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 СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

Здобувачка **Анастасія РУДЕР**

Науковий керівник,
к.с.-г.н., доцент **Наталія ГОРОБЕЦЬ**

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

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 202___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

РУДЕР АНАСТАСІЇ ВІТАЛІЇВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного управління діяльністю аграрного підприємства»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.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 ТОВ «КОДАЦЬКЕ-АГРО», економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Вивчення теоретичних аспектів стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств
2. Дослідження сучасного стану організаційно-економічної роботи товариства та його стратегічного управління
3. Напрями удосконалення стратегічного управління діяльністю товариства
Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Орієнтовна схема послідовних стадій окреслення стратегії. Схема розробки стратегій аграрного підприємства. Узагальнені стратегії розвитку аграрних підприємств на основі використання надбань SWOT. Спектр робіт онлайн-платформи Virtual Farm. Система показників щодо збалансованості діяльності агропідприємств. Схема комплексу методик стратегічного аналізу. Структура галузей за рослинницькою і тваринницькою продукцією за 2019 і за 2021 роки. Валовий збір і урожайність озимої пшениці. Аналітичне вирівнювання фондовіддачі. Аналітичне вирівнювання виручки від реалізації продукції, тис. грн. Ієрархічна структура системи планування діяльності товариства.. Функції аграрного цифрового додатку Agrotempo. Функції програми Agroplus для галузі рослинництва товариства. Функції програми Nutriplus для галузі тваринництва товариства. Планування каналів продажу аграрної продукції та їх структура. Схема співставлення економічних показників за фактичним та прогнозованим станами. Матриця SWOT за результатами аналізу діяльності товариства. Інтерфейс цифрового сервісу Agrotempo. Матриця SWOT для ухвалення рішення щодо придбання цифрового сервісу Agrotempo.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.3. Застосування статистичних методів для виявлення взаємного зв'язку показників виробничо-економічної діяльності товариства 3.3. Застосування економіко-математичного моделювання			

7. Дата видачі завдання 15.02.2022 р.

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№ 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 стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств. Написання першого теоретичного розділу.	Березень - травень 2022 року	
3.	Дослідження виробничо-економічної діяльності та існуючої стратегії управління діяльністю товариства. Написання другого аналітичного розділу.	Червень - серпень 2022 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення стратегічного управління діяльністю товариства. Написання третього проектного розділу роботи	Вересень - жовтень 2022 року	
5.	Розробка висновків та пропозицій	Листопад 2022 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супроводжуючих документів	Листопад 2022 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2022 року	

Здобувачка _____ Анастасія РУДЕР
(підпис)

Керівник роботи _____ Наталія ГОРОБЕЦЬ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління діяльністю аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 87 с., 17 рис., 24 табл., 7 додатків, 55 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси, що виникають у стратегічному управлінні виробничою та економічною діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є засади теоретичного та методологічного планів стосовно формування стратегій для розвитку та ефективного управління аграрним підприємством.

Метою роботи є проведення досліджень в напрямку теоретичних засад стратегічного управління процесами аграрних підприємств, а також розробка стратегії управління виробничо-економічною діяльністю підприємства, що досліджується.

Методи дослідження: аналітичні методи, метод порівняння, методи статистики - кореляційно-регресійний аналіз, трендовий аналіз; матричний аналіз, експертний аналіз, SWOT - аналіз, SNW - аналіз, проектний аналіз; економіко-математичне моделювання.

Визначено загальні вектори теоретичних та методологічних засад стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств, зроблено наголос на формуванні стратегій агроформувань під час війни та у повоєнний час. Досліджено наявну систему управління стратегіями виробничо-економічної діяльності товариства. Окреслено удосконалені підходи до розробки стратегій щодо покращання напрямів діяльності підприємства за рахунок використання методик стратегічного планування. Запропоновано використовувати в стабілізаційній стратегії цифрові рішення з метою покращення управління аграрним виробництвом. Збутову стратегію рекомендовано оновити шляхом розроблених на підставі оптимізаційної моделі економічно вигідних каналів реалізації сільськогосподарської продукції.

Практичного значення, відносно впровадження до діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «КОДАЦЬКЕ-АГРО» Дніпровського району Дніпропетровської області, набули певні положення кваліфікаційної роботи. Зокрема, введені до виробничої і маркетингової стратегії роботи товариства результати, пов'язані із залученням цифрових технологій та оптимізації каналів збуту продукції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, стратегія, методи стратегічного планування, цифрові технології, оптимізація, канали збуту.

KEYWORDS

Management, strategy, strategic planning of planning, digital technologies optimization, sales channels.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ 10
1.1. Сутність та значення стратегії в системі менеджменту підприємств 10
1.2. Підходи до формування конкурентних стратегій аграрних підприємств 14
1.3. Особливості формулювання стратегій управління аграрними підприємствами в умовах війни 20
Висновки до розділу 1 30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА «КОДАЦЬКЕ-АГРО» 32
2.1. Характеристика економічної діяльності товариства та його організація 32
2.2. Моніторинг сучасного стану стратегічного управління процесами в товаристві 43
2.3. Дослідження статистичного взаємного зв’язку показників господарської та економічної діяльності товариства 47
Висновки до розділу 2 56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА «КОДАЦЬКЕ-АГРО» 58
3.1. Напрямки розвитку стратегій управління процесами виробництва продукції в товаристві 58
3.2. Цифрові рішення як стратегічний вектор удосконалення менеджменту виробничих процесів товариства 66
3.3. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів управління збутом аграрної продукції 75
Висновки до розділу 3 81
ВИСНОВКИ 83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 88
ДОДАТКИ

ВСТУП

Функціонування аграрного бізнесу відбувається під впливом війни, що здійснює негативний вплив на роботу аграрних підприємств. Оскільки багато хто опинився в зоні бойових дій, деякі змушені евакуювати свій бізнес до більш безпечних регіонів чи взагалі припинити роботу. Решта сільськогосподарських підприємств суттєво відчуває проблеми з логістикою та нестачу матеріально-технічних ресурсів. Разом з тим, аграрні, логістичні та промислові підприємства сільськогосподарського спрямування географічно прив'язані до певного регіону, тому вони, як правило, мають обмеженість у пересуванні. Велика кількість працівників агропідприємств пішли захищати країну до Збройних сил України. Значну частку паливо-мастильних матеріалів було імпортовано з країни агресора, у зв'язку зі збройним нападом дані поставки було припинено. Також окупантами заблоковано морські порти, що позбавляє можливості перевозити необхідні ресурси українськими аграрними підприємцями, а також експортувати зерно. Аграріям бракує коштів щодо придбання матеріально-технічних засобів, зокрема: посівного матеріалу, добрив, пестицидів тощо.

Таким чином менеджери підприємств мають ухвалювати критично-важливі рішення в кризових умовах господарювання, що ґрунтуються на глибокій невизначеності та турбулентності. Враховуючи зазначене та дивлячись на значно зростаючі конкурентні впливи, все більше акцентується увага на значенні стратегічного управління суб'єктами аграрного підприємництва. З метою пристосування до стратегічних змін та в нових умовах функціонування, стає необхідним обрати найбільш коректний вектор стратегічного зростання сільськогосподарських підприємств. В такий спосіб стане можливим швидше адаптувати виробничу, збутову, логістичну, маркетингову, інноваційну діяльність підприємств до нових умов.

Разом з тим все більше в світі зростає відповідальність менеджменту, в тому числі менеджменту аграрних підприємств, стосовно збереження навколишнього середовища, зокрема, природних ресурсів. Через військові дії спостерігається суттєва шкода довкіллю, а саме: відбувається руйнування ґрунтового та

рослинного покривів через артилерійські та ракетні обстріли, пожежі. Продовжується забруднення атмосферного повітря, земельних та водних ресурсів рештками паливно-мастильних матеріалів, військової техніки, боєприпасів, складів мінеральних добрив. Відбувається значне ущільнення ґрунту, знищення та пошкодження сільськогосподарських культур внаслідок проходу важкої техніки військового призначення. Великої шкоди надає замінування полів, нерозірвані снаряди, оскільки хімічний склад, який вивільняється в результаті вибухів, включає крім фізичного руйнування і парникові гази, що змінюють клімат. Тому до стратегії діяльності аграрних підприємств мають бути включені заходи щодо формування екологічної, хімічної та пожежної безпеки.

Зазначимо, що внаслідок розвитку інфляційних процесів, зокрема через значне зростання цін на матеріальні та технічні засоби через війну, прогресує збільшення рівня собівартості виробленої сільськогосподарської продукції. Відбувається зростання бізнес-витрат на виробництво та реалізацію аграрної продукції, що створює загрозу для продовольчої безпеки країни. Також залишаються й старі проблеми щодо невідповідності техніко-технологічної бази сучасним технологіям виробництва через брак коштів.

Враховуючи значні існуючі перешкоди для розвитку агробізнесу: військова агресія, вплив карантинних заходів, обумовлений світовою пандемією, економічною кризою; стає необхідним розробка стратегічного вектору зростання аграрної галузі. Стає важливим розробка та впровадження комплексу управлінських стратегій, що може бути реалізовано шляхом створення відповідних аграрних екосистем. При цьому інтегрування цільових напрямів сільського господарства має відбуватися на підставі визначених впливів чинників макросередовища та мікросередовища сільських територій. Таким чином процес стратегічного управління полягатиме у формуванні адаптивної системи менеджменту аграрних підприємств на базі використання інструментарію стратегічного аналізу й планування. В тому числі застосування моделей оптимізації, що ґрунтуються на інформаційних, логістичних, маркетингових технологіях.

Наразі все більшого значення набувають нові тенденції щодо діяльності сільськогосподарських підприємств, які допомагають ухвалити техніко-технологічні, маркетингові, логістичні рішення задля досягнення комплексного ефекту. У зв'язку із зазначеним аграрії починають формувати альтернативні стратегічні плани, обирати базову стратегію поведінки у ринковому середовищі.

У той же час, наявна недостатність практичного досвіду щодо стратегічного управління виробничою діяльністю аграрних підприємств під впливом війни, що потребує на проведення подальших досліджень. Серйозні виклики сьогодення вимагають швидкого реагування з боку аграрних підприємців, що досягається шляхом застосування комплексу стратегічного планування та аналізу. Вираховуючи окреслене, обрання теми дослідження наведеної кваліфікаційної роботи зумовлене нагальними потребами агротоваровиробниками стосовно планування та формулювання стратегій розвитку аграрних підприємства в умовах системної кризи.

Науковці та практики як вітчизняні, так і закордонні продовжують наукові дослідження стосовно планування сільськогосподарської діяльності в умовах стратегічних змін. При цьому вчені отримують суттєві надбання щодо критично-важливих напрямів управління формуваннями агробізнесу, оскільки закордонні партнери надають допомогу. Слід зазначити на результатах досліджень таких вчених, як О. Віханський, Г. Бражевська, О. Валінкевич, О. Гудзинський, О. Дещенко, Й. Завадський, Л. Залевський, Я. Кашуба. Також працюють в цьому напрямі В. Макаров, В. Малєса, Т. Маркіна, Г. Осовська, О. Писаревський, М. Притула, В. Ткачук, Р. Фатхутдінов, А. Чикуркова та інших. Одночасно перебування у кризі вимагає продовження досліджень в площині розробки стратегічного зміцнення і розвитку конкурентоздатності потенціалу аграрних підприємств на підставі методів і технологій стратегічного управління.

В представленій роботі наведено способи і прийоми розробки стратегій виробничо-економічної діяльності на прикладі конкретного аграрного підприємства, що свідчить про практичну доцільність досліджень.

Актуальність роботи зумовлена нагальною необхідністю розробки шляхів стратегічного управління агропідприємствами, викликаною військовими наслідками вторгнення окупантів на територію України. Актуальною залишається потреба підвищення конкурентоздатності й результативності роботи підприємств аграрної сфери, так як змінюються умови функціонування у зовнішньому середовищі. Що і пояснює доцільність освоєння комплексної розробки, а також обґрунтування новітніх механізмів планування менеджменту сільськогосподарського виробництва.

Наукова новизна одержаних результатів перебуває в рамках розробки й впровадження довгострокових планів щодо залучення цифрових технологій та оптимізації каналів збуту до базового підприємства на підставі відповідних розрахунків окреслених методик.

Мета кваліфікаційної роботи знаходиться в площині обґрунтування векторів стратегічного зростання ефективності операційної, економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «КОДАЦЬКЕ-АГРО» на підставі розробки стратегії.

Завдяки окресленій меті було вирішено блок **завдань:**

1) Опрацьовано теоретичні засади наукових розробок з стратегічного управління діяльністю агроформувань в системі їх менеджменту;

2) Проведено дослідження існуючого стану діяльності аграрного підприємства в рамках його організації та економіки, виконано аналіз стратегічного управління процесами, які застосовано в його бізнес-планах;

3) Зроблено прогноз діяльності базового підприємства на підставі запропонованих напрямів стратегічного менеджменту під час оптимізації виробничої програми та заходів покращення.

Об’єкт дослідження – послідовні кроки щодо розробки планів довгострокового характеру з метою удосконалення менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – аспекти теорії та методології стратегічного управління аграрним підприємством.

Новизна у науковій площині визначається впровадженням розроблених положень до стратегії виробничо-економічної діяльності підприємства, яке досліджувалося в роботі.

Практичне значення будується на розроблених та запропонованих стратегічних рішеннях, що дозволять підвищити конкурентний статус товариства.

В процесі роботи застосовано низку **методів дослідження**, а саме: монографічний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, проектний метод, статистичні методи, які включають в себе: факторний, трендовий та кореляційно-регресійний аналізи; матричний аналіз; SWOT-аналіз, SNW - аналіз; прогнозування, метод економіко-математичного моделювання.

Під час виконання досліджень наведеної кваліфікаційної роботи інформаційними джерелами слугували цифрові дані річної звітності підприємства, дані статистичних довідників, інформація з контрактів та договорів купівлі-продажу, а також постачання матеріально-технічних цінностей. Крім зазначеного використано інформаційний масив документів, що регламентують діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «КОДАЦЬКЕ-АГРО».

Протягом підготовки кваліфікаційної роботи результати наукових досліджень було представлено на конференціях та опубліковано у збірниках тез доповідей. Зокрема, в Інтернет - конференції Дніпровського державного аграрно-економічного університету, за результатами якої опубліковано тези доповіді на тему «ІТ - підходи до управління аграрними підприємствами під час війни». Також було взято участь в X Всеукраїнській науково-практичній конференції Дніпровського державного аграрно-економічного університету «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» опубліковано тези доповідей на тему «Проблеми менеджменту агробізнесу під час війни».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.2. Сутність та значення стратегії в системі менеджменту підприємств

Відліком стратегічного управління аграрними підприємствами є встановлення мети та розробка стратегії.. при цьому в такій стратегії береться за основу теза про обов'язкове досягнення переваг в площині конкуренції. Саме конкурентні переваги на ринку мають забезпечити зростаючий розвиток економічної, технологічної, інноваційної соціальної сфер діяльності сільськогосподарських підприємств. Разом з тим, щоб стратегія була ефективною необхідно досягти максимальної прозорості та встановити найбільш вагомі пріоритети, розподілити доцільним чином ресурси. Окремої уваги в менеджменті аграрних підприємств набуває встановлення рамок відповідальності між тими, хто має виконувати роботу.

Розглянемо деякі точки зору щодо розуміння категорії «стратегія». Вчений в галузі стратегічного менеджменту І. Ансофф формулює дане поняття як комплекс правил щодо ухвалення відповідних рішень щодо удосконалення управління процесами в підприємствах. При цьому враховується той факт, що без використання аналітичних методик не можливо сформувати якісну стратегію [50, с. 20].

Протиріч йому вчений Г. Мінцберг відкидає обов'язковість використання аналітичних інструментів під час розробки стратегій та спрямовує увагу на винахідливість та синтезування цілей підприємства, його політики та конкретних дій [52, с. 117].

Одночасно М.Портер зауважує на необхідності врахування позицій, на яких знаходиться конкретне підприємство. Він зазначає, що й під час розроблення стратегій потрібно формувати міцне конкурентне підґрунтя для протистояння негативним впливам та натиску конкурентних сил [54, с. 97].

У той же час А. А. Томпсон й А. Дж. Стрікленд наголошують на тому, що стратегія представляє собою певну модель дій певних підприємств, але на підставі врахування функцій менеджменту координації та контролю за розподілом ресурсів [50, с. 22]. У такий спосіб можливо розробити своєчасне та важливе рішення відповідного ґатунку.

Зазначені погляди науковців на поняття категорії «стратегія» об’єднані єдиною ідеєю про сукупність рішень щодо послідовності та пріоритетності роботи підприємства, які необхідно ухвалити на довгострокову перспективу. Існуюча концепція охоплює шлях від розробки місії і відповідних цілей та планів і до реалізації заходів з отриманням відповідних ефектів. Частіше за все під час створення стратегії менеджерові потрібно чітко усвідомити, що саме необхідно зробити задля задоволення певних потреб. Дана потреба полягає в площині набуття конкурентних більш кращих переваг, ніж інші підприємства, що виробляють аналогічну сільськогосподарську продукцію.

На підставі результатів досліджень вчених встановлено, що стратегія діяльності аграрних підприємств завжди пов’язана із змінами, що виникають у макро середовищі. У зв’язку з чим потрібно проводити моніторинг та здійснювати аналітичну роботу щодо тиску певних чинників на роботу підприємства. Між тим на формування стратегії сільськогосподарських підприємств значний вплив здійснюють специфічні особливості галузі сільського господарства. Зокрема, наявність роботи за сезонами, обмеження, що формуються під впливом кліматичних умов, нерівномірність розподілу робіт протягом календарного року, недостатність певних ресурсів. Також звертається увага на інтегрування економічних процесів з природними, так як робота ведеться з біологічними організмами, тому потрібно враховувати специфіку їх розвитку [40, 43, 45].

Зазначимо, що на стратегію виробничо-економічної та розподільчої діяльності впливають чинники, що входять до груп:

1) Потенціал підприємства – ресурсна база, що складається з кадри – технологія – фінанси – матеріально-технічні цінності – управління – інформаційно-комунікаційний блок – земля;

2) Ринок – що складається з потреб покупців, постачальників, посередників, поведінки підприємств-конкурентів, ємність ринку;

3) Макросередовище, що вміщує умови економіки, політики, наукових досліджень, соціуму, культури, навколишнього оточення, географії розташування.

Перелічені фактори всебічно визначити важко, тому використовують програмне аналітичне забезпечення, за допомогою якого вдається зробити скринінг діяльності аграрного підприємства та сформувати стратегії.

Під час проектування стратегії діяльності аграрних підприємств вчені процесно-орієнтованого управління пропонують зосереджувати увагу на детальному дослідженні процесів як об’єктів управління [13, 49, 54].

До таких процесів слід віднести роботи на бізнесовому рівні:

1) бізнесові роботи з виробництва сільськогосподарської продукції;

2) бізнесові роботи зі збуту аграрної продукції;

3) бізнесові роботи з постачання матеріально-технічних засобів;

4) бізнесові роботи з транспортування необхідних матеріалів;

5) бізнесові роботи зі зберігання сировини/матеріалів;

6) бізнесові роботи щодо логістичного забезпечення виробничого процесу;

7) бізнесові роботи стосовно комерційних напрямів діяльності;

8) бізнесові роботи щодо фінансового менеджменту;

9) бізнесові роботи з управління працівниками;

10) бізнесові роботи з управління обігом документів;

11) бізнесові роботи з інформаційно-комунікаційного забезпечення;

12) бізнесові роботи щодо управління інфраструктурою підприємства;

13) бізнесові роботи з управління видами діяльності, які є диверсифікованими;

14) бізнесові роботи стосовно запровадження новітніх характеристик щодо підвищення якості продукції чи послуг.

На підставі врахування даних за наведеними процес ними видами робіт відбувається якісна розробка стратегій, особливо тих, що стосуються операційного менеджменту.

Зазначимо, що під час формування стратегій роботи підприємств керуються певними правилами. А саме: перш за все окреслюють контури плану, по-друге наповнюють зміст стратегії, по-третє, розробляють всебічно стратегію за допомогою конкретних документів. По-четверте, встановлюють часові виміри рішень управлінського характеру, звичайно планують на середньострокову перспективу; формують стратегічний кошик за функціями управління. На останньому етапі розробляють філософію діяльності підприємства з принциповими векторами руху.

Отже процес розробки стратегій є досить складним процесом, оскільки включає й ґрунтується одночасно на пов’язаних між собою структурних елементах. Саме в такий спосіб досягається отримання можливостей щодо зростання економічної результативності роботи організацій. Орієнтовна схема формування стратегії (рис. 1.1.)

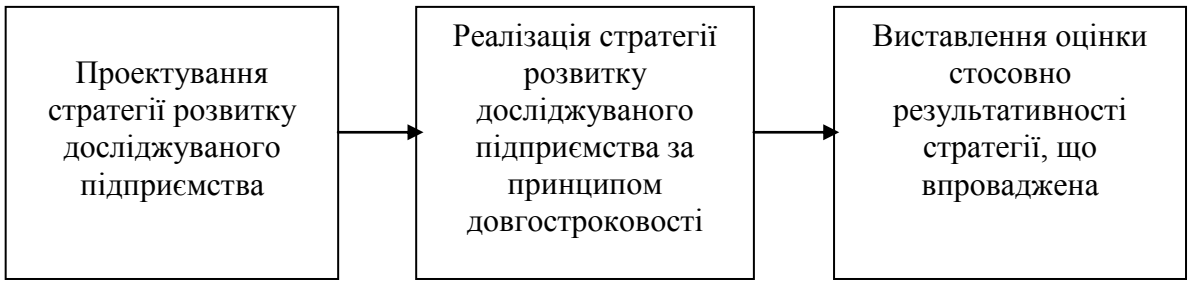

Рис. 1.1. – Орієнтовна схема послідовних стадій окреслення стратегії

Складено за джерелами [11, 23, 35].

Представлене схематичне зображення визначення стратегій та їх впровадження до діяльності базових підприємств звичайно ґрунтується на відпрацюванні найбільш важливих цільових установок підприємства. Також необхідно узгоджувати дані напрями з очікуваннями стратегічних партнерів та

учасників ринку. Окремої уваги потребує процес корегування стратегій на зміни, що є у зовнішньому середовищі.

Стратегії мають бути не тільки змістовними, але й доцільними та відповідними до умов сьогодення, потреб споживацьких аудиторій. Між тим, менеджери підприємств часто не надають великої ролі процесам введення планів до реально існуючої ситуації на підприємстві, тому буває нагромадження помилок, з якими упоратися стає дуже складно. Враховуючі дані недоліки слід використовувати набутий досвід, особливо іноземних партнерів та шукати власний спосіб ви кристалізації стратегічних векторів існування базових підприємств.

Таким чином концептуальні спрямування стратегій підприємств, які досліджуються, мають використовувати набутий досвід бізнесу, враховувати особливості та зміни у середовищі існування та відповідати викликам сьогодення.

1.2. Підходи до формування конкурентних стратегій аграрних підприємств

Стратегічні зміни, що відбуваються в країні, потребують розробки та застосування новітніх прийомів в процесі управління сільськогосподарськими підприємствами. На думку учених, методи й прийми мають враховувати нестабільні умови сьогодення, чинники макрооточення, процеси глобалізації, диверсифікації економіки, але на першому місці умови війни.

На підставі досліджень науковців визначено, що необхідність у стратегічному плануванні спричинена процесом розвитку економіки задля підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в умовах зміни якісних параметрів ґрунту [32, с. 154].

Оскільки земельний банк є одночасно головним засобом виробництва. Між тим стратегічне управління агропідприємств в своїй основі ґрунтується на людському чинникові, виробничі процеси при цьому орієнтовані на запити споживачів аграрної продукції. Окремої уваги набуває необхідність гнучко

адаптуватися підприємствам до стратегічних змін зовнішнього оточення, що дозволить, з часом, досягти конкурентних переваг [40, с. 518].

Встановлено, що стратегія конкуренції аграрних підприємств полягає у застосуванні:

1) концептуальних напрямів використання ресурсного потенціалу підприємств, при цьому вивчаються можливості організації накопичувати ресурси та визначати специфіковані цільові установки;
2) теоретичних засадах конкурентної переваги з метою розробки стратегічних цілей локального та глобального характеру, в тому числі використання ефективних засобів і з економічної точки зори щодо їх досягнення;
3) теоретичні викладки щодо трансакційних витрат задля конкретизації найліпших стратегічних цілей [33, с. 38].

Отже будь-яке сільськогосподарське підприємство формує власну стратегію конкурентної боротьби, в основі якої знаходиться інформаційний масив щодо подальшого розвитку організації, формування його потенційних характеристик. Водночас конкурентна стратегія обов’язково має ґрунтуватися на аналізі внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства. Під час проведення відповідних досліджень щодо стану внутрішнього середовища агропідприємства доцільно здійснити аналіз загального фінансового стану, визначити конкурентоздатність продукції, що виробляється в підприємстві.

