна, всього	1128	100	1154	100	1170	100	103,7

За результатами трирічного аналізу, було зафіксовано, що аграрний сектор демонструє зростання оброблюваних територій на 3,7% до 2023 року. Загалом кількість земель, відведених під сільськогосподарські культури, досягла 1170 га, що на 42 га перевищує показники 2021 року. При цьому територія, зайнята під вирощування озимої пшениці, збільшилася на 41 га, або на 11,5%. Максимальний приріст посівних площ у 2023 році спостерігався під культурою соняшника, де показник зростання склав 21,8%. Натомість, у 2022 році було виявлено зменшення оброблюваних площ під соняшник на 95 га у

порівнянні з наступним роком. Аналіз показав значне падіння обсягів земель, відведених під вирощування озимого ячменю, кукурудзи на зерно та ріпаку, що становить відповідно 23,1%, 13,8%, 18,2% у 2023 році. Це свідчить про відхилення в розподілі посівних площ з року в рік, при цьому загальна система сівозміни залишається незмінною. Перевага надається вирощуванню олійних культур, зокрема, загальна площа, відведена під соняшник і ріпак, склала 605 га, тоді як площі під зернові культури - 565 га. Таке розподілення підкреслює домінування технічних культур у структурі аграрного сектору. Проте, варто звернути увагу на необхідність аналізу причин зменшення оброблюваних площ під кукурудзу, ріпак та озимий ячмінь, що може бути обумовлено падінням попиту на ці культури через воєнні дії або втрату ринків збуту. Це дослідження може допомогти в розробці стратегій для збільшення продуктивності сільськогосподарських культур та оптимізації використання земельних ресурсів.

Візуально розподіл структури посівних площ господарства продемонстровано шляхом побудови діаграми (рис. 2.1.).

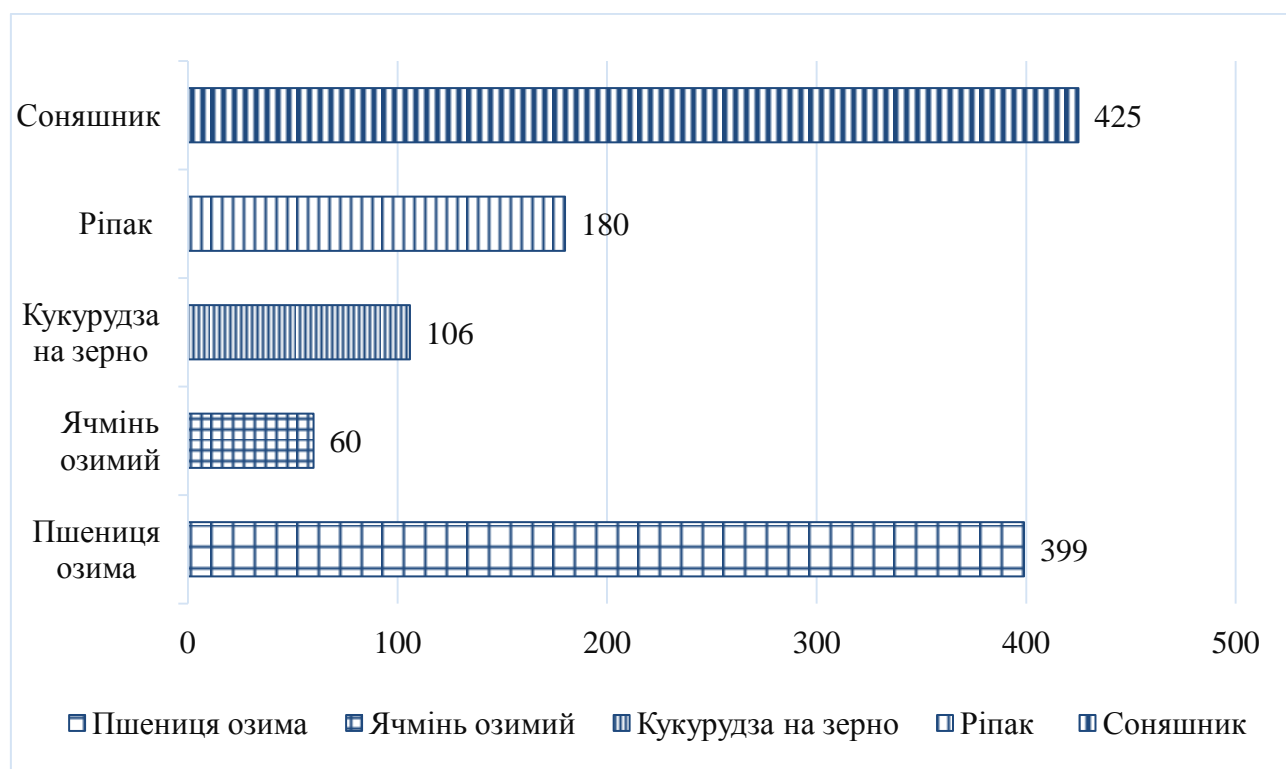


Рис. 2.1. Склад структури посівних площ, 2023 рік

Згідно аналізу діаграми структури посівних площ, в 2023 році спостерігалась перевага в розподілі земель під олійні культури. А саме під соняшник, якому було відведено найбільшу частину оброблюваних площ – 425 гектарів. Це підтверджує тенденцію до підвищення ефективності від вирощування олійних культур, що, можливо, обумовлено їх високою рентабельністю та стабільним попитом на ринку. Озима пшениця, традиційно важлива для сільськогосподарського виробництва, займала друге місце з площею 399 гектарів. Що засвідчує високу значимість зернової групи культур у структурі посівних площ, попри зміщення акцентів в сторону вирощування олійних. Таке розподілення вказує на стратегічну орієнтацію аграрного сектору на диверсифікацію агровиробництва, для раціоналізації використання землі та забезпечення стабільності доходів в умовах змінних ринкових умов.

Управлінські рішення з використання фондів ґрунтуються на планах з урахуванням впливу факторів кризи та війни (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Стан використання фондів

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Вартість середня річна основних виробничих фондів, тис. грн.	16278,2	20187,5	21620,1	132,8
Вартість середня річна оборотного капіталу, тис. грн.	11475,2	15842,3	18630,6	162,4
Вартість валової продукція, тис. грн.	17833,7	18543,1	21273,5	119,3
Реалізаційний дохід, тис. грн.	18912,9	24672,8	30411,2	160,8
Собівартість, тис. грн.	14393,2	18721,7	21216,4	147,4
Прибуток, тис. грн.	4519,7	5951,1	9194,8	203,4
Фондовіддача, грн.	1,10	0,92	0,98	89,8
Фондомісткість, грн.	0,91	1,09	1,02	111,3
Фондооснащеність, тис. грн.	1443,1	20223,3	1847,9	128,6
Фондоозброєність, тис. грн.	1356,5	1835,2	1663,1	122,6
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	70,5	78,5	86,2	122,2
Норма прибутку, %	16,3	16,5	22,8	6,5

Встановлено, що управління агровиробничими активами відбувалося з врахуванням економічних, політичних та військових викликів. Результати дослідження за 2023 рік вказують на суттєве зростання вартості основних фондів агровиробництва до 21620,1 тис. грн., що на 32,8% перевищує показники 2021 року. Паралельно спостерігається підвищення середньорічної вартості оборотного капіталу на 62,4%, або на 7155,4 тис. грн., що засвідчує зміцнення матеріальної бази. Збільшення обсягів виробництва валової продукції до 21273,5 тис. грн., що на 19,3% вище за показник 2021 року, демонструє позитивну динаміку у сфері аграрного виробництва. Однак показники фондівдачі, які зазнали зниження на 10,2%, вказують на незадовільну ефективність використання наявних ресурсів. Натомість зростання показника відношення оборотних до основних фондів на 22,2% та підвищення норми прибутку на 6,5 відсоткових пунктів відображають позитивні аспекти фінансової діяльності агробізнесу.

Отримані тенденції в показниках свідчать на користь інвестицій в оновлення технічного парку та придбання сучасного обладнання для ефективного аграрного виробництва. Інвестиції в осучаснення технологічного процесу та оптимізація ланцюгів постачання дозволять підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити стійкий розвиток агробізнесу в умовах змінних економічних реалій.

