

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

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

Здобувач

Микола НЕКЛЕСА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

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

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

НЕКЛЕСІ МИКОЛІ ВАСИЛЬОВИЧУ

1. Тема роботи: «Менеджмент аграрних підприємств в умовах стратегічних змін»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: форми звітності ФГ «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б. за економічними показниками відповідно років досліджень, програми, плани, організаційні та установчі документи, регламенти, контракти

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

1. Теоретичні напрями й практичні підходи до проектування системи менеджменту агробізнесу
 2. Дослідження та аналіз системи менеджменту, що здійснюється, в діяльності фермерського господарства.
 3. Економіко-організаційне обґрунтування оптимізаційних рішень для покращень в системі менеджменту господарства.
- Висновки і пропозиції

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

Схема напрямів трансформацій менеджменту агропідприємств для розв'язання поточних проблем. Схема порівняння концепцій VUCA та BANI. Схема напрямів менеджменту агропідприємств в умовах стратегічних змін в умовах світу VUCA. Схема векторів відновлюваної стратегії агробізнесу. Аналітичне вирівнювання прибутку та обсягу виробленої валової продукції в розрахунку на 100 га с/г угідь. Аналітичне вирівнювання показників продуктивності праці. Схема складових системи менеджменту ФГ «БЕРЕГІНЯ». Матриця БКГ для аналізу продукції. Схема фактичної організаційної структури з прогнозом на 2025 рік. Схема фактичної структури управління з прогнозом на 2025 рік. Схема векторів інтеграції рекомендованих стратегій до концепції VUCA/BANI.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, об'єкту дослідження, розроблювання завдання, плану роботи, графіків виконання	Листопад 2023 року	
2.	Підбір і вивчення теоретичних інформаційних джерел, практичних підходів до функціонування системи менеджменту агробізнесу. Робота над Розділом 1.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
3.	Дослідження системи менеджменту фермерського господарства. Робота над Розділом 2.	Березень - травень 2024 року	
4.	Розробка і обґрунтування оптимізаційних рішень з трансформації системи менеджменту фермерського господарства. Робота над Розділом 3.	Червень – вересень 2024 року	
5.	Робота над розробкою висновків, рекомендацій	Жовтень 2024 року	
6.	Оформлення тексту виконаної кваліфікаційної роботи, збір відповідних документів до неї	Листопад 2024 року	
7.	Підготування доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації до захисту роботи	Грудень 2024 року	
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2024 року	
9.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024 року	

Здобувач

(підпис)

Микола НЕКЛЕСА

Керівник роботи

(підпис)

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Менеджмент аграрних підприємств в умовах стратегічних змін»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 8 рис., 25 табл., 7 додатків, 59 літературних джерела.

Об'єкт дослідження процес проектування напрямів менеджменту для відновлення агробізнесу у стратегічних змінах.

Предмет дослідження наріжні чинники організаційних, комерційних, управлінських відносин, котрі формують платформу для раціонального менеджменту малого агробізнесу в контексті викликів BANI- світу.

Метою роботи є розроблення менеджерських рішень та обґрунтування проектів з відновлення розвитку малого агробізнесу з можливістю отримання сталих ефектів.

Методи дослідження: аналітичне вирівнювання показників, трендовий прогноз, ряди динаміки, кореляційно-регресійний метод, метод аналізу БКГ, проектний аналіз, метод економіко-математичне моделювання.

Досліджено пріоритетні вектори з проектування підходів до формування менеджменту агробізнесу в контексті викликів динамічно змінюваного середовища. Окреслено критично важливі за війни тренди менеджменту аграрних підприємств. Наголошено на необхідності впровадження змін у підходи до управлінської діяльності агропідприємств у воєнний/повоєнний час. З'ясовано, що при проектуванні управлінських рішень необхідно враховувати концепції VUCA/BANI-світу та здійснювати регулярні оновлення підсистем менеджменту. Доведено необхідність розроблення програми відновлення системи менеджменту агробізнесу попри виклики війни. Запропоновано рішення з оновлення виробничої структури завдяки її реструктуризації та включення нішевої культури гречки. Розроблено бізнес-проект з вирощування гречки. Оптимізовано виробничу структуру фермерського господарства на базі опрацьованих стратегій для кожної агрокультури. Визначено ефекти від рекомендаційних заходів.

Практичне значення полягає у запропонованих напрямках відновлення малого агробізнесу за рахунок впровадження проектних рішень з оптимізації виробництва шляхом введення нішевої культури гречки та оновлення програми виробництва. Окремі рекомендації з розвитку сфер діяльності ФГ «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б. впроваджені до його операційної стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Система менеджменту, проектування, оптимізація, виробнича програма, нішеві культури, стратегічні зміни, стратегічний розвиток, відновлення малого агробізнесу

KEYWORDS

Management system, design, optimization, production program, niche crops, strategic changes, strategic development, recovery of small agribusiness

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	9
1.1. Метаморфози системи менеджменту агробізнесу в змінюваних обставинах	9
1.2. Сучасні тренди менеджменту агробізнесу в контексті викликів VUCA- BANI-світу	13
1.3. Процедури перетворень підходів до управлінської діяльності агропідприємств у воєнний/повоєнний період	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б.	29
2.1. Організаційні та економічні передумови змін в процесах бізнесової роботи фермерського господарства	29
2.2. Дослідження статистичних тенденцій стану економічного вектору діяльності господарства	39
2.3. Вивчення фактичних складових системи менеджменту господарства	50
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ З ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б.	57
3.1. Підходи до комбінації операційних стратегій менеджерської діяльності фермерського господарства	57
3.2. Диверсифікація виробництва шляхом планування в системі менеджменту господарства	64
3.3. Оцінювання ефектів від оптимізаційних перетворень управлінської і виробничої діяльності господарства	76
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність досліджень, враховуючи тривалість війни, полягає в ідентифікації векторів трансформаційного менеджменту агропідприємств задля формування стійких та успішних їх позицій у воєнні/повоєнні часи. Між тим активація перетворень менеджерських систем агробізнесу у воєнних умовах торкається вжиття розроблених адаптивних сценаріїв розвитку, які покликані забезпечити його економічне виживання й відтворення. Специфікою досліджень є економічне обґрунтування доцільності комбінування трансформаційних стратегій в конкретних умовах агровиробництва.

Незважаючи на війну та тотальну кризу аграрний сектор залишається одним із найбільш перспективних сегментів економіки України. Близько 41,5 млн. га сільськогосподарських угідь, котрі становлять 70% території країни, є джерелом формування внутрішнього та експортного потенціалу держави. У воєнні/повоєнні часи вирішення найгостріших проблем аграрної галузі вимагатиме зміни парадигми менеджменту. Вчені зауважують на кількох важливих заходах: оптимізації виробництва, залученні точних технологій за одночасного цифрового розвитку кваліфікованих кадрів, спрощенні бюрократичних тисків в організації менеджменту агропідприємств. Досить вимірною є проблема соціального забезпечення сільської території, особливо наближеної до фронту. Розвиток агробізнесу передбачатиме, на думку науковців, всебічне забезпечення агротехнологічних прогресивних заходів, галузевої діджиталізації, вжитті концепції замкненого циклу від ідеї до споживача. Остання включатиме наукові розробки у сфері біотехнології, селекції сільськогосподарських сортів, гібридів, порід тварин, апробації, масового виробництва, переробки, продажу сукупної продукції кінцевому споживачеві уникаючи ланки «посередник». Дотримання вказаних векторів стане пріоритетом у менеджменті українського агробізнесу, що створить умови для переходу до сталого виробництва.

Водночас, розвиток аграрного сектору супроводжується низкою проблем, зокрема, нестача матеріально-технічного забезпечення, умисно занижені

закупівельні ціни, збільшення витрат на виробництво, логістичні труднощі. Це вимагає оптимізації організаційно-економічних підходів до менеджменту агробізнесу, де важливу роль відіграє стабільне фінансування виробничих процесів. Наразі проблемними залишаються: непрозорість земельних відносин, невідповідність міжнародним стандартам якості, безпеки, низький рівень інвестицій та інноваційної активності. До цього часу непристосоване до вимог ЄС законодавство, надмірна залежність від державного фінансування та недосконала логістика, це крім викликів війни. У таких умовах найкращою антикризовою стратегією трансформаційного менеджменту, у чому погоджуються багато науковців, є диверсифікація економічної діяльності, розвиток мініпереробки продукції та впровадження розумного землеробства. Враховуючи руйнування через обстріли рф енергетичної системи України, важливої ролі набувають поновлювальні джерела енергії з сільськогосподарської сировини, котрі виступають основою для енергетичної незалежності агрокомпаній. Воєнний час вимагає від керівників агробізнесу розробки таких систем менеджменту, котрі б передбачали швидкість ухвалення управлінських рішень, адаптивність, удосконалення комунікацій, забезпечення безпеки працівників.

Таким чином, формування ефективних систем оптимального менеджменту антикризового характеру для забезпечення продовольчої безпеки та виживання в умовах тривожної нестабільності потребує на проведення досліджень. Саме вказаному напрямку і присвячені розробки кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – на підставі розробленого проектного трансформаційного рішення, впровадженого для удосконалення системи менеджменту, підвищити результативні показники діяльності фермерського господарства «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б.

Пріоритетними **завданнями** для розв'язання окресленої мети були:

- визначення метаморфози системи менеджменту агробізнесу в змінюваних обставинах;
- вивчення сучасних трендів менеджменту агробізнесу в контексті викликів VUCA-BANI-світу;

- визначення процедури перетворень підходів до управлінської діяльності агропідприємств у воєнний/повоєнний період;
- аналіз організаційних та економічних передумов змін в процесах бізнесової роботи фермерського господарства;
- дослідження статистичних тенденцій стану економічного вектору діяльності господарства;
- вивчення фактичних складових системи менеджменту господарства;
- розробка підходів до комбінації операційних стратегій менеджерської діяльності господарства;
- диверсифікація виробництва шляхом планування в системі менеджменту фермерського господарства;
- оцінювання ефектів від оптимізаційних перетворень управлінської і виробничої діяльності господарства.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси з проектування трансформаційних рішень з прогресивного менеджменту аграрного підприємства.

Предмет дослідження – вивчення управлінських, а також економічних закономірностей, що сприяють відновленню системи менеджменту агро виробництва у воєнний/повоєнний час.

Методи дослідження, вжиті в роботі, включають функціональний аналіз, абстрактно-логічний метод, монографічний метод, динамічні ряди, кореляційно-регресійний аналіз та трендовий аналіз. А також методи стратегічного аналізу й планування: БКГ-аналіз, проектний аналіз, екстраполяцію, оптимізаційний метод економіко-математичного моделювання.

Наукова новизна отриманих результатів - полягає у проектуванні трансформаційних рішень з виживання локального агробізнесу в умовах війни та активного повоєнного зростання його виробничих й економічних процесів. Обґрунтування введення до галузевої структури агропідприємства нової сільськогосподарської культури з одночасною реорганізацією програми агровиробництва набуває актуального значення в умовах турбулентного середовища.

Практичне значення роботи полягає у впровадженні проектних розробок трансформаційних рішень, як підґрунтя ефективного менеджменту аграрного підприємства.

Апробація результатів роботи. Дослідження, опрацьовані у роботі, були апробовані, оскільки їх результати були представлені публічно на науковій ниві через участь у відповідній конференції, про що свідчить наявна публікація в збірнику тез доповідей. Було взято участь у III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 03-04 жовтня 2024 року в ДДАЕУ в м. Дніпро, де опубліковано тези доповідей на тему «Інноваційний менеджмент в аграрному секторі: правові аспекти впровадження новітніх технологій». Також взято участь у XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», що пройшла 08-09 листопада 2024 року у ДДАЕУ в м. Дніпро. Опубліковано тези доповідей на тему «Сучасний стан та шляхи розвитку менеджменту в Україні».

Структура роботи. Робота містить 85 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних літературних джерел містить 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

1.1. Метаморфози системи менеджменту агробізнесу в змінюваних обставинах

Підходи до менеджменту українського агробізнесу за війни значно змінилися через бойові дії, що зруйнували інфраструктуру, знизили продуктивність та обмежили доступ до ресурсів. Основними викликами для аграрного сектору стали втрата земель, скорочення виробничих площ та пошкодження аграрної техніки і зерносховищ.

Над розв'язанням проблеми розвитку управління аграрними підприємствами працювали і працюють велика когорта вчених. Зокрема: Васильєва Н.К., Величко О.П., Дем'яненко С.І., Месель-Веселяк В.Я., Колот В.М., Мазур К.В., Макаренко М.В., Малік М.Й., Саблук П.Т., Харченко Р.В. та інші. Науковці та практики з аграрного менеджменту теж працюють задля перемоги у важкій війні з окупантами. Вони знаходять наукові точки зростання для агробізнесу, розробляють технології та оптимізаційні заходи, щоб можливо було вистояти та розвиватись. Одним із пріоритетів стало трансформаційне управління, що складається з підсистем протидії кризі, пристосування та виробітку швидких і дієвих реакцій на випробування.

Так, адаптивне управління ресурсами включає переорієнтацію на менш витратні та більш стійкі культури, такі як олійні (наприклад, ріпак та соняшник). Це дозволяє зменшити витрати на логістику та підтримувати прибутковість на тлі скорочення традиційних обсягів виробництва зернових й бобових культур. Також активно впроваджуються технологічні інновації для покращення управління земельними ресурсами, включаючи нові агрохімічні заходи та моніторинг земель через дистанційне зондування, що допомагає швидше реагувати на зміни в умовах війни. Крім того, інноваційні підходи до планування дозволяють оперативно

змінювати стратегії управління в залежності від ситуації. Наприклад, використання математичних моделей для оцінки ризиків та переорієнтації бізнес-цілей стало важливим елементом для підвищення стійкості підприємств в умовах невизначеності. Специфічними завданнями в системі менеджменту є управління перебоями у виробничих процесах, адаптація ієрархічних структур, реструктуризація організаційних моделей та розробка нових стратегій для забезпечення безперервності операцій. Важливим залишається й мотивація персоналу, оскільки моральний та фізичний стан працівників суттєво впливає на продуктивність. Найбільш кричущі проблеми менеджменту агробізнесу за війни зведені у рис. 1.1.



Рис. 1.1. Напрями трансформацій менеджменту агропідприємств для розв'язання поточних проблем

Установлено, що трансформаційні заходи управління в умовах війни зосереджуються на розв'язанні найважливіших проблем, з якими стикаються сучасні агропідприємства. Серед основних викликів для агробізнесу виділено питання логістики, безпеки працівників, безперебійності постачання ресурсів та утримання робочої сили. Наразі виявлені аспекти представляють собою виклики, з котрими потрібно справлятися для підтримання діяльності агрокомпаній, що працюють у війні.

Досліджено групою вчених, що управлінські рішення повинні бути адаптовані до непередбачуваних викликів, оскільки планування стає надзвичайно складним. Зазначено, що головними проблемами в менеджменті агробізнесу є затримки в реагуванні, неадекватність організаційних структур, реактивне, тому математично не обґрунтоване прийняття рішень. Також спостерігається надмірна залежність від зовнішніх умов, обмеженість певними нормами, бюрократизація в негативному контексті. Вченими визначено, що в умовах ескалації війни керівництво агропідприємств може відчувати інертність через інформаційне перевантаження або шок через наслідки влучання снарядів і втрату активів. Затримки в ухваленні рішень створюють загальне середовище невизначеності, що негативно впливає на моральний дух команди та продуктивність роботи [29, 34].

Водночас виявлено, що коли потрібно швидко ухвалити рішення доцільним є децентралізація та делегування у прийнятті рішень на місцях за умови наявності чітких цілей, стратегічних орієнтирів. Зазначено, що під тиском війни менеджери можуть інстинктивно використовувати звичні підходи «бізнес як завжди», вимагаючи дотримання попередніх норм роботи, що не відповідає новим викликам. Це може поглибити існуючі проблеми замість їх розв'язання [38]. Досліджено, що керівники агрокомпаній можуть надмірно покладатися на зовнішні поради, ідеї з бізнес-джерел без врахування унікальних обставин, наприклад, наближення до лінії фронту, кількості втрачених активів. Варто наголосити, що вперте дотримання особистих принципів без адаптації до нових умов може призвести до помилок.

Таким чином потрібно пристосовувати системи менеджменту до нових викликів. Вчені зазначають, що агропідприємства повинні розробляти більш гнучкі організаційні моделі та зосереджувати зусилля на створенні ефективних команд, які здатні швидко адаптуватися до змін. Зроблено акцент на напрямі трансформації в системі менеджменту, що характеризуються змінами в підходах до командної роботи, управління безпекою персоналу, забезпечення безперервності процесів та підтримка працівників.

Встановлено, що забезпечення безпеки виробничих процесів і добробуту працюючих аграрного підприємства має першорядне значення. Саме тому необхідно розробляти плани на випадок надзвичайних ситуацій, зміцнювати ланцюги постачання шляхом визначення альтернативних маршрутів і ресурсів. Пропонується розробити Протоколи безпеки не тільки для працівників але й підрозділів, створити служби екстреної навігації, організувати транспорт для працівників, забезпечуючи житло, тимчасове проживання у готелях. Важливого значення набуває підтримка членів колективу агропідприємства, котрі боронять українську землю у лавах ЗСУ. Визнання їхньої відданості та забезпечення фінансової допомоги під час служби, а також піклування за їх родинами сприяє формуванню лояльності та підтримки серед інших працівників підприємства.

Дослідники відзначають, що війна створює значні перешкоди у виробничих й логістичних процесах з постачання ресурсів і продукції, зберігання та транспортування [1, 13]. Щоб забезпечити безперервність роботи, на думку практиків агробізнесу, доцільно впроваджувати стратегічні заходи, тимчасово зупиняти окремі процеси та перенаправляти зусилля на створення безпечного середовища для працівників. Потрібна прозора та регулярна комунікація з контрагентами ринку щодо можливих затримок, щоб зберегти довіру, позитивні відносини навіть у складних умовах. При цьому формується довіра та стійкість агробізнесу. Вчені погоджуються, що іноді необхідно повністю реформувати організаційну структуру, зокрема переходити до децентралізованих моделей, щоб швидко реагувати на зміни [22, 24].

Виклики війни, на думку вчених, впливають на ухвалення трансформаційних оптимізаційних рішень на основі чітких математичних моделей, що підвищує точність і швидкість. Наразі потрібно використовувати критерії для оцінки продуктивності, фінансових результатів. Між тим, на думку Костенко О.М., прозорість та структуроване документування процесів створюють комфортне робоче середовище та сприяють підвищенню зацікавленості працівників [24].

Узагальнено, що менеджмент аграрних підприємств в умовах війни потребує унікального набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Видатними факторами успіху є швидкість прийняття рішень, здатність до адаптації та підтримання прозорих комунікацій із працівниками. Вчені погоджуються, що ефективне управління агробізнесом включає розробку планів, протоколів безпеки на випадок надзвичайних ситуацій, використання гнучких організаційних структур і впровадження рішень на основі даних. Таким чином, адаптивність, стратегічне передбачення та використання математичних моделей є вирішальними факторами для забезпечення стійкості та успіху агробізнесу в умовах війни. Тобто українські агропідприємства адаптуються до нових умов завдяки стратегічному плануванню, інноваційним підходам до управління ресурсами, технологічного переоснащення, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними.

1.2. Сучасні тренди менеджменту агробізнесу в контексті викликів VUCA- BANI- світу

На створення та зміни систем менеджменту в агробізнесі впливають концепції VUCA- BANI-світу, які запроваджують тренди управлінської діяльності під впливом факторів оточення. Вчені зазначають, що нові технологічні та ринкові умови ведення агробізнесу супроводжуються підвищеними вимогами до умов праці та утримання персоналу [9, 31, 45]. Зростаючий рівень освіченості та доходів сприяє прагненню працівників до більш творчого підходу в роботі,

гнучкого графіку та реалізації власного потенціалу. Світові тенденції передбачають те, що матеріальні стимули відходять поступово на другий план, поступаючись духовним. Глобалізація економіки та війна призводять до того, що найбільш талановиті співробітники мігрують до країн і регіонів, де забезпечено найкращі умови праці чи безпеки. Це є характерною ознакою сучасної VUCA-реальності для роботодавців. Кардинальні зміни стосуються також змісту та методів конкурентної боротьби. В умовах VUCA-світу конкурентоспроможність агропідприємств залежить від внутрішніх ресурсів, здатності використовувати зовнішні можливості для забезпечення необхідних ресурсів і задоволення попиту споживачів.

VUCA-світ, термін, запропонований американськими військовими для опису змінної бойової обстановки, нині широко використовується для характеристики бізнес-середовища, в тому числі аграрного [45]. На відміну від попереднього SPOD-світу, VUCA характеризується нестабільністю та непередбачуваністю, що потребує від агробізнесу швидкої адаптації та руху динамічними кроками для виживання. У такій реальності успіх агрокомпаній, на думку вчених, забезпечується лідерськими та управлінськими якостями керівників. VUCA-концепція вимагає парадоксального мислення та здатності до гнучких змін. Менеджери мають фокусуватися на контролі ситуації та її аналізі для ефективного управління ризиками.

Дослідженнями Горобинської М.В та Бестужевої С.В. встановлено, що засоби управління агробізнесом у VUCA-світі включають акцент на цінностях [9]. Прийняття швидких рішень часто стикається з опором працівників, тому потрібно враховувати різні точки зору для забезпечення взаємної поваги та підтримки корпоративних цінностей. Такий підхід сприятиме зміцненню внутрішньої єдності агропідприємництва та підвищенню її конкурентного потенціалу. Наразі важливе розуміння фізіологічних аспектів мотивації та управління стресом в умовах нестабільності, а саме війни, щоб ефективно враховувати індивідуальні реакції працівників на стресові ситуації. Зростання рівня психічних та інших захворювань робить цей аспект особливо актуальним.

Доведено дослідженнями вчених, що кожен аспект VUCA-світу вимагає від керівників агробізнесу особливих підходів до прийняття рішень і управління ресурсами. Традиційні управлінські методи стають недостатніми для роботи в умовах стрімких змін, тому важливо розробляти нові стратегії, що дозволяють організаціям пристосуватися до невизначеності та мінливих умов.

З наукової точки зору, дослідження VUCA-середовища відкриває нові перспективи для розвитку управлінських та лідерських теорій. Вчені зазначають, що все більше створюються моделі адаптації та інтеграції сучасних управлінських концепцій. З практичної точки зору, важливими завданнями є розвиток нових компетенцій серед аграрних менеджерів, запровадження гнучких методів планування та інноваційних методологій для прийняття рішень. Крім того, необхідно підвищувати стійкість організацій до зовнішніх факторів.

