

**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: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Юлія КОНДРАТЕНКО

**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

КОНДРАТЕНКО ЮЛІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності менеджменту 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: документи підприємства правового, організаційно-комерційного характеру,

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

1. Теоретичні основи для проведення оцінювання та створення передумов щодо напрямів підвищення ефективності менеджменту агробізнесу.

2. Дослідження ефективності сучасної системи менеджменту товариства

3. Удосконалення моделі оцінювання та ефективності системи менеджменту товариства.

Висновки і пропозиції

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

Система набору показників з оцінювання ефективності менеджменту ресурсів агропідприємства. Система показників з оцінювання ефективності організації менеджменту агробізнесу. Склад посівних площ за структурою сільськогосподарських культур, 2023 рік. Склад посівних площ підприємства за структурою основних груп культур, 2023 рік. Товарна продукція за складом і структурою, 2023 рік, %. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки показників прибутку, собівартості по діяльності товариства, 2021-2025 рр. Окреслення спрямування рекомендованої стратегії для товариства методом SPACE. Алгоритм впровадження форсайт стратегії в діяльність товариства для формування системи ефективності менеджменту. Модель ефективності менеджменту персоналу товариства. Організаційна модель процесу підвищення ефективності використання персоналу. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки доходу, собівартості, прибутку товариства, 2021-2025 рр.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

25.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір, затвердження теми роботи, об'єкту дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Підбір інформаційних джерел наукового характеру для вивчення і аналізу теоретичних аспектів з проведення оцінювання та створення передумов щодо напрямів підвищення ефективності менеджменту агробізнесу. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження ефективності сучасної системи менеджменту товариства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Формування моделі оцінювання та ефективності системи менеджменту товариства. 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	

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Юлія КОНДРАТЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність ефективності менеджменту та способів оцінювання результативності управлінських впливів	7
1.2. Підходи та методи з оцінювання ефекту від менеджменту агропідприємств в кризових умовах господарювання	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ЕКСПЕРТ-ДНЕПР»	24
2.1. Характеристика економіко-організаційного устрою товариства	24
2.2. Оцінювання показників існуючої системи менеджменту статистичними методами дослідження	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ЕКСПЕРТ-ДНЕПР»	42
3.1. Застосування форсайт - технологій в підвищенні ефективності прецизійного менеджменту в кризових умовах	42
3.2. Пропозиції з формування моделі підвищення ефективності цифрового розвитку персоналу товариства	50
3.3. Прогнозування ефективності менеджменту діяльності товариства	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Незважаючи на війну, позитивні трансформації в аспекті оптимізації ефективності менеджменту аграрного виробництва стають все більш помітними. Водночас спостерігаються і прогалини, котрі потрібно надолужувати: це впровадження IT - продуктів і систем, агротехнологій, оновлення генетичного, селекційного матеріалу, відновлення ґрунту, екологізації, біоенергетики тощо. Для задоволення потреб у продовольстві зазначені аспекти є важливими і потребують державних регулятивних форм допомоги в контексті економічної воєнної політики. Це підкреслює важливість зв'язку між існуючими принципами, інструментарієм та підходами у концепції підвищення ефективності менеджменту агробізнесу в повоєнному і сучасному воєнному періоді.

Вчені аграрії фокусують увагу на поглибленні глобалізаційних процесів через війну, котрі напряду впливають на актуалізацію приведення параметрів якості аграрного менеджменту до європейських стандартів [8]. Наразі зміни спрямовані на перехід від ізольованої системи управління до відкритої системи аграрного менеджменту у тісній співпраці з партнерами та за підтримки держави. Отже важливість наукового дослідження в контексті пошуку передумов для підвищення ефективності менеджменту агробізнесу під тиском кризи є перспективним напрямком у політиці розвитку аграрного сектору.

Проблематика розробки методології оцінки дієвості менеджменту агробізнесу, на думку науковців, полягає у виборі оптимальних індикаторів, що відображають економічні, соціальні та екологічні аспекти. З урахуванням необхідності підготовки до відновлення аграрного сектору держави після війни відповідно до Національної стратегії сталого розвитку, потрібно визначити ефективні і адаптивні інструменти [2]. Відтак вони мають гармонійно вписуватися в існуючі регулятивні механізми управління агробізнесом. Наразі досвід оцінювання показників соціально-економічного розвитку агробізнесу створює міцний методологічний фундамент, придатний для ідентифікації

індикаторів стану розвитку економічних та соціальних складових. Однак, зростаюча роль екологічної складової та введення інституційного аспекту як пріоритетного вимірника вимагає додаткового дослідження для оптимізації існуючих оцінювальних методик в системі менеджменту.

Активні аналітичні дослідження в області вдосконалення оцінювання й ефективності менеджерських рішень для зростання й відновлення агробізнесу полягають у розробці та удосконаленні теоретико-методологічного інструментарію. Втім, враховуючи динамічні внутрішні трансформації, обумовлені умовами війни, виникає необхідність розвивати й надалі способи застосування методологічного апарату, зокрема у сфері оцінки впливу кризових факторів на результативність управлінських рішень.

Авторське кваліфікаційне дослідження спрямоване на поглиблення теоретико-методологічних аспектів оцінювання та підвищення ефективності менеджменту агробізнесу, акцентуючи на необхідності формування і впровадження форсайт – технологій. Значна увага приділяється виявленню та аналізу факторів, котрі здійснюють вплив на діяльність аграрного підприємства за війни та визначенню векторів його функціонування в післявоєнні часи. Через призму концепції сталої системи ефективності менеджменту агробізнесу за впливу війни переосмислюються традиційні підходи до управління, що дозволяє розширити теоретичні рамки та оптимізаційні механізми взаємодії. Таким чином, актуальність даного дослідження полягає у необхідності підвищення ефектів від менеджменту агробізнесу в умовах складного воєнного часу.

У контексті динамічних змін сучасних систем менеджменту та збільшення кризових факторів впливу, імперативом стає переосмислення та оптимізація індикаторів підвищення ефективності менеджерських рішень. Цей процес вимагає гнучкого підходу до визначення, оцінки, та корекції переліку та структури індикаторів, а також до методології їх розрахунку. У цьому аспекті, система форсайту розвитку агробізнесу може бути заснована на ефективній взаємодії між інституціями та суб'єктами управління на різних рівнях.

Виконана кваліфікаційна робота вміщує результати досліджень з потенційних та наявних передумов з формування підвищення ефективності менеджменту агробізнесу, а також оцінювання його складових. Наразі дослідження дозволили окреслити головні тенденції в діагностиці та ефективності управління трансформаційною діяльністю конкретного підприємства під кризовими впливами. Точково дослідження виконувалися на інформаційних матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКСПЕРТ-ДНЕПР».

Мета дослідження – доведення ефективності системи менеджменту та оціночних показників, що дозволяють зробити моніторингові висновки про результативність впроваджених планів та розробити шляхи покращень для зростання.

Мету досягнуто завдяки виконанню завдань:

- 1) Провести теоретичне обґрунтування бази оціночних критеріїв щодо формування ефективності системи менеджменту агробізнесу.
- 2) Вивчити стан формування системи ефективних показників діяльності товариства, що є наявним.
- 3) Виконати розробки програми форсайту розвитку діяльності товариства в контексті підвищення ефективності його системи менеджменту.

Діагностика та планування ґрунтувалися на результатах методів досліджень, як-от наукові методи аналізу, синтезу, дедукції, індукції, планування та контролю, зокрема, трендовий метод прогнозування, методом SPACE-аналізу.

Джерелами основної інформації, котрі вжиті для розкриття теми досліджень, є документи регламентаційного, розпорядчого, організаційного та комерційного характерів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Сутність ефективності менеджменту та способів оцінювання результативності управлінських впливів

Економічна модель агробізнесу України проходить через трансформацію, зміни торкаються всіх суб'єктів господарювання в тому числі незалежно від фактичних форм власності [7]. До пандемії та повномасштабної війни менеджмент аграрних організацій не приділяв достатньої уваги аспектам оптимізації ефективності своєї діяльності шляхом протикризових впроваджень. Втім, у сучасних викликах аграрний ринок характеризується інтенсивністю стресових впливів, від яких можливо з лідера дуже швидко перетворитися в аутсайдера. Саме для формування сталої ефективності реалії вимагають зростання оперативності та продуктивності організації менеджменту.

Необхідність дослідження цієї проблематики обумовлена високим ступенем тиску кризи, в якій опинилися країна та агробізнес зокрема. Враховуючи проблеми, з котрими стикаються вітчизняні агропідприємства, включаючи недоліки в законодавчій базі, обмеженість матеріально-технічних ресурсів, відсутність достатнього фінансування, необхідно шукати нові способи відновлення систем менеджменту агробізнесу. Зазначені аспекти спонукають до пошуку інструментів, направлених на посилення продуктивності діяльності агробізнесу в умовах складних та непередбачуваних викликів.

Дослідженнями з розробки та впровадження широкого спектру методів, напрямів з оцінки ефективності щодо управління діяльністю агробізнесу займалися відомі вчені - аграрії. Як-от, В.Г. Андрійчук, І.І. Вініченко, К.Б. Волощук, М.В. Зубець, С.М., Кваша, М.Ф. Кропивко, М.Й. Малік, О.В. Ульяновченко, О.Г. Шпикуляк, О.В. Шубравська та ін.

Центральною метою аналізу науковців стосовно підвищення ефективності менеджерських рішень є ідентифікація шляхів оптимізації роботи аграрних підприємств за впливу умов господарювання. Наразі категорія «ефективність» на рівні агропідприємства вказує на зв'язок з поміж обсягом результатів та витраченими на агровиробництво ресурсів. Сутність питання оптимізації ефективних методів менеджменту полягає в досягненні максимального приросту виробничих показників на одиницю ресурсів. За таких умов стає важливим розглянути наукові підходи щодо традиційної та новаційної моделі аграрного менеджменту (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика традиційного та інноваційного агроменеджменту

Критерій	Виробничий традиційний менеджмент агробізнесу	Інноваційний агроменеджмент
Методологічні основи агроменеджменту	Види стратегічного планування. Менеджмент якості аграрного виробництва, логістики, збуту. Бренд-менеджмент. Концепція радикального удосконалення поточних процесів	Стратегічний напрям менеджменту. Інноваційний напрям менеджменту. Проектний напрям менеджменту.
Орієнтація на процеси управління	Неперервний процес удосконалення.	Реінжиніринг бізнес-процесів. Неперервний процес покращень. Орієнтація на самоорганізацію та відновлення систем і процесів. Децентралізація управління.
Формування управлінської системи	Бюрократична основа.	Адаптивна та протикризова основа.
Створення структури управління та її форм	Жорсткий тип. Матрична. Дивізійна. Гібридна. Проектна.	Гнучкий тип. Галузеві колаборації. Структури модульного зв'язку, ТНК тощо. Науково-дослідні лабораторії.
Залучення технічних засобів для управління	Комп'ютер.	Інформаційно-комунікаційні системи і технології. Штучний інтелект.

Узагальнено на підставі джерел: [15, 22, 51]

З початком геополітичних змін після другої світової війни, як зазначають дослідники, почали з'являтися стратегії управління компаніями, котрі зосереджувалися суто на зростанні показників ефективності. Період ефективності позначений стрімким розвитком суспільного благополуччя, що спонукало зростання попиту на продукцію й послуги, а також зміцнення конкурентоспроможності через оптимізацію ділової ефективності. Відтак, було сформульовано численні критерії та методології оцінювання ефективності, зокрема, підходи до радикального удосконалення процесів, бенчмаркінгу, реінжинірингу бізнес-процесів, інноваційних проектів та процесів.

Одним із пріоритетних підходів до підвищення ефективності менеджменту, як визначено, став тотальний менеджмент якості, орієнтований на інтеграцію аспектів діяльності задля задоволення споживачів. Оскільки зростав тиск конкуренції, то вимоги до якості продукції збільшувалися, дотична стандартизація за ISO та впровадження бренд-менеджменту для відмінності від конкурентів. Встановлено, що адаптивні способи менеджерських рішень, дозволяють пристосуватися до постійних змін, котрі відбуваються в світі та країні. Фокус менеджменту перекладається на стратегічне управління, у відповідь на зростаючі витрати, які потрібно нести на залучення інновацій. Впровадження стратегічного менеджменту дозволило агрокомпаніям адаптуватися до швидкозмінних умов, формулювати місію та бачення, планувати стратегічні цілі та реагувати на зовнішні змінні [9]. Разом з цим починає потужний розвиток і проектний менеджмент, використання інформаційно-комунікаційної платформи агробізнесу та штучного інтелекту.

Відтак вчені згодні у думці, що новації стимулювали пошук та реалізацію менеджерських рішень, котрі забезпечувати далекоглядний розвиток агробізнесу [12]. Розробка та впровадження цифрових агротехнологій спонукало до стрімкого зростання ефективності управління процесами сільськогосподарського виробництва. Науковці та практики погоджуються, що в повоєнному періоді майбутнє управління сільськогосподарськими

підприємствами буде зосереджено на застосуванні методів штучного інтелекту, цифрових продуктів, що сприятиме інноваційного розвитку.

Вчені зауважують на необхідності залучення й концепції з мінімізації витрат та підвищенні персональної ефективності та загальної продуктивності в непевному стані [4]. Зовнішні фактори, такі як війна, глобалізація, зростаюча кількість дестабілізуючих елементів, спонукають агрокомпанії переглянути традиційні бюрократичні моделі менеджменту на користь децентралізованих та адаптивних систем. Наразі трансформація організаційних структур від проектних команд, матричних, дивізійних, гібридних структур до залучення модульних зв'язків, транснаціональних корпорацій і галузевих колаборацій. При цьому актуальності набуває напрям з горизонтальними або коловими лініями підпорядкування, що відображає перевагу співпраці над ієрархічною субординацією [20].

Узагальнено, що підходи до пошуку зростання ефективності менеджерських рішень націлені на інновації, пристосування, турбулентні економічні та воєнні виклики. Наріжними до цього є і техніка та технології управління, котрі також пройшли велику трансформацію. Умовно від калькулятора до штучного інтелекту, до технологій, котрі дозволяють забезпечити потреби управління, швидко аналізуючи великі обсяги інформації. З'ясовано, що конкурентними перевагами стають цифрові навички для економіки знань по роботі з інформацією. Виникнення інформаційно-комунікаційних технологій, особливо Інтернету, значно поліпшило можливості підприємств ефективно управляти великими обсягами даних, сприяючи розробці та виконанню обґрунтованих управлінських рішень [12, 36]. Вчені зауважують, що перехід до економіки знань в системі менеджменту агропідприємств підкреслює значення інформації як стратегічного активу, та адаптації до нових технологій розвитком компетенцій.

Таким чином, централізовані й бюрократичні моделі управління відступають перед необхідністю гнучких, адаптивних підходів, здатних відповідати на швидкі зміни ринкових умов та технологічного прогресу.

Вчені і практики стверджують, що за війни системи аграрного менеджменту набувають нових вимірів на підставі технологій управління та виконання управлінських рішень та зазнають значних трансформацій. Зазначено на необхідності переходу від традиційних методів управління до антикризового управління та управління на основі штучного інтелекту. Впровадження технологій ШІ в менеджмент, котрі передбачають повну автоматизацію та прискорення управлінського процесу, є одним з напрямків майбутньої трансформації агробізнесу [27]. Такий підхід дозволить аграрним підприємствам не тільки збільшити ефективність ухвалення рішень, але й відповісти на виклики, що виникають внаслідок війни.