Управлінські стратегії, впроваджені протягом 2021-2023 років, зосереджувалися на оптимізації виробничих процесів, соціальній відповідальності, що в кінцевому підсумку сприяло зростанню продуктивності праці та виробничих обсягів агропродукції. Система менеджменту утворена за лінійно-функціональною структурою, галузь рослинництва охоплює агрономічний напрямок та рільничу бригаду, є бухгалтер та маркетолог-економіст. Загальна кількість працівників у 2023 році складала 13 осіб, що на 8,3% більше за 2021 рік. Наскільки ефективними виявилися рішення з менеджменту персоналу представлено у вигляді відповідних показників в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Стан використання трудових ресурсів

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність середня річна працівників, осіб	12	11	13	108,3
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	22,3	20,6	24,6	110,0
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1862	1876	1890	101,5
Продуктивність праці, (річна) тис. грн.	1576,1	2243,0	2339,3	148,4
Продуктивність праці, (погодинна) грн.	846,4	1195,6	1237,7	146,2

Значне збільшення річної продуктивності на 48,4% (763,2 тис. грн./рік) та погодинної - на 46,2% або на 391,3 грн./год. вказує на високий рівень ефективності управління персоналом. Стабільність робочого колективу у період кризи свідчить про успішне збереження кваліфікованих кадрів та ефективне управління людськими ресурсами. Акцент на забезпеченні стабільності у сфері рослинництва, з урахуванням соціальної відповідальності та підтримки оборонних зусиль країни, демонструє глибоке розуміння відповідальності бізнесу перед суспільством. Цей підхід сприяє підтриманню позитивного іміджу, створює міцну основу для його довгострокового розвитку та внеску у спільні зусилля захисту країни. Фінансова підтримка Збройних сил України, допомога мобілізованим працівникам, а також внески на лікування військовослужбовців у військовому шпиталі в м. Дніпро відображають зобов'язання підприємства перед суспільством.

Узагальнюючи, стратегічні рішення, ухвалені протягом 2021-2023 років, виявилися ефективними, забезпечивши зростання показників підприємницької діяльності, сприяючи соціальному розвитку та підтримці духу національного спротиву. Ці результати підтверджують важливість створення ефективної системи менеджменту, котра враховує як економічні, так і соціальні аспекти діяльності. Отже орієнтири на зростання ефективності, інноваціях, соціальній

відповідальності та підтримці загальнонаціональних зусиль, сприяє підвищенню продуктивності та прибутковості, зміцнює репутацію та роль у суспільстві. Для подальшого розвитку та підтримки стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, необхідно продовжувати вдосконалювати стратегії менеджменту, інвестувати в новітні технології та розвивати корпоративну культуру.

Узагальнені показники виробничо-економічної діяльності за три роки представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Узагальнені показники результативності підприємницької діяльності

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальний банк землі, га	1130	1156	1172	103,7
в т.ч.: угіддя с/г призначення	1128	1154	1170	103,7
Вартість основних засобів, тис. грн.	16278,2	20187,5	21620,1	132,8
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	11475,2	15842,3	18630,6	162,4
Чисельність працівників, осіб	12	11	13	108,3
Вартість валової продукції, тис. грн.	17833,7	18543,1	21273,5	119,3
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн.				
- валової продукції	1581,0	1606,9	1818,2	115,0
- товарної продукції	1676,7	2138,0	2599,2	155,0
- прибутку	400,7	515,7	785,9	196,1
Вироблено валової с/г продукції на:				
- одного робітника, тис. грн.	1486,1	1685,7	1636,4	110,1
- на 1 люд.-год., грн.	798,1	898,6	865,8	108,5
Реалізаційний дохід, тис. грн.	18912,9	24672,8	30411,2	160,8
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	14393,2	18721,7	21216,4	147,4
Прибуток, тис. грн.	4519,7	5951,1	9194,8	203,4
Рівень рентабельності, %	31,4	31,8	43,3	11,9

Аналізуючи економічні показники аграрного виробництва за період з 2021 по 2023 роки, можна визначити напрямки стратегічного розвитку та ефективності прийнятих менеджерських рішень. Значне збільшення земельного банку на 42 га та ріст кількості виробленої продукції на 19,3% сприяли підвищенню економічних показників. Особливо важливим стало зростання реалізаційного доходу на 60,8% або на 11498,3 тис. грн.. Також суттєво зріс і прибуток на 103,4% або на 4675,1 тис. грн., що свідчить про ефективну цінову політику. Варто зауважити, що собівартість продукції зростала меншими темпами, що дозволило забезпечити рентабельність на рівні 43,3 відсоткових пунктів у 2023 році. Дане значення значно вище порівняно з 31,4 відсотковими пунктами у 2021 році.

Окреслені позитивні тенденції в економічному розвитку свідчать про правильність стратегічних рішень, ухвалених керівництвом у період невизначеності та викликів. Зокрема, впровадження агротехнологій, ефективне управління ресурсами та адаптація до зовнішніх умов дозволили підвищити рівень економічної ефективності підприємницької діяльності. На шляху до подальшого розвитку та стабілізації управління агровиробничими процесами в умовах кризи та війни, підприємству важливо зосередитися на адаптивній системі менеджменту. Це включає продовження вдосконалення стратегічного планування, інноваційного розвитку, маркетингових дій та антикризового управління. Окрім того, зміцнення зв'язків з громадськістю, розвиток місцевих громад та забезпечення соціальної відповідальності стануть головними для підтримки репутації та довгострокового успіху.

Впровадження вказаних стратегій дозволить захистити підприємницьку діяльність та забезпечити стабілізацію в теперішніх складних умовах, закласти міцну основу для відновлення в пост воєнний період. Використання стратегічного аналізу, планування, вжиття інновацій, соціальної відповідальності та ефективного управління ресурсами дозволять зміцнити позиції в умовах непередбачуваних викликів сучасного світу.

2.2. Дослідження зв'язків економічних показників підприємницької діяльності за умов кризи

Ефективність підприємницької агробізнесової діяльності ґрунтується на вирощуванні та подальшому продажі сільськогосподарських культур, зокрема озимини: пшениці та ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку. Формування виручки протягом трьох років досліджень приведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Динаміка за структурою товарної продукції

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	4348,5	23,0	6482,9	26,3	9238,1	30,4	212,4
Озимий ячмінь	2872,1	15,2	2960,7	12,0	2718,8	8,9	94,7
Кукурудза на зерно	3289,3	17,4	3941,6	16,0	4756,2	15,6	144,6
Ріпак	3043,7	16,1	4848,2	19,6	4045,9	13,3	132,9
Соняшник	5359,3	28,3	6439,4	26,1	9652,2	31,7	180,1
Загальна товарна продукція	18912,9	100	24672,8	100	30411,2	100	160,8

Згідно результатів аналітичної структури фактично одержано виручки від реалізованої товарної агропродукції на 60,8 % або на 11498,3 тис грн. більше за початковий рік досліджень. Найбільші показники виручки у 2023 році одержано з продажу соняшнику та озимої пшениці. Від цих культур дохід склав відповідно 9652,2 та 9238,1 тис грн., що на 4292,9 та 4889,6 тис грн. більше від значення 2021 року. Максимальний відсоток приросту товарної продукції одержано від озимої пшениці – на 112,4%. На другому пріоритетному місці знаходиться соняшник – грошова виручка від продажу якого виросла на 80,1%. З решти культур приріст складає такі значення: ріпак – на 32,9%, кукурудзи – 44,6%. Натомість товарна виручка від ячменю озимого знижується у 2023 році

на 5,3%. Обумовлено це зниженою посівною площею під даною культурою до 60 гектарів замість 78 гектари, які були у 2021 році.

Демонстрація динамічних показників грошових надходжень від агропродукції у 2023 році шляхом побудови гістограми (рис. 2.2.).

