

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

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

**Здобувачка**

**Тетяна ДЕМЕНТІЄНКО**

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

**Олена САВЕНКО**

**Дніпро – 2022**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202 р.

**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи****ДЕМЕНТИЄНКО ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»**Науковий керівник:** Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від 04.10.2022 р. № 2915

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 02.12.2022 р.**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О., виробничо-фінансові плани, документи-регламенти підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставки**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Вивчити теоретичні аспекти менеджменту аграрних підприємств
  2. Дослідити сучасний стан менеджменту ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.
  3. Шляхи удосконалення менеджменту процесів в господарстві
- Висновки і пропозиції

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

Схема етапів складання моделі менеджменту аграрних підприємств; Схема системи основних та додаткових управлінських функцій; Діагностика стану управління маркетинговими та виробничими процесами; Діагностика стану фінансового менеджменту аграрного підприємства; Фази кризи діяльності аграрного підприємства; Канали збуту аграрної продукції фермерського господарства; Послідовність процесів виробничого менеджменту господарства; Аналітичне вирівнювання валової рослинницької продукції; Матриця VCG – аналізу товарного портфелю; Схема організаційної структури ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.; Схема структури управління ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.; Схема структури управління екосистеми «Знам'янське бджільництво»

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності господарства за допомогою статистичних методів 3.2. Застосування економіко-математичного моделювання			

7. Дата видачі завдання 20.02.2022 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	Лютий 2022 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів менеджменту підприємств аграрної сфери. Написання першого теоретичного розділу.	Березень - травень 2022 року	
3.	Дослідження виробничо-економічної діяльності та стан менеджменту ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О. Написання другого аналітичного розділу.	Червень - серпень 2022 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення менеджменту ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О. Написання третього проектного розділу роботи	Вересень - листопад 2022 року	
5.	Розробка висновків та пропозицій	листопад 2022 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супроводжуючих документів	листопад 2022 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	грудень 2022 року	

Здобувачка

(підпис)

Тетяна ДЕМЕНТИЄНКО

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 90 с., 12 рис., 28 табл., 7 додатків, 61 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** є процеси менеджменту господарською та економічною діяльністю аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади, методичні положення щодо системи менеджменту ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних засад управління бізнесовими процесами в сільськогосподарському підприємстві, а також його удосконалення шляхом впровадження виробничої стратегії до внутрішньогосподарської діяльності фермерського господарства.

**Методи досліджень:** методи аналізу; порівняльний метод; статистичні методи: трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз; аналіз рядів динаміки, метод порівняльного аналізу відносних величин, АВС аналіз, XYZ аналіз, BCG аналіз, SWOT аналіз, експертний аналіз, проектний аналіз, економіко-математичне моделювання.

Досліджено загальні теоретичні підходи до системи менеджменту аграрних підприємств. Розглянуто спектр управлінських рішень щодо обрання найбільш оптимальних систем менеджменту агроформувань під час функціонування в умовах кризи. Вивчено наявний стан управління фермерським господарством. Розроблено шляхи стабілізації та протидії кризи для базового фермерського господарства з врахуванням удосконалення процесів виробництва та реалізації рослинницької продукції на підставі інструментів стратегічного менеджменту, проектного аналізу, економіко-математичного моделювання та економічного аналізу. Запропоновано оптимізувати посівні площі із введенням до сівозміни гречки та контурних посівів фацелії, як медоносних культур, на базі чого доцільно впровадити виробництво бджоло продукції з подальшим експортом до Німеччини.

Положення роботи щодо вдосконалення складових системи менеджменту за рахунок впровадження до виробничої програми нових культур, бізнес-розвитку медівництва та оптимізації його виробничої структури одержали практичну оцінку для діяльності господарства. Результати окремих досліджень впроваджені до роботи фермерського господарства «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О. Знам'янського району Кіровоградської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент, нішеві культури, бджоло продукція, бізнес проектування, виробнича програма, оптимізація.

### KEYWORDS

Management, niche crops, honey growing, business plan, production program, optimization.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Зміст та значення аграрного менеджменту в сучасних умовах	9
1.2. Рішення щодо обрання систем менеджменту сільськогосподарськими підприємствами в умовах кризи	13
1.3. Напрями управління агропідприємствами під впливом кризових явищ	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.	28
2.1. Вивчення організаційно-економічної характеристики господарства	28
2.2. Дослідження наявного стану управління в господарстві	35
2.3. Дослідження взаємозв'язку основних економічних показників господарства за допомогою статистичних методів	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.	52
3.1. Застосування аналітичного інструментарію щодо удосконалення управління підсистемами виробництва та збуту аграрної продукції	52
3.2. Агрономічні рішення для вдосконалення виробничого менеджменту господарства	63
3.3. Економічна ефективність оптимізації управлінських рішень щодо покращення виробничо-економічної діяльності фермерського господарства	77
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	.. 91
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Стратегія продовольчої безпеки України у період війни та в перспективному майбутньому у повоєнний час залишається актуальним питанням, яке потребує на вирішення. Водночас стратегічним завданням продовольчої безпеки нашої країни є збереження ресурсної складової аграрного сектору економіки. Зокрема, збереження та відновлення пошкоджених ділянок земельного фонду, а також підвищення родючості сільськогосподарських угідь. Встановлено, сучасний стан українського чорнозему є загрозливим, оскільки через військові дії порушено раціональну виробничу структуру, не дотримано систему агротехнологічних правил та заходів. Наразі наголосимо, що український чорнозем – це велика конкурентна перевага нашої країни на світовому ринку, оскільки займає третину світових чорноземів високої якості. Окреслені фактори негативно впливають на баланс між виносом поживних елементів сільськогосподарськими культурами та добривами, які вносяться з метою їх компенсації.

Наразі спостерігається не можливість або незацікавленість орендарів здійснювати підтримуючі технологічні заходи щодо збереження родючих характеристик ґрунту. Залишаються не вирішеними в агробізнесі й проблеми дефіциту виробничих ресурсів, матеріально-технічного та енергетичного оснащення. Встановлено, що внаслідок збройної агресії росії проти України, за попередніми оцінками вчених пряма шкода, задіяна аграрній інфраструктурі, перевищує 6 млрд. доларів. Додаткові втрати галузі у 2022 році очікуються приблизно 22 млрд. доларів. Відтак зазначимо, що на зараз постійні обстріли ускладнюють операційну діяльність, логістику та взагалі настрої аграріїв. Зокрема, за даними Центру досліджень продовольства та землекористування KSE разом з Міністерством аграрної політики та продовольства збитки оцінено у 23,3 млрд. доларів, через блокаду портів та подорожчання ціни на ресурси [12].

Враховуючи тяжкі обставини функціонування аграрних підприємств, спричинених війною, стає необхідним знайти шляхи щодо відновлення

зруйнованих елементів управління агробізнесом. Потрібно зосередити увагу на підвищенні конкурентних активів сільськогосподарських товаровиробників, організувати можливості суцільного інформаційного простору взаємодії аграріїв. Створювати відповідні сільські екосистеми, що керуються розробленим спільним програмним забезпеченням сфер управлінської діяльності. Держава має сприяти впровадженню цифрових технологій до роботи аграрних підприємств, допомагати дотаціями та субсидуванням, полегшувати оподаткування. Окремо уваги потребує залучення міжнародних донорів до відновлення аграрного сектору України, які на підставі співпраці допомагають у залученні постачальників ресурсної бази для виробничих процесів. Вчені вважають, що саме фермери стануть цільовою аудиторією міжнародних організацій стосовно капіталовкладень. Вже зараз фінансовано програму з розмінування територій України. Понад 15 млрд. грн. спрямовано Євросоюзом малому агробізнесу на сільськогосподарське виробництво. При цьому не потрібно вертати кошти фермерам, земельний банк яких не перевищує 120 га або утримується від 3 до 100 голів ВРХ, за умови реєстрації фондів. Програма ФАО також націлена на допомогу аграріям та мешканцям сільських місцевостей на сході та півдні країни, планується надати 115,4 млн. доларів.

Вітчизняні науковці та аграрії практики згодні щодо ефективності реагування на конкурентні виклики використовуючи арсенал диджиталізації агросфери. У такий спосіб можливо забезпечити харчову безпеку, оптимально управляти ресурсами та вирішувати нагальні операційні завдання, що дозволить покращувати роботу сільськогосподарським товаровиробникам

Зазначимо на необхідності дії децентралізованого підходу до менеджменту агропідприємств в рамках доктрини агропродовольчої стратегії України. Це обумовлено тим, що кожна географічна зона вітчизняного агробізнесу є неоднорідною через різнобарвність ґрунтових, кліматичних, соціальних, економічних та навіть психологічних передумов існування. Відтак саме пошук ефективних способів управління бізнесом сільського господарства дозволить

пережити скрутні часи та відновити конкурентоздатність продукції та рентабельність галузей.

У сучасних кризових умовах господарювання необхідно налагоджувати систему управління процесами виробництва, логістики, збуту, а також систему менеджменту кадрів, впроваджуючи адаптивні технології у діяльність підприємств. Виходячи із зазначеного розробка гнучкої та ефективної системи управління розвитком виробничо-економічної роботи сільськогосподарських формувань є актуальним та незаперечним завданням.

Формування дієвих шляхів удосконалення систем менеджменту аграрних підприємств знаходиться в площині роботи вчених, які враховують здобутки країн-партнерів, інтегруючи знання у розробки науково-дослідного характеру. До них можливо віднести наукові праці: О. Витвицької, П. Гайдуцького, М. Дем'яненка, І Єпіфанової, О. Красноручького, М. Лобаса, П. Макаренка, М. Маліка, О. Остапенка, Б. Пасхавера, О. Ульяновченка, О. Шпикуляка та інших. Одночасно залишається не розробленим обґрунтування технологій менеджменту під конкретні умови відповідного аграрного підприємства, спроба чого і відбулася у даній кваліфікаційній роботі.

**Наукова новизна результатів, що одержані в роботі, одержаних результатів** знаходиться в межах опрацювання перспективних шляхів знаходження ефективності управління процесами в конкретному підприємстві з використанням інструментарію щодо розробки рішень з виробничої стратегії.

**Метою кваліфікаційної роботи** є пропозиції інноваційного характеру щодо надання заходів з підвищення ефективності управлінських процесів в підприємстві фермерському господарстві «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О., які є обґрунтованими з наукової точки зору.

Розв'язанням певних **завдань** було досягнуто зазначену вище мету кваліфікаційної роботи:

1. Аналітичне вивчення теоретичних основних напрямів управління аграрними формуваннями в кризових умовах функціонування;



2. Аналітичне дослідження фактичного стану менеджменту та економіки виробничо-технологічної діяльності ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.;
3. Наукове окреслення шляхів удосконалення складових системи менеджменту виробництва продукції за результатами економіко-математичних, статистичних, стратегічних і портфельних методів дослідження.

**Об'єкт дослідження** є певний процес розроблення нових для підприємства напрямів управління процесами виробничого менеджменту.

**Предметом дослідження** – є положення теоретичного та методологічного плану щодо системи управління окремими операціями з виробництва аграрної продукції в базовому господарстві в умовах кризи.

Проведені наукові дослідження ґрунтувалися на застосуванні **методів** – статистико-математичних, економіко-математичних, абстрактно-логічних.

**Джерелами інформаційного характеру** виступили дані звітних форм документації підприємства щодо його управлінської, господарської й фінансової діяльності, статистичних довідників і т. ін.

Під час проведення досліджень по темі кваліфікаційної роботи було прийнято участь у науково-практичних конференціях, на яких представлено тези доповідей за результатами наукових опрацювань. До них відносяться: тези доповідей у збірнику наукових праць Дніпровського державного аграрно-економічного університету за результатами участі у науково-практичній конференції за темою: «Земельна реформа в Україні: готовність аграріїв до продажу землі», а також тези доповідей у збірнику наукових праць Дніпровського державного аграрно-економічного університету за результатами участі у науково-практичній конференції, присвяченій 100-річчю ДДАЕУ, за темою: «Тенденції підвищення економічної ефективності управління аграрними підприємствами під час війни».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Зміст та значення аграрного менеджменту в сучасних умовах**

Менеджмент підприємств, які мають виробничо-економічну діяльність сільськогосподарського спрямування, має бути спрямованим на використання максимально ефективних засобів управління виробництвом, а також методів управлінського характеру. Ці форми і засоби мають узгоджуватися із ситуацією, яка впливає на роботу підприємств, та обставинами на ринку регіону діяльності. Відтак вказана сукупність інструментів управління має бути спрямована на підвищення результативних показників роботи агробізнесу. При цьому з однієї позиції потрібно визначати виробничу, кадрову, логістичну та техніко-технологічну структуру підприємств та формувати оптимальні комунікаційні торговельні канали. З іншого боку потрібно враховувати структуру економіки країни в галузі діяльності, а також потрібно включати до уваги вплив соціальних чинників, стан інноваційного розвитку. Отже менеджмент таких видів діяльності має полягати у узгодженні видів робіт та впровадженні функцій управління у часовому факторі та у просторі. З огляду на це потрібно зазначити, що заради створення виробничих процесів аграрної продукції та вирішення складних завдань стратегічного характеру, забезпечується ефективність менеджменту підприємств.

Вчені зазначають, що менеджмент агробізнесу повинен ґрунтуватися на використанні підприємницької ініціативи з боку аграріїв, оскільки у такий спосіб формується найкраща технологія управління процесами підприємств [4, с. 12]. Разом з тим потрібно зауважити на головних факторах, що впливають на агротехнічні процеси. Наразі необхідно включати аналіз предметів праці, досліджувати стан та якісні параметри земельного банку, аналізувати зміст праці та формувати мотивацію до неї.

Генеральною ціллю аграрного сектору економіки - збереження продовольчої безпеки України та допомога тим країнам, які потребують забезпечення зерновою продукцією. Прогнозований дефіцит світового продовольства свідчить про потенційну необхідність збільшення обсягів виробництва української аграрної продукції. За рахунок експорту зерна Україна формує додаткову прибутковість галузі. Так, у 2021 році за даними Державної митної служби України на зовнішній ринок було продано 40850 тонн зернових, зернобобових культур та борошна. 2022 рік позначився суттєвими проблемами щодо експорту аграрної продукції, штучно зробленими країною агресором росією, яка здійснила збройний напад на територію суверенної України. Експорт продукції у 2022 році склав 2,7 млн. тонн зернових, кораблі й досі стоять в морі не маючи змоги пришвартуватися до країн споживачів, через перепони росіян [12]. Також спостерігається складна ситуація щодо логістичних ланцюгів на кордонах заходу України, а також залишається обмеженою спроможність портів Чорного моря щодо експорту сільськогосподарської продукції.

На підставі аналізу статистичних даних розвитку аграрної економіки у 2021 році встановлено, що аграрний сектор був привабливим з інвестиційної точки зору. Особлива увага приділялася виробництву спеціальних видів сільськогосподарської продукції, що орієнтована на експорт, зокрема, вирощування певних бобових культур, таких як сочевиця, нут; ягідництво, вирощування горіхів, органічне тваринництво, аквакультура. Так, у 2021 році капітальні інвестиції до аграрного сектору України становили біля 15 % у загальній структурі, що складали 30 млрд. грн. Зокрема, рівень рентабельності аграрної галузі був найвищим за решту видів економічної діяльності країни і складав 13,5 %. Зауважимо, що до війни функціонувало 11 державних програм підтримки агробізнесу, в тому числі, запроваджувалися дотації, субсидування, діяла часткова компенсація видатків, надавалися пільгові кредити тощо. Так, у 2021 році підтримка держави аграрного комплексу складала 4,5 млрд. грн. [12, 26]. Війна, на жаль, вплинула на певні важелі негативно.

У період війни Уряд нашої країни працює над проблемою продовольчої безпеки шляхом підтримки переробного аграрного сектору для забезпечення збільшення частки продукції з доданою вартістю в усьому експорті продукції сільського господарства. Зазначимо, що працюють державні програми щодо надання грантової допомоги на устаткування та оновлення переробних підприємств, запущено електронну платформу Державний аграрний реєстр. Все це свідчить про вірний вектор менеджменту аграрного сектору, що сприяє згуртованості аграріїв та дозволяє покращити їх роботу у важких умовах війни.

Одночасно ефективність менеджменту агробізнесу досягти важко й через застарілі проблеми – наявність технологічного відставання, конкуренція, яка є доволі непрозорою, недосконалі ринкові відносини у площині земельної реформи. Слід зазначити на тому, що до війни глобальною була проблема оподаткування експорту продукції сільського господарства. Через цей факт спостерігалось зменшення продажу зернової продукції та зростання імпортованих товарів, що призвело до кризи споживання українських продуктів. В багатьох областях України агробізнес змушено припинив свою роботу, оскільки спостерігалася ситуація зниження попиту виробленої вітчизняної продукції. Гальмами виступили і чинники зростання цін, збільшення виплат бюджетних форм фінансування, слабке матеріально-технічне оснащення.

Таким чином стан сучасного менеджменту агробізнесу є таким, що гнучко адаптується під зміни та зовнішні обставини. Встановлено, що аграрії формують нові ланцюги постачання надто швидше ніж це було до війни. Вирішуються масштабні проблеми щодо цінової політики, політики збуту та питань управління виробничими процесами в умовах війни. Особливої уваги приділяється стану полів щодо потрапляння на них снарядів та мін. Проводяться операції з розмінування полів. В жаркий період вирішувалася проблема щодо гасіння пожеж на посівах, в тому числі від прильотів снарядів ворожої авіації. Велика увага приділяється збиранню врожаю та його зберіганню задля ефективного продажу, не дивлячись на перепони з боку ворога. Тому аграріям приходится змінювати і доповнювати

функції управлінської діяльності, щоб вижити не тільки в сенсі економічних результатів, але й фізично утримати фонди підприємств.

Враховуючи окреслені позиції стану агробізнесу та наявні способи управління, розглянемо стандартні функції управлінської діяльності під час освоєння процесів, що відбуваються в аграрних організаціях (Рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. – Система основних та додаткових управлінських функцій**

*Складено на основі 5, 15, 32.*

Визначено, що старт управлінської діяльності аграрного підприємства має розпочинатися від встановлення цілей за напрямками основних і додаткових

функцій. А саме – цілі управління виробництвом, логістикою, трудовими ресурсами, інформацією, маркетингом, якістю продукції, що виробляється [30, с. 8]. Також цілі мають стосуватися процесів, на які вони орієнтовані, наприклад на ефективне використання наявних ресурсів. Крім цього, мають включати мотивацію до праці, цільові показники, до яких потрібно рухатись щодо виробництва сільськогосподарської продукції, що має відповідати стандартам якості.

Наступними має бути планування видів діяльності на підставі окреслених цілей, організаційна діяльність щодо розподілу обов'язків, прав, відповідальності поміж робітниками різних сфер та рівнів щодо використання ресурсної бази [38]. Обов'язковим для будь яких підприємств є складання мотиваційного плану з розробленим Положенням про стимулювання працівників, на підставі чого логічно ефективно досягати цілей підприємства. Функції регулювання та координації мають охоплювати розробку та впровадження відповідних документів, що регламентують роботу підприємства, а також у випадку змін – її корегують [51, 56]. Незаперечно важливими в спектрі управлінських функцій є розробка контролюючих заходів, облік та аналітична діяльність сільськогосподарських формувань.

За допомогою кожної функції стає можливим ефективно здійснювати менеджерську діяльність та оперативно вирішувати складні проблеми, в тому числі ухвалювати критично важливі рішення в умовах війни.

## **1.2. Рішення щодо обрання систем менеджменту сільськогосподарськими підприємствами в умовах кризи**

Європейський ринок пред'являє високі вимоги стосовно якості продукції сільського господарства, так як має високу купівельну спроможність своїх громадян. Саме тому українському агробізнесу потрібно зауважити на відповідність менеджменту якості світовим стандартам та розробляти досконалі управлінські системи контролю за виробничими процесами. З метою підвищення

якісних параметрів сільськогосподарської продукції необхідно провести дослідження щодо існуючих систем менеджменту якості. Такі системи дозволяють раціонально оцінювати всі ресурси, які необхідні для виробництва продукції відповідно до технології. Слід зазначити, що питання якості аграрної продукції вирішується на підставі запитів споживачів, бо в такий спосіб формується їх довіра. Тому менеджмент має бути спрямований на вирішення якраз питання задоволення попиту з урахуванням наявності та відповідності високих якісних показників продукції рослинництва та тваринництва. За таких умов прискіпливої уваги набуває ресурсна складова, наявність обґрунтованої з наукової точки зору технології, методичні інструкції щодо управління іншими процесами.

Вчені наголошують, що комбінування різних управлінських підходів має використовувати сучасні інструменти науки управління, в тому числі комп'ютерні програми [59, 60, 61]. Наразі цифрові технології мають на меті дії, що оптимізують процеси та покращують результативні показники в сільськогосподарських підприємствах. Також вони охоплюють особливості сільського господарства, дозволяють застосувати превентивні заходи щодо попередження кризових станів.

Виробнича діяльність аграрних підприємств відбувається за певними функцій ними напрямками, що, звичайно, ґрунтуються на галузевому принципі – врахуванні особливостей рослинництва та тваринництва. Саме тому підходи до управління мають використовувати стандарти на норми відповідних управлінських систем. Науковці відокремлюють наступні підходи до систем та стандарти менеджменту параметрів аграрних підприємств:

1. Стандарт менеджменту якості – ISO9001;
2. Стандарт менеджменту екологічного стану – ISO14001;
3. Стандарт менеджменту безпеки й гігієни праці – BS88, OHSAS18001;
4. Стандарт менеджменту соціальної відповідальності – SA8000, IS10000;
5. Стандарт управління знаннями – ISO15489'1:2001;

6. Стандарт управління інформаційною відповідальністю – BS6079'1, ІЕС62198:2002);

7. Стандарт управління ризиками – PD6668:2000;

8. Система дотримання безпеки харчових продуктів – ISO22000 [54, с. 46].

Таким чином згадані системи та стандарти між собою мають бути узгодженими і за таких умов аграрні підприємства зможуть підвищити ефективність всієї виробничої та економічної діяльності.

Зазначимо, що сільськогосподарське підприємство будь якої організаційно-правової форми має змогу одержати відповідний сертифікат щодо наявності чи підтвердження стандарту якісних параметрів з вище згаданих систем. У той же час багато підприємств середнього агробізнесу одночасно діють в декількох відповідностях сертифікатам якості. Наприклад, відповідність якісним параметрам зернової продукції, відповідність стандарту управління соціальною та інформаційною відповідальністю. Завдяки такій інтеграції можна досягти суцільної інформатизації та ув'язування всіх аспектів роботи підприємств. Під час формулювання стратегії їх роботи, як зазначають науковці, доречно враховувати впливи навколишніх обставин, логістичні дані, стан управління кадрами, за умови відповідності національним та міжнародним стандартам якості [13, 54, 57].

Відтак має бути єдиний простір інформаційного забезпечення по аграрному сектору, що надасть поштовх до появи серії можливостей щодо технологічної складової, управління процесами тощо. Саме системний підхід дозволяє поставити мету щодо досягнення параметрів якості сільськогосподарської продукції. Для досягнення цього потрібно управляти знаннями, оскільки працівники в змозі впроваджуючи технологію, зокрема, цифрову, досягти підвищення якісних показників [8]. Тому необхідні капіталовкладення у інтелектуальний капітал аграрних підприємств.

Разом з тим, задля покращення менеджменту якості необхідно вказати на включення й таких напрямків, як:

- 1) Менеджмент потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- 2) Управління маркетингом якості праці;



- 3) Розробка планів досягнення якісних параметрів в рамках технологій;
- 4) Норми технічного устаткування відповідно до технологій виробництва;
- 5) Програмування процесів та інформаційне забезпечення;
- 6) Аналітика виробничих процесів;
- 7) Моніторинг та контроль якості за результатами роботи.

Згадані позиції, на думку Слободяника А.М. та Сизої В.О., мають передбачати використання алгоритму розробленої математичної моделі комбінованої системи менеджменту якості аграрних підприємств (Додаток А).

Таким чином за допомогою економіко-математичного моделювання системи менеджменту сільськогосподарські підприємства зможуть прогнозувати результати своєї діяльності.