Встановлено, що варіативність заходів по зміцненню внутрішньої та зовнішньої ефективності менеджменту агробізнесу має різний ступінь впливу, застосування та контролю. Менеджмент внутрішньогосподарських механізмів повинен включати моніторинг впливу внутрішніх чинників, впроваджуючи програми зростання ефективності та враховувати зовнішні впливи. Ефективне використання вказаних чинників дозволяє забезпечити значне підвищення рівня продуктивності в агропідприємствах.

Одночасно наріжною проблемою в ефективності менеджменту є конкурентоспроможність, котра вимагає неперервного покращення, особливо в умовах війни. Для забезпечення переваг на ринку система менеджменту повинна зосереджуватися на:

- 1) Самостійному підвищенні рівня ефективності через ініціативи з оптимізації діяльності;
- 2) Послаблення позиції конкурентів;
- 3) Пристосування або модифікацію ринкового середовища за непередбачуваних умов.

Як зауважують науковці, підвищення ефективності менеджерської діяльності передбачає максимізацію результатів за рахунок оптимального використання набору ресурсів [31, 51]. При цьому важливими аспектами є впровадження новітніх технологій, удосконалення системи управління,

оптимізація організації агровиробничих процесів. Тоді стратегічне планування має ґрунтуватися на чіткій програмі дій з підвищення ефективності, шляхом аналізу внутрішніх можливостей та обмежень, а також оцінку зовнішніх загроз і перспектив. При цьому, на думку вчених, особлива увага повинна приділятися інноваціям, технологічному розвитку, управлінській адаптивності та залученню донорської допомоги для забезпечення зростання агробізнесу. Науковці прогнозують, що впровадження цих стратегічних ініціатив дозволить агробізнесу витримати тиск війни та підвищити загальну ефективність своєї діяльності [34, 50]. Аналітичний підхід до управління, зосередженість на інноваціях та стратегічне використання ресурсів стануть ключовими елементами успіху в аграрному секторі.

Визначено, що адаптація відбудеться краще до швидкозмінних умов, якщо підприємства будуть розвивати низку ефективних управлінських векторів зростання. Зокрема, здатність до прогнозування тенденцій і гнучкого реагування на них, неперервне підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на цифрові навички, впровадження новітніх технологій, інтеграція в екосистеми. Глобально, як зазначають вчені, для піднесення ефективності системи менеджменту за повоєнного періоду має стати формування екосистеми інновацій. В такій колаборації можуть ефективно співпрацювати агробізнес, наукові установи, держава, переробний сектор, сільські громади і міжнародні організації. В даному аспекті стратегічний курс на підвищення ефективності аграрного сектору сприятиме підвищенню продуктивності з огляду на зростаючі вимоги до екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Враховуючи викладене, очікується, що стратегічне зосередження на інноваціях, ефективності управління та оптимізації виробничих процесів дозволить агробізнесу розвивати власну діяльність відповідаючи викликам сучасного економічного середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що вплив війни надає поштовх для відновлення агробізнесу, сприяє оптимізації діяльності, інтеграції на міжнародному ринку за рахунок колаборацій з донорами [35]. Водночас

потрібно зауважувати на формуванні системи адаптаційного менеджменту для реагування на певні виклики. Сучасні умови, ознаменовані збільшенням зовнішнього тиску та глобальними дестабілізуючими факторами через війну, вимагають від агропідприємців перегляду традиційних менеджерських підходів та інтеграції новітніх технологій. Перспективи у залученні більш ефективних, адаптивних моделей ефективності менеджменту та способів оцінювання результативності управлінських впливів здатні допомогти в оптимальному функціонуванні агробізнесу за постійних глобальних змін. Наріжне значення інтеграції штучного інтелекту та інших агровиробничих технологій в управлінські процеси, як зазначають вчені, зростатиме, сприяючи підвищенню оперативності управлінських рішень.

1.2. Підходи та методи з оцінювання ефекту від менеджменту агропідприємств в кризових умовах господарювання

Проведення аналізу наукових поглядів вчених на систему ефективності менеджменту свідчить про необхідність використання критеріїв, індикаторів, показників, за яким необхідно оцінювати результативність рішень. Водночас продуктивність керівництва оцінюється через вплив системи управління на досягнення цілей чи на рівень реалізації потенційних можливостей в заданих умовах.

Так, науковці погоджуються, що ефективність менеджменту характеризується співвідношенням між загальними результатами діяльності і витратами [28, 34]. При цьому результатами варто вважати рішення, досягнення цілей, економічні показники, а до витрат віднесені мають бути управлінські видатки. Наразі для всебічного аналізу управління необхідно враховувати витратну, результативну та мотиваційну ефективність.

Існують різні підходи до формування критеріїв ефективності, включаючи монокритеріальний та полікритеріальний підходи [18]. У монокритеріальному випадку здійснюється оптимізація одного параметра, тоді як полікритеріальний

підхід передбачає спільну оптимізацію кількох параметрів x . Інший метод встановлення критеріїв ефективності полягає у розподілі параметрів ефективності на ті, що підлягають покращенню, та на ті, що мають бути зменшені. Головна проблема вказаного методу знаходиться в зменшенні знаменника при невеликій величині чисельника може призвести до значного зростання критерію. Це ставить питання про необхідність обмеження чи чисельника, чи знаменника щодо досягнення балансу.

Окрім того, ще одна стратегія визначення ефективності полягає у максимізації/мінімізації конкретного параметру ефекту при одночасному обмеженні інших параметрів. Наразі це дозволяє зосередитися на аспектах ефективності, забезпечуючи одночасне досягнення множини цілей за рахунок балансування між різними параметрами ефекту. Переважно у такий спосіб відбувається оцінювання поточного стану управлінської системи та прогноз майбутніх тенденцій на базі визначення можливих варіацій оптимізації ресурсів та процесів управління.

На думку вчених стратегія підвищення ефективності управління має базуватися на досягненні інтеграції та гармонізації між різними критеріями ефективності [3]. Встановлено, що за таких умов відбувається адаптація, зосередження на інноваційних підходах до менеджменту, котрі містять нові технології, методи аналізу даних, розвиток корпоративної культури. Отже, гнучкий, антикризовий та інноваційний менеджмент є базою для зростання ефективності та високої продуктивності в динамічному бізнес-середовищі.

В турбулентних умовах сьогодення виникає потреба у використанні ретроспективного аналізу для оцінки ефективності менеджменту, що передбачає детальне дослідження сформованих управлінських систем та аналіз їх функціонування. Такий підхід дозволяє отримати кількісні індикатори ефективності управління, однак не забезпечує можливості порівняти продуктивність різних управлінських систем чи методів. Деякі вчені вказують на необхідність проведення окремих розрахунків для визначення показників часткової ефективності з подальшим об'єднанням їх в інтегральні показники

[21]. За рахунок цього проводиться всебічна порівняльна оцінка різних варіантів управління підприємствами. Встановлено, що застосування системи критеріїв, включаючи часткові, інтегральні та загальні критерії, сприяє об'єктивному оцінюванню потенціалу використання підлеглими ресурсів в рамках конкретної системи менеджменту.

Для оцінювання продуктивності керівництва пропонуються наступні методичні підходи:

1) Співставлення витрат на управління з кінцевими результатами: обчислення відбувається через виробничий вихід на керівника або через отримання прибутку.

2) Використання безпосередньо пов'язаних з управлінням показників: оцінка трудомісткості менеджменту, окремих його функцій та операцій, а також витрат матеріально-фінансових ресурсів.

3) Застосування загальних показників діяльності підприємства.

4) Використання емпіричних формул, розроблених на основі виявлених залежностей.

5) Обрахунок інтегрованих показників для оцінки впливу менеджерів на використання основних виробничих чинників: землі, робочої сили, технічних засобів. Інтегральний показник базується на індивідуальних коефіцієнтах їх використання.

6) Нормативний підхід, що передбачає порівняння фактичних витрат на управління з нормативними показниками, щоб визначити можливі відхилення та зони для оптимізації.

7) Експертні та якісні оцінки, які залучають досвід та інтуїцію професіоналів для оцінювання складних аспектів менеджменту, що важко кількісно виміряти.

Вчені зазначають, що зазначені підходи можуть бути використані окремо або в комбінації для всебічного розуміння ефективності управлінської діяльності [28]. Важливо зауважити, що успішне застосування зазначених

методик вимагає адаптації під конкретні умови організації та її управлінської структури, а також глибокого аналізу факторів.

Показники, за котрими визначають ефективність управлінських рішень з менеджменту ресурсів, узагальнено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Система набору показників з оцінювання ефективності менеджменту ресурсів агропідприємства

Складено за джерелами [28, 34, 50].

Встановлено, що головною характеристикою результативного менеджменту ресурсною спроможністю агробізнесу є, насамперед, аналіз

ефективності застосування ресурсів. В процесі якого позитивний ефект від діяльності агропідприємства ставиться у порівняння із затратами на його досягнення. Між тим позитивний ефект розглядається у контексті економічного впливу, зокрема, прибутковості, а також соціального аспекту з сприяння підвищенню якості життя працівників та селян громади.

Доведено науковцями в аграрного менеджменту, що апробація ефективності менеджменту з розпорядження ресурсною спроможністю є імперативною для забезпечення оптимізації та раціонального розподілу ресурсів [49]. Отже, вимірювальна система оцінки з керування ресурсною спроможністю має включати індикатори, котрі відображають наявність, композицію та стан ресурсів, а також індикатори продуктивності їхнього використання. При оцінюванні ресурсного потенціалу, його ефективності використання зазначено на необхідності розуміння структури потенціалу, ключових характеристик його компонентів, їх взаємозв'язків та застосування в агровиробничому процесі. Водночас тільки ідентифікація ролі та значення матеріальних компонентів ресурсного потенціалу та їх інтеграції з іншими складовими залишається пріоритетною в питаннях загальної ефективності менеджерської діяльності.

За результатами оцінювання складових ресурсного забезпечення встановлено, що матеріальні ресурси оцінюються через аналіз потенційних можливостей об'єктів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів агропідприємства. Оцінювання стану фінансів базується на визначенні коефіцієнтів рентабельності, ліквідності та забезпеченості оборотними коштами. Діагностика ефективності залучення та утримання трудових ресурсів агробізнесу ґрунтуються на індикаторах обігу кадрів, ефективності використання трудового потенціалу. Інформаційні ресурси, вивчення яких передбачає аналіз технічної оснащеності інформаційними системами та оцінку кваліфікаційного рівня та кадрового забезпечення у сфері інформаційних технологій.

Оскільки пріоритетною метою управління ресурсним потенціалом агропідприємства є збільшення прибутку задля подальшого розвитку, критично важливим є проведення оцінки та аналітичного обстеження показників рентабельності. Отже показник рентабельності може бути проаналізовано через такі параметри, як динаміка чистого доходу від реалізованої продукції та прибутку від основної діяльності.

Таким чином окреслений підхід до оцінювання ефективності менеджменту дозволяє зосередити увагу на діагностиці ресурсного потенціалу агропідприємства, що дозволяє оптимізувати їх використання. Також відбувається спрямування зусиль щодо підвищення загальної ефективності, конкурентоспроможності агробізнесу, формування стратегії розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечуватиме зміцнення та відновлення в повоєнний період.

У контексті постійних змін бізнес-середовища та нових воєнних викликів, здатність агробізнесу до пристосування та антикризового спротиву виходить на перший план. Набуває важливості проведення цифрового моніторингу показників та оновлення управлінських стратегій за процесами виробництва, постачання реалізації сільськогосподарських видів продукції [36, 43]. Відтак, розробка адаптивної системи оцінки ефективності менеджменту на базі кількісних, якісних показників, дозволяє виміряти поточну ефективність управління та ідентифікувати потенціал для оптимізації та покращення.

Встановлено, що оцінка ефективності менеджменту охоплює широке коло об'єктів, котре вмщує систему управління, організаційну структуру, методики керування, рівень ефективності використання управлінської праці, продуктивність роботи. Наразі до узагальнюючих індикаторів, котрі відображають роботу управлінського апарату, відносять:

- оперативність - здатність апарату управління виконувати рішення керівництва в установлені терміни,
- надійність - стабільність функціонування системи управління;

- оптимальність системи менеджменту - рівень застосування сучасних методів у розробці управлінських рішень, збалансованість централізації та децентралізації в процесі управління.

Вченими згруповано систему показників, відповідно до котрих можливо виміряти наскільки ефективно організовано менеджмент в агроформуваннях (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Система показників з оцінювання ефективності організації менеджменту агробізнесу

Складено за джерелами [34, 41].

Для оцінки ефективності впроваджених змін у систему менеджменту також важливо аналізувати динаміку витрат на управління у порівнянні з загальними витратами агропідприємства. Також досліджувати порівняльну вартість раціональних заходів та їх вплив на результати діяльності, співвідношення між витратами на удосконалення управлінських процесів і безпосередньо на управління. Встановлено, що ефективність управління

агробізнесом має визначатися через співвідношення досягнутих результатів діяльності керівників до затрат, пов'язаних із впровадженням та реалізацією управлінських рішень. При цьому відбувається вимірювання у формі математичного рівняння, яке інтегрує цілі агропідприємства з трьома аспектами ефективності за витратами, прибутку, рентабельності.

Встановлено, що методи оцінки ефективності складових менеджменту агробізнесу включають різноманітні підходи:

1) Монокритеріальні та полікритеріальні методи дозволяють зосередитись на одному критерії або ж інтегрувати кілька критеріїв для оцінки комплексної ефективності.

2) Метод віднесення до чисельника і знаменника параметрів використовується для визначення відношення показників, що потребують збільшення, до тих, які необхідно зменшити.

3) Метод максимізації/мінімізації параметрів щодо ефекту зосереджений на оптимізації конкретних показників при заданих обмеженнях.

4) Ретроспективний метод базується на аналізі історичних даних для оцінки ефективності попередніх управлінських рішень.

5) Метод системи критеріїв передбачає комплексний підхід до вимірювання ефективності, включаючи різноманітні показники та індекси.

Науковці зазначають, що системний аналіз менеджменту агробізнесу може включати такі методичні підходи як:

1) Співставлення витрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства, що дозволяє оцінити загальну вартісну ефективність управлінських заходів.

2) Застосування показників, безпосередньо зв'язаних із процесом менеджменту, таких як трудомісткість окремих функцій або витрати ресурсів.

3) Застосування підсумкових показників роботи підприємства, які відображають загальну ефективність функціонування організації.

4) Використання емпіричних формул для визначення ефективності на базі встановлених певних залежностей і кореляцій [33].

Визначено науковцями, що розрахунок інтегрованих показників дозволяє оцінити вплив менеджменту на вжиття факторів аграрного виробництва та ресурсного забезпечення [28]. Дані показники інтегрують в собі індивідуальні оцінки ефективності застосування землі, робочої сили, техніки та інших ресурсів, надаючи загальну картину впливу управлінських рішень на ефективність агробізнесу. Наразі нормативний підхід включає порівняння фактичних показників з передбаченими нормами або стандартами, дозволяє виявити відхилення в управлінській діяльності та напрямки для її оптимізації. На думку вчених проведення експертних та якісних оцінок забезпечує додатковий аналітичний вимір, тому що є можливість врахувати нематеріальні аспекти, як-от мотивація персоналу, корпоративна культура, лідерство. Врахування окреслених аспектів є важливим, тому що вони теж здійснюють вплив на формування ефективності менеджменту.