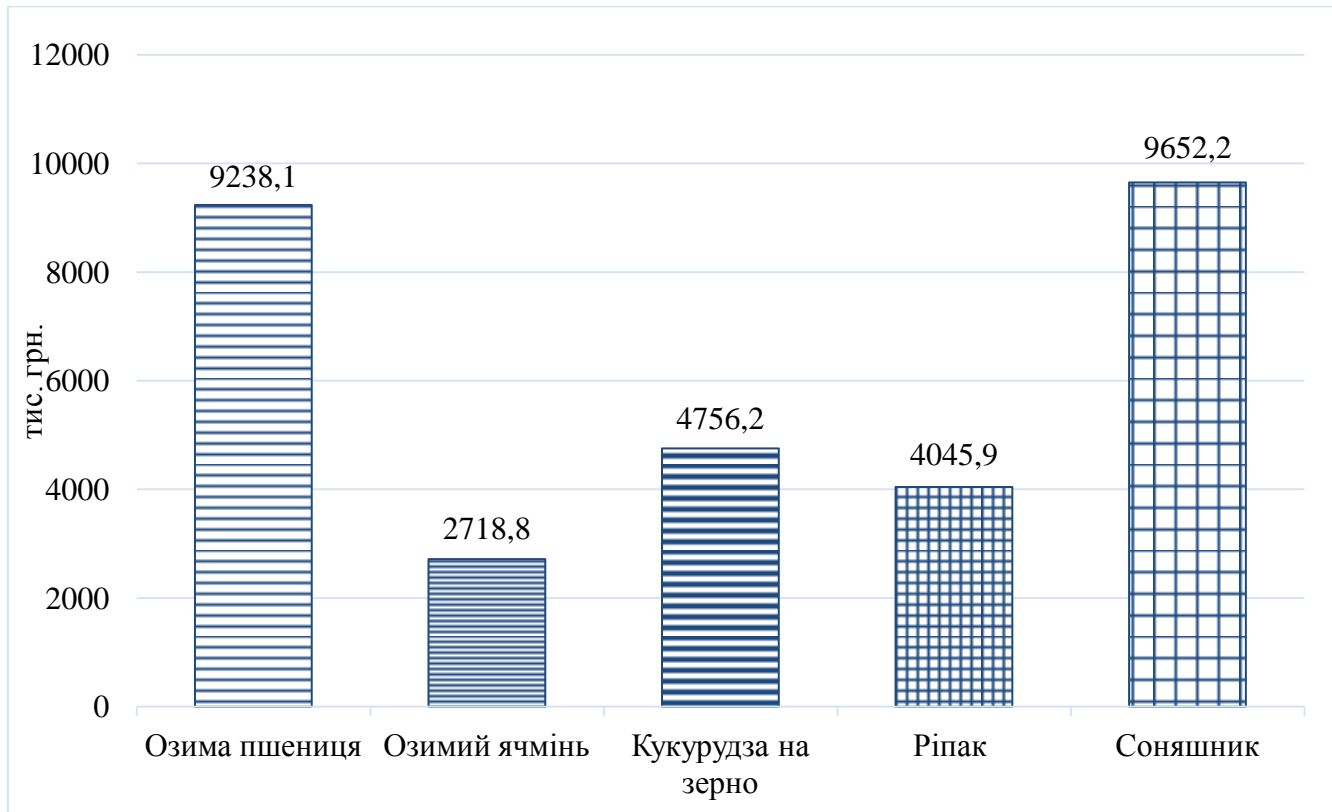


Рис. 2.2. Динаміка виручених коштів від товарної продукції, 2023 рік, %

В результаті впровадження виробничих планів у 2023 році відповідно до побудованої гістограми було отримано динаміку формування товарних пропозицій на збутовому ринку. Максимальні значення доходу одержано від реалізації технічних культур, як візуально підтверджує гістограма, по соняшнику – 9652,2 тис грн., по ріпаку – 4045,9 тис грн. Найнижчий поріг виручки сформовано від збутової політики по озимому ячменю, відповідно 2718,8 тис грн. На гістограмі представлено динаміку виручки від агропродукції у 2023 році, з якої видно, що максимальні значення доходу було отримано від реалізації технічних культур. Соняшник та озима пшениця займають лідируючі

позиції з виручкою відповідно 9652,2 тис. грн. та 9238,1 тис. грн. Водночас, виручка від ріпаку та кукурудзи також демонструє значний приріст, складаючи 4045,9 тис. грн. та 5690,7 тис. грн. Натомість, озимий ячмінь показує найнижчу виручку – 2718,8 тис. грн., що відображає зниження посівної площі під даною культурою.

Ця візуалізація підтверджує високу ефективність виробничих планів та стратегічно правильний розподіл фокусу на культурах із найвищим потенціалом доходу. Завдяки продажу соняшнику та озимій пшениці, сприяє формуванню сильних товарних пропозицій на збутовому ринку, відповідно збільшуючи загальний обсяг виручки.

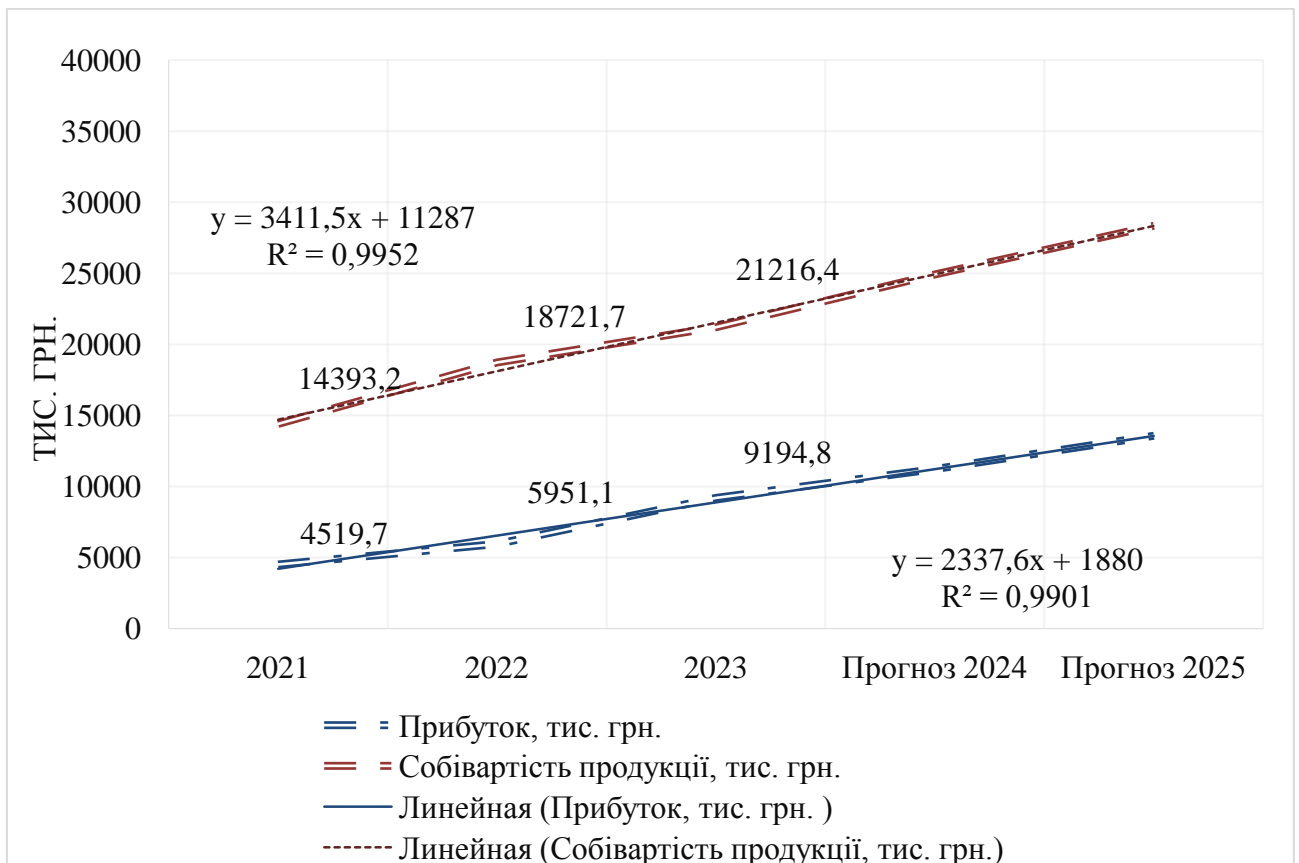


Рисунок 2.3. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку, собівартості, 2021-2025 рр.

Проведене прогнозування економічних показників собівартості та чистого прибутку агровиробництва на 2024 та 2025 роки відображає достатньо

стійку тенденцію зростання обох показників. Зазначене збільшення чистого прибутку з 4519,7 тис. грн. у 2021 році до прогнозованих 13870,0 тис. грн. у 2025 році свідчить про ефективність впроваджених стратегій управління. Така динаміка демонструє зростаючу ефективність господарювання, збільшення віддачі від використаних ресурсів, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Так, прогнозні значення прибутку на 2024 рік та на 2025 рік будуть становити:

$$Y_{x2024} = 9194,8 + 2337,6 = 11532,4$$

$$Y_{x2025} = 11532,4 + 2337,6 = 13870,0$$

Розглядаючи змінну x як індикатор середньорічної динаміки зміни показників прогнозовано значення чистого прибутку на 2024 та 2025 роки - 11532,4 та 13870,0 тис грн. відповідно.

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

$$Y_{x2024} = 21216,4 + 3411,5 = 24627,9$$

$$Y_{x2025} = 24627,9 + 3411,5 = 28039,4$$

Очікувана собівартість сільськогосподарської продукції на ці роки прогнозується на рівні 24627,9 тис. грн. та 28039,4 тис. грн. З іншого боку, прогнозування собівартості виробництва очікує на зростання з 21216,4 тис. грн. у 2023 році до 28039,4 тис. грн. у 2025 році. Така тенденція вказує на необхідність подальшої уваги до витратної частини бізнес-процесів. Зростання собівартості може бути пов'язане з підвищенням цін на ресурси, збільшенням витрат на оплату праці, інфляційними процесами або зростанням витрат на закупівлю сировини та матеріалів. Тому, для забезпечення продовження зростання прибутковості, важливо зосередитись на ідентифікації та впровадженні заходів щодо оптимізації виробничих витрат.