Варто зауважити на отриманні даних щодо маркетингової діяльності, зокрема формування цінової, товарної та збутової видів політик тощо. При цьому використовують методологію маркетингових досліджень відповідно до інструментарію стратегічного аналізу, а також планування.

На рисунку зображено головні кроки розробки стратегії маркетингу для аграрного підприємства (Рис. 1.2.).

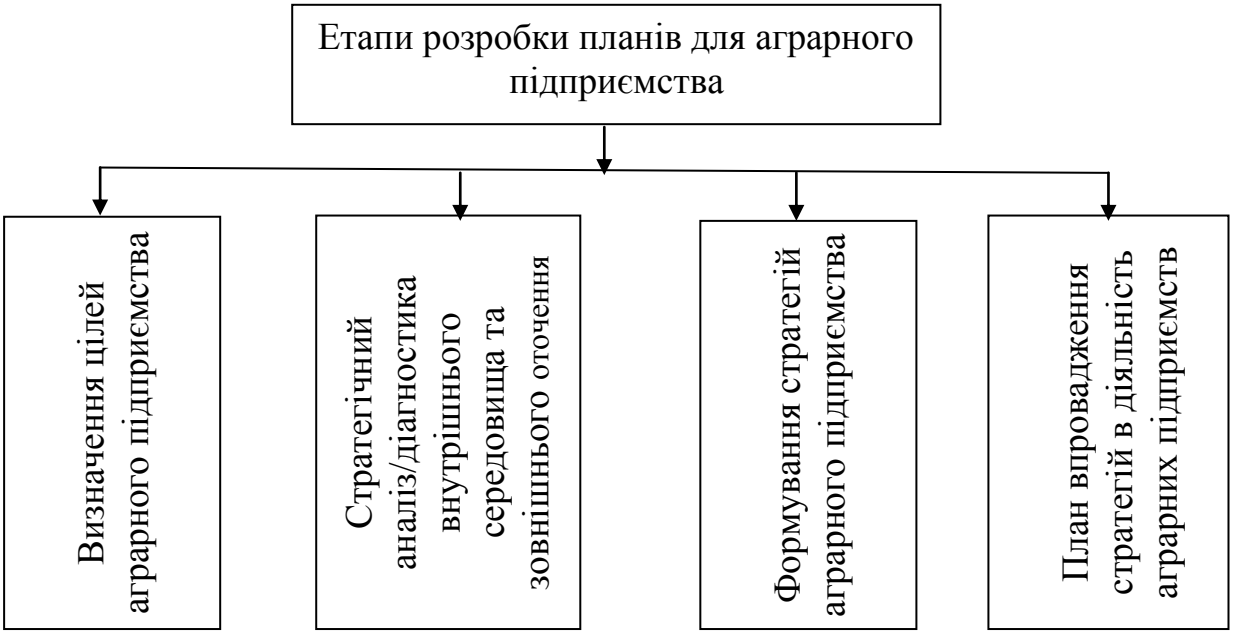

Рис. 1.2. Послідовність розробки стратегій аграрного підприємства.

Складено за джерелами [2, 11, 45].

На підставі наведених етапів планування встановлено, що відлік має відбуватися від загальної корпоративної стратегій роботи підприємства та відповідати генеральним цілям та напрямам розвитку підприємств. Розглянемо їх:

Цільова установка 1. – «Виробництво сільськогосподарської продукції, що відповідає стандартам якості, в необхідних обсягах та відповідно до визначених термінів з метою задоволення головних споживацьких потреб регіону чи країни.».

Цільова установка 2. – «Досягнення підвищення ефективності вирощування сільськогосподарських культур відповідно до товарного портфелю підприємства.».

Цільова установка 3. – «Використання технологій виробництва сільськогосподарської продукції на базі цифрових платформ.».

Цільова установка 4. – «Нарощування об'ємів виробленої продукції сільського господарства із додатковою вартістю.».

Вчені зазначають, що необхідною складовою управління в аграрних підприємствах під час формулювання стратегічних планів є накопичення інформації про середовище підприємства. Звичайно з метою розробки всебічної

планової діяльності аграрного формування у підприємця мають бути розуміння чинників, що характеризують силу та слабкість підприємства.

Для цього використовується класичний метод SWOT – аналізу, який дає змогу на підставі аналізу конкурентних активів та пасиві в визначитися зі стратегічними спрямуваннями діяльності аграрних підприємств [27, с. 134]. Якщо комбінувати найкращі позиції підприємств з привабливими чинниками зовнішнього середовища, то доцільно скористатися пропозиціями щодо покращення системи агротехнічних заходів щодо виробництва та реалізації аграрної продукції. При комбінації ліпших характеристик з зовнішніми небезпеками – план діяльності можу стосуватися впровадження інтенсивних технологій щодо виробництва сільськогосподарської продукції на підставі систем раціонального живлення рослин. Наразі аграрії використовують комплексну механізацію та розширюють спектр високоврожайних сортів й гібридів. Узагальнюючи дані пропозиції, сформована стратегія може виглядати так: «науково-дослідна складова щодо розвитку селекційних робіт та насінництва сільськогосподарських культур, оптимізація їх сортового складу. Удосконалення фінансового менеджменту підприємства та підвищення рентабельності основних фондів за рахунок покращення показників щодо їх кількості та якості.».

Враховуючи окреслене стає можливим систематизувати класичні стратегії за допомогою підходу стратегічних альтернатив запропонованого Ігорем Ансоффом [37, с. 57]. Наведений стратегічний аналіз дозволяє сформувати вектори стратегічного розвитку аграрних підприємств в узагальненому вигляді (рис. 1.3.).

Якщо проводити комбінацію найгірших позицій підприємства з наявними можливостями зовнішнього оточення, то доречно приділити більшу увагу процесам продажу продукції та якісним параметрам відповідно до стандартів. Вузькі зони підприємства та наявні загрози макрооточення потребує впровадження технологічних новацій та розширення асортиментних груп продукції із одночасним покращенням якісної складової. За рахунок наведених пропозицій стратегія буде полягати в удосконаленні економічної роботи

підприємства та ухваленні технологічних рішень в результаті побудови кооперативних зв’язків.

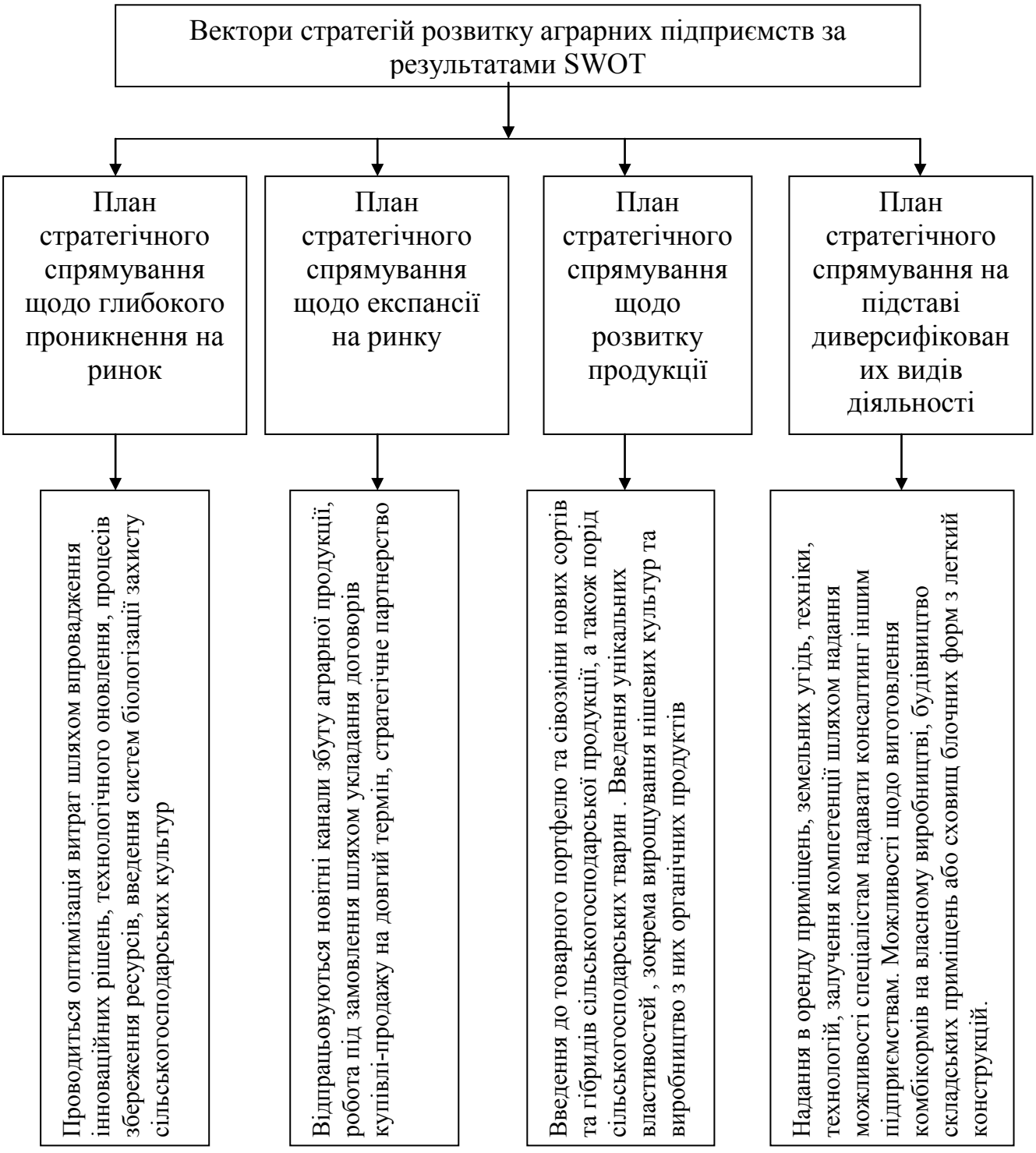

Рис. 1.3. Узагальнені стратегії розвитку аграрних підприємств на основі використання надбань SWOT

Складено за джерелами [27, 41, 46].

Фінансова – економічна складова має досліджуватися, на думку вчених, системно та комплексно. Як правило до уваги беруть наступні фінансові показники: коефіцієнти платоспроможності, зокрема покриття; ліквідності. Автори наголошують, що стабільність фінансового стану аграрного підприємства обумовлюється його діловою активністю, оцінювання якої визначає ефективність фінансово-економічної діяльності за пріоритетними виробничими процесами. Так, до показників ділової активності відносять терміни погашення дебіторської/кредиторської заборгованостей, коефіцієнти обігу активів, боргів за дебітом та кредитом, матеріальних запасів та показник фондовіддачі.

На окрему увагу заслуговує аналіз показників рентабельності аграрного підприємства, який звичайно потрібно проводити у динамічному стані. До таких показників слід віднести – рентабельність активів, власного, позичкового капіталу, коефіцієнти валового доходу, рентабельності продажу, виробничої собівартості аграрної продукції, що продана. Зазначимо, що з метою приведення аграрного підприємства до стабільного фінансово-економічного стану потрібно оптимізувати капітал та провести його детальну структуризацію шляхом збільшення обсягів позик, довгострокового характеру. Дані інвестиції доцільно спрямовувати на реалізацію техніко-технологічних рішень, що покращить фінансову стійкість підприємств. Також доцільно рекомбінувати кошти поміж основним та обігом капіталом шляхом зростання мобільності останнього [12, 18, 26].

За результатами досліджень науковців визначено, що аналітичний обробіток даних по зовнішньому середовищу має стосуватися ринків реалізації сільськогосподарської продукції, правового поля, резервів фінансування. У той же час головними компонентами для ґрунтовного аналізу мають бути сегменти конкурентів, постачальницьких мереж та споживацької аудиторії.

Деякі вчені та практики агробізнесу зазначають, що необхідною складовою добре опрацьованих стратегій є визначення адекватності обраного стратегічного вектору, реагування конкурентного середовища. Також потрібно перевірити вірність запланованих дій, ефективність виконання задач та зробити корекцію на

можливі зміни. Отже стратегія маркетингової діяльності допомагає вибудувати оптимальну конкурентну стратегію аграрного підприємства.

Наразі науковці звертають увагу на те, що конкурентна стратегія сільськогосподарських формувань являє собою орієнтовний план розвитку на перспективу з найбільш креативними властивостями [8, 28]. В свою чергу це дає можливість забезпечити добру координацію низки цілей та ресурсної бази з метою одержання переваг у конкурентній боротьбі.

Разом з тим, підприємства на зараз перебувають в умовах турбулентних та таких, що не можливо прорахувати та запланувати роботу на подалі. Через війну – питання розробки конкурентних стратегій має бути в площині адаптивної моделі. Тому основними критеріальними ознаками переваг конкуренції мають бути показники найліпших позицій у порівнянні з конкурентами. Наприклад, велика ринкова частка, кількість попиту споживачів, швидка реакція на смаки споживачів, якісно продумане розташування підприємств. Також має бути знаходження на зростаючому ринковому сегменті, наявність менших витрат ніж у конкурента, використання точних технологій, ефективний менеджмент.

1.3. Особливості формулювання стратегій управління аграрними підприємствами в умовах війни

Формування ефективної стратегії управління формуваннями аграрного сектору на сьогоднішньому етапі існування повністю підпорядковано умовам воєнного часу. Саме тому набуває великого значення підготовка стратегічних та альтернативних планів діяльності підприємств, швидке реагування на зміни та негативні впливи з боку зовнішнього контуру підприємств. Разом з тим, процес організації системи аграрного менеджменту залежить від якісних параметрів вміння використовувати спеціальні навички та управлінські функції. Більш прискіпливої уваги набуває робота в умовах конкретних виробничих ситуацій, тому що з’являються інші вимоги до регламентованих дій, контролінгу та

оцінювання результатів робіт. Тим самим стає необхідністю для аграріїв переорієнтація підприємств на сучасний тип управління процесами в них.

У зв'язку з великими негативними впливами війни основними пріоритетними напрямами для ведення аграрного бізнесу є:

1. Швидкість розробки та процесів ухвалення управлінських, виробничих, техніко-технологічних, маркетингових, логістичних рішень.

2. Формування найбільш мотивованої команди фахівців.

3.Формування потенціалу підприємства та запасу міцності.

4. Спрямування всіх видів діяльності аграрних підприємств на ефект.

Встановлено, що український агробізнес знаходиться в періоді адаптування до надзвичайних умов роботи у воєнний час, деякі компанії продовжують зростання, проте багато підприємств мають великі збитки. Крім цього, зазначимо на суттєвих логістичних проблемах, які негативно впливають на виробничий процес, та отримання відповідного запланованого прибутку. Умови, в яких опинилися сільськогосподарські підприємства, вимагають негайної зміни стратегій роботи та основних пріоритетних напрямів господарювання.

Після 2019 року українські аграрії почали вести бізнес в постійних кризових умовах. Але війна 2022 року вимагає ще більш кардинальних кроків у планах діяльності підприємств, оскільки під час військовим дій дестабілізуються всі процеси. З врахуванням воєнних умов стає необхідним проводити пристосовану стратегічну діяльність аграрним підприємствам, а це значить менеджерам потрібно вибудовувати цілі та нові завдання швидко та максимально пристосовано до факторів впливу. Також потрібно вміти проводити аналіз чинників ризику та вміти швидко ухвалювати критичні рішення. При цьому висока швидкість реакцій керівників підрозділів та відповідальність за ухвалені рішення – є визначними критеріями успіху стратегій підприємства.

Мотиваційний менеджмент сільськогосподарських організацій підлягає реформуванню в бік високої зрілості всіх учасників бізнесу. Зокрема якість мотивованої команди працівників сільського господарства та їх соціальна відповідальність мають стати пріоритетним напрямом існування агропідприємств

в кризових умовах. Доведено, що в таких турбулентних умовах господарювання пріоритетним стає саме людський капітал, фінансово-економічна складова зараз перебуває на другому місці [4, с. 74]. В багатьох підприємствах було організовано спеціальну охорону виробництва, полів, техніки, прилеглих сільських територій. Також обладнано бомбосховища, проводиться інформування працівників щодо їх дій за умови погіршення ситуації через війну. В тому числі окремої уваги набуває система безпеки праці та вимоги до її охорони. Встановлено, що багато підприємств виділяли окремі кошти для працівників на період війни для забезпечення необхідними товарами на час військових дій та перебування в укриттях. Організовано безкоштовне харчування під час роботи для всіх працівників аграрних підприємств.

Так як головною метою є перемога нашої країни у війні, базовим пріоритетом має бути глобалізація зусиль цивілізованої бізнес-спільноти. Що полягає, зокрема, і у підтримці українського агробізнесу провідними західними партнерами. У такий спосіб стає зрозумілим, що для лідерів агробізнесу, як і для менеджерів інших галузей, стають в пріоритеті саме загальнолюдські цінності та стійка моральна позиція. Все це зміцнює українців на шляху до перемоги, в тому числі спостерігається значне об’єднання аграріїв.

Віртуальне господарство: для українських аграріїв розробили онлайн платформу з точного землеробства. Аграрно-інформаційне агентство Agravery. З метою підтримки аграріїв під час війни компанія Trimble (NASDAQ TRMB) запустила інтерактивну онлайн – платформу Virtual Farm щодо рішень для точного землеробства, яка адаптується під умови конкретного господарства. Віртуальне господарство Virtual Farm надає можливість дослідити та виявити спеціалізовані переваги для конкретного агробізнесу , оскільки можливо знайти найбільш оптимальне та якісне рішення. Незважаючи на певні аспекти впливу факторів, пов’язаних з війною, які не можливо контролювати, такий цифровий інструмент дозволяє визначити чіткі завдання та ухвалити точне рішення. Розроблена платформа дозволяє описати в детальній формі загальні проблеми та

знайти найкращий шлях її розв’язання. При цьому використовуються спеціальні роботи, представлені на рисунку 1.4.

Рис. 1.4. - Спектр робіт онлайн-платформи Virtual Farm

Складено за джерелом [55].

На підставі наведених інформаційних даних встановлено, що великі промислові технологічні компанії, в тому числі Trimble, пропонують точні рішення для управління агробізнесом. Зазначимо, що такі технології дозволяють

об’єднувати цифрові та фактичні фізичні дані з метою сприяння підвищенню показників продуктивності, якості, безпеки, конкурентоздатності. Зокрема, структурний відділ Trimble Agriculture розробляє рішення складних агротехнологічних завдань в умовах зміненого рельєфу та параметрів полів. Також програмне забезпечення дозволяє аграріям визначити необхідні потреби щодо виробництва сільськогосподарської продукції за критеріями безпечності та високої якості. У такий спосіб створюються умови для вирощування екологічної чистої продуктів харчування. До унікальних конкурентних переваг програмного продукти даної компанії відноситься технологічна комбінація з іншими елементами середовища. Зокрема, стає можливим проведення оперативного управління у більш якісний спосіб шляхом формування інформаційного масиву та обміну даними з іншими підрозділами. Наприклад, напівавтоматичне керування технікою, авто водіння, контролювання за витратами засобів захисту рослин, добрив, посівного матеріалу, води. Здобутком такої технології є точні рішення з збирання урожаю без втрат.

Встановлено, що в умовах воєнного часу необхідно здійснювати оцінку успіху роботи за критеріями безперервності виробництва та логістичними складовими. Тому ще до війни головними критеріями успішності діяльності підприємств були розміри прибутку. Деякі підприємства з цією метою формують запас міцності у вигляді стратегічних запасів матеріально-технічних засобів. Зокрема, палива, комбікормів, посівного матеріалу, засобів захисту рослин та складових для виробничого процесу, використовують змінну роботу.

Відтак стає необхідним використовувати у стратегічній перспективі здобутки ІТ - галузі для підтримки аграрного сектору економіки. Слід зазначити, що карантин минулих років став добрим підґрунтям для вистоювання агробізнесу під час випробування війною, оскільки майже більшість аграріїв вже мала розроблений план дій у форс-мажорних обставинах. Завдяки новітнім технологіям деякі аграрії змогли продовжити свою роботу, використовуючи сервери з програмами по управлінню галузями, бухгалтерським обліком і т. ін. Слід зауважити, що на використання технологій впливають геополітика та зональність,

тому доступ до технологій є обмеженим чи таким, що ускладнюється і потребує інвестицій. Саме через війну аграрії не можуть повною мірою реагувати на виклики світового науково-технічного прогресу, оскільки не враховуються зональні ґрунтово-кліматичні, соціальні та економічні аспекти діяльності.

Разом з тим, аграрії намагаються у стратегіях розвитку галузей сільського господарства застосовувати надбання інноваційно-інформаційних технологій. Встановлено, що доцільно звертати увагу на наступні напрями:

а) виконання досліджень щодо моніторингу зовнішнього оточення підприємства, що досліджується;

б) надання оціночних значень видам менеджменту підприємств використовуючи сучасні надбання стратегічного аналізу;

в) з'ясування головних факторних ознак, що забезпечують інформацією процеси розв'язку рішень агробізнесу;

г) встановлення чинників, що формують ризики рішень, які проектуються та, з часом, мають бути впровадженими до стратегії роботи підприємства [5, с. 210].

Разом з тим, на підставі поведінка аграрних підприємств на ринку формується за умови дотримання балансу систем середовища як внутрішнього, так і зовнішнього. При цьому потрібно дотримуватися відповідності та узгодження правилам динамічної рівноваги, закону інерції, враховувати зовнішнє доповнення й економічність процесі [10, 15]. Однак на рахунок найгірших впливів з боку зовнішнього оточення слід наголосити на врахуванні погодних умов, що є непередбачуваними. Потрібно зосереджувати увагу на ризиках галузі, на географічному розміщенні, яке частіше за все сприяє зростанню транспортних витрат. Також звертається увага на врахуванні інфляційних процесів, збільшенні цін на матеріали та ресурсну базу, зміни у соціально-культурному середовищі. Окремої уваги набуває проблема не досягнення запланованих показників ефективності роботи підприємств в умовах війни. Так само як і високий рівень капіталомісткості й тривалий термін обіговості коштів при недостатності державного субсидування аграрній галузі [23, с. 12].

У зв’язку з окресленими проблематичними питаннями, які з’являються під час опрацювання стратегій, необхідно долучити до інструментарію стратегічні методи досліджень. Встановлено, що має бути збалансованою система показників функціонування підприємств, які досліджуються [34, с. 76]. При таких вхідних проведення стратегічного аналізу стане фундаментом для визначення альтернативи в поведінці об’єкту вивчення (Рис 1.5.).

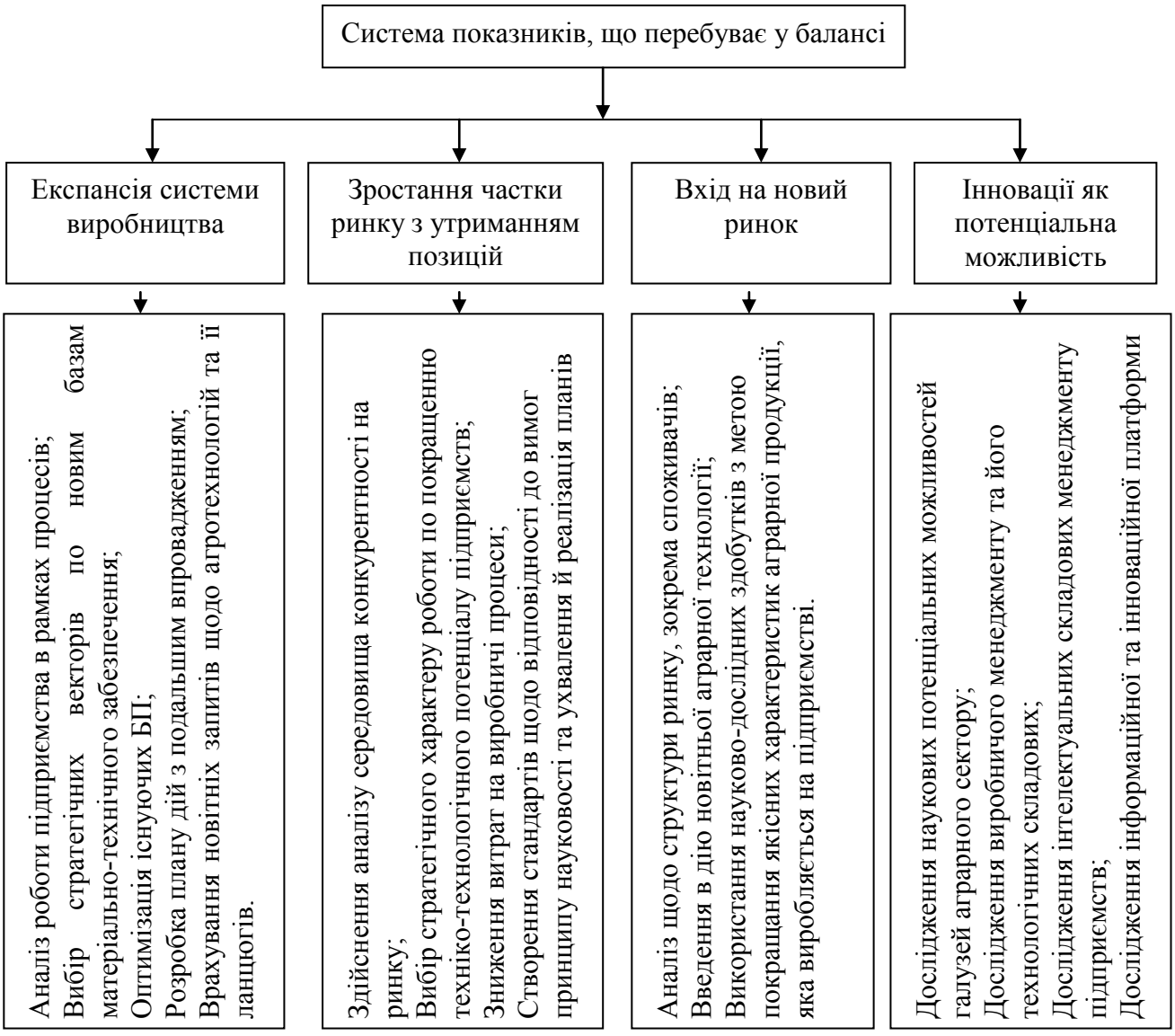

Рис. 1.5. Система показників щодо збалансованості діяльності агропідприємств

Складено за джерелами [4, 34].