Для оцінки і аналізу управління фінансовим станом агропідприємства вживається збалансований метод *Balanced Scorecard*, котрий дозволяє виявити фінансовий стан агропідприємства, що впливають на ефект від менеджменту. Основними показниками, які беруться до уваги, є платоспроможність, прибутковість, ліквідність, клієнтська лояльність, внутрішні бізнес-процеси та навчання персоналу. Наразі оцінювання ефективності на основі вжиття інтегрованих показників може інтегрувати фінансові та не фінансові аспекти діяльності агропідприємства. Деякі вчені розглядають ефективність управління через призму оптимізації вжиття ресурсів підприємства, підкреслюючи важливість раціонального підходу до розподілу й застосування ресурсів з досягнення максимального результату [18]. Важливою умовою підвищення ефекту від управління роботою підприємства є впровадження інноваційних підходів у всіх сферах його діяльності, неперервне навчання та розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних ІТ-технологій для оптимізації процесів управління.

Вчені зосереджують увагу на стратегічному аспекті оцінювання, пропонуючи аналізувати ефективність управління з позиції досягнення

довгострокових цілей підприємства [5]. При цьому доречно вживати метод оцінки SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони агропідприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент широко застосовується в стратегічному плануванні та управлінні змінами. Розроблено серію моделей та інструментів для аналізу ефективності менеджменту, засновані на внутрішньому потенціалі та врахуванні зовнішніх аспектів впливу. Методи оцінки ефективності управлінської діяльності агропідприємства включають аналіз ризиків, оцінку інноваційної активності, використання показників ефективності роботи персоналу, дають уявлення про корпоративну культуру і соціальну відповідальність.

Водночас науковці зауважують, що на необхідності врахування зовнішнього середовища агропідприємства, що вимагає адаптації стратегій управління до швидкозмінних умов ринку, законодавчих норм та соціально-економічних тенденцій. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний стан ефективності управління, але й спрогнозувати його майбутній розвиток, що важливо за по- та післявоєнного періодів [8].

У підсумку, системне оцінювання ефекту від управління діяльністю агропідприємств знаходиться в основі стратегічних напрямів зростання, вибору оптимальних методів і інструментів управління. Вибір методу оцінювання ефекту від системи менеджменту агроформувань залежить від низки факторів, включаючи специфіку галузі, розмір підприємства, наявність і якість необхідної інформації, цілі та завдання аналізу. Важливим аспектом є також інтеграція різних підходів для забезпечення масштабного оцінювання та можливість урахування як економічних, так і не фінансових аспектів діяльності підприємства. Загалом оцінювання ефективності менеджерських рішень має стати обов'язковою частиною стратегічного планування в агробізнесі, дозволяючи виявити поточний стан, прогностичні напрямки зростання й оптимізації. Окреслений підхід вимагає створення ефективної системи контролю, здатної оперативно реагувати на зміни у середовищі

агропідприємств, виявляти ризики та можливості, оцінювати результативність ухвалених управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання ефекту від системи менеджменту агробізнесу, базуючись на сучасних методах та підходах, стане фундаментом для забезпечення його зростання, зростання конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей. Застосування зазначених методів, підходів дозволяє здійснити аналіз ефекту від системи менеджменту. Відбувається це завдяки ідентифікації сильних позицій, потенційних слабкостей, спираючись на них стає можливим розробити рекомендації щодо поліпшення управлінської діяльності та забезпечення підвищення загальної ефективності агропідприємства. Пріоритетним аспектом під час війни є інтеграція кількісних та якісних оцінок, що дозволяє виміряти ефективність у традиційних фінансових та продуктивних характеристиках. Наразі врахування впливу рішень на корпоративну культуру, інноваційність, здатність агробізнесу до адаптації за війни підкреслює необхідність формування системи оцінювання та напрямів підвищення ефекту від менеджменту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ЕКСПЕРТ-ДНЕПР»

2.1. Характеристика економіко-організаційного устрою товариства

На основі проведених досліджень умов щодо господарювання товариства визначено, що загальний контекст функціонування в середовищі є сприятливим для розвитку його діяльності. Економічні, погодні умови в цілому починаючи з 2021 року дослідження дозволили формувати ефективну роботу за всіма сферами. Згідно агрокліматичних оцінок діяльності встановлено зміни за вегетаційними періодами вирощування агрокультур в розрізі років. Так, з'ясовано, що в регіоні превалює помірно-континентальний клімат, що вимагає адаптації відповідних агротехнічних методів. Аграрно-виробничі можливості є широкими, проте потрібно слідкувати за оновленням сівозміни та вдосконалювати догляд за посівами. Економічні передумови району підкріплені присутністю основних сільськогосподарських напрямів, а саме рослинництва, з акцентом на вирощуванні зернових, кормових культур, й м'ясо-молочного тваринництва. Важливим аспектом є вкладення коштів у розвиток тваринництва, що значно збільшує продуктивність даного напрямку.

Логістична компонента вимагає окремої уваги, враховуючи географічне розташування сільськогосподарського виробництва у східній частині Дніпровського регіону з розвинутою транспортною інфраструктурою. Проте, з огляду на прифронтове розташування, усі стратегічні рішення мають враховувати високий рівень ризиків, пов'язаних із воєнними діями.

Дослідження бізнес-процесів товариства багатовимірне, в дослідженнях кваліфікаційної роботи до уваги було взято агробізнес за галузями рослинництва, тваринництва, як виробництва агропродукції та її продажу. Рослинництво спеціалізується на вирощуванні культур зерно-кормо та олійно-виробництва, які слугують основою для сільськогосподарського напрямку. У

сфері тваринництва акцент зроблено на розведенні ВРХ для одержання м'яса, молока, а також на вирощуванні свиней.

Важливою стратегією диверсифікації господарської діяльності товариства стало відкриття цеху переробного виробництва сиру, що дозволяє розширити асортимент продукції та забезпечити додатковий дохід.

Таким чином, в умовах визначених агрокліматичних та економічних чинників, а також з урахуванням логістичних особливостей регіону, товариство демонструє ефективність та потенціал для розвитку. Стратегічне планування та адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища, включаючи прифронтову ситуацію, дозволяють оптимізувати господарські процеси та мінімізувати ризики, сприяючи стабільності та прогресу аграрної діяльності.

Відповідно до базових показників, котрі характеризують інтенсивність використання фактичних земельних ресурсів, встановлено певні закономірності (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Структура та інтенсивність використання землі господарства

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	1738	100	1759	100	1778	100	102,3
в т.ч.: с.-г. угіддя	1705	98,1	1728	98,2	1742	98,0	102,2
-з них: рілля	1705	98,1	1728	98,2	1742	98,0	102,2
- пасовища	33	1,9	31	1,8	36	2,0	109,1
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Коефіцієнт розораності землі	0,98	–	0,98	–	0,97	–	98,9
Кількість робітників, осіб	27	–	28	–	31	–	114,8
Припадає на 1 робітника ріллі	63,15	–	61,71	–	56,19	–	89,0

За результатами систематизованих даних по використанню земельного банку товариства визначено, що зростання площ землі та

сільськогосподарських угідь протягом трьох років було відповідно на 40 та 37 гектарів. При цьому коефіцієнт освоєння та розораності зменшується на 1,1% через те, що темпи збільшення площі землі більші за нарощення у виробничій програмі площі агроугідь та ріллі. Площа, котра виділена під пасовища теж зазнає змін, збільшується на 9,1 % або 3 гектари, що свідчить про зростання активності тваринницького напрямку. Враховуючи, що кількість персоналу збільшилася на 4 особи або на 14,8%, землезабезпеченість з роками зменшується на 11,0%. В цілому земельний банк, котрий відноситься до агровиробничого напрямку, використовується ефективно.

Структурованість посівних площ в динаміці представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Структурованість посівів у динаміці

Посівні площі	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури, разом	1052	61,7	1093	63,3	1135	65,2	107,9
з них:	608	57,8	625	57,2	710	62,6	116,8
- пшениця озима							
- ячмінь озимий	190	18,1	203	18,6	174	15,3	91,6
- кукурудза зернова	210	20,0	235	21,5	251	22,1	119,5
- ячмінь ярий	44	4,2	30	2,7	-	-	-
Олійні культури, разом	491	28,8	476	27,5	438	25,1	89,2
з них:	101	20,6	96	20,2	80	18,3	79,2
- ріпак							
- соняшник	390	79,4	380	79,8	358	81,7	91,8
Кормовиробничі культури, разом	162	9,5	159	9,2	169	9,7	104,3
з них:	47	29,0	45	28,3	52	30,8	110,6
- кукурудза кормова							
- трави багаторічні:	115	71,0	114	71,7	117	69,2	101,7
в тому числі:							
- на сіно	65	56,5	60	52,6	60	51,3	92,3
- борошно трав'яного виду, корм зелений, силос, сінаж	30	26,1	44	38,6	35	29,9	116,7
- для випасу	20	17,4	10	8,8	22	18,8	110,0
Площа посівна, разом	1705	100	1728	100	1742	100	102,2

За встановленими результатами структурованості посівної площі зроблено узагальнення про їх зростання у загальній масі на 37 гектарів або на 2,2 %. Перша група, до якої відносяться наявні в товарному виробництві зернові культури, вміщує пшеницю та ячмінь озимих форм, кукурудзу, котра вирощується на зерно і на корм. Крім цього виявлено, що до 2022 року вирощувався в підприємстві ячмінь ярої форми, який було виключено з виробництва, оскільки відбулися втрати врожаю.

В розрізі зернового виробництва встановлено, що у 2023 році найбільший відсоток зростання посівної площі був отриманий від кукурудзи на зерно – на 19,5%, від пшениці озимої на 16,8%. Водночас виявлено зменшення посівної площі під ячменем озимим на 16 гектарів або на 8,4%. Щодо другої групи олійних культур встановлено, що протягом років дослідження площа під соняшником та ріпаком зменшувалася на 8,2 та 20,8% відповідно. Отже відбувалося зменшення площі під ріпаком на 21 гектар і по соняшнику на 32 гектари. Оскільки олійні культури у загальній площі займають меншу позицію у порівнянні із зерновиробництвом, то таке зменшення є не суттєвим, але корисним для ротації культур. Між тим третя група кормовиробничих культур протягом трьох років по посівній площі мала тенденцію до зростання на 4,3 % або на 7 гектарів. Найбільший відсоток зростання встановлено по борошну трав'яного виду, зеленому корму та силосу й сінажу – на 5 гектарів або на 16,7%. Водночас ухвалено рішення скоротити площі для заготівлі сіна на 5 гектарів або на 7,7 % на користь вище зазначених видів кормів. З'ясовано, що у зв'язку з розширенням тваринницького виду діяльності збільшується й площа, яку виділено на випас сільськогосподарської худоби на 10,0% або на 2 гектари.

За структурою по галузі рослинництва встановлено, що найбільший відсоток належить посівам пшениці озимої – 40,8%, найменший – кукурудза кормова – 2,9%. Відсоткове відношення по структурі посівних площ за культурами, котрі вирощувалися у 2023 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Відсоткове відношення посівної площі сільськогосподарських культур, 2023 рік

<i>di</i>	40,8	20,5	14,5	10,0	6,7	4,6	2,9
<i>i</i>	1 - пшениця	2 - соняшник	3 - кукурудза на зерно	4 – ячмінь оз.	5 – трави багаторічні	6 - ріпак	7 – кукурудза кормова

Визначено, що базовими є сім сільськогосподарських культур, які висіяно відповідно до розподілу посівної площі підприємства.

Розподіл за структурою у 2023 році посівної площі всіх сільськогосподарських культур представлено на рисунку 2.1.

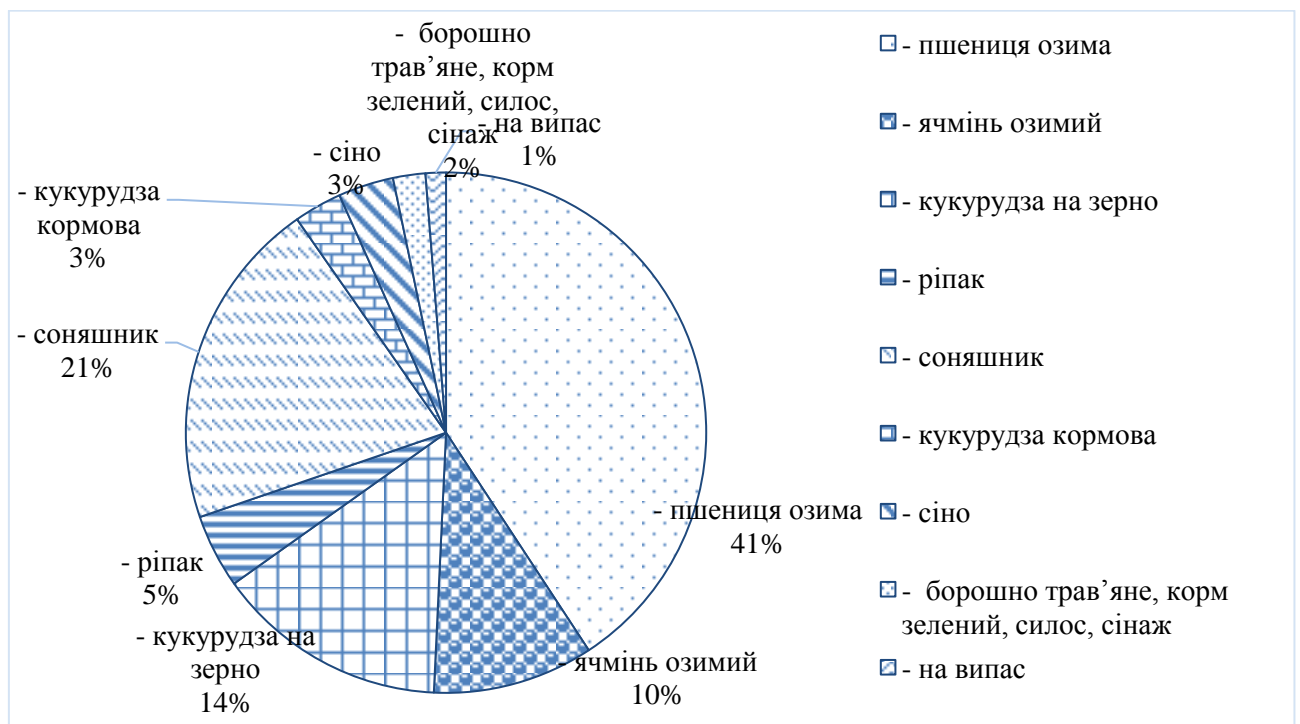


Рисунок 2.1. Структура посівних площ за структурою сільськогосподарських культур, 2023 рік

Завдяки візуальному вигляду складу посівної площі агропідприємства продемонстровано спектр сільськогосподарських культур та їх відсоткове співвідношення у 2023 році.

Якщо розглянути відсотковий розподіл за групами культур, котрі висівалися протягом 2023 агрономічного року, то встановлено, що зернові, олійні, кормові культури склали 65,2; 25,1, 9,7% відповідно. Об'ємна гістограма з групуванням наведена на рисунку 2.2.