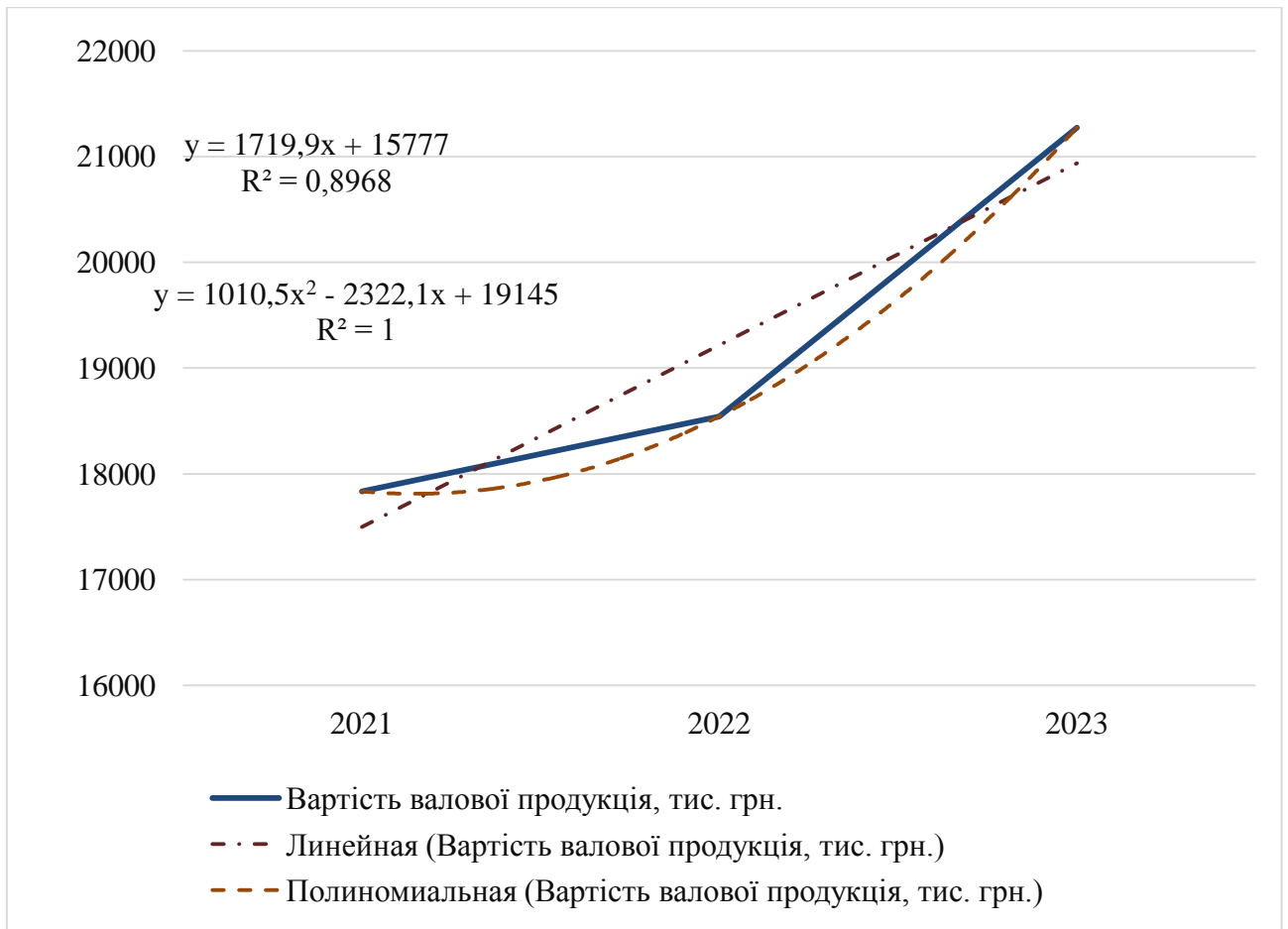


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання показника вартості валової продукції, 2021-2023 рр.

Відповідно до лінійного трендового рівняння щодо показника вартості валової продукції отримано наступний його вигляд:

$$y = 1719,9x + 15777$$

Наразі вигляд квадратичного трендового рівняння вартості валової продукції такий:

$$y = 1010,5x^2 - 2322,1x + 19145$$

Результати проведеного аналітичного вирівнювання по показникам валової агропродукції наведеної у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Результати трендового аналізу

Показник	2021	2022	2023
Вартість валової продукція, тис. грн.	17833,7	18543,1	21273,5
Лінійне рівняння тренду, тис. грн.	–	19553,6	20263
Квадратичне рівняння тренду, тис. грн.	–	18542,8	21273,2

Таким чином завдяки прогнозуванню економічних показників було виявлено можливий оптимістичний варіант розвитку підприємницької діяльності. Проте є непередбачувані тиски з боку тривалості війни та руйнівних ймовірних дій, тому бути впевненими, що прогноз отримання зростання показників прибутку та виробництва валової продукції здійсниться, не можемо. Водночас, за умов, котрі були протягом 2021-2023 років, встановлено, що за рахунок заходів менеджменту можливо покращити ефективні показники. Проте залишається проблема зростання цін на ресурси, що тягне за собою зростання витрат на виробництво, тому треба розглянути пропозиції з їх мінімізації. Відповідно одержаних з трендів висновків, встановлено необхідність моніторингу операційних витрат та продуктивністю процесів виробництва. Саме через ефективне управління витратами, залучення ефективних технологій та оптимізація процесів можливо сприяти збереженню та нарощуванню прибутковості. Особливу увагу слід приділити стратегічному плануванню та адаптивності для забезпечення здатності до швидкого реагування на змінні умови та мінімізації потенційних загроз.

Аналіз за допомогою лінійних та квадратичних моделей тренду виявив зв'язок між показниками, демонструючи прогнозоване збільшення за стабільних зовнішніх умов. Втім, необхідно врахувати можливі складнощі, зумовлені воєнними діями та їх впливом на підприємницьку діяльність. Ці виклики можуть охоплювати перешкоди в логістиці, зміни в доступності ресурсів, пошкодження полів та інші непередбачувані ризики. Урахування цих факторів й має бути покладено в удосконалену систему менеджменту.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП БІЛАН СВІТЛАНА ЛЕОНІДІВНА

3.1. Розроблення стратегічного рішення щодо покращення менеджменту підприємницької діяльності методом SWOT

За методом визначення профілю середовища досліджуваної підприємницької діяльності проведено аналіз шляхом експертної оцінки вагомості кожного чинника (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. Оцінювання впливу складових зовнішнього оточення на господарський стан підприємницької діяльності у воєнний час

Чинники	Пріоритет для агробізнесу країни	Вплив на підприємницьку діяльність	Спрямування впливу	Рівень впливу
Тиск воєнних умов	5	5	негативний	- 25
Тиск оподаткування	5	5	негативний	- 25
Ріст цін на енергоносії	5	5	негативний	- 25
Ріст цін на добрива, РРР, ЗЗР, запчастини	5	5	негативний	- 25
Стабільність економічної системи	5	5	позитивний	+25
Сприятливість кліматичних, природних умов для агровиробництва	5	5	позитивний	+25
Стабільність ступеня попиту на агропродукцію	5	5	позитивний	+25
Ефективні логістичні канали	5	5	позитивний	+25

Обрано наступну градацію експертної шкали:

- 5 балів – найвищий прояв впливу.
- 4 бали – не достатній рівень сильного прояву впливу.
- 3 бали – середній прояв впливу.
- 2 бали – нижче середнього прояву впливу.
- 1 бал – слабкий вплив.
- 0 балів – вплив не ідентифіковано.

Визначено тиск факторів з боку зовнішнього середовища встановлено, що обрані систематизовані чинники переважно здійснюють максимальний вплив на галузь агробізнесу та безпосередньо підприємницьку діяльність, яка досліджується. Встановлено, що негативний тиск відчутний від чотирьох груп факторів – воєнних умов, зростання рівня податкових обмежень, зростання цін на енергоресурси, добрива, регулятори росту, засоби захисту рослин. Загальна сума бальної оцінки склала 100 балів з від’ємним значенням. Позитивний вплив визначено від чотирьох груп факторів загальною сумою балів теж 100 зі знаком плюс. До таких факторів віднесено стабільність економіки в країні, постійність попиту, надійність логістичних систем, сприятливість з боку кліматичних, ґрунтових умов.