Деякі вчені пропонують використовувати інструменти превентивного менеджменту щодо протидії розгортанню кризових явищ. Таке спостереження дозволяє проводити аналіз:

- законів та документів нормативно-правового характеру;
- організаційної та економічної діяльності аграрного підприємства за допомогою методик стратегічного аналізу;
- аналіз інформаційного простору.

При цьому підсистема діагностування фінансового становища підприємства має складатися з:

- 1) вивчення досягнення цілей згідно з зовнішніми факторами і внутрішніми;
- 2) визначення показників за кількісними і якісними характеристиками;
- 3) Контролюючі та моніторингові дії щодо досягнення цілей та виявлення причин відхилень;
- 4) Встановлення зв'язку між результатом та планом з метою своєчасного прийняття рішень.

Якщо враховувати наведені чотири етапи діагностування фінансово-економічної сфери підприємства, то можливо досягти поставлених цілей та превентивно вирішити проблемні питання. Вчені зазначають, що необхідно

проводити досконалий аналіз кризових обставин, що вплинули на підприємство та розробити модель можливих результатів перебігу [40, 58]. На другому етапі необхідно виробити превентивне рішення та впровадити його при необхідності. Разом з тим необхідно виконати дослідження структури кризи, визначити її вплив на показники діяльності підприємства і сформувати арсенал антикризових рішень. Також доречним є спостереження за змінами у кризових ситуаціях з метою своєчасної відміни неефективних рішень та розробці модифікованих фінансових показників, як основи для превентивних рішень [9, с. 72].

### **1.3. Напрями управління агропідприємствами під впливом кризових явищ**

Система менеджменту сільськогосподарських підприємств, яка побудована, щоб протидіяти кризовим явищам, на думку вчених, має здійснюватися у двох векторах. Перший - полягає в аналітичному моніторингу стану простору, в якому знаходиться базове підприємство, друге - у дослідженні впливу чинників внутрішнього стану підприємства. Для цього використовується серія допоміжних методик, зокрема, для аналізу обох середовищ - ССМЗ (аббревіатура англійських слів, що перекладається як - сила, слабкість, можливості, загрози). Для макро оточення - методика ПЕСТ (аббревіатура англійських слів, що перекладається як - політика, економіка, соціум, технологія). Для суцільного аналізу з розробкою стратегії - СПОД (аббревіатура англійських слів, що перекладається як - стратегічна позиція і оцінка дії).

Науковці зазначають, що передбачення можливості настання проблемних ситуацій в діяльності сільськогосподарських підприємств має починатися з'ясування причин, які її народили, та виявлення впливів [2, 16, 23]. Під час аналізу екзогенних факторів необхідно досліджувати чи працює підприємство у правовому полі, чи користується субсидіями чи дотаціями з боку держави, чи здійснює експортно-імпорتنі операції. Визначається який вплив на підприємство

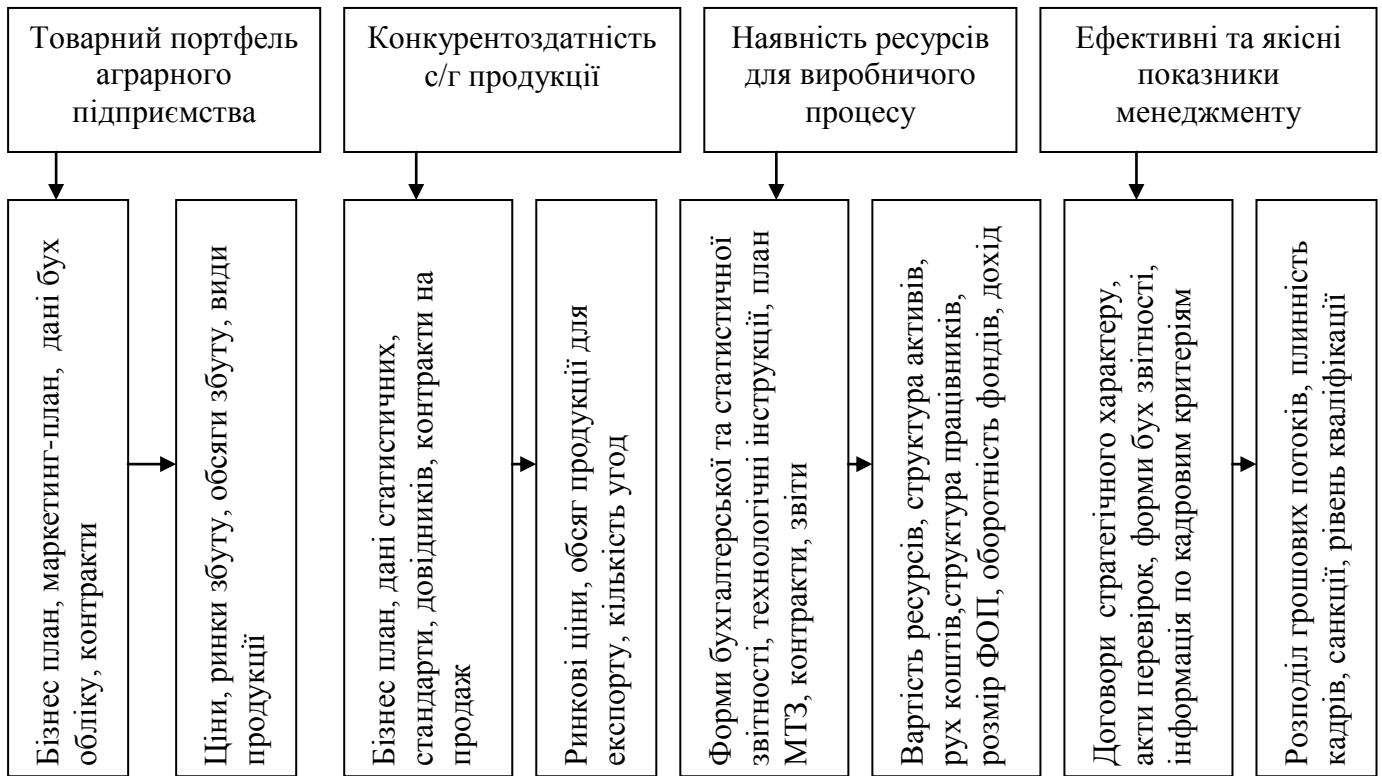
утворюють чинники науковості, чи дотримується принципу екологічності та здійснює природоохоронні заходи, чи використовує новітню технологію.

В подальших видах досліджень з'ясовуються назрілі проблеми підприємства, обумовлені кризою [28, 30, 39]. На підставі наведених у науковій літературі даних, встановлено, що звичайно такі ситуації пов'язані з менеджментом низької якості, а також логістичною неспроможністю своєчасно забезпечувати підприємство ресурсами [39, 43].

В менеджменті підприємств до чинників, що призводять до нестабільної роботи сільськогосподарських підприємств, є недосконалий рівень функції планування та контролю з альтернативними варіантами дій. Також незадовільно впливає на розвиток підприємств неоптимальна структура апарату управління, відсутність якісного інформаційного забезпечення всіх процесів, дисбаланс у структурі персоналу. Зокрема, під час менеджменту виробничих сільськогосподарських процесів кризові аспекти можуть бути обумовлені погодою, що є несприятливою для вирощування чи збирання врожаю [43]. Також останнім часом спостерігається проблема логістичного спектру – через війну розірвані зв'язки з постачальниками матеріальних ресурсів, таких як добрива пестициди та інше. Наразі по деяким областям спостерігається зниження урожайності аграрних культур, їх фактичного валового збору, що обумовлено недотриманням технологій сільськогосподарського вирощування через воєнні дії.

Стосовно маркетингу, вчені зазначають, що до загальних факторних ознак кризи слід віднести непродуману диверсифікацію продукції, відсутність програм альтернативного стимулювання попиту [11, с. 127]. Окремої уваги потрібно приділяти розробці цінової політики в умовах війни, тому що собівартість продукції через неконтрольоване зростання цін на складові виробничого процесу, зростає значно більшими темпами, ніж платоспроможність громадян. У таких умовах підвищення ціни на продукцію не буде сприяти зростанню попиту, а навпаки буде викликати його падіння.

Розглянемо напрями можливості кризових явищ в умовах війни для сільськогосподарських підприємств щодо управління виробничими, маркетинговими процесами (Рис.1.2.).



**Рис. 1.2. – Діагностика стану управління маркетинговими та виробничими процесами**

*Узагальнено на підставі [12, 15, 28].*

Так, виробнича структура сільськогосподарських підприємств, як встановлено, має ґрунтуватися на реальних потребах населення та задовольняти його в повному обсязі, залишки можна спрямовувати на експорт [12]. При цьому слід прописувати всі виробничі операції у технологічні картці і брати її до уваги під час бізнес планування, в тому числі коли розробляється план маркетингової діяльності. Оскільки від цього будуть залежати витрати на матеріали і ресурси взагалі для виробничого процесу. Обов'язковою складовою є питання щодо збутової політики, в якій передбачаються конкретні канали реалізації, обсяги продукції, а також її ціна, по якій споживач має купувати.

Спроможність аграрної продукції бути актуальною на ринку, продаватися по встановленій ціні дає змогу підприємству виживати в умовах кризи. Тому діагностуючи його стан, аналітики розробляють відповідний план роботи, формують інформаційні масиви використовуючи статистичні дані, контракти купівлі-продажу, довідники. На підставі отриманих даних менеджери можуть встановлювати ринкові сприятливі ціни не тільки на внутрішньому ринку, але й для експорту.

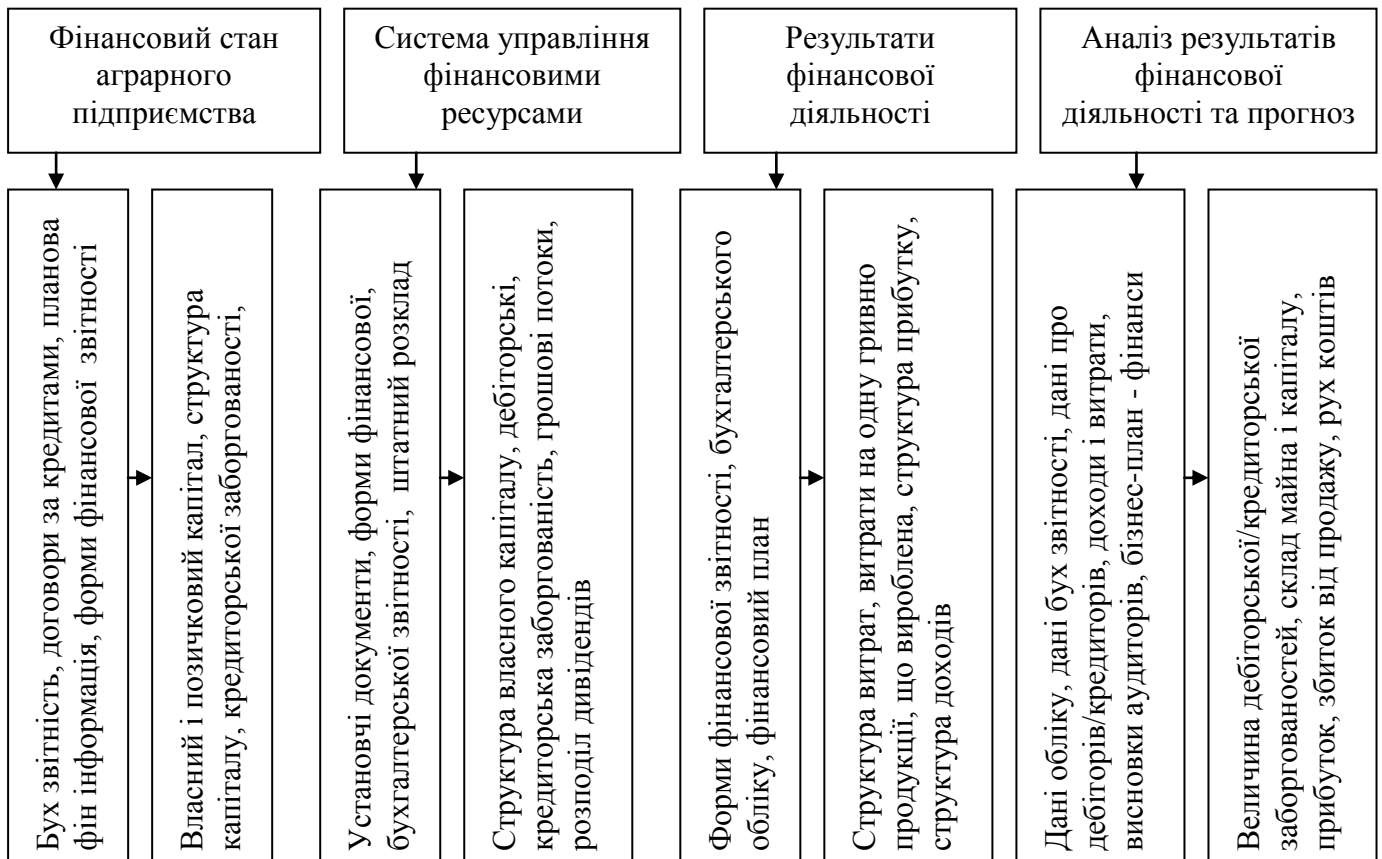
Щодо забезпеченості ресурсами процесу виробництва аграрної продукції, зазначимо, що доцільно використовувати дані з форм бухгалтерської, економічної та статистичної звітності, технологічних карт, планів забезпечення ресурсною складовою. При цьому враховується вартість статей витрат на ресурси, фонд оплати праці, структура кадрового складу, дохід, оборотність засобів, рух коштів. Встановлено, що кінцевими показниками є набір показників, що характеризують наскільки ефективно та якісно працював менеджмент аграрного підприємства. Підставою для таких висновків є використання укладених договорів, наявні акти перевірок позитивного характеру, дані форм звітності, кадрові характеристики.

За результатами аналізу наведеного інформаційного масиву відбувається розподіл коштів, ухвалюються рішення щодо заохочень або санкцій, зростання підприємства в цілому.

Стан управління фінансовими ресурсами в сільськогосподарських підприємствах, на думку вчених, має відбуватися за чотирма складовими, а саме:

- 1) аналіз наявного стану фінансів в підприємстві;
- 2) ефективність менеджменту фінансів;
- 3) результативність фінансової діяльності агропідприємства;
- 4) аналітичне дослідження фінансової роботи підприємства та розробка на цій підставі прогнозу подальшої діяльності [1, 23].

Діагностика стану управління фінансами аграрного підприємства наведена на рисунку 1.3.

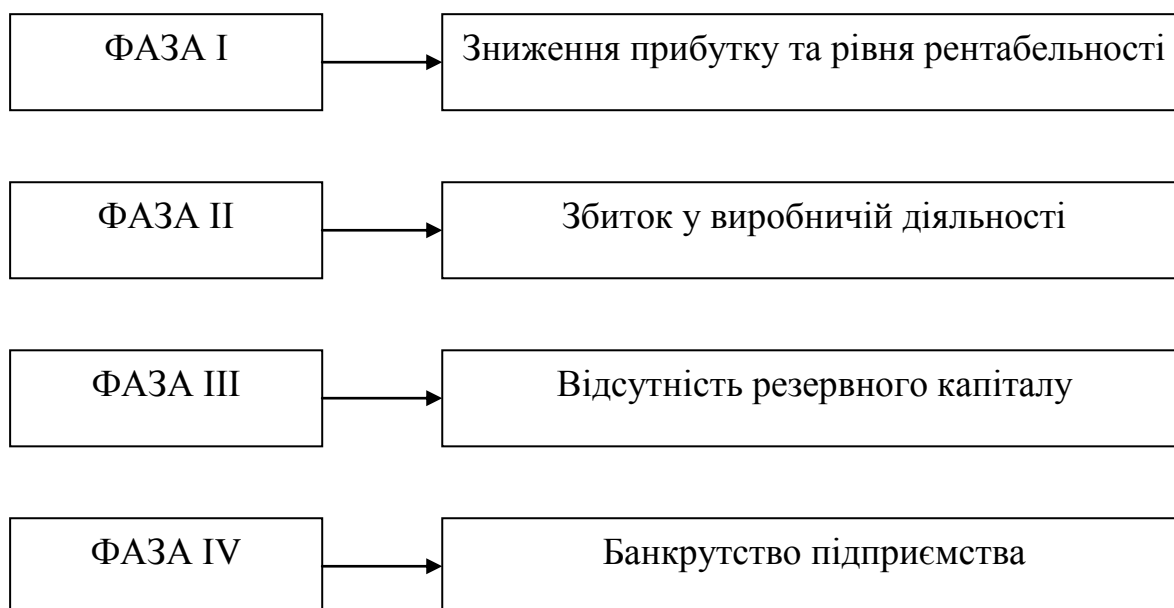


**Рис. 1.3. – Діагностика стану фінансового менеджменту аграрного підприємства**

*Узагальнено на підставі [26, 27, 31]*

Встановлено, що під час здійснення діагностичних дій щодо виявлення найбільш проблемних позицій щодо очікуваних витрат від кризи менеджерам потрібно зауважити на певних фінансових питаннях. Зокрема, необхідно оцінити втрати вартості підприємства та основних видів діяльності, знати суму по зобов'язанням, оцінити фінансові наслідки. На підставі з'ясованих фактів можливо ухвалити рішення щодо обрання найбільш кращої стратегії, що буде протидіяти кризовим обставинам. При цьому доречно мати інформаційне підґрунтя, за яким провести детальний аналіз фінансового стану аграрного підприємства. У такий спосіб уможлиблюється розробка оптимального плану дій підприємства щодо подолання наслідків проблемних явищ, що відображається в антикризовій програмі виживання [40, 58].

Вчені зазначають, що стратегія функціонування підприємств сільськогосподарського спрямування, яка покликана долати кризу, має будуватися на його конкурентних активах. Саме тому важливим напрямком аналізу роботи підприємств є виявлення переваг та вузьких зон за всіма сферами його діяльності. Розглянемо фази загострення ситуації за напрямами роботи аграрного підприємства (Рис. 1.4.)



**Рис. 1.4. – Фази кризи діяльності аграрного підприємства**

За представленими періодами кризових явищ план управління підприємствами сільськогосподарського напрямку має формуватися системно. А саме з пріоритетом на адаптацію його до умов, що постійно змінюються, а також враховувати вигоди, що можливо отримати від ймовірних здобутків на ринку. Враховуючи зазначені аспекти аналізу роботи сільськогосподарських підприємств, необхідно зазначити, що найбільш якісними є комплексні аналітичні інструменти у вигляді методичних рекомендацій. За допомогою них можливо об'єктивно оцінити наявний стан підприємства та розробити маршрут виходу з кризи.

За результатами досліджень науковців встановлено, що індикаторами виникнення проблемних ситуацій є:

- 1) зниження можливості споживачів купувати певну сільськогосподарську продукцію в тих обсягах, що були раніше.
- 2) диспаритет цін на добрива, техніку, пестициди і т. ін..
- 3) скорочення державного субсидування аграрних товаровиробників.
- 4) вплив на врожайність та валовий збір погодних умов, які є не сприятливими.
- 5) недостатність коштів обігу для виробничих процесів.
- 6) низький рівень фондозабезпеченості підприємств у розрахунку на 100 га аграрних угідь.
- 7) низькі параметри якості у порівнянні з показниками міжнародних сертифікатів якості.
- 8) слабка кредитна підтримка аграрних товаровиробників [43, 49, 60].

В тому числі доцільно включати аналіз змін в кон'юктурі ринку, враховувати інфляційні процеси, аналізувати стан конкуренції, особливо в регіоні функціонування аграрного підприємства. Загалом з метою попередження ситуації, що призводить до кризи, управлінські рішення мають бути в контексті диверсифікації, маркетингу, розвитку персоналу, страхування ризиків, новітні технології тощо.

Окремо слід проаналізувати термінові заходи у випадку кризи, наприклад, оплата праці, яка виплачується не відповідно до термінів, зазначених у договорі. Також потрібно включати до впливу на рішення такі чинники як: зниження ціни на ресурси або продукцію, кредити, структура капіталу, система розрахунків, заклад активів під заставу [42, с. 69]. В тому числі потрібно враховувати й оточуючі чинники щодо нестачі зовнішніх виплат, відсутність матеріально-технічних цінностей за сприятливою ціною, каналів збуту, державних дотацій. Якщо аграрне підприємство проводить свою діяльність не ефективно, то до протикризових заходів мають належати інвестування, реструктуризація, поглинання, санація, продаж, закриття.

Превентивний характер рішень менеджерів аграрних підприємств має відображатися в альтернативних планах роботи з організаційними і



управлінськими діями в тактиці і стратегії подальшої роботи. Вчені зазначають, що управлінські рішення за різними сферами мають бути між собою інтегрованими та об'єднуватися загальною інформаційною системою [48, с. 142].

Зокрема, з метою забезпечення ресурсною складовою сільськогосподарського виробництва необхідно відслідкувати наскільки зростає рівень зносу основних засобів, залишки продукції, рівень забезпеченості кадрів, врахування коефіцієнту плинності. Інформаційними показниками виступатимуть – коефіцієнти оборотності активів, зносу основних засобів, плинності кадрів. В той же час для формування інформаційних масивів для управління процесами виробництва аграрної продукції доречно використовувати показники фондівіддачі, продуктивності праці, витрати ресурсів, тривалість обігу запасів. З метою управління маркетингом аграрних підприємств необхідно мати дані про питомі витрати на маркетингові дослідження, рекламу, систему стимулювання збуту. Управління логістикою передбачає збір інформації за показниками коефіцієнту покриття запасів власними коштами і коштами, що не належать підприємству. Щодо управління фінансами підприємств сільського господарства показниками слугують коефіцієнт левериджу, тривалість обігу дебіторської заборгованості, співвідношення між різними видами заборгованостей [43].

Аналітики аграрного сектору зазначають, що під час війни аграрний менеджмент має бути націлений не тільки на виробництво класичних культур, але й нішевих. Встановлено, що останніми роками більшу частину таких культур як озима пшениця, соняшник, кукурудза було призначено на експортування. Нині варіативними способами забезпечення рентабельності аграрних підприємств має стати стратегія вирощування поруч з основними культурами і культур високо маржинальних. Слід розвивати ягідництво, вирощувати горох, сочевицю, нут, гречку, гірчицю, амарант, оскільки ця продукція користується попитом [44, 47].

Враховуючи окреслене, слід зазначити, що системи менеджменту аграрних підприємств в умовах війни мають бути націленими на використання антикризових засобів подолання руйнівних наслідків. Вчені пропонують на підприємствах мати посади антикризового менеджера, який опікувався би

програмами відновлення галузей діяльності та розробляв відповідні плани розвитку. Зокрема, у нагоді стануть не тільки капіталовкладення країн партнерів, використання цифрових технологій, але й обрання найбільш вигідного товарного портфелю, що забезпечить достатній рівень рентабельності. Варто зауважити на застосуванні превентивних інструментів недопущення розвитку кризових обставин, що пов'язані з бойовими діями, порушенням логістики, кадровим та ресурсним забезпеченням, недотриманням вимог технології виробництва. Задля цього має бути побудованою адаптивна система менеджменту підприємств аграрного сектору економіки, що націлена на швидке і якісне розв'язання поточних проблем.

Таким чином формування системи профілактичних заходів щодо покращення діяльності аграрних підприємств має включати наведені показники, їх аналіз та використання під час ухвалення критичних рішень. У такий спосіб менеджмент підприємств аграрної сфери набуде ефективності та сприятиме стабілізації як в умовах війни, так і у повоєнний час.

## Висновки до розділу 1

1. За результатами опрацьованих наукових джерел встановлено, що менеджмент агробізнесу має формуватися з використанням методів, форм і засобів управлінського механізму господарювання, що враховує особливості аграрної галузі. В той же час в кризових умовах для ефективного управління сільськогосподарськими формуваннями необхідно проявляти підприємницьку ініціативу та бути адаптивним до змін. Визначено, що аграрії мають формувати такий потенціал підприємств, щоб можливо було зберегти конкурентоспроможність на ринку. Встановлено, що під час війни зростає роль фермерських господарств не великого розміру, оскільки на них в більшій ступені орієнтоване міжнародне донорство щодо підтримки. Разом з тим агрохолдинги мають стагнацію у своїй діяльності, не зважаючи на проведені оптимізовані заходи відновлення роботи, яка спостерігалася ще в період пандемії. Тому аграрний менеджмент в умовах війни має розраховувати на підтримку як з боку держави, так і іноземних партнерів. При цьому інвестиції слід вкладати в стратегічні напрями діяльності пов'язані із забезпеченням продовольчої безпеки.