Водночас науковці зауважують, що крім VUCA в системах менеджменту агробізнесу почали використовувати і нову концепції BANI, що є новим описом сучасної реальності (рис. 1.2.).

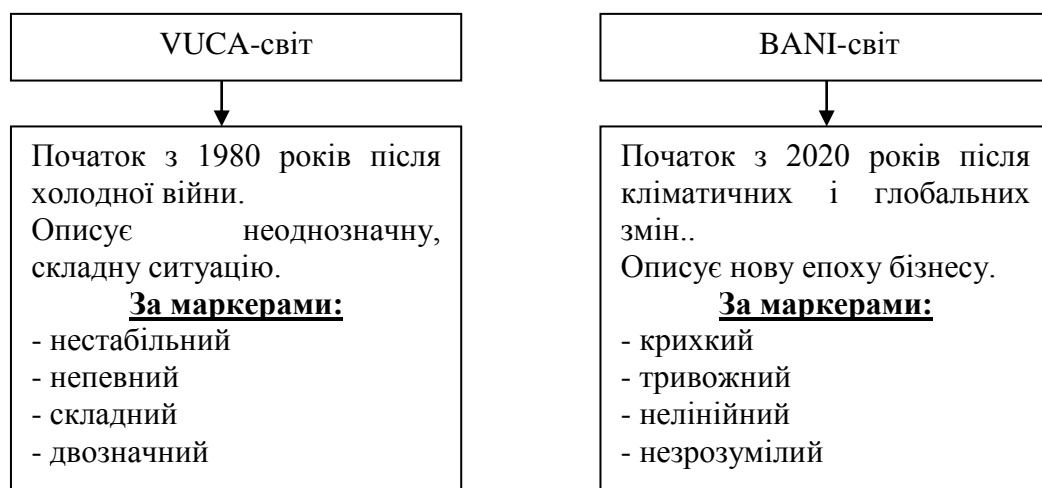


Рис. 1.2. Порівняння концепцій VUCA та BANI

Складено за джерелами [9, 23, 45].

Модель BANI більш адекватно відображає сучасні виклики та складнощі, оскільки світ став більш крихким, тривожним нелінійним і незрозумілим. Кожен

з цих елементів описує різні аспекти сучасної нестабільності та невизначеності, з якими стикаються аграрні підприємства та їх працівники. Для подолання крихкості економічної системи, на думку вчених, треба розвивати стійкість й гнучкість, щоб швидко відновлюватися від потрясінь [45].

Так, тривожність описує постійний стрес і занепокоєння через невизначеність майбутнього. У світі, де інформаційні потоки безперервно надходять і змушують людей очікувати найгіршого, стресостійкість і вміння заспокоюватися є критичними навичками для виживання і прийняття правильних рішень. Не лінійність характеризується тим, що результати не завжди пропорційні зусиллям. Невеликі зміни можуть мати величезний вплив, тоді як великі зусилля можуть не давати очікуваних результатів. У таких умовах важливо уникати довгострокових прогнозів і планувати з гнучкістю, експериментуючи та керуючи ризиками. BANI дозволяє організаціям краще розуміти сучасні виклики і адаптувати свої підходи до керування змінами в нестабільному світі.

Доведено, що VUCA-середовище висуває перед агробізнесом безліч викликів, що потребують нових управлінських підходів і методів лідерства [48]. Швидка мінливість умов ринку, неоднозначність прогнозів, складна взаємодія між різними аспектами агробізнесу та двозначність інформації формують нестабільне середовище. Тобто аграрним менеджерам потрібно демонструвати підвищену гнучкість, адаптивність та швидкість реагування, щоб зберегти конкурентні переваги.

Науковці зазначають, що складність взаємодії між численними внутрішніми та зовнішніми факторами підвищує кількість невідомих у процесі прийняття рішень [9, 45]. Саме двозначність породжує труднощі в інтерпретації даних і подій, що може призводити до стратегічних помилок, тому доцільно використовувати цифрові технології, штучний інтелект тощо для точних розробок. Наразі менеджмент у VUCA-середовищі ставить нові вимоги, серед яких:

- гнучкість і адаптивність: аграрні менеджери повинні швидко коригувати плани та стратегії відповідно до нових умов;

- емоційний інтелект, емпатія дозволяють підтримувати моральний стан команди, що важливо для подолання стресу та впливу нестабільності;
- креативність та інноваційне мислення дозволяють агроменеджерам бути готовими до експериментів та впровадження нових ідей до агрогалузей;
- управління змінами торкається здатності передбачати зміни, впроваджувати нові процеси, пристосовуватися до них.

Науковці зауважують що в довгостроковому плануванні, VUCA-середовище зумовлює:

- 1) зменшення передбачуваності: стратегічні плани мусять враховувати можливі радикальні зміни ринкових умов;
- 2) гнучкість стратегій: агропідприємства повинні бути здатні швидко коригувати свої плани відповідно до нових викликів;
- 3) фокус на короткострокові цілі: довгострокові плани поступово стають менш конкретними, зосереджуючись на забезпеченні гнучкого управління;
- 4) сценарне планування: розробка декількох сценаріїв розвитку подій дозволяє агробізнесу бути підготовленим до різних варіантів розвитку ситуацій та зменшити ризики [9, 45, 50].

Таким чином, управління агробізнесом в умовах VUCA вимагає переосмислення підходів, акценту на гнучкість, адаптивність та інновації, що дозволяє виживати, відновлювати ефективну роботу в умовах постійної невизначеності. Застосування стратегій адаптивного управління за нестабільності VUCA-світу дозволяє реагувати на поточні виклики, прогнозувати майбутні зміни, котрі суттєво підвищують шанси на успішність функціонування агробізнесу в перспективі.

Вчені погоджуються, що менеджмент агробізнесу у VUCA-середовищі вимагає постійної адаптації до мінливих зовнішніх умов, розробки гнучких стратегій і активного застосування новітніх технологій [50, 52]. Систематизація напрямів менеджменту агропідприємств, що працюють в умовах невизначених та у стратегічних змінах, обумовлених світом VUCA, представлена на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Напрями менеджменту агропідприємств в умовах стратегічних змін в умовах світу VUCA

Складено за джерелами [23, 50, 52].

Отже за науковими дослідженнями вчених встановлено найбільш пріоритетні підходи до ефективного управління агропідприємствами з урахуванням вимог VUCA-середовищі є:

- 1) адаптивне лідерство,
- 2) гнучке планування,
- 3) ситуаційне управління,

4) використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект й аналіз великих даних.

Таким чином аграрні менеджери повинні терміново реагувати на зміни, розробляти рішення за умов невизначеності і підтримувати робітників шляхом розвитку, отримують значні конкурентні переваги. Ефективність визначена й при інтеграції виробничих технологій з цифровими, зокрема штучного інтелекту, датчиками, сенсорами, автоматизації для покращення точності та швидкості прийняття рішень.

1.3. Процедури перетворень підходів до управлінської діяльності агропідприємств у воєнний/повоєнний період

Встановлено, що управлінські процеси в умовах війни зазнають глибоких метаморфоз, оскільки війна створює специфічні виклики й обмеження для організаційної діяльності агробізнесу. Тому визначення процесу адаптації менеджменту до цих умов, а також встановлення набору навичок, підходів та стратегій стають вирішальними для ефективного менеджменту. Наразі важливістю набуває швидкість прийняття рішень, здатність до пристосування, підтримання ефективної комунікації з командою. Зроблено висновок, що універсальних рішень не існує, проте дотримання основних принципів дозволяє керівникам зберегти ефективність управління в умовах війни та забезпечити стійкість агробізнесу. Війна значно вплинула на аграрний бізнес в Україні, змушуючи підприємства адаптувати управлінські підходи для виживання в умовах кризи.

Доведено, що українське сільське господарство є стратегічно важливим елементом економіки, від якого залежить стабільність та розвиток країни. Проте навіть високоефективні аграрні підприємства не завжди можуть уникнути впливу надзвичайних ситуацій. Саме тому ефективне нормативно-правове забезпечення діяльності аграрного бізнесу та відповідний облік у таких умовах стають на перше місце для підтримання стійкості та відновлення продуктивності агробізнесу.

Виявлено, що проблема нормативно-правового забезпечення аграрного бізнесу за війни полягає у відсутності оперативної адаптації законодавства до таких викликів, як природні катастрофи, епідемії, політичні та економічні кризи. Недосконалість існуючої законодавчої бази, слабка координація між органами влади, а також неготовність підприємств до таких умов можуть призвести до суттєвих втрат - як матеріальних, так і людських ресурсів. Саме тому необхідним є розробка удосконалення законодавчих норм та механізмів захисту агробізнесу для забезпечення стійкого розвитку. Отже менеджмент агробізнесу передбачає використання адаптаційних інструментів законодавства відповідно до сучасних викликів і загроз, що постають перед аграрним сектором.

До векторів відновлюваної стратегії агробізнесу відносять систему напрямів, що удосконалюють ефект від менеджменту (рис. 1.4.).

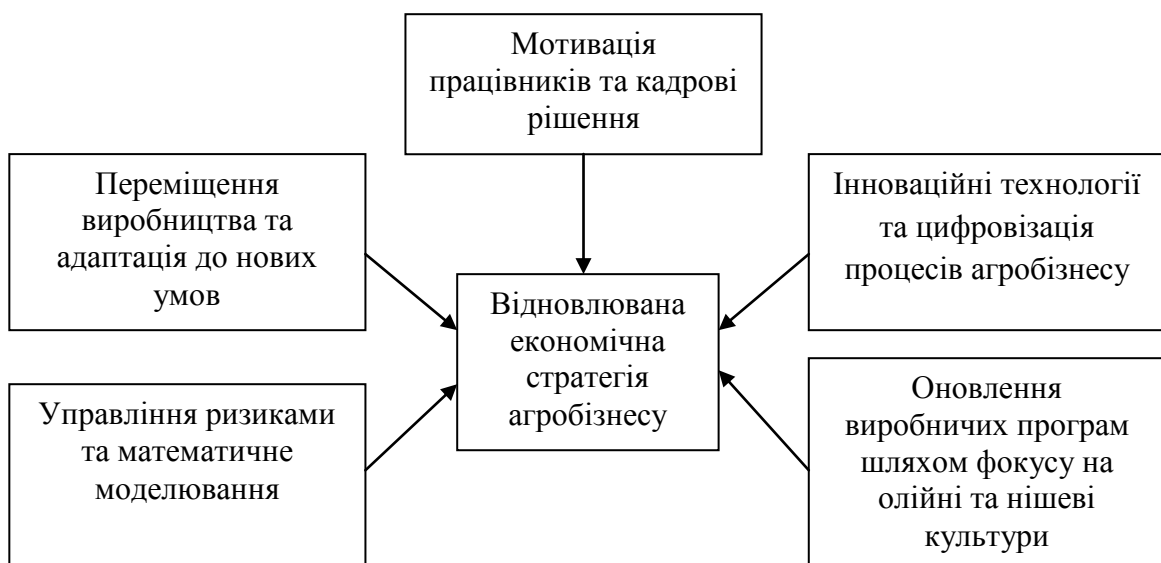


Рис. 1.4. Вектори відновлюваної стратегії агробізнесу

Складено за джерелами [35, 47, 56].

Багато аграрних підприємств, особливо в зонах або поруч з активними бойовими діями, були змушені переміщувати виробничі потужності до відносно безпечних регіонів України. Зокрема, це центральні та західні області країни, де можливо орендувати сільськогосподарські угіддя для агровиробництва чи

переробки. В свою чергу, це призвело до збільшення кількості індивідуальних агропідприємств в інших регіонах на 19,8%, що свідчить про перебудову агробізнесу під нові умови [29].

З початку війни і по зараз агробізнес адаптувався до змін ринку, зменшивши площі під традиційні зернові культури (пшениця, кукурудза), та збільшивши посіви олійних культур, таких як ріпак та соняшник. Це зумовлено високими цінами на олійні культури та їх меншими витратами на логістику. Так, площі під ріпаком і соєю зросли на 7,1% та 8,5% відповідно, що дозволило зменшити витрати на зберігання і транспортування продукції [30]. Встановлено, що за війни агропідприємства все більше використовують інноваційні підходи, зокрема дистанційне зондування землі для моніторингу посівів та стану ґрунту, а також сучасні програмні рішення для оптимізації управління. У такий спосіб можливо оперативно коригувати виробничі процеси в залежності від зміни умов або загроз, таких як ризики, пов'язані з окупацією територій.

Вченими доведено доцільність використання математичних моделей для оцінки ризиків та управління у надзвичайних умовах [2, 3, 24]. Наприклад, розроблено моделі для оперативного корегування бізнес-цілей підприємств в умовах військових дій, що дозволяє краще управляти ресурсами і зберігати конкурентоспроможність на ринку. Це стало можливим завдяки більш точному плануванню та управлінню в умовах непередбачуваних подій.

Оскільки багато працівників виїхали або були мобілізовані, агропідприємства стикаються з кадровими проблемами. Деякі аграрні підприємства впроваджують нові мотиваційні системи, включаючи гнучкі графіки та додаткові стимули для збереження важливих кадрів. Вчені зазначають, що такі підходи сприяють зменшенню плинності кадрів та підвищенню продуктивності у складних умовах [31, 54]. Таким чином менеджмент українського агробізнесу пристосовується до складної ситуації, застосовуючи інноваційні рішення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах війни.

Водночас виявляють успішність й фактори швидкості прийняття рішень, здатності до адаптації та підтримання ефективної комунікації з командою.

Доведено, що в умовах війни важливою є здатність до оперативного коригування стратегій у відповідь на зміни ситуації [1]. Менеджери повинні постійно оцінювати ризики, переглядати ланцюги постачання та виробничі потужності, а також вживати заходів для диверсифікації бізнес-операцій. Зазначено, що в умовах війни комунікація зазнає глибоких змін, адже кожен працівник по-своєму сприймає кризу та стикається з фізичними й емоційними викликами. Менеджери мають зважати на індивідуальні потреби команди, створюючи середовище для відкритого діалогу та надаючи необхідну підтримку.

З'ясовано, що прийняття рішень у воєнний час вимагає оперативності та точності, оскільки менеджери працюють під значним тиском і в умовах інформаційної обмеженості. Узагальнено, що швидкий аналіз варіантів та обґрунтоване прийняття рішень є критичними для успішного управління. Також відзначено, що в умовах «туману війни» — коли інформація може бути неповною або хибною — необхідно покладатися на критичне мислення та досвід керівника.

Установлено, що для збереження ефективності управління в умовах війни необхідна адаптація організаційних процесів агровиробництва. Традиційні управлінські структури часто не відповідають вимогам ситуації, що вимагає гнучких підходів до організації роботи. Зазначено, що перегляд виробничих потужностей, ланцюгів постачання та бізнес-процесів є необхідними для забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Одночасно вчені звертають увагу на фінансування агробізнесу, оскільки це напряму впливає на досягнення ефективності менеджменту [7, 10, 13]. Згідно з планом відновлення України на період 2023–2025 років, основними напрямками державної підтримки аграрного сектору являється кредитування та страхування, залучення міжнародних донорів. Проте державна підтримка виявляється і в здешевленні відсотків за кредити, зниженні податків для аграрних виробників.

Досліджено також, що економічні аспекти діяльності малих аграрних підприємств відзначаються високою капіталомісткістю та сезонністю виробництва. Лукашик В. зазначає на підсиленні важливості ефективного фінансового планування та стратегічного управління ресурсами [29].

Досліджено, що проблема доступу до фінансових ресурсів залишається перепорою для розвитку малих фермерських господарств в Україні [22]. Виявлено, що на тлі цієї проблеми набуває важливого значення розвиток ефективної фінансово-кредитної інфраструктури для підтримки малих сільськогосподарських підприємств. Доведено, що залучення коштів із державних програм та міжнародної технічної допомоги є перспективним напрямом для забезпечення стабільного розвитку агробізнесу. Ще одним вагомим економічним викликом для малих агровиробників є низька прибутковість та високі витрати на виробництво. Дослідження українських науковців, підтверджують, що впровадження інноваційних, ресурсощадних і безвідходних технологій може стати дієвим рішенням для підвищення ефективності малих агропідприємств [8, 31, 33]. Окрім цього, диверсифікація виробництва і вихід на ринок екологічно чистої продукції також сприятимуть зростанню прибутковості та конкурентоспроможності.

Науковцями виявлено, що однією з основних проблем агробізнесу є певні обмеження [5, 10, 23]. Зокрема, обмежений доступ до фінансових ресурсів, включаючи відсутність стартового капіталу та обмежену можливість отримання кредитів. Це серйозна перешкода для розвитку малого бізнесу в сільській місцевості. Недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, включаючи слабку транспортну мережу та застарілу комунікаційну інфраструктуру, також гальмує розвиток малих агропідприємств. Крім того, дефіцит кваліфікованих кадрів та підприємницьких знань, низький рівень освіти та професійної підготовки серед сільського населення є суттєвими бар'єрами для розвитку агробізнесу. Це посилюється низьким рівнем інноваційної активності, оскільки більшість малих підприємств не застосовують сучасні технології через обмеженість фінансування та інформації.

Встановлено, що недосконалість нормативно-правової бази та регуляторної політики значно ускладнює розвиток малого підприємництва у сільському господарстві України. Як зазначають науковці, такі аспекти, як система

оподаткування, ліцензування та дозвільні процедури, створюють суттєві адміністративні перешкоди для відкриття і ведення бізнесу в сільських районах

Для подолання цих викликів, з погляду науковців, необхідно вдосконалити нормативно-правове регулювання, покращити доступ до фінансових інструментів, розвивати сільську інфраструктуру. Необхідні інвестиції в розвиток агробізнесу, в технології, освіту, підвищення кваліфікації, а також стимулювати впровадження інноваційних технологій у малому агробізнесі [22].

Проте динаміка настання змін, що впливають на ефективність менеджменту агробізнесу, обумовлена тривалістю війни та поглибленням економічної нестабільності в країні. Важливим стає не лише вирішення поточних операційних завдань, а й врахування специфічних викликів війни. Територіальна близькість до зон бойових дій змушує агровиробників впроваджувати адаптивні та кризові рішення. Це не лише наслідок внутрішніх проблем агробізнесу, але й необхідність врахування економічних, політичних та соціальних факторів. Доведено, що криза в аграрному секторі, викликана впливом воєнних дій, значно підриває виробничо-господарські позиції підприємств. В окремих регіонах реалізація адаптивних стратегій стає неможливою через швидке загострення військових викликів, які фізично унеможливають подальше функціонування агропідприємств. Науковці відзначають, що рівень ризиків для агробізнесу є надзвичайно високим, що вимагає змін у стратегічному напрямі розвитку сільськогосподарського виробництва в певних регіонах [27, 34].

Встановлено, що успіх розвитку аграрних підприємств тепер значною мірою залежить від здатності керівників до стратегічного бачення, прийняття змін та адаптації до непередбачуваних обставин. Важливим стає формування стійких ринкових позицій агробізнесу шляхом використання можливостей зовнішнього середовища. Одним із шляхів покращення діяльності агрокомпаній є необхідність балансування між наявними ресурсами та викликами мінливого зовнішнього середовища. Науковці зазначають, що зростання ефективності агровиробництва можливе завдяки інноваційним рішенням, інтегрованим у технологічні ланцюги менеджменту [8, 33]. Особливо актуальними стають рішення, що базуються на

безпекових та географічних чинниках, таких як переміщення активів, оренда землі, та зберігання ресурсів.

Вчені зазначають, що сучасний стан розвитку малого агропідприємництва набуває дедалі більшої значущості щодо сталого розвитку саме сільських територій й забезпечення продовольством країни [22]. Досліджено, що глобалізаційні процеси, інтеграція України у світовий економічний простір, а також виклики, спричинені війною, вимагають глибокого наукового аналізу цієї проблематики.

Виявлено, що малий агробізнес в Україні демонструє негативні зміни, зокрема, спостерігається зменшення їх кількості, що свідчить про проблеми в їх підприємницькій діяльності в сільській місцевості. Особливо суттєвим тиском стане підвищення податків до підприємницької діяльності 4 групи оподаткування. Тому цю проблему потрібно вирішувати системно, шляхом надання дотацій та фінансових компенсацій для розвитку таких підприємств. Також до негараздів варто віднести низьку продуктивність та слабку конкурентоспроможність малого агробізнесу. З'ясовано, що такі підприємства часто стикаються з недоліком коштів для оновлення техніки, технологій для більш потужного розвитку. Спостерігається і обмежений доступ до ринків збуту, що пояснюється недосконалою логістичною інфраструктурою та слабкими позиціями у відносинах з посередниками. Науковці підкреслюють необхідність оптимізації вибору організаційно-правової форми, а також впровадження ефективних систем управління, маркетингу і логістики для підвищення їх життєздатності [27, 41].

Встановлено, що вибір оптимальної організаційно-правової форми є вирішальним фактором для успішної діяльності малих аграрних підприємств. Так, фермерські господарства демонструють вищі показники економічної ефективності порівняно з приватними підприємствами та аграрними товариствами. Водночас, наголошується на важливості розвитку кооперації та агропромислової інтеграції, що дозволяє малим аграрним виробникам подолати бар'єри доступу до ринків збуту і підвищити свою конкурентоспроможність.

Узагальнено, що управління в умовах війни є надзвичайно складним завданням, яке потребує унікального набору навичок, швидкого прийняття рішень та здатності до адаптації. Тобто керівникам агробізнесу необхідно орієнтуватися на змінювані обставини та підтримувати ефективну комунікацію з командою для досягнення стійкості організації. Незважаючи на складнощі та відсутність універсальних рішень, дотримання основних принципів та гнучкий підхід сприяють успішному управлінню навіть у найважчих умовах.

Висновки до розділу 1

1) Встановлено, що війна в Україні суттєво вплинула на підходи до управління аграрними підприємствами, створивши нові виклики для галузі. Руйнування інфраструктури, втрата земельних ресурсів, пошкодження техніки обмежують виробничі можливості. Для того, щоб пристосуватися до змін, агропідприємства змушені швидко переглядати стратегії, інтегруючи антикризові заходи та оперативне управління. Водночас зміни сприяють збереженню життєздатності аграрного сектору навіть у складних умовах війни.

2) Зроблено висновок, що основними проблемами агробізнесу за війни є логістичні труднощі, перебої у виробничих процесах та обмежений доступ до ресурсів. Багато підприємств втратили можливість зберігати продукцію через пошкодження зерносховищ та інфраструктури. Так стає можливим знизити витрати на логістику та підтримувати стабільний фінансовий результат. Перегляд ланцюгів постачання та створення альтернативних маршрутів є важливими для збереження безперервності діяльності. Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій та впровадження протоколів безпеки підвищують стійкість підприємств. У такий спосіб відбувається робочий процес в агропідприємствах. Що знаходяться навіть у зонах підвищеного ризику. Визначено, що агропідприємства скорочують площі під традиційними культурами та переходять на менш витратні, але прибуткові культури, як-от ріпак та соняшник.