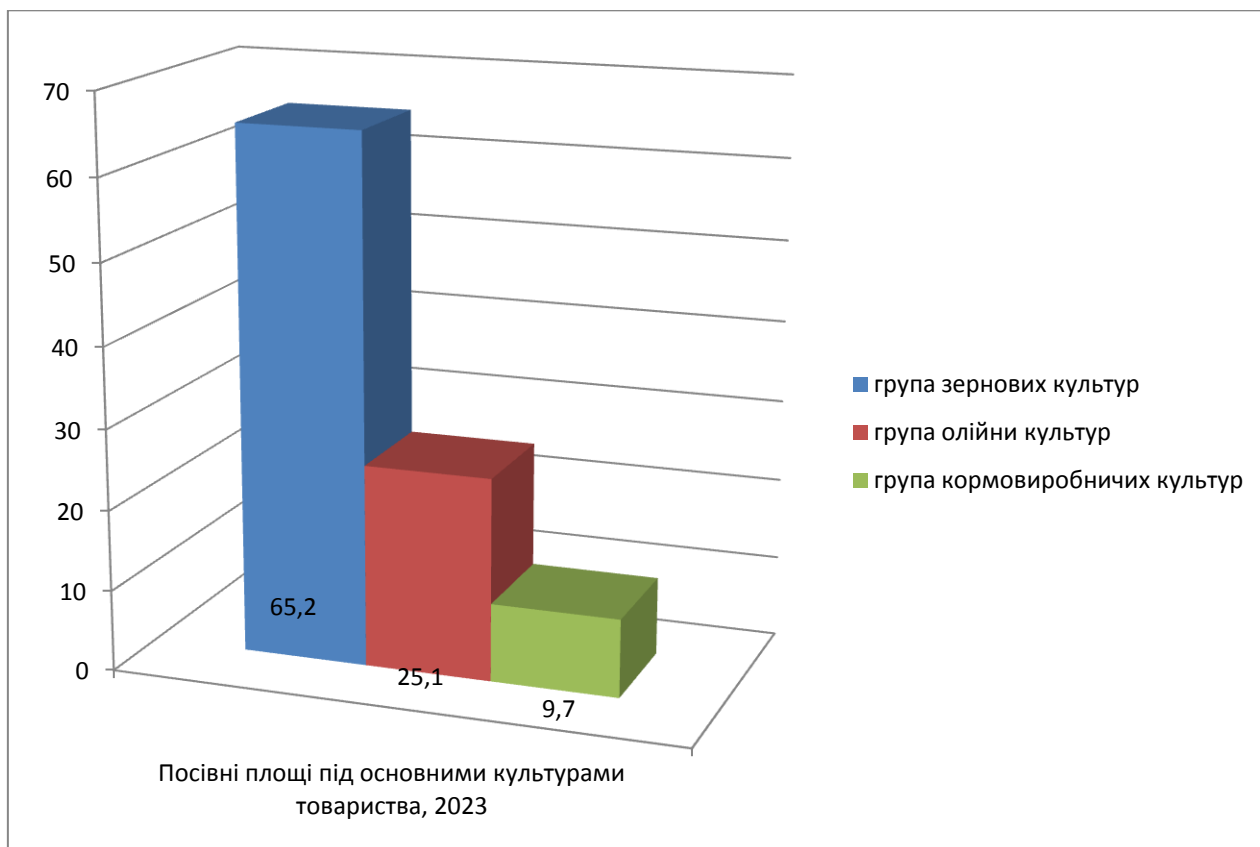


Рисунок 2.2. Склад посівних площ підприємства за структурою основних груп культур, 2023 рік

Таким чином основний обсяг посівної площі віднесено під вирощування зернових культур, найменший розподілено під кормовими культурами. Відповідно ефективність від вирощування зернових культур повинна бути вищою за інші.

Оцінювання стану з використання фондів підприємства було проведено на базі основних економічних показників (табл. 2.4.).

За аналітичними даними та розрахунковими результатами встановлено, що вартість основних фондів у 2023 році зросла на 11,8% або на 2807,8 тис грн.

Таблиця 2.4. Динаміка показників з результативності управління фондами

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	23754,3	25523,8	26562,1	111,8
Вартість оборотного капіталу, тис. грн.	15931,4	20643,1	25392,5	159,4
Вартість валової продукція, тис. грн.	19491,9	23871,5	26599,4	136,5
Реалізаційний дохід, тис. грн.	22327,4	28391,2	34969,3	156,6
Собівартість продукції, тис. грн.	15419,8	19357,2	22948,5	148,8
Прибуток, тис. грн.	6907,6	9034,0	12020,8	174,0
Фондовіддача, грн.	0,82	0,94	1,00	122,0
Фондомісткість, грн.	1,22	1,07	1,00	81,9
Фондооснащеність, тис. грн.	1393,2	1477,8	1524,9	109,5
Фондоозброєність, тис. грн.	879,8	911,6	856,8	97,4
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	67,1	80,9	95,6	142,5
Норма прибутку, %	17,4	19,6	23,1	5,7

Вартість оборотних фондів підвищувалася більшими темпами – на 59,4% або на 9461,1 тис грн. Загалом в підприємстві сформовано валової продукції під час агровиробничих процесів у 2023 році на 36,4% більше за 2021 рік. Хоча це й не високий темп зростання, однак в роки кризи такий результат є добрим. Саме за рахунок того, що виробництво валової продукції поволі збільшувалося і ціни продажу на ринку зросли, то в підприємстві вдалося отримати дохід на 56,6% більше. Одночасно із зростанням грошової виручки підвищувалася і вартість виробничих активів, але меншими темпами – на 48,8%. Виходячи з окресленої закономірності протягом років дослідження було утворено достатній розмір прибутку. На підставі зростання основних показників, за котрими визначають ефективність рішень з використання фондів, зроблено висновок про результативність управління ними. Так, фондовіддача, фондооснащеність у 2023 році зросли на 22,0 та 9,5 %. Проте показник

фондоозброєності зменшився на 2,6%, що обумовлено зростанням кількості працівників і незначним підвищенням вартості основних фондів. Керівництву потрібно приділити увагу оновленню виробничих активів, провести моніторинг відповідності сучасним технологіям наявної техніки.

Для визначення ефекту з використання трудового потенціалу товариства проаналізовано основні раціональні показники (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5. Динаміка показників використання трудових ресурсів

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність середня річна працівників, осіб	27	28	31	114,8
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	50,5	52,9	59,0	117,0
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1869	1890	1904	101,9
Продуктивність праці, тис. грн. (річна)	826,9	1014,0	1128,0	136,4
Продуктивність праці, грн. (погодинна)	442,5	536,5	592,5	133,9

На основі розрахунків встановлено, що кількість працюючих у 2023 році зросла на 14,8% або на 4 особи, при цьому прямі витрати праці збільшилися на 17,0%. Визначено, що на 1,9% зростало протягом досліджуваного часу й відпрацювання одним працюючим видів робіт в агровиробництві. Для підвищення ефективності щодо виробництва сільськогосподарської продукції необхідно створювати резерви та шукати способи мотивації і умов праці, які б забезпечували таке зростання. Оскільки в підприємстві спостерігається зростання продуктивності праці як річної на 36,4%, так і погодинної – на 33,9%, то потрібно зосередитись на удосконаленні напрямів мотиваційного менеджменту.

В таблиці 2.6. наведено систему оплати праці на 1 січня 2024 року, за рахунок чого можливо зробити висновок про доцільність перегляду мотиваційної програми в товаристві.

**Таблиця 2.6. Оплата праці відповідно до штатного розпису товариства
станом на 01.01.2024 року**

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Посадові оклади, грн.	Фонд оплати за працю, (в місяць),грн.	Фонд оплати за працю(в рік), грн.
1	Директор	1	9850	9850	118200
2	Бухгалтер головний	1	8750	8750	105000
3	Економіст головний	1	8750	8750	105000
4	Агроном головний	1	9600	9600	115200
5	Агроном-агрохімік	1	8790	8790	105480
6	Інженер-механік	1	8600	8600	103200
7	Інженер-електрик	1	7850	7850	94200
8	Тракторист-машиніст	5	7150	35750	429000
9	Водій	3	7000	21000	252000
10	Технічні працівники рослинництва	3	6950	20850	250200
11	Завідуюча фермою	1	9100	9100	109200
12	Технік-технолог тваринництва	1	9400	9400	112800
13	Доярка	4	7500	30000	360000
14	Технічні працівники тваринництва	5	6950	34750	417000
15	Працівники переробного цеху	2	7200	14400	172800
	Разом	31		237440	2849280

Встановлено, що фонд оплати праці в товаристві на 1 січня 2024 року складав 2849,28 тис грн. Заробітна плата виплачується в повному обсязі відповідно до затверджених термінів та згідно з нарахуваннями по посадовим окладам кожної штатної одиниці. Наведені рівні оплати праці на дату дослідження є вищими за мінімальний її рівень, однак з 01.04.2024 року мінімальна зарплата збільшується до 8000 грн. Таким чином потрібно переглянути в бік підвищення зарплати інженеру-електрику, трактористам-машиністам, водіям, дояркам, технічним працівникам галузей та переробного цеху. За умови підвищення оплати на 20% вдасться досягти задоволення базових потреб вищезазначених працівників в умовах війни. Враховуючи

ризиками, котрі виникають за воєнних умов, варто зазначити на тому, що безпечні умови праці відіграють першочергову роль у збільшенні продуктивності праці. Керівництво товариства спрямовує частину коштів на підтримку українських захисників, що перебувають на лінії фронту, опікується їх родинами.

Показники, котрі свідчать про ефективну менеджерську діяльність в товаристві, систематизовані до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Узагальнення показників з ефективності менеджерської діяльності товариства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальна площа, га	1738	1759	1778	102,3
з них: угіддя / рілля	1705	1728	1742	102,2
Вартість основних засобів, тис. грн.	23754,3	25523,8	26562,1	111,8
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	15931,4	20643,1	25392,5	159,4
Чисельність працівників, осіб	27	28	31	114,8
Вартість валової продукції, тис. грн.	19491,9	23871,5	26599,4	136,5
Одержано на 100 га угідь, тис. грн.				
- валової продукції	1143,2	1381,5	1526,9	133,6
- товарної продукції	1309,5	1643,0	2007,4	153,3
- прибутку	405,1	522,8	690,1	170,3
Вироблено валової продукції на:				
- одного робітника, тис. грн.	721,9	852,6	858,0	118,9
- на 1 люд.-год., грн.	386,3	451,1	450,7	116,7
Дохід, тис. грн.	22327,4	28391,2	34969,3	156,6
Собівартість продукції, тис. грн.	15419,8	19357,2	22948,5	148,8
Прибуток, тис. грн.	6907,6	9034,0	12020,8	174,0
Рівень рентабельності, %	44,8	46,7	52,4	7,6

Розрахунками аналітичного дослідження виявлено, що підприємство загалом проводить менеджмент діяльності ефективно, тому що зростають результативні показники. Так, виробництво валової агропродукції у 2023 році збільшилося на 36,5 % або на 7107,5 тис грн.. У розрахунку на 1 робітника і на 1 людину-годину валової продукції вироблено – на 18,9 та 16,7% більше за

2021 рік. Встановлено ефективність використання агровиробничих угідь - у 2023 році на 100 гектарів зросли показники валової і товарної продукції, прибутку відповідно на 33,6; 53,3; 70,3%. Наразі дохід від комерційних угод склав у 2023 році 34969,3 тис грн., що на 12641,9 тис грн. або на 56,6% більше за 2021 рік. Однак собівартість формувалася нижчими темпами і в 2023 році становила 22948,5 тис грн., що на 48,8% (на 7528,7 тис. грн.) більше за 2021 рік. Переважно завдяки цьому утворено прибуток, який покрив витрати на виробництво агропродукції. Так, у 2023 році прибуток зріс на 5113,2 тис грн. або на 74,0% порівняно зі стартовим роком. Діяльність товариства виявилася рентабельною, оскільки її рівень у 2023 році був на 7,6 відсоткових пункти більше за 2021 рік в склав 52,4 відсоткових пункти. У висновку зазначимо, що менеджмент підприємства в кризові періоди свого існування виявився здатним витримати виклики негативних факторів пандемії та війни. Таким чином для нарощення і закріплення позицій на ринку варто наголосити на тому, що в товаристві утворено передумови для подальшого зростання попри війну.

2.2. Оцінювання показників існуючої системи менеджменту статистичними методами дослідження

Так як оцінювання результативності менеджерської діяльності дозволить зорієнтуватися як розвивається і буде розвиватися підприємство в подальшому розглянемо взаємозв'язки між основними економічними показниками статистичними методами. З'ясовано рядами динаміки спеціалізацію товариства за галузями тваринництва, рослинництва., зроблено трендовий прогноз ефективних показників та кореляційно-регресійний аналіз.

За динамічними показниками утворення товарної продукції по діяльності товариства встановлено зростання ефективності виробництва (табл. 2.8.). Загальна товарна продукція збутовою політикою дозволила сформувати

виручку у 2023 році сумою 34969,3 тис грн., що на 56,6% більше ніж у 2021 році.

Таблиця 2.8. Динамічні показники структури товарної продукції підприємства

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	7870	42,5	10808,5	44,5	13970	49,1	177,5
Озимий ячмінь	3430	18,5	3872	15,9	4021	14,1	117,2
Кукурудза на зерно	2440	13,2	3165	13,0	3270	11,5	134,0
Ячмінь ярий	220	1,2	170	0,7	-	-	-
Ріпак	1740	9,4	2041	8,4	2332,5	8,2	134,1
Соняшник	2459,2	13,3	3850	15,8	4390,3	15,4	178,5
Кормові культури	380	2,0	390	1,6	445,8	1,6	117,3
Рослинницька товарна продукція, всього	18539,2	83,0	24296,5	85,6	28429,6	81,3	153,3
Приріст ВРХ	1681,7	44,4	1829	44,7	3123	47,8	185,7
Молоко	1042,6	27,5	1153,3	28,2	1674,5	25,6	160,6
Приріст живої маси свиней	834,6	22,0	915,6	22,4	1450,6	22,2	173,8
Переробка продукції	229,3	6,1	196,8	4,8	291,6	4,5	127,2
Тваринницька товарна продукція, всього	3788,2	17,0	4094,7	14,4	6539,7	18,7	172,6
Всього	22327,4	100,0	28391,2	100,0	34969,3	100,0	156,6

Зокрема, продукція рослинництва за товарними обсягами у 2023 році зростала на 53,3% або на 9890,4 тис грн., продукція тваринництва – на 72,6% (2751,5 тис. грн.). В структурі рослинницької товарної продукції найбільший приріст доходу отримано від продажу пшениці озимої. Так, у 2023 році він склав 6100 тис грн., що на 77,5% більше за 2021 рік. Найменше виручки у 2023 році було одержано від реалізації кормових культур – 445,8 тис грн., що відповідає задоволенню потреб галузі тваринництва. Проте низькими темпами зростає дохід від продажу озимого ячменю на 17,2%, що потребує перегляду сорти типу або розгляду альтернативної стратегії. З'ясовано, що ячмінь ярий

було виведено з сівозміни у 2022 році через малі обсяги виручки. Найбільший приріст виручки за три роки було отримано від продажу соняшнику, який склав 78,5%.

Встановлено, що обсяги тваринницької продукції, котрі йдуть на продаж, складаються з приросту ВРХ, живої маси свиней, молоко, переробки тваринницької продукції. Найбільше отримано у 2023 році приросту в розрізі тваринницької товарної продукції є від приросту ВРХ – на 85,7% більше за 2021 рік. На другому місці формування виручки від продажу молока – обсяг товарної продукції у 2023 році склав 1674,5 тис грн., що на 60,6% більше за стартовий рік.

Візуально структуру за складом товарної сільськогосподарської продукції представлено на рисунку 2.3.