Таким чином використання наведеної послідовності аналізу системи показників утворюються аналітичні можливості для опрацювання стратегій

розвитку аграрних підприємств. Однак з метою антикризового управління підприємствами науковці радять звертати увагу на користування комплексом методичних вказівок щодо оцінювання чи аналітичної діяльності підприємств. Наведемо узагальнюючі методики, які доречно використовувати під час розробки планів діяльності агроформувань (Рис. 1.6.)

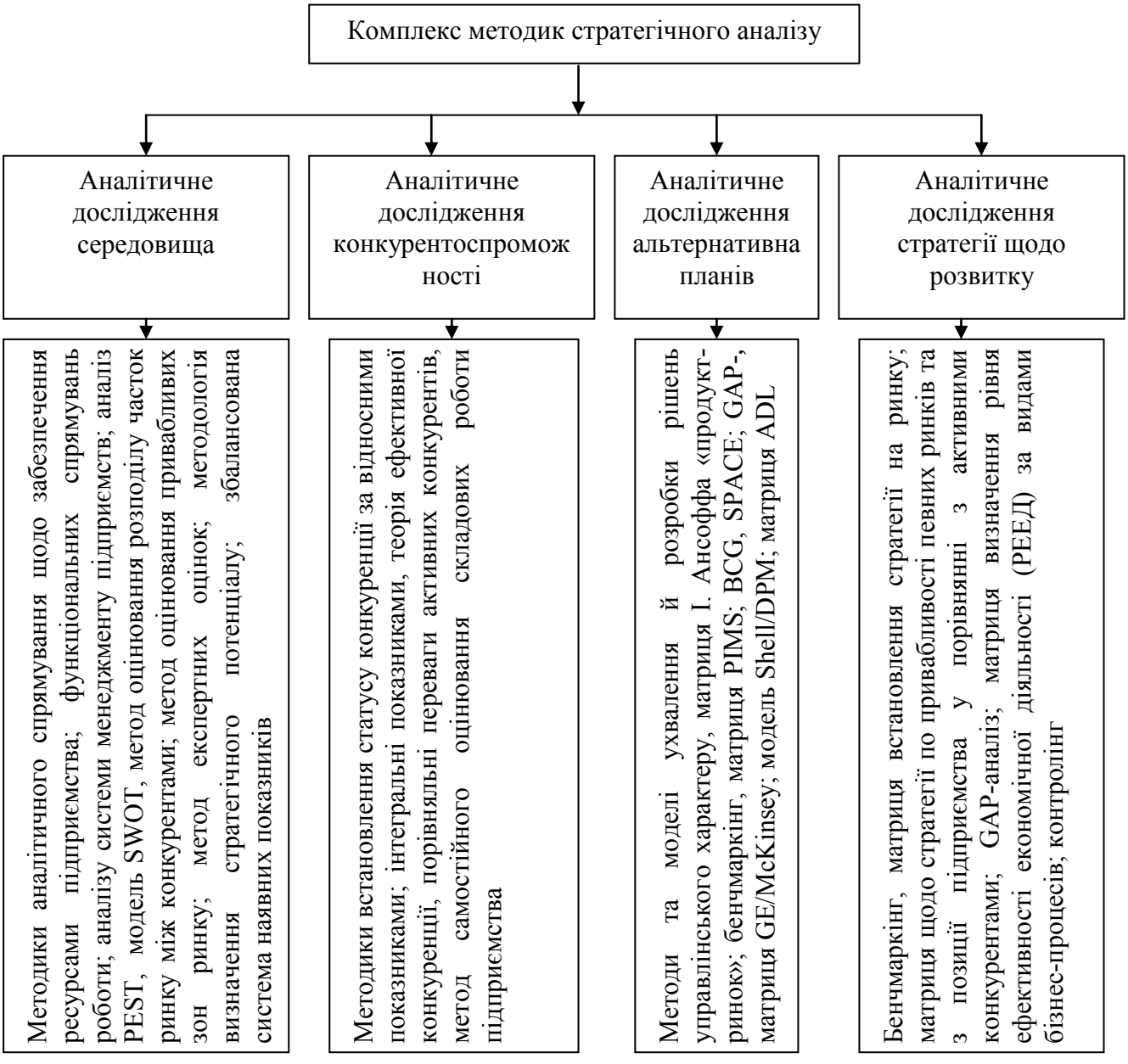

Рис. 1.6. Комплекс методик стратегічного аналізу

Складено за джерелами [8, 19, 52].

Наведені методики стратегічного інструментарію доречно застосовувати на початку формування стратегій діяльності сільськогосподарських підприємств.

Вчені розділяють комплекс методів, що дозволяють розробити ефективні стратегії, на такі групи:

1. Методи статистичного аналізу - спостереження; ланцюгові підстановки, групування, порівняння; абсолютні й відносні різниці/середні величини; індексний, диференційний, інтегральний й балансовий метод; ряди динаміки.

2. Методи економіко-математичного аналізу - системний аналіз; моделювання; математичне програмування; метод математичного аналізу; метод дослідження операцій; математична теорія оптимальних процесів; метод імітації; метод експертних оцінок; мозковий штурм; ділова гра.

3. Спеціальні методи - профільний аналіз, матричні методи конкурентного аналізу, аналітичні методи SWOT, STEP, LOTS, SPACE, PIMS; [37, 43, 46].

У такий спосіб створюється база даних для ухвалення необхідних управлінських рішень, оскільки вдається з якісної точки зору провести оцінювання компонентів середовища. Також формуються заходи щодо формування адаптаційної політики підприємства щодо змін у макроточенні. Використання інструментарію дозволяють налагодити роботу підприємств особливо в умовах війни. Узагальнюючи представлені методики аграрні менеджери можуть оволодіти більшим світоглядом щодо системи стратегічного планування, за рахунок чого буде сформовано антикризові дії задля виживання на ринку. У своїй більшості вчені погоджуються, що утворення системи стратегічних пропозицій щодо удосконалення діяльності сільськогосподарських підприємств під час війни має ґрунтуватися на дотриманні певних вимог.

1) визначення орієнтовних цілей й задач з урахуванням ринкових вимог та встановленням мотиваційних полів відповідно до часових вимірів їх досягнення;

2) паритетність стратегій стосовно досягнення мінімізації витрат з одночасним доведенням доходів до максимуму;

3) визначення найкращих стратегій розвитку відповідно до ринкової кон’юнктури на підставі результатів досліджень;

4) аналітичні дані аграрного ринку мають бути підґрунтям для стратегій;

5) пріоритетність стратегій на базі інформаційних даних виробничих бізнес-процесів;

6) формування економічного обґрунтування стратегій, що обрані задля успіху роботи підприємства [47].

Таким чином наведені особливості виробітку стратегій менеджменту аграрних підприємств в умовах війни мають передбачати врахування логістичних проблем:

- окупацію деяких районів та областей України;
- блокування морських портів, складів, доріг, зерносховищ;
- за мінування полів та наявність на них нерозірваних снарядів;
- суттєва нестача паливо-мастильних матеріалів й необхідних запчастин;
- крадіжки техніки російськими окупантами;
- нестача оборотних засобів;
- високий рівень цін на добрива та засоби захисту рослин.
- заборону на використання безпілотних літальних апаратів сільськогосподарського призначення;
- заборону на роботу у вечірній та нічний час;
- несприятливі погодні умови, як звичайна особливість агросфекри.

Враховуючи окреслені обмеження у діяльності аграріїв потрібно розраховувати на реальну державну допомогу та допомогу країн партнерів. Мають бути запроваджені додаткові гарантії та законодавчі зміни з боку держави у площині допомоги з утворенням нових логістичних зв’язків, страхуванні, кредитуванні, податкових пільг. Окремої уваги потребує проблема безпеки працівників сільського господарства під час польових робіт. Також загострюється питання відповідності вимог щодо сертифікації та стандартів якості виробленої продукції. Отже аграрні відносини мають враховуватися до стратегічної складової виробничо-економічної, маркетингової, логістичної діяльності підприємств агросфери. Таким чином застосування стратегічного арсеналу методичних підходів до аналізу подальшої діяльності аграрного підприємства має узгоджуватися з особливостями роботи в умовах війни.

Висновки до розділу 1

1. В результаті проведення аналітичних досліджень теоретичних та методологічних аспектів управління стратегічною позицією сільськогосподарських підприємств систематизовано наукові підходи по розробці стратегій. На підставі наукових доробок вченими зі стратегічного менеджменту встановлено, що стратегія представляє собою певний план дій, що базується на ухвалених довгострокових рішеннях за головними напрямами роботи підприємства. Наведено орієнтовну схему послідовних кроків щодо розробки стратегічних дій. Зроблено висновок, що концепція розробки стратегії розвитку потенційних можливостей підприємств аграрного профілю має ґрунтуватися на набутому досвіді агробізнесу та узгоджуватися з революційними викликами сьогодення.

2. Встановлено, що в процесі розробки стратегій задля формування вигідних результатів розвитку аграрних підприємств у перспективі необхідно робити детальний аналіз їх потенціалу, компонентів ринку та впливів з боку макрооточення. З урахуванням зазначеного використовується спеціально розроблене та адаптоване під потреби агропідприємств програмні продукти, за допомогою яких відбувається детальний та неупереджений аналіз роботи агроформувань. Доведено, що обираючи управління на підставі орієнтації на процеси, доречно здійснювати аналітичну роботу за всіма сферами менеджменту підприємств.

3. Узагальнено науковий досвід щодо розробки конкурентних стратегій у змінних умовах господарювання. При цьому вченими підкреслюється необхідність відпрацювання теоретичних засад конкурентних переваг, використання транс акційних витрат та напрямів створення й застосування потенційних можливостей підприємств аграрного сектору економіки країни. Визначено, що кожен підприємство намагається під лаштувати свою роботу під специфічні особливості існування, тому конкурентна стратегія не буде тотожною. При цьому зберігатимуться лише сфери діяльності у площині виробництва,

маркетингу та логістики. Разом з тим, види технологій в рамках програмного забезпечення будуть пристосованими до умов конкретного господарства. Наведено поетапні напрями формування стратегій маркетингової діяльності, на підставі чого вчені роблять висновок про необхідність використання спеціальних інструментів дослідження. Між тим залишається актуальною методика стратегічних альтернатив, що дозволяє аграрним менеджерам відпрацювати найбільш вдалі вектори розвитку стратегій аграрних підприємств.

4. Встановлено, що під час розробки стратегій діяльності агропідприємств в умовах війни аграрні менеджери мають передбачати врахування низки супутніх проблем, зокрема, логістичних. Український агробізнес, незважаючи на важкі виклики, намагається проводити роботу у надзвичайно важких умовах роботи. Так, деякі компанії продовжують зростання, оскільки мають програмні ресурси та використовують цифрові тренди землеробства та захисту рослин. Наведено напрями розв’язання системних проблем агробізнесу за допомогою онлайн - платформ. Запропоновано систему збалансованих показників, що дозволяє аналізувати роботу підприємств найбільш ефективним чином.

5. Зроблено висновок про комплексний спосіб стратегічного аналізу, як найкращого в умовах війни. Визначено, що для вітчизняних сільськогосподарських підприємств необхідно дотримуватися концепції стратегічних пропозицій з урахуванням антикризових програм. Рекомендовано під час війни мати розроблені альтернативи розвитку діяльності аграрних підприємстві, як запасні варіанти у випадку термінових змін. За допомогою таких стратегій менеджери зможуть швидко діяти у зв’язку із зміною обставин в регіоні діяльності агробізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА «КОДАЦЬКЕ-АГРО»

2.1. Характеристика економічної діяльності товариства та його організація

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОДАЦЬКЕ-АГРО» розташоване у Дніпровському районі Дніпропетровської області, що відноситься до степової зони України. Територія характеризується достатніми умовами вирощування аграрних культур, не зважаючи на те, що це зона ризиків для землеробства. Аналіз кліматичних умов свідчить, що протягом останнього місця весни - травня та першого місяця літа – червня випадає найбільша кількість опадів, яких досить для вегетаційного циклу зернових культур. Загалом клімат є помірно - континентальним, оскільки річного обсягу опадів буває в розмірі 440-510 мм при середньорічній температурі повітря +7,5 градусів за Цельсієм. В той же час за окремими роками спостерігаються посухи, які утворюють негативний вплив на формування урожаю сільськогосподарських культур. Якщо аналізувати критичні точки максимумів за температурним режимом протягом року, то визначено, що найменша цифра спостерігається у січні -5,9 градусів за Цельсієм, а найвища – у липні + 23 градусів за Цельсієм. Встановлено відповідно до Довідника аграрного кліматичного та ґрунтового середовища Дніпропетровської області, що тривалість періоду без морозів – 175 днів, а вегетаційного періоду – 209 днів. Узагальнюючи наведені дані, зроблено висновок, що визначені кліматичні умови товариства сприяють аграрному виробництву в галузі рослинництва.

Аналіз ґрунтового покриву території, на якій розташовані поля товариства, характеризуються чорноземами звичайними мало гумусними, в профілі ґрунту до 20 см вміст гумусу складає 3,5 %. Встановлено на підставі агрохімічних даних лабораторії Інституту зернового господарства, що таких поживних

мікроелементів як фосфор та калій досить для вирощування якісної продукції. Одночасно азотних форм не вистачає, тому потрібно збалансовувати споживчий комплекс шляхом внесення азоту у формі органічних або неорганічних добрив. Рельєф території це полого хвиляста рівнина, яка пересічена балками. В цілому ґрунтовий покрив може бути використаним для вирощування необхідних культур для економічної діяльності підприємства.

Встановлено, що товариство має такі види діяльності, як вирощування зернових, бобових та олійних культур; здійснює діяльність допоміжного характеру як у сфері рослинництва, так і тваринництва. Що свідчить про досягнення головної мети виробничо-економічного напрямку роботи товариства з обмеженою відповідальністю щодо виробництва якісної продукції галузей рослинництва й тваринництва. Також підприємство надає допоміжні види діяльності задля формування центрів прибутку.

Менеджмент підприємства здійснює Рожковський Сергій Олександрович, який керує всією виробничо-економічною діяльністю товариства, дотримуючись основних документів, в тому числі Статуту, законодавчих та нормативних актів.

Також слід зазначити, що підприємство задля збереження високого конкурентного статусу використовує гібриди сільськогосподарських культур селекції компанії «Сингента». Дані лінійки гібридів забезпечують отримання високої врожайності, зокрема ріпак – 38 – 42 ц/га, а якісні параметри зерна відповідають європейським стандартам. Гібриди є зимостійкими та мають міцний імунітет до хвороб, швидко розвиваються та не вилягають, що забезпечує одержання планових натуральних показників. Згодом, дають можливість поставити високу ціну на дану продукції, що в свою чергу сприяє підвищеній прибутковості та рентабельності товариства.

Розглянемо земельний масив товариства та економічні показники його використання, поділяючи загальну земельну площу на угіддя, що відносяться до сільськогосподарського призначення та не відносяться. Також звернемо увагу на те, що підприємство надало дані за останні три роки з 2019 по 2021 рік, оскільки виробничі показники було отримано саме в цей період. За допомогою таблиці 2.1.

узагальнимо динамічні показники ефективності застосування земельного фонду, що є на балансі товариства.

Таблиця 2.1

Динаміка структури земельного масиву товариства

Вид угідь	2019		2020		2021		2021 р. в % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного фонду	8420,0	100,0	8532,0	100,0	8505,0	100,0	101,0
в т.ч. площа угідь сільськогосподарського призначення	8359,0	99,3	8487,0	99,5	8473,0	99,6	101,4
із них: площа, відведена на ріллю	8359,0	99,3	8487,0	99,5	8473,0	99,6	101,4
Коефіцієнт, що показує наскільки освоєно землю для аграрного виробництва	0,99	–	0,99	–	0,99	–	100,0
Коефіцієнт, що показує наскільки розорано землю	0,99	–	0,99	–	0,99	–	100,0
Площа с.-г. угідь, яка припадає на одного середньорічного працівника	37,1	–	45,6	–	23,3	–	62,8

Під час здійснення аналітичного дослідження з ефективності використання наявної землі товариством, було зроблено висновок, що угіддя сільськогосподарського напрямку використовуються ефективно. Між тим встановлено наступне – протягом періоду, що вивчається, площа загальної землі збільшилася на 1 % або на 85 га за рахунок надання в оренду площ мешканців села Новотаромське. Відповідно спостерігається і зростання площі під сільськогосподарським виробництвом на 1,4 % або на 114 га. Встановлено, що у 2021 році на одного працівника припадає 23,3 га сільськогосподарської площі, що на 37,2 % менше ніж у 2019 році. Пояснюється такий факт тим, що темпи зростання чисельності працівників у 2019 році були більшими за темпи зростання

у 2021 році у порівнянні з темпами збільшення площі аграрних угідь. Практично вся площа сільськогосподарського призначення розорана під аграрні культури відповідно до виробничої програми підприємства.

Товарний портфель галузі рослинництва товариства, яке досліджується, складається з різних сільськогосподарських культур, зокрема: пшениця озима; кукурудза на зерно; ячмінь озимий; соняшник; ріпак; гречка.

Розглянемо структуру та склад товарної сільськогосподарської продукції, яку одержано протягом 2019 – 2021 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції за її видами у динаміці

Види продукції	2019		2020		2021		2021 р. в % до 2019 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція галузі рослинництва, всього, в т.ч.:	48962,1	69,3	50393,5	57,9	135761	66,2	277,3
- зернові і зернобобові, всього, в т.ч.:	17788,0	25,2	5566,8	6,4	26549,1	12,9	149,3
- пшениця озима	9910,6	14,0	5534,3	6,4	25908,6	12,6	261,4
- кукурудза на зерно	7877,4	11,1	–	–	11,5	0,0	0,1
- ячмінь озимий	–	–	5,5	0,0	4,1	0,0	–
- гречка	–	–	27	0,0	624,9	0,3	–
- соняшник	24849,3	35,2	33227,3	38,2	101322,3	49,4	4,8 рази
- ріпак	6291,3	8,9	11598	13,3	7875,0	3,8	125,2
- інша продукція галузі рослинництва	33,5	0,0	1,4	0,0	14,6	0,0	43,6
Продукція галузі тваринництва, всього, в т.ч.:	20199,2	28,6	33791,0	38,8	62441,0	30,4	3,1 рази
- приріст живої маси свиней	14116,4	20,0	26621,5	30,6	49435,8	24,1	3,5 разів
- приріст живої маси овець	34,5	0,0	12,3	0,0	24,3	0,0	70,4
- продукція птахівництва	1190,5	1,7	878,4	1,0	585,1	0,3	49,1
- інша продукція галузі тваринництва	4857,8	6,9	6278,8	7,2	12395,8	6,0	255,2
Роботи і послуги за галузями рослинництва й тваринництва	1498,1	2,1	2833,3	3,3	6861,5	3,4	4,6 разів
Загалом по підприємству	70659,4	100,0	87017,8	100,0	205063,5	100	2,9 рази

З отриманих розрахункових даних щодо складу та структури виробленої продукції, яка використана для подальшого продажу, встановлено, що вартість рослинницької продукції у 2021 році зросла на 177,3 % або на 86798,9 тис грн. В структурі рослинницької продукції у 2021 році визначено чітку тенденцію до зростання виробництва соняшнику у 4,8 разів більше ніж у 2019 році, пшениці озимої - на 161,4 %, ріпаку – на 25,2 %. В цілому зернових і зернобобових культур було вироблено на 49,3 % більше у 2021 році у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства. Разом з тим відбувається мало ефективна робота з виробництва гречки та ячменю, на що потрібно звернути увагу у майбутньому.

По виробництву продукції тваринництва встановлено, що у 2021 році товарна продукція зросла у 3,1 рази, що обумовлено зростанням приросту живої маси свиней у 3,5 рази або на 35319,4 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком. Також наведено, що інша тваринницька продукція зросла на 155,2 % у 2021 році у порівнянні з 2019 роком. У той же час у галузі тваринництва присутні й проблемні позиції, так – приріст живої маси овець знизився на 29,6 % або на 10,2 тис. грн. Також впала виручка від товарної продукції птахівництва на 50, 9 % або на 605,4 тис. грн. Доведено, що виручена від здійснених робіт та послуг за галузями у 4,6 разів більше у 2021 році ніж у 2019 році та отримано 6861,5 тис грн.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що виручка від реалізації всієї виробленої продукції збільшилася практично у три рази. А саме на 134404,1 тис грн. та склала у 2021 році 205063, 5 тис грн. Враховуючи окреслене зазначимо, що товариство змогло досягти показників за рахунок підвищення рівня середніх реалізаційних цін, а також збільшенням обсягів збуту за певними видами сільськогосподарської продукції.

За допомогою діаграм розглянемо структуру виробничих галузей тваринництва та рослинництва (Рис. 2.1).

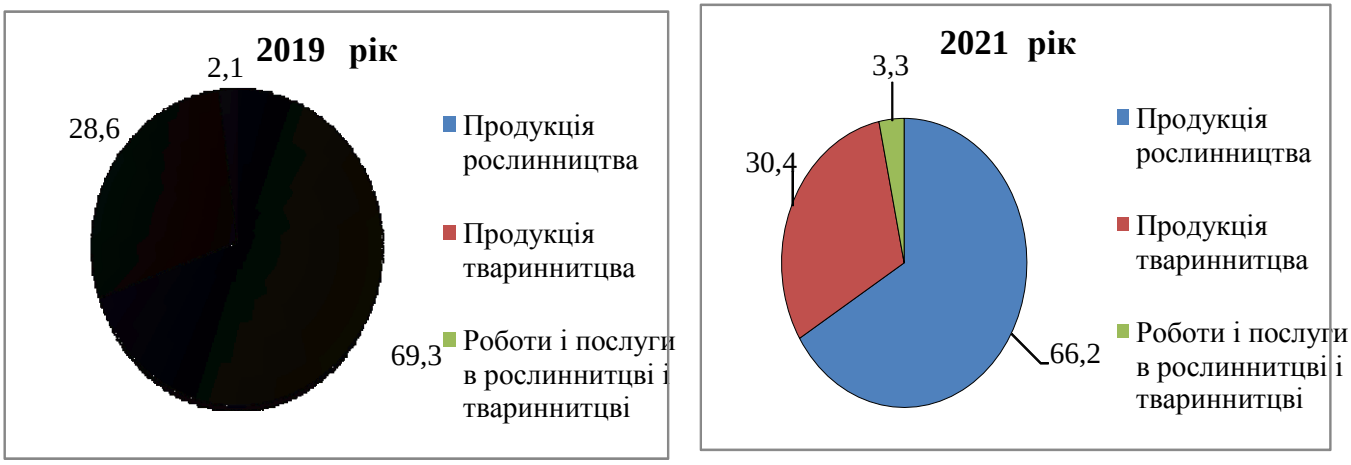

Рис. 2.1. Структура галузей за рослинницькою і тваринницькою продукцією за 2019 і за 2021 роки

З огляду на схематичне зображення структуризації галузей у 2019 році відомо, що 69,3 % відносилося до виробництва рослинницької продукції. При цьому тваринницька продукція мала 28,6 %, на роботи і послуги відведено було 2,1 %. У 2021 році вже питома вага продукції, що відноситься до галузі рослинництва, становила на 3,2 % менше за 2019 рік і склала 66,2 %. Наразі у 2021 році найбільший відсоток у структурі товарної рослинницької продукції займає соняшник, відповідно 49,4 %. Щодо продукції тваринництва, то її питома вага збільшилася на 1,8 % та становила 30,4 %. Зокрема, найбільша питома вага тваринницької продукції припадає на свинарство – 24,1 %. Також зазначимо, що у 2021 році у порівнянні з 2019 роком зросла виручка від робіт та послуг, що здійснювалися в галузях рослинництва й тваринництва, на 1,2 %. З врахуванням аналізу структури доходів за галузями товариство розвивається збалансовано та стало.