3) З'ясовано, що в умовах війни особливого значення набувають інноваційні підходи до управління ресурсами, включаючи технології дистанційного моніторингу земель. Використання агрохімічних заходів та цифрових інструментів сприяє точнішому плануванню й реагуванню на зміни у виробничому процесі. Завдяки цьому аграрні підприємства можуть зменшити ризики, пов'язані з раптовими змінами в зовнішньому середовищі. Тобто інновації забезпечують ефективніше використання ресурсів і підвищують продуктивність.

4) Виявлено, що гнучкі організаційні структури та адаптивне планування є необхідними для ефективного управління в умовах VUCA-середовища. Аграрні менеджери мають зосереджуватися на короткострокових цілях і використовувати сценарне планування для реагування на різні варіанти розвитку ситуації. Так зменшуються ризики та забезпечується підготовленість до можливих змін. Сучасний агроменеджмент має базуватися на інноваціях та швидкій реакції на виклики. Також з'ясовано, що концепція BANI-світу залучається для управління агробізнесом під час війни. При цьому аграрні менеджери мусять відмовитись від жорсткого довгострокового планування на користь гнучких, короткострокових стратегій з постійною корекцією. Для ефективного управління необхідно розвивати стійкість до стресів, швидко реагувати на зміни та підтримувати мотивацію команди в умовах постійної невизначеності.

5) Доведено, що тільки адаптуючись до нових умов, змін можливо зберегти агробізнес в умовах невизначеності. Менеджмент підприємств повинен бути готовим оперативно змінювати стратегії відповідно до військової, ринкової та політичної ситуації. Важливим аспектом є застосування математичних моделей для оцінки ризиків і розробки сценаріїв розвитку в таких умовах, що підвищує точність управлінських рішень і дозволяє краще контролювати фінансові результати.

6) Обґрунтовано, що децентралізація управлінських процесів та делегування повноважень на місцях є ефективною стратегією під час кризових ситуацій. Такий підхід дає змогу швидше ухвалювати рішення на оперативному рівні, зменшуючи

затримки у виконанні завдань. Важливим елементом такого процесу є наявність чітких цілей й стратегічних орієнтирів для команди, що покращує контроль над ситуацією навіть у нестабільних умовах. Отже мотивування та підтримка працівників, зокрема тих, хто перебуває на службі у Збройних Силах України, є критичними для збереження продуктивності. Успішні підприємства надають допомогу родинам мобілізованих співробітників та допомагають їм за потребою. Це сприяє підвищенню лояльності серед працівників і створює позитивний моральний клімат у колективі. Така мотиваційна політика допомагає досягти належних результатів в роботі та покращити імідж агропідприємства та країни в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б.

2.1. Організаційні та економічні передумови змін в процесах бізнесової роботи фермерського господарства

Система менеджменту фактичної діяльності фермерського господарства «БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б. Кам'янського району Дніпропетровської області стала об'єктом для дослідження кваліфікаційної роботи. Підприємство знаходиться на ринку 27 років, яке утворено Ковальським Віктором Болеславовичем, займається вирощуванням рослинницьких культур та їх збутом. Умови для ефективного господарювання є сприятливими. Зокрема, оцінка агрокліматичних умов відповідно вимог є задовільною і свідчить про можливість виробництва якісної агропродукції [17]. Визначено, що кліматичні умови території є помірно континентальними: влітку з Атлантики надходять значні опади та прохолодні повітряні маси, а взимку спостерігаються снігопади, хмарність та відлиги. Середньорічна кількість опадів становить від 456 до 556 мм. Останніми роками у липні середня температура коливається в межах +24...+28°C, а в січні – від -2 до -5°C. Доведено, що згідно з агрокліматичним районуванням України територія господарства належить до посушливої та дуже теплої зони. Ґрунти представлені здебільшого звичайними малогумусними та слабкогумусними чорноземами, що сприяє розвитку рослинництва. Зроблено висновок, що такі природні й кліматичні фактори створюють сприятливі умови для ведення господарської діяльності в галузі рослинництва.

Встановлено, що земельні угіддя фермерського господарства розташовані в межах Криничанської територіальної громади, в адміністративному центрі села Семенівка. Знаходяться на відстані 19 км від районного центру й 74 км від обласного. У селі функціонують Свято-Вознесенська церква, середня загальноосвітня школа, дитячий садок, амбулаторія, будинок культури. З'ясовано,

що соціальна інфраструктура виступає вагомим стимулюючим чинником як для мешканців громади, так і для працівників господарства, мотивуючи їх до продуктивної праці. Встановлено, що логістичні сполучення здійснюються автомобільним і залізничним транспортом, а найближча залізнична станція Верхівцеве Придніпровської залізниці розташована за 8 км від села.

Визначено, що в районі частка рослинницької продукції становить 75% від загального обсягу виробництва, і в цьому секторі активно функціонують 297 фермерських господарств. Основні культури включають зернові та олійні, серед яких пріоритетними є озима пшениця, соняшник, ріпак.

Фермерське господарство володіє достатнім земельним фондом та організоване за лінійно-функціональним принципом організаційної структури. Встановлено, що з 1997 року підприємство стабільно збільшує площі земель за рахунок надання паїв у використання мешканцями села Семенівка. Доведено високу ділову репутацію як господарства, та і його голови Ковальського Віктора Болеславовича у громаді. Він контролює раціональне використання орендованих земельних ділянок і вчасно виплачує кошти за користування ними. Також він активно сприяє розвитку громади, забезпечуючи підтримку соціальної інфраструктури та надаючи допомогу мешканцям, наприклад, шляхом виконання агротехнічних робіт на їх ділянках. З 2014 року, а також у період повномасштабної війни в Україні, Віктор Болеславович підтримує Збройні сили України. Він організовує постачання продуктів харчування на фронт, а також регулярно перераховує частину прибутків на закупівлю озброєння та амуніції. Таким чином, керівник господарства є не лише ефективним менеджером, а й соціально відповідальною особистістю.

Для встановлення, наскільки ефективно менеджмент підприємства використовує ресурси з огляду на економічні показники, проведено аналіз земельного банку господарства (табл. 2.1).

Підводячи підсумки аналізу структури використання якості і кількості вжиття для агровиробництва земельних ресурсів фермерського господарства доведено, що в рішення в цьому контексті є доцільними. Варто наголосити, що

зміна площі землі, що знаходиться у володіння підприємства, за роки збільшилася на 15,3 га чи на 4,3%, що означає розширення виробничих можливостей.

Таблиця 2.1.

Показники з використання земельного фонду фермерського господарства

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	348,2	100	352,7	100	352,7	100	357,4	100	363,5	100	104,3
- площа с/г угідь	341	97,9	345	97,8	345	97,8	349	97,6	356	97,9	104,4
- площа ріллі	341	97,9	345	97,8	345	97,8	349	97,6	356	97,9	104,4
Коефіцієнт освоєння землі	0,98	-	0,98	-	0,98	-	0,97	-	0,98	-	100,0
Коефіцієнт розораності	0,98	-	0,98	-	0,98	-	0,97	-	0,98	-	100,0
Середньорічна кількість працівників, осіб	4	-	4	-	5	-	5	-	5	-	125,0
Землезабезпеченість	87,1		88,2		70,5		71,5		72,7		83,5

Площа угідь, де відбувається виробництво, теж має зміну в бік збільшення на 15 га чи на 4,4%. Отже додаються паї селян для використання у господарській діяльності агропідприємства, що свідчить про довіру до рішень голови фермерського господарства. Важливо відзначити, що площа ріллі залишалась незмінною з сільськогосподарськими угіддями, що свідчить про те, що землі повністю розорані. Високу ефективність використання наявних земельних ресурсів доводять і значення відповідних коефіцієнтів, які наближаються до 1. Зокрема, коефіцієнт освоєння землі за роки дослідження залишався стабільним на рівні 0,98, за винятком 2022 року, коли він тимчасово знизився до 0,97. Аналогічно, коефіцієнт розораності також залишався стабільним, що засвідчує про відсутність значних змін у характері використання земель для рільництва. Встановлено, що кількість працівників зросла на 1 особу і становить 5 осіб на 2023 рік. Збільшення чисельності персоналу на 25% дотична передбаченню про розширення діяльності господарства та необхідність залучення додаткової робочої сили. Водночас показник землезабезпеченості демонструє значні

коливання: у 2019 році він склав 87,1, а до 2023 року зменшився до 72,7. Такий спад може свідчити про інтенсивніше використання земельних ресурсів і також вплив збільшеної кількості персоналу. Однак зменшення землезабезпеченості може з часом викликати суттєві проблеми з забезпечення ефективності використання людських та земельних ресурсів, тому питання потребує подальшого вирішення.

Оскільки підприємство в основі видів діяльності зосереджено на рослинництві, то варто розглянути зміни у формуванні показників товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Показники товарної продукції фермерського господарства

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I.Продукція рослинництва, тис. грн.	7814	100,0	8992,4	97,9	9555,7	97,2	11027,8	100,0	12073,9	100,0	154,5
<i>- в т.ч. зернові культури</i>	5221,5	66,8	6050,5	67,3	6825,1	71,4	7437,6	67,4	7682,6	63,6	147,1
з них:	2316,3	44,4	3038,1	50,2	3429,7	50,3	4382,5	58,9	5529,6	72,0	238,7
- озима пшениця											
- кукурудза на зерно	930,6	17,8	1056,2	17,5	1194,8	17,5	943,4	12,7	302,7	3,9	32,5
- ячмінь озимий	1084,4	20,8	1173,5	19,4	1280,1	18,8	1472,6	19,8	1620,9	21,1	149,5
- ячмінь ярий	890,2	17,0	782,7	12,9	920,5	13,5	639,1	8,6	229,4	3,0	25,8
<i>в т.ч. олійні:</i>	2592,5	33,2	2941,9	32,7	2730,6	28,6	3590,2	32,6	4391,3	36,4	169,4
З них:	2592,5		2941,9		2730,6		3590,2		4391,3		169,4
-соняшник											
II.Інші види продукції	-	-	194,5	2,1	273,2	2,8	-	-	-	-	-
РАЗОМ	7814	100,0	9186,9	100,0	9828,9	100,0	11027,8	100,0	12073,9	100,0	154,5

З систематизованих даних щодо формування товарної агропродукції за роками встановлений ріст отриманого грошового доходу від її продажу. Загальний обсяг продукції зріс на 4259,9 тис грн. та склало приріст у 54,5 %, що засвідчує суттєве нарощування виробничих потужностей й підвищення

ефективності господарства. Частка продукції рослинництва залишалася домінуючою протягом усього періоду, складаючи 100% у 2019, 2022 та 2023 роках. У 2020 та 2021 роках вирощувалися види овочевої продукції, продаж яких не була успішною, а витрати зростали, тому ухвалено рішення від них відмовитися. Виявлено, значна частина у структурі рослинницької продукції належить зерновим культурам (63,6% у 2023 році), хоча їх частка зменшилася на 3,2 % у 2019 році. Тенденція вказує на диверсифікацію продукції або зміну виробничих пріоритетів. В цілому продаж зернових у 2023 році утворила дохід у 7682,6 тис грн., що на 2605,1 тис грн. або на 47,1 %. В розрізі сформованої виручки від зернової продукції за культурами спостерігаються й позитивні й негативні зміни. Так, продаж озимої пшениці має найбільше зростання 3213,3 тис грн. у 2023 році, або на 138,7% більше за 2019 рік. Її частка у структурі зернових зросла до 72%, що свідчить про збільшення уваги до цієї культури.

Сформована виручка від продажів кукурудзи на зерно була значно знизилася за роками, її обсяг скоротився на 627,9 тис грн. або на 67,5%. Частка кукурудзи в загальній структурі агропродукції теж знизилася до 3,9%. Тенденція до зниження розпочалася ще у 2022 році і продовжилася у 2023 році, що обумовлено впливом погодних умов. У 2022 році не вдалося за реалізаційними цінами продати продукцію, осінь 2023 році виявилася з дощами, надмірна вологість не створила гідних умов для збирання врожаю. Озимий ячмінь у 2023 році демонструє стабільне зростання обсягів на 536,5 тис грн. або на 49,5%, тоді як ярий ячмінь скоротився на 74,2%. Суттєве зменшення виручки від реалізації ярого ячменю призвело до недоотримання як мінімум 660,8 тис грн., якщо порівнювати з 2019 роком. Обсяг продукції олійних культур зріс на 1798,8 тис грн. чи на 69,4%. У 2023 році їх частка в загальній структурі продукції склала 36,4%.

Зростання загального рівня товарної продукції за період з 2019 по 2023 рік засвідчує в цілому успішність стратегії розвитку господарства. Так, саме виробництво і ефективний продаж озимої пшениці стала основним драйвером зростання серед зернових, збільшивши свої обсяги більш ніж у два рази. Олійні

культури, зокрема соняшник, продовжують займати вагоме місце у структурі виробництва, забезпечуючи значний внесок у дохід господарства. Водночас кукурудза та ярий ячмінь втратили значну частку у структурі, що вказує на зміни у ринковому попиті та погодних умовах. Рішення з виробництва овочевих культур можливо з часом переглянути, повернути до виробничої структури, спираючись на дослідження утвореного попиту в прогнозі на 2025 і 2026 роки.

Отже менеджмент агропідприємства запроваджується динамічно, особливо по операційним і збутовим рішенням по озимим культурам й соняшнику, що забезпечує стабільність доходів. Між тим є проблеми з вирощування та реалізаційної діяльності по кукурудзі на зерно та ячменю ярої форми. Для подальшого підвищення ефективності можливим напрямком може бути подальша диверсифікація або впровадження нових культур із високою ринковою цінністю.

Стан використання фондів підприємства можливо проаналізувати по показниками наявної їх вартості та розподілу по рокам (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Показники з використання фондів в підприємстві

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Вартість основних фондів, тис. грн.	2194	2852	3067	3831	4940,3	225,2
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	3430	4982	5943	6493	7092,8	206,8
Валовий дохід, тис. грн.	7814	9187	9829	11028	12074	154,5
Вартість валової продукції, тис. грн.	8297,1	9277,3	10712,5	11800	12633	152,3
Фондооснащеність, тис. грн.	643,3	2911,7	889,0	3916,1	1432,0	222,6
Фондоозброєність, тис. грн.	548,5	712,9	613,4	766,1	988,1	180,2
Фондовіддача, грн.	3,78	3,26	3,5	3,49	2,56	67,7
Фондоємність, грн.	0,26	0,31	0,28	0,32	0,39	150,0
Норма прибутку, %	17,7	18,9	20,1	18,7	15,7	-2,0

Протягом періоду відбулося зростання вартості основних фондів на 2746,3 тис грн. у 2023 році порівняно з 2019 роком на 125,2%. Окреслена зміна вказує на суттєві інвестиції в господарську інфраструктуру та обладнання, що відповідає дійсності. Середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 106,8% чи на 3662,8 тис. грн. до 7092,8 тис. грн. Така тенденція зазначає на збільшенні обсягу оборотних активів (сировини, матеріалів тощо) для забезпечення зростаючого виробництва. Встановлено зростання валового доходу від збутової діяльності на 54,5%. Проте це відбувається повільніше порівняно зі збільшенням вартості фондів, що може вказувати на окремі проблеми з ефективністю використання вкладень. Показник фондооснащеності у 2023 році зріс на 122,6%, що говорить про зростання забезпеченості агропідприємства основними засобами. Показник фондоозброєності також показує зростання на 80,2% чи на 439,6 тис грн., що засвідчує підвищення технічного рівня праці та потенціалу продуктивності. Наразі покращення фондооснащеності та фондоозброєності свідчить про технічний розвиток підприємства, але цей прогрес поки не повністю реалізований у зростанні доходів.

Показники фондовіддачі і фондоємність теж зазнали змін, так, віддача від використання фондів зменшилася на 32,4%, при зростанні ємності фондів на 47,9%. За вказаними тенденціями можливо констатувати зниження ефекту від використання основних фондів, можливо, через недостатнє завантаження наявної техніки та ріст капіталомісткості виробництва. Показник відношення прибутку до суми фондів зменшився у 2023 році на 2,0 в.п., що вказує на зростання витрат й зниження ефективності використання ресурсів. Отже операційна стратегія повинна бути переглянута.

Підприємству варто приділити увагу підвищенню фондовіддачі та ефективному використанню інвестицій у основні фонди, щоб забезпечити стабільне зростання прибутковості та знизити капіталомісткість виробництва.

Тобто, хоча підприємство демонструє позитивні зрушення в інвестуванні та технічному розвитку, важливо вдосконалити управління активами та підвищити

ефективність використання фондів для досягнення стійкого економічного розвитку.

Управління персоналом фермерського господарства наочно відображено за показниками продуктивності праці та динаміки змін по базовим даним (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Показники використання персоналу господарства

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	4	4	5	5	5	125,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	7,8	7,8	9,3	9,4	9,5	122,3
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1918	1925	1862	1869	1876	97,8
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	2074	2319,3	2142,5	2360	2527	121,8
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	1081	1204,8	1150,6	1263	1347	124,5

Голова господарства обрав кадрову політику залучення сезонний, а також найманих працівників для виконання робіт протягом окремих періодів за технологіями вирощування агрокультур. У такий спосіб вдається створити суттєву економію з утримання кадрів в підприємстві. Серед постійних працівників залишаються посади агронома, бригадира, інженера та бухгалтера. При цьому всі працівники мають родинні зв'язки. Встановлено що за п'ять років було у 2021 році залучено на постійне місце роботи механіка, оскільки збільшився машино-тракторний парк. Тому приріст середньорічної кількості працівників у 2023 році склав 25%. Загальна кількість відпрацьованих годин збільшилася на 1,7 тис. люд.-год. або на 22,3%. Водночас спостерігається зниження значення

середньої кількості годин, відпрацьованих одним працівником за рік, на 2,2%, що може вказувати на розподіл роботи між більшою кількістю працівників. Виробництво валової продукції на одного працівника зросло на 453 тис. грн. у 2023 році або на 21,8%. Таким чином завдяки вдосконаленню технологічних операцій в господарстві підвищилася продуктивність праці. Також показник продуктивності праці за одну люд.-год. зріс з 24,5%, отже більш ефективно використовується робочий час, що є позитивною динамікою. Тобто покращення продуктивності праці на рівні одного працівника та за одну годину свідчить на користь ефективного управління кадрами та оптимізацію робочих процесів. Наразі зростання чисельності працівників зі збільшенням загальної кількості відпрацьованих годин може вказувати на розширення масштабів виробництва. Незначне зниження кількості годин, відпрацьованих одним працівником пояснюється розподілом навантаження між оптимізованою кількістю працівників. Враховуючи, що виробництво валової продукції на одну люд.-год. зросло на 24,5%, то менеджмент персоналу можна рахувати як ефективний.

Узагальненим уявленням про стан управління економікою фермерського господарства є аналіз показників його результативності (табл. 2.5.).

Встановлено стрімке зростання виробництва агропродукції у господарстві, чому сприяли вдалі умови господарювання, незважаючи на стратегічні виклики. Так, вартість валової продукції зросла на 52,3% або на 4335,9 тис. грн., що акцентує увагу на використанні можливостей з розширення господарської діяльності. Доведено підвищення інтенсивності залучення до агровиробництва земельних ресурсів, оскільки у розрахунку на 100 га угідь показник теж збільшився, приріст склав 45,8% або 1115,3 тис. грн. Показник валового доходу також зазнав зростання на 54,5% або на 4260 тис грн., що підтверджує збільшення обсягу реалізованої продукції та її ринкової вартості. Одержання товарної продукції на 100 га також зросло на 48% (1100 тис. грн.), отже визначено ефект з використання землі для ракурсі отримання ринкових результатів. Показник виробництва валової продукції на 1 грн. основних фондів дещо знизився в динаміці на 32,4%, що вказує на зниження якості рішень з вжиття основних

фондів. Тому необхідно провести аудит вкладених коштів протягом періоду та виявити прогалини чому не вдалося повною мірою їх окупити.

Таблиця 2.5

Показники результативності роботи фермерського господарства у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	8297,1	9277,3	10712,5	11800	12633	152,3
Валовий дохід, тис. грн.	7814	9186,9	9828,9	11028	12074	154,5
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	2433,2	2689,1	3105,1	3381,1	3548,5	145,8
- 1 грн. основних фондів, грн.	3,8	3,3	3,5	3,1	2,6	67,6
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	2074,3	2319,3	2142,5	2360,0	2526,6	121,8
- одну люд.-год., грн.	1081,5	1204,8	1150,6	1262,7	1346,8	124,5
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	2291,5	2662,9	2849,0	3159,8	3391,5	148,0
– прибутку, тис. грн.	292,4	429,3	525,6	553,2	530,5	181,4
Рівень рентабельності, %	14,6	19,2	22,6	21,2	18,5	3,9

Продуктивність одного працівника збільшилася на 21,8%, отже зростає ефективність праці та більш продуктивно використовувалася робоча сила. Так як зросла і продуктивність на одну люд.-год. на 24,5% то зроблено висновок про доцільність використання робочого часу. Визначено, що прибуток на 100 га угідь збільшився на 81,4% чи на 238,1 тис грн. Отже підтверджено, що ресурси з економічної точки зору використовуються у фермерському господарстві правильно. Водночас показник рівня рентабельності протягом років зазнав змін.

Так до 2021 року він динамічно зростав, а починаючи з 2022 року з'явилася тенденція до його зниження з 14,6% до 18,5%. Зменшення на 3,9 відсоткових пункти пов'язано з настанням війни, зі зростанням витрат на ресурси, втратою постачальників та вимушеним рішенням зі зниження ціни на реалізаційну продукцію. Така тенденція свідчить про необхідність розробки заходів з покращення позиції підприємства.

Таким чином зростання вартості валової продукції та доходу на понад 50% демонструє позитивну динаміку розвитку господарства й підвищення його економічної стійкості. Водночас зниження ефективності використання основних фондів вимагає уваги до оптимізації вкладень. Не дивлячись на зростання прибутковості на 100 га, зниження рівня рентабельності у 2023 році є викликом, який потребує оптимізування витрат й підвищення ефекту виробництва. В цілому господарство демонструє стабільний розвиток із покращенням показників ефективності праці та використання землі. Проте важливо звернути увагу на зниження фондівіддачі та рівня рентабельності, щоб забезпечити стабільне зростання під впливом стратегічних змін.