Враховуючи паритет позитивного та негативного тиску у кількості факторів, що впливають на функціонування підприємницької діяльності потрібно розглянути у який спосіб можливо нейтралізувати наведені тиски. Зокрема, щодо впливу військових чинників варто наголосити, що протидіяти їм важко. Розглянемо негативні сценарії, пов’язані з військовими діями та розробимо менеджерські заходи зі зниження їх тиску. Руйнування активів підприємницької діяльності може відбутися через прямі влучання снарядів, попадання решток збитих ракет чи дронів на фонди підприємства, зокрема, на посіви та техніку. Ці ризики не можливо знизити, оскільки земля, як основний засіб виробництва, не підлягає релокації. Можливо обрати стратегію замороження агровиробничої діяльності на час війни, також одна із стратегій це відкриття непрофільних диверсифікованих видів діяльності. Наприклад, можливо зосередитися виключно на другому виді діяльності на перевезеннях вантажів здійснюючи логістичні послуги, тариф за них в межах 5-7% від фрахту.

Для формування стратегії підприємницької діяльності на майбутній період, включаючи факт продовження війни та роблячи прогноз на повоєнний період, вжито метод SWOT.

На підставі розробленої матриці SWOT-аналізу можливо сформувавши загальний перелік стратегій підприємницької діяльності з урахуванням їх особливостей. Використаємо цей інструмент для виявлення внутрішнього потенціалу підприємства, його слабких боків, а також шансів й загроз від зовнішнього оточення. Використовуючи розроблену SWOT-матрицю, можна виявити спектр стратегій для підприємницької активності, враховуючи їх специфіку. Цей аналітичний інструмент допоможе ідентифікувати внутрішні ресурси, вразливі місця, можливості зростання та потенційні загрози від зовнішнього середовища. Розглянемо слабкі й міцні аспекти підприємницької діяльності, аналізуючи внутрішні позиції середовища, та оцінимо кожен аспект за експертною шкалою від 0 до 3 балів (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. Перелік сильних і слабких сторін підприємницької діяльності

№ з/п	Сильні боки (S)	Бали	№ з/п	Слабкі боки (W)	Бали
1	Наявність МТП та вантажних автомобілів	3	1	Залежність від агресивних проявлень військових дій	3
2	Оптимальне місцеположення полів щодо географії та логістики для дистриб'юторів ресурсів та каналів збуту виробленої продукції.	3	2	Неефективне чергування культур, яке спричиняє перенасичення поля технічними культурами	3
3	Пристосування виробничих процесів вирощування агрокультур до локальних умов	3	3	Обмежена обізнаність фахівців у застосуванні новітніх технологій	3
4	Стабільний фінансовий та економічний стан підприємницької діяльності.	3	4	Неоптимальна стратегія маркетингу, зокрема збутової системи розподілу	3
5	Позитивні для агровиробництва погодно-грунтові умови.	3	5	Зростання операційних витрат через вплив війни й завищення ціни на добрива, ПММ, ЗЗР, РРР	3
6	Присутність досвідчених кадрів.	3	6	Ураження агропосівів хворобами/шкідниками	3
7	Наявність диверсифікованих видів діяльності – перевезення вантажів	3			
8	Середня конкурентна позиція	3			
	Σ	24		Σ	18

На підставі таблиці 3.2 було виявлено, що ключовими перевагами підприємницької діяльності є: високоякісна рослинницька продукція,; кліматичні, ґрунтові умови, котрі допомагають набути продуктивності. Наразі налаштування технологій вирощування фактичних сільськогосподарських культур до особливостей Дніпровського району дозволяє формувати високі врожаї і залишатися рентабельними. Крім цього відносна фінансова й економічна стабільність у попередні роки, наявність МТП та автомобілів для вантажоперевезень сприяє отриманню додаткових прибутків з диверсифікованої діяльності. Цей напрям зменшує залежність від операційної діяльності в сфері агровиробництва., якщо відбудуться негативні наслідки військових впливів та втрата врожаю через пошкодження рештками ракет посівів. Також встановлено зручне географічне і логістичне розташування для постачальників й споживачів, проте через війну можливо припинення доступу до каналів дистрибуції. Позитивною тенденцією є наявність кваліфікованого персоналу, проте необхідно проводити навчання з освоєння нових напрямів цифрового забезпечення процесів виробництва.

Водночас, виявлено й слабкі аспекти в підприємницькій діяльності: обмеженість знань у сфері інноваційних технологій; недосконала маркетингова стратегія; ураження культур шкідниками/хворобами. З'ясований факт неефективного чергування культур з перевагою технічних; зростання цін через війну, що приводить до формування надто високих витрат матеріальні цінності тощо. Це ускладнює повноцінне використання наявного потенціалу. Загальна оцінка міцних сторін склала 24 бали, а слабких - 18 балів, що вказує на необхідність пошуку нових можливостей та рішень, оскільки сильні позиції переважають слабкі.

На основі попереднього аналізу зовнішнього середовища сформуємо перелік можливостей та загроз для досліджуваного господарства за допомогою таблиці 3.3.

Досліджено чинники, що відкривають ймовірні можливості та становлять загрози в зовнішньому середовищі для підприємницької діяльності, на підставі

чого окреслено потенційні напрями адаптаційних дій. Встановлено, що на тлі глобальної кризової ситуації в Україні, існує значна кількість супутніх загроз для утримання позицій підприємницької діяльності.

Таблиця 3.3. Перелік ймовірних можливостей й загроз зі сторони зовнішніх аспектів

№ з/п	Можливості (О)	Бали	№ з/п	Загрози (Т)	Бали
1	Потенціал розвитку диверсифікованої галузі вантажоперевезень.	3	1	Зростання цін на матеріально-технічні засоби; прискорення інфляційних процесів.	3
2	Можливості збільшення видів сільськогосподарських культур бобового сегменту через зростання попиту	3	2	Ризики, спричинені тривалістю військових дій, потенційні руйнування активів внаслідок ракетних ударів.	3
3	Зміцнення конкурентної позиції через застосування сучасних агротехнологій та обладнання.	3	3	Несприятлива державна політика щодо підтримки аграрного сектору через тривалість війни.	3
4	Державна підтримка через сприяння кооперації та консолідації зусиль аграріїв регіону.	3	4	Інтенсивна конкуренція, обумовлена монополізацією з боку агрохолдингів.	3
5	Отримання донорської закордонної допомоги у розвитку агробізнесу.	3	5	Пропозиція нижчих цін на сільськогосподарську продукцію, котра є не вигідною для виробників.	3
			6	Заглиблення економічної кризи, як в галузі, так і в країні.	3
		Σ 15		Σ	18

Так, виявлені такі аспекти як-от: заглиблення економічної кризи, тривалість війни, соціальна нестабільність, нестримне збільшення цін на ресурси, девальвація гривні, зниження доходів населення. Наразі спостерігається послаблення уваги до агробізнесу з боку держави, так як всі кошти йдуть на оборону країни. Продовжується тиск інтенсивної конкуренції

від великотоварного агробізнесу. Настання критичної маси виявлених чинників може підірвати стабільність підприємницької діяльності.

Одночасно, необхідно врахувати існуючі можливості для розвитку агробізнесу, які включають отримання додаткового або зростаючого прибутку від диверсифікованих видів діяльності. Зокрема, логістичного напрямку перевезень вантажів власним транспортом – що знизить залежність від факторів, котрі тиснуть на аграрно-виробничу діяльність. Щодо розвитку агробізнесу можливо скористатися шансами потрапляння на нові ринки продажу агропродукції завдяки включенню інноваційних сортів, гібридів та нішевих видів сільськогосподарських культур. Також стимулювання попиту можливо завдяки застосуванню сучасних агротехнологій, цифрових продуктів, налаштувань, обладнання, що покращить імідж та додасть у конкурентних перевагах. Новими можливостями виявляються й колабораційні напрями в укладанні угод про співпрацю з іншими підприємствами, організаціями, державними інституціями та міжнародними партнерами. У такий спосіб кооперативними зусиллями можливо отримати державну підтримку, донорську допомогу, використати можливості інших підприємств, зокрема пробка соняшнику та ріпаку на олію або біопаливо.

Отже, для уникнення негативних наслідків зовнішніх загроз і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, рекомендуємо керівництву розглянути наступні стратегії розвитку:

- 1) Оптимізація управління логістичними та виробничими бізнес-процесами.
- 2) Впровадження стратегій категорійного менеджменту через оптимізацію товарної структури шляхом оновлення сівозміни з додаванням зернобобових або нішевих культур.
- 3) Активний розвиток логістичного напрямку діяльності з наданням послуг з перевезення по території України вантажів наявними вантажівками.