2. Визначено, що під час війни менеджмент агробізнесу має доповнювати функції управлінської діяльності щодо забезпечення процесів виробництва сільськогосподарської продукції, логістики, маркетингу, кадрового та матеріально-технічного забезпечення. Особливої уваги потрібно приділяти фінансовому менеджменту агропідприємств, оскільки від стану фінансової складової залежить якість виконання решти процесів та операцій. В той же час в умовах війни великого значення набувають мотиваційні плани та розроблені системи стимулювання працівників сільського господарства. Оскільки додатково зростає небезпека виробничої діяльності у зв'язку із замінуванням та наявністю нерозірваних снарядів на полях.

3. Доведено необхідність підвищення уваги до посилення менеджменту якості всіх процесів, що відбуваються в агропідприємствах, тому що частина продукції орієнтована на експорт має відповідати міжнародним сертифікатам. У

зв'язку з цим необхідно провести низку заходів щодо системної підготовки підприємства до виробництва високоякісної продукції на замовлення, зокрема закордонних споживачів. Встановлено, що з метою відповідності міжнародним критеріям якості аграрної продукції необхідно обрати науково - обґрунтовану технологію виробництва, перевірити на відповідність ресурси і рівень знань працівників. Запропоновано використовувати комбіновані управлінські підходи щодо відповідності стандартам якості за різними сферами роботи підприємств сільського господарства. Менеджмент має бути зосередженим на застосування цифрових технологій як основи для розбудови підприємств та відповідності нормам і сертифікатам якості.

4. Обґрунтовано, що кризові обставини як зовнішнього так і внутрішнього складових середовища аграрного підприємства потребують на всебічний аналіз, на підставі якого можливо проектувати план дій щодо виходу з кризи. Оскільки криза розвитку може бути настільки сильною, що менеджмент підприємства буде не в стані з нею справитися. Саме тому потрібно своєчасно сформулювати шляхи реанімації певних сфер діяльності та вміти використовувати необхідні інструменти аналітичного характеру.

5. Доведено, що механізм менеджменту, що здатен керувати кризою підприємства, має бути націлений на регулюючі впливи щодо операційних, виробничих, фінансових і маркетингових циклів роботи. Одночасно має формуватися потенціал підприємства та способи антикризового впровадження заходів щодо ліквідації порушень у відповідних управлінських системах. Менеджерам необхідно спрямувати увагу на використання діагностичних засобів щодо виявлення стану управління маркетингом, виробництвом, логістикою, фінансами, кадрами задля швидкого пристосування до умов війни.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.**

### **2.1. Вивчення організаційно-економічної характеристики господарства**

Науково-дослідна робота під час навчання в магістратурі проводилася за інформаційними даними діяльності фермерського господарства «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О. Офіс даного підприємства сільськогосподарського профілю знаходиться у м. Знам'янка у Кіровоградській області, земельний банк розташований у Знам'янському районі. Зареєстровано фермерське господарство 11 жовтня 1993 року, отже підприємство на ринку знаходиться вже 29 років, що свідчить про його стабільний економічний розвиток.

Місце знаходження підприємства характеризується сприятливими умовами для сталого господарювання. За фізико-географічною характеристикою відповідно до Паспорту регіону Кіровоградська область розміщена в південній частині Придніпровської височини центральної частини України. Клімат утворюючі чинники свідчать про помірну континентальність, зимовий період характеризується відлигами, літо – тепле. Кількість опадів в рік у середньому - 499 – 582 мм, встановлено, що опади в основному випадають осінньою порою, а також у весняний та літній період. До актуальних негативних проблем кліматичного характеру відносять – водну ерозію ґрунтового покриву, посухи, чорні бурі, суховії, град та зливи.

Щодо характеристики ґрунтового покриву слід зазначити, що вміст гумусу складає 5,0 – 5,5 %, й відноситься до мало і середньо гумусних чорноземів потужних. Відповідно це висока родючість чорноземів, яка дозволяє вирощувати сільськогосподарські культури з високими показниками врожайності. Особливої уваги заслуговує факт наявності водних артерій, а саме річок Інгул, Інгулець та Тясмин. Також визначною пам'яткою, яка впливає на утримання вологи в ґрунті та підвищення врожайності – це наявність дубово-грабових масивів (Чорний ліс). Транспортні шляхи включають наявність залізничного вузла – станція Знам'янка

Друга, автошляхи Е 50, МО 4, Е 584. Ці сполучення дають змогу швидко діставатися постачальників ресурсної бази, що необхідна для проведення виробничого аграрного процесу, а також збуту продукції.

Таким чином оточення, в якому функціонує фермерське господарство має сприятливі чинники для його успішного розвитку. Для розуміння економічних та організаційних зв'язків проведемо дослідження операційної діяльності господарства в динаміці протягом останніх п'яти років з 2017 року по 2021 рік.

Таблиця 2.1.

**Структура показників використання земельного фонду фермерського господарства у динаміці**

Показники	2017		2018		2019		2020		2021		2021 до 2017 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного банку	1110	100	965	100	935	100	890	100	800	100	72,1
- в тому числі площа с/г угідь	1088	98,0	944	97,8	913	97,6	868	97,5	777	97,1	71,4
- площа ріллі	1088	98,0	944	97,8	913	97,6	868	97,5	777	97,1	71,4
Коефіцієнт освоєння землі	0,98	-	0,98	-	0,98	-	0,97	-	0,97	-	99,0
Коефіцієнт розораності	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	25	-	22	-	19	-	14	-	16	-	64,0
Землезабезпеченість	43,5	-	42,9	-	48,1	-	62,0	-	48,6	-	111,7

Наявні дані у таблиці 2.1 дозволяють виконати аналітичне дослідження, результати якого свідчать про те, що підприємство має скорочення земельного банку через вихід пайщиків. Встановлено, що у 2021 році загальна площа земельного масиву складала 800 га, що на 310 га менше за такий же показник 2017 року. При цьому площа земель сільськогосподарського спрямування має зниження за даний період на 28,6 %, що свідчить про втрату продуктивних угідь через розірвання контрактів на оренду паїв. Визначено, що площа

сільськогосподарських угідь дорівнює площі розораних земель. Розрахунками доведено, що ступінь господарського освоєння землі у фермерському господарстві протягом п'яти років досліджень мав тенденцію до зниження на 1 % або 0,01. Водночас ступінь розораності земельних ділянок є константною – весь масив сільськогосподарських угідь, задіяний під виробничі цілі, а саме вирощування сільськогосподарських культур, оскільки земель під парами немає. Така ситуація свідчить про інтенсивний спосіб використання масиву земельного банку підприємства. Показник землезабезпеченості має тенденцію до зростання, оскільки у 2021 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб у порівнянні з 2017 роком. Через цей факт площі сільськогосподарських угідь та площі ріллі у розрахунку на одного середньорічного працівника приходиться у 2021 році на 11,7 % більше за аналогічний показник 2017 року. Враховуючі окреслені позиції аграрного виробництва слід зазначити на актуальності оновлення системи землеробства шляхом впровадження до сівозміни нових видів культур, або їх сортів чи гібридів.

З метою встановлення спеціалізації фермерського господарства проведемо дослідження його товарної структури, зокрема, встановимо з яких позицій складається товарний портфель. А також визначимо скільки було отримано грошового доходу від продажу даної продукції за роками дослідження з 2017 року по 2021 рік. З врахуванням зазначеного слід окреслити, що вартість продукції, що виробляється у господарстві, має розраховуватися в рамках поточних цін, що існують на ринку. Динамічні показники товарної продукції наведені у таблиці 2.2.

На підставі аналізу інформаційних даних, що представлені у таблиці 2.2., встановлено зростання показників товарної продукції. Так, від продажу аграрної продукції у 2021 році порівняно з роком старту досліджень отримано коштів у 3,7 разів більше і складає 10335,7 тис. грн. Цей показник перевищує аналогічний, отриманий у 2017 році, на 7514,6 тис. грн., що свідчить про зростання фінансових надходжень. Встановлено, що зростання виручки відбулося за всіма товарними позиціями підприємства. Відтак у 2021 році найбільша питома вага, якщо

розглядати по відношенню до структури товарного портфелю, припадає на соняшник і становить 67,8 %, зернові – 32,2 %.

Таблиця 2.2.

**Структура показників товарної продукції фермерського господарства у динаміці**

Показники	2017		2018		2019		2020		2021		2021 до 2017 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, тис. грн.	2821,1	100	7758,5	100	4966,4	99,1	9606,0	100	9335,7	100	3,3 рази
- в т.ч. зернові культури	688,4	24,4	1476,3	19,0	2010,3	40,1	2479,6	25,8	3002,1	32,2	4,4 рази
з них:											
- озима пшениця	432,1	15,3	858,4	11,1	974,6	19,5	1022,9	10,6	1206,2	12,9	279,1
- ячмінь ярий	131,6	4,7	64,6	0,8	-	-	-	-	-	-	-
- ячмінь озимий	419,9	14,9	44,9	0,6	46,9	0,9	438,7	4,6	423,6	4,6	100,9
- кукурудза на зерно	4,8	0,2	508,4	6,5	988,8	19,7	1018,0	10,6	1372,3	14,7	285,9 разів
Соняшник	2132,7	75,6	6282,2	81,0	2956,1	59,0	7126,4	74,2	6333,6	67,8	3,0 рази
Інші види продукції	-	-	-	-	42,7	0,9	-	-	-	-	-
Всього по господарству	2821,1	100	7758,5	100	5009,1	100	9606,0	100	9335,7	100	3,3 рази

Визначено, що в структурі товарної зернової продукції озима пшениця займає 12,9 %, що на 774,1 тис. грн. більше за показник 2017 року. Виручка від кукурудзи на зерно збільшилася на 1367,5 тис грн., що обумовлено зростанням цін та збільшенням посівної площі під культуру, оскільки попит на неї зріс. Наразі питома вага озимої пшениці та кукурудзи на зерно у 2021 році складає 12,9 та 14,7 % відповідно. Стосовно ячменю ярого слід зауважити на проблемних аспектах щодо його вирощування по рокам дослідження, тому прийнято рішення не використовувати дану культуру у сівозміні. Обумовлено, це тим, що у попередніх роках було не отримано заплановані показники виручки через падіння попиту. Тому підприємству доцільно відмовитися від вирощування ячменю ярого та



замінити його на іншу рентабельну культуру, наприклад гречку, яка зараз користується значним попитом на ринку.

В результаті даних досліджень встановлено, що напрямок спеціалізації фермерського господарства - олійно-зернова. Між тим потрібно розрахувати рівень спеціалізації, використовуючи формулу визначення відповідного коефіцієнта:

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

де  $P_i$  – частка коштів, що отримані під час продажу окремих видів аграрної продукції відповідно до суми загальної виручки;

$i$  – номер за порядком у ряді частки у доході від продажу.

Підставивши дані по підприємству до даної формули, отримаємо:

$$K_{cn} = 0,52.$$

Таким чином коефіцієнт, що свідчить про середній рівень спеціалізації господарства, оскільки показник становить 0,52.

Проведемо аналітичне дослідження наявності, структури та ефективності використання фондів фермерського господарства протягом 2017 – 2021 років.

Таблиця 2.3

### Показники використання основних й оборотних фондів у динаміці

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3402,0	4483,2	6631,9	7915,4	10386,1	3,1 рази
Валовий дохід, тис. грн.	2821,1	7758,5	5009,1	9606,0	9335,7	3,3 рази
Фондооснащеність, тис. грн.	312,7	475,0	726,4	911,9	1336,7	4,3 рази
Фондоозброєність, тис. грн.	136,1	203,6	349,0	565,4	649,1	4,8 рази
Фондовіддача, грн.	0,83	1,73	0,76	1,21	0,9	108,4
Фондоємність, грн.	1,2	0,58	1,32	0,83	1,111	92,5

За наведеними даними встановлено, що вартість основних виробничих засобів зросла в 3,1 разів або на 6984,1 тис. грн., оскільки показники фондооснащеності, фондоозброєності зросли у 4,3 та 4,8 разів, відповідно. Також відбулося збільшення показника фондівіддачі у 2021 році у порівнянні з 2017 роком на 8,4 %, проте даний показник залишається на низькому рівні. При цьому показник фондоємності закономірно зменшився на 7,5 %. Але, незважаючи на це, рівень фондівіддачі в господарстві залишається на низькому рівні. Підсумовуючи окреслене зроблено висновок про ефективне використання основних фондів виробничого призначення.

Розглянемо наскільки ефективно організований у фермерському господарстві менеджмент трудових ресурсів (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

#### Показники використання трудових ресурсів у динаміці

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	25	22	19	14	16	64,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	45,5	40,8	35,9	26,3	30,5	67,0
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1820,0	1855,0	1890,0	1876,0	1904,0	104,6
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	146,0	217,3	227,6	532,1	490,9	336,2
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	80,2	117,2	120,5	283,3	257,5	3,2 рази

В результаті вивчення менеджменту персоналу, встановлено, кількість працівників у 2021 році у порівнянні з 2017 роком зменшилася на 36 % або 9 чоловік. Визначено, що один середньорічний працівник відпрацьовує в середньому на рік у 2021 році 1904 люд.-год., що на 4,6 % більше за показник 2017 року. Разом з тим загальний показник відпрацьованої кількості людино-годин знизився на 33 %, оскільки зменшилася кількість працівників в підприємстві. В той же час продуктивність праці як річна, так і погодинна збільшилася у 3,4 та 3,2 рази відповідно. Такі показники свідчать про ефективний менеджмент працівників у фермерському господарстві.

З метою визначення результативності управління виробництвом в підприємстві проаналізуємо загальні ефективні показники його діяльності (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

### Показники результативності роботи фермерського господарства у динаміці

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	3650,0	4780,0	4325,0	7450,0	7855,0	215,2
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	335,5	506,4	473,7	858,3	1010,9	3,0 рази
- 1 грн. основних фондів, грн.	0,83	1,73	0,76	1,21	0,9	108,4
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	146,0	217,3	227,6	532,1	490,9	3,4 рази
- одну люд.-год., грн.	80,2	117,2	120,5	283,3	257,5	3,2 рази
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	259,3	821,9	548,6	1106,7	1201,5	4,6 рази
– прибутку, тис. грн.	56,2	312,5	118,8	400,4	273,5	4,9 разів
Рівень рентабельності, %	27,7	61,4	27,6	56,7	29,4	1,7 в.п.

На підставі наведених інформаційних даних економічної діяльності фермерського господарства встановлено, що підприємство добре розвивається та має потенціал для конкурентоспроможної роботи навіть під час війни. Зокрема, вартість валової сільськогосподарської продукції зросла на 115,2 %. Водночас виробництво рослинницької продукції зросло майже у 3 рази і склало у 2021 році 1010,9 тис. грн. у розрахунку на 100 гектар сільськогосподарських угідь. Пояснюється такий темп зростання суттєвим збільшенням об'ємів виробленої продукції. Встановлено, що прибуток у підприємстві у 2021 році склав 1246 тис грн.. При цьому прибуток на 100 гектар сільськогосподарських угідь у 2021 році порівняно з 2017 роком зріс на 217,3 тис грн. Показник рівня рентабельності роботи господарства у 2021 році становив 29,4 відсоткових пункти. Між тим, у порівнянні з 2017 роком спостерігається зростання даного показника на 1,7 відсоткових пункти, що свідчить про ефективну роботу менеджменту фермерського господарства за останні п'ять років.

Відтак за результатами економічної характеристики фермерського господарства встановлено, що підприємство працює з отриманням прибутку та залишається рентабельним. Між тим необхідно звернути увагу на покращення технологій вирощування, що має призвести до збільшення виробництва продукції та оновити номенклатуру сільськогосподарських культур. У такий спосіб можливо сформувавши більший прибуток, що сприятиме зростанню рівня рентабельності за всіма сільськогосподарськими культурами, не дивлячись на кризу.

## **2.2. Дослідження наявного стану управління в господарстві**

Менеджмент фермерського господарства ґрунтується на певних напрямках діяльності, що формують загальну стратегію його роботи. Зокрема:

- підприємство спеціалізується на виробництві рослинницької продукції відповідно до науково-дослідних технологій, що є затвердженими для Кіровоградської області, оскільки враховують кліматичні фактори та ґрунтовий

покрив земельного банку. Організаційна побудова господарства та його структура управління розміщені у додатках Б, В.

- гуртова торгівля продукцією, що вироблена в господарстві, за рахунок сформованих оптимальних каналів розподілу.

В результаті вивчення мережі найбільш великих і активних споживацьких підприємств Кіровоградського регіону, було встановлено, що до них відноситься низка організацій. Зокрема: ТОВ «Добронадіївське ХПП», ТОВ «Королівське ХПП», ТОВ «Користівське ХПП», ТОВ «Шарівський елеватор», Елеватор ТОВ «УкрАгроКом», ТОВ «Украгротехнологія», ТОВ «Пантаєвський елеватор», ТОВ «Амбар Інвест елеватор».

Одночасно з'ясовано, що фермерське господарство має роками налагоджені комерційні зв'язки із тими підприємствами, хто переробляє сільськогосподарську продукцію та постачальниками матеріальних ресурсів.

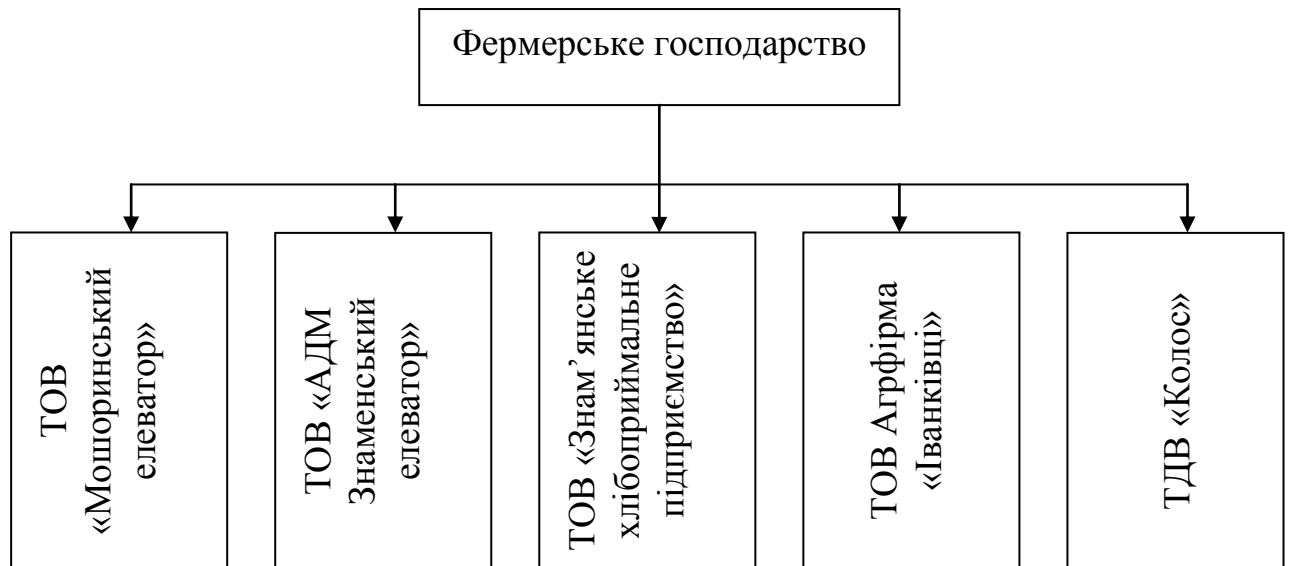
Так, встановлено, що до головних покупців продукції рослинництва відносяться підприємства, які знаходяться поблизу фермерського господарства у Знам'янському районі:

- 1) Товариство з обмеженою відповідальністю «Мошоринський елеватор»;
- 2) Товариство з обмеженою відповідальністю «АДМ Знаменський елеватор»;
- 3) Товариство з додатковою відповідальністю «Колос»;
- 4) Товариство з обмеженою відповідальністю «Знам'янське хлібоприймальне підприємство»;
- 5) Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Іванківці».

Представлені аграрні підприємства, що виконують послуги з переробки сільськогосподарської продукції, знаходяться на одній території з базовим фермерським господарством. Це дозволяє мати переваги щодо скорочення розміру транспортних витрат та вирішує проблему зберігання продукції, що була зібрана на полях господарства. В цих підприємствах є не тільки виробничі устаткування щодо сушіння та зберігання зерна, але й для переробки його у борошно. Зазначені елеватори мають відповідну сертифікацію своєї роботи,

утримують лабораторію, за допомогою якої проводять необхідні дослідження щодо визначення якості зерна.

Схематично зобразимо головні канали продажу наведеним підприємствам за останні три роки (Рис. 2.1.)



**Рисунок 2.1. Канали збуту аграрної продукції фермерського господарства**

Стосовно маркетингових процесів у фермерському господарстві виявлено проблеми щодо збуту аграрної продукції, так як саме масштабні елеватори формують основні канали реалізації. Частіше за все у фермерських господарств немає можливості утримувати склади для зберігання зернової продукції. Тому вони є залежними від монополій зернових трейдерів і змушені погоджуватися на пропоновану ними низьку ціну на свою продукцію.

Також залишаються і логістичні проблеми щодо доведення зерна до зерносховищ та доставки добрив й пестицидів, необхідних для виробничого процесу. Порушені логістичні зв'язки з напрацьованими постачальниками. Зокрема, спостерігаються проблеми у співпраці з підприємством ТОВ «Агроток ЛТД», що надає пестициди, мікродобрива, регулятори росту рослин та посівний матеріал. Оскільки воно припинило роботу з Chemische Guter AG, так як дане

підприємство розташовано у країні агресорі росії. Запасні частини до сільськогосподарської техніки підприємство купувало до війни купували у ТОВ КП «МОТОР-АГРО», офіс якого знаходиться у м. Харків. Але на зараз це підприємство погано функціонує через постійні обстріли і запчастини не можливо транспортувати до фермерського господарства. Така сама ситуація і з доставкою насіння, мінеральних добрив і засобів захисту рослин, оскільки партнер ТОВ «Агро Арена» має місцезнаходження у м. Черкаси. В цій зоні ускладнені логістичні зв'язки через попадання російських ракет до енергетичних об'єктів.

Наявна ситуація щодо співпраці з постачальниками матеріально-технічних ресурсів представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

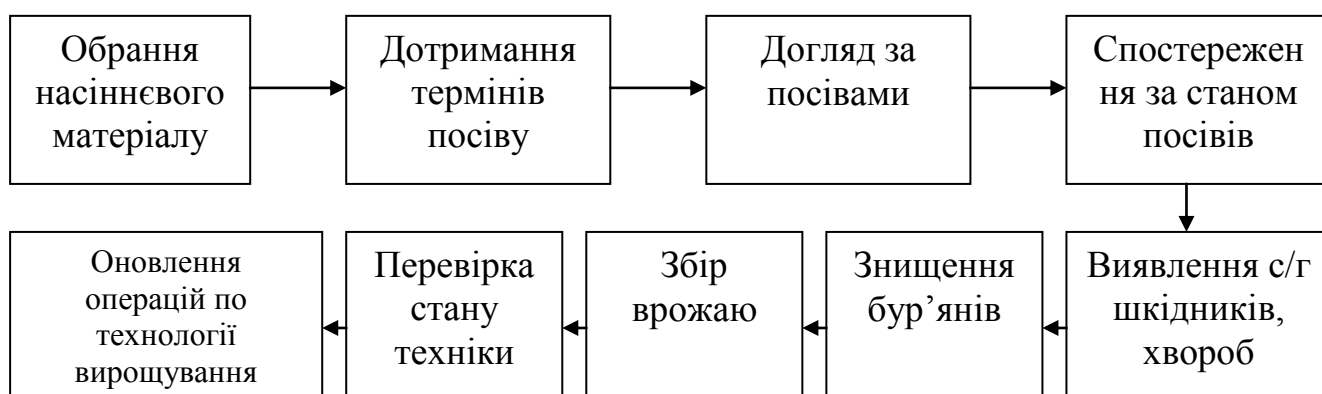
### Постачальники матеріальних ресурсів фермерському господарству, 2022 рік

№ з/п	Назва підприємств постачальників	Об'єкт постачання	Частка постачання у загальному обсязі, %
1	ТОВ «Агроток ЛТД»	Насіння для посіву пшениці озимої	4,8
2	ТОВ «Агроресурс - А»	Насіння для посіву соняшника	9,2
3	ТОВ «Агро Арена»	Насіння для посіву кукурудзи на зерно	3,6
4	ТОВ «Агро Арена»	Посівний матеріал ячменю озимого	3,2
5	ОКВП «Дніпро Кіровоград», ТОВ «ЛІТ»	Пальне, паливно-мастильні матеріали	19,3
6	ТОВ ТД «Агросфера»	Засоби захисту рослин	17,6
7	ТОВ «Агрохімцентр»	Мінеральні добрива, мікродобрива	30,5
8	ТОВ «Технополь»	Матеріали, запасні частини, сервісне обслуговування	10,7
9	Інші	Інші матеріальні ресурси	1,1
	Всього	-	100

На підставі сформованих даних по постачанню визначено, що фермерське господарство у 2021 році має найбільшу статтю витрат по мінеральним добривам та мікродобривам, паливо-мастильним матеріалам та засобам захисту рослин.