2.2. Дослідження статистичних тенденцій стану економічного вектору діяльності господарства

Для виявлення статистичних закономірностей у формуванні економічних показників, котрі засвідчують ефективність наявної системи менеджменту фермерського господарства, застосовано динамічні ряди, методи кореляційно-регресійного та трендового аналізу. З'ясовано, що управлінські рішення, які були розроблені та впроваджені в рамках виробничих процесів, забезпечили досягнення високих показників ефективності протягом визначеного часу дослідження.

Для формування нової парадигми роботи підприємства за стратегічних змін, необхідно проаналізувати виникнення та характер взаємозв'язків між ухваленими

рішеннями і результатами. На основі аналізу впроваджених рішень зроблено висновок про загальну ефективність функціонування підприємства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Ефективні показники господарсько-збутової роботи фермерського господарства

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	7814,0	9187,0	9829,0	11028,0	12074,0	154,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6816,8	7706,0	8015,7	9096,3	10185,5	149,4
Прибуток, тис. грн.	997,2	1481,0	1813,3	1931,7	1888,5	189,4
Рівень рентабельності, %	14,6	19,2	22,6	21,2	18,5	3,9

Так сформована за роки досліджень загальна грошова виручка зросла майже вповнину, а саме: на 4260 тис грн. або на 54,5%. Тобто об'єми проданої продукції збільшилися не зважаючи на зростання цін на ринку і домінування конкуренції. Встановлено, що у 2023 році грошові потоки зростали швидшими темпами, ніж собівартість виробництва, що дозволило досягти високих рівнів прибутковості та рентабельності. Обґрунтовано, що такий успіх був забезпечений своєчасними логістичними рішеннями щодо створення резервів ресурсів у період пандемії, що дало змогу підтримувати виробничі витрати на рівні, достатньому для забезпечення рентабельності.

Між тим виробничі витрати зростали меншими темпами на 49,4% на 3368 тис грн. Однак зростання собівартості в цілому повинно насторожувати та сприяти розробці контролю за витратами, щоб уникнути зниження прибутковості в майбутньому. Водночас це означає, що вартість виробництва була пропорційно меншою за грошові потоки виручки, поки так буде залишатися можливо сподіватися, що підприємство матиме економічну стабільність. У такий спосіб вдалося створити прибуток, який протягом досліджених років мав тенденцію до

зростання. Так, у 2023 році він збільшився на 89,4% або на 891,3 тис грн., що вказує на ефект від рішень з управління ресурсами та прибутковість діяльності. Найвищий рівень прибутку був досягнутий у 2022 році (1931,7 тис. грн.), після чого у 2023 році прибуток дещо знизився до 1888,5 тис. грн. При дослідженні формування показнику рівень рентабельності визначено тенденцію його поступового зниження через зростання виробничих витрат, що наводить на необхідність розробки антикризових кроків. А саме:

- 1) Підвищити контроль над собівартістю агропродукції.
- 2) Знайти шляхи для підвищення рентабельності.
- 3) Оптимізувати операційні процеси та ефективно використовувати фактичні ресурси.

Загалом, менеджмент фермерського господарства проводиться ефективно, однак виявлені негаразди можуть заглиблюватись через тиск стратегічних змін, що вимагає удосконалень з оптимізації витрат і підтримання прибутковості.

Для вивчення певних змін у створенні об'ємів валової агропродукції господарства вжито метод динамічних рядів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динамічні ряди об'ємів виробництва

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	
2019	8297,1	–	–	100	–	–	–	–
2020	9277,3	980,2	980,2	111,8	111,8	11,8	11,8	83,0
2021	10712,5	2415,4	1435,2	129,1	115,5	29,1	15,5	92,8
2022	11800,2	3503,1	1087,7	142,2	110,2	42,2	10,2	107,1
2023	12632,8	4335,7	832,6	152,3	107,1	52,3	7,1	118,0

Для аналізу змін у формуванні кількості виробленої продукції галузі рослинництва вжито метод рядів динаміки.

З'ясовано, що обсяг валової продукції кожного досліджуваного року зростав. Аналіз стартового/кінцевого років вивчення свідчить про збільшення показника зі значення 8297,1 тис. грн. до 12632,8 тис. грн., що становить приріст на 4335,7 тис. грн. Абсолютний приріст показує, що найбільше зростання відбулося за темпами у 2021 році на 1435,2 тис. грн. порівняно з 2020 роком. Однак темпи приросту у подальші роки знизилися: 832,6 тис. грн. у 2023 році проти 1087,7 тис. грн. у 2022 році. Темп зростання обсягу продукції до базового 2019 року становили послідовно і методично за роками відповідно 111,8%, 129,1%, 142,2%, 152,3%. Сформований ряд значень вказує на стійке зростання, однак темпи уповільнюються, що може свідчити про досягнення певної межі виробничих можливостей. Водночас проглядається поступове зменшення темпу приросту у % до попереднього року - найвищий річний приріст зафіксовано у 2021 році — 15,5%. У 2023 році темп приросту знизився до 7,1%, що чітко вказує на вплив стратегічних змін, обумовлених війною, що викликали певні труднощі у нарощуванні обсягів виробництва. Оскільки розраховане абсолютне значення 1% приросту збільшувалося за роками, то для його досягнення потрібно виробляти більше продукції, так як зросли масштаби виробництва.

Виконано розрахункові дії з визначення середнього абсолютного приросту об'ємів валової рослинницької продукції за формулою:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n} \quad (2.1)$$

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів;

n – кількість рівнів.

$$\bar{A} = 1083,9 \text{ тис. грн.}$$

Задля встановлення середнього темпу зростання показнику виробництва продукції вжито формулу:

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.2)$$

де: K – ланцюгові коефіцієнти зростання

n – кількість коефіцієнтів зростання

За розрахунками середній темп зростання обсягів продукції становитиме:

$$\bar{K} = 1,123 * 100 = 112,3\%$$

В середньому за рік показник виробленої в господарстві валової продукції збільшувався на 1083,9 тис. грн., що складало у відносному виразі – 12,3 %.

Стійке зростання обсягу валової продукції протягом 2019–2023 років обґрунтовує належні рішення фермера та його здатність збільшувати виробництво. Водночас уповільнення темпів приросту у 2023 році (7,1% порівняно з 15,5% у 2021 році) може сигналізувати про необхідність оптимізації виробництва. Зокрема, реорганізацію виробничої структури за новими підходами до технологій для підтримання високих темпів розвитку. Абсолютне значення одного відсотка приросту щороку збільшується, що підтверджує доречність масштабування аграрного виробництва, проте вказує і на складність утримання високих темпів приросту. Керівництву варто звернути увагу на оптимізацію процесів та пошук нових можливостей для подальшого розвитку, щоб забезпечити стабільне зростання та уникнути сповільнення виробничої динаміки в майбутньому. Таким чином, система менеджменту фермерського господарства може формуватися за новими підходами для подолання уповільнення темпів приросту та забезпечення протидії стратегічним викликам.

Для визначення ефекту рішень з 2019 по 2023 рік та прогнозування методом параболічного й прямолінійного трендів значення виробництва та прибутку було проведено аналітичне вирівнювання показників. Графік аналітичного дослідження змін в об'ємах виробленої продукції та прибутку наведено на рисунку 2.1.

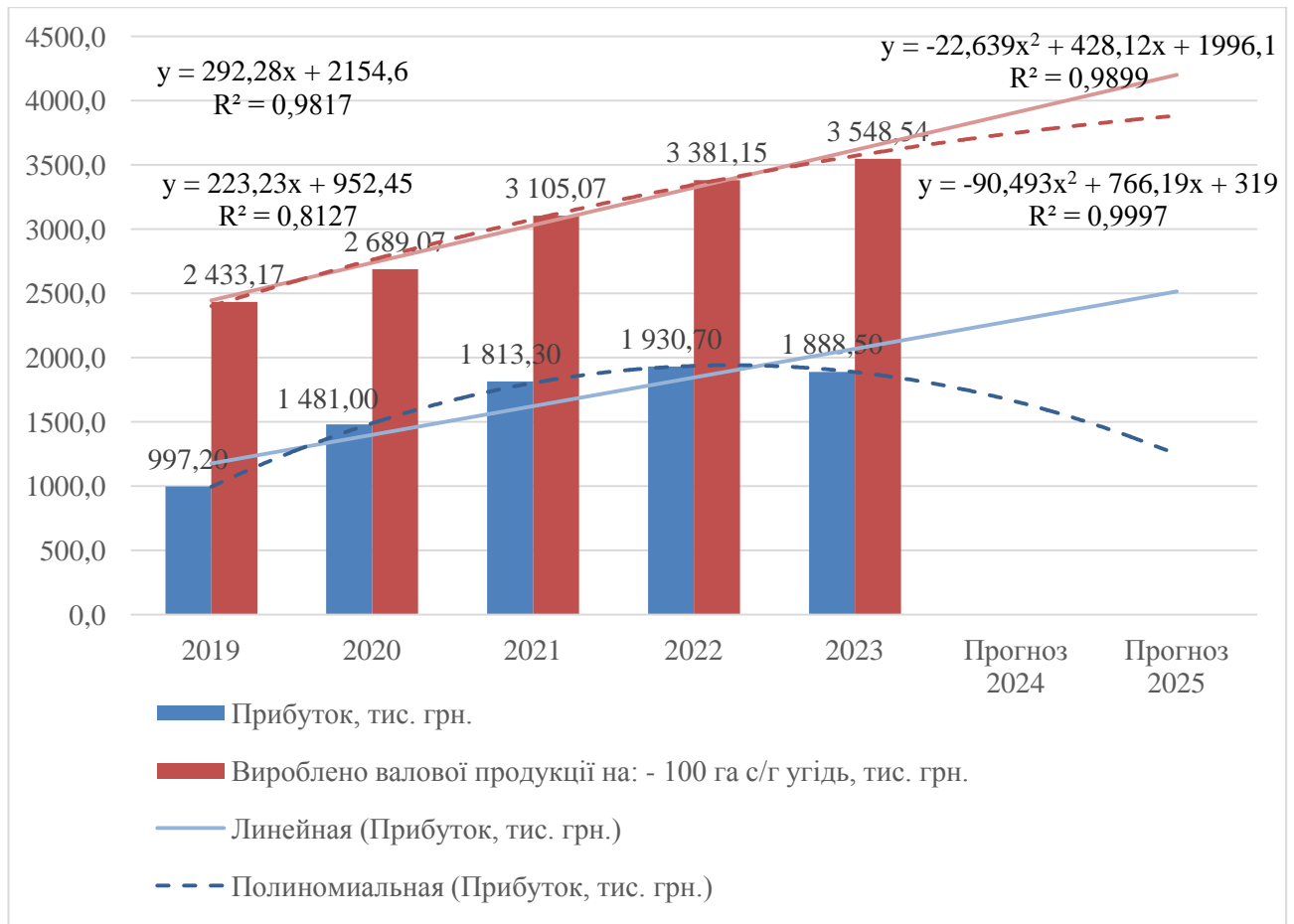


Рис. 2.1. - Аналітичне вирівнювання прибутку та обсягу виробленої валової продукції в розрахунку на 100 га с/г угідь

В результаті побудови графіку вирівнювання прибутку встановлено, що за теоретичним значенням у 2019 році він становив 952,45 тис. грн. Однак середній приріст прибутку щорічно складає значення 223,23 тис. грн. За рівнянням параболічного тренду знайдено підтвердження розрахункам. Потрібно враховувати, що й об'єми виробленої продукції повинні зростати в середньому не менше ніж на 766,19 тис. грн. при максимальному темпі уповільнення 90,493 тис. грн. В такому випадку потрібно контролювати фактори стратегічних змін, що тиснуть на створення прибутку на необхідному для розвитку господарства рівні.

З 2019 по 2023 рік спостерігається зростання прибутку, проте його динаміка є нерівномірною. Лінійне рівняння тренду для прибутку:

$$y = 292,2x + 2154, R^2=0,981$$

Отриманий показник свідчить про високу відповідність лінійного тренду даним, оскільки відбувається позитивна тенденція з щорічним приростом на 292,2 тис. грн., що свідчить про стабільне зростання.

Поліноміальне рівняння другого порядку для прибутку:

$$y = -90,49x^2 + 766,1x + 319, R^2=0,999$$

Високе значення коефіцієнта детермінації свідчить, що ця модель краще описує коливання прибутку. Водночас прогноз на 2024 та 2025 роки показує тенденцію до зниження, що акцентує увагу з корекції стратегії.

Дослідження аналітичного вирівнювання показників виробництва валової продукції на 100 га угідь дозволяють встановити можливі напрями в розв'язанні проблемних питань. Лінійне рівняння тренду:

$$y = 223,23x + 952,4, R^2=0,812$$

Тобто зростання обсягів валової продукції є відносно стабільним, але з меншою відповідністю лінійному тренду порівняно з прибутком. Щорічний приріст становить приблизно 223,23 тис. грн. на кожні 100 га.

Поліноміальна модель другого порядку:

$$y = -22,63x^2 + 428,1x + 1996, R^2=0,999$$

Побудована модель свідчить про уповільнення зростання продуктивності у наступні роки на 22,63 тис грн., що видно з передбачуваного зниження після пікових значень у 2023 році. При цьому показник об'ємів виробленої агропродукції повинен зростати як мінімум на 428,12 тис. грн. в середньому.

При дослідженні зв'язку між виробництвом агропродукції та утвореним прибутком дійшли наступних узагальнень:

1) Обидва показники демонструють позитивну динаміку, однак приріст прибутку починає сповільнюватися раніше, ніж виробництво валової продукції, що засвідчує факт зростання виробничих витрат, що викличе зниження рентабельності.

2) У прогнозі на 2024 і 2025 роки очікується зменшення прибутку, незважаючи на стабільність виробництва, що вказує на терміновість перегляду стратегії менеджменту ресурсів господарства та системи витрат.

Для збереження позитивної динаміки у формуванні прибутку керівництву фермерського господарства варто оптимізувати витрати й оновити стратегію управління базовими ресурсами. Також важливо запобігти можливому падінню прибутковості в 2024–2025 роках шляхом адаптивного планування для забезпечення підвищення ефекту від агровиробництва й покращення маркетингових стратегій.

Для з'ясування наскільки ефективною є система менеджменту персоналу в господарстві і як це впливає на формування результативних показників проведено аналітичне вирівнювання продуктивності праці (рис. 2.2.).

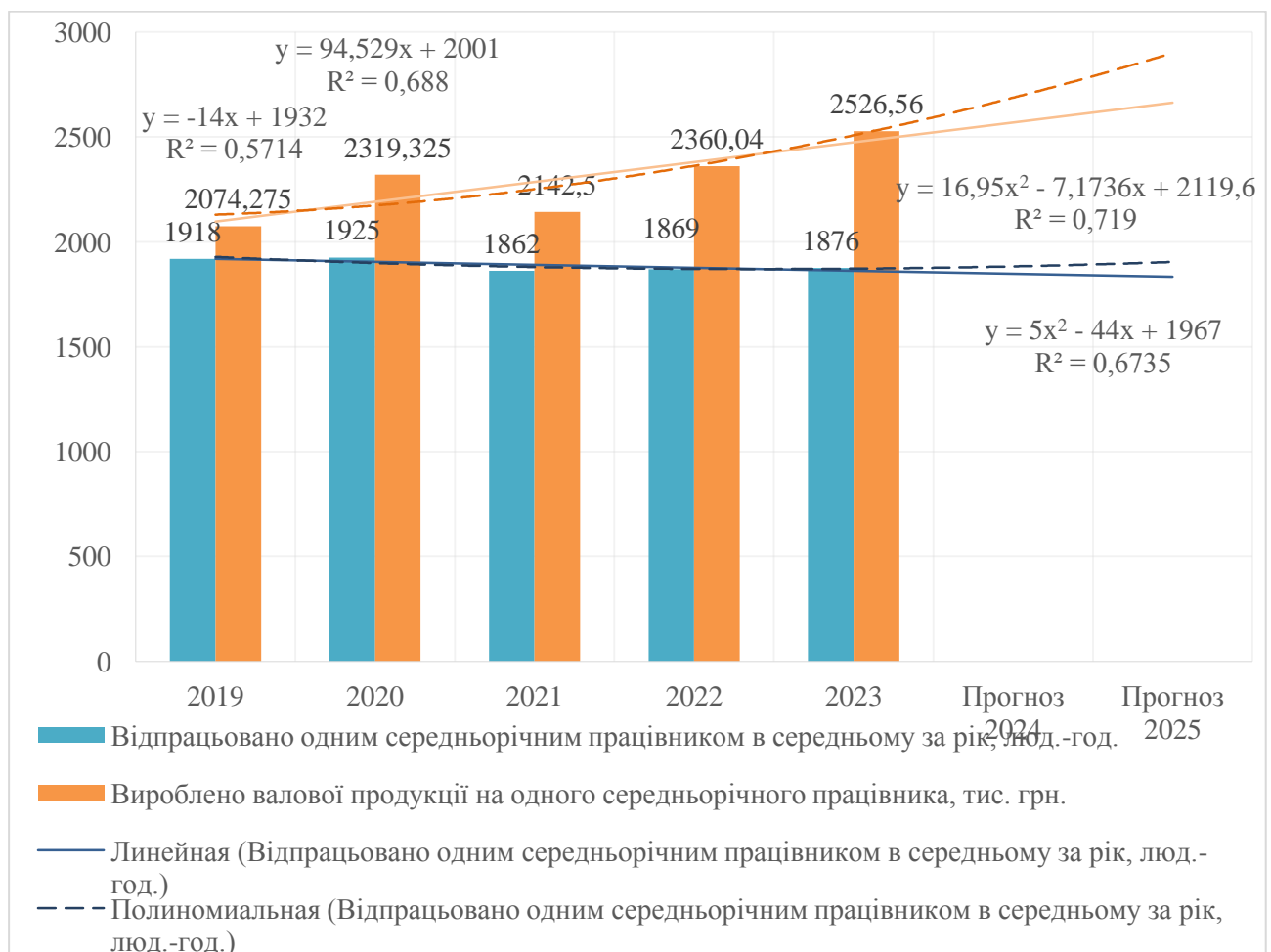


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання показників продуктивності праці

Встановлено, що з 2019 по 2023 рік спостерігається позитивна динаміка збільшення виробленої продукції на одного працівника. Лінійне рівняння тренду:

$$y = 94,52x + 2001, R^2=0,688$$

Отримане значення говорить про поступове зростання продуктивності праці з середнім щорічним приростом на 94,52 тис. грн. Значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,688$ вказує на помірний ступінь відповідності лінійного тренду фактичним даним.

Поліноміальне рівняння:

$$y = 16,95x^2 - 7,173x + 2119, R^2=0,719$$

За даним рівнянням тренду встановлено тенденцію до прискорення зростання у 2022–2023 роках, що вказує на покращення використання ресурсів і вдосконалення технологічних процесів.

Лінійне рівняння тренду для відпрацьованих людино-годин:

$$y = -14x + 1932, R^2=0,571$$

Визначено поступове скорочення кількості відпрацьованих годин одним працівником, що є результатом оптимізації робочих процесів при вирощуванні агрокультур.

Поліноміальний тренд:

$$y = 5x^2 - 4,4x + 1967, R^2=0,673$$

Отриманий поліноміальний тренд вказує на незначні коливання у кількості відпрацьованих годин, проте прогноз на 2024–2025 роки свідчить про стабілізацію цього показника.

Незважаючи на зниження кількості відпрацьованих годин, спостерігається стабільне зростання виробництва валової продукції на одного працівника. Тобто можна зробити висновок про підвищення ефективності використання кадрів в господарстві і оптимізацію виробничих процесів. За прогнозом на 2024–2025 роки доведено можливість збереження позитивної динаміки продуктивності праці, завдяки впровадженню нових підходів до удосконалення підсистем менеджменту. Водночас потрібно враховувати тиск стратегічних змін та оновити виробничу програму господарства, покращити управління операційними процесами.

Оскільки темп прискорення в параболічному рівнянні тренду прибутку і обсягу виробництва продукції на 100 га характеризується від'ємним значенням, то це свідчить про поступове зниження ефективності діяльності підприємства. Відтак, можна припустити, що поступово потенціал для відновлення вичерпається, що в перспективі негативно відобразиться на результативності. Тому постає гостра необхідність оптимізувати наявні ресурси та розробити шляхи покращення системи менеджменту.

Для подальшого розвитку господарства важливо підтримувати рівень продуктивності та зосередитися на інноваційних підходах до організації праці. Варто наголосити, що прогнозоване стабільне зростання показників вимагає збереження тенденції до оптимізації витрат і збільшення доданої вартості агропродукції.

Для більш повного аналізу менеджерської системи фермерського господарства виконано кореляційний аналіз показників річної продуктивності, фондозабезпеченості та обсягів товарної продукції. Для визначення зв'язку математичне лінійне рівняння множинної регресії набуло такого вигляду

$$Y_x = a_0 + a_1x_1. \quad (2.3)$$

де: Y_x – результативна ознака;

a_1, a_2, a_n – параметри рівняння;

x_1, x_2, x_n – факторна ознак.

Базовими показниками для встановлення кореляції було взято:

- річну продуктивність праці працівників фермерського господарства;
- товарна продукція на 100 га угідь;
- фондозабезпеченість у розрахунку на 100 гектар угідь.

Відповідні дані зведено до таблиці 2.8.

Встановлено, що результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать про взаємозалежність грошових надходжень від реалізації продукції рослинництва та визначених вище показників (Додаток В). Розраховано, що коефіцієнти регресії дають можливість визначити зміни в обсягах виробництва рослинницької продукції при розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.8

Дані до розв'язку кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Товарна продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (y)	Річна продуктивність праці, тис. люд.-год. (x1)	Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га угідь, тис. грн. (x2)
2019	2291,5	7,7	643,3
2020	2662,9	7,7	2911,7
2021	2849,0	9,3	889,0
2022	3159,8	9,3	3916,1
2023	3391,5	9,4	1432,0
Всього	14354,7	43,4	9792,2
Середнє	2870,9	8,7	1958,4

Тобто зміна певного чинника на одну одиницю вимірювання за умови фіксованих значень інших параметрів, що включені в модель, дозволяє оцінити вплив цього чинника. На підставі моделі отримано наступне рівняння:

$$y_x = -643,54 + 386,91x_1 + 0,0794 x_2$$

Зроблено висновок, що зі збільшенням показника річної продуктивності праці на одиницю, обсяг прибутку зростає на 386,91 тис. грн. Визначено, що підвищення вартості основних фондів сприятиме зростанню продажу агропродукції на 0,0794 тис. грн. Якщо коефіцієнт множинної кореляції становить 0,8925, то це засвідчує сильний зв'язок між залежною та незалежними змінними показниками. Встановлено, що коефіцієнт детермінації дорівнює 0,794, що вказує на те, що 79,65% варіативності результативної ознаки пояснюється дією включених у модель факторів.