Оскільки в підприємстві наповнення товарного портфеля є різним розглянемо рівень спеціалізації підприємства на підставі визначення переваг певних видів товарної продукції у її загальному обсязі. У такий спосіб можливо зрозуміти орієнтацію виробничих бізнес-процесів товариства в рамках існуючих економічних умов та природно-кліматичного впливу.

Якщо підприємство сільськогосподарського профілю має безперервний виробничий цикл, то і спеціалізація виробничого процесу буде протікати постійно. Разом з тим під час виконання розрахунків щодо коефіцієнту, який показує спеціалізацію, будемо визначати частку товарної продукції за певними галузями. Для цього використаємо формулу:

$$\kappa_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^{n} d_i(2i-1)} \qquad (2.1)$$

де di – питома вага і-виду продукції в загальній структурі товарної продукції;

і – номер виду продукції в ряді.

Інформаційні дані за 2021 рік отримаємо з таблиці 2.2. та підставимо їх до даної формули:

$$\kappa_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^{n} d_i(2i-1)} = \frac{100}{49{,}4(2*1-1)+24{,}1(2*2-1)+12{,}9(2*3-1)+12{,}6(2*4-1)} = 0{,}36$$

Звідси $k_c = 0{,}36$

Враховуючи, що коефіцієнт, який свідчить про спеціалізацію господарства, дорівнює за нашими розрахунками 0,36, то товариства має середній рівень своєї виробничої спеціалізації. Зазначимо і на спрямуванні спеціалізації це олійний напрям у галузі рослинництва і вирощування свиней у живій вази – по напрямку тваринництва, оскільки на їх частку товарної продукції припадає більше за 25 % грошового доходу. З огляду на визначений рівень і напрямок спеціалізації зазначимо, що товариство має ґрунтовні передумови щодо зростання, зокрема за рахунок дотримання високої якості вироблюваної продукції. Також досягається конкурентоздатність підприємства і за рахунок зростаючого рівня продуктивності

праці та застосування ефективних технологій виробництва продукції аграрного сектору економіки.

Незважаючи на сильні пріоритетні напрями у роботі підприємства є і питання, які потрібно дослідити більш прискіпливо з огляду на майбутнє проектування стратегій. Щодо володіння основних виробничих фондів в товаристві встановлено, що вони є підґрунтям для всіх організаційних та технологічних процесів. Саме даний вид фондів переносить вартість на вироблену сільськогосподарську продукцію, тому важливо дослідити рівень забезпеченості ними товариства та визначити наскільки ефективно основні фонди використовуються (Табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Стан забезпеченості та ефективність застосування основних засобів

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	67345	68440	84051	124,8
Середньорічна вартість оборот. фондів, тис. грн.	84321	95785,4	116406,5	138,1
Фондооснащеність на 100 га с/г угідь, тис. грн.	805,7	806,4	992,0	123,1
Озброєність фондами на 1 працівника, тис. грн.	296,7	368,0	231,5	78,0
Вартість валової продукції, яка вироблена на 1 грн. середньо річної вартості основних фондів, грн.	0,94	1,02	0,96	102,3
Фонд ємність, грн.	1,07	0,98	1,04	97,7
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	1,22	1,37	3,0	245,9
Тривалість 1 обороту, днів	295,4	262,6	120,2	40,7

За результатами розрахункових даних таблиці 2.3. встановлено, що товариство повністю забезпечено виробничими основними фондами. У той же час

їх вартість у 2021 році у порівняні з 2019 роком підвищилася на 24,8 %. При цьому середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 38,1 %. Показники ефективності використання фондів – фондооснащеність, фондоозброєність, фондовіддача мають тенденцію до змін. Зокрема показник оснащеності фондами на 100 га аграрних угідь збільшився протягом періоду, який досліджувався, на 23,1%, фондовіддача також зросла на 2,3 %. При цьому показник озброєності працівників фондами та фондоємність зменшилися на 22 % та 0,3 % відповідно. Отже є проблема по фондоозброєності, тому потрібно приділити увагу кількості основних виробничих засобів по відношенню до кількості працівників.

У зв'язку з цим проведемо дослідження щодо забезпеченості товариства трудовими ресурсами та дослідимо наскільки ефективно використовується праці робітників (Табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Трудові ресурси товариства та їх ефективність у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Вартість валової продукції , тис. грн.	63044,0	69957,7	80525,4	127,7
Середньорічна чисельність працівників, що приймають участь у сільськогосподарському виробництві, осіб	227	186	363	159,9
Фонд оплати праці по підприємству, тис. грн.	4386,5	5696,9	7442,8	169,7
Прямі затрати праці, тис. люд. – год. – всього	437,0	364,6	693,7	158,7
Відпрацьовано одним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1925,0	1960,0	1911,0	99,3
Вироблено валової продукції: – на одного середньорічного робітника, тис. грн.	277,7	376,1	221,8	79,9
– одну люд. – год., грн.	144,3	191,9	116,1	80,5

З даних таблиці 2.4., встановлено першопричину зменшення фондоозброєності – це зростання кількості працівників, що беруть участь у аграрному виробництві. Так, визначено, що 2021 році їх кількість у порівнянні з 2019 роком зросла на 136 осіб або на 59,9%. Це пояснюється запрошенням працівників на роботу, так як підприємство після свого відкриття розпочало інтенсивну результативну виробничу діяльність одночасно за двома галузями. Разом з тим спостерігається скорочення річної і погодинної продуктивності праці відповідно на 20,1 % і 19,5 %. Що обумовлене перевищенням темпів зростання кількості персоналу за темпи обсягів валової аграрної продукції. З часом така ситуація має змінитися на краще, однак потрібно передбачити у стратегії управління підприємством мотиваційний план, в рамках якого працівники будуть мати вищу продуктивність.

Встановлено, що працівники рослинницької і тваринницької галузей потребують на програму розвитку їх компетенції, так як підприємство має намір працювати за енергоємними технологіями. З цією метою потрібно розробити плани розвитку лінійних і функцій них спеціалістів.

Окремої уваги потребує дослідження загальних економічних показників за всією господарською діяльністю товариства На підставі досліджень, що проведені, стосовно економічної діяльності за виробничими процесами з’ясовано, що підприємство має достатньо ресурсів для подальшого перебування на ринку. Встановлено, що товариство протягом останніх трьох років має достатньо фінансових коштів та добре укомплектовано кадрами, розвиває свою діяльність у двох векторах – тваринництво та рослинництво.

Виробнича та економічна діяльність характеризується відповідними показниками. Як правило вони стосуються обсягів виробленої продукції в товаристві, ресурсної бази та результату роботи, який свідчить про прибутковість та рентабельність господарювання. Оскільки саме показники ефективності дозволяють зробити висновок про доречність управління бізнес-процесами підприємства (Табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Загальні показники результативної роботи товариства

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Припадає на 100 га с/г угідь: – основних фондів, тис. грн.	805,7	806,4	992,0	123,1
– прямих затрат праці, тис. люд.-год.	5,2	4,3	8,2	156,6
Вироблено валової продукції розраховуючи на: – 100 га с/г угідь тис. грн.	754,2	824,3	950,4	126,0
– 1 грн. основних фондів, грн.	0,94	1,02	0,96	102,3
– 1 середньорічного робітника, тис. грн.	277,7	376,1	221,8	79,9
– 1 люд. – год., грн.	144,3	191,9	116,1	80,5
Прибуток, тис. грн.	9779,9	14669,2	48134,8	4,9 рази
Рівень рентабельності, %	16,1	20,28	30,7	14,6 в.п.

Представлені розрахункові дані у таблиці 2.5. свідчать про покращення матеріально-ресурсного забезпечення товариства, яке досліджується. Так, встановлено, що вартість основних засобів, якщо розраховувати на 100 га сільськогосподарських угідь, збільшилася на 23,1 %. При цьому прямі затрати праці, що мало підприємство в 2021 році в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, також збільшилися на 56,6 %. Визначено, що протягом періоду з 2019року по 2021 рік вартість валової продукції підприємства, що вироблялася за двома галузями, зросла на 27,7 %. В результаті таких процесів підвищився вихід валової рослинницької та тваринницької продукції за умови розрахунку на 100 га аграрних угідь, на 26,0 %. Між тим, незважаючи на дані показники, показники річної й погодинної продуктивності праці мають тенденцію до зменшення на 20,1 і 19,5 % відповідно. Така ситуація пов’язана з суттєвим зростанням чисельності робітників у 2021 році, яких було прийнято на роботу. Це відбулося у зв’язку із активізацією виробництва в галузях рослинництва та тваринництва від початку існування підприємства..

Суттєво важливими є економічні ефективні показники, що отримувало підприємство в період свого існування з початку відкриття. У 2020 році – проміжний рік дослідження – одержано прибутку 14669,2 тис. грн., що на 4889,3 тис. грн. за відповідний показник, отриманий у 2019 році. У 2022 році було отримано прибутку у розмірі 48134,8 тис грн., що у 4,9 разів або на вище за відповідний показник 2019 року. Таким чином перевищення прибутку над витратами зумовило зростання рівня рентабельності у 2022 році цей показник становив 30,7 %. Загалом аналізуючи рівень рентабельності у динаміці можна зробити висновок про окупність кожної гривні витрат на виробничі процеси. Оскільки даний показник протягом періоду дослідження збільшився на 14,6 відсоткових пункти.

2.2. Моніторинг сучасного стану стратегічного управління бізнес-процесами в товаристві

В товаристві з обмеженою відповідальність, за матеріалами якого проводиться дослідження, сучасний стан стратегічного менеджменту перебуває на етапі розвитку та вдосконалень. Оскільки в період з 2019 по 2021 рік підприємство було на стадії становлення у зв’язку з тим, що воно було відкрито лише у 2017 році. У 2018 році виробничі процеси тільки закладалися, купувалося устаткування, продумувалися сівозміни та будувалися склади й господарські будівлі, відбувалося формування машино-тракторного та автомобільного парку. Окремої уваги було приділено трудовим ресурсам відповідного профілю, так як в підприємстві одночасно було запущено дві галузі аграрного виробництва. Тому фактичні економічні дані було отримано лише у 2019 році, з якого маємо старт досліджень даної кваліфікаційної роботи.

Разом з тим зазначимо, що підприємство працює з періоду свого існування у дуже критичних умовах. Оскільки у 2020 році відбувся негативний вплив пандемії, проблеми зі збутом, встановленням зв’язків з партнерами та споживачами. Вибудовувалися нелегко й логістичні ланцюги щодо поставок

матеріальних і технічних цінностей. Були проблеми й з впливу погодних умов та пристосування агротехнологічних заходів до зонального землеробства.

Але підприємство тримає удар та намагається навіть зараз, під час війни, проводити діяльність і по галузі рослинництва, і по галузі тваринництва, нарощуючи потенціал. Дане підприємство допомагає фронту, Збройним силам України, постійно направляючи продукти харчування на фронт та опікуючись пораненими у лікарнях м. Дніпро. Слід зазначити, що 12 осіб з даного підприємства за власним бажанням пішли до територіальної оборони і стоять на захисті кордонів Дніпропетровської області, виборюючи незалежність України. Керівництво товариства піклується про захисників, надає постійну допомогу їх родинам, купили тепловізори та передали бійцям на фронт. Влітку було придбано автомобілі для пересування на лінії фронту. Тому підприємство є соціально-значущим, обирає стратегію зростання, менеджмент підприємства дуже поважають не тільки в селі Новотаромське, але і за межами його. Все це дозволяє зробити висновок про правильність управління підприємством та обрання вірної стратегії розвитку.

Розглянемо активність конкуренції на ринку Дніпропетровської області та місце товариства в ньому. При цьому доречно використати аналітичний інструмент щодо визначення конкурентної спроможності підприємства. На ринку Дніпропетровської області за нашими спостереженнями діють такі конкуренти (Табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Перелік конкурентів, що є основними для товариства, в регіоні діяльності

№ з/п	Основні конкуренти
1	ТОВ ВП «Універсалзернопродукт»
2	ТОВ «Любимівка»
3	ТОВ АФ «Дніпропетровська»
4	ПВФ «Агроцентр»
5	ТОВ «Чумаки»

З’ясовано, що найбільш близькими за галузями та обсягами виробничої продукції є ПВФ «Агроцентр» та ТОВ ВП «Універсалзернопродукт». Тому візьмемо дані підприємства за базові, які здійснюють активну конкурентну гру в регіоні діяльності товариства, що досліджується у даній роботі.

Для проведення аналізу порівняння позиції конкурентної дії товариства з обмеженою відповідальністю складемо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця профілю конкуренції товариства та його конкурентів

Індикатори	Оцінка	Базове ТОВ		ПВФ «Агроцентр»		ТОВ ВП «Універсалзернопродукт»	
		Рейтинг	Сукупна оцінка	Рейтинг	Сукупна оцінка	Рейтинг	Сукупна оцінка
Частка ринкового оточення	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3
Рівень цін на продукцію	0,15	3	0,3	2	0,3	2	0,3
Фінансування підприємства	0,2	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Параметри якості агро продукції	0,3	2	0,6	2	0,6	3	0,9
Маркетингові зв’язки	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Товарний портфель	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Загалом, балів	1,0	х	2,0	х	1,65	х	2,3

Під час опрацювання табличних даних, визначено пріоритетність показників на підставі результатів опитувальників споживачів за наступною шкалою:

1 бал – позиція відставання;

2 бали – позиція середніх досягнень;

3 бали – бали позиція успішних досягнень.

Підрахунок загального оцінювання конкурентного становища товариства у порівнянні з активними конкурентами проводилися за рахунок визначення ваги кожного параметру. Рахування проводилося за наведеною формулою.

$$\bar{I} = \sum_i P_i Q_i \qquad (2.2)$$

де $\bar{I}$ – загальна оцінка сукупна щодо визначення конкурентної позиції товариства;

P – одиничний показник певного параметру, бали;

Q – вага окремого параметра у порівнянні з іншими.

Використовуючи наведену формулу, дізнаємося про сукупну оцінку конкурентної дії товариства в регіоні діяльності:

$$\bar{I} = 0{,}15*2+0{,}15*3+0{,}2*2+0{,}3*2+0{,}1*1+0{,}1*3 = 2{,}0 \text{ бали}$$

Визначення оцінки конкурентоспроможності ПВФ «Агроцентр» призвело до такої відповіді:

$$\bar{I} = 0{,}15*1+0{,}15*2+0{,}2*1+0{,}3*2+0{,}1*2+0{,}1*2 = 1{,}65 \text{ балів}$$

Встановлення значення оцінки конкурентної дії ТОВ ВП «Універсалзернопродукт» дозволило отримати такий показник:

$$\bar{I} = 0{,}15*2+0{,}15*2+0{,}2*2+0{,}3*3+0{,}1*2+0{,}1*2 = 2{,}3 \text{ бали}$$

Враховуючи результати досліджень, які були проведені, встановлено, що базове товариство має 2 місце серед конкурентів, що є найбільш активними за регіональним принципом. Наведені у таблиці 2.7 індикатори дозволяють зробити висновок про управління всіма сферами діяльності товариства та порівняти їх з відповідними показниками конкурентів, що функціонують на ринку Дніпропетровської області. Узагальнюючи можна сказати, що товариство зайняло середню конкурентну позицію через можливість встановлення кращої ціни на певні види сільськогосподарської продукції. Аналізуючи ключові фактори успіху можна сказати, що досліджуване підприємство має таке місце конкурентоспроможності за рахунок можливості встановлення вищих цін на деякі

види продукції та маневрування за рахунок під лаштування під запити клієнтської бази.

2.3. Дослідження статистичного взаємного зв'язку показників господарсько-економічної діяльності товариства

Задля визначення взаємообумовлених зв'язків між різними економічними показниками досліджуваного товариства, було використано відповідні статистичні методи вимірювання й аналізу. Враховуючи, що підприємство працює одночасно в двох диверсифікованих галузях і має різний асортимент у товарних портфелях, доречно виявити певні зв'язки. А саме - головні чинники, що впливають на розвиток господарства, відштовхуючись від отриманих даних протягом періоду досліджень кваліфікаційної роботи. Вважається, що ознаками які відносяться до факторних є ті, що не піддаються впливам, між тим, ті ознаки, які мають наслідки – показують отриманий результат. На підставі цієї тези і будемо аналізувати та встановлювати зв'язки між показниками.

У такий спосіб можливо виконати аналітичне дослідження сільськогосподарського виробництва за рослинницькою і тваринницькою галузями, а також в розрізі видів продукції. Оцінюється при цьому ефективність виконання плану та робиться висновок щодо досягнення рівня з планових зборів сільськогосподарських культур, а також стосовно виходу тваринницької продукції в товаристві. Відповідно за отриманими взаємозв'язками можливо побачити та оцінити вплив чинників та виявити причини їх змін. Відтак стає можливим зрозуміти резервні можливості відносно шляхів збільшення виробництва за внутрішньогосподарськими підрозділами, що опікуються аграрним виробництвом.

Враховуючи окреслене, в товаристві об'єми валової сільськогосподарської продукції, що отримуються по галузям тваринництва і рослинництва, мають враховувати галузеві обсяги та рівень продуктивності одиниці обсягів галузі.

З врахуванням зазначеного проведемо аналіз обсягів виробництва сільськогосподарської рослинницької продукції за її видами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники щодо виробництва видів продукції рослинництва

Показник	2019	2020	2021	2021 р. в % до 2019 р.
Озима пшениця				
Посівна площа, га,	2053,0	1723,0	3247,0	158,2
Урожайність, ц/га	56,6	48,6	42,1	74,2
Валовий збір, ц	116301,0	83689,0	136599,0	117,5
Кукурудза на зерно				
Посівна площа, га,	500,0	1403,0	413,0	82,6
Урожайність, ц/га	78,5	27,7	60,0	76,4
Валовий збір, ц	39264,0	38881,0	24786,0	63,1
Соняшник				
Посівна площа, га,	3754,0	3554,0	3181,0	84,7
Урожайність, ц/га	25,4	22,5	30,2	118,9
Валовий збір, ц	95389,0	79895,0	95984,0	100,6
Ріпак				
Посівна площа, га,	762,0	1018,0	632,0	82,9
Урожайність, ц/га	26,9	21,75	17,8	66,2
Валовий збір, ц	20461,0	22138,0	11250,0	55,0

З даних, систематизованих за допомогою таблиці 2.8, визначено, що показники по посівній площі, за такими сільськогосподарськими культурами як кукурудза на зерно, соняшник та ріпак знизилися відповідно на 17,4 %, 15,3 % та 17,1 %. Разом з тим посівна площа під озиму пшеницю протягом досліджуваного періоду збільшилася майже в половину на 58,2 %. Показники урожайності у 2021 році у порівнянні з 2019 роком знизилися відповідно на 25,8% - по озимій пшениці; на 23,6 % - кукурудзі на зерно; на 33,8 % - по ріпаку. По соняшнику спостерігається зростання урожайності на 18,9 %. Щодо валового збору встановлено, що у 2021 році відбулося його зростання по культурам озима пшениця та соняшник на 17,5 % та 0,6 % відповідно. Одночасно спостерігається зменшення показника валового збору по культурам кукурудза на зерно та ріпак на

36,9 % та 45 % відповідно. Узагальнюючи результати дослідження зазначимо, що зниження валової продукції по кукурудзі на зерно та ріпаку відбулося через зменшення посівної площі та урожайності. Разом з тим найбільшим у товарному портфелі є валова продукція від соняшнику та озимої пшениці, саме ці культури і забезпечують прибутковість товариства по галузі рослинництва.

У зв'язку з цим розглянемо валовий збір і урожайність озимої пшениці наочно (рис. 2.2.).

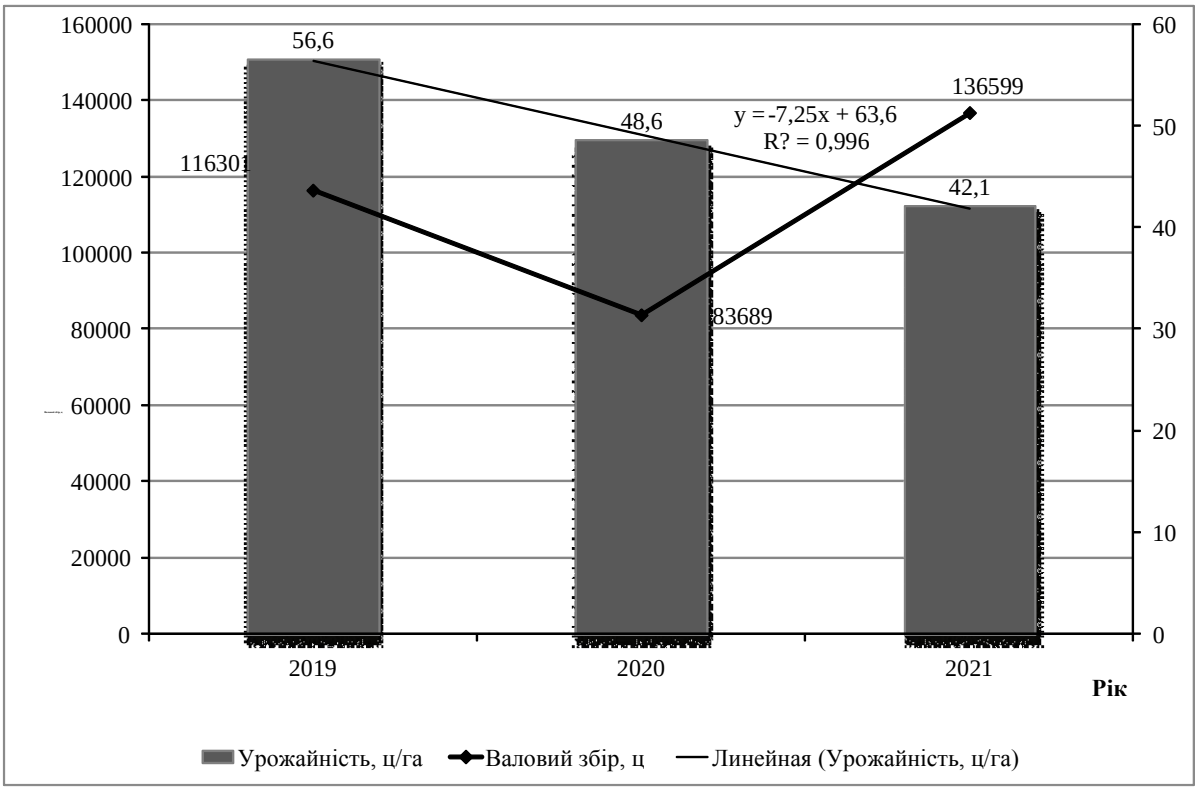

Рис. 2.2. Валовий збір і урожайність озимої пшениці

Схематично зображений валовий збір та урожайність озимої пшениці у динаміці за допомогою стовпчикової діаграми дає можливість візуально простежити взаємозалежність між валовим збором, площею і урожайністю даної культури. Зокрема, урожайність озимої пшениці має тенденцію до щорічного зменшення в середньому на 7,25 ц. В той же час за рахунок зростання посівних площ, валові збори її підвищуються.

Скориставшись методикою факторного аналізу визначимо дію чинників на зміну показнику валового збору за основними видами аграрних культур (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вплив чинників на вирощування основних видів рослинницької продукції

Культура	Площа посіву, га		Урожайність ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+,-), ц		
							всього	в т.ч. за рахунок	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021		площі	урожайності
Озима пшениця	2053	3247	56,6	42,1	116301	136599	20298	67639,3	-47341,3
Кукурудза на зерно	500	413	78,5	60,0	39264	24786	-14478	-6831,9	-7646,1
Соняшник	3754	3181	25,4	30,2	95389	95984	595	-14559,9	15154,9
Ріпак озимий	762	632	26,9	17,8	20461	11250	-9211	-3490,7	-5720,3

За результатами опрацьованих даних у таблиці 2.9. встановлено, що у 2021 році обсяги виробництва кукурудзи на зерно та ріпаку у порівнянні з 2019 роком і знизилися на 14478 ц і 9211 ц відповідно. Пояснюються виявлені зміни скороченням посівної площі під вказаними культурами, а також зниженням урожайності. Визначено, що збільшення посівної площі спричинило зростання обсягів виробництва озимої пшениці, зокрема, її приріст у 2021 році становив 20298 ц. В той же час за рахунок підвищення урожайності соняшнику його валовий збір зріс на 595 ц. З врахуванням зазначеного зробимо висновок, що на обсяги виробництва впливають чинники двох векторів спрямування виробництва. Що свідчить про необхідність застосування технологій виробництва, що сприяють підвищенню ефективності вирощування сільськогосподарських культур. При цьому такі технології мають бути оптимальними та давати отримувати вигоди з кожної гривні витрат.