- 4) Оновлення маркетингових підходів для просування агропродукції та виходу на нові ринки через укладання індивідуальних контрактів за попередніми замовленнями на постачання продукції.
- 5) Поступове вжиття новітніх та розумних агротехнологій до бізнес-процесів підприємницької діяльності.
- 6) Розвиток стратегічних альянсів через співпрацю та інтеграцію зусиль з іншими контрагентами;
- 7) Впровадження стратегій адаптивного, антикризового управління;
- 8) Корекція цінової стратегії для збереження конкурентоспроможності;
- 9) Знаходження шляхів зниження вартості виробництва сільськогосподарської продукції.
- 10) Інвестиції/донорство в агроінновації та відновлення складових підприємницької діяльності.

Отже, дані вектори можуть стати платформою для стратегічного розвитку підприємницької діяльності як за часів війни, так і по її завершенню.

Загальна оцінка можливостей на ринку склала 15 балів, тоді як загрози від негативних чинників зовнішнього оточення переважають і склали 18 балів. Звідси витікає необхідність формування протикризової платформи для долання викликів та укріплення потенціалу підприємницької діяльності.

На основі систематизованої матриці сформульовані стратегії розвитку для кожної секції матриці:

1) Секція «Сильні позиції на аспекти можливостей» - з сумарною оцінкою 39 балів передбачає стратегії, які активно використовують існуючі переваги для реалізації потенційних можливостей. Ці стратегії включають: використання вантажівок для перевезення вантажів по території України для отримання додаткового виду виручки від надання послуг. Розширення виробництва через новий підхід до агровиробничого менеджменту, базований на науково обґрунтованих методах землеробства, оновлення товарної структури. Стратегічні партнерства та коопераційні зв'язки з регіональними підприємствами, організаціями.

2) Секція «Слабкі позиції на аспекти можливостей» з сумарною оцінкою 33 бали, передбачає застосування стратегій, які використовують потужності підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. До таких стратегій належать: розширення виробництва за рахунок адаптивної політики у сільськогосподарському виробництві, включаючи сівозміну з введенням азотфіксуючих та інших нішевих культур, що є прибутковими. Наразі спектр культур відрізняється можливостями щодо мінімальних витрат на вирощування з наявним зростаючим попитом на ринку. Диверсифікація діяльності через вантажні перевезення наявним автопарком. Застосування категорійного менеджменту в збутовій політиці і впровадження інноваційних агротехнологій.

3) Секція «Слабкі позиції на аспекти можливостей» - сукупна оцінка 33 бали, передбачаються стратегії, мінімізувати слабкі позиції підприємства, використовуючи наявні можливості. Зокрема - перегляд та удосконалення управління бізнес-процесами у виробництві аграрної продукції з оновленням сівозміни та включенням зернобобових культур. Впровадження системи агромоніторингу для фітосанітарного контролю посівів, зниження витрат на добрива, паливо і засоби захисту рослин. Контроль порогів шкідливості шкідників і хвороб культур. Застосування агроінновацій у виробництві та навчання головного агронома сучасним методам агрохімії та управлінню цифровими технологіями.

4) Секція «Слабкі позиції на аспекти загроз» - з оцінкою в 36 балів розроблено стратегії, що дозволяють нейтралізувати аспекти загроз та перегляд слабких позицій в бік зміцнення. Зокрема - оновлення сівозміни для забезпечення кращої якості і доступності аграрної продукції, покращення бізнес-процесів з виробництва та переробки аграрної продукції. Розробка та впровадження антикризового виробничого менеджменту для посилення стійкості до зовнішніх викликів. Зниження собівартості сільськогосподарської продукції через застосування ресурсозберігаючих технологій. Формування кадрової політики для залучення висококваліфікованих спеціалістів у сферах логістики, агротехнологій та маркетингу. Підвищення кваліфікації операційних

співробітників. Розширення ринків збуту за допомогою укладення договорів купівлі-продажу під конкретні замовлення та посилення логістичного напрямку через використання наявного транспорту для перевезень по всій Україні.

На базі ідентифікованих факторів було складено матрицю SWOT, в котру включено значущі чинники вагою у 3 бали. Такий підхід дозволяє виявити факторні зв'язки між ними та розробити ефективні стратегічні комбінації (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4. Зведена матриця SWOT для формування стратегії підприємницької діяльності

	Аспекти можливостей (15 балів)	Загрози (18 балів)
Сильні позиції (24 бали)	Σ секції СПАМ=39 балів	Σ секції СПЗ=42 бали
Слабкі позиції (18 балів)	Σ секції СлПАМ=33 бали	Σ секції СлПЗ=36 балів

Найбільше уваги доцільно приділити стратегіям, які мають найбільшу кількість балів – СПАМ і СПЗ відповідно 39 і 42 бали, тому що вони здійснюють найсильніший вплив на підприємницьку діяльність. Отже, встановлено, що негативний вплив слабких боків та загроз зовнішнього середовища є більш вирішальним, тому що майже всі стратегії будуються навколо нівелювання цих чинників. З метою підвищення ефективності підприємницької діяльності необхідно максимально використовувати сильні боки та аспекти можливостей.

В результаті опрацювання матриці SWOT-аналізу до рекомендаційних стратегічних напрямків розвитку діяльності. Активізація логістичного напрямку шляхом здійснення перевезень вантажів власним транспортом. Застосування у виробничому менеджменті науково - обґрунтованої системи землеробства, яка має включати інноваційні агротехнології вирощування сільськогосподарських культур та раціоналізацію сівозміни. Можливість

залучення зернобобових культур, які збагатять ґрунт поживними мікроелементами. Вони можуть відновити його якісні параметри, що були утрачені у попередні періоди через вирощування монокультур – соняшнику та ріпаку на одному полі більше трьох років. Впровадження системи агромоніторингу фітосанітарного стану посівів, що знизить витрати на паливно-мастильні матеріали, добрива та пестициди. Систематичне здійснення контролю порогу шкодочинності шкідників та хвороб сільськогосподарських культур за допомогою нового технічного обладнання та комп'ютерних програм. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності впровадженням агроінновації у виробництво направити головного агронома на підвищення кваліфікації у сфері цифрового управління зональністю полів. Створення передумов щодо стратегічного партнерства з сільськогосподарськими підприємствами регіону за рахунок участі у виробничих кооперативах або ініціювання їх створення.

Таким чином, зосередження уваги на стратегіях з вищими оцінками - СПАМ і СПЗ є виправданим для підприємницької діяльності, оскільки ці напрями надають можливість ефективно протидіяти найбільш значущим загрозам та водночас мінімізувати слабкі позиції. Використання сильних позицій та аспектів можливостей ринку є достатньо критичним для зміцнення становища діяльності. Зміст стратегій відповідно аналізу SWOT представлено в Додатку А.

На основі аналізу SWOT розроблено наступні рекомендаційні стратегічні напрямки:

- 1) Застосування диверсифікованих видів діяльності шляхом активізації логістичного напрямку надання послуг на перевезення вантажів наявним в підприємстві вантажним транспортом. Дана стратегія дозволить отримувати додатковий дохід та знизити ризики від недоотримання коштів від сільськогосподарського виробництва у зв'язку з тиском несприятливих факторів.

- 2) впровадження інноваційних агротехнологій та раціоналізація сівозміни, зокрема, шляхом залучення зернобобових культур, які покращують якість ґрунту і вносять різноманітність у посіви, традиційно зосереджені на технічних монокультурах.
- 3) впровадження системи агромоніторингу для фітосанітарного контролю посівів, що допоможе знизити витрати на ППМ, пестициди, забезпечуючи при цьому ефективніше управління ресурсами.
- 4) Систематичне контролювання порогу шкодочинності шкідників та хвороб, використовуючи сучасне технічне обладнання та програмне забезпечення, що забезпечить своєчасне виявлення та втручання.
- 5) Оплата програми навчання з підвищення рівня спеціальних знань щодо управління зональністю для головного агронома, спрямована на впровадження агроінновацій та підвищення продуктивності виробництва.
- 6) Створення та участь у кооперативах для стратегічного партнерства з іншими сільськогосподарськими підприємствами регіону. Стратегія дозволить обмінюватися ресурсами, знаннями та технологіями, сприяючи тим самим спільному розвитку та зміцненню ринкових позицій.

Зазначені стратегії мають на меті не лише адаптацію до існуючих викликів, але й активне використання можливостей для підвищення ефективності та стійкості підприємницької діяльності у воєнні, повоєнні часи. Пакет стратегій дозволить при їх впровадженні покращити наявну систему менеджменту із врахуванням впливів з боку чинників середовища підприємницької діяльності.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження стратегій до підприємницької діяльності в кризових умовах господарювання

Рекомендована модель системи з управління бізнес-активностями базується на антикризових ініціативах, акцентуючи увагу на логістиці вантажних перевезень та реорганізації виробничого планування. Висока ефективність цієї моделі підтверджена за допомогою SWOT-аналізу, який вказує на доцільність реструктуризації виробничого процесу шляхом інтеграції культур із короткими вегетаційними періодами в сівозміну. Оптимізація посівних площ дозволить зберегти агровиробничий вектор діяльності, одночасно підвищуючи його ефективність за рахунок вибору більш рентабельних культур. Наприклад, замінюючи озимий ячмінь на ярі зернові культури або нішеві культури з коротким періодом дозрівання.

