

**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 ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Тимофій МАЛОВИК

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

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

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****МАЛОВИКУ ТИМОФІЮ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

1. Тема роботи: «Удосконалення організації менеджменту в сільськогосподарському підприємстві»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від 31.03.2023 р. № 589

2. Термін подання здобувачем роботи: 05.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: економічна та бухгалтерська звітність товариства, плани економічної та виробничо-збутової роботою товариства, документи, котрі регламентують діяльність товариства, договори купівлі-продажу, договори поставок.

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

1. Вивчення теоретико-методологічних засад організації менеджменту в сільськогосподарському підприємстві

2. Дослідження існуючого стану організаційної, управлінської та економічної роботи підприємства

3. Вектори удосконалення організації менеджменту товариства
Висновки і пропозиції

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

Схема управлінських функцій в роботі аграрних підприємств. Схема системи методів менеджменту, які використовуються в агропідприємствах. Схема специфічних особливих характеристик сільського господарства. Схема стратегічних напрямів адаптаційного менеджменту соціальним розвитком аграрних підприємств. Діаграма структури рослинницької продукції за її обсягами. Діаграма структури тваринницької продукції за її обсягами. Схема складових плану розвитку товариства. Стратегії для удосконалення організації менеджменту товариства методом SWOT. Алгоритм проектування організаційного устрою товариства. Схематичний вигляд організаційної побудови структури підприємства. Схематичний вигляд структури апарату управління товариства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2. Застосування статистичного методу для виявлення впливу чинників на економічні результати роботи товариства			

7. Дата видачі завдання

15.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретико-методологічних засад організації менеджменту в сільськогосподарському підприємстві. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності товариства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Розробка векторів удосконалення організації менеджменту товариства. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2023 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2023 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Тимофій МАЛОВИК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	7
1.1. Змістовна роль і значення організації менеджменту аграрних формувань	7
1.2. Особливості організації менеджменту аграрних формувань	14
1.3. Адаптування системи менеджменту аграрних підприємств у воєнних й повоєнних умовах	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІКИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»	24
2.1. Характеристика організації менеджменту та економічної діяльності товариства	24
2.2. Визначення впливу факторів на економічні результати діяльності товариства	33
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «АП «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»	40
3.1. Розробка планів виробничої роботи товариства он-лайн інструментом графічного дизайну SWOT – аналізу	40
3.2. Пропозиції щодо реструктуризації організаційної структури товариства	45
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Українські підприємства агробізнесу за умов війни продовжують незламно працювати та забезпечувати продовольчу безпеку країну. Велика кількість підприємств під руйнівним впливом військової агресії втрачає власні активи та змушена відбудовувати діяльність відповідно до нових умов. На економічному і продовольчому фронтах стратегія протистояння стає головною в менеджменті агробізнесу, оскільки, у такий спосіб, також пришвидшує перемогу в тилу. Зоною відповідальності стає продовольча безпека регіонів країни, особливо тих, що знаходились в окупації та безпосередньо опинилися під впливом бойових дій.

Враховуючи, що аграріям доводиться працювати в умовах цілковитої невизначеності, менеджерам потрібно формувати напрями діяльності максимально виважено та ефективно. Відтак на перший план виходять процеси забезпечення безперебійної роботи аграрних виробництв, максимальна автоматизація. Встановлено, що виробники сільськогосподарської продукції в умовах війни зосереджені на побудові ефективних логістичних стратегій, управлінні ресурсами, гуманітарній місії [7]. Зокрема, робляться запаси стратегічного характеру щодо насінневого матеріалу, кормів для худоби, паливо-мастильних матеріалів, закупаються дизельні електростанції, генератори, розроблено систему автономного водопостачання тощо. Активно аграріями надається гуманітарна допомога військовим як на лінію фронту, так і у шпиталі, лікарні, місцевим громадам тощо.

Окремої уваги набувають трансформаційні процеси у кадровій та соціальній політиці агробізнесу. Пов'язано це з втратою робочих місць, житла через війну. Значна кількість кваліфікованих працівників аграрного профілю встали на захист країни до лав Збройних сил України, деякі переїхали до інших безпечних місць. Внаслідок чого відбулася зміна вектору менеджменту підприємств на різних рівнях, в тому числі, виробничому, соціальному, маркетинговому. Водночас змінюється і структура кадрового складу агропідприємств.