З метою збільшення обсягів продажу сільськогосподарської продукції в товаристві необхідно провести аналітичне дослідження щодо способів підвищення товарності виробництва. В свою чергу слід зазначити, що товарність

виробництва залежить від збільшення обсягів виробництва в результаті використання сучасних, особливо цифрових, технологій вирощування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показника рівня товарності сільськогосподарської продукції

Показник	2019	2020	2021	2021 до 2019 р., %
Рослинництво				
Озима пшениця				
Вироблено, ц	116301	83689	136599	117,5
Реалізовано,ц	65732	34717	85726	130,4
Рівень товарності, %	56,5	41,5	62,8	6,3 в.п.
Соняшник				
Вироблено, ц	95389	79895	95984	100,6
Реалізовано,ц	98865	100447	102001	103,2
Рівень товарності, %	103,6	125,7	106,3	2,7 в.п.
Ріпак				
Вироблено, ц	20461,0	22138,0	11250,0	55,0
Реалізовано,ц	21108,0	21407,0	11250,0	53,3
Рівень товарності, %	103,2	96,7	100,0	-3,2 в.п.
Тваринництво				
Приріст живої маси свиней				
Вироблено, ц	6793	18693	23516	346,2
Реалізовано,ц	9858	15786	20908	212,1
Рівень товарності, %	145,1	84,4	88,9	-56,2 в.п.
Продукція птахівництва				
Вироблено, ц	2027,0	1052,0	836,0	41,2
Реалізовано,ц	249,0	667,0	464,0	186,3
Рівень товарності, %	12,3	63,4	55,5	43,2 в.п.

Представлені в таблиці 2.10 дані свідчать про наявність найбільшого рівня товарності впродовж років дослідження по соняшнику, що сприяє отриманню більшої прибутковості всієї рослинницької галузі. У той же час за іншими видами сільськогосподарської продукції спостерігається рівень товарності, який міг бути і вищим. Наприклад, по озимої пшениці він склав у 2021 році 62,8 %, що обумовлено використанням гібридів, через це було не до отримано планову

урожайність. Також негативно відіграють і витрати на внутрішньогосподарські потреби товариства з урахуванням економічної кризи. Встановлено, що в товаристві існує потреба у концентрованих кормах, а також у забезпеченні себе насінням через проблеми з постачальниками.

Визначено, що в товаристві обсяги продажу сільськогосподарської продукції змінювалися нерівномірно впродовж періоду проведення досліджень. Через суттєві проблеми, які виникають у зовнішньому середовищі товариства, відбуваються зміни в обсязі реалізації продукції. Встановлено, що найбільш глобальними чинниками є не досконалі логістичні мережі та селекційний або гібридний матеріал, який потрібно ще підбирати.

Розглянемо зміни у обсязі виробництва продукції (VВП) і рівня товарності (РТ).

$$VРП = VВП * РТ, \qquad (2.3.)$$

де: VВП - обсяг виробництва продукції;

РТ – рівень товарності.

Обчислимо різниці та отримаємо:

1) зміну об’єму продажу за рахунок зміни обсягів виробництва:

$$\Delta VРП_{ВП} = (VВП_{ф} - VВП_{пл}) * РТ_{пл}; \qquad (2.4)$$

2) зміна об’єму реалізації за рахунок зміни рівня товарності:

$$\Delta VРП_{РТ} = VРП_{ф} * (РТ_{ф} - РТ_{пл}). \qquad (2.5)$$

Отримані дані занесемо до таблиці 2.11. та виявимо на підставі аналізу даних вплив чинників, що спонукали певні зміни.

Таблиця 2.11

Факторний аналіз обсягів реалізації сільськогосподарської продукції

Вид продукції	Об'єм виробництва продукції, ц		Рівень товарності, %		Об'єм реалізації, ц		Відхилення, (+;-) т		
							всього	в т.ч.	
	2019 р.	2021 р.	2019 р.	2021 р.	2019 р.	2021 р.		VВП	РТ
Озима пшениця	116301	136599	56,5	62,8	65732	85726	19994	11472,2	8521,8
Соняшник	95389	95984	103,6	106,3	98865	102001	3136	616,7	2519,3
Ріпак озимий	20461	11250	103,2	100,0	21108	11250	-9858	-9502,3	-355,7
Приріст живої маси свиней	6793	23516	145,1	88,9	9858	20908	11050	24268,4	-13218,4
Продукція птахівництва	2027,0	836,0	12,3	55,5	249,0	464,0	215	-146,3	361,3

З таблиці 2.11 можна зробити висновок про те, що обсяги продажу за всіма видами аграрної продукції зросли, крім ріпаку та продукції птахівництва. Пояснюється цей факт зменшенням їх обсягів виробництва. Встановлено, що зі зростанням об'ємів виробництва продукції збільшується продаж і, відповідно, зростає товарність.

Звернемо увагу на використання основних виробничих фондів в товаристві. За допомогою аналітичного вирівнювання наведемо динаміку показника фондовіддачі, який дозволяє визначити ефективність застосування засобів, що використовуються у виробничих процесах, під час виробітку продукції. Встановлено, що оборотні фонди в товаристві використовуються ефективно, оскільки зростає коефіцієнт оборотності у 2,5 рази, та знижується тривалість 1 обороту на 59,3 %. Візуально динаміка фондовіддачі, що характеризує ефективність використання основних засобів, представлена за допомогою рисунку 2.3.

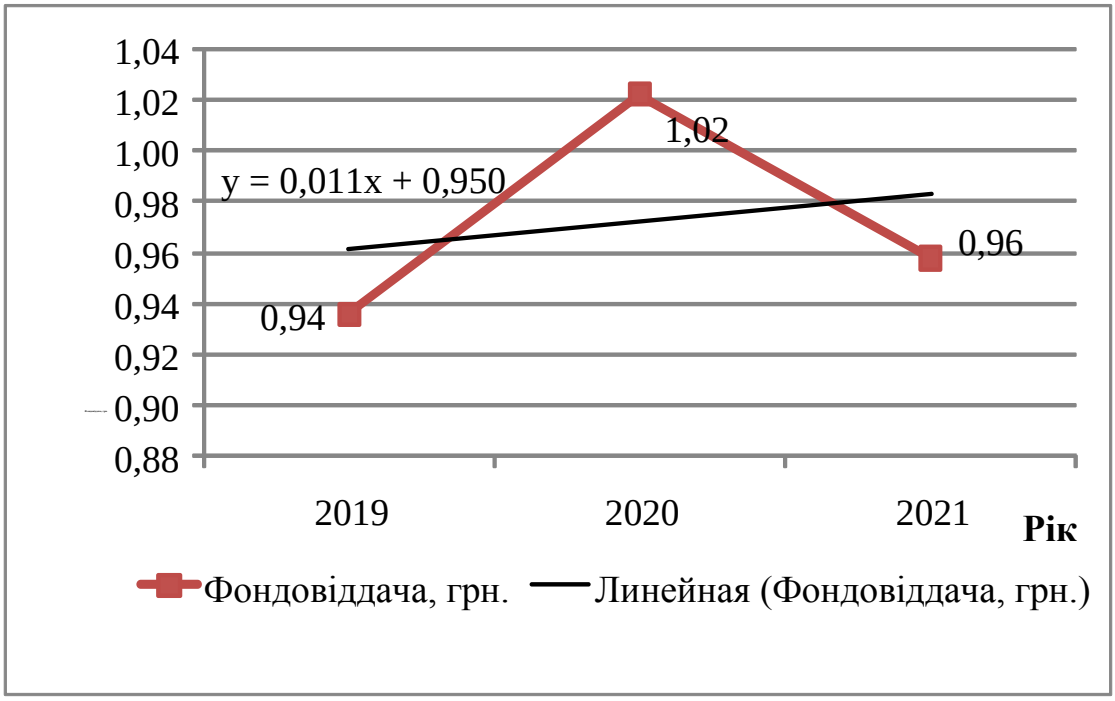

Рис 2.3. Аналітичне вирівнювання фондовіддачі

На рисунку 2.4. візуально надано трендовий аналіз тенденцій змін виручки.

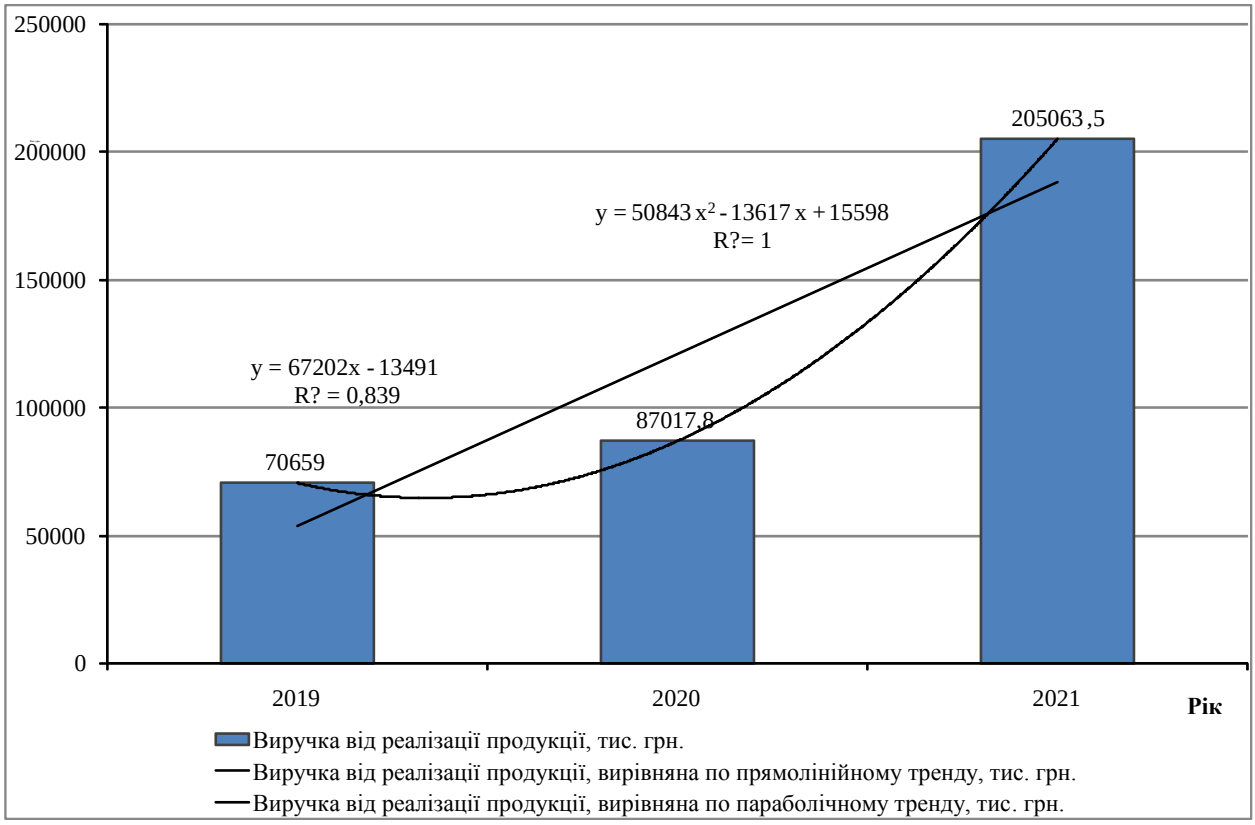

Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання виручки від реалізації продукції, тис. грн.

На підставі отриманого аналітичного вирівнювання виручки від продажу сільськогосподарської продукції можливо прогнозувати його зміни на наступний рік. З отриманих рівнянь відповідно прямолінійного і параболічного трендів відомо, що виручка в товаристві має тенденцію до зростання. Встановлено, що у 2021 році – наприкінці терміну досліджень, цей показник різко підвищився і становив 205063,5 тис. грн. За рік до початку досліджень у 2018 році за даними рівняння прямолінійного тренду виручка від збуту продукції склала 13491 тис. грн.

Таким чином за допомогою тренду встановлено, що кожен рік показник виручки підвищується в середньому і становить 67202,0 тис. грн. При середньому початковому зниженні рівня виручки до 13617,0 тис. грн. Одночасно для обох рівнянь показники детермінації достатньо високі. Підраховано, що вони становлять 83,9 % - для прямолінійного тренду та 100,0 % - для параболічного, що свідчить про високу точність виявлених тенденцій.

Отже за допомогою методик статистичного аналізу було виявлено взаємозв’язки між показниками економічного характеру, що свідчать про ефективну роботу товариства та наявний потенціал для розвитку. Разом з тим, зазначимо, що в підприємстві потрібно оновлювати стратегію управління виробничими процесами та звернути увагу на процеси збуту продукції.

Висновки до розділу 2

1. Під час аналізу виробничо-економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю встановлено, що підприємство ефективно працює та має потенціал для подальшого розвитку. В товаристві функціонують галузі тваринництва і рослинництва, із середнім рівнем виробничої спеціалізації, орієнтованим на зерно-олійний напрям та свинарство. Наявна площа сільськогосподарських угідь є розораною, спектр сільськогосподарських культур передбачає зернові і технічні культури. В галузі тваринництва є напрям свинарства, птахівництва і вирощування овець. Також здійснюються роботи та надаються послуги іншим підприємствам.

2. Встановлено, що вартість рослинницької продукції у 2021 році зросла на 177,3 % у порівнянні з 2019 роком, зокрема, збільшилося виробництво соняшнику у 4,8 разів, пшениці озимої - на 161,4 %, ріпаку – на 25,2 %. Стосовно виробництва продукції тваринництва встановлено зростання у 3,1 рази, що обумовлено зростанням приросту живої маси свиней на 35319,4 тис. грн. Разом з тим є проблеми по вирощуванню овець та по птахівництву. Загалом протягом досліджуваного періоду виручка від продажу сукупно виробленої продукції збільшилася на 134404,1 тис грн. Пояснюється це підвищенням рівня середніх реалізаційних цін, а також збільшенням обсягів окремої продукції. Товариство забезпечено основними виробничим фондами та трудовими ресурсами в повному обсязі. Так, фондооснащеність збільшилася на 23,1%, фондовіддача - на 2,3 %. У той же час наявне скорочення річної і погодинної продуктивності праці відповідно на 20,1 % і 19,5 %. Оскільки темпи зростання кількості персоналу перевищують темпи обсягів валової продукції через одночасне проведення диверсифікації агробізнесу. Встановлено, що показники ефективності роботи підприємства – прибуток та рівень рентабельності, у 2021 році порівняно з 2019 роком, зросли на 38354,9 тис грн. та на 14,6. відсоткових пункти відповідно. Таким чином результативні показники виробничо-економічної діяльності

товариства, що досліджується, свідчать про ефективний менеджмент підприємства.

3. Визначено, що стратегічний менеджмент перебуває в стані постійного удосконалення, оскільки підприємство на ринку тільки п’ятий рік і намагається адаптуватися до серйозних зовнішніх викликів кризового характеру. Наприклад, під час пандемії та у період повномасштабного вторгнення країни агресора росії підприємство продовжує свою роботу, не застосувавши ре локацію,. Проте наявні суттєві проблем щодо логістичного забезпечення матеріально-технічними складовими та обумовлені складним пошуком каналів реалізації, оскільки напрацьовані споживачі лишились на окупованій території. Тим не менш товариство має друге місце у конкурентному середовищі регіону діяльності, що дозволяє йому утримуватися на ринку та продовжувати рентабельну діяльність.

4. За результатами факторного аналізу встановлено вплив чинників на виробничі процеси щодо вирощування рослинницької продукції. Зокрема, із зростанням посівної площі під озиму пшеницю відбулося збільшення обсягів її виробництва, так, її приріст становив у 2021 році дослідження 20298 ц. Встановлено, що в товаристві існує потреба у концентрованих кормах, а також у забезпеченні себе насінням через проблеми з постачальниками. Доведено, що у 2021 році у порівнянні з 2019 роком обсяги продажу за всіма видами аграрної продукції зросли, крім ріпаку та продукції птахівництва.

5. На підставі аналітичного вирівнювання показник фондовіддачі встановлено, що оборотні фонди в товаристві використовуються ефективно. Оскільки зростає коефіцієнт оборотності у 2,5 рази, та знижується тривалість 1 обороту на 59,3 %. За допомогою тренду встановлено, що кожен рік показник виручки підвищується в середньому і становить 67202,0 тис. грн. При середньому початковому зниженні рівня виручки до 13617,0 тис. грн. Одночасно для обох рівнянь показники детермінації достатньо високі. Підраховано, що вони становлять 83,9 % - для прямолінійного тренду та 100,0 % - для параболічного, що свідчить про високу точність виявлених тенденцій.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВАРИСТВА «КОДАЦЬКЕ-АГРО»

3.1. Напрямки удосконалення стратегії управління процесами виробництва продукції в товаристві

Враховуючи кризовий стан економіки, спричинений війною, розв'язаною російською федерацією проти України, стратегічно важливим є розробка шляхів повоєнного відновлення агробізнесу, зокрема, й діяльності товариства. У зв'язку з тим, що найбільших проблем зазнали основні бізнес-процеси постачання та аграрного виробництва існує нагальна потреба в убезпеченні цих напрямів необхідними складовими. Автомобільна та залізнична логістична інфраструктура потребують на відбудову, оскільки відбулася руйнація організованих ланцюгів постачання матеріально-технічними цінностями. Одночасно глобальною залишається збереження рівня виробництва сільськогосподарської продукції шляхом відновлення ґрунтового покриву. Ця проблема є надскладною, оскільки у часовому періоді займе багато десятиріч. Назрілі проблеми аграрного виробництва та переробки, за умови власних коштів або надання державних дотацій, можуть ефективно вирішуватися шляхом впровадження цифрових технологій та органічного землеробства.

Враховуючі окреслені вектори відновлення всіх напрямів роботи підприємства доречно розробити проект стратегії його розвитку у післявоєнний час. Особливої уваги необхідно звернути на технологічний менеджмент, управління персоналом та логістичну стратегію. Оскільки товариство з обмеженою відповідальністю працює одночасно у двох галузях - тваринництва й рослинництва, розглянемо й відповідні напрями планування у їх безпосередньому узгодженні.

Під час розробки стратегічного плану товариства було зроблено висновок про орієнтацію на вплив зовнішніх викликів, до яких потрібно пристосовуватися саме персоналу підприємства. Отже орієнтований вибір поведінки на ринку має

ґрунтуватися на формулюванні вихідних цільових векторів розвитку та відповідних завдань. З урахуванням зазначеного розроблено ієрархічну структуру взаємодії різних видів стратегій для ТОВ «КОДАЦЬКЕ-АГРО» та відповідальних за її розробку й впровадження (Рис. 3.1.).

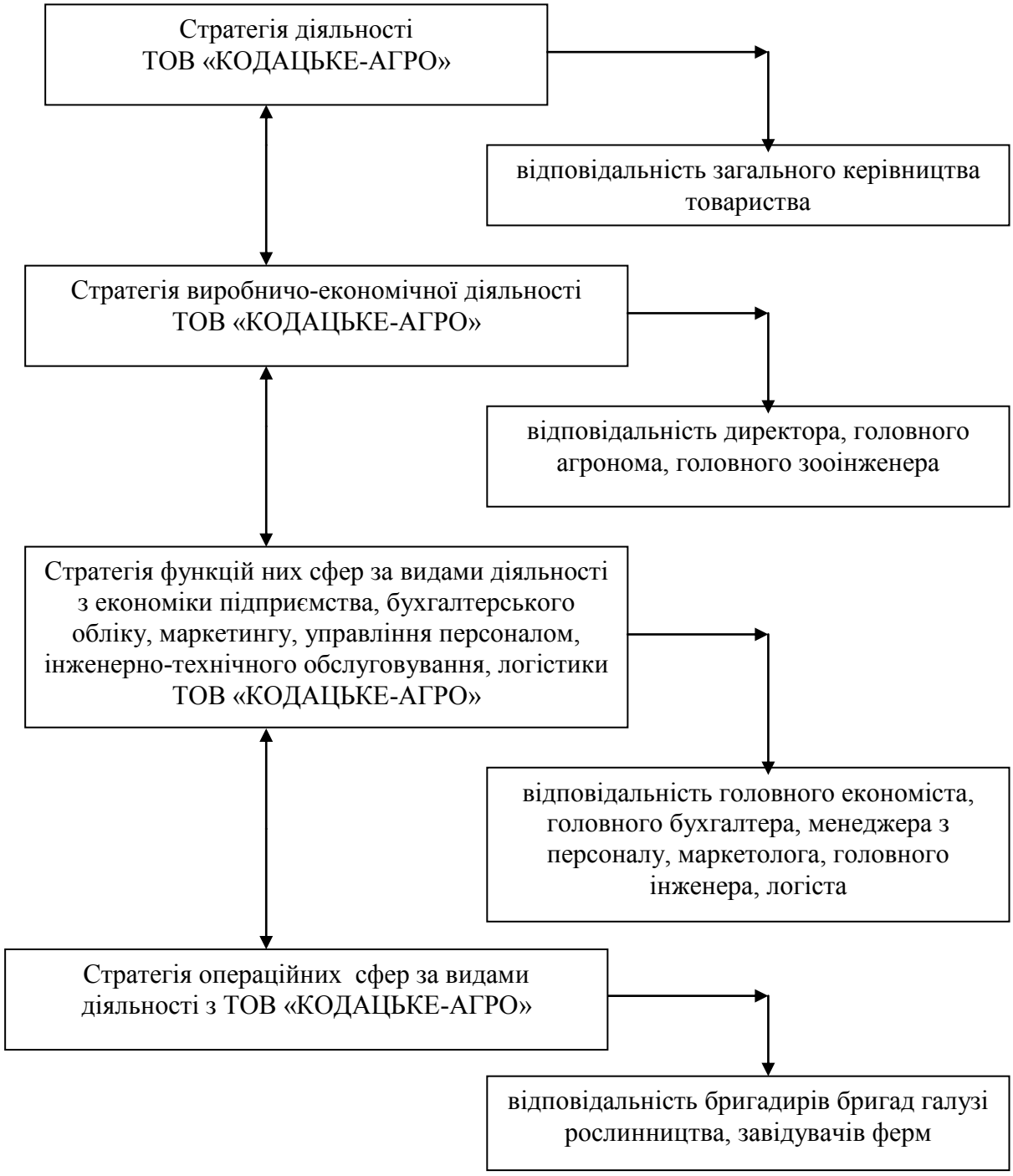

Рис. 3.1. Ієрархічна структура системи планування діяльності ТОВ «КОДАЦЬКЕ-АГРО»

Слід зазначити, що управлінські впливи інженерно-технічних фахівців здійснюються в площині розробки рішень стосовно забезпечення необхідною технікою, відповідно до технології виробництва аграрної продукції. Одночасно інженери мають організовувати та узгоджувати процеси, вирішувати соціально-економічні питання, у такий спосіб відбувається координація цілей між управлінськими та технічними працівниками. Внаслідок злагодженості працівників підрозділу можливо досягти розвитку активності та підвищення продуктивності праці механізаторів, ремонтних працівників, водіїв, оскільки зростатиме мотивація до роботи.

Відтак до головних планових завдань, які мають виконувати працівники даної служби, відносяться:

- план МТП товариства;
- план сервісу транспорту та енергетичних потужностей;
- план потужності ремонтної бригади;
- план потужності обслуговуючої бази;
- план розвитку персоналу;
- план підвищення кваліфікаційних характеристик персоналу;
- план інструктажів щодо технологічної дисципліни/якості виконання робіт інженерного профілю особливо в умовах війни;
- план оцінки, обліку якісних та кількісних показників праці працівників інженерного профілю, в тому числі водіїв, ремонтних робітників, механізаторів;
- план матеріально-технічного убезпечення підрозділів товариства;
- пропозиції до мотиваційної програми працівників інженерно-технічної служби

Разом з тим, зазначимо, що саме фахівцям інженерного відділу потрібно буде упроваджувати точні рішення до виробничих процесів товариства, зокрема по роботі з технікою, що об лаштована цифровими носіями. Таким чином зважаючи на розвиток диджиталізації аграрного виробництва об’єктивною необхідністю є навчання працівників інженерно-технічного відділу цифровим

навичкам, що позначиться на результативності роботи всього підприємства та активізує інноваційні процеси в регіоні діяльності. Тому потрібно розробляти плани щодо навчання інженерів та агрономів роботі з відповідними програмними продуктами. Також потребують на розробку й плани оснащення цифровими сервісами, датчиками необхідної техніки, якщо вона не укомплектована ними на виробництві.