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

За отриманими даними на 2023 рік визначено наявний рівень спеціалізації в товаристві по рослинництву шляхом рядів розподілу коштів, котрі складають грошову виручку (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9. Ряди розподілу товарної продукції товариства

d_i	40,0	12,6	11,5	9,3	8,9	6,7	4,7	4,2	1,3	0,8
i	1 - пшениця	2 - сояшник	3 - ячмінь оз	4 - кукурудза на зерно	5 - ВРХ	6 - ріпак	7 - молоко	8 - приріст жв свиней	9 - кормові культури	10 - продукція переробки

Шляхом підстановки до формули обчислено рівень спеціалізації товариства:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^*i - 1)} \quad (2.1)$$

де P_i – виручка;

i – номер за порядком по рядах розподілу виручки.

$$K_{cn} = 100/40,0(2^*1-1)+12,6(2^*2 - 1)+11,5(2^*3 - 1)+9,3(2^*4 - 1)+8,9(2^*5 - 1)+6,7(2^*6 - 1)+4,7(2^*7 - 1) +4,2(2^*8 - 1)+1,3(2^*9 - 1)+0,8(2^*10 - 1)$$

$$K_{cn} = 0,20.$$

Розрахунки вказують на те, що рівень спеціалізації є слабо вираженим, так як потрапив в межі 0,20-0,30, відсутнє переважання окремого виду продукції за 50,0%. Напрям рослинництва має зерновий вектор спеціалізації, тваринництва – вирощування ВРХ.

За допомогою аналітичного вирівнювання показників, завдяки котрим формується ефективність менеджерських рішень, прибутку і собівартості можливо виконати прогноз на 2024-2025 роки (рис. 2.4.). Розрахункова середньорічна динаміка прибутку та собівартості була використана для прогнозування майбутніх значень.

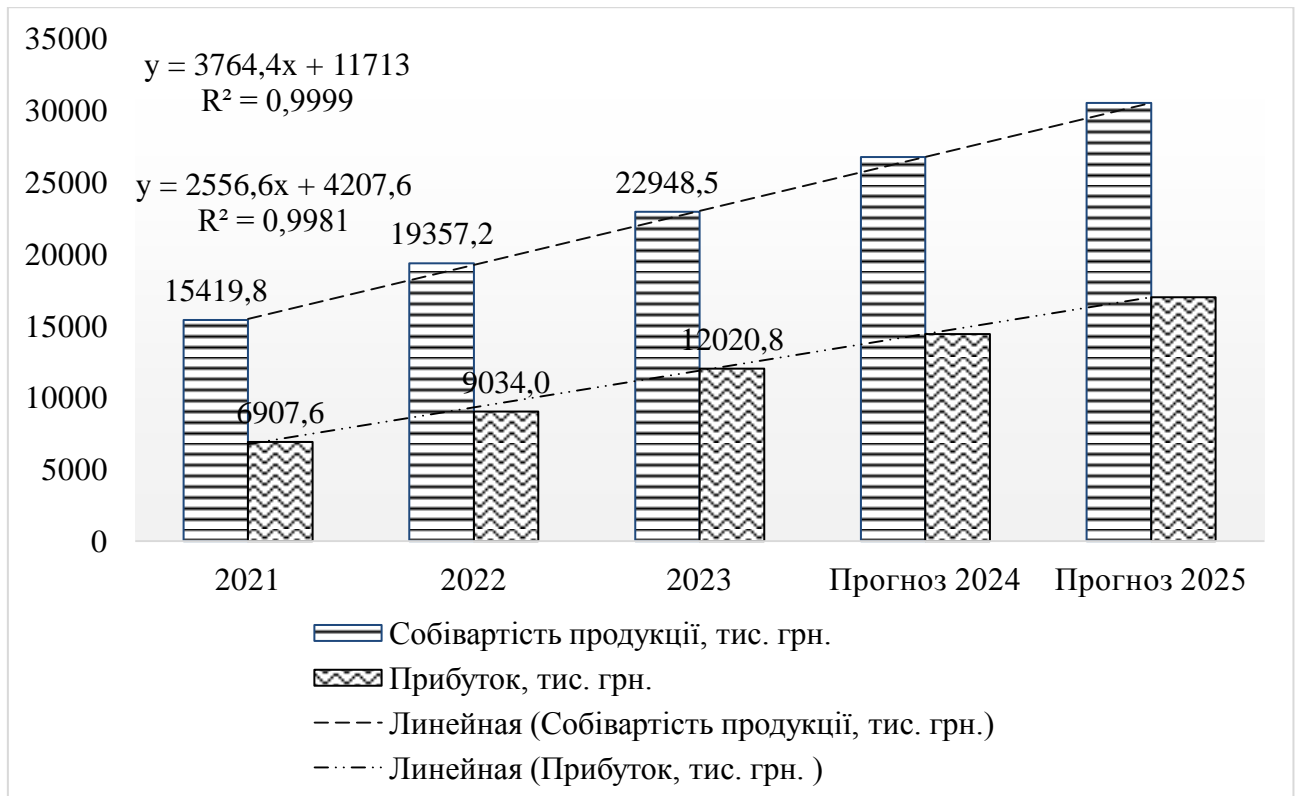


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки показників прибутку, собівартості по діяльності товариства, 2021-2025 рр.

Розглядається методика аналізу тенденцій зміни показників ефективності менеджменту за фінансовими результатами та собівартості діяльності товариства протягом 2021-2023 років з подальшим прогнозуванням на 2024-2025 роки. Дані свідчать про зростання прибутку з 6907,6 тис. грн. у 2021 році до 9034,0 тис. грн. у 2022 році. А потім до 12020,8 тис. грн. у 2023 році. Вартість агровиробництва зазнала підвищення меншими темпами. Так, у 2021 році з 15419,8 тис. грн. до 19357,2 тис. грн. у 2022 році та 22948,5 тис. грн. - у 2023 році.

Щороку в середньому значення, на котре змінюється прогнозних показник, дозволяє сформулювати уяву про прогнозні можливості зростання ефективності менеджменту.

$$Y = 2556,0x + 4207$$

Тобто теоретичні прогнозовані значення показника прибутку на 2024 рік та на 2025 рік будуть становити:

$$Y_{x2024} = 12020,8 + 2556,6 = 14577,44$$

$$Y_{x2025} = 14577,44 + 2556,6 = 17134,0$$

Відповідно, прогнозовані показники прибутку становитимуть 14577,44 тис. грн. у 2024 році та 17134,0 тис. грн. у 2025 році.

Для собівартості передбачається зростання до 26712,9 тис. грн. у 2024 році та до 30477,3 тис. грн. у 2025 році.

Щороку в середньому значення, на котре змінюється прогнозних показник, дозволяє сформулювати уяву про прогноз зростання собівартості.

$$Y = 3764,0x + 11713$$

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

$$Y_{x2024} = 22948,5 + 3764,4 = 26712,9$$

$$Y_{x2025} = 26712,9 + 3764,4 = 30477,3$$

Завдяки розробленню даного методу визначено залежності між величинами витрат на виробництво агропродукції та доходом за вихідними даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. Вихідні значення даних для виведення щільності зв'язку

Роки	Рівень рентабельності, % - (y)	Фондоозброєність, тис. грн. - (x ₁)	Собівартість, грн. - (x ₂)	Теоретичне значення рівня рентабельності, % - (y _x)
2019	44,8	879,8	15419,8	44,8
2020	46,7	911,6	19357,2	46,7
2021	52,4	856,8	22948,5	52,4
2022	56,2	845,4	26712,9	56,2
2023	60,0	833,9	30477,3	60,0

Використання у множинному кореляційно-регресійному методі лінійної функції такого вигляду:

$$y_x = \alpha_0 + \alpha_1 X \quad (2.1)$$

Кореляційно-регресійний аналіз впроваджено для установлення того, наскільки щільним є зв'язок показників рівня рентабельної діяльності, фондоозброєності, собівартості. Результати виконаної кореляційно-регресійної моделі представлені в додатку А.

Результати здійснених розрахунків за регресійною статистикою наведені в таблиці 2.11,

Таблиця 2.11. Результати регресійної статистики

Множинний R:	0,9999999999125
R-квадрат	0,99999999998250
Нормований R-квадрат	0,99999999996500
Стандартна похибка	3,76E-05
Спостереження	5

Підставою для доведення високої щільності зв'язу за окресленими показниками (фондоозброєність, рентабельність, собівартість) є отриманий рівень коефіцієнту кореляції ($R = 0,999$).

Одночасно отриманий коефіцієнт детермінації демонструє варіацію результативного показнику відповідно років, оскільки майже всі чинники враховано в моделі.

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

Згідно розрахунків одержано лінійне рівняння по кореляційно-регресійному зв'язку:

$$y_x = 73,6 - 0,048 x_1 + 0,00086$$

За результатами опрацьованої моделі визначено, що наявний коефіцієнт регресії a_1 вказує, що за зростання фондоозброєності, буде знижуватись на 4,8 відсотковий пункт рівень рентабельності. Але за збільшення собівартості –

відбудеться підвищення рівня рентабельності на 0,086%, що є доброю тенденцією для розвитку товариства.

Застосування досліджуваної методики дозволило виявити залежності між обсягами виробничих витрат на ресурси та процеси агротехнології та величиною доходу від продажу агропродукції. Аналіз первинних даних формує висновок про поступове збільшення як прибутку, так і собівартості, що може свідчити стосовно розширення масштабів діяльності та можливість підвищення ефективності менеджменту. Проте, збільшення собівартості також може вказувати на підвищення витрат, асоційованих з виробництвом, що вимагає додаткового аналізу з метою оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

Розробка стратегії на 2024-2025 роки має враховувати потенціал збільшення прибутковості за рахунок оптимізації процесів та зниження собівартості. Також є необхідність у формуванні передумов для інвестування у розвиток та інновації для забезпечення стійкого зростання. Реалізація такої стратегії вимагатиме спеціального підходу до аналізу внутрішніх процесів і зовнішнього впливу, в тому числі умов війни.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ЕКСПЕРТ-ДНЕПР»

3.1. Застосування форсайт - технологій в підвищенні ефективності прецизійного менеджменту в кризових умовах

Враховуючи, що товариство працює за війни у диверсифікованих видах діяльності, варто запропонувати застосовувати форсайт – технології для подальшого зростання ефективності менеджерських рішень. Не зважаючи на виклики сучасності в агробізнесі спостерігається впровадження інноваційних технологій, що спрямовані на підвищення продуктивності виробництва, ефективності менеджменту, та забезпечення стійкості виробничих систем. Цей процес є відповіддю на зростаючі вимоги до продовольчої безпеки, екологічної стійкості, відновлення діяльності у складних умовах. Крім цього ІТ - технології та нові способи ведення агровиробництва дозволяють оптимізувати ресурси і зменшити витрати у аграрному виробництві.

Рекомендація щодо прецизійного управління землеробством шляхом оновлення техніки сільськогосподарського виробництва. Оскільки в товаристві виявлено наявність застарілої техніки сільськогосподарського спрямування, то можливо у стратегічному майбутнього після завершення війни розглянути можливість придбання техніки компанії Case. Компанія Case, яка є провідним світовим виробником агротехніки, виступає одним із піонерів у застосуванні передових технологічних рішень у сфері сільського господарства. Зокрема, компанія активно інтегрує інноваційні системи, які сприяють підвищенню продуктивності аграрних робіт, ефективності використання ресурсів та покращенню якості агропродукції.

Серед ключових технологічних нововведень, впроваджених компанією Case, слід виділити:

1) AFS Connect - інноваційна система телематики, яка дозволяє аграріям ефективно моніторити та керувати агротехнікою на відстані через смартфон, планшет або комп'ютер. Система забезпечує доступ до актуальної інформації про місцеположення, стан, продуктивність та споживання палива обладнання, що сприяє оптимізації робочих процесів, зниженню експлуатаційних витрат та підвищенню загальної ефективності робіт.

2) AFS Harvest Command - система автоматизованого керування комбайном, яка адаптує налаштування агротехніки до специфіки урожаю та якості зерна. Завдяки застосуванню датчиків, камер та алгоритмів обробки даних, AFS Harvest Command оптимізує параметри роботи комбайна. Зокрема, збільшується продуктивність на 10%, знижуються втрати зерна на 30% та покращується якість зерна на 5%.

3) AFS AccuTurn Pro - система автоматизованого управління поворотами на головках поля, спрямована на поліпшення точності та ефективності сівби та збору врожаю. Використовуючи GPS-навігацію для визначення оптимальної траєкторії повороту, система автоматично здійснює керування агротехнікою. При цьому зменшується час на повороти на 10%, пересів - на 5% та знижується навантаження на механіка-оператора [43].

У напрямі форсайт стратегії застосування технологічних нововведень компанії Case дозволить підвищити продуктивність агровиробництва та ефективність менеджменту, що забезпечить вищий рівень стійкості виробничої системи. Також буде досягнуто, шляхом оснащення трактору системою IoT, оптимізації виробничих ресурсів й покращення агробіології ґрунту й його екологічного стану.

Пропонуємо керівництву розглянути можливість придбання трактору моделі Case IH рима 260 cvx drive, вартістю 5891,475 тис грн. (Додаток Б, В, Г) [55]. Дана модель має необхідну потужність – 260 л.с., безступінчасту зміну коробки передач для виконання завдань з основної обробки ґрунту, культивуації, посіву та перевезення вантажів. Потужності трактору вистачає на проведення весняних, осінніх польових робіт, транспортування, що забезпечить

оптимальну потужність для досягнення максимальної продуктивності та економії палива. Кабіна має високі характеристики якості, комфорту і безпеки, оснащена цифровою системою для здійснення віддаленого моніторингу, підтримки та усування несправностей, скорочуючи час на простой.

В подальшому рекомендовано розвивати системи прецизійного агрокультурного управління. Такі цифрові технології базуються на застосуванні глобальних точних систем, дистанційному дослідженні земельних угідь, аналітиці ґрунтознавства, зональному диференційованому зрошенні та локальному внесенні РРР, ЗЗР, добрив. Зокрема, технології IoT інтегруються в механізацію аграрних заходів, заміщаючи трудомістку та низько ефективну ручну працю за допомогою сенсорних датчиків, автономних машин та агродронів [27]. Ці технології дозволять відстежити, аналізувати масиви даних з датчиків, контролювати діяльність механізмів та корегувати автоматизовані процеси. Програмні рішення у вигляді IoT дозволять ухвалювати системні рішення агроменеджерам з отриманням доступу до інформації про стан ґрунту, флори, фауни, обладнання, метеорологічні умови та інше. Завдяки формуванню точних прогнозів і стратегії розвитку галузей вдасться підвищити і ефективність роботи в цілому товариства.

Сучасні методи обробітку ґрунту та посіву агрокультур в товаристві завдяки оновленню діджитальною агротехнікою спрямовані на мінімізацію негативного впливу на екосистеми та оптимізацію використання ресурсів. Зокрема:

- 1) Мінімізована обробка ґрунту спрямована на зниження інтенсивності механічного втручання в структуру ґрунту, що зберігає вологість, покращує фізичний стан ґрунту та сприяє зниженню викидів парникових газів.
- 2) Прямий посів передбачає внесення насіння безпосередньо в мінімально оброблений ґрунт, дозволяючи уникнути традиційних передпосівних операцій, зменшити втрати вологи та запобігти ерозії ґрунту.

3) Точковий висів забезпечує високу точність розміщення насіння або розсади в ґрунті, що підвищує ефективність використання ресурсів, ускладнює розмноження бур'янів та зменшує ризик захворювань.

4) Міжрядний або змішаний посів дозволяє культивувати дві або більше культур на одній ділянці з використанням різних рядів чи смуг. В такий спосіб відбувається збагачення біорізноманіття, покращується якість ґрунту та мінімізується конкуренція за ресурси між культурами.

Впровадження проекту з придбання трактору моделі Case IH рuma 260 cvx drive та оснащення цифровими технологіями агровиробничих процесів дозволить підвищити їх ефективність, зміцнити конкурентні переваги. Рекомендовані технології, такі як прецизійне землеробство та інтелектуальні агротехнології, забезпечать підприємству високий рівень продуктивності при одночасному зниженні навантаження на довкілля та оптимізації використання природних ресурсів. Водночас, цифрові технології сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту та збільшенню дохідності товариства. Отже залучення інноваційних технологій до бізнес-процесів сприятиме раціоналізації агровиробничих заходів, зниженню витрат робочої сили, водних, енергетичних ресурсів та агрохімікатів, одночасно підвищуючи продуктивність та якість агропродукції.