У Знам'янському районі відсутні об'єкти інфраструктури запасних частин до сільськогосподарської техніки, тому було укладено договори з ТОВ «Технополь», який в свою чергу співпрацює з ТОВ «Агротехніка», що має проблеми з роботою через війну. А також з підприємством ТОВ «Техномодуль», яке знаходиться у Запорізькій області, в тій частині, що є окупованою. Узагальнюючи отриману інформацію, зазначимо, що фермерське господарство через війну в країні, розв'язану росією, має суттєві проблеми по своєчасному матеріально-технічному забезпеченню. Зокрема, по доставці запасних частин, добрив, пестицидів. У вересні були проблеми і по пошуку насінневого матеріалу озимої пшениці.

Аналіз оточення фермерського господарства свідчить про наявність виробничих процесів з пріоритетним вирощуванням соняшнику, як технічної культури, та зернових культур з перевагою озимої пшениці. Бізнес – процеси з виробництва рослинницької продукції складаються з наступних операцій (рис. 2.2.).



**Рисунок 2.2. Послідовність процесів виробничого менеджменту**

По виробничому менеджменту спостерігається недотримання термінів збору врожаю 2022 року через дощі. Слід зазначити, що 2022 рік є аномальним з точки зору не тільки впливу війни але й факторів особливостей ведення сільського господарства. Так, сезон почався з затяжної весни, це позначилося на



вегетатії рослин, деякі з них не змогли утворити початки. Тому прийшлося робити рокірування – зернову групу зібрали на силос і продали господарству, що займається тваринництвом, а силосну кукурудзу залишили на зерно.

Враховуючи зазначені позиції по управлінню господарством стає на часі спрямувати зусилля на оновлення як виробничої програми, так і активізувати процеси маркетингу й постачання. В результаті отриманої інформації по підприємству пропонується спрямувати зусилля на удосконалення виробничих процесів. Наразі доцільно націлитись на більш прогресивне використання електронних торгівельних платформ для ефективного продажу чи купівлі продукції.

Слід зазначити, що підприємство є конкурентоспроможним протягом періоду дослідження. Разом з тим визначимо його конкурентну позицію у порівнянні з іншими підприємствами, що є конкурентами. На аграрному ринку Знам'янського району функціонують фермерські господарства, які за наявними ресурсами наближені до базового господарства (Табл. 2.7.)

Таблиця 2.7.

#### Порівняльна характеристика окремих конкурентів Знам'янського району

№ з/п	Назва підприємств - конкурентів	Площа с.-г. угідь, га	Чисельність працівників, осіб
	<b>ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.</b>	770	16
1	ФГ «Агрперспектива»	880	23
2	ФГ «Соснівська»	854	21
3	ФГ «Степівчанка»	820	24
4	ФГ «Геркулес»	805	20
5	ФГ «Оміс»	796	19
6	ФГ «Агро-Дума»	780	16
7	ФГ «Новатор»	763	18
8	ФГ «Демчук»	720	13
9	ФГ «Хоменко»	718	15
10	ФГ «Мороз А.П.»	690	17

На підставі отриманих інформаційних даних визначено, що у вибірці базове господарство має середнє значення по наявним ресурсам – сільськогосподарській площі та по персоналу. Отже найближчими до фермерського господарства є ФГ «Агро-Дума», ФГ «Новатор», ФГ «Хоменко», оскільки ці організації мають майже схожі умови господарювання.

З метою покращення показників діяльності фермерського господарства та підвищення конкурентного рівня в Кіровоградській області доцільно звернути увагу на певні позиції. Зокрема, оновлення технологій вирощування аграрних культур за рахунок впровадження елементів цифровізації агротехнологічних процесів. Також доречно провести оптимізацію виробничої структури підприємства, побудувати альтернативні зв'язки з постачальниками та шукати додаткові споживацькі аудиторії. Економічно доцільним є напрямок введення культур, які за сучасними трендами є найбільш популярними з точки зору попиту. Оскільки через складну технологію вирощування, а саме збирання гречки, багато аграріїв свого часу відмовились від її вирощування, український споживач недоотримав вітчизняної гречки на полицях магазинів. Зрештою недолік гречки обумовив зростання ціни на неї. Тому доцільним може стати впровадження до товарного портфелю даної культури, так як під час війни вона користуються значним попитом на внутрішньому ринку.

### **2.3. Дослідження взаємозв'язку основних економічних показників господарства за допомогою статистичних методів**

Для повної картини стану наявного менеджменту фермерського господарства розглянемо зв'язки та залежності, що утворюються між певними економічними показниками, використовуючи статичні методи. Для розуміння результативних показників виробничого менеджменту здійснимо аналіз показника валової продукції, який було одержано протягом періоду дослідження. Оскільки даний показник демонструє стан внутрішньогосподарської діяльності господарства та дозволяє виявити негаразди або резерви щодо управління

виробничими процесами в галузі рослинництва. Показники об'ємів виробленої валової сільськогосподарської продукції краще проаналізувати коли вони мають динамічний вигляд, а також з наведенням темпів їх зростання (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8

**Обсяг валової продукції, що вироблена у фермерському господарстві, у динаміці**

Рік	Обсяг валової продукції, тис. грн.	Показник абсолютного приросту, тис. грн.		Показник темпу зростання, %		Показник темпу приросту, %		Абсолютне значення одного % приросту, тис. грн.
		до 2017 р.	до попереднього	до 2017 р.	до попереднього	до 2017 р.	до попереднього	
2017	3650,0	–	–	100,0	–	–	–	–
2018	4780,0	1130,0	1130,0	130,9	130,9	30,9	30,9	36,5
2019	4325,0	675,0	-455,0	118,5	90,5	18,5	-9,5	47,8
2020	7450,0	2800,0	3125,0	204,1	172,2	104,1	72,2	43,25
2021	7855,0	4205,0	405,0	215,2	105,4	115,2	5,4	74,5

За результатами наведених даних у представленій таблиці 2.8. можна зробити висновок, що об'єми валової продукції, що виробляється у фермерському господарстві в період з 2017 року по 2021 рік зростала суттєвими темпами. Встановлено, що найвищий рівень показника кількості продукції було у 2021 році і становило 7855 тис грн., при низькому порогові у 2017 році – 3650 тис грн.. Отже за весь період досліджень показники об'ємів виробленої продукції зросли на 4205 тис грн., що свідчить про значний темп приросту продукції рослинництва не зважаючи на зменшення наявних сільськогосподарських угідь. Така ситуація пояснюється обранням найбільш вдалим гібридів і сортів рослинницької продукції, що уможливили отримання високої врожайності у кількісних та вартісних показниках.

Виконаємо розрахунки щодо визначення середнього абсолютного приросту обсягу валової рослинницької продукції, при цьому доречно скористатися наступною формулою:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n} \quad (2.2)$$

де:  $\sum A$  – сума ланцюгових приростів;  
 $n$  – кількість рівнів.

Отже, підставивши дані до наведеної формули, отримаємо абсолютний середній приріст валової продукції галузі рослинництва:

$$\bar{A} = 1051,25 \text{ тис. грн.}$$

З метою визначення середнього темпу зростання показника виробленої продукції галузі рослинництва, застосуємо формулу:

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.3)$$

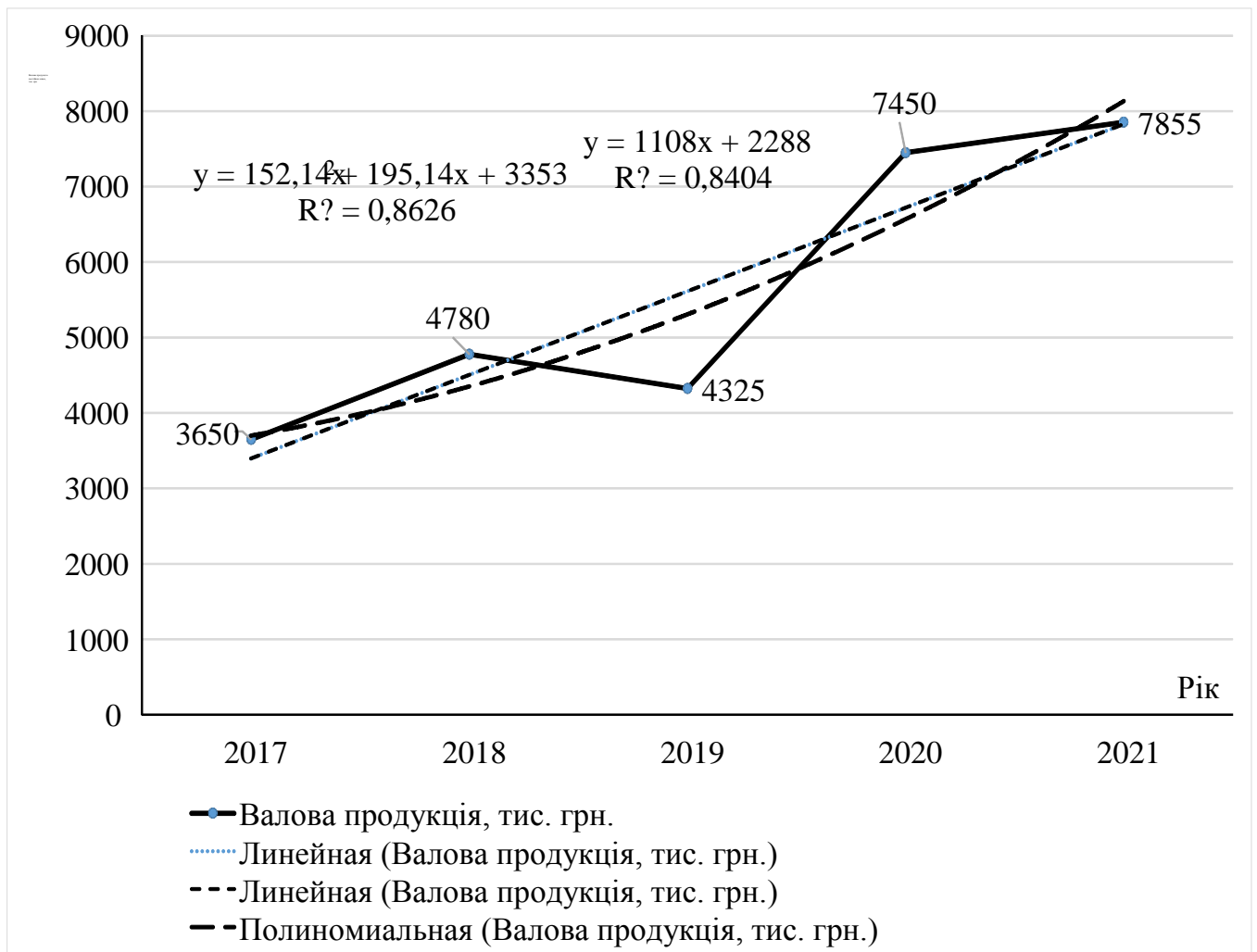
де:  $K$  – ланцюгові коефіцієнти зростання за окремі періоди часу  
 $n$  – кількість коефіцієнтів зростання

В результаті розрахунків середній темп зростання обсягів рослинницької продукції, що вирощується у фермерському господарстві, становитиме:

$$\bar{K} = 1,121 * 100 = 112,1\%$$

Отже, з огляду на проведені розрахунки визначено, що у фермерському господарстві, виробничо-економічна діяльність якого підлягає дослідженню, обсяг валової рослинницької продукції мав певні зміни. Зокрема, у середньому за рік показник валової продукції зростав на 1051,25 тис. грн., що у відносному виразі складало – 12,1%.

З метою проведення аналітичного дослідження змін в обсягах продукції, що вироблялася у господарстві, скористаємося методом аналітичного вирівнювання по параболічному й прямолінійному трендам (рис. 2.3.)



**Рисунок 2.3. - Аналітичне вирівнювання валової рослинницької продукції**

В результаті виконання аналітичного вирівнювання валової продукції галузі рослинництва доведено, що теоретичне значення даного показнику у 2016 році становило 2288,0 тис. грн. Між тим даний аналітичний інструмент дозволяє зазначити, що середній приріст обсягу валової рослинницької продукції кожного року становить 1108,0 тис. грн. Одночасно й рівняння параболічного тренду надає підтвердження щодо зазначеного висновку. Між тим враховує, що показник обсягу виробленої продукції кожен рік зростає на 195,14 грн. у середньому, а темп прискорення становив 152,14 тис. грн.

Враховуючи окреслені статистичні взаємозв'язки та зміни у обсягах виробленої рослинницької продукції у фермерському господарстві розглянемо

основні резерви, що сприятимуть у подальшому зростанню даного показника. Вчені та практики згодні у думці, що основною зростання виробництва сільськогосподарської продукції галузі рослинництва є підвищення якісних показників врожайності культур. На ріст даного показника впливають чинники системної дії агробіологічного контексту, що включає точні технології вирощування аграрних культур відповідно до зональних рекомендацій. Наразі необхідною умовою є наявність сертифікованого посівного матеріалу, якісних добрив, засобів захисту рослин, новітньої техніки, дотримання сівозмін, використання агрохімічних лабораторій за умови професійності фахівців.

Розглянемо наявну, протягом періоду дослідження, врожайність сільськогосподарських культур, що вирощувалися у фермерському господарстві (Табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

**Показники врожайності сільськогосподарських культур фермерського господарства у динаміці, ц/га**

Культура	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., %
Зернові, в т.ч.:	23,7	22,7	30,4	16,4	35,6	150,2
– озима пшениця	34,1	39,0	34,7	28,3	49,3	144,6
– ячмінь ярий	16,0	7,7	-	-	-	-
– ячмінь озимий	25,4	20,9	29,4	–	27,3	107,5
– кукурудза на зерно	19,2	23,3	27,2	15,9	30,3	157,8
Соняшник	20,7	22,0	27,0	29,3	26,5	128,1

За результатами по фермерському господарству щодо отриманої врожайності рослинницьких культур за роками дослідження починаючи з 2017 по 2021 рік встановлено значне зростання даного показника. Так, група зернових культур у 2021 році мала зростання врожайності на 50,2 % більше за 2017 рік. Зокрема, врожайність озимої пшениці у фермерському господарстві зросла на 44,6 %, ячменю озимого на 7,5 %, кукурудзи на зерно – 57,8 %. В групу технічних

культур, що входить до товарного портфелю фермерського господарства, відноситься соняшник. Дана культура протягом періоду досліджень також мала тенденцію до збільшення показника врожайності на 28,1 %.

Відтак можна зробити узагальнення, що врожайність рослинницьких культур за період з 2017 року по 2021 рік зростає за всіма видами продукції. Оскільки в господарстві виконуються операційні види робіт відповідно до технологій вирощування та за умови ефективного менеджменту підприємства. Крім цього агрономи намагаються використовувати новітні сорти і гібриди культур, щоб забезпечити на генетичному рівні протидію негативним чинникам щодо збудників хвороб чи шкідників. Великого значення набуває і система удобрення – застосування мінеральних добрив у необхідній кількості та відповідно до фази вегетації та специфічних особливостей росту культур.

Наразі показники обсягу сільськогосподарського виробництва та об'ємів продажу продукції залежать один від одного. В свою чергу на процеси збуту продукції впливають і зовнішні чинники. Проведемо дослідження управління збутовою діяльністю фермерського господарства за динамічними показниками (Табл.2.10.)

Таблиця 2.10

### Показники економічної діяльності фермерського господарства у динаміці

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	2821,1	7758,5	5009,1	9606	9335,7	3,3 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2209,6	4808,2	3924,6	6130,5	7210,7	3,2 рази
Прибуток, тис. грн.	611,5	2950,3	1084,5	3475,5	2125	3,5 рази
Рівень рентабельності, %	27,7	61,4	27,6	56,7	29,4	1,7 в.п.

Під час аналізу динамічних показників ефективності роботи фермерського господарства, систематизованих у таблиці 2.10, зроблено висновок про відповідність умовам зовнішнього середовища. Оскільки за останні п'ять років відбулися титанічні зміни у зовнішньому світі, обумовлені світовою економічною кризою, пандемією та війною, що розпочала російська федерація проти України.

Слід зазначити, що навіть у таких важких випробуваннях, досліджуване підприємство тримається у фінансово-економічному сенсі та залишається прибутковим, що свідчить про ефективність його менеджменту. Так, у 2021 році порівняно з 2017 роком грошовий дохід, отриманий від виробництва рослинницької продукції, зріс майже в три рази або на 6514,6 тис грн. Разом з тим, значно виросли виробничі витрати на 5001,1 тис грн. або на 226,3 %, що обумовлено неконтрольованим зростанням цін на матеріально-технічні цінності. Враховуючи зазначене, отримано прибутку у 3,5 разів більше у 2021 році ніж у 2017 році, що зумовило підвищення рівня рентабельності на 1,7 відсотковий пункт. Таким чином можна стверджувати, що виробнича та збутова діяльність фермерського господарства є раціонально запланованою та виконаною.

Відтак здійснимо кореляційний аналіз діяльності підприємства, що була у 2017 – 2021 роках, у таких спосіб можливо прослідкувати певні статистичні залежності між необхідними показниками. При цьому доречно обрати тип математичного рівняння, задля того, щоб виявити форми зв'язку поміж факторною, а також результативною ознаками. Для цього скористаємося формулою лінійного рівняння множинної регресії:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1. \quad (2.4)$$

Де:  $Y_x$  – значення щодо результативних ознак;

$a_1, a_2, a_n$  – значення параметрів рівняння;

$x_1, x_2, x_n$ . – значення факторних ознак.



За базові показники, які впливають на кількість продукції галузі рослинництва, що реалізується на ринку, візьмемо:

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

Дані, які є вихідними для кореляційного аналізу, представимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

**Інформаційний масив для виконання кореляційно-регресійного аналізу**

Рік	Отримано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (y)	Річна продуктивність праці, тис. грн. (x1)	Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га угідь, тис. грн. (x2)
2017	259,3	146,0	136,1
2018	821,9	217,3	203,6
2019	548,6	227,6	349,0
2020	1106,7	532,1	565,4
2021	1201,5	490,9	649,1
Всього	3938,0	1613,9	1903,2
Середнє	787,6	322,8	380,6

Результати кореляційно-регресійної моделі свідчать про залежність грошового доходу від реалізації рослинницької продукції, а також від зазначених вище показників (Додаток Д). Відтак коефіцієнти регресії дають змогу встановити зміни в обсязі продукції галузі рослинництва, якщо розраховувати на 100 гектарів сільськогосподарських угідь. У такий спосіб відбувається зміна певного чинника на одиницю його вимірювання за фіксованих значень окремих факторів, що включені до рівняння. Таким чином отримано наступне рівняння:

$$y_x = 137,6 + 1,95x_1 + 0,055 x_2$$

Отже зроблено висновок, що при зростанні показника річної продуктивності праці підвищуються обсяги реалізованої рослинницької продукції на 1,95 тис. грн. При цьому за рахунок зміни показника фондозабезпеченості обсяги продажу продукції мають збільшитися на 0,055 тис. грн. Одночасно коефіцієнт множинної кореляції за розрахунками моделі складає 0,906, що свідчить про наявність щільного зв'язку між ознаками та показниками. Також визначено, що коефіцієнт детермінації складає 0,822, що дозволяє зробити висновок стосовно варіативності результативної ознаки на 82,2 % під впливом наявних чинників. Таким чином за результатами моделі кореляційно-регресійного аналітичного дослідження встановлено значний вплив показників продуктивності праці та фондозабезпеченості на кількість товарної продукції галузі рослинництва. Це свідчить про достатній рівень мотиваційного менеджменту та забезпеченість необхідними ресурсами задля ефективного виробництва. Водночас потрібно розглянути шляхи оновлення виробничого напрямку господарства. Доречно розробити низку заходів стосовно покращення управлінської діяльності у внутрішньогосподарських процесах та під час укладання стратегічно важливих договорів як з постачальниками, так і споживачами агропродукції.

## **Висновки до розділу 2.**

1. За результатами виробничої та економічної діяльності фермерського господарства встановлено, що рівень менеджменту знаходиться на високому рівні, оскільки протягом 29 років існування залишається прибутковим та рентабельним. Встановлено, що майже весь земельний банк сільськогосподарського використання є розораним, так як вирощуються зернові та технічні культури. Зокрема до виробничої структури входять пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь озимий, соняшник, також за деякими роками були посіви ячменю ярого. Господарство має середній рівень спеціалізації, напрямок – олійно-зерновий. Визначено, що не дивлячись на плінність кадрів на 9 осіб протягом досліджуваного періоду, виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника зросло на 226,2 %. Зокрема, вартість валової продукції зросла на 115,2 %. Вартість основних виробничих засобів зросла на 6984,1 тис. грн., показники ефективності використання фондів фондооснащеність та фондоозброєність збільшилися у 4,3 та 4,8 разів, відповідно. Спостерігається зростання показника фондовіддачі у 2021 році у порівнянні з 2017 роком на 8,4 % та закономірне зниження показника фондоємності на 7,5 %.

2. Визначено, що прибуток фермерського господарства у 2021 році склав 1246 тис грн., при цьому на 100 гектар сільськогосподарських угідь у цей показник зріс на 217,3 тис грн. Фермерське господарство нарощує економічну ефективність, так як показник рівня рентабельності у 2021 році становив 29,4 відсоткових пункти, що на 1,7 відсоткових пункти більше за аналогічний показник 2017 року. Отримані економічні показники виробничо-господарської діяльності фермерського господарства свідчать про ефективну роботу його менеджменту за останні п'ять років.

3. Разом з тим встановлено, що у фермерському господарстві потрібно покращити технології вирощування аграрних культур. Наприклад, шляхом застосування інформаційних сервісів або впровадженням рентабельних культур, які мають попит на внутрішньому ринку. Наразі в підприємстві є проблеми щодо

виращування ячменю ярого. Так, з 2019 року ця культура не була включена до сівозміни через попередні незадовільні врожаї.

4. На підставі вивчення комерційної діяльності фермерського господарства спостерігається залежність від великих зернових трейдерів, що не дозволяє встановлювати економічно обґрунтовану ціну на продукцію. Також зроблено висновок про наявні на 2022 рік проблеми з логістикою підприємства через війну. Так, є поточні проблеми щодо своєчасного забезпечення добривами, пестицидами та запасними частини до сільськогосподарської техніки. Внаслідок зростання цін на ресурси фермерське господарство змушене економити обираючи матеріали низької якості або відмовляючись взагалі від застосування планових норм добрив. Наразі залишається актуальною проблема по збору кукурудзи на зерно, оскільки склались вкрай негативні умови збирання через постійні дощі.

5. За результатами аналітичного дослідження зміни обсягів валової рослинницької продукції визначено, що найвищий рівень показника був у 2021 році і склав 7855 тис грн., а на старті досліджень у 2017 році – 3650 тис грн. Показники об'ємів виробленої продукції зросли на 4205 тис грн., що свідчить про значний темп приросту продукції рослинництва.

6. В результаті виконання аналітичного вирівнювання валової продукції галузі рослинництва доведено, що його значення становило 2288,0 тис. грн. при середньому прирості 1108,0 тис. грн. Рівняння параболічного тренду доводить, що обсяг продукції кожен рік зростає на 195,14 грн. у середньому, а темп прискорення становить 152,14 тис. грн.