Таким чином, результати кореляційно-регресійного аналізу підтверджують значний вплив продуктивності праці та вартості основних фондів на розмір прибутку підприємства. Це є свідченням ефективної мотиваційної політики менеджменту та достатнього забезпечення ресурсами для підтримання

результативної діяльності. Водночас доцільно дослідити можливості оновлення виробничого напрямку розвитку підприємства. Рекомендовано розробити комплекс заходів для вдосконалення управлінських процесів.

2.3. Вивчення фактичних складових системи менеджменту господарства

Дослідження факторів, що формують складові фактичної системи менеджменту фермерського господарства, систематизовані до рисунку 2.3.

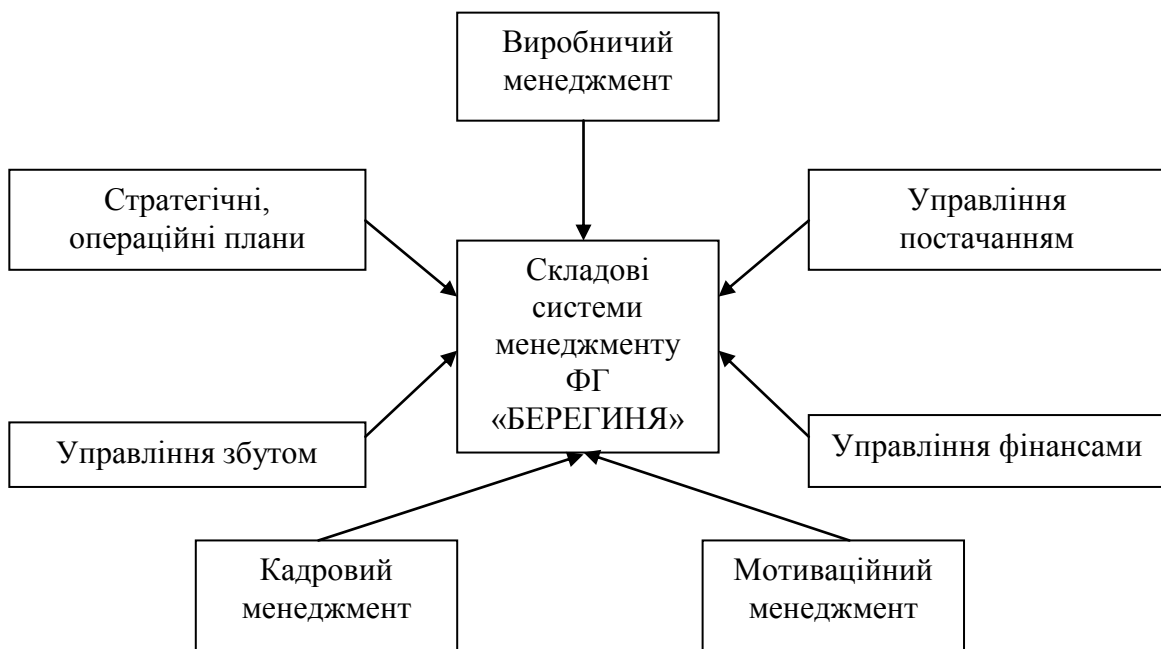


Рис. 2.3. Складові фактичної системи менеджменту фермерського господарства

Виявлено, що в агропідприємстві активно функціонують 6 складових менеджерської системи, не зважаючи на невелику кількість постійних працівників. Стратегічні та операційні плани розробляють економіст з агрономом і інженером, затверджує голова господарства. Формування мотивації відбувається економістом шляхом нарахування оплати праці та надбавок, премій, доплат за виконані обсяги робіт відповідно посади. Наразі варто зауважити на тому, що

економіст перевантажений напрямом обліку витрат, так як посада бухгалтера відсутня. Тому фактично економіст контролює три складові:

- 1) Стратегічні операційні плани.
- 2) Управління фінансами.
- 3) Мотиваційний менеджмент.

Рационалізація фактичної структури апарату управління фермерського господарства надана у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Рационалізація структури управління ФГ «БЕРЕГІНЯ»

Посада	Факт	Прогноз	Відхилення
Голова ФГ	1	1	-
Бухгалтер	0	1	+ 1 (найм)
Економіст	1	1	-
Маркетолог	0	1	+ 1
Агроном	1	1	-
Інженер-механік	1	1	-
Інженер з МТЗ	0	1	+ 1
Бригадир рілничкої бригади	1	1	-
ВСЬОГО	5	8	+ 3, з них 2 – постійні; 1 – найманий

З точки зору рационалізації процесів та рівнів відповідальності це питання потрібно переглянути в бік залучення або особливої компетенції. А саме шляхом запрошення бухгалтера на погодинну роботу або взяти у штат такого посадовця. Тим самим вдасться розвантажити економіста та навести лад в системі обліку та управління фінансами, розподіляючи функції за відповідними виконавцями.

Голова господарства контролює процеси управління виробничо-економічною діяльністю та здійснює менеджмент кадрів. Оскільки це малий

агробізнес то брати на роботу HR-менеджера не доречно, тим паче в підприємстві тільки 5 постійних працівників.

Управлінням підсистемами маркетингу та логістики займається інженер, який знаходить постачальників для формування ресурсного забезпечення процесів вирощування агрокультур та укладає договори продажів з споживацькими каналами. Ці функції є не доречними до посадових повноважень інженера, оскільки він повинен забезпечувати інженерно-технічне супроводження бізнес-процесу виробництва. Тому потрібно запросити на посаду маркетолога фахівця, котрий в рамках своєї компетенції і буде виконувати маркетингові та логістичні функції забезпечення діяльності господарства. Крім цього було виявлено, що відповідно до виробничої програми варто залучити інженера з матеріально-технічного забезпечення.

Агроном фермерського господарства виконує функцію управління виробничим менеджментом та забезпечує згідно технологій якість вирощування культур з належною врожайністю задля отримання прибутковості.

Таким чином до фактичної кількості штату агропідприємства потрібно залучити маркетолога, щоб розвантажити інженера та бухгалтера, щоб розвантажити економіста і привести систему менеджменту до оптимальності. При цьому бухгалтера доречно наймати на період обробки бухгалтерської звітності та здачі до фіскальної служби звітів. Для повноти інженерного забезпечення операційних процесів доцільно запросити інженера з матеріально-технічного забезпечення.

Узагальнено, що досліджуване господарство функціонує за лінійно-функціональною структурою управління (Додатки А, Б). Аналізуючи наслідки кризових явищ війни і пов'язаних із ними трансформацій, варто акцентувати увагу на деяких аспектах, що склалися в останні роки. До них належать активна громадянська позиція керівника господарства Ковальського Віктора Болеславовича. Його стратегічне бачення потенціалу підприємства, розуміння необхідності впровадження змін, командна взаємодія та готовність допомагати працівникам налаштовує колектив на плідну роботу. Встановлено, що в умовах

воєнного стану колектив став більш згуртованим, кількість конфліктів значно зменшилася, а загальний рівень мотивації підвищився оскільки всі об'єднані загальною метою. Агропідприємство активно долучається до благодійної діяльності, надає підтримку фронту, дбає про поранених та родини загиблих захисників. Жоден співробітник за весь період від початку пандемії та до теперішнього часу не звільнився за власним бажанням, що свідчить про високу відповідальність та свідоме ставлення до забезпечення продовольчої безпеки. Це також підкреслює роль керівника, який зміг сформувати систему цінностей і традицій, що сприяла єдності колективу та запобігла плинності кадрів. Варто зауважити й на довірі з боку найманих і сезонних працівників, які переважно з року в рік намагаються потрапити на підробіток до фермера Ковальського В.Б.

Виявлено, що навіть за умов обмеженого підвищення заробітної плати продуктивність праці зросла. Це свідчить про важливість моральних мотивів та патріотичних настроїв кожного працівника. Уточнено, що під час війни пріоритетними цінностями для працівників стали:

- усвідомлення значущості власного внеску в роботу підприємства та допомогу фронту;
- відкритість до впровадження нових підходів у роботі задля підвищення ефективності;
- бажання працювати у команді однодумців;
- готовність до діяльності в умовах підвищеного ризику під час обстрілів з дотриманням Протоколу безпеки;
- непохитність у принципових питаннях;
- високий рівень відповідальності та активна співпраця з колегами.

Під час практичної підготовки було проведено опитування працівників та в результаті досліджень встановлено стійку позицію колективу у напрямку об'єднувальної роботи для підвищення ефектів. Водночас рекомендовано провести моніторинг доцільності впровадження цифрових новацій, а саме програмного забезпечення з управління процесами в господарстві. Вважаємо, що по завершенню активної фази війни цифровізація процесів вийде на перший план.

Висновки до розділу 2

1) Встановлено, що система менеджменту фермерського господарства «БЕРЕГІНЯ» складена ефективним чином, вже більше 27 років воно активно функціонує. Основний вид діяльності вирощування культур галузі рослинництва. Своєчасно розробляється система планів роботи відповідно місії та пріоритетних цілей з виробничо-економічної діяльності. Встановлено, що бізнес-планування відповідає вимогам ринку, вдається формувати прибуток і достатній рівень рентабельності. Виявлено зростання площі земельного банку на 4,3 %, майже вся земля розорюється і вирощуються зернові, олійні культури. Кількість працівників протягом дослідження збільшилася на 1 працівника, проте цього не достатньо для забезпечення бізнес-процесів підприємства.

2) Встановлено, що обсяг товарної продукції зріс на 54,5%, підтверджуючи ефективність виробничої стратегії господарства. Основним джерелом доходу залишалася рослинницька продукція, зокрема зернові, що становили 63,6% у 2023 році. Найбільше зростання показала озима пшениця, збільшивши обсяг продажів на 138,7% від 2019 року. За період досліджень основні фонди підприємства зросли на 125,2%, що свідчить про активне інвестування. Водночас ефективність використання фондів зменшилася, оскільки фондоддача знизилася на 32,4%. Зростання оборотних активів на 106,8% забезпечило необхідний рівень виробництва, але вимагає подальшої оптимізації для підтримання прибутковості. Підприємство збільшило чисельність працівників на 25% у 2023 році, а загальна кількість відпрацьованих годин зросла на 22,3%. Продуктивність праці підвищилася на 21,8%, що свідчить про ефективне управління персоналом. Використання сезонних і найманих працівників дозволило оптимізувати витрати на утримання штату.

3) Загальний обсяг валової продукції зріс на 52,3%, але зниження рентабельності з 18,5% до 14,6% у 2023 році вказує на вплив війни та зростання витрат. Узагальнено, що агропідприємству необхідно розробити стратегії оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва для стабілізації

економічного розвитку. На підставі аналізу доведено, що своєчасне прийняття рішень щодо оптимізації витрат і запасів ресурсів сприяло підвищенню прибутковості. Зростання прибутку у 2023 році склало 89,4%, незважаючи на стратегічні виклики. Проте зниження рентабельності потребує вдосконалення операційних процесів та розробки антикризових заходів.

4) Завдяки кореляційно-регресійному аналізу підтверджено сильний зв'язок між продуктивністю праці та зростанням прибутку. Встановлено, що збільшення основних фондів на одиницю сприяє зростанню продажів на 0,0794 тис. грн. Проте зроблено висновок про доцільність оптимізації використання ресурсів для підтримки стабільного розвитку при стратегічних змінах. Аналіз динаміки рослинницької продукції показав, що темпи приросту знижуються, що свідчить про необхідність перегляду виробничої структури. Рекомендовано впроваджувати нові технології та масштабувати виробництво для утримання позиції фермерського господарства. Також абсолютний приріст на рівні 7,1% у 2023 році підкреслює потребу в нових підходах до управління.

5) Визначено функціонування шести основних компонентів менеджменту, попри обмежену кількість постійних працівників. Стратегічні та операційні плани розробляють економіст, агроном та інженер, а затверджує голова господарства, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій. Відсутність бухгалтера призвела до перевантаження економіста, який окрім планування займається фінансовим менеджментом і мотиваційною політикою. Оптимізація менеджменту вимагає залучення бухгалтера на періодичній основі та маркетолога й інженера з МТЗ – на постійній, для зменшення навантаження на інженера-механіка. Це дозволить розподілити обов'язки відповідно до компетенцій, покращити управління ресурсами та підвищити ефективність господарства.

б) Робота агропідприємства в умовах війни продемонструвала злагодженість колективу та підвищення мотивації працівників, об'єднаних спільною метою підтримки виробництва та допомоги фронту. Важливим фактором є лідерство керівника господарства, який формує систему цінностей,

забезпечуючи єдність колективу та мінімізуючи плинність кадрів. Пріоритетом залишаються відповідальність і готовність працювати в складних умовах.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ З ТРАНСФОРМАЦІЇ
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
«БЕРЕГІНЯ» КОВАЛЬСЬКОГО В.Б.

3.1. Підходи до комбінації операційних стратегій менеджерської діяльності фермерського господарства

На базі окреслених результатів досліджень зроблено передбачення з необхідності розробки напрямів для удосконалення системи менеджменту у фермерському господарстві «БЕРЕГІНЯ». Відповідно меті вжито методику БКГ, завдяки котрій можливо створити уяву про план дій щодо найкращих варіантів з вирощування й продажу фактичної сільськогосподарської продукції. Для цього виконано аналіз складових товарного портфелю за кількістю проданої продукції на ринку й ринкової частки, що охоплюють як конкурент, так і базове агропідприємство. Конкурентом обрано ФГ «СКОБАР», яке володіє аналогічним земельним банком, розташоване це підприємство біля села Семенівка, вирощують також 5 культур. Дані зведені до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Дані для обґрунтування ринкових пропозицій ФГ «БЕРЕГІНЯ»

Показник	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь озимий	Ячмінь ярий	Соняшник
V продажів на регіональному ринку					
-2022 рік	4382,5	943,4	1472,6	639,1	3590,2
-2023 рік	5529,6	302,7	1620,9	229,4	4391,3
Ринкова частка,%					
ФГ «БЕРЕГІНЯ»	45,8	2,5	13,5	1,8	36,4
ФГ «СКОБАР»	41,6	2,8	12,9	4,7	37,0

Виявлено, що ФГ «СКОБАР» домінує на ринку по отриманню грошової виручки за певними культурами – кукурудза, ячмінь ярий і соняшник. Водночас базове агропідприємство володіє перевагами перед конкурентом по наступним культурам – пшениця, ячмінь озимий.

За кожною культурою визначено темп річної ємності, а також відносну ринкову частку, котра контролюється локальним фермерським господарством. При цьому темпи зростання обраховуються співвідношенням відповідних рокам обсягів реалізації. Відносна частки розраховується шляхом ділення ринкової частки конкурента на частку, котрою володіє базове агропідприємство. Отримані дані заносяться для зручності до таблиці 3.2.

Темпи росту ринкової ємності у розрахунку на рік по культурі рахуються шляхом співвідношення об'ємів продажу у 2022 році до 2023 року.

Пшениця: $(5529,6 / 4382,5) * 100\% = 126,2 \%$

Кукурудза: $(302,7 / 943,4) * 100\% = 32,1 \%$

Ячмінь озимий: $(1620,9 / 1472,6) * 100\% = 110,1 \%$

Ячмінь ярий: $(229,4 / 639,1) * 100\% = 35,9 \%$

Соняшник: $(4391,3 / 3590,2) * 100\% = 122,3 \%$

Звідси середня точка по вісі темпів зростання місткості ринку складає:

$$(126,2 + 32,1 + 110,1 + 35,9 + 122,3) / 5 = 85,3 \%$$

Відносна ринкова доля обчислюється за відношенням ринкової частки ФГ «СКОБАР» до долі ринку, котра відноситься до базового підприємства відповідно по кожній культурі. Зведені дані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники темпів збільшення ємності та відносної частки ринку

Показник	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь озимий	Ячмінь ярий	Соняшник	Середня точка
Темпи росту ринку, %	126,2	32,1	110,1	35,9	122,3	85,3
Відносна ринкова частка	1,2	0,89	1,05	0,38	0,98	0,9

Пшениця: $45,8 / 41,6 = 1,2$

Кукурудза: $2,5 / 2,8 = 0,89$

Ячмінь озимий: $13,5 / 12,9 = 1,05$

Ячмінь ярий: $1,8 / 4,7 = 0,38$

Соняшник: $36,4 / 37,0 = 0,98$

Звідси середня точка по відносній долі ринку становитиме:

$$(1,2 + 0,89 + 1,05 + 0,38 + 0,98) / 7 = 0,9$$

На основі розрахунків створено матрицю БКГ, щоб візуально визначити місце кожної культури та сформувані відповідну операційну та збутову стратегії (рис. 3.1.).

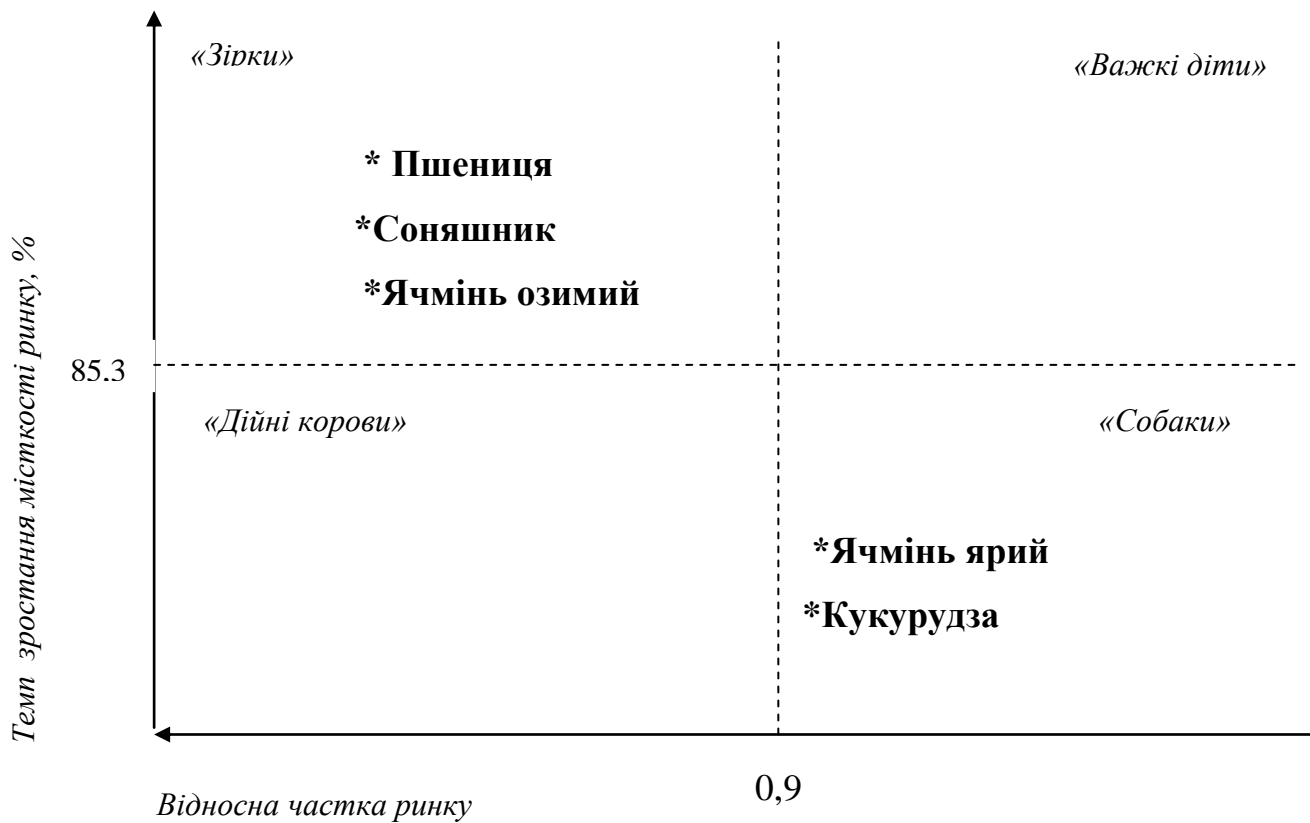


Рис. 3.1. Матриця БКГ для аналізу продукції підприємства

При аналізі товарного портфеля встановлено, що найкращі результати демонструють зернова та олійна продукція, яка ефективно реалізується на ринку та має конкурентні переваги. Потрібно ухвалювати критичні рішення по

виробництву і реалізації конкретного виду продукції, виходячи із причини зниження врожайності та виручки (табл.3.3.).

Таблиця 3.3

Операційні стратегії для сільськогосподарських культур за результатами дослідження БКГ

№ з/п	Сектор БКГ	Вид продукції	Рекомендоване стратегії
1	Сектор «Зірки»	Пшениця озима	Залишити культуру в ротації. Збільшувати виробництво завдяки вкладенню коштів в покращення технології вирощування із залученням цифрових елементів. Можливо розширити площу посівів. Пошук додаткових ринків збуту. Забезпечення захисту від настання системних ризиків
2		Ячмінь озимий	Залишити культуру в ротації. Пошук додаткових ринків збуту. Забезпечення захисту від настання системних ризиків.
3		Соняшник	Залишити культуру в ротації. Збільшувати виробництво завдяки вкладенню коштів в використання посухостійких високопродуктивних сортів/гібридів. Удосконалення технології вирощування комплектацією цифрового сервісу. Пошук додаткових ринків збуту. Забезпечення захисту від настання системних ризиків.
4	Сектор «Собаки»	Ячмінь ярий	Заміна сорту на пивоварний високоврожайний та високостійкий до хвороб сорт Себастьян. Укладання договору продажу продукції для виготовлення крафтового пива компанією First Dnipro Brewery м. Дніпро.
5		Кукурудза	Вивести культуру з ротації, оскільки два роки поспіль спостерігалось суттєве зменшення врожаю та виручки через погодні умови. Розглянути можливість заміни на іншу рентабельну культуру - гречку.

До квадранту «Зірки» матриці БКГ потрапили озима пшениця, озимий ячмінь та соняшник. До квадранту «Собаки» - ярий ячмінь та кукурудза на зерно. Для кожної культури розроблено операційну стратегію.

Стратегія для озимої пшениці передбачає збереження культури в ротації та нарощування обсягів її виробництва шляхом інвестицій у вдосконалення технологій із використанням цифрових рішень. Також рекомендується розширити площі посівів і шукати додаткові ринки збуту. Збільшувати виробництво завдяки вкладенню коштів в покращення технології вирощування із залученням цифрових елементів. Забезпечення захисту від настання системних ризиків. Дотримання агротехнічних стандартів із використанням цифрових технологій для

оптимізування виробничих процесів та інвестиції у їхнє впровадження, що потребує розгляду рішення із придбання цифрового сервісу. Актуальним і можливим це рішення може стати після закінчення війни та за умови збереження активів господарства.