Оцінка передумов можливості впровадження зазначеної форсайт стратегії з урахуванням прецизійного управління в діяльність досліджуваного товариства визначено методом SPACE-аналізу. Оцінювання основних факторів, котрі характеризують стабільність ситуації Environmental Stability (ES) наведено в таблиці 3.1. Оцінювання відбувається за 10-бальною шкалою, де «10» – найкраща позиція, «0» - найгірша.

Отже результати оцінювання стабільності ситуації для товариства за окресленими чинниками свідчать про можливість для впровадження нових стратегій. Так, зміни в агровиробничих технологіях дозволяють передбачити вжиття цифрових технологій, зокрема придбання трактору з встановленою ІТ-системою IoT.

Таблиця 3.1. Оцінювання чинників Environmental Stability

№ з/п	Чинники	Оцінка
1	Зміни у технологіях агровиробництва	10
2	Інфляція та її темпи	6
3	Попит та його мінливість	5
4	Ціни у конкурентів на аналогічну агропродукцію	5
5	Перепопи виходу на ринок	7
6	Конкуренція	5
7	Попит та його еластичність	6
	Середня оцінка	6,3

Оцінювання виробничого агропотенціалу Production Strength Factor (PS) систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Оцінювання чинників Production Strength Factor

№ з/п	Чинники	Оцінка
1	Виробничий потенціал	6
2	Можливості формування прибутковості	5
3	Фінансова стабільність	5
4	Рівень агровиробничих технологій	6
5	Рівень вжиття ресурсів	6
6	Капіталовкладення	4
7	Простота входу на ринок	4
8	Застосування агротехніки, виробничих потужностей	7
	Середня оцінка	5,4

Наведені оцінки чинників агровиробничих можливостей свідчать про середній рівень їх використання. Тому для окреслення передумов з готовності до впровадження форсайт стратегії та напрямів прецизійного управління необхідно й надалі підтримувати систему менеджменту. Зокрема, проводити систематичний аудит з використання ресурсів, утримувати фінансову стабільність товариства, оптимізувати витрати на виробничі процеси, застосовувати оновлені моделі сільськогосподарської техніки, оснащені

цифровими технологіями. За дослідження економічної діяльності товариства оцінено фінансову силу (FS) у 5,5 балів, конкурентну силу (CA) – у 4,7 балів.

Завдяки побудові графіку SPACE-аналізу відображено результати зважених оцінок за окресленими критеріями у системі координат (рис. 3.1.).

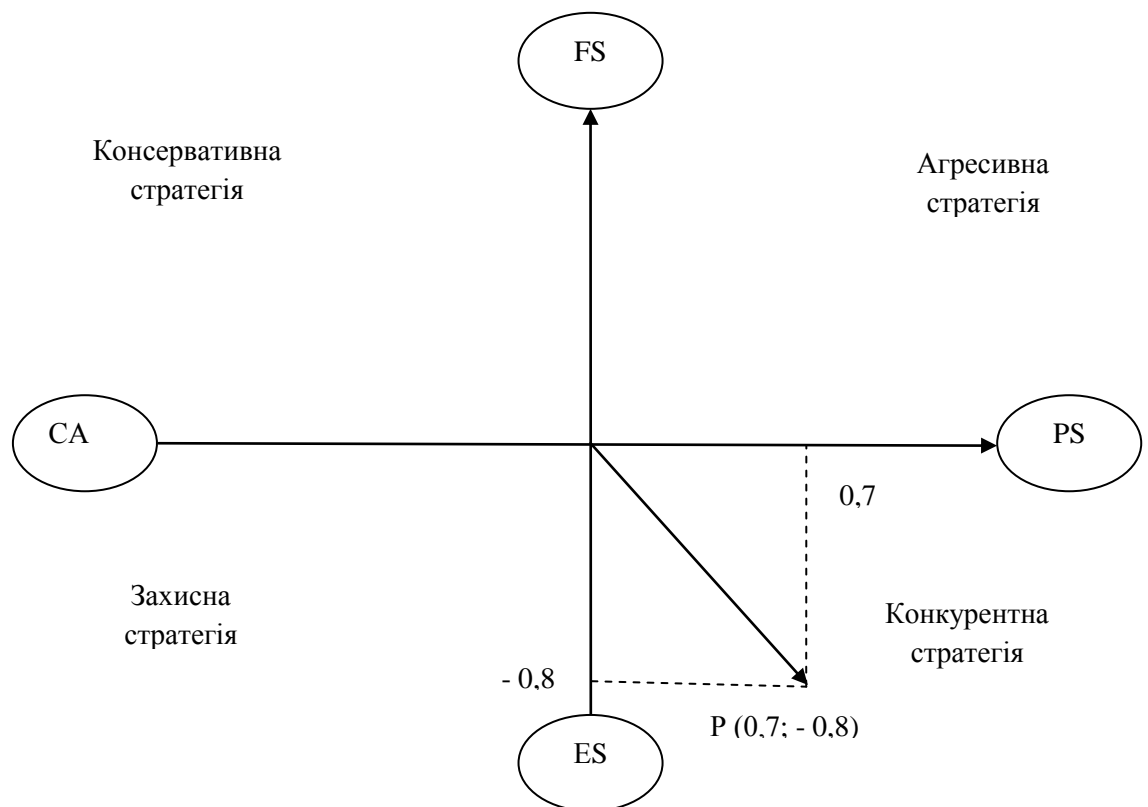


Рисунок 3.1. Окреслення спрямування рекомендованої стратегії для товариства методом SPACE

Таким чином на базі розрахунків отримано, що вектор запропонованої стратегії формує його конкурентний напрям діяльності товариства:

$$X = PS - CA = 5,4 - 4,7 = 0,7$$

$$Y = FS - ES = 5,5 - 6,3 = -0,8$$

Згідно графіку на рисунку 3.1. встановлено, що доцільним є ведення форсайт стратегії, направленої на конкурентну політику. При цьому доцільно

вживати наступальні заходи на базі виробничих переваг і можливостей з впровадження цифрової сільськогосподарської техніки.

Також проведено оцінювання фактичної ефективності системи менеджменту в товаристві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Оцінювання фактичної ефективності системи менеджменту товариства

Компоненти системи менеджменту	Ступінь прояву, бали						Коефіцієнт вагомості	Підсумок, бал
	5	4	3	2	1	0		
1. Оптимізація функціонування об'єкту менеджменту		+					0,01	0,04
2. Предмет менеджменту як конструктивна побудова взаємовідносин		+					0,01	0,04
3. Якість забезпечення прямого зв'язку				+			0,05	0,1
4. Якість забезпечення зворотного зв'язку				+			0,05	0,1
5. Система цілей підприємства, їх окреслення та досягнення в умовах війни:							0,25	-
- 5.1. Виробничі по рослинництву			+				0,05	0,15
- 5.2. Виробничі по тваринництву			+				0,04	0,12
- 5.3. Переробка с/г продукції			+				0,04	0,12
- 5.4. Фінансові			+				0,04	0,12
- 5.5. Логістичні			+				0,04	0,12
- 5.6. Маркетингові (зокрема, збутові)			+				0,04	0,12
6. Ефективність застосування методів менеджменту:							0,25	-
- 6.1. Адміністративні				+			0,05	0,1
- 6.2. Економічні			+				0,04	0,12
- 6.3. Соціально-психологічні					+		0,16	0,16
7. Якість застосування функцій менеджменту:							0,25	-
- 7.1. Розробка та реалізація планів				+			0,05	0,1
- 7.2. Оптимальність структури управління та організаційної побудови				+			0,05	0,1
- 7.3. Виявлення потреб, мотивів, розробка стимулів					+		0,05	0,05
- 7.4. Відповідність регулювання впливу факторів війни					+		0,05	0,05
- 7.5. Аналітична система контролю					+		0,05	0,05
8. Відповідність правовим, моральним нормам, культура організації				+			0,07	0,14
9. Ділова репутація товариства				+			0,06	0,12
Разом	-	2	7	7	4	-	1,0	2,02

Враховуючи аналіз діяльності підприємства у кризові роки визначено, що підсумковий бал у 2,02 свідчить про те, що товариство має нижче середнього рівня ефективність системи менеджменту. У зв'язку з виявленими недоліками потрібно оновити модель менеджменту залученням засобів прецизійного управління, що може покращити складові операційного менеджменту.

Оцінивши передумови щодо введення інноваційної форсайт стратегії рекомендовано наступний алгоритм впровадження (рис. 3.2).

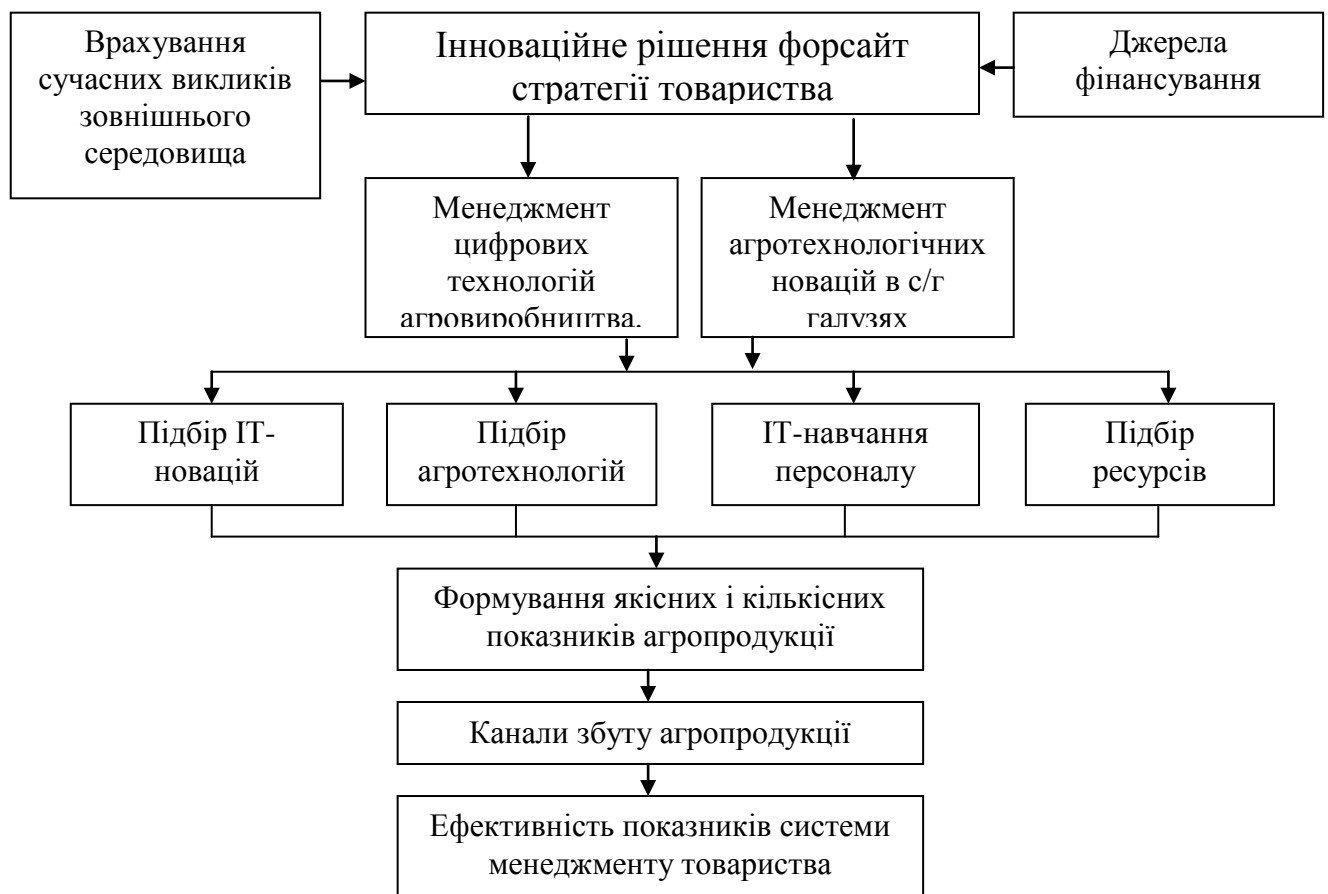


Рисунок 3.2. Алгоритм впровадження форсайт стратегії в діяльність товариства для формування системи ефективності менеджменту

Складено за джерелами [22, 32]

Враховуючи умови впливу війни та інших чинників форсайт стратегія дозволить підвищити ефективні показники діяльності товариства. Наразі інноваційне рішення з введення цифрових технологій та агротехнологічних

новацій з придбання трактора моделі Case IH рuma 260 cvx drive будуть інвестуватися власними коштами. При створенні удосконаленої версії системи менеджменту прецизійного характеру необхідно врахувати підбір конкретної новації програмного продукту, персоналу з ІТ-навичками, агротехнології, ресурсів. На підставі чого можливо сформувавши ефективні показники для результативної діяльності товариства в умовах воєнних і повоєнних викликів.

3.2. Пропозиції з формування моделі підвищення ефективності цифрового розвитку персоналу товариства

Створення системи оцінювання ефективності базується на аналізі наявної ресурсної бази, оскільки дослідження з виробничої ресурсів було виконано у другому розділі роботи, акцент робиться на підвищенні ефективності персоналу. Пропонуємо розроблену модель, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростанню в цілому ефективності менеджменту в товаристві у воєнних і повоєнних умовах.

Враховуючи запропонований вектор діджиталізації процесів виробництва рослинництва та тваринництва потребує на перегляд і модель управління персоналом з цифровими компетенціями. Таким чином можливо за рахунок представленої моделі охопити зміни як на рівні підприємства, так і на рівнях підрозділів даних галузей та конкретних управлінців. При цьому вдасться інтегрувати оцінювання продуктивності у ширшу систему корпоративного управління. Такий підхід забезпечить дотримання засад оцінювання ефективності системи менеджменту враховуючи воєнні умови та необхідність швидко адаптуватися до змін завдяки діджиталізації процесів.

Наразі оцінювання продуктивності управлінців має охоплювати вміння пристосуватися, індикатори ефективності, змістовний вимір діяльності як фундамент оцінювання покращення продуктивності. Аналітичний перегляд ключових факторів, що впливають на ефективність формування діяльності управлінського складу виявив нераціональну вікову структуру, тенденцію до

старіння управлінців. Є суттєві проблеми з освоєння нових агровиробничих технологій, в тому числі цифрових.

Оцінювання ефективності заходів з менеджменту персоналу проводилося на базі рекомендованої моделі (рис. 3.3.).