Узагальнюючи основні орієнтири функціонування менеджменту аграрних формувань та результативність їх діяльності за умов війни, зроблено висновок про необхідність аграріям володіти навиками розв'язування критичних рішень. В тому числі, швидко адаптуватися до будь-яких обставин, що виникають як у зовнішньому середовищі, так і у роботі внутрішньогосподарських підрозділів. Одночасно для умов конкретного сільськогосподарського підприємства потрібно вибудовувати найбільш адаптивний механізм менеджменту, оскільки необхідно налаштувати під стратегічні зміни й процеси виробництва, логістики, маркетингу [8, с.27]. Обумовлено це різними умовами розташування, географічним знаходженням підприємства, ґрунтовими та кліматичними показниками, наявністю ресурсної бази. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є такою, що визначається як актуальна та необхідна для просування бізнесової діяльності базового підприємства, що досліджується.

Актуальність кваліфікаційної роботи обумовлена вимогами сьогодення щодо здійснення управління, оскільки виходить на перший план формування результативних показників діяльності агробізнесу за воєнних, повоєнних умов. Саме за рахунок впровадження менеджерських комплексних заходів щодо відновлення діяльності аграрних підприємств можливо сподіватися на швидке відновлення всього агробізнесу країни після війни. Що, в основному, і було висвітлено в основі проведених досліджень кваліфікаційної роботи.

Практична доцільність досліджень обумовлена тим, що в представленій роботі розглядаються організаційні заходи щодо удосконалення складових системи менеджменту конкретного сільськогосподарського підприємства.

Головною ціллю наведеної кваліфікаційної роботи є обґрунтування векторів підвищення організаційної, управлінської та економічної ефективності видів діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрне підприємство «Придніпровське» (ТОВ «АП «Придніпровське»).

Мету досягнуто шляхом послідовного виконання переліку завдань:

1) Обробіток теоретичних наукових поглядів щодо організації управлінської, виробничої та економічної роботи сільськогосподарських підприємств;

2) Аналітичне опрацювання наявної ситуації щодо організації менеджменту та економіки ТОВ «АП «Придніпровське»;

3) Проектування векторів удосконалення організації менеджменту товариства.

Об'єктом дослідження, який обраний у представленій кваліфікаційній роботі, слугує алгоритм організаційних заходів з удосконалення наявних складових менеджменту базового підприємства.

Предметом дослідження були засади теорії й практики організації менеджменту базового товариства.

Практичне значення досліджень кваліфікаційної роботи стосується використання в практиці роботи базового товариства розроблених рішень щодо удосконалення організації менеджменту задля підвищення ефективних показників його діяльності.

Виконуючи роботу, опрацьовано методи досліджень: абстрактно-логічний, монографічний, статистичні методи, які включають в себе: факторний аналіз, метод стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, а також прогнозування, оптимізація.

Дослідження кваліфікаційної роботи ґрунтувалися на відповідних інформаційних джерелах. Так, використано документи регламентуючого характеру, дані з річної звітності товариства, дані з статистичних довідників, дані з угод та контрактів щодо купівлі-продажу як ресурсів, так і виробленої продукції.

РОЗДІЛ 1

ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1. Змістовна роль і значення організації менеджменту аграрних формувань

Головним вектором розвитку аграрного підприємництва є розробка та впровадження способів і технологій управлінського впливу на господарську, виробничу, логістичну, маркетингову, економічну діяльність підприємств. Наразі актуальним залишається вміння аграрних підприємств швидко та ефективно пристосовуватись до економічних, соціальних, правових умов, які постійно змінюються.

Відтак організація менеджменту аграрного підприємства торкається вміння перетворювати некерований натовп в продуктивно працюючу або організовану команду однодумців, які об'єднані спільною метою. Єднаючись разом в процесів активного аграрного підприємництва відбувається підвищення ефекту від показників роботи.

На думку Мазур К.В. та Кубай О.Г. поняття менеджмент окреслюється декількома напрямками. Одними з яких є ухвалення управлінських рішень, галузь людських знань, отже персоналом, завдяки вмілому керівництву яким можливо досягти конкурентоспроможності підприємства. Отже поняття аграрного менеджменту може трактуватися як управління процесами за допомогою принципів, методів, прийомів, технологій відповідно до сфери діяльності підприємства [18]. При цьому повинна забезпечуватися умова щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності в сфері агробізнесу.

Разом з тим, в агробізнесі менеджмент спрямований на керування виробничими процесами із забезпеченням злагоджено працюючих забезпечуючи процесів в сфері маркетингу та логістики. Пояснюється це тим, що в аграрній галузі провідною є виробничо-господарська результативна

діяльність. В свою чергу така діяльність визначається узгодженістю у виробничій структурі, використаних технологіях виробництва аграрної продукції, реалізаційних процесах. Крім зазначеного управління виробництвом має тісно переплітатися з маркетинговими та логістичними бізнес-процесами. Одночасно під час менеджменту агропідприємств необхідно враховувати соціально-економічну структуру, рівень підготовки фахівців, типи розподілу повноважень та відповідальності в межах ухвали рішень.