Також необхідно враховувати специфіковані чинники, що впливають на розвиток товариства в напрямах стратегічного управління. Зокрема, потрібно зібрати та проаналізувати інформаційні масиви щодо:

1) використання конкретних агротехнологій, забезпеченість технічним оснащенням – обрання технології вирощування аграрних культур із системами захисту рослин та комплекс заходів механізації процесів та операцій щодо виробництва. Також застосування технологій виробництва тваринницької продукції, формування бази кормів та системи годівлі тварин, врахування витрат на ветеринарні послуги.

2) врахування організаційної та економічної складової управління товариством – визначення спеціалізації, а також концентрації виробництва, організація та мотивація праці, формування витратного механізму, цінової, товарної та збутової політики. Також необхідно визначитись з системою оподаткування, враховуючи інфляцію та формуючи партнерські зв’язки.

3) облік соціальних чинників щодо демографії, умов праці аграрного спрямування, забезпечення працівниками відповідної кваліфікації, рівень спроможності купувати вироблену продукцію, соціальне оточення - культурно-побутові підрозділи.

4) навколишнє оточення – виробництво чистої сільськогосподарської продукції, планування та впровадження заходів щодо збереження родючості ґрунту та екологічного середовища.

Наразі необхідно провести аналіз найбільших переваг та проблем підприємства як у зовнішньому оточенні так і у внутрішньому потенціалі. Для

цього скористаємося класичним інструментом системного стратегічного планування методикою swot (Додаток А).

До головних привілеїв товариства віднесено зручне географічне розміщення, вдалі для аграрного виробництва природно-кліматичні умови, зростання обсягів валової продукції протягом останніх трьох років дослідження. Наявність активів фінансового та матеріального плану, що дають можливість розвиватися навіть у час війни. Також побудовані кооперативні та партнерські зв'язки на ринку функціонування, зокрема, з постачальниками та споживачами продукції. Товариство намагається зменшити кількість витрат на виробництво продукції за рахунок використання обґрунтованої з наукової точки зори технології та застосування власних коштів.

Не дивлячись на переваги – слід вказати і на проблемні моменти в діяльності товариства, яке досліджується. До них належить факт зниження купівельної спроможності споживацької аудиторії, переорієнтація потреб споживачів на іншу лінійку гібридів, сортів культур та породи тварин, які мають дешевшу вартість. Встановлено, що підприємство не залучає науково-дослідницьку базу Інституту зернового господарства Української академії аграрних наук. Втім пропозиції щодо співпраці від науково-дослідної установи Дніпропетровської області надаються для великих аграрних підприємств як до економічно-розвинутих плацдармів, на яких можливо проводити комплексні дослідження. Така наукова колаборація вважається доцільною не тільки через отримання економічних вигод. Але й з точки зору позиціювання на ринку як провідного підприємства з новітніми розробками в сфері сучасних аграрних технологій. Такий підхід слугуватиме розвитку науки і практики агробізнесу в країні і за її межами і має стати прикладом для наслідування іншим сільськогосподарським підприємствам.. Спостерігається відсутність вкладання коштів у розвиток галузі рослинництва і тваринництва, наприклад, у точні технології. Обумовлено це впливом війни, страхом майбутнього та нерозумінням механізму роботи таких технологій в реальних умовах.

До шансів на ринку для товариства можливо віднести використання генетично продуктивних сортів, гібридів чи порід сільськогосподарської продукції з метою покращення її якості. Можливо стимулювати й суттєвий попит на агропродукцію з боку інших областей та за кордоном. Окремої уваги потребує пропозиція державних економічних реформ для розвитку агробізнесу. Наприклад, участь у державних програмах щодо підтримки аграрних підприємств в умовах війни та у повоєнний час, використання допомоги країн-партнерів. Наразі сільськогосподарські підприємства вже розпочали співпрацю із закордонними союзниками в сфері агробізнесу. У зв'язку із зазначеним товариству слід також шукати іноземних стратегічних партнерів та вирощувати аграрну продукцію під замовлення.

Разом з тим у зовнішньому середовищі є певні загрозливі обставини, які потрібно враховувати для подальшого планування роботи товариства. Спостерігається тиск підприємств, які є для товариства конкурентами, зростання темпів інфляційних процесів, бідність населення. Також зазначимо про відсутність досвіду освоювати агропідприємствам залучених коштів закордонних інвесторів.

Отже стратегічна програма роботи товариства має ґрунтуватися на впровадженні сучасних цифрових технологій, науковій колаборації із вітчизняними науково-дослідними установами та іноземними партнерами. Така інтеграція заходів дозволить підвищити якісні параметри сільськогосподарської продукції, що виробляється у підприємстві, встановити взаємовигідні ціни для споживачів, сформувати ефективні розподільчі канали продукції У той же час у маркетинг-планах потрібно враховувати особливості зональних агрономічних умов господарювання та місцевих запитів покупців.

З огляду на наведений аналіз swot пропонуємо декілька шляхів стратегічної схеми дій:

1) алгоритм розвитку всіх сфер діяльності товариства за розробленими планами;

2) стабілізаційний план дій у нестійкому середовищі та за умови впливу чинників, викликаних війною.

3) антикризові плани, що забезпечать довгострокове виживання у ринковому середовищі під час війни та у післявоєнний час.

Для того, щоб стратегія роботи товариства була впроваджена потрібно звернути увагу на досягнення цифрового землеробства, які дозволяють досягати економії ресурсів та підвищувати якість сільськогосподарської продукції.

Доповнимо результати аналітичного дослідження методики swot інструментом стратегічного аналізу SNW, який дозволяє визначити позицію товариства, що потенційно є фундаментом для ведення конкурентної боротьби. Оскільки на відміну від попередньої методики, даний аналіз допомагає визначити стан підприємства на ринку у середньому та встановити стратегічну відповідність умовам господарювання в конкретній ситуації.

За результатами аналізу SNW встановлено, що стратегії за всіма сферами діяльності товариства протягом періоду дослідження з 2019 по 2021 рік зазнали певних змін (Додаток Б). Так, адміністративний менеджмент в цілому втримався на нейтральній позиції. Варто зазначити, що стратегічно необхідно посилити всі складові менеджменту і це найкраще зробити шляхом впровадження оцифрування процесів. Разом з тим, параметри - виробнича стратегія тваринництва, рівень технічної оснащеності та інновації на 2021 рік у порівнянні зі стартом досліджень перейшли у слабку позицію. Це свідчить про необхідність покращення напрямку виробництва тваринницької продукції, зокрема, птахівництва та вівці.

Щодо виробничого менеджменту встановлено, що виробництво рослинницьких видів продукції у 2021 році зросло майже в тричі, що відбулося за рахунок зростання виробництва соняшнику, озимої пшениці. Визначено, що найбільш проблемними питаннями у рослинництві залишається ухвалення рішення щодо продовження вирощування кукурудзи на зерно, оскільки відбулось суттєве зменшення її виробництва. Водночас такі сільськогосподарські культури, як ячмінь озимий та гречка, потребують нарощення та удосконалення технологій виробництва. Під час аналізу розвитку галузі тваринництва встановлено, що

пріоритетним напрямом є свинарство, оскільки виробництво живої ваги свиней зросло у 3,5 разів. Решта тваринницької продукції потребують на удосконалення процесів виробництва, оскільки протягом останніх років відбувалося зниження як натуральних, так і вартісних показників. Наразі вирощування вівці та продукції птахівництва є прибутковим, отже необхідно покращити технологію їх вирощування та поліпшити збутову політику.

За результатами аналізу менеджменту трудових ресурсів товариства встановлено, що рівень мотивації праці, кваліфікації та оцінювання кості роботи залишаються на нейтральній позиції і потребують покращень. Стосовно кількості працівників та їх плинності, слід зазначити, підприємство після відкриття активно нарощує виробничі позиції, створюючи додаткові робочі місця.

Фінансовий менеджмент товариства знаходиться на нейтральній позиції протягом періоду дослідження, тому протягом ближчого року потрібно втримати досягнуті рівні фінансово-економічної діяльності. Стратегічне бачення з цього приводу полягає у впровадженні цифрових технологій, що позитивно позначиться на зростання даних показників.

У сферах маркетингового менеджменту потрібно звернути увагу на розробку оптимальних розподільчих каналів, за якими можна одержати зростання грошової виручки та збільшення рентабельності продажу. В цілому управління маркетингом перебуває на середньому рівні, оскільки підприємство залишається таким як конкурентоспроможне.

Узагальнюючи результати аналізу підкреслимо, що товариству потрібно накопичувати надбання і додатково їх активізувати за рахунок введення цифрових технологій. Стосовно пасивних позицій – їх потрібно найближчим часом усунути задля виживання у конкурентному середовищі. Для цього потрібно провести санацію галузі тваринництва, а саме - птахівництва та напрямку вирощування вівці, та галузі рослинництва Зокрема, лінійки гібридів кукурудзи на зерно з метою їх оновлення, а також ячменю озимого щодо удосконалення технологічних аспектів його вирощування. За рахунок оптимізації каналів просування

сільськогосподарської продукції можливо очікувати на зростання виручки в товаристві.

3.2. Цифрові рішення як стратегічний напрям удосконалення менеджменту процесів товариства

Зазначимо, що на зараз особливої уваги для управління товариством, яке досліджується, набуває ситуація узгодження дій зі споживачами, постачальниками ресурсів, підрядниками, а також партнерами. Більшою мірою, це стає можливими за рахунок відбору найбільш дієвої стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на використанні потенційно значущих технологій аграрного виробництва. Втриматися у конкурентному середовищі та досягти зниження собівартості сільськогосподарської продукції та нарощування прибутку за рахунок впровадження цифровізації процесів. Загалом цифрова революція в агросфері спонукає до проведення відповідних новацій щодо удосконалення менеджменту цифрових процесів виробництва та продажу сільськогосподарської продукції товариства.

Останнім часом практики та науковці агробізнесу впроваджують до системи аграрного виробництва технології точного землеробства та, у такий спосіб, досягають оптимізації ресурсів. Зокрема, використання стратегії Європейського Союзу «Від лану до столу» дозволяє в половину скоротити застосування засобів захисту рослин. На сьогодні актуальними залишаються цифрові технології щодо диференційованого внесення добрив відповідно до нормування, що дозволяє зменшити використання мінеральних добрив та досягти економії до 20 %. При налаштуванні GPS – трекерів вдається підвищувати ефективність використання паливо-мастильних матеріалів на 10 – 15 % на 1 гектар.

З метою удосконалення системи менеджменту пропонуємо впровадити до стратегії діяльності товариства аграрні технологічні комп’ютерні програми. Наприклад, скористатися розробленими електронними платформами компанії MAS Seeds United to grow кооперативної групи MAISADOUR, які охоплюють і

тваринництво і рослинництво. Наразі завод MAS Seeds працює вже 10 років, функціонує він у Дніпропетровській області. Стратегія роботи MAS Seeds полягає в площині оптимізації виробничих процесів шляхом надання селекційного матеріалу, налагодження маркетингових комунікацій та проведення супровідних досліджень з метою покращення логістики. Дана компанія ефективно впроваджує сервіси та проводить агрономічний супровід за всіма ділянками агротехнічних робіт протягом вегетаційного періоду та несе відповідальність. Практичний досвід роботи корпорації та позитивні відгуки дали підставу обрати саме її для співпраці.

Пропонується керівництву товариства ухвалити рішення щодо придбання цифрових програм Agroplus – для рослинництва та Nutriplus – для тваринництва. Так, Agroplus дає консалтингову підтримку щодо вирощування сільськогосподарських культур на підставі оцифрування виробничих процесів відповідно до технології вирощування.

Підставою є цифровий сервіс Agrotempo - агроцифровий додаток для проведення спостереження за станом полів з метою підтримки ухвалення рішень за всіма агробіологічними стадіями. У такий спосіб формується резерв для поліпшення продуктивності полів та забезпечується агрономічна підтримка щодо вирощування таких культур, як кукурудза, на зерно, соняшник, ріпак. Встановлено, що у 2021 році порівняно з початком досліджень обсяги виробництва кукурудзи на зерно та ріпаку в товаристві зменшилися відповідно на 14478 ц і 9211 ц. Крім того нестача вологи через порушення системності опадів позначається на якості та кількості кукурудзи. Це все ознаки ризикованого землеробства, які можливо долати шляхом залучення цифрових рішень. Між тим завод MAS Seeds пропонує лінійку гібридів кукурудзи Waterlock, що мають фізіологічну стійкість та можуть відновлюватися після водного стресу. Стосовно озимого ріпаку можливо скористатися пропозицією компанії та придбати гібрид Imany Safety+, що формує високий врожай шляхом якісного стартового росту та накопиченню зеленої маси рослин. Відтак доцільно змінити наявні гібриди кукурудзи та озимого ріпаку на нові зазначені гібриди. Отже економічно

доречним є застосування нових технологій в комплексі з оновленням гібридної лінійки. Оскільки компанія MAS Seeds надає програму страхування посівів в разі їх загибелі через дію морозу та безкоштовно компенсує насінням кукурудзи, соняшнику. Враховуючи окреслене зазначимо, що виробнича стратегія, яка ґрунтуватиметься на залученні цифрових технологій та нових гібридів, призведе до закономірного підвищення ефективності вирощування культур в товаристві.

Запропонований цифровий інструмент складається з:

1) Інтернет додатку;

2) Мобільного додатку з режимами роботи як он-лайн, так і наочно.

Даний сервіс використовує інформаційні дані про агрономічний стан полів, метеорологічні дані, базу даних посівів. Зафіксовані дані інтегруються з модулями агрохімічного аналізу рослин та ґрунту, які вбудовані до за стосунку. При цьому стає можливим провести якісні розрахунки щодо визначення основних показників ефективності вирощування сільськогосподарських культур. Зокрема, температури ґрунту за різними шарами, індекс водного стресу, визначити наявність поживних елементів у рослинах за вегетаційними фазами розвитку, зробити прогноз термінів збирання врожаю.

Основні функції цифрового сервісу представлені на рисунку 3.2.

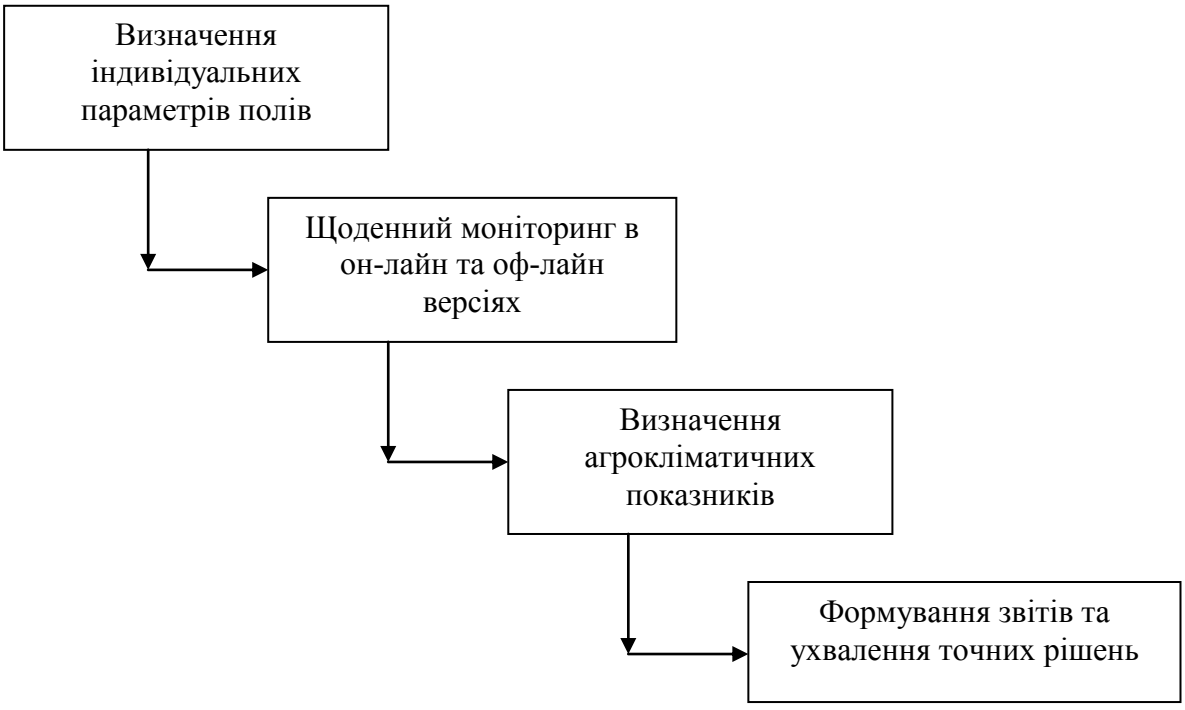

Рис. 3.2. **Функції аграрного цифрового застосунку Agrotempo**

Високотехнологічне рішення Agrotempo є зрозумілим у використанні, дозволяє вчасно планувати заходи щодо термінів здійснення агротехнологічних операцій в полях з врахуванням впливу агрокліматичних чинників (Додаток В). До переваг цифрового сервісу відноситься:

1) налаштування, що пристосовані до персоніфікованих умов товариства з фіксацією на особливостях обраних сортів та гібридів, а також типу ґрунтового покриву.

2) облік показників за агрономічними характеристиками, зокрема, визначення оптимальної дати здійснення посіву/збирання, стану зволоження ґрунту та кількості поживних елементів у рослинах та ґрунті.

3) висока адаптивність до потреб конкретного аграрного виробника – під лаштування під виробничу програму підприємства, врахування плану витрат, ресурсного потенціалу, узгодження з планами розвитку.

Оскільки отримані дані за допомогою фіксаторів додатку поєднуються з модулями цифрового сервісу його можливо щоденно використовувати та вести якісні агротехнологічні заходи. Таке точне рішення дозволяє уникати нагромадження помилок та допомагає комплексному баченню стратегії виробництва. При цьому спеціалісти товариства зможуть мати необхідну інформацію, яка якісно обліковується та аналізується у динамічних показниках з врахуванням впливу факторів агрокліматичного характеру. Такий підхід дозволить вчасно та якісно розробляти плани здійснення технологічних ланцюгів робіт на полі щодо догляду за посівами сільськогосподарських культур.

Наразі цифрові рішення, що пропонує компанія MAS Seeds адаптовані під Дніпропетровський регіон діяльності, в якому функціонує товариства, за матеріалами якого проводились наукові дослідження. Тому важливим для формування подальшої стратегії у виробничих процесах галузі рослинництва та галузі тваринництва є оперативне запровадження розроблених цифрових додатків.

Основні функції програми Agroplus для рослинницької галузі представлені на рисунку 3.3.

Рисунок 3.3. – **Функції програми Agroplus для галузі рослинництва товариства**

Запропоновані види діяльності, що входять до складу завдань програми Agroplus, дозволять вдосконалити виробничі процеси у галузі рослинництва товариства. Обумовлено це тим, що дані заходи забезпечать отримання зростаючого рівня рентабельності та сприятимуть зміцненню конкурентної стабільності підприємства.

Щодо галузі тваринництва товариства, доцільно скористатися запропонованою програмою Nutriplus, головні функції якої демонструються на рисунку 3.4.

Рисунок 3.4. – **Функції програми Nutriplus для галузі тваринництва товариства**

Розроблена програма для галузі тваринництва передбачає надання професійної допомоги у всіх тваринницьких напрямках підприємства, оскільки створює необхідну аналітику та формує підстави для ухвалення ефективних рішень. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність вирощування свиней, птахів, вівці в товаристві, так як за допомогою цифрового додатку формується найкращий раціон тварин та оптимізуються тваринницькі процеси.

Таким чином цифрові агротехнологічні рішення дозволять покращити процеси виробництва сільськогосподарської продукції як за галуззю рослинництва, так і тваринництва.

Обґрунтуємо дане рішення за допомогою методики swot, що надасть можливість розробити стратегію впровадження цифрового додатку у виробничі процеси товариства. При цьому буде враховано можливості й перешкоди, які можуть бути під час застосування додатку, з’ясовано переваги та проблеми у його функціоналі (Додаток Д).

Зазначимо, що запропоноване цифрове рішення дозволяє уникнути ризиків під час росту і розвитку як рослин, так і тварин, оскільки своєчасно діагностуються симптоми та розробляється схема дій. Відповідно цифровий сервіс працює на упередження негативних впливів зі сторони факторів сільського господарства, пов’язаних з ризиком, зокрема уникнути ризики, що залежать від людського чиннику. Внаслідок ефективної роботи додатків можливо раціонально внести добрива, засоби захисту рослин, створити оптимальний раціон харчування для тварин, виявити збудників хвороб тощо. Отже, за результатами проведеного аналітичного дослідження swot можливо зробити висновок про доречність придбання цифрового сервісу Agrotempo й включення його до виробничих процесів галузей товариства.

З огляду на результати стратегічного планування щодо впровадження цифрового рішення Agrotempo необхідно довести його економічну ефективність використання в товаристві. Виконаємо калькуляцію витрат щодо впровадження даного сервісу в роботу підприємства (табл.3.5.) .

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат щодо впровадження цифрового сервісу Agrotempo до виробничої діяльності товариства

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн
1	Вартість сервісу Agrotempo	82,0
2	Річна підписка на програмне забезпечення Agrotempo	160,0
3	Вартість отримання знань та цифрової компетентності - оператор цифрового сервісу Agrotempo	1,330
4	Інші витрати	8,9
	Разом	252,2

На підставі калькуляції витрат встановлено, що загальні витрати на впровадження ідеї з придбання та використання цифрового сервісу Agrotempo складуть 252,2 тис. грн. Дана сума становить 0,5 % від прибутку підприємства, який було отримано у 2021 році, відповідно керівництво може вирішити використати власні кошти для впровадження сервісу. Між тим потрібно слідкувати за змінами у вартості програми навчання та інших складових запропонованої ідеї. Оскільки ціни на позиції за статтями витрат можуть змінюватися під впливом війни та інфляційних процесів, тому рішення теж може зазнати змін. В даній роботі актуальні витрати розраховувалися на визначену дату - вересень 2022 року.

Для грошових потоків за інвестиційним рішенням використаємо номінальну ставку дисконтування, що становить 20 % при ставці оподаткування прибутку 18 %. Визначимо рух грошових надходжень від збуту сільськогосподарської продукції та розрахуємо собівартість в цінах базового періоду (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Плановані значення грошової виручки й собівартості продукції за умови залучення цифрового сервісу Agrotempo

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Прогнозована виручка, тис. грн.	221468,58	229884,4	238849,8
Собівартість, тис. грн.	169483,0	177618,2	186143,9

Прогнозовані значення грошової виручки та виробничих витрат від продажу сільськогосподарської продукції протягом 2023 року – старту проекту та по 2025 рік – свідчать про зростання даних показників.

На підставі зазначених даних сформуємо прогноз грошових потоків від продажу рослинницької та тваринницької продукції товариства, під впливом використання IT - сервісу Agrotempo (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Прогноз грошових потоків від продажу сільськогосподарської продукції внаслідок застосування цифрового сервісу Agrotempo, тис. грн.

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Придбання інформаційного сервісу (+ обслуговування за рік)	252,2			
Грошові надходження від реалізації продукції в цінах базового періоду		221468,58	229884,4	238849,8
Поточні витрати на виробництво продукції в цінах базового періоду		164461,2	172355,4	180628,5
Витрати на обслуговування		170,23	170,23	170,23
Прибуток до оподаткування		57007,38	57529,0	58221,3
Податок на прибуток		10261,3	10355,2	10479,5
Чистий прибуток		46746,1	47173,8	47741,8
Чистий грошовий потік		46916,33	47344,03	47912,03
$(1+r)^n$		1,2	1,44	1,728
Коефіцієнт дисконтування		0,83	0,694	0,5787
Приведена поточна вартість		38940,6	32856,8	27726,7
Чистий приведений дохід (*NPV*)	99271,9			
Індекс доходності (*PI*)	393,6			
Термін окупності (*DPP*)	0,1 (36 днів)			
Внутрішня норма доходності (*IRR*)	92,6 %			

Підсумовуючи прогнозні дані визначено, що чистий приведений дохід складає 99271,9 тис грн. за умови впровадження цифрового сервісу при індексі доходності 393,6. За результатами проектного аналізу визначено, що проект з

інформаційних технологій окупиться за 36 днів з бюджетом 252,2 тис грн., якщо фактори впливу не зміняться.