Стратегія для озимого ячменю також полягає у збереженні культури в сівозміні та активному пошуку запасних ринків збуту. Збільшення виробництва та інвестиції для підтримки темпів зростання обсягів вирощування, продажів. Розробка додаткових елементів маркетингової політики для продажу ячменю озимого. Забезпечення захисту від настання системних ризиків.

Для соняшнику рекомендується продовжувати вирощування, збільшуючи виробничі обсяги завдяки впровадженню посухостійких гібридів та вдосконаленню технологій за допомогою цифрових рішень. Пропонується знайти також додаткові запасні канали збуту та забезпечити захист від системних ризиків. Збільшення обсягів виробництва завдяки використанню посухостійких та високоврожайних сортів соняшнику. Дотримання агротехнічних стандартів з елементами діджиталізації виробничих процесів та інвестиції у їх забезпечення.

Важливо впровадити заходи із захисту від системних ризиків, що можуть впливати на виробництво та реалізацію даних культур під час війни. Аналіз можливих ризиків дозволить сформуванню стійку стратегію для підтримки ефективності господарства (табл. 3.4.).

Стратегія для ярого ячменю, який потрапив до сегменту «Собаки» матриці БКГ, передбачає зміну сорту на високоврожайний пивоварний сорт Себастьян. Цей сорт має високу стійкість до хвороб та підходить для Дніпропетровського регіону. Важливо укласти договір із компанією First Dnipro Brewery для продажу продукції для виготовлення крафтового пива. Компанія має успішний досвід роботи з фермерськими господарствами області, характеризується відповідальністю та доброчесністю по відношенню до партнерів. Враховуючи, що управління логістикою та продажами буде закріплено договором про співпрацю, то це сприятиме продуктивному партнерству навіть у кризових умовах.

Таблиця 3.4

Системні ризики впровадження операційних стратегій для культур, що потрапили до сегменту «Зірки» та напрями їх мінімізації

	Вид ризику	Спосіб подолання
Пшениця озима, ячмінь озимий, соняшника	Кліматичні ризики нестабільні погодні умови можуть вплинути на врожайність.	впровадження точного землеробства та прогнозування погоди допоможе коригувати строки посіву та збирання; використання адаптованих сортів і корекція технологій вирощування; застосування краплинного зрошення та агротехнічних заходів збереження вологи.
	Логістичні труднощі через воєнні дії можуть виникати проблеми з постачанням насіння та добрив або з транспортуванням врожаю.	використання альтернативних шляхів транспортування (залізниця, річкові порти) зменшить ризики, пов'язані з блокуванням основних маршрутів; кооперація з іншими виробниками для спільної організації перевезень і зменшення транспортних витрат.
	Цінові коливання: нестабільна ситуація на ринку впливає на рівень доходів від продажу.	диверсифікація ринків та продажі через біржі для стабілізації доходів; розробка планів дій на випадок кризи та контрахтування із зовнішніми партнерами для безперервності виробництва.
	Військові загрози: обстріли та окупація можуть порушити виробничі процеси та знищити посіви.	Релокація частини виробництва, оренда полів в інших регіонах, створення страхових резервів, страхування врожаю захистить від можливих втрат; регулярний моніторинг полів та захист критичних об'єктів інфраструктури.
	Збільшення витрат на ресурси: нестача добрив або засобів захисту рослин може знизити врожайність.	раціоналізація витрат через оптимізацію використання добрив, засобів захисту; диверсифікація посівних площ між культурами для зниження залежності від одного джерела доходу; створення довгострокових контрактів із постачальниками та запасів ресурсів.
	Проблеми з реалізацією: обмежений доступ до нових ринків через транспортні та логістичні перепони.	підписання довгострокових контрактів із покупцями та пошук нових каналів збуту через експорт.
	Конкуренція на ринку: велика пропозиція агропродукції може знизити закупівельні ціни.	вирощування нових сортів/гібридів, нових ланцюгів технологій із залученням цифрових продуктів; впровадження маркетингових програм для створення доданої вартості.

Стратегія для кукурудзи - запропоновано вивести її з ротації через низьку врожайність і зростання витрат протягом двох останніх років. Погодні дощові умови під час термінів збирання врожаю вплинули негативним чином на якість качанів, а також не вдалося зерно зібрати своєчасно. Валова продукція, яку зібрали, потребувала додаткових витрат на сушіння, що призвело до зниження рентабельності виробництва та якості зерна. Рекомендовано замінити кукурудзу на гречку, яка є більш доцільною для виробничого портфеля агропідприємства.

Варто надати оцінку переваг цієї заміни та розробити план впровадження нової культури для підвищення економічної ефективності. Рекомендується посилити заходи для захисту від системних ризиків за війни для культур секції «Собаки», щоб зберегти виробничі показники, забезпечити стабільний прибуток (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Системні ризики впровадження операційних стратегій для культур, що потрапили до сегменту «Собаки» та напрями їх мінімізації

	Вид ризику	Спосіб подолання
Ячмінь ярий	При обранні нового сорту Себастьян – враховувати його вибагливість до клімату: невідповідні умови можуть знизити продуктивність	впровадження точного землеробства та прогнозування погоди допоможе коригувати строки посіву/збирання; використання адаптованих сортів і корекція технологій моніторинг прогнозів та оптимізація агротехнологій для адаптації сорту.
	Ризик хвороб: хоча сорт стійкий до більшості хвороб, несприятливі умови можуть спровокувати спалахи нових патогенів.	регулярний моніторинг полів та впровадження системи біологічного захисту рослин.
	Проблеми з постачанням: перебої з доставкою насіння або ресурсів можуть вплинути на виробничий процес.	формування резервів ресурсної бази, запасів насіння.
	Залежність від партнерства з пивоварнею: контракт із <i>First Dnipro Brewery</i> може залежати від стабільності ринку пива та попиту на крафтову продукцію.	підписання договорів із пивоварнею з умовами форс-мажору та гарантійним мінімумом закупівель. Пошук споживача-дублера через диверсифікацію профільну і непрофільну.
	Логістичні труднощі під час війни: можливі перебої з доставкою продукції до партнерів, що вплине на доходи	застосування резервних каналів доставки та координація з партнером для забезпечення безперебійних поставок.
Кукурудза	Погодні умови: повторення випадків дощової погоди під час збирання кукурудзи знизить якість продукції, підвищить витрати, знизить прибуток.	вироснування гречки має агробіологічні переваги; наявність сорту стійкого до несприятливих умов, що зменшить залежність від кліматичних змін.
	Зростання витрат на сушіння: висока собівартість зменшує рентабельність кукурудзи.	уникнення кукурудзи в сівозміні знизить витрати на обробку врожаю.
	Ризики при переході на нову культуру: адаптація до вирощування гречки потребує додаткових ресурсів та змін у технології.	впровадження гречки передбачає дотримання агротехнології та розробки кращих каналів продажу, особливо актуальним є реалізація під угоду попереднього замовлення.
	Залежність від ринку гречки: коливання цін можуть вплинути на дохідність нової культури.	укладання довгострокових угод з основними покупцями та моніторинг ринкових цін для своєчасної адаптації.
	Логістичні негаразди: обмежений доступ до ринку, складнощі з постачанням.	створення регіональних партнерств для кооперації в постачаннях та продажах.

Вирощування та збут кукурудзи виявилось економічно неефективними. У 2023 році дохід від його реалізації скоротився на 67,5%, що призвело до втрати потенційного прибутку в розмірі 627,9 тис. грн. Таким чином продовжувати вирощування кукурудзи, на нашу думку, буде нерентабельною справою. Враховуючи сучасні тенденції на аграрних ринках і нішевий попит, пропонується розпочати вирощування гречки як альтернативи. Цей напрямок відкриє нові можливості для фермерського господарства, забезпечуючи більшу економічну ефективність у відповідь на зміну кліматичних умов та ринкових потреб. Отже на основі аналізу матриці БКГ було встановлено, що досліджуваному господарству варто відмовитися від вирощування кукурудзи та замінити сорт ярого ячменю на пивоварний Себастьян.

При розробці складових системи менеджменту фермерського господарства зроблено висновок про можливість пристосування управління до концепцій VUCA та BANI, які враховують непередбачуваність, нестабільність та мінливість середовища. Адаптивна модель інтеграції удосконаленої системи менеджменту ФГ «БЕРЕГІННЯ» до концепцій VUCA/BANI наведено у додатку К.

3.2. Диверсифікація виробництва шляхом планування в системі менеджменту господарства

Враховуючи логістичні негаразди, нарощення економічної кризи, інші проблеми воєнного періоду фермери починають активно змінювати наповнення товарного портфелю. Для досліджуваного господарства виходячи з виявлених прогалин в бізнес-процесах виробництва, обумовлених війною, пропонується включити гречку до сівозміни. Для доведення ефективності ідеї зроблено аналітичний огляд переваг й недоліків з виробництва гречки в рамках операційної діяльності фермерського господарства (табл. 3.6.) та проектний аналіз виробництва.

Гречка є нішевою культурою з високим попитом на внутрішньому ринку. Це сприяє зацікавленості аграріїв у її вирощуванні, особливо з огляду на тренд на

здорове харчування. У Додатку Д наведено норми споживання, загальна потреба у гречці та її валовий збір.

Таблиця 3.6

Аналітичний огляд переваг та недоліків у виробництві гречки

№ з/п	Переваги	№ з/п	Недоліки
1	Спрощена агротехнологія, аналогічна зерновим культурам, що вирощуються в господарстві	1	Зниження рентабельності через зростання виробництва за роками непропорційно сезонному попиту
2	В господарстві наявна агротехніка, не потрібні додаткові витрати	2	Скорочення площ після років з низьким попитом
3	Можливість вирощування як післяжнивної культури (вегетація від середини травня до середини липня), після чого на полі можна висівати багаторічні бобові трави, льон, озимі та просапні культури	3	Відсутність налагоджених каналів збуту на внутрішньому й експортному ринках
4	Відсутність необхідності у протруюванні насіння хімічними препаратами. Доцільно використовувати біостимулятори і бактерії, що підвищує врожайність.	4	Вплив приморозків та недостатності вологи у ґрунті створюють загрозу отримання планованої врожайності
5	Відсутність витрат на добрива, пестициди	5	Зростання собівартості через багатоаспектну кризу
6	Потенціал щодо експорту		
7	Внутрішній попит		
8	Орієнтація на крафтовий напрям		
9	Диверсифікація з медівництвом		
10	Можливість сумісності посівів з просом або фацелією.		

Через низьку вимогливість гречки до добрив вона може бути привабливою для органічного землеробства, що додатково підвищує її рентабельність [39]. Встановлено, що тибетська та китайська традиційна медицина відносить гречку до повноцінних лікарських рослин. Рекомендується вживати страви з неї при атеросклерозі, захворюваннях печінки, гіпертонії та набряках різної етіології.

Доведено, що сучасна медицина також визнає ефективність препаратів з квітів і листя цієї рослини. Оскільки вони сприяють зниженню крихкості та проникності судин завдяки високому вмісту рутину та фолієвої кислоти, покращують роботу серцево-судинної системи, прискорюють регенерацію

тканин. А також виявляють лікувальний ефект при захворюваннях верхніх дихальних шляхів, скарлатині, кору та променевої хворобі.

Досліджено, що навіть звичайний чай із насіння гречки є джерелом важливих вітамінів та мікроелементів, таких як магній, залізо та вітаміни групи В1 і В2. Він сприяє стабілізації артеріального тиску, виведенню зайвої рідини з організму, поліпшенню сну та очищенню організму від токсинів. Вживання гречаної каші зміцнює імунітет, підвищує рівень гемоглобіну, покращує кровообіг і зберігає зір. В сучасному світі на фоні популярності екзотичних культур, як-от чіа, кіноа чи годжі, звичайна гречка все ще має значення як повноцінний суперфуд. Вона містить у високій концентрації поживні речовини та перевершує інші зернові, такі як рис чи пшениця, за вмістом міді, цинку, марганцю та селену. У гречаних зернах також вищий рівень вітамінів В1 (тіаміну), В2 (рибофлавіну), Е (токоферолу) та В3 (ніацину), ніж у більшості інших злаків. Гречаний мед і чай є лідерами по продажу для тих, хто піклується про здоров'я. (Додаток І). Установлено, що гречка стимулює вироблення серотоніну — «гормону щастя», що сприяє підвищенню настрою та надає відчуття сміливості. З давніх часів гречка асоціюється із солдатською їжею, яка підтримувала силу й дух воїнів, що край актуально для наших захисників і захисниць. Отже, гречана каша є не застарілим фастфудом минулого, а сучасним і доступним суперфудом. Однак, незважаючи на очевидні переваги, культура іноді зазнає поблажливого чи навіть зневажливого ставлення. Гречка поширилася завдяки своїй невибагливості до ґрунтів, здатності самостійно стримувати розвиток бур'янів і зростати без додаткових добрив. Це призвело до того, що її часто висівали останньою, без особливого планування, і внаслідок цього нарікали на її низьку врожайність.

Досліджено, що вирощування гречки має перспективи для тих, хто грамотно займається її культивуванням. Фахівці стверджують, що на основі цієї культури можна створювати майже безвідходні агропромислові ланцюги – від вирощування до переробки [6, 26, 30]. Зокрема, можливе виробництво гречаної крупи, борошна, меду, воску, прополісу, соломи для корму, поташу, органічних

добрив, екологічного пакування та гіпоалергенного наповнення для подушок. Отже, гречка залишається цінною культурою як для національної кухні, так і для промислового розвитку.

Варто зазначити, що доцільність вибору даної культури для включення до виробничої структури обумовлено потребою споживачів. Водночас варто наголосити на тому, що різнобарвним був попит протягом останніх п'яти років. Так у 2022 році ціни на гречку різко підвищилися, але вже у 2023 році ціна впала через масове виробництво фермерами гречки. В такому випадку виявилось перенасичення ринку пропозицією – значне зростання пропозиції викликало негативну цінову динаміку. У 2024 році посівні площі під гречкою були суттєво знижені у Дніпропетровському регіоні. Багато фермерів відмовилися від цієї культури, оскільки не хотіли потрапити у минулорічну ситуацію та залишитися зі збитками. Враховуючи строкатість пропозиції і попиту за роками можна передбачити, що у 2025 році доцільно вирощувати гречку у базовому господарстві. Пояснюється це тим, що більшість господарств переорієнтують свій товарний портфель в бік олійного напрямку, щоб у кризових умовах можливо було створити дохід. У зазначений спосіб аналітиками прогнозується вікно можливостей для гречки [43]. Між тим вчені зазначають, що ринок гречки в Україні досить обмежений і головним монополістом є РФ. Разом з тим з початку війни спостерігається тенденція до зміни збутової політики в країнах, куди переїхали українці, як біженці, вони створюють попит на українську гречку. Таку продукцію можливо запропонувати експортувати автотранспортом, перевізниками і продавати під замовлення [30].

В організаційній структурі підприємства є крупорушка і пасіка, відповідно можна запропонувати виробляти крафтову гречку на продаж. Продовжити напрям медівництва – оптимістичний сценарій, полягає в тому, що ціни на мед знижуватись не будуть у 2025 році, як зазначають аналітики. Тому є сенс використовувати диверсифікацію діяльності, поєднуючи процес виробництва й збуту крафтової гречки з напрямом медівництва. Оскільки є пасіка, то це дасть змогу не збільшувати витрати і виробляти гречаний мед, котрий є популярним

стабільно серед покупців. Тобто, гречка залишається важливою сільськогосподарською культурою з численними перевагами, що робить її привабливим вибором для фермерів навіть в умовах нестабільної економічної ситуації та воєнних ризиків. На подальше для підвищення рентабельності слід орієнтуватися на високу якість зерна (органічний стандарт) і обирати ніші ринки для експорту. Рекомендується в перспективі диверсифікувати виробництво, поєднуючи вирощування гречки з іншими культурами або напрямками, такими як медівництво. Збільшення переробки гречки для створення додаткової вартості (крупя, борошно, мед) більшою мірою може знизити залежність від волатильних цін на ринку зерна [26]. У такий спосіб вимальовуються чіткі перспективи у доцільності виробництва гречки в даному господарстві.

Проектний аналіз виконано з урахуванням тенденцій статичного прогнозування цін на гречку на 2025 рік. При цьому заплановано, що норма висіву становитиме 30 кг/га при посівній площі 60 га, що передбачає кількість посівного матеріалу 1,8 т. Якщо вартість посівного матеріалу складає у 2024 році 15 тис грн./т, то витрати на насіння становитимуть 27 тис грн. Витрати на добрива й пестициди не передбачаються. Тобто сума операційних витрат, виходячи з окреслених умов складе 1776 тис грн. Обов'язковим бізнес-процесом подальшого продажу виробленої продукції гречки є пошук шляхів продажу та формування збутової політики. Рекомендовані канали реалізації гречки як на внутрішньому так і зовнішньому ринках (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рекомендовані канали реалізації гречки

Канали збуту	Назва, посилання
Кооперація з трейдерами	- https://rynok.in.ua/ - https://tripoli.land/ua/farmers/dnepropetrovskaya
Участь у ярмарках, аграрних виставках	- Ярмарок з продажу сільськогосподарської продукції за регіональним принципом, наприклад, м. Дніпро https://dniprorada.gov.ua
Регіональні майданчики	- https://dp.agrotorg.net/ua/board/r-136/p-1/ - https://agrotender.com.ua/board/region_dnepr/all_t153
Закордонні майданчики за умови органічного стандарту	- Німеччина Компанія GRANOSA AG C/O SILO MANNHEIM https://www.granosa.ch/de/

Згідно маркетингового плану з пошуку найбільш оптимальних реалізаційних каналів для гречки встановлені найкращі позиції у напрямках використання вітчизняних електронних майданчиків, кооперації з агротрейдерами. Успішною може виявитись і кооперація з трейдерами для експорту або робота під замовлення іноземних партнерів, таких як Компанія GRANOSA AG C/O SILO MANNHEIM у Німеччині. Якщо господарство буде використовувати напрям медівництва, то варто залучувати посередників для продажу меду за кордон (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

Рекомендовані канали реалізації гречаного меду

Канали збуту	Назва, посилання
Кооперація з переробниками	ФОП «Дубовик М.О.» Виробничо-промислова пасіка родини Дубовик http://www.zakupka-meda.com.ua/
Участь у ярмарках, аграрних виставках	Ярмарок з продажу сільськогосподарської продукції за регіональним принципом, наприклад, м. Дніпро https://dniprorada.gov.ua

Відповідно маркетингового плану з пошуку найбільш оптимального ринку збуту меду та бджоло продукції встановлено, що найкращі пропозиції є від ФОП Дубовик М.О. Аналіз співпраці ФГ «Берегиня» та ФОП Дубовик М.О. свідчить про взаємну вигідність партнерських відносин, тому варто укласти контракт на продаж меду та вощини.

Якщо фермерське господарство обере напрям, що пропонується, з вирощування гречки та виробництва гречаного меду, то можливо отримати достатньо високі вигоди. Співпраця з ФОП Дубовик М.О., який має понад 20-річний досвід роботи у бджільництві, відкриває нові можливості для реалізації продуктів пасіки на міжнародних ринках. Оскільки компанія акумулює мед та іншу бджоло продукцію, скуповуючи її у приватних пасічників, з метою подальшої експортної реалізації до європейського ринку, зокрема Німеччини, Франції тощо. Особливий акцент зроблено на експорт до Німеччини, що підтверджує високі стандарти якості продукції. Постійна закупівля протягом

усього року дозволяє бджолярам не перейматися самостійною реалізацією своїх товарів, що оптимізує управління пасікою та знижує витрати часу і ресурсів.

Окреслена співпраця пропонує сприятливі умови для фермерського господарства і додасть у його динамічному розвитку. Компанія також володіє столярним цехом, де виробляють бджолині вулики, що забезпечить додатковою кількістю підприємство та іншими необхідними засобами для ефективного утримання пасіки. Тобто партнерство з ФОП Дубовик М.О. дозволить провести успішну інтеграцію аграрного та бджільницького видів діяльності. Виробництво гречаного меду на базі пасіки господарства та ефективна реалізація продукції через ФОП Дубовик сприятимуть стратегічному розвитку та організації стабільного ринку збуту. У такий спосіб видається підвищити ефект менеджменту господарства, що зміцнить партнерські відносини на міжнародному ринку.

Для того, щоб розпочати взаємодію з ФОП Дубовик М.О. потрібно привести до ладу відповідність якості меду до вимог найвищих стандартів якості та безпеки продукції. Оскільки мед ретельно перевіряється в лабораторії для підтвердження відповідності міжнародним нормативам і стандартам. Зокрема, пріоритетними вимогами до якості меду є:

- 1) **Натуральність і чистота:** мед має бути без домішок, повністю природного походження.
- 2) **Безпечність:** продукція повинна бути вільною від антибіотиків, пестицидів та нітратів.
- 3) **Вологість:** допустимий рівень вологості — не більше 19%.
- 4) **Зберігання:** мед повинен зберігатися у чистій, харчовій тарі, що відповідає санітарним нормам.

Варто зазначити, що пасіка фермерського господарства має ветеринарно-санітарний паспорт та є зареєстрованою в органах місцевого самоврядування, тому розбудова напрямку медівництва буде простішою. Тобто конструктивна співпраці з ФОП Дубовик М.О. гарантує отримання вигод шляхом продажу меду на внутрішньому й міжнародному ринках. За умови нейтралізації ризику, пов'язаного з руйнаціями активів через бойові дії та наближення лінії фронту,

рекомендовано керівництву фермерського господарства релокацію. Зокрема, розглянути можливість орендування полів у Рівненській області для вирощування гречки та виробництва гречаного меду. Такий підхід дозволяє знизити ризики та забезпечити прибутковість шляхом диверсифікації виробництва.