7. На підставі кореляційно-регресійної моделі з'ясовано, що при зростанні показника річної продуктивності праці підвищуються обсяги реалізованої продукції на 1,95 тис. грн. За рахунок зміни показника фондозабезпеченості обсяги продажу продукції мають збільшитися на 0,055 тис. грн. Одночасно коефіцієнт множинної кореляції за розрахунками моделі складає 0,906, що свідчить про наявність щільного зв'язку між ознаками та показниками. Коефіцієнт детермінації складає 0,822, що дозволяє зробити висновок стосовно варіативності результативної ознаки на 82,2 % під впливом наявних чинників.

### РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.

#### 3.1. Застосування аналітичних інструментів щодо удосконалення управління підсистемами виробництва та збуту аграрної продукції

З метою визначення напрямів удосконалення системи менеджменту фермерського господарства використаємо методологію стратегічного аналізу та сформуємо загальні стратегії розвитку. Розпочнемо з покращення складових виробничого менеджменту шляхом здійснення аналізу структури номенклатури сільськогосподарської продукції господарства. Товарний портфель підприємства доцільно оцінити скориставшись методикою *A B C* – аналізу, який дозволяє виявити та надати оцінку кількісним значенням певних величин, що у своїй частці мають відповідний відсоток вартісних показників. При цьому потрібно розрахувати внесок кожного виду сільськогосподарської продукції у товарообіг, а також прибуток фермерського господарства.

Для об'єктивного сприйняття отриманих даних доцільно їх класифікувати за категоріями:

Категорія *A* – сільськогосподарська культура, яка дозволяє отримати понад 50 % грошової виручки у загальній структурі реалізації;

Категорія *B* – сільськогосподарська культура, яка дозволяє отримати понад 25 % виручених коштів у загальній реалізаційній структурі;

Категорія *C* – сільськогосподарська культура, яка дозволяє отримати менше ніж 25 % виручки у загальній структурі продажу;

Загалом ті аграрні культури, які потрапили до категорії *A*, є найбільш бажаними для вирощування у базовому підприємстві, оскільки виконують стратегічно важливу функцію і забезпечують найбільший прибуток. Культури, що ввійшли до категорії *B* виконують підтримуючу роль щодо прибутковості підприємства. Решта сільськогосподарських культур складають неконкурентне

виробництво і відношення до них може бути індиферентним. Наприклад, дану культуру можливо виключити з товарного портфеля та здійснити зміни на більш рентабельну культуру. При цьому користуватися потрібно логікою фактів щодо поточної виробничої діяльності та перспективної, враховуючи виклики сьогодення.

Виконаємо *ABC* - аналіз для сільськогосподарської продукції галузі рослинництва, що вирощувалася у 2021 році у фермерському господарстві, яке досліджується. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для проведення *ABC* - аналізу видів сільськогосподарських культур фермерського господарства**

Вид продукції	Обсяг продажу у 2021 р., тис. грн.	Питома вага у загальній сумі, %	Питома вага з наростаючим підсумком, %	Категорія
Соняшник	6333,6	67,8	67,8	A
Кукурудза на зерно	1372,3	14,7	82,5	B
Пшениця озима	1206,2	12,9	95,4	B
Ячмінь озимий	423,6	4,6	100,0	C
Всього по господарству	9335,7	100,0	100,0	-

За результатами *ABC* – аналізу сільськогосподарських культур господарства визначено пріоритети щодо зниження виробничої собівартості, а також запропоновано об’єктивні напрями управління підвищенням обсягів продажу. Так, було визначено, що до категорії стратегічного виробництва та продажу продукції відноситься соняшник, який займає 67,8 % у загальній сумі продажу по підприємству. Саме соняшник складає основу виробничого процесу та формує прибутковий портфель фермерського господарства. Разом з тим потрібно

вказати на його незадовільному впливі на ґрунт. З цього приводу потрібно узгоджувати економічні процеси з агробіологічними та дивитись на роки вперед, формуючи подальшу стратегію розвитку. Такі культури, як кукурудза на зерно та пшениця озима належать до категорії В, оскільки їх загальна частка за найбільшим показником у річному обсязі продажу становить 82,5 та 95,4 % відповідно. Дані культури є також важливими для розвитку підприємства і вони більш безпечні для ґрунтового покриву, не погіршують якість землі та формують достатній прибуток, однак є проблеми по збуту, які потрібно своєчасно вирішувати. Визначено, що до категорії С увійшла така культура, як ячмінь озимий, так як питома вага даної культури складає 4,6 %. Між тим ячмінь озимий не впливає на загальну вартість сільськогосподарської продукції й виступає додатковим у конкурентній політиці фермерського господарства. Пропонується замінити дану культуру на іншу сільськогосподарських культур на 2023 рік, наприклад, гречку, яка є доволі актуальною завжди, особливо, під час війни.

Використовуючи результати *ABC* – аналізу та для оптимізації грошового доходу в фермерському господарстві доречно використати метод контролінгу *XYZ* – аналіз. За допомогою даного методу можливо визначити рівномірність продажу сільськогосподарської продукції. Сутність даного методу дозволяє групувати продукцію за наступною класифікацією:

Категорія *X* – входе продукція, яка рівномірно розподіляється за каналами збуту – при варіативності менше 10 %;

Категорія *Y* – входе продукція, яка має коливання у збуті через залежність від виробничого циклу та сезонності – при коефіцієнті варіації 10 – 25 %;

Категорія *Z* – входе продукція, яка продається не регулярно через відсутність постійного попиту – при варіативному коефіцієнті більше 25 %.

Таким чином визначимо даний коефіцієнт користуючись формулою:

$$v = \frac{\delta * 100}{x} \quad (3.1)$$

де:  $v$  – коефіцієнт за варіаціями;

$\delta$  – середнє квадратичне відхилення;

$\bar{x}$  - середнє значення певного показника.

При цьому потрібно здїйснити розрахунок середнього квадратичного вїдхилення варіаційного ряду використовуючи формулу:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де:  $\delta$  – середньоквадратичне вїдхилення;

$x_i$  – значення  $i$  періоду;

$\bar{x}$  – середнє значення за  $n$  періодів;

$n$  – кїлькїсть періодів.

Вихїднї данї щодо проведення методу  $X Y Z$  - аналізу представлено в таблицї 3.2.

Таблиця 3.2

**Інформаційний масив для проведення  $X Y Z$  - аналіз за даними продажу вїдів сїльськогосподарських культур фермерського господарства**

Продукція	Виручка вїд продажу, 2021 рік, тис. грн.	Середнє квадратичне вїдхилення	Коефіцієнт. варіації, %	Категорія
Соняшник	6333,6	104,9	40,1	Z
Кукурудза на зерно	1372,3	106,9	57,5	Z
Озима пшениця	1206,2	24,5	15,4	Y
Ячмінь озимий	423,6	21,0	24,0	Y
Разом по господарству	9335,7	x	x	x

В економічних умовах 2021 року вїдповїдно до результатів методу  $X Y Z$  - аналізу визначено, що частина сїльськогосподарської продукції фермерського господарства вїдноситься до категорії Z. Оскїльки, соняшник та кукурудза на



зерно сформували грошовий дохід у 2021 році 6333,6 та 1372,3 тис грн. відповідно. Така ситуація свідчить про продаж продукції одразу після збирання врожаю, тому що немає складів для зберігання її і подальшого збуту за більш високими цінами навесні. Щодо озимої пшениці та ячменю озимого встановлено, що їх продаж залежить від сезонності. Отже, попит на соняшник, кукурудзу на зерно, пшеницю озиму та ячмінь озимий коливається у часі. Відтак підприємство намагається збути продукцію в повному обсязі зерновим гуртовим покупцям навіть при пропозиції за низькою ціною. Тому потрібно приділити увагу пошуку нових шляхів реалізації та працювати під укладені контракти, які мають бути оформлені на замовлення.

Побудуємо підсумкову матрицю на базі результатів *ABC* – аналізу та методу *XYZ* – аналізу

Таблиця 3.3

### Підсумкова матриця за результатами проведення

#### *ABC* – аналізу та *XYZ* - аналізу

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>X</i>	<i>AX</i> (соняшник) – забезпечує одержання високого рівня доходу від реалізації	<i>BX</i> (кукурудза на зерно, озима пшениця) – забезпечує отримання виручки, але має нестабільний рівень продажу протягом сезону	<i>CX</i> (ячмінь озимий) – перешкоди у системах реалізації, відсутність стабільного покупця
<i>Y</i>	<i>AY</i> (соняшник, озима пшениця, ячмінь озимий) – одержання середнього рівня грошової виручки при стабільній системі реалізації продукції	<i>BY</i> (Озима пшениця, ячмінь озимий, кукурудза на зерно) – отримання доходу на рівні середніх значень при не постійній системі продажу через сезонність	<i>CY</i> (озима пшениця, ячмінь озимий) – Забезпечення грошової виручки на середньому рівні з проблемами під час збуту продукції
<i>Z</i>	<i>AZ</i> (кукурудза на зерно) – Отримання виручки на низькому рівні при нормальних показниках продажу	<i>BZ</i> (соняшник, кукурудза на зерно, озима пшениця) – Одержання низького рівню доходу через залежність від зернотрейдерів	<i>CZ</i> (Соняшник, кукурудза на зерно, ячмінь озимий) - отримання доходу на низькому рівні з загрозами щодо збуту

На підставі наведеної матриці встановлено, що такі сільськогосподарські культури як озима пшениця потребують налагодження процесів виробництва за

допомогою оновленої технології вирощування зі зміною сорту. Також через велику залежність від зернових монополій залишається проблема по формуванню невідгідного розміру виручки. Щодо ячменю озимого необхідно переорієнтуватися на інші канали збуту та покращити цінову політику. Зауважимо, що під час продажу кукурудзи на зерно є перешкоди, тому потрібно звернути увагу на оновлення системи постачання та розробити агротехнічні заходи щодо покращення виробництва. Найкращі позиції займає соняшник, разом з тим відповідно до агробіологічних умов доцільно розробити більш раціональну сівозміну. Зокрема, з періодичними переведеннями соняшнику на інші ділянки полів або висівати не раніше ніж через 2-3 роки на одному місці. Між тим багато фермерів останнім часом почали вирощувати соняшник як монокультуру, що негативно позначається на врожайності та якісних характеристиках насіння, але формується високий рівень виручки.

Враховуючи негативні чинники, що спричиняє війна, для удосконалення управління процесами виробництва, постачання та збуту пропонуємо керівництву фермерського господарства наступні заходи.

1) Заздалегідь готуватися до агротехнологічного процесу сівби озимих культур, а саме: пшениці та ячменю, використовуючи найбільш ефективного попередника. Готувати посівний матеріал у такий спосіб, щоб він був адаптивним до зовнішніх природних і ґрунтових умов. Оптимізувати систему мінерального підживлення рослин шляхом відмови від розкидання добрив під час процесу сівби, що робився суцільним способом, замінюючи культивуацію на боронування. Використовувати менші норми внесення добрив під озиму пшеницю.

2) Найбільш ефективним рішенням є зменшення норми висіву кукурудзи з 78 до 70 тисяч штук з додатковим підживленням карбамідо-аміачною сумішшю. Удосконалити систему вирощування кукурудзи на зерно шляхом прибирання восени амофосу та внесенням хлористого калію.

3) Розглянути можливість зменшення густоти посіву соняшнику в регіоні діяльності та розробити карту споживання вологи на підставі встановлення цифрового сервісу.

4) Провести оптимізацію посівної площі аграрних культур шляхом зменшення площі під посівами кукурудзи на зерно та ячменю озимого.

5) Провести обрахунок залишків добрив та пестицидів на поточну дату війни та зменшити норми внесення їх у такий спосіб, щоб вистачило на весняно-літні агротехнічні заходи.

6) Запровадити елементи системи точного землеробства для визначення оптимальної кількості необхідних товарно-матеріальних цінностей, пального, засобів захисту рослин.

7) Використовувати страхові гербіциди замість ґрунтових.

8) Розробити план реалізації зібраного збіжжя по озимій пшениці, озимому ячменю з наголосом на укладання контрактів під замовлення з підприємствами інших регіонів або за кордону.

9) Використовувати сидерати, зокрема фацелію у контурних посівах гречки.

10) Не використовувати оранку після збирання врожаю. Замість цього на пожнивні рештки нанести бактерії в препараті «Екостерн» для раціонального розкладання рослинних залишків, що сприятиме біоконтролю патогенів ґрунту, покращенню живлення, зростанню врожайності.

11) Диверсифікувати підходи до вирощування сільськогосподарських культур за допомогою використання різного спектру сортів й гібридів та за різними термінами задля зменшення ризиків виробництва.

12) Розглянути можливість введення органічного землеробства на цифровій платформі управління процесами.

На підставі наведених рекомендаційних пропозицій щодо удосконалення управління агрономічними процесами у фермерському господарстві розробимо план витрат на 2023 рік. Для цього, враховуючи окреслене, розглянемо структуру собівартості виробництва рослинницької продукції протягом попередніх років, які доцільно враховувати під час управління процесами (табл. 3.4.).

Під час дослідження динамічних змін складу витрат на вирощування культур встановлено, що майже всі статті мали тенденцію до збільшення, що обумовлено зростанням цін на ресурси.

**Структура собівартості продукції рослинництва фермерського господарства**

Елементи статей витрат галузі рослинництва	2017	2019	2021	Відхилення, ±
	%	%	%	
Витрати на оплату праці працівників	5,9	6,8	7,5	1,6
Витрати на відрахування за соціальними заходами	2,1	2,5	3,1	1,0
Витрати матеріального характеру, всього, в т. ч. на:	58,8	60,5	62,9	4,1
- посівний матеріал	9,8	9,7	11,6	1,8
- добрива мінеральні + мікродобрива	13,5	13,6	15,4	1,9
- пестициди	9,5	10,3	11,3	1,8
- нафтопродукти	12,8	14,3	15,0	2,2
- електроенергію	4,4	4,8	5,2	0,8
- запасні частини, матеріали для ремонту	5,8	5,1	1,9	-3,9
- роботи та послуги	3,0	2,7	2,5	- 0,5
Амортизаційні відрахування	10,1	11,3	13,9	3,8
Інші прямі + загальновиробничі витрати	23,1	18,9	12,6	-10,5
<b>ВСЬОГО</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>x</b>

Собівартість продукції, яка була реалізована, склала у 2021 році 7210,7 тис грн. В результаті структуризації витратного механізму господарства протягом останніх п'яти років відомо, що загальні витрати на фонд оплати праці збільшилися на 1,6 %. При зростанні відрахувань соціального характеру тільки на 1,0 %. Визначено, що найбільшими статтями витрат в господарстві є група матеріальних витрат. У 2021 році ця стаття зросла на 4,1 % у порівнянні з 2017 роком. В розрізі витрат на матеріально-технічне забезпечення найбільші зміни відбулися у витратах на паливо-мастильні матеріали на 2,2 %. Разом з тим, через не обґрунтовані ціни виросли витрати на добрива, пестициди посівний матеріал. Витрати на запасні частини до сільськогосподарської техніки та матеріали, необхідні для її ремонту, навпаки зменшились у своїй кількості. Зокрема, у 2021 році вони склали 1,9 % у загальній кількості матеріальних витрат.

Розробимо прогноз витрат на процеси аграрного виробництва для фермерського господарства, враховуючи наведені пропозиції та з урахуванням впливу війни (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5

**Прогноз структури витрат на виробництво продукції рослинництва  
фермерського господарства**

Елементи статей витрат галузі рослинництва	2021	2023	Відхилення, ±
	%	%	
Витрати на оплату праці працівників	7,5	13,7	+ 6,2
Витрати на відрахування за соціальними заходами	3,1	4,1	+ 1,0
Витрати матеріального характеру, всього, в т. ч. на:	62,9	60,9	- 2,0
- посівний матеріал	11,6	11,9	+ 0,3
- добрива мінеральні + мікродобрива	15,4	12,0	- 3,4
- пестициди	11,3	9,2	- 2,1
- нафтопродукти	15,0	18,0	+ 3,0
- електроенергію	5,2	6,2	+ 1,0
- запасні частини, матеріали для ремонту	1,9	1,1	- 0,8
- роботи та послуги	2,5	2,5	-
Амортизаційні відрахування	13,9	14,5	+ 0,6
Інші прямі + загальновиробничі витрати	12,6	6,8	- 5,8
<b>ВСЬОГО</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>x</b>

Підставою для прогнозування даних по виробничим витратам стали статичні дані інфляційних процесів, що відбуваються в країні у зв'язку з війною. А також було прийнято до уваги агрономічні рішення, що оптимізують витрати на процеси вирощування конкретних аграрних культур. Встановлено, що у 2023 році витрати на оплату праці мають зрости мінімум на 6,2 % у порівнянні з 2021 роком, щоб не звільняти персонал. Відрахування на соціальні заходи мають зрости мінімум на 1,0 %. Плануємо, щоб на однаковому рівні, лишились витрати на кількість робіт та послуг, що здійснюються за договорами іншим підприємствам. Між тим, матеріальні витрати потребують на зменшення на 2,0 % за рахунок впровадження раціональних систем землеробства. Наразі в структурі

витрат матеріального спрямування відбудуться такі зміни: зменшаться витрати на мінеральні добрива, мікродобрива, пестициди, запасні частини та ремонтну складову. Оскільки планується проведення оптимізації агротехнічних процесів та внесення менших доз та норм добрив і пестицидів. Після перевірки наявного стану техніки, з'ясовано, що запасні частини та матеріали для ремонтних робіт не потрібно придбати в тому об'ємі, що було у 2021 році. Водночас через інфляцію очікується на зростання цін на нафтопродуктів і електроенергію, посівний матеріал, то витрати будуть так само зростати. У той же час потребуватимуть перегляду в бік зменшення й інші прямі витрати та загальновиробничі.

Дослідження структури сільськогосподарської продукції, що вирощується у підприємстві, дає підставу запропонувати нові проектні позиції щодо оптимізації виробничих витрат. Таким чином керівництву фермерського господарства пропонується переглянути структуру витрат на процеси виробництва з метою економії та продовження ефективної економічної діяльності.

З метою розробки найбільш вигідного портфеля пропозицій стосовно виявлення привабливих для фермерського господарства видів сільськогосподарських культур використаємо методику BCG – аналіз. Даний метод дозволить, на тлі вивчення ринкових позицій продукції, проектувати стратегічні шляхи удосконалення менеджменту виробництва. Відтак доцільно скористатися параметрами щодо темпу ринкового зростання за рівнем продажу та ринкової частки підприємства, що є відносною (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

### Інформаційний масив даних як основа для проектування матриці BCG

Види продукції	2020		2021		2021 р. у % до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	1022,9	10,6	1206,2	12,9	117,9
Ячмінь озимий	438,7	4,6	423,6	4,6	96,6
Кукурудза на зерно	1018,0	10,6	1372,3	14,7	134,8
Соняшник	7126,4	74,2	6333,6	67,8	88,9

Вихідні показники щодо вартості товарної продукції, отриманої у попередні роки, дають змогу визначити базові точки для проектування матричного зображення методу BCG – аналізу (рис. 3.1.).

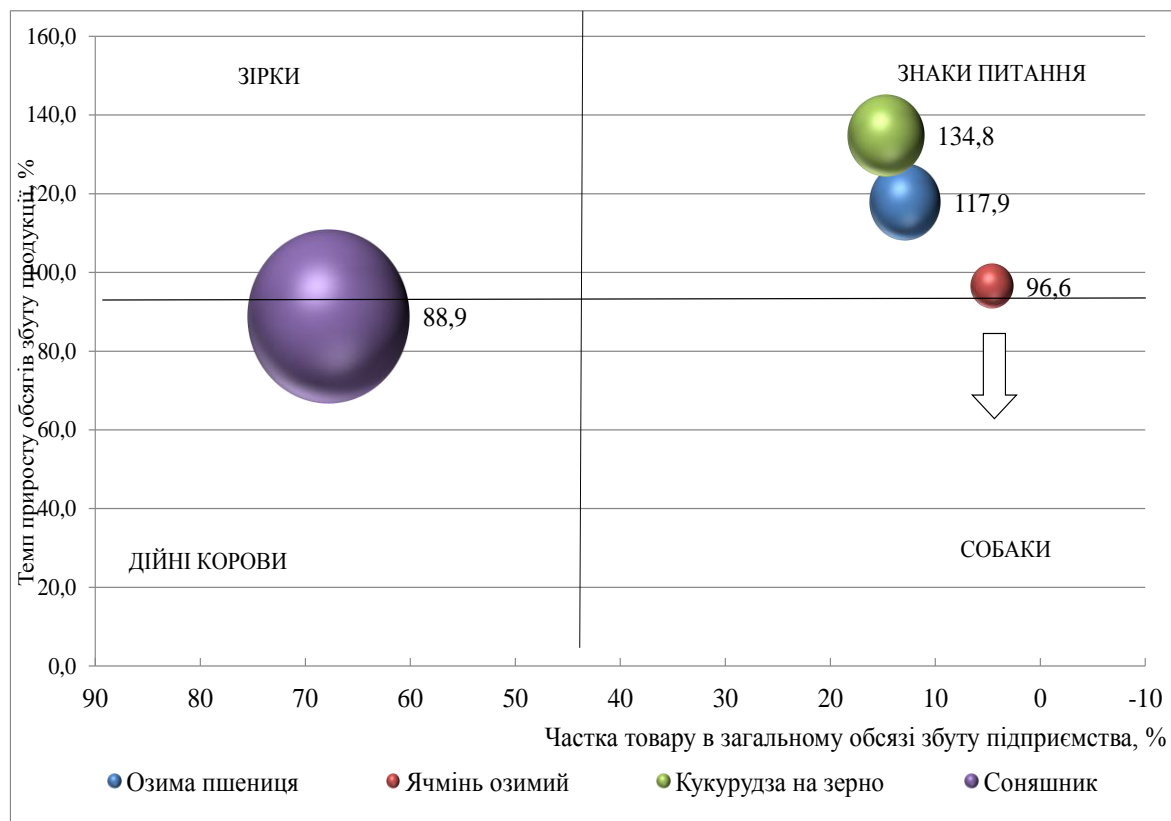


Рис. 3.1. Матричне зображення BCG – аналізу товарного портфелю

В результаті візуальної демонстрації аналізу товарного портфелю фермерського господарства методом BCG – аналізу розроблено певні стратегії для кожної культури. Встановлено, що соняшник має високу долю в загальному об'ємі збуту продукції та відноситься до сектору, що забезпечує високий рівень прибутку і не потребує зростання вкладених коштів. Стратегічно важливим є розробка заходів агротехнологічного характеру стосовно збереження ґрунту під впливом даної технічної культури у такий спосіб, щоб наступна культура мала необхідний рівень вологи та мікроелементів. Отриманий прибуток від соняшнику доцільно спрямовувати на підтримку сільськогосподарських культур, що опинилися в секторі знаків питання – кукурудза на зерно та озима пшениця. Для

них стратегією має бути постійний моніторинг за рівнем продажу, стимулюючи збут, та поліпшувати процеси виробництва, залучуючи більш ефективні сорти й гібриди. Найгіршою ситуацією є сегмент, який потрапив ячмінь озимий, оскільки спостерігається низький темп зростання кількості проданої продукції та незначна частка ринку в загальному об'ємі реалізаційної продукції. Для даної культури стратегія полягатиме у аудиті процесів збуту та вирощування за всіма технологічними операціями, аналізі та виявленні слабких сторін. Після чого необхідно ухвалити рішення щодо зміни збутової політики та підвищення якості виробництва. Разом з тим можливо обрати шлях припинення вирощування даної культури або замінити її на іншу, наприклад, гречку.

### **3.2. Агрономічні рішення для вдосконалення виробничого менеджменту господарства**

У зв'язку із логістичними проблемами в країні та експортною кризою щодо продажу зерна через перепони росії, багато сільськогосподарських підприємств почали змінювати товарний портфель. Встановлено, що останнім часом спостерігається нехватка засобів захисту рослин та добрив. Відповідно фермерському господарству потрібно ухвалювати агрономічні рішення щодо змін у структурі сівозмін, які були впорядковані протягом багатьох десятиріч, та переорієнтуватися на внутрішній ринок. Так, невеликі підприємства восени 2022 року почали зменшувати посівні площі під озимою пшеницею, зокрема, фермерські господарства почали освоювати нішеві культури. На цьому тлі з метою удосконалення ефективності виробничого менеджменту пропонуємо фермерському господарству включити до бізнес - портфелю такі сільськогосподарські культури, як гречка та фацелія. Зазначимо, що науковцями встановлено синергійний ефект від застосування спільних посівів даних культур.