Таким чином внаслідок запровадженої новації до системи стратегічного управління процесами виробництва аграрної продукції очікується на позитивні зрушення у загальних показниках економічної роботи підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозування економічної ефективності від впровадження цифрового сервісу Agrotempo до діяльності товариства

Показник	Фактичні значення виробничо-економічної діяльності (до впровадження новації), 2021 р.	Прогнозні значення (після впровадження новації)	
		Використання цифрового сервісу Agrotempo 2023 р.	Відхилення (+/-)
Виручка,тис. грн.	205063,5	221468,58	16405,08
Собівартість, тис. грн.	156928,7	164461,2	7532,5
Прибуток,тис. грн.	48134,8	57007,38	8872,58
Рівень рентабельності, %	30,7	34,7	4,0 в.п.

За результатами проведених обрахунків, представлених у таблиці 3.4, встановлено, що від застосування цифрового сервісу Agrotempo всі показники економічної ефективності роботи товариства збільшаться. Зокрема, прибуток зросте у 2023 році порівняно з 2021 роком на 8872,58 тис. грн., показник рівня рентабельності також збільшиться на 4,0 відсоткових пункти.

Враховуючі отримані показники результативності від впровадження запропонованих інноваційних заходів щодо застосування цифрових технологій у стратегічному управлінні товариством очікується на зростання ефективних показників підприємства. Також пропонуємо з часом використовувати агроцифровий консалтинг для інших сільськогосподарських підприємств, у яких будуть відповідні звернення щодо покращення інформаційно-інноваційного

управління їх виробничою діяльністю. У зв'язку з цим можна рекомендувати спеціалістам досліджуваного товариства, які вже отримали цифрові компетенції, здійснювати консультаційні послуги і роботи у таких підприємствах. У такий спосіб можливо одержати додаткові ефекти економічного, технологічного та соціального характеру. Зазначена експансія дозволить збільшити конкурентоспроможність не тільки базового товариства, але й сільськогосподарських підприємств Дніпропетровського регіону.

3.3. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів управління збутом аграрної продукції

Після розробки шляхів стратегічного управління виробничими процесами в товаристві розробимо оптимізацію каналів просування сільськогосподарської продукції. При цьому доречно використати економіко-математичну модель, в якій критерієм оптимальності формування збутових шляхів буде досягнення найвищих показників прибутку. Також потрібно, щоб зберігалися певні договірні умови продажу певної кількості продукції за різними каналами просування. Для цього скористаємося формулою:

$$\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} (c_{ij} - ct_{ij}) * y_{ij} \qquad (3.1)$$

де C_{ij} – ціна за одиницю виду сільськогосподарської продукції, яка продається за певним каналом.

ct_{ij} – виробничі витрати, що йдуть на одиницю виду продукції

y_{ij} – кількість конкретного виду продукції

Обов'язково візьмемо за обмеження позиції стосовно умов забезпечення продажу певної кількості сільськогосподарської продукції, що має продаватися. При цьому математично це має виглядати наступним чином:

$$\sum_{j=1}^{m} y_{ij} \geq D_i$$

$$i = 1, 2, \ldots, n \qquad (3.2)$$

де D*i* – об’єм певного виду сільськогосподарської продукції за мінімальним значенням.

Для того щоб стратегічно запланувати збутову політику щодо найбільш вигідного продажу агропродукції доцільно враховувати такі групи витрат:

1) на просування продукції рослинництва і тваринництва до кінцевих покупців;

2) на активізацію посередників, зокрема, зернових трейдерів.

У такий спосіб можливо оптимально розподілити вироблену рослинницьку і тваринницьку продукції серед шляхів продажу та отримати найбільше значення прибутку. Орієнтуватися при цьому потрібно на ті види аграрної продукції, що мають найбільшу долю у структурному визначенні товарної продукції. Наприклад, питома вага коштів від продажу насіння соняшнику становитиме 49,4%, озимої пшениці складе 12,6 %, а приріст живої маси свиней матиме 24,1 %. Внаслідок такої структуризації встановлено, що зазначені види аграрної продукції мають забезпечувати 86,1 % валового доходу товариства.

З метою здійснення впровадження моделі необхідно скористатися інформаційними даними, які представлені у додатку Ж. Опишемо модель наступним чином:

$145\ y_{11} + 108\ y_{12} + 119\ y_{13} + 100\ y_{21} + 490 y_{22} + 590 y_{23} + 450\ y_{31} + 320\ y_{32} + 347\ y_{33} + 330\ y_{41} + 324\ y_{42} + 245\ y_{43} \Rightarrow \max,$

Для оптимального розв’язку моделі встановимо певні групи обмежень:

1) Обмеження щодо реалізаційних об’ємів продукції як рослинництва, так і тваринництва:

$y_{11} + y_{21} + y_{31} + y_{41} < 85800,$

$y_{12} + y_{22} + y_{32} + y_{42} < 20900$,

$y_{13} + y_{23} + y_{33} + y_{43} < 102000$,

2) Обмеження, що враховують купівельну спроможність споживацьких аудиторій:

$y_{11} < 20000$,

$y_{12} < 18600$,

$y_{13} < 8550$,

$y_{21} < 38650$,

$y_{22} < 16500$,

$y_{23} < 1000$,

$y_{31} < 1400$,

$y_{32} < 2000$,

$y_{33} < 40000$,

$y_{41} < 6380$,

$y_{42} < 3620$,

$y_{43} < 52000$,

3) Обмеження, що визначають місткість ринку:

$y_{11} + y_{12} + y_{13} < 80000$,

$y_{21} + y_{22} + y_{23} < 30000$,

$y_{31} + y_{32} + y_{33} < 80000$,

$y_{41} + y_{42} + y_{43} < 200000$,

$y_{11} > 0$, $y_{12} > 0$, $y_{13} > 0$, $y_{21} > 0$, $y_{22} > 0$, $y_{23} > 0$,

$y_{31} > 0$, $y_{32} > 0$, $y_{33} > 0$, $y_{41} > 0$, $y_{42} > 0$, $y_{43} > 0$.

За допомогою застосування електронних таблиць MS Excel знайдемо вирішення оформленої моделі (Додаток К). Супровідна звітність представлена у додатку Л.

Також зазначимо що торгівельні канали будуть мати абревіатуру для скорочення назви у звітних документах до моделі:

А - Підприємства переробної сфери;

Б – Працівники товариства та мешканці прилеглих територій;

С - Продуктовий ринок;

Д - Торгівельні підприємства.

Таким чином внаслідок вирішення оптимізаційної задачі було визначено найбільш кращі шляхи продажу сільськогосподарської продукції товариства за найбільш вигідними умовами.

Візуально можна продемонструвати склад, а також структуру реалізаційних каналів, які розраховані програмою (рис. 3.5).

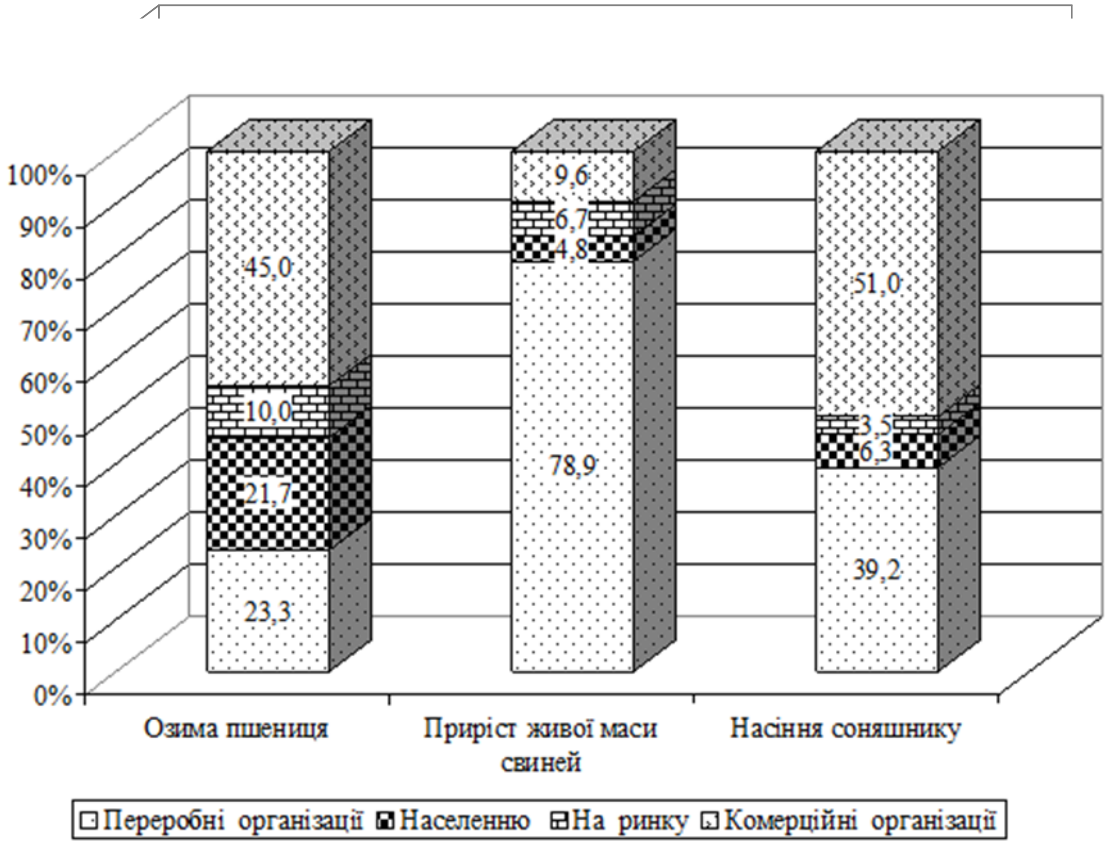

Рисунок. 3.5.- **Планування каналів продажу аграрної продукції та їх структура**

Отримавши результативні дані після розрахунків економіко-математичної моделі шляхів просування продукції галузей рослинництва і тваринництва зроблено висновок про підвищення ефективності збутової політики товариства. Зокрема, отримано, що під час продажу озимої пшениці доречно 45,0 % зерна реалізовувати торгівельним підприємства зерновим трейдерам, 23,3 % - підприємствам, що займаються переробкою (хлібоприймальні підприємства), на продуктові базари потрібно спрямувати не більше 10,0 % зерна. Ту кількість

зернової продукції, що залишиться після всіх реалізаційних каналів, економічно доречно спрямувати працівникам товариства в рахунок оплати праці або мешканцям сільської місцевості в якості оплати за оренду паїв.

Стосовно соняшнику рекомендується продавати найбільшу кількість 51,0 % торгівельним підприємствам – трейдерам, 39,2 % можливо спрямувати для олійних заводів, працівникам та мешканцям сіл – 6,5 соняшнику, на ринки - 3,5 % товарної продукції.

Щодо живої маси свиней, то за результатами оптимізаційної моделі коректно продавати 78,9 %, підприємствам, що займаються переробкою – м'ясним фабрикам. Посередникам слід продати 9,6 % товарної продукції, працівникам товариства спрямувати в рахунок оплати праці 4,8 % та реалізувати на ринки міста 6,7 % товарної продукції живої маси свиней. Якщо стратегія продажу сільськогосподарської продукції у товаристві відбудеться за розробленими оптимізаційною моделлю напрямами, то економічна ефективність буде значною, що забезпечить конкурентоздатність підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Результативні показники діяльності товариства за умови нових каналів збуту

Показник	Наявні дані на 2021 рік	Прогнозовані дані на 2023 рік	2023 р. до 2021 р., %
Припадає на 100 га с/г угідь: - основних виробничих засобів, тис. грн.	992,0	1045,2	105,4
- прямих затрат праці, тис. люд.-год.	8,2	8,6	104,9
Вироблено валової продукції, якщо розраховувати на: - 100 гектар с/г угідь тис. грн.	950,4	1010,7	106,3
- 1 гривню основних фондів, грн.	0,96	1,12	116,7
- 1 середньорічного робітника, тис. грн.	221,8	235,9	106,4
– 1 люд. – год., грн.	116,1	123,45	106,3
Прибуток, тис. грн.	48134,8	49635,0	103,1
Рівень рентабельності, %	30,7	31,7	+1,0

Відтак внаслідок оптимізації каналів продажу продукції галузі рослинництва і тваринництва прибуток складе 49635 тис. грн., що на 1500,2 тис. грн. більше, якщо порівнювати з фактичним рівнем показника, отриманого у 2021 році. Разом з тим рівень рентабельності підвищиться на 1,0 в.п., що є позитивним фактом, оскільки прибуток перевищує витрати. (рис. 3.6).

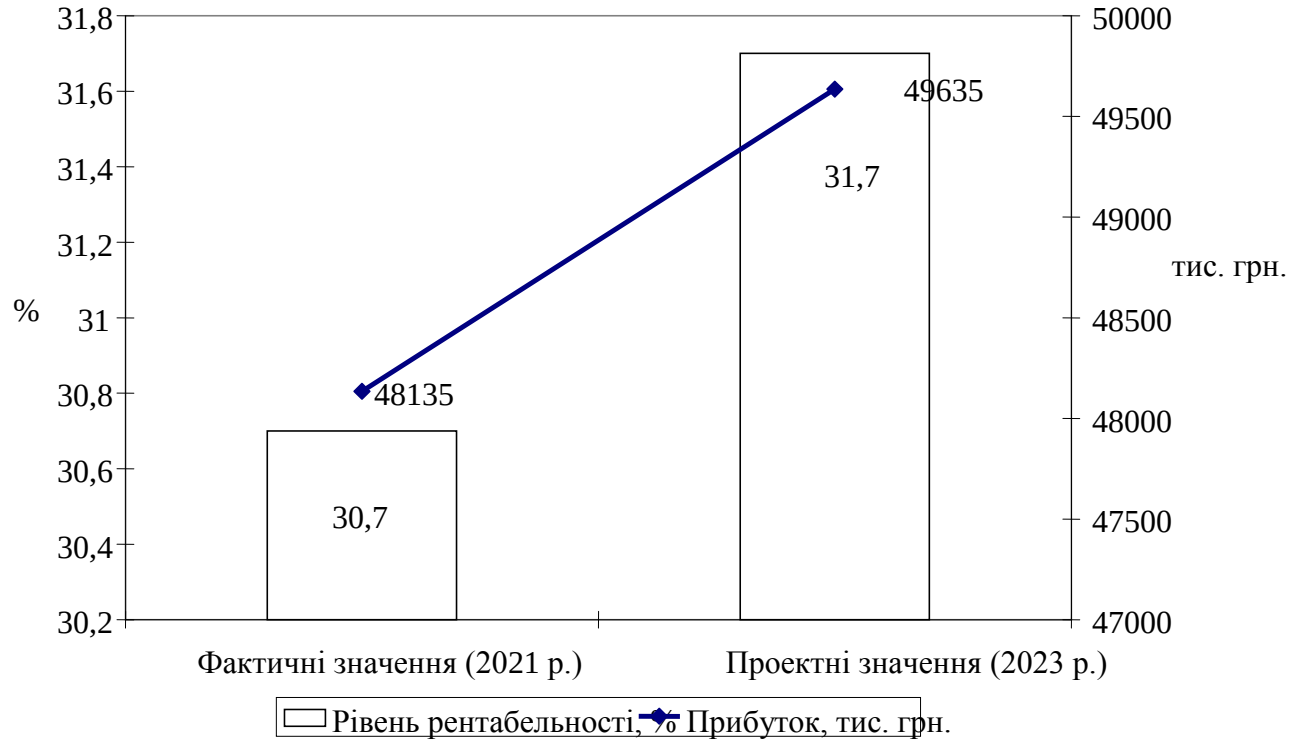

Рисунок 3.6. - **Схематичне зображення співставлення економічних показників за фактичним та прогнозованим станами**

Враховуючи наведені розрахунки та висновки встановлено підвищення економічної ефективності заходів стратегічного характеру як під час управління виробничими процесами, так і збутовими.

Висновки до розділу 3.

1) Системне опрацювання середовища існування товариства з обмеженою відповідальністю за рахунок методичних рекомендацій swot дало можливості для формування векторів стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано необхідність впровадження точних технологій до виробничих напрямів діяльності товариства. Окреслено відповідальність лінійних та функцій них менеджерів підприємства за результатами впровадження розроблених ними стратегій роботи. Верифіковано плани за сферами діяльності товариства у межах компетенції відповідних менеджерів. Визначено напрями стратегічної програми підприємства, що мають ґрунтуватися на впровадженні цифрових технологій та наукових інтеграціях з вітчизняними та іноземними співтовариствами. Рекомендовано розробити стабілізаційний та антикризовий плани дій під час війни та у повоєнному відновленні.

2) За результатами проведеного аналітичного дослідження адміністративного, технологічного, ресурсного, фінансового, виробничого, маркетингового, управлінського потенціалів SNW виявлено низку напрямів/, які потрібно покращувати. Зокрема, технологічний менеджмент потребує на оновлення в розрізі галузей рослинництва і тваринництва. Запропоновано впровадити цифрові технології з метою фіксації процесів та операцій під час вирощування кукурудзи на зерно, ячменю озимого, вівці та напрямку птахівництва. Це дасть можливість виявити недоліки у технологічному плані та удосконалити процеси виробництва даної продукції. Рекомендовано періодично визначати найбільш оптимальні споживацькі аудиторії, оскільки змінюються умови ринку.

3) З метою підвищення продуктивності полів й одержання стабільної результативності виробничої діяльності товариства доцільно використовувати цифрові рішення. Запропоновано використовувати у виробничій стратегії підприємства аграрний цифровий додаток Agrotempo, який слугує для моніторингу посівів та має широкий спектр можливостей. Встановлено, що цифровий додаток може працювати без поєднання з Інтернетом, оскільки має не

тільки он-лайн режим, але й оф-лайн. Визначено, що найкраще він працює з товарними культурами товариства, такими як: кукурудза, соняшник, ріпак, покращує агротехнічні пропозиції для озимої пшениці. Додаток працює у такий спосіб, що може використовувати аналітичні дані метеорологічних станцій, систематизує агрономічну інформацію, накопичує та аналізує базу даних щодо товарних посівів у динаміці. Встановлено, що фіксовані дані інтегруються з вбудованими модулями аналізу сільськогосподарських рослин та стану ґрунту, що дозволяє розрахувати базові агрономічні показники продуктивності посівів.

4) Доведено стратегічну необхідність впровадження цифрового рішення до внутрішньогосподарських процесів товариства на підставі застосування аналітичної матриці swot. Встановлено, що цифровий сервіс Agrotempo, сприяє зменшенню ризиків під час вегетації рослин та життя тварин. Так як діагностика є точною та своєчасною, на підставі якої формуються звіти для управлінських рішень агрономічного та біотехнологічного характеру. За результатами проектного аналізу встановлено й економічну ефективність впровадження цифрової технології. Оскільки окупність ідеї складе 36 днів при бюджеті 252,2 тис. грн. При можливості одержання середнього доходу у сумі 99271,9 тис грн. та чистого прибутку 57007,38 тис грн. При цьому вкладені кошти у проект будуть окуплені, так як показник рівня рентабельності зросте на 4,0 відсоткових пункти.

5) Окреслені шляхи розвитку аграрного консалтингу щодо надання послуг або здійснення робіт в інших сільськогосподарських підприємствах щодо використання придбаного товариством цифрового сервісу. У такий спосіб спеціалісти товариства зможуть отримувати додаткові кошти як для підприємства, так і в плані особистісної мотивації. Зроблено висновок про стратегічну доцільність розвитку цифровізації серед сільськогосподарських підприємств Дніпропетровського регіону у повоєнний час. Оскільки високоточний моніторинг операцій та виробничих процесів за допомогою цифрових технологій призведе до полегшення роботи спеціалістів та сприятиме зменшенню нагромадження помилок й витрат.

ВИСНОВКИ

Вивчення існуючих та розробка запропонованих напрямів стратегічного управління роботою сільськогосподарських підприємств було основою для здійснення відповідних досліджень представленої кваліфікаційної роботи. В результаті яких сформовано висновки:

1. З огляду на наукові підходи до розробки планів довгострокового характеру щодо поліпшення всіх сфер діяльності аграрних підприємств зауважено на концептуальних особливостях стратегій. Зокрема, встановлено, що вони мають бути побудованими з урахуванням набутого досвіду аграрних товаровиробників. Наразі виробничі програми та формування каналів просування продукції доцільно узгоджувати з серйозними викликами, такими як війна, економічна, логістична, економічна криза. Зазначено, що стратегічне планування товарного портфелю аграрних підприємств має формуватися виходячи із логістичної вигідності зв’язків із споживачами. Водночас доведено, що управління процесами сільськогосподарського виробництва має ґрунтуватися на використанні інноваційно-інформаційних технологій задля досягнення підвищення якісних і кількісних показників аграрної продукції. Вивчено сучасний досвід агробізнесу щодо використання комплексного способу стратегічного аналізу та планування стабілізаційних та антикризових заходів, як найкращого в умовах війни.

2. В результаті дослідження наявної організації та економіки товариства з обмеженою діяльністю «КОДАЦЬКЕ-АГРО» встановлено динамічний розвиток підприємства попри кризу та війну в країні. Товариство має зерно-олійний напрям спеціалізації в галузі рослинництва, в галузі тваринництва – перевага надається вирощуванню свиней у живій вазі. Встановлено, що у 2021 році порівняно з 2019 роком вартість продукції рослинництва зросла на 177,3 %, так, виробництво соняшнику зросло у 4,8 разів, пшениці озимої - на 161,4 %, ріпаку – на 25,2 %. Встановлено зростання у 3,1 рази виробництва продукції тваринництва, що пояснюється зростанням приросту живої маси свиней на 35319,4 тис. грн. У той же час спостерігаються певні виробничі проблеми у напрямку птахівництва та щодо вирощування овець, обумовлено це недостатнім рівнем нарощення

ресурсної бази. Визначено, що за три роки досліджень було збільшено реалізацію продукції на 134404,1 тис грн. Відбулося це за рахунок підвищення рівня середніх реалізаційних цін, а також збільшення обсягів деяких видів продукції. Встановлено, що в товаристві фондооснащеність збільшилася на 23,1%, фондовіддача - на 2,3 %. У той же час наявне скорочення річної і погодинної продуктивності праці відповідно на 20,1 % і 19,5 %. Обумовлено це тим, що темпи зростання кількості персоналу перевищують темпи обсягів валової продукції через одночасне проведення диверсифікації агробізнесу. Доведено, що з 2019 по 2021 роки підприємство має ефективний менеджмент, так як показники ефективності його роботи - прибуток та рівень рентабельності зросли на 38354,9 тис грн. та на 14,6 відсоткових пункти відповідно.

3. На підставі аналітичного спостереження встановлено, що процес стратегічного управління товариством постійно удосконалюється, разом з тим існують проблеми щодо управління процесами логістики, збуту та виробництва сільськогосподарської продукції. Незважаючи на це визначено, що підприємство знаходиться на другому місці у конкурентному середовищі Дніпропетровського регіону.

4. В процесі проведення досліджень за допомогою статистичних методів встановлено, що показники економічної та виробничої діяльності товариства під впливом окремих факторів мали тенденції до змін. Так, в результаті факторного аналізу визначено, що зі зростанням посівної площі під пшеницю озиму спостерігається зростання обсягів її виробництва, оскільки її приріст у 2021 році становив 20298 ц. На підставі трендового аналізу встановлено, що оборотні фонди в товаристві використовуються ефективно, зростає коефіцієнт оборотності у 2,5 рази, та знижується тривалість 1 обороту на 59,3 %. Внаслідок аналітичного вирівнювання грошової виручки доведено, що кожен рік спостерігається його підвищення. Водночас показники детермінації для обох рівнянь достатньо високі, так як становлять 83,9 % - для прямолінійного тренду та 100,0 % - для параболічного.

На основі наведених висновків з метою удосконалення стратегічного управління базового підприємства було розроблено наступні пропозиції рекомендаційного характеру:

1. За допомогою стратегічного інструменту swot визначено на перспективу у повоєнний час визначено орієнтовні напрями стратегічної програми діяльності товариства. Зокрема, запропоновано розглянути доцільність залучення точних технологій до агробізнес процесів з метою покращання управління технологічними операціями. Розглянуто можливість створення інтеграційних зв'язків з науковими установами та закордонними партнерами. Такі колаборації мають сприяти впровадженню ґрунтовних науково-дослідних розробок до діяльності товариства та створенню стратегічних зв'язків з науковцями та практиками іноземного агробізнесу для обміну досвідом. Рекомендовано розробити систему заходів стабілізаційного та антикризового характеру для функціонування під час війни та у повоєнному відновленні.

2. Внаслідок використання аналітичного інструменту розробки стратегії методики SNW встановлено, що потребує на удосконалення технологічний менеджмент за галузями рослинництва й тваринництва. З метою виявлення потенційно загрозливих впливів чинників агробіологічного характеру доцільно запровадити цифрові технології задля контролю та моніторингу за операціями й процесами виробництва аграрної продукції, зокрема кукурудзи на зерно, ячменю озимого, вівці та напрямку птахівництва. Рекомендовано періодично визначати найбільш оптимальні споживацькі аудиторії, оскільки змінюються умови ринку.