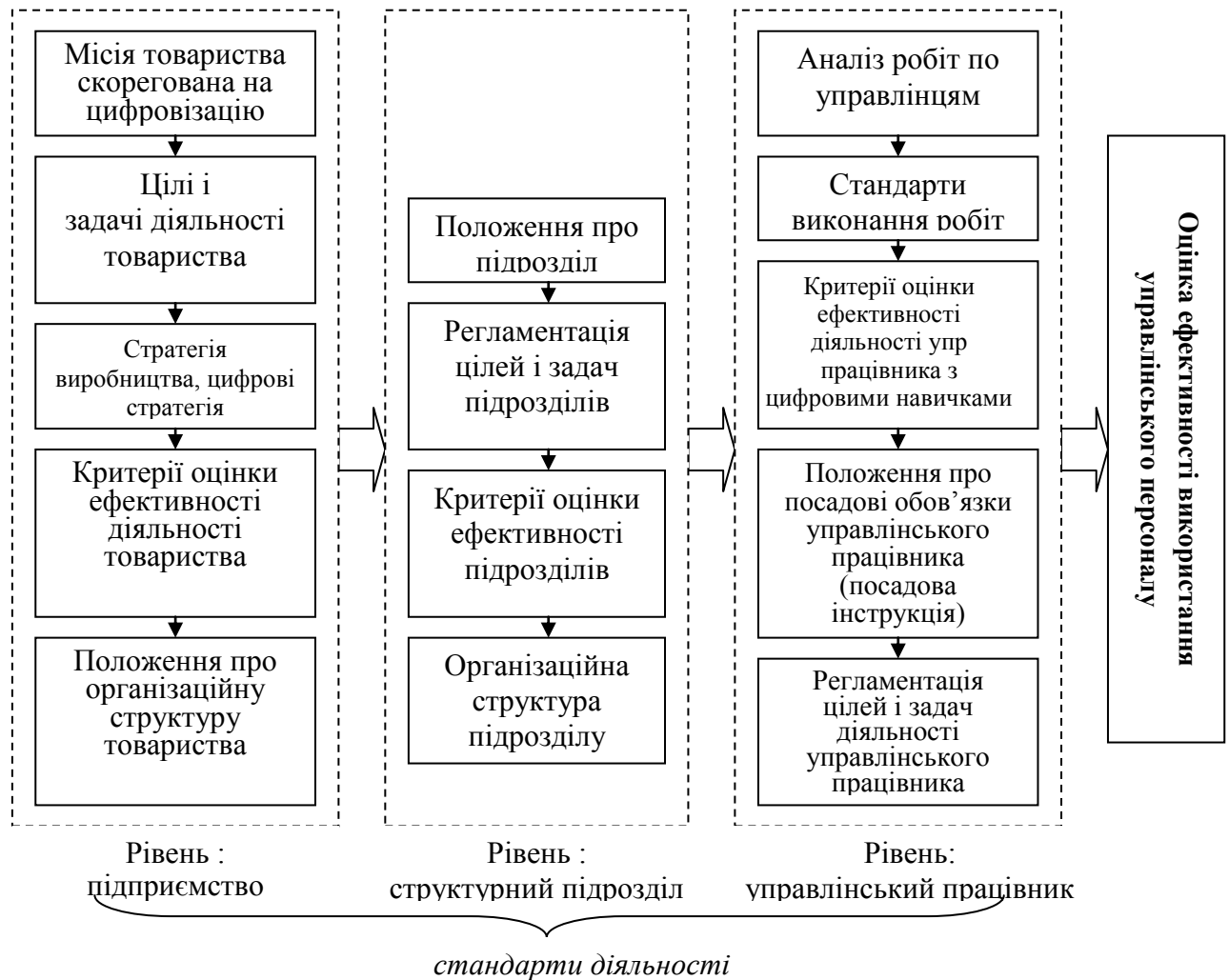


Рисунок 3.3. Модель ефективності менеджменту персоналу товариства

Узагальнено автором за джерелами [21, 32]

Враховуючи вищезгадані аспекти, необхідно розробляти та впровадити цілеспрямовані стратегії цифрового характеру для підвищення ефективності менеджменту товариства. Зокрема, важливо зосередитися на розробці програм професійного розвитку та цифрового навчання, спрямованих на оновлення знань та навичок управлінців, що відповідають рекомендованим векторам відновлення діяльності. Також важливо приділити увагу формуванню системи

безпеки за воєнних умов, впроваджувати програми розвитку, цифрового навчання та психологічної підтримки. Це допоможе зменшити рівень стресу, покращити загальний стан здоров'я та підвищить продуктивність праці. Для забезпечення гнучкості та адаптивності управлінського апарату до змін в умовах війни, необхідно розробити та регулярно оновлювати операційні плани, що включатимуть в себе оцінку ризиків та можливостей.

Усі ці заходи мають бути інтегровані у загальну систему оцінки ефективності менеджменту товариства, щоб забезпечити не лише кількісні, але й якісні показники успішності. Такий підхід дозволить створити стійку, ефективну та адаптивну управлінську структуру, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища та сприяти сталому розвитку товариства.

На основі виявлених проблем і викликів, які стоять перед товариством у контексті прецизійного менеджменту, розроблено заходи з підвищення продуктивності управлінців та загальної ефективності його управлінської системи. Для цього бажано зосередитися на таких аспектах:

1) Оновлення кадрової політики з метою підвищення цифрової компетенції або залучення фахівців з такими навичками. Це дозволить збільшити інноваційну активність товариства та задовольнить відповідність кваліфікації вимогам діджитального аграрного виробництва.

2) Впровадження системи психологічної підтримки та соціального захисту під час війни та у повоєнний період, необхідної для ефективного реагування на зміни внутрішнього середовища та його оточення.

3) Поліпшення зворотного зв'язку та комунікацій між персоналом та вищим керівництвом цифровими комунікаційними платформами.

4) Оптимізація системи оцінки ефективності праці шляхом впровадження більш справедливих та прозорих критеріїв, які враховують як кількісні, так і якісні показники діяльності працівників. Розробка індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання, що сприятиме підвищенню мотивації та лояльності персоналу.

5) Забезпечення безпеки під час організації робочого місця в умовах війни. Покращення системи умов праці та забезпечення планшетами, засобами зв'язку, що знизить втрати робочого часу.

б) Використання програм винагород за інноваційні ідеї та роботу з оснащеними програмними продуктами технічними засобами, котрі можуть підвищити ефективність роботи товариства.

Застосування вказаних заходів потребує готовності керівництва та працівників до введення новацій особливо під час війни.

В результаті вивчення проблеми ефективного менеджменту персоналу запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання персоналу (рис. 3.4.).



Рисунок 3.4. Організаційна модель процесу підвищення ефекту з використання персоналу

Узагальнено автором за джерелами [28, 31]

Для підвищення ефектів від системи менеджменту товариства в реаліях функціонування, моделюючи компоненти різних категорій персоналу

враховано той факт, що посада працівника повинна відповідати цифровим вимогам. Так, пропонується розглянути компетенції фахівців за умови введення прецизійного управління до системи загального менеджменту товариства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Підвищення ефективності менеджменту за рахунок введення цифрових компетенцій у фахівців товариства

Посада	Компетенції
Агрокібернетик	налаштування і обслуговування агровиробничих процесів
Оператор автоматизованої аграрної техніки	експлуатація сільськогосподарської техніки, яка має цифрові налаштування
Агроном-економіст	впровадження виробничих технологій, розробка заходів щодо одержання конкурентоспроможної продукції, економічної ефективності агровиробництва; управління економічними та виробничими ризиками.
Інженер систем точного землеробства	аудит сільськогосподарської техніки; підбір комплектації обладнання для впровадження систем ТЗ; збір та обробка даних з бортових терміналів; супровід та контроль запуску проектів; навчання фахівців роботі з системами ТЗ; консалтинг після встановлення обладнання.
Агроінженер	обслуговування та налаштування сільськогосподарської техніки, інтегрованої за допомогою цифрової мережі до інтелектуального кластеру.
Агроном / біотехнолог	впровадження технології виробництва якісної сільськогосподарської продукції з використанням цифрових сервісів для доведення відповідності міжнародним сертифікатам якості.
Зоотехнік	впровадження цифрових сервісів галузі тваринництва щодо створення відповідних умов для вирощування худоби, формування раціону харчування; проведення профілактики захворювань; налаштування пристроїв для автоматичного годування, забезпечення мікроклімату тваринницьких приміщень.
Логіст	розробка та впровадження цифрових рішень щодо логістичного просування аграрної продукції; проектування оптимальних за фінансовими та часовими витратами маршрутів для збору та доставки готової сільськогосподарської продукції від поля до складу чи переробного підприємства або кінцевого споживача.

Узагальнено автором за джерелами [12, 13]

Наведені компетенції за посадами, пов'язані з професійними знаннями, уміннями і цифровими навиками, сукупність яких створює конкурентні

переваги для товариства. Ґрунтуючись на дослідженнях, визначено що кожна посада вміщує певний обсяг знань, необхідних для реалізації управлінських функцій. За умови вжиття прецизійного управління та форсайт технологій, необхідно слідкувати й за підвищенням економічних, технічних, соціально-психологічних і правових знань. Вдосконалення знань в системі підвищення кваліфікації фахівців є об'єктивною передумовою поліпшення якості їх праці і підвищення ефективності системи менеджменту в цілому.

3.3. Прогнозування ефективності менеджменту діяльності товариства

Ефективні значення показників з удосконалення діяльності товариства завдяки вжиттю рекомендованих заходів розраховано методом побудови прогнозних трендів (рис. 3.2.).

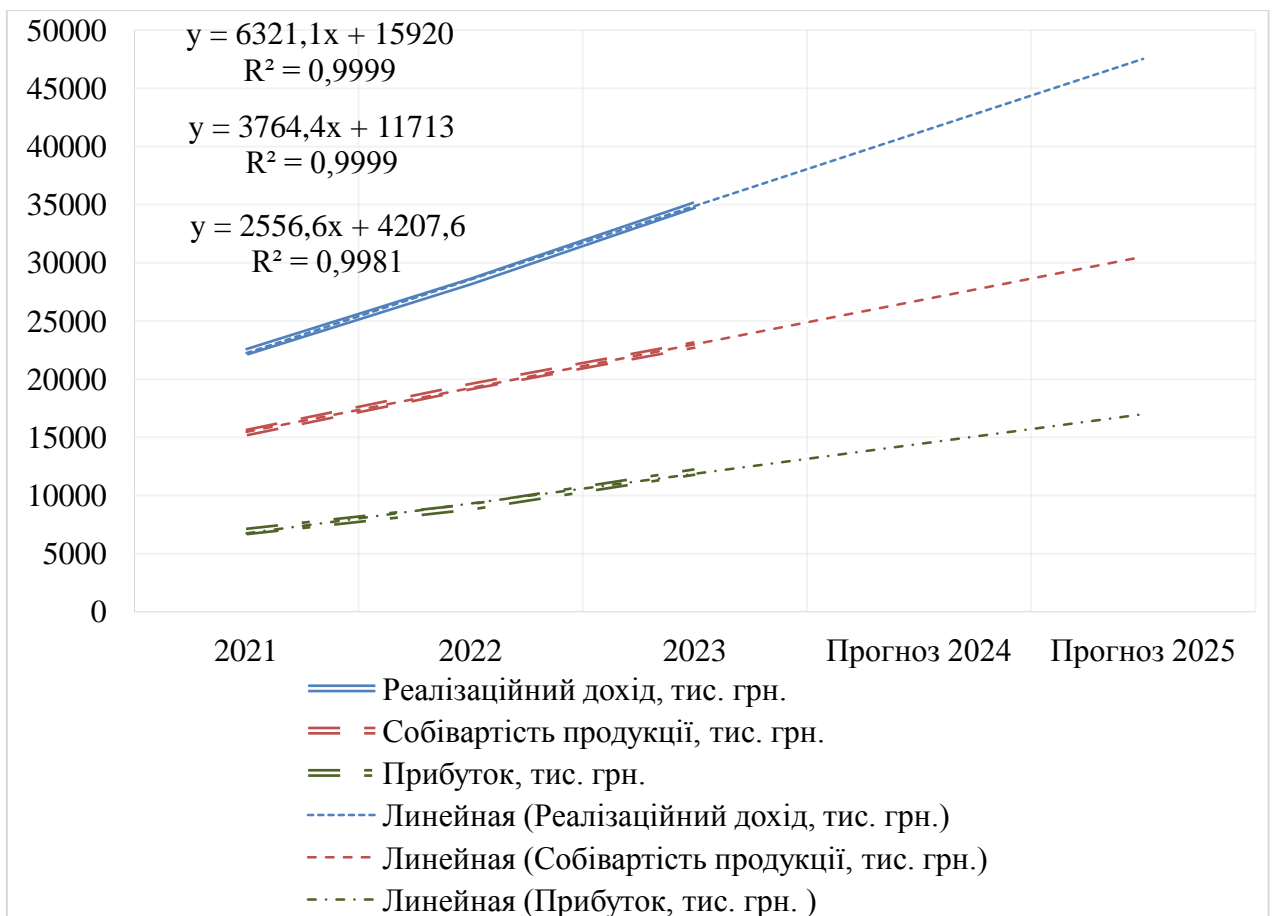


Рисунок 3.5. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки доходу, собівартості, прибутку товариства, 2021-2025 рр.

В результаті отриманих трендів як за фактичними рядами динаміки, так і прогнозними встановлено тенденцію до стійкого зростання показників, котрі характеризують ефективність менеджерських рішень. На графіку аналітичного вирівнювання показників доходу, собівартості та прибутку продемонстровано прогнозні їх значення на 2024 та 2025 роки. Визначено, що щороку очікується збільшення виручених від продажу сільськогосподарської продукції коштів в середньому на 6321,1 тис грн. більше. Відтак отримано прогностичні значення доходності за вказані роки у вигляді побудованого трендовим способом рівняння:

$$Y_{x2024} = 34969,3 + 6321,1 = 41290,4$$

$$Y_{x2025} = 41290,3 + 6321,1 = 47611,4$$

Наразі прогноз значень собівартості агропродукції за 2024 та 2025 роки складе:

$$Y_{x2024} = 22948,5 + 3764,4 = 26712,9$$

$$Y_{x2025} = 26712,9 + 3764,4 = 30477,3$$

За таких умов прогнозується створення прибутку на 2024 та 2025 роки за трендовим графіком у такому вигляді:

$$Y_{x2024} = 12020,8 + 2556,6 = 14577,4$$

$$Y_{x2025} = 14577,4 + 2556,6 = 17134$$

Основні показники, що характеризують виробничу й економічну діяльність товариства в прогнозі впевнено зростають і за незмінених умов є підстави щодо їх досягнення (табл. 3.5.).

Результатами прогнозного аналітичного вирівнювання ефективних показників доходу, собівартості, прибутку доведено їх зростання кожного року за стабільних умов. Так, показник доходності має зростати на 6321,1 тис. грн. або 18,1 %, собівартості – на 3764,4 тис. грн. (16,4%), прибутку - 2556,6 тис. грн. (21,3 %). Планується на 100 гектарів виробничих угідь отримувати товарної продукції у сумі 2370,3 тис грн., що на 362,9 тис грн. більше за фактичне значення 2023 року.

Таблиця 3.5. Прогноз значень показників ефективності менеджменту товариства

Показники	Факт 2023	Прогноз	Прогноз до факту	
			відхилення	%
Сукупний дохід, тис. грн.	34969,3	41290,4	6321,1	118,1
Сукупна галузева собівартість, тис. грн.	22948,5	26712,9	3764,4	116,4
Сукупний прибуток; тис. грн.	12020,8	14577,4	2556,6	121,3
Отримано на 100 га угідь, тис. грн.	2007,4	2370,3	362,9	118,1
- товарної продукції				
- чистого прибутку	690,1	836,8	146,8	121,3
Рівень рентабельності, %	52,4	54,6	2,2	

При цьому значення чистого прибутку складе 836,8 тис грн., що на 146,8 тис грн. або на 21,3 % більше за 2023 рік. Здійснення менеджменту підприємства в запропонованому форматі дозволить утворити рентабельну діяльність орієнтовним значенням 54,6 відсоткових пункти, що на 2,2 пункти більше за 2023 рік.