Наразі, враховуючи значну економічну кризу в країні через війну, нагальною стає проблема забезпечення працівників та мешканців прилеглих територій до фермерського господарства продуктами харчування. В тому числі,



не зрозуміло як будуть надалі йти події, тому потрібно забезпечувати людей стратегічно важливими продуктами - гречкою, медом та силосом для свійської худоби. Слід зазначити, що фермерське господарство протягом 29 років намагається накопичувати ресурси для підтримки життєдіяльності працівників та їх родин шляхом надання продукції сільськогосподарського призначення. І саме зараз в період повномасштабної війни створена база працює на забезпечення та локалізацію існуючих негативних наслідків та зменшує залежність від інших.

Під час вивчення результатів наукових досліджень щодо вирощування гречки і фацелії у сумісному посіві встановлено, що врожайність від такого комбінування має тенденцію до зростання. Так, приріст врожаю насіння гречки підвищується до 1,8 ц/га при загальній врожайності 16 або 18 ц/га, фацелії майже до 15 ц/га [47]. Спостереженнями доведено, що бджоли більш охоче відвідують саме фацелію, оскільки дані культури мають специфічний аромат, завдяки чому утворюється високий рівень продуктивності нектару. За рахунок стійкої медоносної бази, яку формують спільні посіви гречки і фацелії та при добрих погодних умовах, продуктивність нектару може сягати 200 – 300 кг/га. За рахунок фацелії на 1 гектар посівів гречки для запилення потрібно залишите лише 4 бджолиних родини, що оптимізує кількість вуликів. Також визначено, що бджоли відвідують квітки гречки у першій половині дня, а квітки фацелії у протягом всього дня. Таким чином за рахунок фацелії посилюється відвідування посівів гречки, відповідно зростає продуктивність нектару, що забезпечує ефективність не тільки бджільництва, але й рослинництва. Звичайно до насіння гречки додають 05, - 1 кг/га насіння фацелії.

Фацелія являє собою однолітню культуру родини водо листкових з вегетаційним періодом 75 – 90 днів та тривалістю цвітіння 30 – 40 днів. Має в собі функції медоносності, а також володіє властивостями фіто санітарного плану та вміє фіксувати азот, накопичуючи його. Тому виступає гарним попередником для різних культур, особливо проявила себе як попередник для ріпаку, зернових і коренеплідних культур.

Із переваг фацелія та гречка це медоносні культури, які відповідно сприяють збільшенню виробництва меду. Крім цього фацелія виступає добрим зеленим добривом та використовується як силос для великої рогатої худоби, вівці, свиней. Зазначимо, що фацелія є універсальною сільськогосподарською культурою та одночасно виступає сидератом, оскільки після перегнивання утворює гумус. Також змінюється кислотність ґрунту в бік нейтрального показника, поліпшується структура ґрунту, так як має розгалужену кореневу систему глибиною до 20 сантиметрів. Відповідно наступні рослини у сівозміні на даному полі після фацелії будуть мати достатньо азоту та інших мінеральних речовин. Такий підхід сприятиме підвищенню врожайності та зменшенню витрат на добрива. Крім цього фацелія чинить оздоровлюючу дію на ґрунту, а також запобігає хворобам рослин, працює як захід проти ерозії, оскільки має щільний шар листя. Доведено, що на фацелію злітаються хижакі, які харчуються шкідниками, що вражають рослини гречки. Висівати фацелію доцільно по контуру полів, засіяних гречкою, оскільки за рахунок специфічного аромату нектару хижі комахи полюють одночасно на шкідників гречки. Отже у такий спосіб можливо запобігти втратам посівів гречки.

Гречка, крім чудових харчових властивостей, покращує якісні характеристики ґрунту, оскільки використовується як зелене добриво, тому в подальшій сівозміні не потрібно вносити добрива та пестициди.

Із недоліків встановлено, що посівам гречки завдає значну шкоду злакова попелиця, оскільки вона в змозі заселити 9 – 15 % рослин при чисельності 5 – 10 шкідників на одну рослину. Між тим саме фацелія впливає на створення умов для розмножування ентомофагів, що є фактором біологічної боротьби з даним шкідником. Слабкою позицією культури фацелія є швидке осипання насіння. Також посіви вражають гусениці листогризучих совок – розповсюдження 0,3 – 0,5 екземплярів на кв. м. У такий спосіб значно може погіршуватися фіто санітарний стан сільськогосподарських культур, в тому числі й фацелії. Серед хвороб рослин гречки встановлено наявність аскохітозу та бактеріозу, що впливає на зниження якісних показників посівів. Разом з тим ці недоліки ліквідуються своєчасним та

локальним внесенням невеликих доз пестицидів. Таким чином використання фацелії у сумісних посівах з гречкою дозволить мати економію на добривах та пестицидах, що покращить екологічний та фіто санітарний стан ґрунту. А також сприятиме розвитку медівництва в районі, оскільки обрано медоносні рослини фацелія та гречка.

Визначено, що в регіоні популяризовано розведення бджіл, є в наявності пасічний реманент, тому доцільним є ідея впровадження напряму виробництва та реалізації бджоло продукції. Між тим як у базовому фермерському господарстві, так і у інших господарств та у мешканців сільської місцевості району є пасіки. Наразі їх вигідно розташувати саме біля посівів медоносних культур, зокрема, гречки, фацелії, соняшнику на відстані від 0,5 до 1,5 км. У такий спосіб можливо стимулювати виробництво меду, як додатковий вид діяльності, що збільшить економічну ефективність діяльності господарства. У той же час доречним буде звернутися до районної державної адміністрації з пропозицією щодо об'єднання виробників бджоло продукції та входження до її структури у вигляді асоціації чи спілки бджолярів. Відтак можливо досягти не тільки економічного ефекту, що полягатиме в одержанні додаткового прибутку в підприємствах та домогосподарствах. А також і соціального ефекту, через інтеграцію спільних зусиль агровиробників та формування позитивного іміджу регіону.

Пропонуємо голові фермерського господарства укрупнити виробництво бджоло продукції домогосподарствами району шляхом організації Екосистеми бджолярів Знам'янського району (Додаток Д). Наразі пропонуємо скористатися електронною платформою <https://uhbdp.org/>, <https://uhbdp.org/category/bdzhilnictvo> можливо отримати якісні інструменти, в тому числі консультаційного характеру щодо впровадження виробництва бджоло продукції. Вся наявна інформація зберігається та систематизується, що значно полегшує роботу аграріям. Он-лайн ресурс має бізнес - калькулятор для бджолярів, який можливо використовувати з метою допомоги під час виробничих процесів з виробництва бджоло продукції (<https://uhbdp.org/business-calculator-for-beekeeper>). Зокрема, до комп'ютерної програми можливо ввести необхідні дані щодо отриманих доходів та витрат й

отримати розраховану собівартість. Звичайно розраховується й показники розміру чистого прибутку з урахуванням обов'язкових платежів, а також рівень рентабельності. У такий спосіб можливо проводити своєчасний та якісний моніторинг процесів, аналізувати вказані переваги та прогалини під час впровадження певних операцій. Внаслідок цього вдасться швидко реагувати на проблемні аспекти роботи, діагностувати стан виробничих процесів з вирощування медоносних культур та виробництва бджоло продукції та ухвалювати якісні рішення. З огляду на зазначене з'ясовано, що наведені цифрові інструменти спрощують роботу сільськогосподарському виробникові і дають можливість ефективніше впроваджувати новачії до агробізнесу.

Сприяння розвитку виробництва та організації збуту бджоло продукції у Знам'янській громаді можливо шляхами:

- 1) одержання державної допомоги – через війну це буде зробити важко;
- 2) участі у спеціальній програмі IPD (Import promotion desk) за ініціативи та фінансування Федерального міністерства економічної співпраці та розвитку Німеччини (BMZ).

Дана програма дозволяє експортувати до Німеччини насіння, зерно, жирні масла, свіжі, заморожені, мариновані фрукти і овочі, горіхи, а також мед, що сприяє реалізації запропонованій бізнес-ідеї. Водночас потрібно привести продукцію у відповідність до міжнародних стандартів якості, дотримуватись міжнародного та національного законодавства, визначити попит на мед, сформувати логістику транспортування до Німеччини.

Під час війни, більшою мірою це можливо зробити найбільш оптимальним способом завдяки використанню безкоштовного цифрового сервісу Leverist <https://www.leverist.de/en/success-stories/entry-7310>. Он-лайн платформа допомагає українським підприємствам знайти постачальників, споживачів та бізнес-партнерів у Німеччині. Слід зазначити, що сервіс оперується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft fur internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Запуск платформи в Україні підтримується Спільною підприємств в

умовах програми «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП».

За допомогою стратегічного інструментарію SWOT виконаємо аналітичне вивчення напряму виробництва й збуту меду та додаткових продуктів бджільництві (Додаток 3). Зокрема, воску, квіткового пилку, маточного молочка, бджолої отрути та трутневого гомогенату. Зазначимо на перевагах виробництва бджоло продукції – це задоволення попиту населення регіону, країни та орієнтація на експорт до європейських країн, зокрема, Німеччини. У такий спосіб можливо отримувати додатковий дохід, що формується шляхом вирощування сільськогосподарських культур медоносів – соняшнику та запропонованих гречки з контурним посівом фацелії. Враховуючи сприятливі природні умови, бджоло продукція в регіоні діяльності звичайно має високий рівень якісних показників. У фермерському господарстві є наявне ресурсне забезпечення, якщо інші виробники меду доєднуються до Екосистеми бджолярів району, то рівень витрат на виробництво значно знизиться. При цьому буде отримано ефект синергії, оскільки бджоли будуть запилювати медоносні рослини, стимулюючи врожайність культур та продуктивність нектару, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності господарства.

До проблемних аспектів віднесемо хвороби бджіл, їх отруєння в разі агротехнологічних обробіток пестицидами посівів, зимівлю бджіл і ще додалася проблема бойових дій у зв'язку з війною. Внаслідок бойових дій у Донецькій, Луганській, Запорізькій, Херсонській областях втрачено бджолині сім'ї, галузь бджільництва зруйнована. Тому особливої актуальності набуває бізнес-ідея щодо активізації виробництва бджоло продукції в Кіровоградській області. Вузкими позиціями також є неопрацьовані канали збуту меду та додаткової продукції бджільництва, низькі ціни, що пропонують посередники. Взагалі спостерігається залежність від трейдерів, які скуповують мед пропонуючи виробникам не вигідні ціни, потім перевозять його до міста Ізяслав Хмельницької області, звідки відправляють за кордон до Польщі та інших європейських країн. До речі випадки змішування українського меду з польським чи чеським не поодинокі, такий мед

користується високим попитом, оскільки китайський не влаштовує європейців за споживчими якостями. Враховуючи зазначене українським аграріям доцільно об'єднуватись у кооперативні рухи, спілки, асоціації та укладати договори безпосередньо з конкретними європейськими інституціями. Тому що вони опікуються якісною сільськогосподарською продукцією та мають бажання замовляти саме український продукт. І для цього у нагоді має стати навчання сертифікованій технології виробництва меду, щоб була відповідність європейським нормам та стандартам продуктів харчування. Наразі на перевірку потребують наявні документи, що підтверджують якість продукції. Зокрема, має бути ветеринарно-санітарний паспорт пасіки, карти розміщення пасіки з вуликами та реєстр переміщення, журнал пасічника, опис оператора, календар цвітіння медоносних культур. Особливої уваги приділяють кількості та якості бджолосімей, їх годівлі, забезпечення кормами та профілактики здоров'я. Також ідентифікують вулики стосовно матеріалів, з яких вони зроблені, перевіряють походження вошини та воску, умови зберігання, використання засобів дезінфекції вуликів, інструментів, обладнання. Відтак дотримання вимог виробництва буде підставою для отримання сертифікату якості бджоло продукції для подальшого експортування її до Німеччини.

Зазначимо, що в період війни експансію агробізнесу має відбуватися дуже обережно та за ґрунтовно розробленими схемами дій, після узгодження та опрацювання всіма учасниками проектів. Тому з метою пропозицій для подальшого вдосконалення діяльності фермерського господарства візьмемо за основу, що рекомендації будуть мати стратегічний характер. Проект бізнес-розвитку бджільництва має передбачати кооперацію бджолярів та створення Екосистем бджолярів господарств Кіровоградського регіону під егідою Знамянської районної державної адміністрації У такий спосіб відбудеться ефективне укрупнення виробництв бджоло-продукції, що дозволить вибудувати менеджмент, створити торгівельну марку, закупити фасувальну лінію та відкрити власні точки продажу.

Враховуючи окреслені переваги розвитку галузі медівництва та вирощування гречки з контурними посівами фацелії запропонуємо фермерському господарству даний проект. При цьому доречно взяти до уваги сорт гречки Єлена та сорт фацелії пижмолистої Гіфа. Заплануємо бюджет проекту вартістю 855 тис грн., що складає 40 % від чистого прибутку фермерського господарства, отриманого у 2021 році. За умови строку дії проекту з вирощування сумісних посівів гречки та фацелії з 2023 року по 2025 рік. Виконаємо обґрунтування доцільності впровадження даного проекту до виробничо-економічної діяльності фермерського господарства (Табл. 3.7.)

Таблиця 3.7.

**Дані для проектного аналізу щодо вирощування посівів гречки та фацелії**

Показники	2023	2024	2025
Ціна продукції грн./т.	32000	36800	43800
Додаткова кількість продукції,т.	40	40	40
Собівартість продукції, грн./т.	26050	28100	31900
Вартість основних засобів,тис./грн.	72,7	79,9	94,3
Норма амортизації,%	15	15	15
Ставка дисконту,%	28	28	28
Коефіцієнт дисконтування	0,7812	0,6103	0,4768
Додаткова виручка, тис. грн.	1280	1472	1752
Поточні витрати, тис. грн.	1042	1124	1276
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	1090,5	1198,5	1414,5
Грошові потоки, тис. грн.	1328,5	1546,5	1890,5
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	1037,8	943,9	901,4
Накопичений дисконтований грошовий потік, тис. грн.	1037,8	1981,7	2883,1
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	999,9	898,4	835,0
Дисконтовані витрати, тис. грн.	814,1	686,0	608,4

З метою визначення вигід від запланованих заходів щодо вирощування сумісних посівів гречки і фацелії, віднімемо від отриманих вигод витрати, які зменшені на коефіцієнт дисконтування.

Розрахунки для 2023 року:

$$999,9 - 814,1 = 185,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки для 2024 року:

$$898,4 - 686 = 212,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки для 2025 року:

$$835 - 608,4 = 226,6 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо розрахунки вигід проекту з урахуванням амортизаційних відрахувань за роками:

Розрахунки для 2023 року:

$$1280 + 1090,5 = 2370,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки для 2024 року:

$$1472 + 1198,5 = 2670,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки для 2025 року:

$$1752 + 1414,5 = 3166,5 \text{ тис. грн.}$$

На підставі розрахунків таблиці 3.5. визначено, що чиста теперішня вартість складає 2883,1 тис грн. За умови її зміни чи зменшення на суму вкладень отримаємо:

$$2883,1 - 855,0 = 1932,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже чиста теперішня вартість, яка модифікована, становить 1932,8 тис грн., що обумовлює вигідність даного проекту з вирощування сумісних посівів гречки з контурним висівом фацелії Оскільки даний показник є позитивним - вище нуля.

Здійснимо розрахунки окупності з точки зору рентабельності коштів, що планується вкласти, для цього скористаємося формулою:

$$P_k = \text{ЧТВ}_m / K * 100\%; \quad (3.4)$$



де: ЧТВм – чиста теперішня вартість, що є модифікованою;

К – вкладення коштів у проект.

Підставимо дані до формули:

$$P_k = 1932,8 / 855 * 100 \%$$

$$P_k = 226 \%$$

Розрахуємо середню поточну рентабельність проекту. Проведемо обрахунки співвідношення суми вигод та суми витрат по проекту з вирощування сумісних посівів гречки й фацелії, з урахуванням коефіцієнту дисконтування за формулою:

$$P_{сп} = \sum \text{дисконтовані вигоди} / \sum \text{дисконтовані витрати}; \quad (3.3)$$

$$P_{сп} = (999,9 + 898,4 + 835) / (814,1 + 686 + 608,4)$$

$$P_{сп} = 1,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином відповідно до розрахунків визначено, що поточна ефективність проекту з вирощуванням сумісних посівів гречки й фацелії складає 1,3 тис грн. Таке середнє значення показника поточної рентабельності свідчить про вигідність впровадження даного плану до виробничо-економічної діяльності фермерського господарства.

Виконаємо розрахунки щодо встановлення терміну, за який окупляться вкладені до проекту кошти. Для цього використаємо формулу:

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

де:  $PV$  – грошові потоки з урахуванням коефіцієнту дисконтування;

$t_0$  – номер року, в якому сума грошових потоків, з урахуванням коефіцієнту дисконтування, починає перевищувати суму вкладень.

К – сума вкладень.

Підставимо наявні дані до формули:

$$T_0 = (1 - 1) + (855 / 1037,8)$$

$$T_0 = 0,83 \text{ років}$$

Отже кошти, що планується вкласти до проекту щодо виробництва гречки та фацелії у сумісних посівах, мають окупитися за 0,8 років. Оскільки цей термін менший за нормативний, то проект має сенс розпочинати.

Відповідно до отриманих результатів методології проектного аналізу зроблено висновок, що проект з вирощування гречки та фацелії у сумісних посівах в базовому фермерському господарстві є доцільним. Оскільки одержане значення чистої теперішньої вартості, яка є модифікованою, перевищує суму вкладень на 1932,3 тис. грн. Коефіцієнт співвідношення вигод до витрат перевищує одиницю, так як становить 1,3 тис грн.

Враховуючи отримані дані у попередніх розрахунках складемо план балансу грошових коштів та витрат, що потрібні для проекту з вирощування сумісних посівів гречки і фацелії (табл. 3.8.)

Таблиця 3.8

**Баланс грошових надходжень і витрат за планом по проекту з вирощування сумісних посівів гречки та фацелії, тис грн.**

Статті доходів/витрат	2023	2024	2025	Всього
I. Кошти на початок проекту	855,0	1776,5	2287,8	4064,3
II. Надходження, в т.ч.:	1280,0	1472,0	1752,0	4504,0
1. Від операційної діяльності на сумісні посіви гречки і фацелії				
2. Від інвестиційної діяльності	x	x	x	x
3. Від фінансової діяльності	xx	x	x	x
III. Разом наявні кошти	2135	3248,5	4039,8	9423,3
IV. Витрати, в т.ч.:	758,5	960,7	1070,8	2790,0
4. По операційній діяльності				
5. По інвестиційній діяльності	x	x	x	x
6. По фінансовій діяльності	x	x	x	x
V. Разом грошові виплати	758,5	960,7	1070,8	2790,0
VI. Кошти на кінець року	1776,5	2287,8	2969,0	7033,3
Грошовий потік по операційній діяльності	921,5	511,3	681,2	2114,0

Для оцінювання ризиків проекту розглянемо негативні впливи з боку зовнішнього середовища, що можуть позначитися на виробничо-господарській

діяльності та призвести до збитків. Також оцінимо і проблемні моменти, що можуть виникнути у збутовій, комерційній діяльності і призвести до втрати активів.

Аналітичне дослідження впливу чинників якісних параметрів ризиків на проект з вирощування сумісних посівів гречки й фацелії виконаємо за допомогою таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Чинники якісного характеру, що впливають на утворення ризиків проекту з вирощування сумісних посівів гречки й фацелії**

Вид ризику	Чинники, що утворюють ризик	Ймовірні негативні наслідки	Шляхи управління ситуаціями ризику
Економічний	1) Економічна криза в країні; 2) Втрата складських приміщень через потрапляння снарядів; 3) Втрата споживачів у зв'язку з їх низькою купівельною спроможністю 4) Втрата існуючих постачальників та ресурсів через війну	Отримання збиткових показників виробничої діяльності.	Використання технологій вирощування, що націлені на підвищення якості продукції
Форс-мажорний, в тому числі війна	1) Непередбачувані погодні умови; 2) Руйнування матеріально-технічної бази внаслідок бойових дій	Повна або часткова загибель урожаю та додаткові витрати на пересівання культур. Не можливість своєчасно і якісно зібрати врожай	Створення резервного фонду
Ґрунтово-кліматичний	1) Деградація ґрунтів внаслідок порушення аграрних технологій 2) Руйнування ґрунтового покриву через замінування чи розриви снарядів	Зниження родючості ґрунту, що призведе до не отримання запланованої кількості урожаю з низькою якістю	Агротехнічні та біологічні заходи відновлення ґрунтового покриву, розмінування

Враховуючи, що вплив факторів війни важко спрогнозувати на теперішньому етапі. Тому для кількісної оцінки ризиків візьмемо до уваги чинник

погодних умов, які можуть скластися не сприятливо для вирощування гречки й фацелії. Для такого дослідження застосуємо сценарний метод дослідження, який дозволить виконати аналіз за певними сценаріями.

Наприклад, оберемо сценарії подій за трьома напрямками:

#### Сценарій I.

Прогнозуємо, що складуться оптимальні умови для вирощування гречки та фацелії. Тоді маємо передбачення щодо одержання запланованої кількості валової продукції гречки та зможемо її продати за плановими цінами реалізації.

#### Сценарій II.

Прогнозуємо, що погодні умови не будуть сприяти отриманню необхідної кількості валової продукції гречки, але вдасться встановити високий рівень ціни через зменшення конкурентів.

#### Сценарій III.

Прогнозуємо настання настільки добрих погодних умов для вирощування гречки, що вдасться зібрати більше ніж планували валової продукції та продати її за низькою ціною.

Використаємо таблицю з вихідними даними щодо аналітичного дослідження ризиків проекту (Табл. 3.10).

Таблиця 3.10

#### Вихідні дані для розрахунку кількісного аналізу ризику проекту

Ймовірність одержання доходу	Сумісні посіви гречка + фацелія		Реалізована кількість, т
	Собівартість 1 т, грн.	Ціна 1т, грн.	
0,5	26050	32000	40
0,25	30100	36800	36
0,25	24900	30800	42

Після розрахунків було визначено, що сума постійних витрат за проектом вирощування комбінованих посівів гречки та фацелії складає 74 тис. грн. Розрахуємо дані для визначення ризиків щодо вирощування посівів гречки з фацелією (табл. 3.11.)

**Розрахункові дані для визначення ризику**

Ймовірність одержання доходу	Можливе значення доходу	Середнє очікуване значення доходу	Відхилення
0,50	164000	82000	82000
0,25	167200	41800	125400
0,25	173800	43450	130350
Всього	x	167250	337750
Середньоквадратичне відхилення			581,2
Коефіцієнт варіації			0,01

$$МЗВ = (Ц-Сб)*К-ПВ = (32000 - 26050)*40 - 74000 = 164 \text{ тис. грн.}$$

$$МЗВоч = Мдо = \sum Ді*Йі, = 164000*0,5 = 8200 \text{ тис грн.}$$

$$МДв = \sqrt{\sum(Ді - Мдо)^2 \times Йі} = \sqrt{337750} = 581,2$$

$$Кв = В/Мдо = 581,2 / 167250 = 0,01$$

Отже, в даному випадку, можна сподіватися на отримання прибутку в розмірі 167250 тис. грн.  $\pm$  0,01%. Ризик в межах допустимого. Після проведення розрахунку проекту щодо вирощування гречки можна зробити висновки, що проект окупиться протягом 285 днів, з бюджетом 855 тис. грн.

Щодо реалізації гречки пропонуємо працювати зі споживачами гречки під замовлення, для цього можливо скористатися певними електронними торговельними майданчиками. Зокрема: <https://graintrade.com.ua/>, <https://selo.ua/ru/znamenka-kir/search/?lt=1&page=127>, <http://m.pshenica.4sg.com.ua/board.php?b=all&o=10&p=77>. Отже проект вирощування сумісних посівів гречки і фацелії дозволить отримати зростання економічної ефективності фермерського господарства. Одночасно буде активізовано бізнес-розвиток медівництва в Кіровоградському регіоні, оскільки в структурі Знамянської районної державної адміністрації запропоновано створення Екосистеми бджолярів регіональних господарств. При цьому збут меду має бути орієнтованим на експорт під замовлення відповідно до програми IPD, ініційованого BMZ.