3. З огляду на необхідність підвищення продуктивності полів й одержання стабільних економічних показників ефективності виробничої діяльності товариства доцільно використовувати цифрові рішення - аграрний цифровий додаток Agrotempo. Дана технологія слугує для моніторингу посівів та має широкий спектр можливостей, оскільки містить цифрові програми Agroplus – для рослинництва та Nutriplus – для тваринництва. Так, Agroplus дає консалтингову підтримку щодо вирощування сільськогосподарських культур на підставі оцифрування виробничих процесів відповідно до технології вирощування. Сервіс

працює не тільки в он-лайн режимі, але й в оф-лайн, отже може працювати без поєднання з Інтернетом. Визначено, що найкраще сервіс інтегрується з товарними культурами товариства, такими як: кукурудза, соняшник, ріпак, покращує агротехнічні пропозиції для озимої пшениці. Додаток працює у такий спосіб, що може використовувати аналітичні дані метеорологічних станцій, систематизує агрономічну інформацію, накопичує та аналізує базу даних щодо товарних посівів у динаміці. Встановлено, що фіксовані дані інтегруються з вбудованими модулями аналізу сільськогосподарських рослин та стану ґрунту, що дозволяє розрахувати базові агрономічні показники продуктивності посівів. Програма для тваринництва - Nutriplus, передбачає консалтинг за всіма стадіями вирощування тварин, так як створює необхідну аналітику та формує підстави для ухвалення ефективних рішень. За рахунок зазначеного досягається підвищення продуктивності вирощування свиней, птахів, вівці, оскільки цифровий додаток дозволяє скласти найкращий раціон харчування для тварин та оптимізує виробничі процеси на механізованих фермах.

4. За допомогою аналітичної матриці swot доведено стратегічну доцільність впровадження цифрового рішення до управління внутрішньогосподарськими процесами у галузях. А саме - визначено, що використання сервісу Agrotempo запобігає ризикам під час вегетації сільськогосподарських культур та за періодами росту й розвитку тварин. За результатами проектного аналізу встановлено й економічну ефективність впровадження цифрової технології. Оскільки окупність ідеї складе 36 днів при бюджеті 252,2 тис. грн. При можливості одержання середнього доходу у сумі 99271,9 тис грн. та чистого прибутку 57007,38 тис грн. При цьому вкладені кошти у проект будуть окуплені, так як показник рівня рентабельності зросте на 4,0 відсоткових пункти.

5. Запропоновано використовувати агроцифровий консалтинг для інших сільськогосподарських підприємств, у яких будуть відповідні звернення щодо покращення інформаційно-інноваційного управління їх виробничою діяльністю. У зв’язку з цим можна рекомендувати спеціалістам досліджуваного товариства, які вже отримали цифрові компетенції, здійснювати консультаційні послуги і

роботи у таких підприємствах. У такий спосіб можливо одержати додаткові ефекти економічного, технологічного та соціального характеру. Зазначена експансія дозволить збільшити конкурентоспроможність не тільки базового товариства, але й сільськогосподарських підприємств Дніпропетровського регіону.

6) Обґрунтовано ефективність оптимізації каналів збуту сільськогосподарської продукції. Зокрема, 45,0 % зерна озимої пшениці реалізовувати торгівельним підприємствам, 23,3 % - хлібоприймальним пунктам, 10,0 % - на регіональні ринки. Решту продукції спрямувати працівникам товариства в рахунок оплати праці або мешканцям сільської місцевості в якості оплати за оренду паїв. Рекомендовано соняшник продавати у наступній кількості та таким каналам: 51,0 % - торгівельним підприємствам; 39,2 % - олійний завод, 6,5 % - працівникам та мешканцям сіл; 3,5 % - на ринки регіону. Свині у живій вазі доцільно подавати 78,9 % м’ясним фабрикам; 9,6 % - посередникам; 4,8 % - працівникам; 6,7 % реалізувати на ринки міста. За результатами економіко-математичної моделі визначено, що від оптимізації каналів продажу аграрної продукції прибуток складе 49635 тис. грн., рівень рентабельності підвищиться на 1,0 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу Підручник. К.: КНЕУ, 2020. 783 с.

2. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2019. 178 с.

3. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз.* 2017. Вип. 11. Ч.2. С. 41- 45.

4. Бєлко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 9. Ч.1. С. 73 - 77.

5. Вахович І. М., Пиріг С. О., Іщук Л. І. Методичні підходи до формування стратегії розвитку інформаційної економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 4 (130). С. 208–217.

6. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2018. № 3. С. 33-40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_3_6 (дата звернення 12.09.2022).

7. Власова К. В. Стратегічні напрями розвитку підприємств АПК в сучасний період. *Проблеми і перспективи економіки*. 2018. № 3 (15). С. 83–89.

8. Гайдай О. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України: автореф. дис. … д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2019. 41 с.

9. Гаркавий. В.Н. Статистика: Навч. посіб. Київ: Вища школа, 2005. 267 с.

10. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. № 10. С. 48-53. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9 (дата звернення 06.09.2022).

11. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660 (дата звернення 06.09.2022).

12. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 4. С. 85-91. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14 (дата звернення 06.09.2022)

13. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558 (дата звернення 09.10.2022).

14. Демченко О. В. Трансформація ресурсного потенціалу в умовах інноваційного розвитку аграрної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. № 1 (5). С. 136-141.

15. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50.

16. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку.* Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.09.2022).

17. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. Вип. 6. 2017. С.130-133.

18. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14 (дата звернення 12.10.2022)

19. 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 12.10.2022).

20. Земельний кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. № 2530-IX від 16.08.2022*}* } URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text (дата звернення 22.09.2022).

21. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України № 720-IX від 17.06.2020*, ВВР, 2020, № 47*,

ст.408} URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text (дата звернення 22.10.2022).

22. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 1. С. 119-128. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14 (дата звернення 8.09.2022).

23. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 3–15.

24. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2020. Вип. 3. С. 64-69.

25. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком.* 2018. № 21(118). С. 30–32.

26. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9(дата звернення 8.09.2022).

27. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка*. 2019. № 2(18). С. 132-138.

28. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* 2017. №18. С. 250-255. URL : http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf (дата звернення 8.09.2022).

29. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2019. Volume 4. No 1. P. 143 – 150. URL : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a17.pdf (дата звернення 02.10.2022).

30. Лихопій В.І. Шляхи удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в аграрних підприємствах. URL : https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/80.pdf (дата звернення 11.10.2022).

31. 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 06.10.2022).

32. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2019. Вип. 2. Т. 1. С. 152—156.

33. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка АПК.* 2021. № 6. С. 37–49.

34. Міхєєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2020. № 6. С. 74 - 79.

35. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнесінформ.* № 11. URL : http://www.businessinform.net/pdf/2019/11_0/295_302.pdf. (дата звернення 10.10.2022).

36. Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3 С. 67 – 73.

37. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємствами з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд.* 2017. № 1. С. 54 – 61. URL : file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/ao_2017_1_7.pdf (дата звернення 02.10.2022).

38. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7. С. 131–138.

39. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 20. С. 502–507.

40. Писаренко В.В., Демяненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515 – 522. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення 25.10.2022).

41. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2020. № 1. С. 61-66. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (дата звернення 24.09.2022).

42. Прокопчук Л.М. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва.* 2021. № 2. URL : http://Vkhnau_ekon_2021_2_35.pdf (дата звернення 20.09.2022).

43. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2020. №2 (66). С. 104 – 109.

44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. 2-е узд., испр. Мн.: Новое знание, 2002. 687 с.

45. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства Ефективна економіка. 2021. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення 17.10.2022).

46. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2. С. 109 – 116.

47. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Бащенка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2021. 216 с.

48. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 4. С. 77-81. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12 (дата звернення 25.10.2022).

49. Теребух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 25/7. С. 66-69.

50. Тогузаев Т.Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства". *Економічна теорія та інституційна економіка.* 2019. № 2 (24).С. 19—27.

51. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами. *Вісник ЖДТУ (Економічні науки).* 2019. № 1 (47). URL : https://ztu.edu.ua/ua/science/publi& shing/visnik/econom/1_47/27.pdf (дата звернення 10.10.2022).

52. Хорт О.А. Інструментарій та етапи стратегічного аналізу. URL : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php (дата звернення 15.09.2022).

53. Черенков А.В. Сучасна технологія вирощування сільськогосподарських культур: *Науково-виробниче видання*. URL : http://ukraine-pulse.org/images/doc/6.pdf (дата звернення 01.10.2022).

54. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип. 2 (112). С. 96 – 99. URL : http://ird.gov.ua/sep/sep20202(112)/sep20202(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf (дата звернення 22.10.2022).

55. Яскраве віртуальне господарство: для українських аграріїв розробили онлайн платформу з точного землеробства. URL : https://agravery.com/uk/posts/show/virtualne-gospodarstvo-dla-ukrainskih-agrariiv-rozrobili-onlajn-platformu-z-tocnogo-zemlerobstva (дата звернення 12.10.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Матричний вигляд SWOT за результатами аналізу діяльності товариства

	Конструктивні чинники розвитку підприємства на ринку	**Деструктивні чинники, що загрожують розвитку підприємства на ринку**
	Виробництво екологічно чистої рослинницької та тваринницької продукції Експансія на міжнародні ринки аграрної продукції Інтеграційні зв'язки з науково-дослідними установами Доступність точних технологій в агробізнесі Збільшення ринків продажу Інноваційний розвиток агробізнесу	Тиск галузевої конкуренції в регіоні діяльності Ріст цін на паливо, запасні частини, мастильні матеріали, добрива, пестициди, насіння Сезонність у виробничих процесах Залежність від зернових брокерів Ріст темпів інфляції Недостатність державних дотацій Форс-мажорні обставини - війна
Переваги підприємства	**Стратегія успішного розвитку**	**Стратегія захисту й безпеки**
Родючість ґрунту Погодні умови Налагоджені процеси виробництва рослинництва і тваринництва Територіальне розміщення Зручна логістика Технічне забезпечення Оснащення фондами для впровадження технологій Якість продукції, що виробляється Мотивація праці	За рахунок застосування цифрових технологій активується інноваційний розвиток підприємства Наукова інтеграція з НДУ та міжнародними корпораціями. Залучення коштів на впровадження точних технологій та на навчання працівників цифровим навичкам, що сприятиме зростанню прибутку й витривалості в конкурентній боротьбі.	Впровадження цифрових технологій задля підтримки високої якості аграрної продукції та оптимізації витрат. Контроль за процесами виробництва на всіх стадіях за рахунок цифровізації
Проблемні позиції підприємства	**Стратегія оздоровлення**	**Стратегія виживання**
Темпи зростання виробничих витрат значно випереджають темпи зростання прибутку Ігнорування включення до виробничої стратегії новітніх технологій Залежність від одних каналів просування продукції Не відповідність технологічного менеджменту щодо вирощування ячменю озимого, кукурудзи на зерно, птахівництва та вівці, так як знижується виручка	Розробка збутової політики задля підвищення конкурентоспроможності продукції Оптимізація каналів просування сільськогосподарської продукції	Зведення до мінімуму проблемних позицій підприємства та впливу деструктивних чинників з боку оточення шляхом розробки стабілізаційних та антикризових планів. Розробка оптимальних каналів збуту продукції рослинництва й тваринництва

Додаток Б

Динаміка оцінок позиції ТОВ «КОДАЦЬКЕ-АГРО» на підставі аналізу SNW

№ з/п	Параметри	2019			2020			2021			2021 р. до 2019 р., +;-		
		S	N	W	S	N	W	S	N	W	S	N	W
1.	**Адміністративний менеджмент підприємства**												
1.1	Ефективність загальної стратегії		2			2			2			0	
1.2	Стратегії виробництва по рослинництву		2			2			2			0	
1.3	Стратегії виробництва по тваринництву		2			2				2			0
1.4	Рівень технічної оснащеності		2				2			2			0
1.5	Кількість виробленої продукції		2			2			2			0	
1.6	Якість виробленої продукції		2			2			2			0	
1.7	Новітні технології виробництва			2			2		2			0	
1.8	Організаційна структура		2			2			2			0	
1.9	Територіальне розташування	3			3			3			0		
1.10	Інновації та дослідження			1			1			1			0
1.11	Корпоративна культура		2			2			2			0	
1.12	Ділова репутація на ринку		2			2			2			0	
	Разом позицій	**1**	**9**	**2**	**1**	**8**	**3**	**1**	**8**	**3**	**0**	**- 6**	**+ 1**
2.	**Виробничий менеджмент**												
2.1.	Виробництво основних видів продукції**:** **- рослинництво:**		2			2			2			0	
2.1.1	- озима пшениця		3			2		3			0		
2.1.2	- кукурудза на зерно		2				0			1			- 1
2.1.3	- соняшник	3			3			3			0		
2.1.4	- ріпак			2	3				2			0	
	Разом позицій	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**+1**	**-2**	**0**
2.2	**- тваринництво:**												
2.2.1	- приріст живої маси свиней		3		3			3			0		
2.2.2	- приріст живої маси овець	3				2			3			0	
2.2.3	- продукція птахівництва	3				3				1			- 2
	Разом позицій	2	1		1	2		1	1	1	-1	0	0
3.	**Менеджмент персоналу**												
3.1	Мотивація праці		2			2			2			0	
3.2	Плинність		2				1			0			-2
3.3	Кваліфікація		2			2			2			0	
3.4	Оцінка якості роботи працівників		2			2			2			0	
	Разом позицій		**4**			**3**	**1**		**3**	**1**	**0**	**-3**	**1**
4.	**Фінансовий менеджмент**												
4.1	Структура витрат		2			2			2			0	
4.2	Ліквідність активів		2			2			2			0	
4.3	Фінансова стійкість		2			2			2			0	
4.4	Ділова активність		2			2			2			0	
	Разом позицій		**4**			**4**			**4**			**0**	
5.	**Маркетинговий менеджмент**												
5.1	Товарна політика		2			2			2			0	
5.2	Цінова політика		2				1			1			
5.3	Політика розподілу продукції			1			1			1			0
5.4	Залежність від постачальників		2			2			2			0	
5.5	Сила конкурентної боротьби		2				1		2			0	
	Разом позицій		**4**	**4**		**2**	**3**		**3**	**2**	**3**	**-1**	**2**

Додаток В

Рис. **Інтерфейс цифрового сервісу Agrotempo**

Додаток Д

Матричне зображення SWOT для ухвалення рішення щодо придбання цифрового сервісу Agrotempo

Внутрішні механізми / **Оцінка впливу подій на ринку**		***Плюси сервісу***	***Бали***	***Мінуси сервісу***	***Бали***
		1) зрозуміло як використовувати через простий інтерфейс; 2) наявність постійного консультування з виробником; 3) постійне оновлення програми 4) налаштування під конкретні умови підприємства; 5) пошук найбільш оптимальних агрономічних рішень	3 3 3 3 3	1) необхідність витрат на навчання роботі з сервісом; 2) оновлення і робота сервісу залежить від наявності Інтернету та електропостачання 3) тривалий період первинного впровадження через відсутність цифрових компетенції у працівників в площині узгодження процесів	3 3 3
Ймовірності надбань	Бали	**С й М (39 балів)**		**Сл й М (33 бала)**	
1) динамічність розвитку процесів аграрного виробництва; 2) нарощення обсягів збуту 3) зростання грошової виручки 4) оптимізація витрат 5) зростання рівня продуктивної праці 6) зростання конкурентоспроможності; 7) дистанційне управління підприємством 8) неперервний контроль процесів та операцій.	3 3 3 3 3 3 3 3	Доцільно придбати цифровий сервіс оскільки у такий спосіб активізуються всі бізнес-процеси підприємства, покращиться якість продукції, буде оптимізовано витрати та отримано зростаючий прибуток. Також буде отримано соціальний та технологічний ефекти.		За умови швидкого впровадження сервісу до процесів товариства очікується на окупність витрат. Раціоналізація застосування сервісу стимулюватиме можливості нарощення обсягів сільськогосподарського виробництва та зростання конкурентної здатності. Власна зацікавленість спеціалістів під час впровадження в результаті - забезпечить зростання продуктивності їх праці.	
Негативні очікування	Бали	**С й З (27 бала)**		**Сл й З (21 балів)**	
1) відсутність коштів для оновлення програмного й технічного забезпечення; 2) швидкі темпи появи конкурентних технологій; 3) відсутність капіталовкладень на купівлю додатків до цифрового сервісу; 4) високий рівень залежності від виробника сервісу	3 3 3 3	Задля ослаблення загроз доцільно підвищувати кваліфікацію спеціалістів. Оцифровувати нові виробничі операції шляхом урізноманітнення сортової та гібридної лінійки культур та порід тварин, що сприятиме нарощенню темпів формування прибутку.		З метою протидії конкурентним негараздам необхідно сформувати резервний фонд коштів задля неперервної роботи фахівців з точними технологіями. Купівля додаткових пауер банків та генераторів тощо.	

Додаток Ж

Інформаційні дані щодо розрахунку оптимізації каналів збуту

Канали збуту	Ціна та витрати								
	Озима пшениця			Приріст ж/м свиней			Соняшник		
	c_{ij}, грн.	ct_{ij}, грн.	F_{ij}, ц	c_{ij}, грн.	ct_{ij}, грн.	F_{ij}, ц	c_{ij}, грн.	ct_{ij}, грн.	F_{ij}, ц
Підприємства переробної сфери	345	200	20000	2485	1995	16500	1027	680	40000
Працівникам та мешканцям прилеглих територій	300	192	18600	2580	1990	1000	1000	670	6380
Продуктовий ринок	310	191	8550	2590	2140	1400	980	656	3620
Торгівельні підприємства	295	195	38650	2360	2040	2000	925	680	52000
Обсяг реалізації	85800			20900			102000		

Додаток К

Результати вирішення економіко-математичної моделі формування розподільчих каналів агропродукції

Показник	Озима пшениця				Приріст живої маси свиней				Соняшник				Прибуток, тис. грн.	Обмеження
	А	Б	С	Д	А	Б	С	Д	А	Б	С	Д		
	20000	18600	8550	38650	16500	1000	1400	2000	40000	6380	3620	52000		
Цільова функція	145	108	119	100	490	590	450	320	347	330	324	245	49635	
Обсяг реалізації зернових (без кукурудзи)	1	1	1	1									85800	85800
Обсяг реалізації приросту свиней					1	1	1	1					20900	20900
Обсяг реалізації насіння соняшнику									1	1	1	1	102000	102000
Обмеження за купівельною спроможністю покупців													0	
Озима пшениця	1												20000	20000
Озима пшениця		1											18600	18600
Озима пшениця			1										8550	8550
Озима пшениця				1									38650	38650
Приріст живої маси свиней					1								16500	16500
Приріст живої маси свиней						1							1000	1000
Приріст живої маси свиней							1						1400	1400
Приріст живої маси свиней								1					2000	2000
Соняшник									1				40000	40000
Соняшник										1			6380	6380
Соняшник											1		3620	3620
Соняшник												1	52000	52000
Обмеження по місткості ринку													0	
Канал збуту А	1				1				1				76500	80000
Канал збуту Б		1				1				1			25980	30000
Канал збуту С			1				1				1		13570	80000
Канал збуту Д				1				1				1	92650	200000

Додаток Л

Microsoft Excel 11.0 Звіт за результатами
Рабочий лист: [Модель Канали збуту.xls]МОДЕЛЬ
Отчет создан: 05.11.2022 8:39:16

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
$P$22	Цільова функція результат	49634,5	49634,53

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исх. значение	Результат
$C$21	А	20000	20000
$D$21	Б	18600	18600
$E$21	С	8550	8550
$F$21	Д	38650	38650
$G$21	А	16500	16500
$H$21	Б	1000	1000
$I$21	С	1400	1400
$J$21	Д	2000	2000
$K$21	А	40000	40000
$L$21	Б	6380	6380
$M$21	С	3620	3620
$N$21	Д	52000	52000

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
$P$43	Д результат	92650	$P$43<=$R$43	не связан.	107350
$P$23	Обсяг реалізації зернових (без кукурудзи) результат	85800	$P$23<=$R$23	связанное	0
$P$24	Обсяг реалізації приросту свиней результат	20900	$P$24<=$R$24	связанное	0
$P$27	Озима пшениця результат	20000	$P$27<=$R$27	связанное	0
$P$28	Озима пшениця результат	18600	$P$28<=$R$28	связанное	0
$P$29	Озима пшениця результат	8550	$P$29<=$R$29	связанное	0
$P$30	Озима пшениця результат	38650	$P$30<=$R$30	связанное	0
$P$31	Приріст живої маси свиней результат	16500	$P$31<=$R$31	связанное	0
$P$32	Приріст живої маси свиней результат	1000	$P$32<=$R$32	связанное	0
$P$33	Приріст живої маси свиней результат	1400	$P$33<=$R$33	связанное	0
$P$34	Приріст живої маси свиней результат	2000	$P$34<=$R$34	связанное	0
$P$35	Насіння соняшнику результат	40000	$P$35<=$R$35	связанное	0
$P$36	Насіння соняшнику результат	6380	$P$36<=$R$36	связанное	0
$P$37	Насіння соняшнику результат	3620	$P$37<=$R$37	связанное	0
$P$38	Насіння соняшнику результат	52000	$P$38<=$R$38	связанное	0
$P$40	А результат	76500	$P$40<=$R$40	не связан.	3500
$P$41	Б результат	25980	$P$41<=$R$41	не связан.	4020
$P$42	С результат	13570	$P$42<=$R$42	не связан.	66430
$P$25	Обсяг реалізації насіння соняшнику результат	102000	$P$25<=$R$25	связанное	0

Продовження додатку Л

Microsoft Excel 11.0 Отчет по устойчивости
Рабочий лист: [Модель Канали збуту.xls]МОДЕЛЬ
Отчет создан: 05.11.2022 8:39:16

Ячейка	Имя	Результ. значение	Нормир. градиент
$C$21	А	20000	0
$D$21	Б	18600	0
$E$21	С	8550	0
$F$21	Д	38650	0
$G$21	А	16500	0
$H$21	Б	1000	0
$I$21	С	1400	0
$J$21	Д	2000	0
$K$21	А	40000	0
$L$21	Б	6380	0
$M$21	С	3620	0
$N$21	Д	52000	0

Ячейка	Имя	Результ. значение	Лагранжа Множитель
$P$43	Д результат	92650	0
$P$23	Обсяг реалізації зернових (без кукурудзи) результат	85800	0
$P$24	Обсяг реалізації приросту свиней результат	20900	0
$P$27	Озима пшениця результат	20000	0,144999996
$P$28	Озима пшениця результат	18600	0,108000003
$P$29	Озима пшениця результат	8550	0,119000003
$P$30	Озима пшениця результат	38650	0,100000001
$P$31	Приріст живої маси свиней результат	16500	0,49000001
$P$32	Приріст живої маси свиней результат	1000	0,589999974
$P$33	Приріст живої маси свиней результат	1400	0,449999988
$P$34	Приріст живої маси свиней результат	2000	0,319999993
$P$35	Насіння соняшнику результат	40000	0,101999998
$P$36	Насіння соняшнику результат	6380	0,085000008
$P$37	Насіння соняшнику результат	3620	0,078999996
$P$38	Насіння соняшнику результат	52000	0
$P$40	А результат	76500	0
$P$41	Б результат	25980	0
$P$42	С результат	13570	0
$P$25	Обсяг реалізації насіння соняшнику результат	102000	0,245000005

Продовження додатку Л

Microsoft Excel 11.0 Звіт за межами
Рабочий лист: [Модель Канали збуту.xls]
Отчет создан: 05.11.2022 8:39:16

Ячейка	Целевое Имя	Значение
$P$22	Цільова функція результат	49634,53

Ячейка	Изменяемое Имя	Значение	Нижний предел	Целевой результат	Верхний предел	Целевой результат
$C$21	А	20000	0	46734,53	20000	49634,53
$D$21	Б	18600	0	47625,73	18600	49634,53
$E$21	С	8550	0	48617,08	8550	49634,53
$F$21	Д	38650	0	45769,53	38650	49634,53
$G$21	А	16500	0	41549,53	16500	49634,53
$H$21	Б	1000	0	49044,53	1000	49634,53
$I$21	С	1400	0	49004,53	1400	49634,53
$J$21	Д	2000	0	48994,53	2000	49634,53
$K$21	А	40000	0	35754,53	40000	49634,53
$L$21	Б	6380	0	47529,13	6380	49634,53
$M$21	С	3620	0	48461,65	3620	49634,53
$N$21	Д	52000	-1,81899E-12	36894,53	52000	49634,53