Напрями, рекомендовані для підвищення показників з ефективної діяльності товариства, з прецизійного управління та форсайт стратегії дозволять в перспективі зміцнити його позиції в умовах викликів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Необхідність пошуку заходів стосовно підвищення ефектів від системи менеджменту особливо підкреслюється в часи непередбачуваних викликів та змін. В процесі виконання досліджень було отримано наступні висновки:

1) На підставі дослідження наукових поглядів на формування ефективності менеджменту агроформувань, встановлено необхідність аналізу ефективності застосування ресурсів і витрат. Між тим позитивний ефект розглядається у контексті формування прибутковості, а також утворення соціального ефекту за сприяння підвищенню якості життя працівників. Особливого значення за умов війни набуває використання вимірювальної системи оцінювання за складовими менеджменту агробізнесу. Наразі інтеграція системи оціночних показників дозволяє всебічно контролювати та аналізувати результативність агробізнесу.

2) Аналітичними дослідженнями встановлено, що товариство здійснює управління діяльністю на ефективному рівні, що підтверджується збільшенням значень економічних показників. Зокрема, обсяги виробництва агропродукції у 2023 році зросли на 36,5 %, що в грошовому еквіваленті становить 7107,5 тис. грн. Показники виробництва продукції на одного працівника та на одну людину-годину збільшились на 18,9% та 16,7% відповідно порівняно з 2021 роком. В 2023 році доходи від комерційної діяльності склали 34969,3 тис. грн., що на 56,6% перевищує показники 2021 року на суму 12641,9 тис. грн. При цьому витрати на виробництво зростали меншими темпами, склавши в 2023 році 22948,5 тис. грн., або на 48,8% більше порівняно з попереднім періодом. Це забезпечило формування прибутку, який компенсував виробничі витрати, збільшившись на 5113,2 тис. грн. або на 74,0% порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності також виявилась на високому рівні, досягнувши у 2023 році 52,4 відсоткових пунктів, що на 7,6 пункти вище ніж у 2021 році. Підсумовуючи, менеджмент товариства під час кризових періодів, викликаних пандемією та воєнними діями, виявився здатним ефективно протистояти

негативним зовнішнім впливам. Така ситуація створює попередні умови стосовно подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку, незважаючи на воєнний стан.

3) Встановлено, що товарний портфель включає стратегічні рослинницькі культури: озимину - ячмінь, пшеницю, соняшник, ріпак, кукурудзу. В галузі тваринництва товарна продукція охоплює приріст ВРХ, живої маси свиней, молока та перероблену продукцію. У контексті аналізу галузей рослинництва та тваринництва, 2023 рік демонструє значне зростання товарних обсягів. Менеджмент рослинництва дозволив досягти збільшення виручки на 53,3% або 9890,4 тис. грн., виручка від продажу тваринницької продукції зросла на 72,6% або 2751,5 тис. грн. Серед продукції рослинництва особливо вирізняється високий приріст доходу від пшениці озимої, досягнувши 6100 тис. грн., що на 77,5% вище порівняно з 2021 роком. Водночас, найменший обсяг виручки було отримано від продажу кормових культур - 445,8 тис. грн., що, однак, задовольняє потреби галузі тваринництва. Проте зростання доходів від озимого ячменю склало лише 17,2%, що вказує на необхідність аналізу сортових характеристик або розробки альтернативних стратегій. Виділяється в товарній продукції тваринництва особливо значний приріст від ВРХ на 85,7% порівняно з 2021 роком. Також суттєве збільшення виручки спостерігається від продажу молока, де товарна продукція у 2023 році склала 1674,5 тис. грн., що на 60,6% більше за 2021 рік.

4) На підставі наведених висновків для підвищення ефективності менеджерських рішень запропоновано впроваджувати форсайт-технології у контексті диверсифікованої діяльності товариства, що працює в умовах війни. У сфері агробізнесу прецизійне управління, використання ІТ-технологій та сучасних методів ведення агровиробництва сприяє оптимізації ресурсів і зниженню витрат. Рекомендовано задля оновлення машино-тракторного парку придбати трактор моделі Case IH Puma 260 CVX Drive. Таке рішення є стратегічним вкладенням в майбутнє агровиробництва підприємства. Ця модель, оснащена розумною системою IoT, котра здатна забезпечити значне

підвищення ефективності роботи завдяки точності ведення агротехнічних робіт, автоматизації процесів та оптимізації витрат пального. Рішення про придбання трактора повинно базуватися на аналізі потенційного впливу на економічні показники підприємства, на оцінці можливості адаптації до зовнішніх викликів. В рамках форсайт-стратегії, інтеграція технологічних інновацій, зокрема впровадження системи IoT у сільськогосподарську техніку, дозволить підвищити ефективність агровиробництва.

5) Методом SPACE - аналізу зроблено висновок про доцільність використання конкурентної форсайт стратегії. Наразі доцільно вживати наступальні заходи на базі виробничих переваг і можливостей з впровадження цифрової сільськогосподарської техніки. Враховуючи аналіз діяльності підприємства у кризові роки визначено, що підсумковий оціночний бал у 2,02 свідчить про те, що товариство має нижче середнього рівня ефективність системи менеджменту. У зв'язку з виявленими недоліками потрібно оновити модель менеджменту залученням засобів прецизійного управління, що може покращити складові операційного менеджменту.

6) Оцінивши передумови щодо введення інноваційної форсайт стратегії рекомендовано наступний алгоритм впровадження – з власних коштів придбати трактор моделі Case, відповідні цифрові технології в рамках агротехнологічних новацій. Враховуючи умови впливу війни та інших чинників форсайт стратегія дозволить підвищити ефективні показники діяльності товариства. При створенні удосконаленої версії системи менеджменту прецизійного характеру необхідно врахувати підбір конкретної новації програмного продукту, персоналу з IT-навичками, агротехнології, ресурсів. На підставі чого можливо сформулювати ефективні показники для результативної діяльності товариства в умовах воєнних і повоєнних викликів.

7) Так як пропозиції з введення прецизійного управління агровиробничими процесами потребуватиме освоєння цифрових навичок, запропоновано модель ефективності менеджменту персоналу. Відповідно до якої потрібно корегувати основні документи – регламенти підприємства,

зокрема, положення про організаційну структуру, посадові інструкції, регламентувати та стимулювати роботу фахівців із цифровими навичками. Для підвищення ефективності системи менеджменту товариства в нових реаліях функціонування, моделюючи компоненти різних категорій персоналу враховано той факт, що посада працівника повинна відповідати цифровим вимогам. Інтеграція прецизійного управління та застосування форсайт-технологій у системі менеджменту товариства вимагає розвитку цифрових компетенцій фахівців. Це означає, що кожна посада має включати в себе не тільки специфічні професійні знання та уміння, але й сучасні цифрові навички, що разом формують унікальну вартість та конкурентні переваги для товариства.

8) Прогнозний аналіз показує очікуване поступове збільшення виробничо-економічних показників товариства за умови стабільності зовнішнього середовища. Зокрема, прогнозується, що дохід зросте на 6321,1 тис. грн. або 18,1%, вартість виробництва на 3764,4 тис. грн. (16,4%), а прибуток на 2556,6 тис. грн. (21,3%). Наразі очікується, що чистий прибуток становитиме 836,8 тис грн., що на 146,8 тис грн. або 21,3% вище, ніж у попередньому році. Реалізація управлінських ініціатив у вказаному форматі сприятиме досягненню рівня рентабельності на рівні 54,6%, що на 2,2 пункти вище показника 2023 року.

Рекомендаційні заходи з підвищення ефектів від системи менеджменту діяльності товариства: застосування прецизійного управління, розробка форсайт-стратегій, мають на меті забезпечення зростання товариства в умовах постійних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. 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).
3. 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).
4. 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).
5. 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).
6. Васильєва О.О. Форсайт як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 38. С. 74 – 81. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/14.pdf (дата звернення 03.04.2024).
7. 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).
8. 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).

9. 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).
10. 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).
11. Горіховський М.В. Використання форсайт-технологій в управлінні фермерським господарством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 11. С. 24 - 27. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/7.pdf (дата звернення 02.04.2024).
12. 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)
- 13. 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)
14. 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).
15. 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).
16. 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).
17. 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)
18. 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)
19. 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).
20. 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).
21. 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).
22. 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>
23. 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_STRATEGICHNYY%20MENEDZHMENT_2017_1.pdf (дата звернення 22.10.2023).

24. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 3221-IX від 30.06.2023](#)} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.10.2023).
25. 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).
26. 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).
27. Коротенко Г., Коротенко Л., Самарець Н. Технології ІоТ на службі агробізнесу. URL:<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4359/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf> (дата звернення 28.04.2024).
28. 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).
29. 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).
30. Кулиняк І., Коpecь Г, Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (дата звернення 13.10.2023).
31. 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).

32. Мельник Ю.М. Застосування форсайт-технології у розвитку промисловості національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 37. С. 210 – 219. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/41.pdf (дата звернення 16.02.2024).
33. 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).
34. 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).
35. 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-viyeni.html> (дата звернення 06.03.2024).
36. Полянчиков С., Капітанська О. Інтелектуальне сільське господарство. *Агроном*. 2020. № 4. URL: <https://quantum.ua/ua/statti/intelektualne-silске-gospodarstvo> (дата звернення 05.05.2023).
37. 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).
39. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
40. Садовник О.В. Форсайт розвитку агробізнесу в Україні: кооперативи. *ЖНАЕУ*. 2019. С. 126 – 131. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/9833/1/Cooperative_2019_126-131.pdf (дата звернення 27.02.2024).

41. Сіренко Н., Баришевська І. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/415/3/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення 12.11.2023).
42. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Підручник. Харків. ХНУВС. 2021. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content> (дата звернення 12.11.2023).
43. Технологічні інновації у сільському господарстві: огляд сучасної техніки Case. *Пропозиція. Сайт.* 27.02.2024. URL: <https://propozitsiya.com/ua/tehnologichni-innovaciyi-u-silskomu-gospodarstvi-oglyad-suchasnoyi-tehniky-case> (дата звернення 17.04.2024).
44. 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).
45. 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/fzcgqa> (дата звернення 15.11.2023).
46. 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).
47. 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).
48. Хорхе Мартінес. Технології та стратегії сталого розвитку рослинництва. *Агроном.* URL: <https://www.agronom.com.ua/tehnologiyi-ta-strategiyi-stalogo-rozvytku-klyuchi-do-optymizatsiyi-agrarnoyi-galuzi/> (дата звернення 15.10.2023).
49. 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).

50. 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).

51. 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).

52. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління К.: Знання, 2008. 271 с.

53. 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).

54. 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).

55. Case IH рима 260 cvx drive. *АГСОЛКО Україна. Сайт*. 2024. URL: <https://bitly.ws/3hsmg> (дата звернення 15.04.2024).

ДОДАТКИ

**Результати розв'язку моделі кореляційно-регресійного методу дослідження
утворених зв'язків економіки підприємства**

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,999999
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	3,76E-05
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	161,32	80,66	57136712017	1,75E-11
Залишок	2	2,82E-09	1,41E-09		
Всього	4	161,32			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	73,59	0,00098	74725,74	1,79E-10	73,58	73,59
Змінна X 1	-0,048	1,02E-06	-46832,41	4,56E-10	-0,048	-0,048
Змінна X 2	0,00086	5,32E-09	162090,21	3,81E-11	0,00086	0,00086

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	44,80	-2,20E-05	-0,83
2	46,67	6,32E-10	0,0000238
3	52,38	4,03E-05	1,52
4	56,17	7,33E-06	0,28
5	59,97	-2,57E-05	-0,97

Вірогідність

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	44,8
30	46,7
50	52,4
70	56,2
90	60,0



Рис. Трактор Case IH рима 260 cvx drive

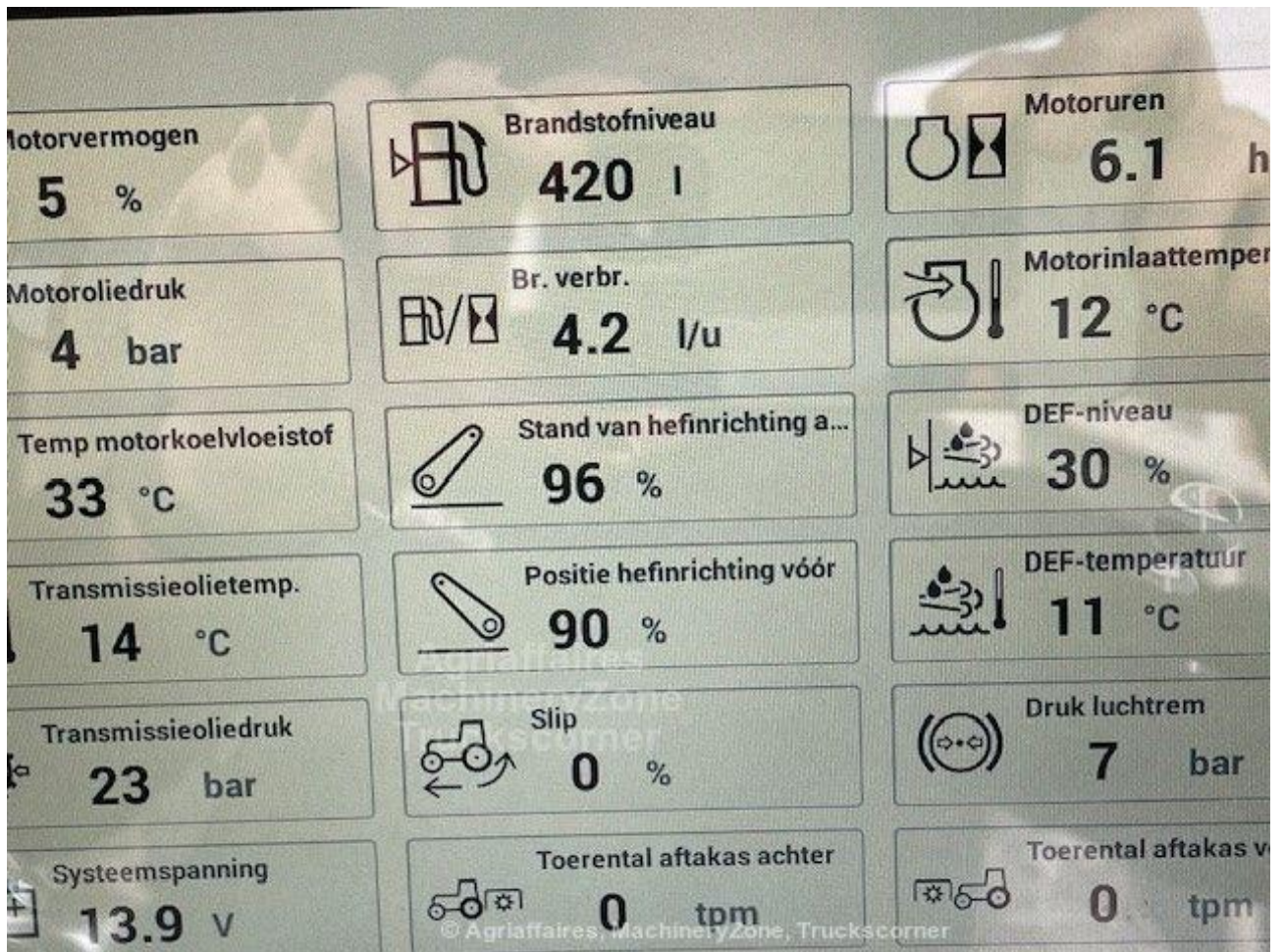


Рис. Електронна панель показників роботи трактору Case IH рима 260 cvx drive



Рис. Вигляд кабіни трактору Case IH рима 260 cvt drive оснащеної IoT