Важливим аспектом стратегічного розвитку аграрного виробництва є модернізація машинно-тракторного парку та регулярний моніторинг якості продукції, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності. Водночас за воєнних викликів розвиток логістичних перевезень дозволяє використати диверсифікацію як шанс отримати прибуток. Загалом створення ефективних диверсифікованих сфер діяльності за війни дозволяє агробізнесу виживати та продовжувати роботу в складних умовах навіть за тимчасового припинення сільськогосподарського виробництва.

Ефективність запропонованих заходів була розрахована за допомогою методу трендового аналізу, що дозволило прогнозувати економічні показники на 2024 і 2025 роки (рис. 3.1.). У такий спосіб встановлено стратегічну перевагу запропонованих векторів розвитку системи менеджменту, оскільки засноване на наявних даних, що сприятиме прийняттю рішень, оптимізації витрат та максимізації доходів. Завдяки окресленим антикризовим заходам, активізації напряму логістики та ефективності виробництва шляхом включення маржинальних культур, можливо протистояти тиску несприятливих чинників середовища.

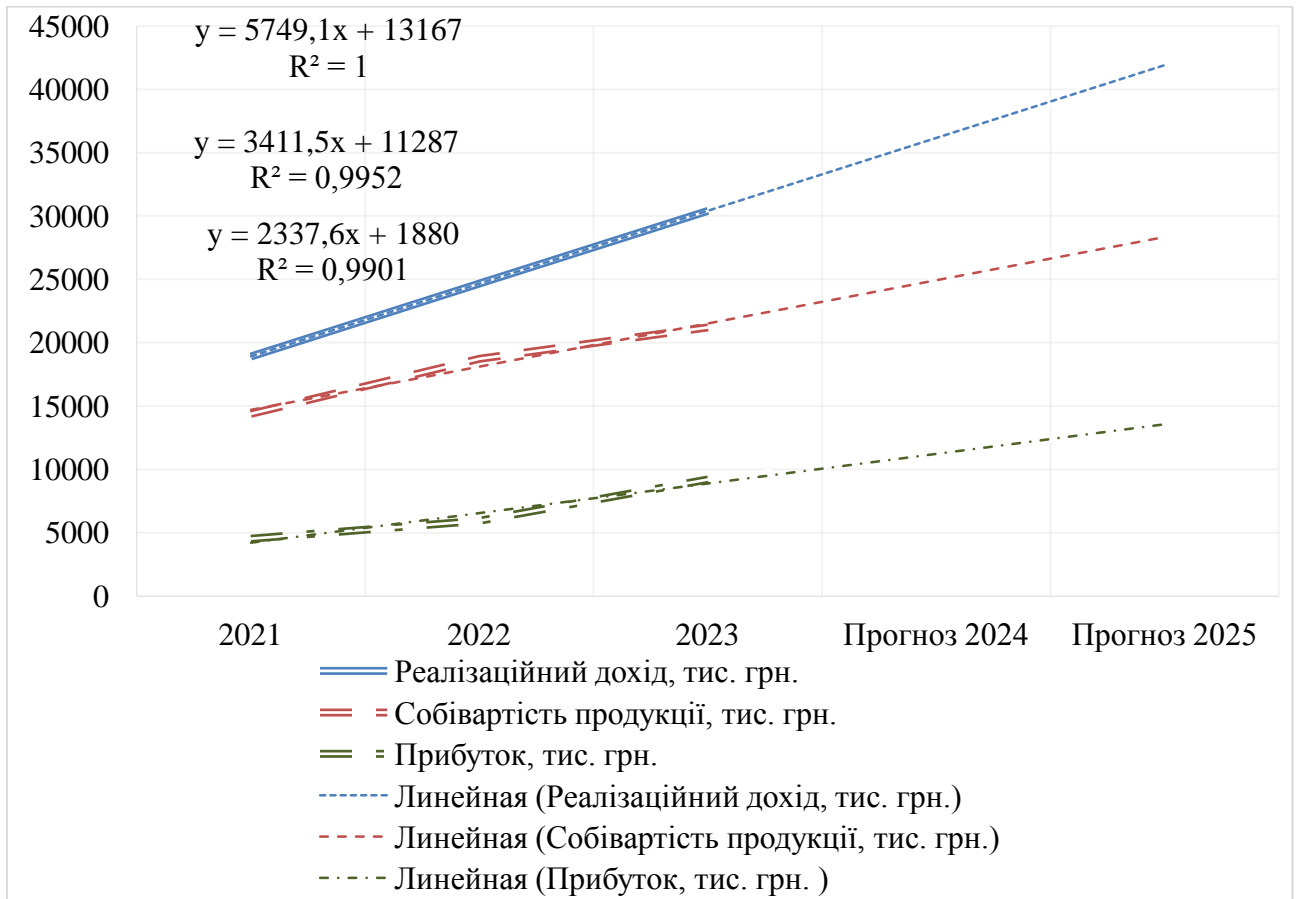


Рисунок 3.1. Трендовий прогноз показників ефективності агровиробництва

Згідно виконаного прогнозування трендовим методом визначено, що показники доходу повинні зрости відповідно на 5749,1 тис. грн. На підставі прогнозного аналітичного вирівнювання показників собівартості і прибутку встановлено, що вони збільшаться відповідно на 3411,5 тис. грн. та 2337,6 тис. грн.

Таким чином, ефективність запропонованої стратегічної моделі системи менеджменту з урахуванням впливу чинників середовища, підтверджується розрахунковими даними з визначення планової економічної ефективності заходів (табл. 3.5.).

На основі прогнозних розрахунків було виявлено, що індикатори доходності, вартості виробництва та чистого прибутку мають зрости на 18,9%, 16,1% та 25,4% відповідно

Таблиця 3.5. Прогноз показників ефективності заходів з удосконалення менеджерської системи

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Дохід, тис. грн.	30411,2	36160,3	5749,1	118,9
Собівартість, тис. грн.	21216,4	24627,9	3411,5	116,1
Чистий прибуток; тис. грн.	9194,8	11532,4	2337,6	125,4
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2599,2	3090,6	491,4	118,9
- чистого прибутку	785,9	985,7	199,8	125,4
Рівень рентабельності, %	43,3	46,8	3,5	

З огляду на ріст обсягів продажів продукції та сприятливе співвідношення прибутку до витрат, прогнозований показник рентабельності на 2025 рік становитиме 46,8 відсоткових пунктів. Дане значення перевищує базовий показник рівня рентабельності у 2023 році на 3,5 в.п. Відповідно прогнозу (2025 рік) на кожні 100 гектарів угідь буде отримано додатково 491,4 тис. грн. товарної продукції, 199,8 тис. грн. прибутку порівняно з 2023 роком. Плановані значення показників вказують на позитивну динаміку у фінансовому зростанні підприємницької діяльності та обґрунтовують економічну ефективність реалізації обраних стратегічних заходів.

Окреслена ефективність заходів з удосконалення менеджерської системи свідчить про важливість впровадження зазначених стратегій для підвищення рентабельності та забезпечення зростання підприємницької діяльності у скрутні часи.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами досліджень стосовно удосконалення менеджерської системи базової підприємницької діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища розроблено відповідні висновки й рекомендації.

1. На основі досліджень наукових поглядів щодо формування системи менеджменту в організаціях за умови впливу кризових факторів, виявлено, що ефективність агробізнесу повинна ґрунтуватися на адаптивних підходах. В результаті вивчення наявних пропозицій від теоретиків та практиків аграрного менеджменту з'ясовано, що для процесу планування потрібно використовувати інструментарій стратегічного аналізу. Завдяки йому можливо оцінювати поточні умови, що складаються у зовнішньому оточенні та розробити план дій з урахуванням можливих ризиків та перспектив. В тому числі стратегічні методи дозволяють ґрунтовно проаналізувати стан внутрішнього середовища підприємницької діяльності відповідно ресурсної бази, цільових установок.