### **3.3. Економічна ефективність оптимізації управлінських рішень щодо покращення виробничо-економічної діяльності фермерського господарства**

В умовах воєнного часу та у повоєнний період необхідним для аграрія є розуміння виробничої цілі на подальший період. Так як агрономічні сівозміни розробляються на багато років вперед на підставі аналізу використаних сільськогосподарських культур у минулі роки. Агробіологічна ув'язка рослин між собою та їх оптимальна ротація дає змогу стимулювати біологічні процеси росту і розвитку агрокультур у такий спосіб щоб не нашкодити ґрунту. У такий спосіб можливо уникнути збільшення витрат на добрива і засоби захисту рослин. Це більшою мірою досягається процесом планування виробничої структури за допомогою спеціальних програм та методик.

Для стійкого зростання економічної діяльності базового господарства та задля ефективного використання потенціалу підприємства щодо сільськогосподарського виробництва залучимо метод моделювання економічних і виробничих процесів. Зазначена математична модель оптимізації виробничої структури щодо вирощування певного спектру сільськогосподарських культур дозволить вибудувати ефективну стратегію виробництва.

З метою обґрунтування раціонального прогнозу найліпше використати ефективний план математичного опису структури вирощування аграрних культур. Між тим потрібно з'ясувати наявну кількість необхідних для технології вирощування ресурсів, дослідити стан попиту на ринку та у такий спосіб побудувати модель оптимізації. Внаслідок аналізу даних за допомогою моделювання стає можливими виявити найкращі комбінації ресурсів з метою одержання найбільшого значення прибутку фермерського господарства від вирощування конкретних культур.

За допомогою математичного опрацювання даних в моделі досягається оптимальний вигляд сівозміни у майбутніх роках, оскільки враховується комплекс обмежень. До уваги було взято кількість витрат на необхідні ресурси

для вирощування сільськогосподарських культур, концепція дотримання їх порядку чергування в сівозміні, структуру площ під посівами.

Відтак за оптимум прийнято очікування на отримання найбільшого значення грошових надходжень на 1 гектар (ГН), це і визначило наповнення критерію за оптимальними ознаками.

Рекомендовані пропозиції у даному дослідженні стосувалися впровадження до бізнесових процесів виробництва вирощування суцільних посівів гречки з фацелією, тому в моделі використаємо цю ідею та розрахуємо ефективність за оптимумом. Вихідним інформаційним масивом виступить економічна звітність фермерського господарства та отримані показники у 2021 році (табл. 3.12).

**Таблиця 3.12.**

**Інформаційний масив даних для побудови економіко-математичної задачі**

Перелік культур	ГН, тис. грн. ( $D_i$ )	Площа під посівами с/г культур, га ( $x_i$ )	ГН на 1 гектар площі, тис. грн. ( $d_i$ )
Озима пшениця	1206,2	120	10,05
Кукурудза на зерно	1372,3	170	2,19
Ячмінь озимий	423,6	40	10,59
Соняшник	6333,6	437	14,49
Сумісні посіви гречки й фацелії	Планується ввести до сівозміни		

Зробимо впровадження змінних за наступним планом:

1)  $d_1$  представляє собою величину ГН з 1 гектару відповідної площі, де вирощується озима пшениця, тис. грн.;

2)  $d_2$  представляє собою величину ГН з 1 гектару відповідної площі, де вирощується кукурудза на зерно, тис. грн.;

3)  $d_3$  представляє собою величину ГН з 1 гектару відповідної площі, де вирощується ячмінь озимий, тис. грн.;

4)  $d_4$  представляє собою величину ГН з 1 гектару відповідної площі, де вирощується соняшник, тис. грн.;

5)  $d_5$  представляє собою величину ГН з 1 гектару відповідної площі, де планується вирощувати сумісні посіви гречки + фацелія, тис. грн.

При цьому використаємо формулу:

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

де:

$x_1$  це площа під посівами пшениці озимої, га;

$x_2$  це площа під посівами кукурудзи на зерно, га;

$x_3$  це площа під посівами ячменю озимого, га;

$x_4$  це площа під посівами соняшнику, га;

$x_5$  це площа під посівами гречки й фацелії, га.

В той же час заплануємо обмеження по одержанню дохідності від продажу відповідних культур. Так:

$D_1$  це величина доходу, що отримано з продажу озимої пшениці, тис. грн.;

$D_2$  це величина доходу, що отримано з продажу кукурудзи на зерно, тис. грн.;

$D_3$  це величина доходу, що отримано з продажу ячменю озимого, тис. грн.;

$D_4$  це величина доходу, що отримано з продажу соняшнику, тис. грн.;

$D_5$  це величина доходу, що отримано з продажу гречки й фацелії, тис. грн.

Виконаємо розрахунки витрат на вирощування конкретного виду сільськогосподарської культури, що передбачені у товарному портфелі фермерського господарства у розрахунку на один центнер продукції, що планується реалізувати. Доцільно розглянути виробничі витрати на озиму пшеницю, соняшник, кукурудзу на зерно, ячмінь озимий та гречку з фацелією за відповідними статтями витрат (табл. 3.13).

Проектуємо модель задачі за оптимальними параметрами із цільовою функцією щодо максимуму досягнення високих значень прибутку, а також з урахуванням обмежень, вказаних вище.



**Витрати за відповідними статтями на одиницю реалізованої агропродукції**

Культури за фактом і планом	Кошти за статтями витрат у розрахунку на 1 центнер проданої сільськогосподарської продукції					
	на насіневий матеріал	на добрива, мікродобрива, засоби ЗР	на паливо та мастильні матеріали	на оплату послуг	на розрахунок по оплаті праці	Група інших витрат
Пшениця озима - фактично	0,980	2,345	2,723	0,834	1,867	2,113
Кукурудза на зерно - фактично	0,975	2,675	2,345	0,567	1,976	3,156
Ячмінь озимий - фактично	0,359	1,208	1,108	0,184	1,021	1,274
Соняшник - фактично	2,991	4,267	1,678	2,679	2,978	2,678
Гречка + фацелія - прогноз	1,175	1,019	1,078	0,859	1,278	1,822

$$Z = 10,05 \times x_1 + 2,19 \times x_2 + 10,59 \times x_3 + 14,49 \times x_4 + 19,43 \times x_5 \rightarrow \max,$$

Зробимо припущення, що розроблена математична модель повинна ґрунтуватися на таких обмеженнях:

1)  $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 777,0$  – площа загальна під посівами товарних культур

2)  $10,05 X_1 + 2,19 X_2 + 10,59 X_3 + 14,49 X_4 + 7,231 X_5 \geq 9335,7$  – безпосередньо вартісні показники валової аграрної продукції

3)  $10,05 X_1 \geq 1206,2$  - кількість товарної озимої пшениці, що вирощується у фермерському господарстві

4)  $37,1 X_2 \geq 1373,3$  - кількість товарної кукурудзи на зерно, що вирощується у фермерському господарстві

5)  $25,6 X_3 \geq 423,6$  - кількість товарного ячменю озимого, що вирощується у фермерському господарстві

6)  $25,8 X_4 \geq 6333,6$  - кількість товарного соняшнику, що вирощується у фермерському господарстві

7)  $7,231 X_5 \geq 1280$  – прогнозована кількість гречки з фацелією, що планується вирощувати у фермерському господарстві

8)  $X_5 \leq 100$  - застосування критерію щодо раціональної ротації культур:

9) застосування вказаних витрат в розрізі статей:

$$0,980 X_1 + 0,975 X_2 + 0,359 X_3 + 2,991 X_4 + 2,475 X_5 < 2500;$$

$$2,345 X_1 + 2,675 X_2 + 1,208 X_3 + 4,267 X_4 + 3,019 X_5 < 3200;$$

$$2,723 X_1 + 2,345 X_2 + 1,108 X_3 + 1,678 X_4 + 2,078 X_5 < 3100;$$

$$0,834 X_1 + 0,567 X_2 + 0,184 X_3 + 2,679 X_4 + 3,459 X_5 < 1500;$$

$$1,867 X_1 + 1,976 X_2 + 1,021 X_3 + 2,978 X_4 + 1,978 X_5 < 2500;$$

$$2,113 X_1 + 3,156 X_2 + 1,274 X_3 + 2,678 X_4 + 1,822 X_5 < 2605.$$

10) прибуток від продажу сільськогосподарської продукції:

$$2,113 X_1 + 3,156 X_2 + 1,274 X_3 + 2,678 X_4 + 1,822 X_5 < 2605.$$

11) значення вказаних показників, що є невід'ємним:

$$X_1 > 0; X_2 > 0; X_3 > 0; X_4 > 0; X_5 > 0.$$

Отримані результати розв'язку даної математичної моделі дають підставу зробити висновки щодо підвищення грошової виручки під час продажу продукції. Також внаслідок оптимізації відповідних площ під посівами аграрних культур як фактичних, так і прогнозних (гречка + фацелія) досягається зростання прибутку (Додаток К).

Виконаємо планування показників ефективності заходів, що запропоновані у кваліфікаційній роботі з метою удосконалення менеджменту сільськогосподарського виробництва у фермерському господарстві (табл. 3.14).

В результаті розрахованих за прогнозним значенням даних отримано зростання ефективних показників діяльності фермерського господарства. Так, додані до виробничої програми сумісні посіви гречки і фацелії сприятимуть збільшенню кількості товарної продукції у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь на 13,7 %, валової продукції - на 1,8 %. При цьому перспективний розмір прибутку має зрости на 26,3 % та становитиме - 2685 тис. грн., що потягне за собою підвищення рівня рентабельності на 7,2 в.п.

**Прогнозування ефективності менеджменту процесів за виробничою програмою у фермерському господарстві**

Показник	Наявні дані 2021 рік	Прогнозні дані 2023 рік	2023 р. до 2021 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	7855,0	7998,2	101,7
Вироблено валової продукції на:	1010,9	1029,4	101,8
- 100 га с/г угідь, тис. грн.			
- 1 грн. основних засобів, грн.	0,9	0,8	88,8
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	490,9	500,0	101,9
- одну люд.-год., грн.	257,5	269,8	104,8
Одержано на 100 га с/г угідь:	1201,5	1366,2	113,7
– товарної продукції, тис. грн.			
– прибутку, тис. грн.	273,5	345,6	126,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7210,7	7328,1	101,6
Прибуток, тис. грн.	2125,0	2685,0	126,3
Рівень рентабельності, %	29,4	36,6	+ 7,2 в.п.

Внаслідок оптимізації посівних площ під зазначеними культурами згідно прогнозу можливо досягти підвищення виробничо-економічних показників діяльності господарства. Пояснюється це впровадженням доцільних заходів щодо вирощування сільськогосподарських культур як фактично існуючих у товарному портфелі, так і запропонованих до сівозміни: гречки й фацелії. Встановлено, що собівартість продукції в 2023 році може підвищитися незначно - на 1,6 %, що обумовлено оптимізацією ресурсів відповідно до технології вирощування культур. В той же час це за рахунок раціонального управління витратним механізмом виробництва, з'являється можливість отримання більшого прибутку. Таким чином обґрунтовано, що за рахунок впровадження наведених заходів у перспективі очікується на підвищення показників економічної ефективності, зміцнення конкурентної спроможності та бізнесовий розвиток господарства.

### **Висновки до розділу 3.**

1. Завдяки проведенню *A B C* – аналізу визначено головні аспекти зниження виробничих витрат та одночасного підвищення кількості проданої сільськогосподарської продукції у фермерському господарстві. Зроблено висновок про доцільність управлінських рішень щодо удосконалення структури виробництва та пошуку найбільш вигідних шляхів збуту продукції. Встановлено, що стратегічно важливим для утримання рівня рентабельності господарства є вирощування й реалізація соняшнику, оскільки він займає 67,8 % у загальній структурі доходу підприємства і увійшов до категорії А. Не зважаючи на забезпечення прибутковості на сучасному етапі господарювання, слід формувати передумови для стратегічного розвитку підприємства, тому доцільно узгоджувати економічні показники з агробіологічними процесами. Стратегії щодо вирощування і реалізації озимої пшениці та кукурудзи на зерно полягають у покращенні збутової політики та оптимізації ланцюгів технології їх вирощування. По кукурудзі слід звернути увагу в напрямку оновлення системи постачання та розробити агротехнічні заходи щодо покращення виробництва. Стосовно озимої пшениці необхідно налагодити процеси виробництва за допомогою оновленої технології вирощування зі зміною сорту. Загалом дані культури віднесені до категорії В, оскільки їх загальна частка за найбільшим показником у річному обсязі продажу становить 95,4 % та 82,5 % відповідно. З'ясовано, що ячмінь озимий увійшов до категорії С, оскільки його питома вага складає 4,6 %. Враховуючи зазначене пропонуємо або посилити конкурентоздатність даної культури шляхом зміни ціни, обрання більш продуктивного сорту та пошуку ефективних каналів просування продукції на ринок або змінити на нову.

2. На підставі отриманих результатів за методом *X Y Z* - аналізу з'ясовано, що частина продукції, яка вирощується у фермерському господарстві, належить до категорії Z. Так, завдяки вирощуванню соняшнику та кукурудзи на зерно грошові надходження у 2021 році відповідно склали 6333,6 та 1372,3 тис грн. Пов'язано це із здійсненням продажу даних видів продукції зразу після збирання врожаю, оскільки в підприємстві відсутні складські приміщення для їх зберігання.

Встановлено, що сезонність впливає і на збут озимої пшениці й ячменю озимого. Керівництву фермерського господарства рекомендовано зосередити увагу на розробці більш ефективних каналів збуту за принципом укладання договорів на замовлення.

3. З метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами виробництва галузі рослинництва запропоновано раціоналізувати агротехнічні заходи в бік зменшення витрат. Наведені агротехнологічні прийоми за планом витрат на 2023 рік потребують на зменшення через зростання цін але й внаслідок запропонованих оптимізованих агротехнологічних заходів. Визначено, що такі статті матеріальних витрат, як добрива, пестициди й запасні частини можливо знизити на 3,4 %, 2,1 %, 0,8 % відповідно. Наразі кількість загальновиробничих витрат та інших витрат мають знизитись у 2023 році порівняно з 2021 роком на 5,8 %. Реструктуризація витрат виробничого характеру дозволяє підвищити ефективність управління бізнес-процесами в підприємстві в умовах війни.

4. На підставі опрацьованої методики VCG – аналіз окреслено стратегічні напрями менеджменту за кожним видом сільськогосподарської продукції. Так, для соняшнику потрібно розробити більш ефективні ланцюги агротехнологічних операцій в рамках технології вирощування, щоб підвищити ціну на продукцію й забезпечити подальше зростання прибутку. Стратегією для кукурудзи на зерно та озимої пшениці є здійснення моніторингу за рівнем продажу, стимулювання збуту шляхом пошуку нових каналів збуту з пропозицією більшої ціни. А також спрямування коштів з прибутку від соняшнику на поліпшення процесів виробництва, залучуючи більш ефективні сорти й гібриди. Стратегія для ячменю озимого полягає в проведенні аудиту каналів збуту та перевірок відповідності процесів вирощування до технології, аналізі та виявленні слабких позицій. З огляду на подальше перебування в даному сегменті, ячмінь озимий можливо вилучити з ротації культур та ввести іншу, наприклад, гречку.

5. З метою утримування конкурентних позицій на ринку в умовах війни пропонуємо залучити іноземні інвестиції або побудувати партнерські відносини Федеральним міністерством економічної співпраці та розвитку Німеччини (BMZ),

що фінансує програму IPD (Import promotion desk). Для цього доцільним є виробництво меду в рамках створеної Екосистеми бджолярів Знамянського району для німецьких споживачів, працюючи під укладені договори – під замовлення. З врахуванням зазначеного та на підставі результатів SWOT-аналізу пропонуємо керівництву фермерського господарства розглянути ідею створення проекту співпраці з німецькими партнерами, що дозволить популяризувати український продукт та допомогти вітчизняним аграріям вистояти у складних економічних умовах господарювання, обумовлених війною.

6. Враховуючи релокацію підприємств щодо виробництва бджолопродукції з Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської областей, що знаходяться під впливом бойових дій, до інших областей України, пропонуємо впровадити бізнес - розвиток галузі бджільництва в Кіровоградському регіоні. Оскільки для процесу медівництва необхідні посіви медоносних культур та з метою збільшення їх врожайності запровадимо у базовому фермерському господарстві проект вирощування гречки з контурними посівами фацелії. З результатами проектного аналізу щодо вирощування гречки та фацелії визначено, що проект окупиться за 285 днів при бюджеті 855 тис. грн. та можливістю отримання середнього рівня прибутку у розмірі  $167250 \pm 0,01$  % тис. грн.

7. В результаті економічного обґрунтування заходів щодо оптимізації виробничої структури фермерського господарства прогнозується зростання показників. Встановлено, що за рахунок залучення до сівозміни гречки і фацелії кількість товарної продукції збільшиться на 13,7 %, валової продукції - на 1,8 %. Показники економічної ефективності також зростуть: прибуток на 26,3 %, рівень рентабельності на 7,2 в.п. Враховуючи окреслене зроблено висновок, що в результаті оптимізації посівних площ під зазначеними культурами у відповідності до прогнозу результативні показники діяльності фермерського господарства збільшаться.

## ВИСНОВКИ

1. На підставі аналітичного вивчення джерел теоретико-методологічного характеру встановлено, що кризові умови господарювання вимагають нових підходів до управління аграрними підприємствами. Найбільш актуальними є шляхи превентивного пристосування до турбулентної ситуації з використанням комплексу заходів щодо протидії кризі, стабілізації та бізнес-розвитку на підґрунті підтримки держави та країн-партнерів. Під час розробки стратегій аграрного виробництва доведено ефективність ухвалення управлінських рішень щодо інноваційного, інформаційного, технологічного вдосконалення процесів виробництва, маркетингу, логістики. Зроблено наголос на необхідності системної діагностики стану управління процесами агропідприємств.

2. Результати аналітичних досліджень наявного стану економіки та менеджменту фермерського господарства свідчать про економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Визначено, що господарство спеціалізується на вирощування олійних та зернових культур, при цьому в структурі товарної продукції переважає соняшник. Встановлено, що з 2017 по 2021 рік виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника збільшувалося на 226,2 %. Також на 115,2 % зростала вартість валової сільськогосподарської продукції, а вартість основних виробничих засобів збільшилася на 6984,1 тис. грн. В підприємстві фонди використовуються ефективно, оскільки показники фондооснащеність та фондоозброєність збільшилися у 4,3 та 4,8 разів, відповідно. Між тим показник фондівіддачі у 2021 році у порівнянні з 2017 роком зріс на 8,4 %, закономірно знизився показник фондоємності на 7,5 %. На підставі розрахунків доведено економічну ефективність діяльності фермерського господарства протягом періоду, який досліджувався. Так, прибуток фермерського господарства у 2021 році склав 1246 тис грн., при цьому на 100 гектар сільськогосподарських угідь цей показник зріс на 217,3 тис грн. Показник рівня рентабельності також збільшився на 1,7 відсоткових пункти і склав 29,4 відсоткових пункти.

3. В результаті аналізу виробничо-комерційної діяльності фермерського господарства встановлено залежність від не вигідних умов щодо цінової політики, яку пропонують великі зернові покупці. Враховуючи відсутність складських приміщень фермерське господарство змушене продавати свою продукцію за низькою ціною. Зазначено, що через війну у 2022 році спостерігаються системні проблеми з логістикою підприємства, так не своєчасно і не в повному обсязі відбувалося забезпечення добривами, засобами захисту рослин та запасними частини до сільськогосподарської техніки. Наразі зауважено на необхідності покращення агротехнологічних заходів через перевантаження сільськогосподарських площ технічною культурою соняшником.

4. За статистичними методами дослідження встановлено взаємозв'язки між певними економічними показниками. Так, за результатами аналітичного вивчення зміни обсягів валової продукції зроблено висновок про найвищий його рівень у 2021 році (7855 тис грн.). Водночас обсяги продукції, що вирощуються в підприємстві, зросли на 4205 тис грн., що свідчить про значний темп приросту продукції рослинництва, не зважаючи на зменшення площі угідь. Трендовий аналіз обсягів валової продукції дозволяє встановити його значення - 2288,0 тис. грн. та середній приріст 1108,0 тис. грн. Між тим рівняння параболічного тренду свідчить, що кожен рік у середньому обсяг продукції зростає на 195,14 грн. при темпі прискорення 152,14 тис. грн. За результатами кореляційно-регресійної моделі з'ясовано, що при зростанні показника річної продуктивності праці підвищуються обсяги реалізованої продукції на 1,95 тис. грн. Внаслідок зміни показника фондозабезпеченості обсяги продажу продукції мають збільшитися на 0,055 тис. грн. Одночасно коефіцієнт множинної кореляції за розрахунками моделі складає 0,906, що доводить наявність між показниками й ознаками щільного зв'язку. Коефіцієнт детермінації складе 0,822, що дозволяє зробити висновок стосовно варіативності результативної ознаки на 82,2 % під впливом наявних чинників, що свідчить про достатній рівень мотиваційного менеджменту та забезпеченість необхідними ресурсами задля ефективного виробництва.



5. На підставі використання аналітичних інструментів, таких як: *ABC* – аналіз та *XYZ* - аналіз зроблено висновок про доцільність управлінських рішень щодо удосконалення структури виробництва та наголошено на необхідності пошуку моделей розвитку господарства. Так, озима пшениця потребує налагодження процесів виробництва за допомогою оновленої технології вирощування зі зміною сорту та оновлення каналів реалізації. Щодо ячменю озимого необхідно переорієнтуватися на інші канали збуту та покращити цінову політику. Пріоритетним під час виробництва кукурудзи оновлення системи постачання та розробка відповідної агротехнології з урахуванням негативного досвіду 2022 року, пов'язаного з затяжною весною та періодом дощів восени під час збирання продукції. З метою покращення агробіологічного стану ґрунту доцільно раціоналізувати посівну площу під соняшником в бік зменшення та зміною ділянок полів не раніше ніж через 2-3 роки на одному місці.

6. Наведені рекомендаційні пропозиції агрономічного характеру дозволять скоротити витрати на виробництво культур у 2023 році. Визначено, що реструктуризація витрат виробництва дозволить підвищити ефективність управління процесами у фермерському господарстві в умовах війни. Зокрема, за рахунок раціоналізації агротехнологічних заходів можливо знизити витрати на такі статті, як добрива, пестициди й запасні частини на 3,4 %, 2,1 %, 0,8 % відповідно. В тому числі - зменшити групу загальновиробничих та інших витрат на 5,8 %.

7. Результати виконаного BCG – аналізу свідчать про необхідність змін у стратегіях виробництва та збуту рослинницьких культур. Так, потребують на опрацювання ланцюги агротехнологічних операцій в рамках технології вирощування соняшнику, а також необхідно контролювати цінову політику враховуючи зростання вартості витрат на матеріально-технічні цінності. Стратегією для кукурудзи і озимої пшениці має бути контроль за рівнем продажу, стимулювання збуту шляхом пошуку нових каналів збуту з пропозицією більшої ціни. В тому числі спрямування коштів з прибутку від соняшнику на поліпшення процесів виробництва зазначених культур, залучуючи більш ефективні сорти й

гібриди. Стратегія для ячменю озимого знаходиться в площині аудиту каналів збуту та перевірок відповідності процесів вирощування до технології. Доречно здійснювати аналіз слабких ділянок у процесах вирощування та реалізації ячменю, за необхідності ухвалити рішення щодо заміни на гречку.

8. Запропоновано для підтримки конкурентної спроможності фермерського господарства як в умовах війни, так і у повоєнний час побудувати партнерські стратегічні відносини з Федеральним міністерством економічної співпраці та розвитку Німеччини (BMZ), що фінансує програму IPD (Import promotion desk). Для цього рекомендовано освоїти бізнесовий розвиток з виробництва бджоло продукції та створити Екосистему бджолярів Знамянського району, що буде працювати відповідно до попиту німецьких споживачів. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що доцільно працювати на підставі укладання договорів під замовлення. Це більшою мірою створить передумови для популяризації українського продукту – меду та допоможе закласти стратегічні відносини задля покращення ситуації в українському агробізнесі. В той же час зазначимо, що через активні бойові дії у Донецькій, Луганській, Запорізькій, Херсонській областях було втрачено бджоло сімей, відповідно занедбано значний відсоток галузі медівництва країни. З метою відновлення виробництва бджоло продукції пропонуємо залучати виробників меду, що вимушено переїхали до Кіровоградської області, а також домогосподарства й малі підприємства Знамянського району. Управління виробничими процесами бізнес-ідеї щодо посівів гречки з контурним висівом фацелії та виробництва бджоло продукції дозволить оптимізувати галузеву структуру, що вплине на зростання зацікавленості іноземних партнерів в українському продукті, з подальшим інвестуванням агробізнесу.