Проведено проектування економічних вигод за рішенням з виробництва гречки, при цьому заплановані на 2025 рік дані зведені до таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозовані вигоди щодо вирощування гречки

Показники	2025
Реалізаційна прогнозна ціна продукції, тис. грн./т.	35
Прогнозна врожайність з 1 га, т	5,3-5,5
Площа, га	60
Валовий збір, т	324
Товарна продукція, т	1749,6
Орієнтовна виручка, тис грн.	11340,0
Орієнтовні витрати, тис. грн.	1776,0
Орієнтовний прибуток, тис. грн.	9564

Ціна продукції гречки, котру треба продати, планується на рівні 35 тис грн. за 1 тону, Урожайність гречки, що прогнозується на 2025 рік може бути в межах 5,3 – 5,5 т/га. Якщо планована посівна площа передбачається у сумі 60 гектарів, то валовий збір складе 324 тони, товарна продукція – 1749,6 тон. Розрахунок вигод по проектному рішенню в спрощеному варіанті з вирощування гречки свідчить про те, що виручені кошти можуть скласти у 2025 році 11340 тис грн. Враховуючи, що собівартість вирощування складає 1776 тис грн., то прибуток повинен скласти 9564 тис грн. Це ідеальний сценарій за умови сприятливих факторів, тому шляхом проведення проектного аналізу виконано розрахунки. Вихідні дані для аналізу представлено в таблиці 3.10.

Якщо бюджет проекту відповідно розрахунків становитиме 1776 тис грн., за умови наявної прибутковості господарства Наразі прибуток, отриманий у підприємстві у 2023 році становив 1888,5 тис грн. Таким чином розраховуємо на те, що бюджет проекту буде створений за рахунок власних коштів.

Таблиця 3.10

Дані для проектного аналізу з вирощування гречки

Показники	2025	2026	2027
Ціна гречки, грн./т.	35000	37000	39300
Кількість продукції, т.	324	350	375
Собівартість виробництва гречки, грн./т.	31640	33730	35820
Вартість основних засобів для виробництва гречки, тис./грн.	72,9	79,4	92,5
Норма амортизації, %	15	15	15
Дисконтна ставка, %	28	28	28
Коефіцієнт дисконтування	0,78	0,61	0,48
Виручка додаткова, тис. грн.	11340	12950	14737
Поточні виробничі витрати, тис. грн.	10251	11805	13432
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	1093,5	1191	1387,5
Грошові потоки, тис. грн.	2182,5	2336	2692,5
Грошові потоки, що дисконтовані, тис. грн.	1702,3	1424,9	1292,4
Накопичений грошовий потік, що дисконтований, тис. грн.	1702,3	3127,2	4419,6
Вигоди дисконтовані, тис. грн.	8845,2	7899,5	7073,7
Витрати дисконтовані, тис. грн.	7995,8	7201,1	6447,4
Чистий прибуток, тис. грн.	849,4	698,4	626,3

На підставі виконаних розрахунків таблиці 3.10. визначено чисту теперішню вартість у сумі 4419,6 тис грн. за зменшення її на вкладення одержано:

$$4419,6 - 1776 = 2643,6 \text{ тис. грн.}$$

Тобто модифікували чисту теперішню вартість, що доводить вигідність проектного рішення з вирощування гречки, оскільки його значення більше за нуль. При цьому рентабельність вкладених коштів становитиме:

$$P_k = 2643,6 / 1776 * 100 \%$$

$$P_k = 148,8\%.$$

При середній поточній рентабельності проекту:

$$R_{сп} = (8845,2 + 7899,5 + 7073,7)/(7995,8 + 7201,1 + 6447,4)$$

$$R_{сп} = 23818,4/21644,3=1,1 \text{ тис грн.}$$

$$R_{сп} = 1,1 \text{ тис. грн.}$$

Визначено поточну ефективність проекту з вирощуванням гречки у сумі 1,1 тис грн., що свідчить про вигідність впровадження рішення до операційної діяльності фермерського господарства.

За формулою встановлено термін окупності рішення:

$$T_0 = (t_0-1) + \frac{K - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

де: PV – ГО з коефіцієнтом дисконтування;

t_0 – номер року, коли сума ГО з коефіцієнтом дисконтування, починає бути вищою за суму вкладень.

K – сума вкладень.

$$T_0 = (1-1) + (1776/1702,3)$$

$$T_0 = 1,1 \text{ рік}$$

Термін окупності складає рік і місяць, так як це менше за норматив, то проект можливо впроваджувати в бізнес-процеси господарства.

Складений баланс потоків надходжень і витрат, котрі формуються при впровадженні проекту з вирощування гречки, наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Баланс грошових надходжень і витрат, тис грн.

Статті	2025	2026	2027	Всього
I. Початкові кошти	1776	2865	4010	8651
II. Надходження від операційної діяльності	11340	12950	14737	39027
III. Разом наявні кошти	13116	15815	18747	47678
IV. Витрати по операційній діяльності	10251	11805	13432	35488
V. Разом грошові виплати	10251	11805	13432	35488
VI. Кошти на кінець року	2865	4010	5315	12190
Грошовий потік операційних процесів	1089	1145	1305	3539

Для підтвердження доцільності проектного рішення з вирощування гречки варто оцінити настання можливих ризиків та їх вплив на результативність впровадження цього бізнес-проєкту. Враховуючи поточні умови, особливо війну, потрібно взяти до уваги як фінансові, так і операційні ризики. Розглянемо основні ризики, оцінку їхнього впливу та можливі збитки. До основних ризиків віднесено:

- організаційний ризик через вплив війни – руйнування активів господарства, замінування угідь: заморожування або релокація агробізнесу до Рівненської області; розмінування після закінчення війни..

- агрокліматичний ризик через вплив зміни клімату: посуха, надмірна вологість – протидія: обрання посухостійкого сорту, наявні властивості гречки. Формування резервного фонду.

- ринковий ризик через кризу економічної системи, втрата контрагентів: постачальників, споживачів, складів – вихід на експортних споживачів, виробництво гречки під замовлення іноземних каналів збуту. Диверсифікація виробництва шляхом орендування земель у Рівненській області.

Вихідні дані щодо протидії ризикам шляхом пропорційного ділення ймовірності одержання виручки, собівартості, ціни та кількості продукції гречки, що планується продати представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Вихідні дані з обрахунку кількісного аналізу ризику проєкту з вирощування гречки

Ймовірність отримання виручки	Плановані показники		Обсяг реалізації гречки , т
	Собівартість 1 т гречки, грн.	Ціна 1т гречки, грн.	
0,5	31640	35000	324
0,25	35400	38000	318
0,25	29500	33800	328

Розрахунками визначено суму постійних витрат за проектом вирощування гречки - 77 тис. грн. Задля встановлення ризиків з вирощування посівів гречки використано таблицю 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахункові дані для визначення ризику

Ймовірність одержання доходу	Можливий дохід	Середнє значення доходу (очікуване)	Відхилення
0,50	1011600	505820	505780
0,25	749800	187450	562350
0,25	972600	243150	729450
Всього	x	936420	1797580
Середньоквадратичне відхилення			1340,7
Коефіцієнт варіації			0,02

$$МЗВ = (Ц-Сб)*К-ПВ = (35000 - 31640)*324 - 77000 = 1011,6 \text{ тис. грн.}$$

$$МЗВ_{оч} = М_{до} = \sum Ді*Йі, = 1011,6*0,5 = 505,8 \text{ тис грн.}$$

$$МДв = \sqrt{\sum(Ді - М_{до})^2 \times Йі} = \sqrt{1797580} = 1340,7$$

$$Кв = В/М_{до} = 1340,7 / 936420 = 0,01$$

Звідси встановлено вірогідність одержання доходу у сумі 936420 тис. грн. \pm 0,01% з ризиком у межах допустимого. В результаті розрахунків проектного рішення з вирощування гречки доведено його доцільність, оскільки окупність відбудеться протягом року і одного місяця з бюджетом 1776 тис. грн. Проект з вирощування гречки на 60 га має потенціал високої рентабельності, але його реалізація супроводжується значними ризиками, особливо у зв'язку з війною. Песимістичний сценарій показує, що проект може стати збитковим за несприятливих умов. У зв'язку з чим важливо підготувати стратегії мінімізації ризиків, зокрема через диверсифікацію виробництва у Рівненську область, укладання договорів продажу з іноземними партнерами-споживачами.

3.3. Оцінювання ефектів від оптимізаційних перетворень управлінської і виробничої діяльності господарства

За умови запровадження до виробничої програми проектного рішення з виробництва гречки для доведення його доцільності застосовано метод економіко-математичного моделювання. При цьому прийнято оптимумом одержання найбільшого з можливого доходу з 1 га. Також використано аналітичні дослідження щодо виявлених проблем в діяльності підприємства. Гречку рекомендовано запровадити до наявної сівозміни рослинницьких культур, що є в товарному портфелі господарства. Вихідні дані внесено до таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Інформаційний масив даних для побудови економіко-математичної задачі

Культура	ГП*, тис. грн. (D _i)	Площа під посівами, га (x _i)	ГП на 1 гектар площі, тис. грн. (d _i)
Озима пшениця	5529,6	102	54,21
Кукурудза на зерно	302,7	50	6,05
Ячмінь озимий	1620,9	60	27,02
Ячмінь ярий	229,4	36	6,37
Соняшник	4391,3	108	40,66
Гречка	-	План - 60	-

ГП – грошові потоки

Враховуючи, що спостерігається падіння виручки від культур останніми роками, то в моделі потрібно передбачити певні обмеження. Зокрема від кукурудзи, ячменя як ярого, так і озимого, а також від ріпаку.

При цьому в програмі вжито формулу з впровадженими змінними:

$$d_i = D_i / X_i, \quad (3.3)$$

де:

d_1 - дохід від пшениці, тис. грн.;

d_2 – дохід від кукурудзи, тис. грн.;

d_3 – дохід від ячменю озимого, тис. грн.;

d_4 – дохід від ячменю ярого, тис. грн.;

d_5 – дохід від соняшнику, тис. грн.;

d_6 – дохід від рекомендованої культури гречки, тис. грн.

x_1 - площа під пшеницею, га;

x_2 – площа під кукурудзою, га;

x_3 - площа під ячменем озимим, га;

x_4 - площа під ячменем ярим, га;

x_5 - площа під соняшником, га;

x_6 - площа під гречкою, га.

Обмеженнями щодо дохідності з реалізації зазначених культур.

D_1 - дохідність з реалізації озимої пшениці, тис. грн.;

D_2 - дохідність з реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.;

D_3 - дохідність з реалізації ячменю озимого, тис. грн.;

D_4 - дохідність з реалізації ячменю ярого, тис. грн.;

D_5 - дохідність з реалізації соняшнику, тис. грн.;

D_6 - дохідність з реалізації гречки, тис. грн.

Доведено, що собівартість на всі культури товарного портфелю складе 10185,4 тис. грн. На підставі зазначених показників та обмежень проектуємо модель задачі згідно оптимального параметру цільової функції з максимуму досягнення значного прибутку.

Припущення в моделі:

Загальна площа посівів: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 \leq 356,0$

Обсяг товарної пшениці: $54,21 X_1 \geq 4700$

Відмова від кукурудзи: $6,05 X_2 = 0$

Обсяг товарного ячменю озимого: $27,02 X_3 \geq 2400$

Обсяг товарного ячменю ярого: $6,37 X_4 \geq 880$

Обсяг товарного соняшнику: $40,66 X_5 \geq 2640$

Обсяг планованої гречки: $37,91 X_6 \geq 850$

$X_6 = 60,0$ - застосування критерію щодо раціональної ротації культур

$X_2 = 0,0$ - застосування критерію щодо відмови від вирощування кукурудзи

Значення невід'ємні по вказаним показникам:

$$X_1 > 0; X_2 = 0; X_3 > 0; X_4 > 0; X_5 > 0, X_6 > 0.$$

Результат розв'язку опрацьованої моделі представлено в Додатку Л.

Таблиця 3.15

Результат математичного моделювання найбільш ефективного розподілу площі посівів культур

Посівна площа	Значення фактичні за 2023 рік	Значення проектного рішення	Проектне рішення до фактичного	
			%	+, -
Озима пшениця, га	102	103,4	101,4	+1,4
Кукурудза на зерно, га	50	0,0	0,0	-50,0
Ячмінь озимий, га	60	59,1	98,5	-0,9
Ячмінь ярий, га	36	25,7	71,5	-10,3
Соняшник, га	108	107,8	99,8	-0,2
Гречка, га	–	60	–	+ 60
Загальне значення, га	356	356	0	100

Шляхом оптимізаційних розрахунків створеної моделі доведено ефективність рішення з запровадження до сівозміни гречку за умови виключення кукурудзи та зниження обсягів посівів ячменю ярого, озимого, соняшнику. Під гречку доцільно відвести 60 га, в результаті площі під озимою пшеницею,

кукурудзою, ячменем ярим, ячменем озимим, соняшником та гречкою зміняться. Зокрема, під пшеницею зростуть на 1,4 га, але зменшаться під ячменем озимим, ярим, соняшником відповідно на 0,9; 10,3 та 0,2 га. Кукурудзу, як доведено вище проведеними дослідженнями, варто виключити з ротації.

Встановлення прогнозних показників з оцінювання проектних рішень з виробничої діяльності господарства (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Прогнозування ефективності менеджменту за виробничою програмою у фермерському господарстві

Показник	Значення фактичні за 2023 рік	Значення проектного рішення на 2025 рік	2025 р. до 2023 р., %
Вартість виробництва, тис. грн.	12632,8	13752,2	108,9
Виробництво валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	3548,5	3863,0	108,9
- 1 грн. основних засобів, грн.	2,6	2,8	108,9
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2526,6	2750,4	108,9
- 1 люд.-год., грн.	1346,8	1466,1	108,9
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3391,5	3938,9	116,1
– прибутку, тис. грн.	530,5	789,2	148,8
Реалізаційний дохід, тис. грн.	12073,9	14022,4	116,1
Собівартість, тис. грн.	10185,4	11212,7	110,1
Прибуток, тис. грн.	1888,5	2809,7	148,8
Рівень рентабельності, %	18,5	25,1	6,5

Доцільність впровадження проектного рішення з менеджменту виробничої програми підтверджується розрахунками, оскільки спостерігається збільшення показників ефективності роботи підприємства. Зокрема, завдяки трансформації виробничої структури товарного портфеля господарства шляхом введення гречки та виведення кукурудзи очікується збільшення об'ємів виробництва на 1119,4 тис грн. Виробництво товарної агропродукції на 100 га угідь прогнозовано зросте на 16,1%, прибуток на 48,8%. Встановлено, що проектне рішення після реалізації дозволить отримати зростання прибутковості підприємства на 921,2 тис грн., рівня рентабельності – на 6,5 відсоткових пункти.

Таким чином удосконалення системи менеджменту малого агробізнесу видається успішним, оскільки це підтверджується розрахунками методів БКГ, проектного аналізу і економіко-математичного моделювання.

Висновки до розділу 3

1) Встановлено, що для покращення системи управління ФГ «БЕРЕГІНЯ» необхідно впроваджувати зміни у стратегії виробництва продукції. На підставі методики БКГ до квадранта «зірки» увійшли озима пшениця, озимий ячмінь та соняшник, які мають потенціал для розширення. Водночас ярий ячмінь і кукурудза показали низьку ефективність, що вимагає коригування стратегії. Узагальнено перспективу підходів із використанням цифрових рішень для контролю агротехнологічних процесів, що в повоєнний час допоможе підвищити конкурентоздатність продукції.

2) Розроблено стратегію для озимої пшениці, котра передбачає збільшення посівних площ та інвестиції в сучасні технології. Рекомендовано розширити ринки збуту для зниження залежності від окремих покупців. З'ясовано, що для озимого ячменю важливо забезпечити стабільність виробництва та пошук нових ринків збуту. Вкладення коштів у вдосконалення технологій сприятимуть підвищенню врожайності та рентабельності. Розроблено стратегію для соняшнику, що передбачає впровадження посухостійких сортів і цифрових

рішень для оптимізації виробництва. Визначено, що стратегія для ярого ячменю передбачає перехід на пивоварний сорт Себастьян. Цей сорт має високу врожайність і стійкість до хвороб, що робить його придатним для регіону. Укладання договору з First Dnipro Brewery допоможе стабілізувати збут продукції. Партнерство забезпечить надійність логістичних процесів та мінімізує ринкові ризики. Такий підхід підвищить прибутковість навіть у складних ринкових умовах. Доведено, що кукурудза стала економічно не вигідною через зниження доходів на 67,5% та збитки в розмірі 627,9 тис. грн у 2023 році. Неприятливі погодні умови та високі витрати на сушіння зерна знизили рентабельність культури. Рекомендується вивести кукурудзу з ротації та запровадити вирощування гречки. Ця культура має більший економічний потенціал і меншу залежність від кліматичних ризиків. Перехід на гречку допоможе стабілізувати доходи підприємства.

3) Розроблено бізнес-проект із вирощування гречки на 60 га, який має забезпечити прибуток у 936,42 тис. грн. Загальний бюджет проекту становить 1776 тис. грн, а очікувана окупність – через рік і один місяць. Додаткові доходи передбачаються від виробництва гречаного меду, що розширить товарний портфель. Втім, реалізація проекту супроводжується ризиками, зокрема через військові умови. Запропоновано стратегії мінімізації ризиків та диверсифікацію виробництва шляхом оренди земель у Рівненській області.

4) Узагальнено, що адаптація управлінської моделі ФГ «БЕРЕГІННЯ» до концепцій VUCA та BANI допоможе підвищити його стійкість й адаптивність. Інтеграція цифрових рішень дозволить зменшити вплив непередбачуваних чинників. Диверсифікація виробництва через вихід на зовнішні ринки мінімізує ринкові ризики. Підписання угод з іноземними партнерами сприятиме стабільності збуту навіть у кризових умовах. Це підвищить ефективність управління та забезпечить стійкий розвиток навіть в умовах війни та супровідних стратегічних викликів.

5) Оптимізаційним методом моделювання посівних площ визначено, що зміна структури посівів підвищить ефективність господарства. Збільшення площі

під озимою пшеницею на 1,4 га та зменшення площ під ярим і озимим ячменем, соняшником та кукурудзою відповідно на 10,3, 0,9 та 0,2 га оптимізують виробництво. Виведення кукурудзи з ротації дозволить скоротити витрати та підвищити рентабельність. Прогнозоване збільшення обсягів виробництва складе 1119,4 тис. грн. Такі зміни забезпечать стабільність і рентабельність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1) В результаті аналізу джерел інформації встановлено, що управління аграрними підприємствами за впливу глобальних стратегічних змін, обумовлених війною, потребує відпрацювання нових тактик і способів реагування. Важливим елементом є прозорість процесів та збереження довіри між партнерами на ринку, як в країні, так і в регіонах та конкретних агропідприємствах. Забезпечення безпеки працівників та безперервності операцій у агровиробничих процесах є найбільш кричущими проблемами, котрі потрібно якісно вирішувати, щоб зможти забезпечити продовольством населення країни. Тобто аграрні менеджери повинні приймати швидкі та обґрунтовані рішення для збереження стабільності агробізнесу за умови суцільної підтримки державних органів влади.

2) Виявлено, що гнучкі організаційні структури та адаптивне планування є ключовими для роботи в умовах нестабільності. Тобто короткострокові цілі та сценарне планування можуть стати у нагоді аграрним менеджерам швидко реагувати на зміни. Концепція VANI-світу передбачає відмову від довгострокових прогнозів на користь гнучких стратегій. За таких умов критичним є розвиток стресостійкості, підтримка мотивації, швидкість ухвалення економічно - обґрунтованих рішень та чіткі реагування на зміни.

3) З'ясовано, що стратегічні зміни, обумовлені війною, створюють нові проблеми для менеджменту агробізнесу, які потребують гнучких рішень та адаптаційних підходів. Традиційні управлінські структури виявляються недостатньо ефективними, оскільки не здатні оперативно реагувати на динамічні виклики, такі як руйнування інфраструктури та зміна ринкових умов. Переміщення виробничих потужностей до безпечних регіонів, перегляд ланцюгів постачання та диверсифікація культур стають важливими стратегіями для підтримки операційної діяльності агробізнесу. Водночас погіршення військової обстановки, бюрократичні перепони, брак ресурсів, неконтрольований ріст цін, залежність від зовнішніх чинників ускладнюють управлінські процеси, що підвищує рівень ризиків для агробізнесу.

4) Встановлено, що система менеджменту ФГ «БЕРЕГІННЯ» є ефективною, тому що утримує високий рівень конкурентоспроможності протягом 27 років. Основна діяльність спрямована на вирощування зернових і олійних культур. Розробка бізнес-планів відповідає вимогам ринку та забезпечує прибутковість. Проте стратегічні виклики війни потребують оновлення системи менеджменту. Визначено, що площа земельного банку зросла на 4,3% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що засвідчує стабільний розвиток господарства. Однак збільшення кількості працівників на 1 особу є недостатнім для оптимального виконання бізнес-процесів. Визначено, що обсяг товарної продукції зріс на 54,5%, що підтверджує доцільність загальної виробничої стратегії, але цього не достатньо в розрізі аналізу останніх років дослідження. Основним джерелом доходу залишаються зернові культури, що становили 63,6% у 2023 році. Найбільше зростання показала озима пшениця – на 138,7% порівняно з 2019 роком.

5) Протягом періоду аналізу основні засоби підприємства зросли на 125,2%, що свідчить про активні капіталовкладення. Водночас ефективність використання основних фондів знизилася на 32,4%. Для підтримання рентабельності необхідна подальша оптимізація оборотних активів. Збільшення оборотних активів на 106,8% забезпечило стабільний виробничий процес, проте для збереження рентабельності потрібна подальша оптимізація. Незважаючи на зростання на 52,3% об'ємів валової продукції, рентабельність зменшилася на 3,9 %, що зумовлено впливом війни та зростанням виробничих витрат. Незважаючи на зростання прибутку на 89,4%, операційний менеджмент потребує вдосконалення, а також необхідно оптимізувати витрати і запаси, щоб стабілізувати фінансові показники. У 2023 році чисельність працівників зросла на 25%, а відпрацьовані години – на 22,3%. Підвищення продуктивності праці на 21,8% свідчить про ефективне управління кадровими ресурсами. Використання найманих і сезонних працівників сприяло зменшенню витрат на утримання штату. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив сильну залежність між продуктивністю праці та зростанням прибутків. Виявлено, що кожне збільшення основних засобів на одиницю підвищує обсяги продажу на 0,0794 тис. грн. Водночас доцільно

оптимізувати використання ресурсів для забезпечення стабільного розвитку в умовах стратегічних змін. Аналіз динаміки рослинницької продукції показав уповільнення темпів зростання, що вказує на необхідність перегляду структури виробництва. Рекомендовано запроваджувати сучасні технології та масштабувати виробництво для збереження конкурентних позицій. Абсолютний приріст на 7,1% у 2023 році підкреслює потребу в нових управлінських підходах для підтримки розвитку господарства.