2. За результатами аналізу економічних показників підприємницької діяльності встановлено, що останніми роками площа земельних ресурсів зросла на 3,7%. Максимальний приріст посівних площ у 2023 році спостерігався під культурою соняшника, де показник зростання склав 21,8%. Встановлено скорочення площ, виділених для вирощування озимого ячменю, кукурудзи та ріпаку відповідно на 23,1%, 13,8% та 18,2%. Наведені дані вказують на зміни у розподілі посівних площ з року в рік, при цьому набір культур залишається сталим, з перевагою на олійних культурах. Дослідження за 2023 рік демонструє значне збільшення вартості основних фондів на 32,8% та оборотних фондів на 62,4%. Загалом виробництво валової продукції зросло на 19,3% порівняно з 2021 роком, що вказує на позитивну динаміку в агровиробництві. Продуктивність праці також зросла: річна – на 48,4%, погодинна – на 46,2%. Збільшення земельного банку на 42 гектари та виробництво продукції на 19,3% сприяли призвели до формування результативних показників підприємницької діяльності. Реалізаційний дохід збільшився на 60,8% або на 11498,3 тис. грн., а

прибуток – на 103,4% або на 4675,1 тис. грн., що свідчить про ефективну цінову політику. Зростання собівартості продукції було менш інтенсивним, що дозволило забезпечити рентабельність на рівні 43,3% у 2023 році, що на 11,9% більше, ніж у 2021 році. Однак, важливо провести дослідження причин скорочення площ під кукурудзу, ріпак і озимий ячмінь, дослідити наявні та перспективні види діяльності та сформуванати стратегію подальшої роботи.

3. Відповідно даним встановлено, що виручка збільшилася на 60,8% або на 11498,3 тис. грн. порівняно з стартовим роком дослідження. Найвищі показники виручки були здобуті від реалізації соняшнику та озимої пшениці, які склали 9652,2 та 9238,1 тис. грн. відповідно. Інші культури також показали значний приріст у 2023 році: ріпак – на 32,9% та кукурудза – на 44,6%. Навпаки, дохід від ячменю озимого знизився на 5,3% у 2023 році, що викликано скороченням посівної площі на 18 гектарів.

4. У процесі дослідження було проведено експертну оцінку важливості кожного чинника в середовищі підприємницької діяльності, що дозволило глибше аналізувати ринкові умови і стратегічні напрямки розвитку. Оцінювання було здійснено згідно методики визначення профілю середовища підприємницької діяльності, що включало аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, впливаючих на оперативну та стратегічну діяльність підприємства. Виявлено, що зовнішні чинники суттєво впливають на агробізнес. В результаті чого сформовано дві категорії тиску: негативний і позитивний, кожен із яких має сумарну балову оцінку 100 балів. Враховуючи паритет позитивного та негативного тиску у кількості факторів, що впливають на функціонування підприємницької діяльності розглянуто способи нейтралізації наведених тисків. Стосовно негативних сценаріїв щодо руйнування активів підприємницької діяльності, пов'язаних з військовими діями, запропоновано обрати стратегію замороження агровиробничої діяльності на час війни. Наразі стратегією виживання може стати активізація непрофільних диверсифікованих видів діяльності з логістики. Наприклад, можливо зосередитися на наданнях послуг з перевезення вантажів власним транспортом, тариф за які знаходиться в межах

5-7% від фрахту. За методикою SWOT-аналізу було розроблено стратегічний план для адаптації до умов війни, яка триває, також зроблено прогноз на вектори підприємницької діяльності у повоєнні часи.

5. Відповідно до методики SWOT встановлено, що необхідно активно шукати нові можливості та рішення для зміцнення позицій. У відповідь на ці виклики, варто зосередитися на логістичному напрямі та в прогнозі підвищувати компетенції у галузі цифрових технологій при вдосконаленні маркетингової стратегії. Також важливо розробити фіто санітарні плани мінімізації ризиків ураження посівів сільськогосподарськими збудниками хвороб й шкідниками.

6. На основі попереднього аналізу зовнішнього середовища сформовано перелік можливостей та загроз, при цьому виявлено, що аспекти можливостей та загроз склали відповідно 15 і 18 балів. Водночас потрібно враховувати наявні можливості для розвитку підприємницької діяльності, які включають отримання додаткового або зростаючого прибутку від диверсифікації. Зокрема, логістичного напрямку перевезень вантажів власним транспортом – що знизить вплив факторів, котрі тиснуть на аграрно-виробничу діяльність.

7. Встановлено пріоритет стратегій за зведеними бальними оцінками за відповідними секціями комбінування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємницької діяльності. Максимум уваги доцільно приділити стратегіям, які мають найбільшу кількість балів – СПАМ і СПЗ відповідно 39 і 42 бали, тому що вони здійснюють найсильніший вплив на підприємницьку діяльність.

8. В результаті обробки матриці SWOT-аналізу до стратегічних рекомендованих напрямків розвитку підприємницької діяльності пріоритет надається активізації логістичної сфери через виконання вантажних перевезень на власному транспорті. Впровадження до операційного менеджменту нових агротехнологій, оптимізації сівозмін та виробничої програми шляхом доєднання бобових, нішевих культур. Реалізація системи моніторингу фітосанітарного стану культур, що зменшить затрати на ПММ, добрива і

пестициди. Регулярне проведення моніторингу порогів шкідливості шкідників і захворювань агрокультур за допомогою сучасного технічного оснащення та комп'ютерних програм. Для зміцнення конкурентних позицій підприємницької діяльності, інтеграцією агроінновацій у виробництво, скерувати головного агронома на курси підвищення кваліфікації у сфері цифрового управління земельними ділянками. Створення умов для стратегічної співпраці з аграрними підприємствами регіону шляхом участі в виробничих кооперативах або ініціативи їх заснування.

9. Прогнозним методом встановлено, що показники ефективності за рахунок впровадження нових менеджерських рішень, матимуть тенденцію до зростання. Так, показники доходності, вартості виробництва та чистого прибутку можуть зрости на 18,9%, 16,1% та 25,4% відповідно. Також очікується ріст рівня рентабельності на 3,5 відсоткових пункти. Рекомендаційні заходи з удосконалення системи менеджменту підприємницької діяльності згідно розрахунків, мають сприяти зміцненню конкурентних переваг на ринку.

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. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf (дата звернення: 18.04.2024)
- 11. Горобець Н. М.** Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 17.04.2024)
12. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. С. 53 - 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 12.04.2024).
13. 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).
14. 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).
15. 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)

16. 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)
17. 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).
18. 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).
19. 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).
20. 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>
21. 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).
22. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 3221-IX від 30.06.2023](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text)} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.10.2023).
23. 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).

24. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проектування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: <http://surl.li/gkxwf> (дата звернення 25.04.2024).

25. 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).

26. 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).

27. 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).

28. 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).

29. 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).

30. 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).

31. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 15. С. 418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення 16.02.2024).

32. 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).
33. 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).
34. Приб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3771> (дата звернення 10.12.2023).
35. Прогнози невтішні. Чого чекати від посівної-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).
36. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
37. Українське сільське 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).
38. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2018. 300 с. URL: <http://surl.li/fzqcqa> (дата звернення 15.11.2023).
39. Федірець О.В., Воронько-Невіднича Т.В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/709cef52-832c-4fe0-adae-cb6f3948cd8b/content> (дата звернення 15.12.2023).
40. Харченко Т.О. Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-методологічні підходи: монографія. Суми :

видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2023. 360 с. URL: <https://bitly.ws/3gePw> (дата звернення 18.02.2024).

41. Ходаківський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/2.pdf (дата звернення 15.10.2023).

42. Черчик Л., Левицький В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк. ВНУ. 2023. 165 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23027/1/SM-KL-2023.pdf> (дата звернення 17.01.2024).

43. Чичуліна К.В. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062> (дата звернення 18.11.2023).

44. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення 18.12.2023).

45. 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).

46. 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).

47. 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

Додаток А

**Рекомендовані методом SWOT стратегічні напрями розвитку
підприємницької діяльності на підставі комбінацій чинників**

Комбінування чинників	стратегії
Сильні позиції / аспекти можливостей	Розширення виробничої програми за рахунок адаптивної політики у сільськогосподарському виробництві, включаючи сівозміну з введенням культур з відновлювальними властивостями та є прибутковими (соя, нут, гірчиця, горох). Активізація логістичного напрямку шляхом надання послуг на здійснення перевезень по країні вантажів власним транспортом.
Сильні позиції / аспекти загроз	Диверсифікація діяльності через вантажні перевезення наявним автопарком, що знизить залежність від факторів, котрі тиснуть на аграрно-виробничу діяльність.. Застосування категорійного менеджменту в збутовій політиці і впровадження інноваційних агротехнологій. Освоєння нових ринків продажу агропродукції завдяки включенню інноваційних сортів, гібридів та нішевих видів сільськогосподарських культур. Стимулювання попиту завдяки застосуванню сучасних агротехнологій, цифрових продуктів, налаштувань, обладнання, що покращить імідж та додасть у конкурентних перевагах.
Слабкі позиції / аспекти можливостей	Впровадження системи агромоніторингу для фітосанітарного контролю посівів, зниження витрат на добрива, паливо і пестициди.
Слабкі позиції / аспекти загроз	Стратегічні партнерства та коопераційні зв'язки з регіональними підприємствами, організаціями. Державні види підтримки.