9. Окреслено, що для відновлення та розвитку галузі бджільництва і стимулювання продуктивності нектару необхідні посіви медоносних культур. Водночас опилення бджолами рослин впливає на збільшення їх врожайності, з огляду на це запропоновано у базовому фермерському господарстві розпочати проект вирощування гречки з контурними посівами фацелії. За результатами

проектного аналізу щодо вирощування гречки та фацелії визначено, що проект окупиться за 285 днів при бюджеті 855 тис. грн. та можливістю отримання середнього рівня прибутку у розмірі  $167250 \pm 0,01$  % тис. грн.

10. Обґрунтовано зростання прогнозних значень показників виробничо-економічної діяльності фермерського господарства від впроваджених вдосконалень, що змодельовані на підставі оптимізації його виробничої програми. Визначено, що за рахунок впровадження до сівозміни нових культур: гречки і фацелії очікується на зростання як товарної продукції - на 13,7 %, так і валової продукції - на 1,8 %. Очікується на підвищення показників економічної ефективності, зміцнення конкурентної спроможності та бізнесовий розвиток господарства, оскільки прогнозований розмір прибутку збільшиться на 26,3 % та складе - 2685 тис. грн., що призведе до закономірного підвищення рівня рентабельності на 7,2 в.п. Між тим собівартість продукції зросте незначними темпами на 1,6 %, що обумовлено оптимізацією витрат на застосовані ресурси відповідно до технології вирощування культур.

Узагальнено, що завдяки заходам, запропонованим у кваліфікаційній роботі, вдасться досягти зростання бізнесової активності підприємства, є перспективи виходу на зовнішній ринок до Німеччини із експортом меду. Також очікується на покращення агробіологічних властивостей ґрунту за рахунок оптимізації посівних площ шляхом введення гречки і фацелії, як сидерату. В цілому впровадження наведених заходів має на меті стабілізувати ситуацію, в якій опинився український агробізнес, зокрема фермерське господарство, та окреслити стратегії його розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
3. Босак А. О. Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24.Ч 1 . С.48–54
4. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html> (дата звернення 11.10.2022).
5. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.
6. Гаркавий. В. Н. Статистика: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 2005. 267 с.
7. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.
8. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4 (09). С. 37–41. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2017-ukr> (дата звернення 13.11.2022).
9. Головач К.С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис.. ... канд.. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2016. 180 с. URL : [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/7655/1/Golovach\\_K\\_S\\_2017\\_249.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/7655/1/Golovach_K_S_2017_249.pdf) (дата звернення 04.11.2022).

10. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 19–30.
11. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.Г. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль, 2014. 270 с.
12. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр. 13 вересня 2022 року. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silске-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення 18.19.2022).
13. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4–12.
14. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2> (дата звернення 06.09.2022).
15. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50.
16. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань. : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
17. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2> (дата звернення 08.09.2022).
18. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2018. С.130-133. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=45955](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955) (дата звернення 21.09.2022).
19. 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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf) (дата звернення 15.09.2022).

20. Закон України «Про фермерське господарство // Відомості ВВР, 2003 № 45, ст.363, із змінами [№ 1788-IX від 24.09.2021](#) } URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 18.10.2022).
21. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 2079-IX від 17.02.2022](#) } URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 28.09.2022).
22. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я., Мельник С.І. Організація і планування сільськогосподарського виробництва: підруч. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Вінниця : Нова книга, 2008. 456 с.
23. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С. 3–15.
24. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
25. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. // *Вісник Сумського державного університету / Серія : Економіка*. 2015. № 3. С. 126 – 136.
26. Кокуашвілі Г. Інвестиції в агробізнес – вигідне вкладення URL : <https://biz.liga.net/ua/all/all/press-release/gabriel-kokuashvili-investitsii-v-agrobiznes-vygodnoe-vlojenie> (дата звернення 19.10.2022).
27. Колесник Т.В., Пронько Л.М. Ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 6. С. 52–70.
28. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69.
29. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 21(118). С. 30–32.

30. Красноруцький О. О., Руденко С. В. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 5–10.
31. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С.130–139.
32. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 29.09.2022).
33. Лазарева О. В. Теоретико-методологічні засади стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування в регіоні: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 304 с.
34. Лихочвор В.В. Рослинництво. Технології вирощування сільськогосподарських культур. 2-е видання, виправлене. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 808 с.
35. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
36. Лутковська С. М. Системоутворюючі елементи та чинники впливу на еколого-економічну безпеку сталого розвитку АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* : зб. наук. пр. ВНАУ. 2019. № 10. С. 15–21.
37. Мармуль Л.О. Оптимізація структури та підвищення ефективності землекористування сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 15. Ч. 2. 2015. С. 66–69.
38. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця : «ТВОРИ». 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 26.10.2022).
39. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37–49.

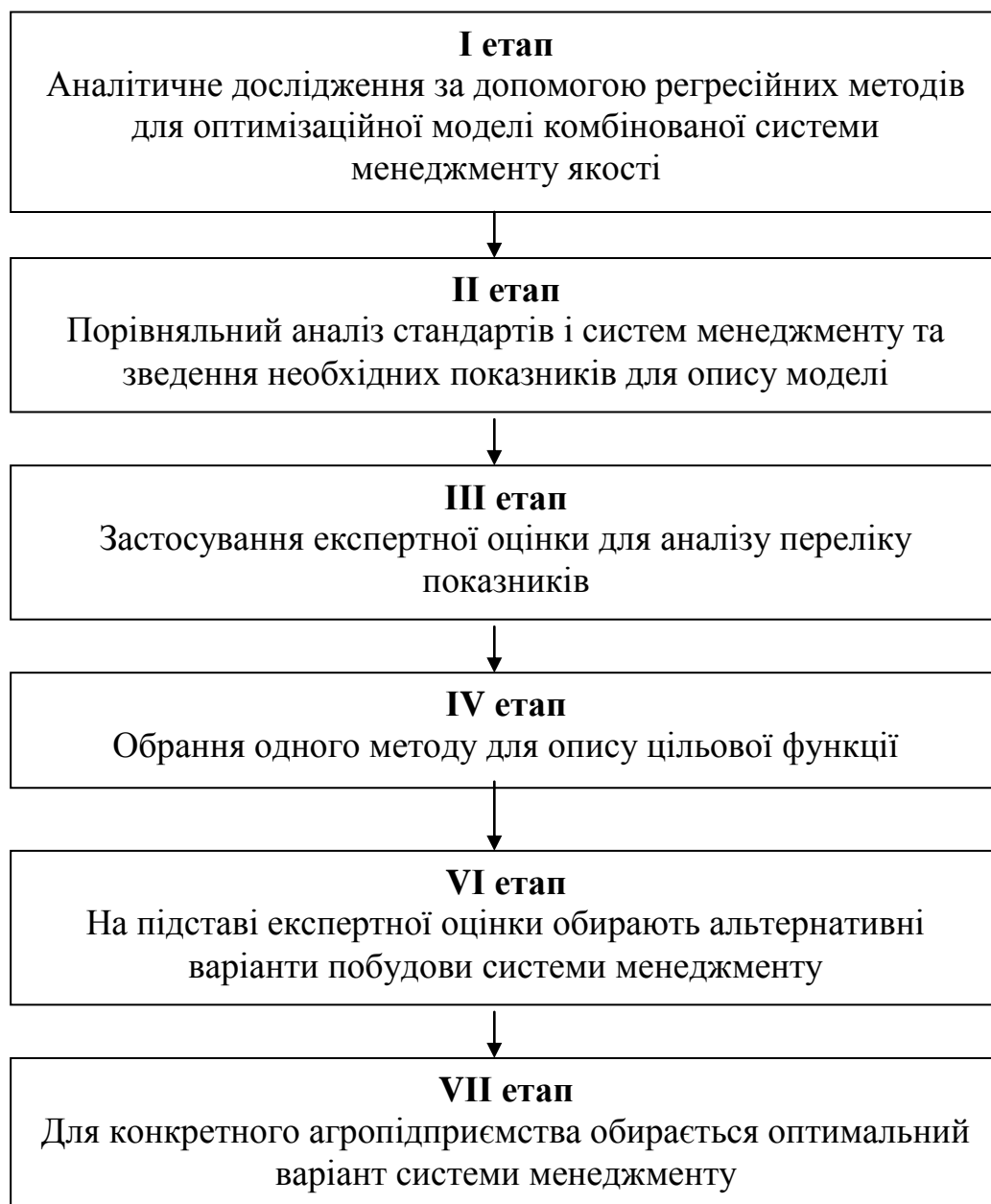
40. Мізіна О.В., Криворучко К.О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (дата звернення 26.09.2022).
41. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учб. л-ри. 2017. 288 с.
42. Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3 С. 67 – 73.
43. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 502–507. 120.
44. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків : Майдан, 2016. 362 с.
45. Присяжна Л. Державна підтримка сільського господарства та аграрного експорту під час війни: новий законопроект. *LIGA ZAKON*. 14 вересня 2022. URL : [https://biz.ligazakon.net/news/213944\\_derzhavna-pdtrimka-slskogo-gospodarstva-ta-agrarnogo-eksportu-pd-chas-vyni-noviy-zakonoprokt](https://biz.ligazakon.net/news/213944_derzhavna-pdtrimka-slskogo-gospodarstva-ta-agrarnogo-eksportu-pd-chas-vyni-noviy-zakonoprokt) (дата звернення 28.09.2022).
46. Пронько Л. М., Гонтарук Я. В., Рєвкова А. В. Дослідження стану розвитку фермерства в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч.2. С.155–165.
47. Пропозиції Миколаївського національного аграрного університету до Плану заходів з реалізації у 2021-2023 роках. Миколаїв. 2020. 73 с. URL : <https://www.mnau.edu.ua/files/home/propozyzii.pdf> (дата звернення 26.10.2022).
48. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5–6 (75). С. 131–143.
49. Рєдько М.С. Зміст і структура механізмів управління процесами реструктуризації аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 6. 2015. С. 451 – 456.



50. Россоха В.В. Теоретико - методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 94 с.
51. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 13. 2016. С.356–359.
52. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Вид. 3-тє, переробл. і допов. Київ : Знання, 2007. 668 с.
53. Сьомкіна Т.В. Згурська О.М. Роль інформаційного забезпечення у диверсифікаційній діяльності підприємств АПК. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 8 – 14.
54. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50
55. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С. А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808> (дата звернення 26.09.2022).
56. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Башценка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2016. 216 с.
57. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення 26.09.2022).
58. Фіщук Н.Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 7–22.
59. Халімон Т. М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 67–74.

60. Шабатура Т. С. Перспективи розвитку аграрного сектору економіки України в контексті цифрових технологій. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 123–128.
61. Шобанін В. С., Кормишкін Ю. А. Форми інноваційної активізації аграрного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 18–25.

## **ДОДАТКИ**



**Рисунок - Етапи складання моделі менеджменту аграрних підприємств**

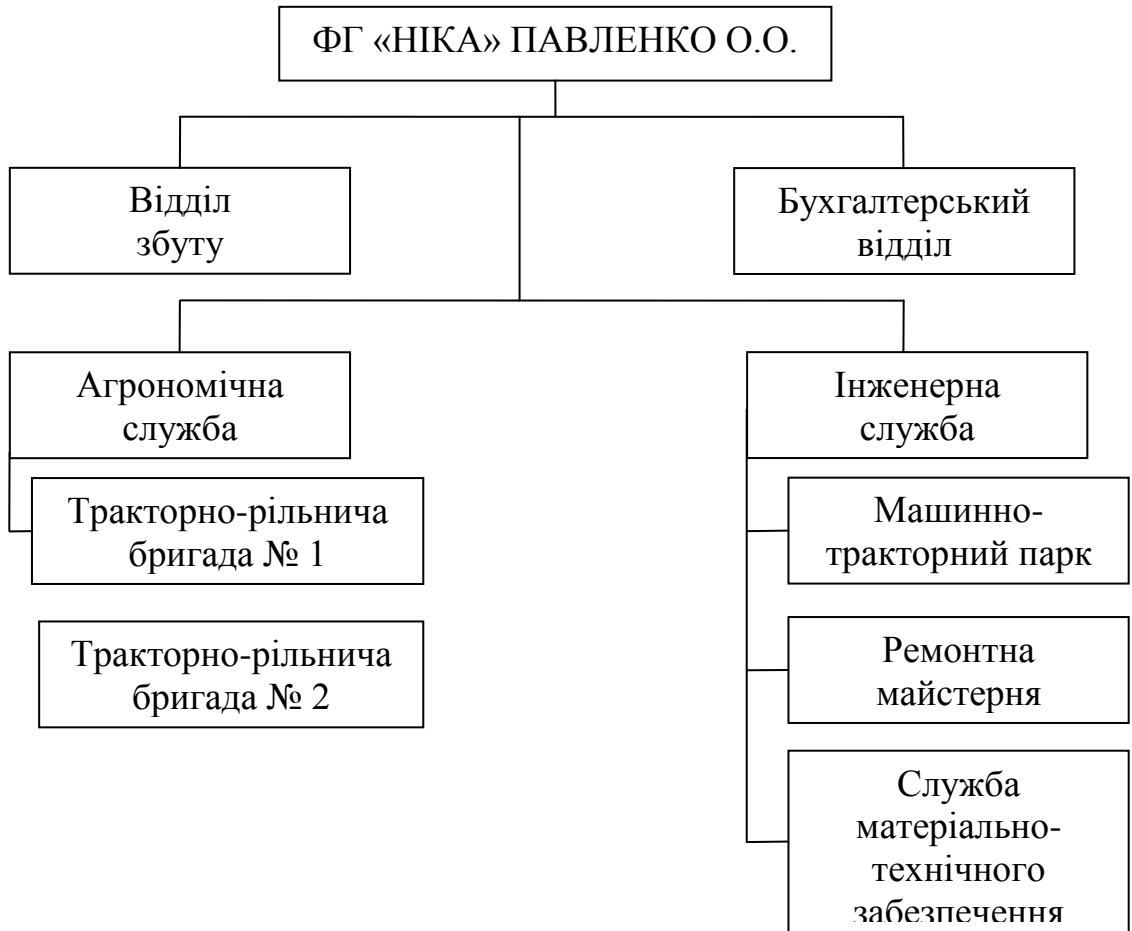


Рисунок – Схема організаційної структури ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.

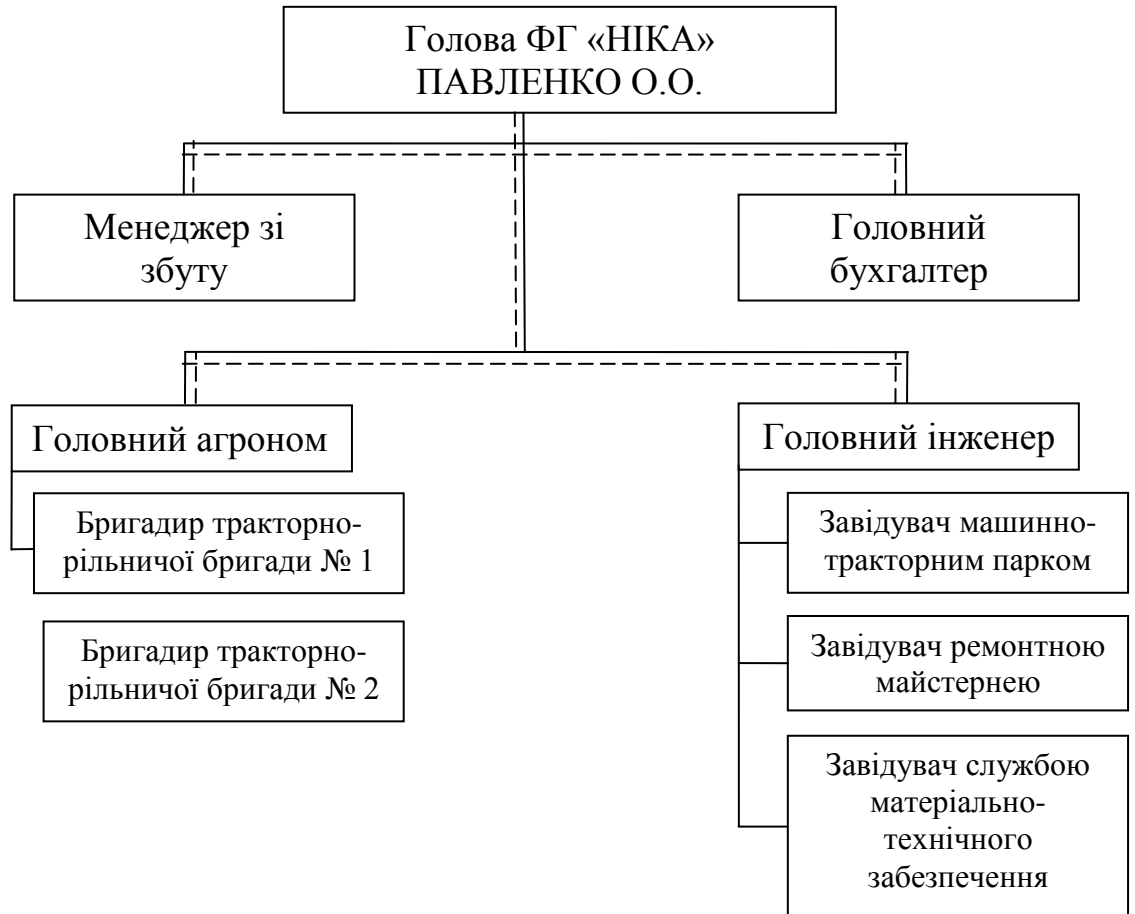


Рисунок – Схема структури управління ФГ «НІКА» ПАВЛЕНКО О.О.

## Результати кореляційно-регресійної моделі залежності товарної продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь

### ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,906434201
R-квадрат	0,821622962
Нормированный R-квадрат	0,643245923
Стандартная ошибка	233,3513176
Наблюдения	5

### Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	2	501630,7251	250815,3626	4,60610272	0,178377038
Остаток	2	108905,6749	54452,83743		
Итого	4	610536,4			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	137,5900403	238,754257	0,576283087	0,62263459	-889,6866153	1164,866696	-	1164,867
Переменная X 1	1,949285679	2,129864639	0,915215758	0,45669165	-7,214782224	11,11335358	7,214782	11,11335
Переменная X 2	0,054696112	1,680721133	0,032543241	0,97699454	-7,176863258	7,286255482	7,176863	7,286255

### ВЫВОД ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>	<i>Стандартные остатки</i>
1	429,6298904	-170,3298904	-1,03227547
2	572,3059469	249,5940531	1,512651819
3	600,3364041	-51,73640406	-0,313545795
4	1205,730132	-99,03013205	-0,600166981
5	1129,997627	71,50237335	0,433336427

### ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	259,3
30	548,6
50	821,9
70	1106,7
90	1201,5



ФГ – фермерські господарства;  
 ДГ – домогосподарства;  
 ПП – інші приватні підприємства.

Рисунок – Структура управління екосистеми «Знам'янське бджільництво»



Додаток 3 - Аналітичне дослідження доцільності впровадження виробництва бджолопродукції (БП) до діяльності господарства на підставі матриці SWOT

<i>Зовнішнє оточення</i>		<i>Можливі вигоди</i>	<i>Можливі проблеми</i>
<i>Внутрішні складові середовища</i>		1) ріст іміджу ФГ	3
		2) задоволення попиту на БП в районі, області, Україні	3
		3) створення привабливих умов для інвесторів	3
		4) спільний територіальний економіко-соціальний ефект від кооперації з господарствами району	3
		5) ріст сегменту іноземних споживачів шляхом спрямування БП на експорт	3
		6) інтеграція до існуючих технологій підприємства.	3
			1) ріст конкуренції на ринку БП
		2) не достатність коштів на розвиток виробництва БП;	3
		3) інфляція та зростання цін (ресурси);	3
		4) залежність від посередників	3
		5) недостатній рівень державного субсидування галузі бджільництва	3
		6) залежність від замовника, умов торгівлі, передбачених у Німеччині	3
<b>Переваги</b>		<b>СіМ (42 бали)</b>	<b>СіЗ (39 бали)</b>
1) сприятливі умови клімату та агробіології	3	Зростання ділової репутації ФГ шляхом організації Екосистеми бджолярів району, що сприятиме розвитку соціально-економічної співпраці малого агробізнесу, домогосподарств з по програмі Import promotion desk. Можливість диверсифікувати наявні види діяльності за допомогою оптимального розташування вуликів понад лісосмуг біля полів соняшнику, гречки з контурним висівом фацелії, сприятиме збільшенню прибутковості.	Управління виробничими процесами бізнес-ідеї щодо посівів гречки з контурним висівом фацелії та виробництва бджолопродукції дозволить оптимізувати галузеву структуру, що вплине на зростання зацікавленості іноземних партнерів в українському продукті, з подальшим інвестуванням агробізнесу.
2) додатковий прибуток через диверсифікацію видів діяльності господарства	3		
3) висока якість БП	3		
4) наявне ресурсне забезпечення	3		
5) низький рівень витрат на виробництво БП	3		
6) диференційований підхід до виробництва БП	3		
7) синергійний ефект від вирощування медоносних культур в сівозміні (соняшник/гречка/фацелія)	3		
<b>Прогаляни</b>		<b>СЛіМ (33 балів)</b>	<b>СЛіЗ (30 балів)</b>
1) залежність від погодних умов;	3	Інтеграція з домогосподарствами Знамянського району сприятиме розвитку галузі бджільництва в регіоні, оскільки через війну втрачено бджільництво, оскільки відбулася загибель бджолиних сімей в Донецькій, Луганській, Херсонській, Запорізькій областях. Одержання сертифікатів якості БП призведе до зростання попиту на вітчизняному і закордонному ринках.	За умови державного фінансування напрямку виробництва бджолопродукції та укладання договорів співпраці та співдружності з Федеральним міністерством економічної співпраці та розвитку Німеччини (BMZ), що фінансує програму IPD (Import promotion desk) очікується на конкурентні переваги, що сприятиме зростанню ефективності виробництва та конкурентної стійкості малого агробізнесу.
2) відсутність досвіду з оформлення сертифікаційної бази	3		
3) хвороби бджіл, отруєння, масова загибель через пестициди та війну	3		
4) не опрацьовані канали збуту БП			

Економіко-математична модель оптимізації управління рішень щодо покращення виробничо-економічної діяльності фермерського господарства

Змінні	X1	X2	X3	X4	X5			
	951,9	80,9	117,2	195,3	104,7			
Показник								
Прибуток	10,050	2,190	10,590	14,490	19,430		2685,00	
Посівні площі	1	1	1	1	1		777,0	777
Вартість валової продукції	10,050	2,190	10,590	14,490	7,231		7998,2	7855,0
Виробництво товарної озимої пшениці	10,05						1256,2	1256,2
Виробництво товарної кукурудзи на зерно		2,19					1453,3	1453,3
Виробництво товарного ячменю ярого			10,59				652,6	652,6
Виробництво соняшнику				14,49			6421,2	6421,2
Виробництво гречки+фацелія					19,43		1280	1280
Дотримання сівозмін				1	1		100	100
Витрати на насінневий матеріал	0,98	0,975	0,359	2,991	1,175		1761,0	2500
Витрати на добрива, мікродобрива, засоби захисту рослин	2,345	2,675	1,208	4,267	1,019		3530,2	3200
Витрати на ПММ	2,723	2,345	1,108	1,678	1,078		3352,2	3000
Оплата послуг	0,834	0,567	0,184	2,679	0,859		1474,5	3100
Витрати на оплату праці	1,867	1,976	1,021	2,978	1,278		2772,1	1500
Інші витрати	2,113	3,156	1,274	2,678	1,822		3129,7	2500
Всього витрат	10,86	11,69	5,15	17,27	7,23		16019,7	15800
Виручка від реалізації	21,788	17,353	17,789	30,943	14,840		31826	0