б) Виявлено, що в агропідприємстві ефективно функціонує шість складових управління, незважаючи на обмежену кількість працівників. Оптимізація управлінської структури передбачає залучення бухгалтера на періодичній основі та інженера з матеріально-технічного забезпечення для кращого супроводження виробничих процесів. Менеджмент фермерського господарства за війни ґрунтується на згуртованості колективу під проводом голови Ковальського В.Б., оскільки самі керівник зміг об'єднати спільною метою та забезпечити безперервність виробництва. Зауважено, що основними пріоритетами в розробці стратегій повинні залишитися висока відповідальність працівників та їх готовність виконувати обов'язки навіть за складних і непередбачуваних умов.

7) Встановлено, що для підвищення ефективності управління ФГ «БЕРЕГІНЯ» необхідно оновити стратегію виробництва. Аналіз за методикою БКГ показав, що озима пшениця, озимий ячмінь та соняшник мають високий потенціал для розвитку. Тоді як ярий ячмінь і кукурудза є малоефективними і потребують перегляду підходів. Для озимої пшениці рекомендовано стратегію виробництва на більших площах із залученням сучасних технологій та розширенням ринків збуту. Озимий ячмінь потребує стабільного виробництва й додаткових збутових каналів. Соняшник запропоновано вирощувати із використанням посухостійких сортів та цифрових рішень. Для ярого ячменю рекомендовано перехід на пивоварний сорт Себастьян з метою забезпечення стабільного збуту через партнерство з Компанією First Dnipro Brewery, що мінімізує ризики і збільшить прибуток. Визначено, що кукурудза стала збитковою культурою через втрату доходів на 67,5% та утворення збитків у сумі 627,9 тис.

грн. у 2023 році. Відбувся негативний вплив погодних дощових умов, що спричинило протягом двох років поспіль значні витрати на сушіння, це призвело до зниження рентабельності. Пропонується вивести кукурудзу з ротації та впровадити вирощування гречки як більш перспективної культури з меншим впливом кліматичних ризиків. Доведено, що бізнес-ідея з включення гречки до сівозміни сприятиме стабілізації доходів та підвищенню економічної стійкості агробізнесу.

8) Розроблено бізнес-план для вирощування гречки на площі 60 га з очікуваним прибутком у 936,42 тис. грн. та загальним бюджетом у 1776 тис. грн. Окупність проєкту прогнозується через рік і один місяць. Додаткові доходи можуть бути отримані від виробництва гречаного меду, що розширить товарний портфель господарства. Однак реалізація проєкту супроводжується ризиками, тому рекомендовано диверсифікувати виробництво та орендувати землі в інших регіонах, наприклад у Рівненській області.

9) Узагальнено, що інтеграція моделі менеджменту агробізнесу до концепцій VUCA/BANI дозволить підвищити адаптаційний потенціал ФГ «БЕРЕГІНЯ». Зроблено висновок про доцільність залучення цифрових інструментів для зменшення тиску непередбачуваних факторів, що покращить контроль над агровиробничими процесами. Також зауважено на доречності диверсифікації діяльності через орендування полів в більш безпечних регіонах та вихід на зовнішні ринки, що мінімізує військові й економічні ризики. Встановлено, що укладання угод із міжнародними партнерами щодо замовлення гречки та гречаного меду сприятиме стабільності збуту навіть за умов кризи. Визначено, що зміна структури посівних площ сприятиме підвищенню ефективності виробництва фермерського господарства. Рекомендовано збільшити площу під озимою пшеницею на 1,4 га та зменшити посіви ярого ячменю, озимого ячменю, соняшнику та кукурудзи відповідно на 10,3, 0,9 та 0,2 га. Виведення кукурудзи з ротації та введення гречки дасть можливість зменшити витрати, що підвищить рентабельність. Від впроваджень очікується зростання обсягів виробництва на 1119,4 тис. грн. та розвиток за стратегічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. *Liga Zakon*. 30 серпня 2022 року. URL: <https://bitly.ws/3f3X5> (дата звернення 25.05.2024).
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
3. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://bitly.ws/3f3Kw> (дата звернення 21.09.2024).
4. Белко І. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *European journal of economics and management*. Vol. 3 Issue 2. 2017. С. 46 – 54. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem_2017_3_2/09.pdf (дата звернення 27.09.2024).
5. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/663321.pdf> (дата звернення 11.05.2024).
6. Вирощування гречки: технологія, попередники, догляд та добрива. *Сайт TetraAgro*. 2024. URL: https://tetra-agro.com.ua/news/viroshhuvannya_grecki_tehnologiya_poperedniki_doglyad_ta_dobri_va (дата звернення 19.09.2024).
7. Гнатишин Л.Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: структура та відтворення. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 22. С.312 – 318. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/62.pdf> (дата звернення: 21.07.2024)
8. **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: 17.09.2024)

9. Горобинська М.В., Бестужева С.В. Методи та засоби управління організацією в умовах особливостей VUCA-світу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 4. URL : <http://surl.li/rhqppi> (дата звернення: 19.05.2024)

10. Гузирь Павло Як вижити аграріям в умовах невизначеності. AGGEEK. URL : <https://aggeek.net/ru-blog/yak-vizhiti-agrariyam-v-umovah-neviznachenosti-> (дата звернення: 17.09.2024)

11. 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 19.06.2024).

12. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.05.2024).

13. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 13.10.2024).

14. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.09.2024).

15. Закон України «Про фермерські господарства» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317 із змінами [№ 1788-IX від 24.09.2021](#) } URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 09.09.2024).

16. 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 4.09.2024).

17. Звіт про стратегічну екологічну оцінку програми соціально-економічного та культурного розвитку Кам'янського району на 2023 рік. *Кам'янська района державна адміністрація Дніпропетровська область*. URL: <http://surl.li/awqwjx> (дата звернення 12.06.2024).

18. 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 12.09.2024).

19. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39 - 42.

20. Каталог сортів і гібридів селекційно-генетичного інституту – національного центру насіннезнавства та сортовивчення. НААН України. *СГІНЦНС*. м. Одеса. 2024. URL: https://sgi.in.ua/data/documents/naukova-produkciya/katalog-sortiv/katalog_sortiv_ta_gibridiv_2024.pdf (дата звернення 15.10.2024).

21. 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 25.09.2024).

22. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 21.03.2024).

23. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 25.04.2024).

24. 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 27.09.2024).

25. 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 15.06.2024).

26. Котович Х. Вирощування гречки в Україні: технологія та рентабельність. *АгроЕліта*. 2024. URL: <https://agroelita.info/vyroshchuvannia-hrechky-v-ukraini-tekhnologiiia-ta-rentabelnist/> (дата звернення 18.09.2024).

27. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. 3 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473> (дата звернення 26.10.2024).

28. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 09.10.2024).

29. Лукашик, В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150> (дата звернення 15.04.2024).

30. Маковей Ю. Гречка, жито, овес чи горох – що сіяти у 2025 році, щоб заробити. *Kurkul*. 4 жовтня 2024 року. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1646-grechka-jito-oves-chi-goroh--scho-siyati-u-2025-schob-zarobiti> (дата звернення 18.10.2024).

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 16.05.2024).

32. Малков М. Заплющити очі не вийде: екологічна сторона продовольчої безпеки у воєнний час. *Економічна правда*. Липень 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689366/> (дата звернення 25.09.2024).

33. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133 — 139. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41206> (дата звернення: 14.09.2024).

34. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С.418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

35. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 24. С.7-10. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3670/1/AS_2015_24_7-10.pdf (дата звернення: 12.09.2024).

36. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 18.02.2024).

37. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств : монографія / Р.Ф. Бруханський, М.К. Пархомець, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2015.300 с URL: <http://surl.li/bowtpo> (дата звернення 14.09.2024).

38. Овдюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75 – 81. URL: http://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaapk_2020_01_p_75_81.pdf (дата звернення 19.04.2024).

39. Органічна гречка. Технологія вирощування. Червень 2024. *Сайт. Organni.com* URL: <https://organni.com/organic-buckwheat/> (дата звернення 23.09.2024).

40. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 29. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> (дата звернення 20.04.2024).

41. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч.2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf (дата звернення 12.03.2024).

42. Писаренко В.М. Система органічного землеробства агроеколога С.С. Антонця. *Науково-виробниче видання. ПДАА*. 2016. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/3483/sistemaorganichnogozemlerobstvaantontsya.pdf> (дата звернення 12.09.2024).

43. Полевик В. Ціна на гречку зростає до 35-50 грн/кг. *AgroPortal*. 2024. Серпень. <https://ukragroconsult.com/news/czina-na-grechku-zroste-do-35-50-grn-kg/> (дата звернення 19.09.2024).

44. Помаз О.М., Помаз Ю.В., Харитоненко І.О. Зміст управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 671 – 676. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/114.pdf (дата звернення 18.09.2024).

45. Прохоренко М. Зустрічайте: BANI – новий світ, який пришов на зміну VUCA. Сайт. *Laba*. 2022. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyuy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca> (дата звернення 21.05.2024).

46. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analz-dyialnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.07.2024).

47. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.

https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.02.2024).

48. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. 2021. URL: <http://surl.li/tktzba> (дата звернення 10.05.2024).

49. Стерній О. Як легендарна гречка переживає новий ренесанс. *Агробізнес сьогодні*. 2022. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/dumky-pro-vazhlyve/item/21538-yak-lehendarna-hrechka-perezhyvaie-novyi-renesans.html> (дата звернення 14.09.2024).

50. Тодощук А.В., Остащук Р.М., Стеблій О.І., Колобов І.Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 83 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/174/131> (дата звернення 10.09.2024).

51. Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/fermer-shukaye-rentabelnist-chi-vigidno-zaraz-yti-v-nishu> (дата звернення 13.09.2024).

52. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 47. С. 47 - 52. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799> (дата звернення 19.09.2024).

53. Кощій О., Корецька Н., Василик Н. Управління організацією в умовах VUCA. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. No 3 (35). С. 129—135 URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799/767> (дата звернення 19.09.2024).

54. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).

55. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення 14.04.2024).

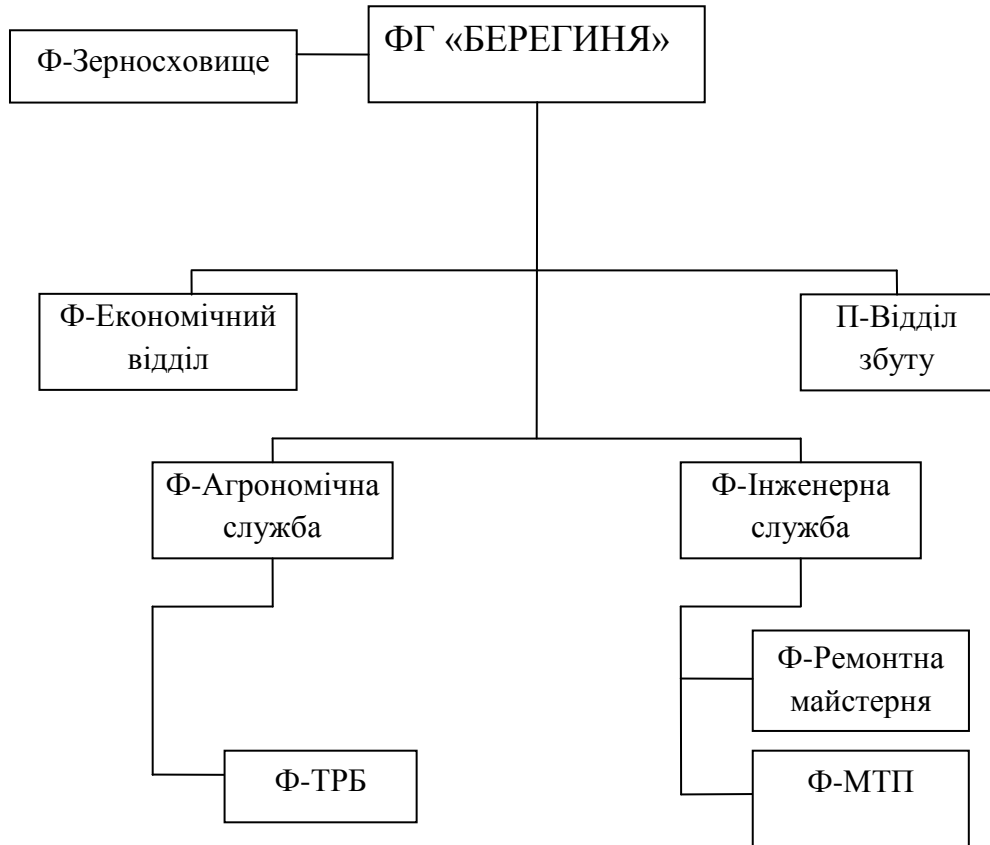
56. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління К.: Знання, 2008. 271 с.

57. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. № 19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/174/131> (дата звернення 12.09.2024).

58. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.09.2024).

59. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.10.2024).

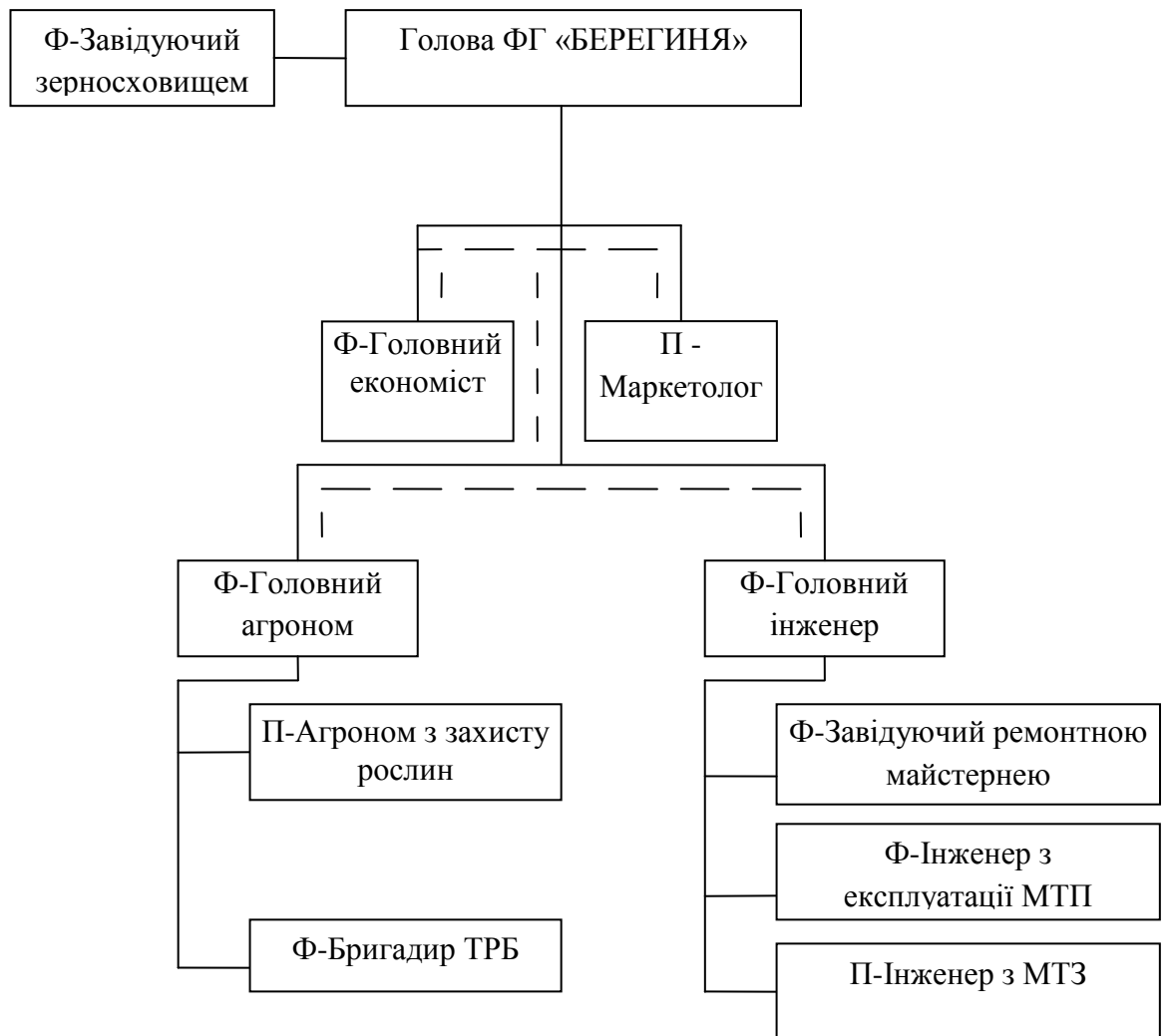
ДОДАТКИ

Схема фактичної організаційної структури з прогнозом на 2025 рік

Ф – фактична наявність

П – прогнозована необхідність

Схема фактичної структури управління з прогнозом на 2025 рік



Результати розв'язку кореляційно-регресійного методу

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,8925
R-квадрат	0,7965
Нормований R-квадрат	0,5930
Стандартна похибка	273,2939
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	584639,13	292319,56	3,91	0,20
Залишок	2	149379,09	74689,55		
Всього	4	734018,22			

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	-643,54	1310,89	-0,49	0,67	-6283,87	4996,78
Змінна X 1	386,91	151,55	2,55	0,13	-265,17	1038,99
Змінна X 2	0,0794	0,10	0,81	0,50	-0,34	0,50

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	2375,94	-84,44	-0,44
2	2566,94	95,93	0,50
3	3029,22	-180,26	-0,93
4	3283,18	-123,35	-0,64
5	3099,42	292,12	1,51

Вірогідність

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	2291,50
30	2662,87
50	2848,96
70	3159,83
90	3391,54

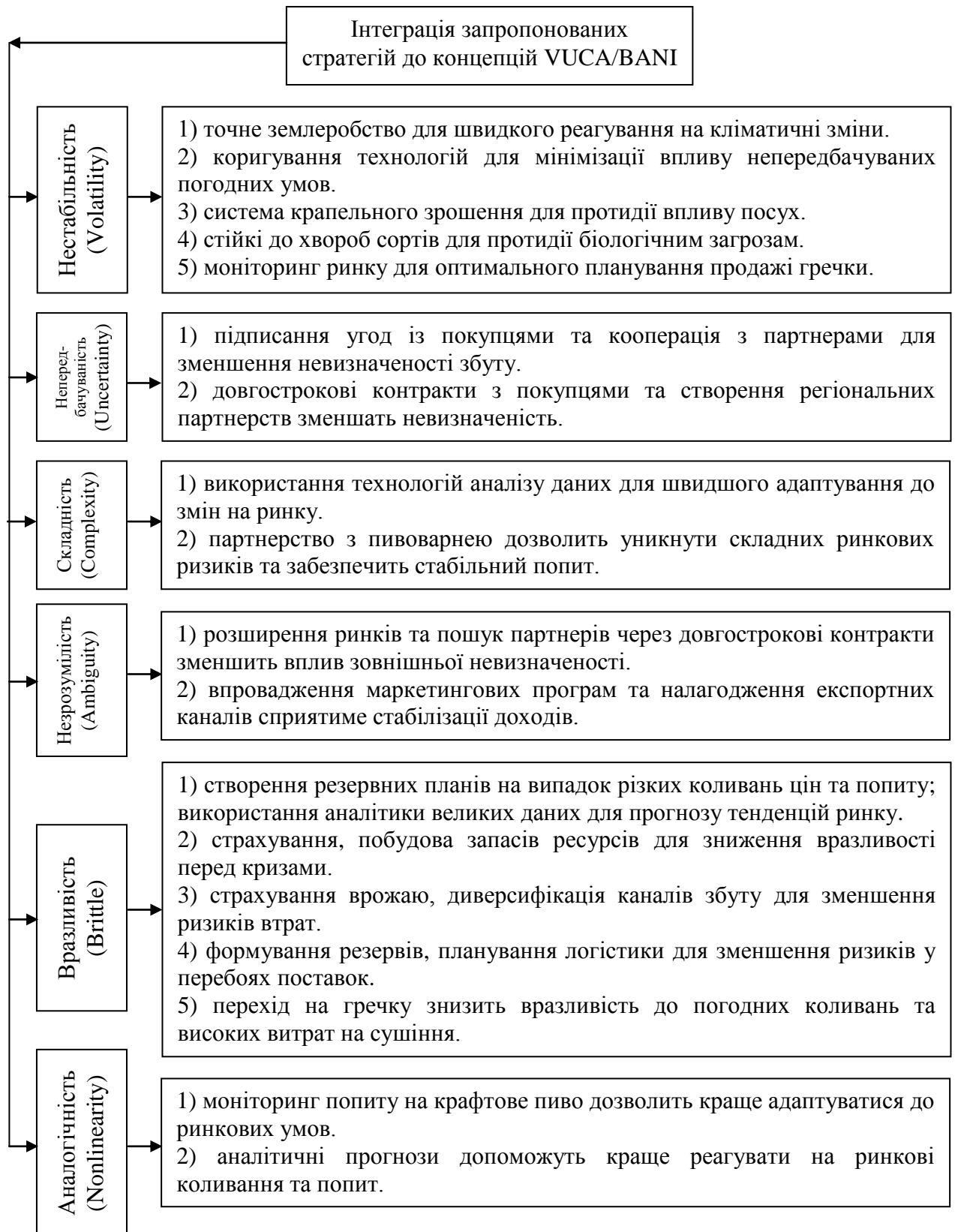
Норми споживання, загальна потреба у гречці та валовий збір



Гречаний мед та гречаний чай



Вектори інтеграції рекомендованих стратегій до концепції VUCA/BANI



Додаток Л

Результати розв'язку оптимізаційної моделі

№ з/п	Умови/змінні	Площа посіву озимої пшениці	Площа посіву кукурудзи на зерно	Площа посіву ячменя озимого	Площа посіву ячменя ярого	Площа посіву соняшнику	Площа посіву гречки	Розрахункове значення	Тип обмеження	Обсяг врожаю та ресурсів
		x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆			
Посівні площі, га		103,4	0,0	59,1	25,7	107,8	60,0			
1	Врожай, ц: озима пшениця	46,7						4828,8	>=	4700
2	кукурудза на зерно		78,1					0,0	=	0
3	ячмінь озимий			40,6				2400,0	>=	2400
4	ячмінь ярий				34,2			880,0	>=	880
5	Соняшник					24,5		2640,0	>=	2640
6	Гречка						14,2	852,0	>=	850
7	Загальна площа посіву, га	1	1	1	1	1	1	356,0	=	356
8	Площа посіву гречки, га						1	60,0	=	60,0
9	Межа посіву кукурудзи		1					0,0	=	0,0
Загальний максимальний дохід, тис.грн.		54,21	6,05	27,02	6,37	40,66	37,91	14022,4		
Валовий врожай, ц		4828,8	0,0	2400,0	880,0	2640,0	852,0	11600,8		
Загальні виробничі витрати:								11212,7		
Прибуток:								2809,7		