Встановлено, що менеджмент аграрного спрямування представляє управлінський процес комерційної діяльності суспільного виробництва, спрямованого на виробництво та продаж сільськогосподарської продукції, здійснення робіт або виконання послуг [25, с. 64]. При цьому окремої уваги потребує застосування управлінських функцій, методів керівництва та способів проектування управлінських рішень. За результатами оптимально підібраних складових бізнес-процесів виробництва, постачання, маркетингу досягається мета задоволення населення у високоякісній сільськогосподарській продукції. У такий спосіб у довготривалій перспективі визначений комплекс інструментарію дозволяє досягати зростаючого прибутку для аграрних підприємств.

До головних критеріїв менеджменту аграрного підприємства відносять виробництво агропродукції, кваліфікований персонал, самостійні рішення щодо ведення господарської діяльності відповідно до обґрунтованих технологій, використання фондів [28]. Водночас потрібно враховувати постійні впливи чинників як зовнішнього характеру, так і внутрішнього. Щодо внутрішнього середовища вчені наголошують на ситуаційності чинників – ресурси, кадри, структура, технології, цілі та завдання. Щодо чинників, які формують зовнішнє середовище, науковці зазначають на факторах прямого впливу на підприємство – споживацькі аудиторії, конкурентна сила, постачальницькі мережі. Внаслідок чинників непрямого впливу зауважують на механізмах стосовно стану економіки, рівня наявної та необхідної технічної та технологічної забезпеченості, новацій.

Процес менеджменту включає управління двома підсистемами – взаємозв'язки поміж управлінськими суб'єктами, об'єктами [35, с. 357]. При цьому метою управління стосовно суб'єкту менеджменту є ефект від отриманого результату об'єктом, зі сторони об'єкту управління – одержання якісного та кількісного запланованого результату. Щоб між об'єктом і суб'єктом управління була злагоджена робота, потрібно слідкувати за вирішенням питання щодо впровадження функцій менеджменту господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств.

На підставі наукових досліджень вчених систематизуємо комплекс функцій управління виробничо-економічною діяльністю аграрними підприємствами (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Управлінські функції в роботі аграрних підприємств

Джерело: сформовано на підставі [10, 14, 18].

На підставі наведеної характеристики функцій управління вченими встановлено ефективність загального менеджменту завдяки успішному проведенню їх в дію. Відтак функційні види діяльності, зокрема виробничої, економічної, маркетингової, кадрової, логістичної, мотиваційної, контролюючої інноваційної допомагають на практиці зростанню результативності роботи підприємств [31, 40].

В той же час впровадити в дію функції менеджменту можливо на підставі необхідних інструментів впливу на персонал – методів управління. Вчені вказують на найбільш ефективні методи, що спрацьовують саме в агробізнесі (Рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Система методів менеджменту, які використовуються в агропідприємствах

Джерело: сформовано на підставі [2, 4, 9].

Встановлено, що методи менеджменту під час діяльності аграрних установ ґрунтуються на виявленні головних потреб та формуванням відповідних важелів мотиваційного впливу. Змістовно вчені наділяють методи економічного, адміністративного, психологічного та соціального контексту [13, 22]. У такий спосіб стає можливим здійснювати вплив на персонал – як на окремого індивідууму, так і на групи працівників. Так, методи організаційно-розпорядчого спрямування потребують обов'язковості їх дотримання. Оскільки їх метою є впорядкування на нормативному, інструктивному та законному рівнях всіх процедурних питань та завдань в підприємстві. Методи економічного напрямку дії покликані вплинути на економічні інтереси та цілі об'єктів управління [19, с. 12]. Методи соціального та психологічного спрямування дозволяють покращити психологічно-соціальний клімат в колективі працюючих та знайти найкращі способи для професійного та особистісного зростання працівників.

Таким чином головна роль в системі менеджменту аграрними підприємствами належить виключно керівникам управлінських рівнів і сфер. Відтак від їх особистісних компетенцій, рівня професійних знань, навичок в сфері керівництва та ухвалення рішень залежить отримання результату. Особливо це важливо в рамках операційного менеджменту аграрним виробництвом. В той же час аграрні менеджери повинні вміти формувати сприятливу атмосферу в підприємстві задля ефективної та злагодженої роботи працівників. Визначені менеджери в сільському господарстві працюють за галузевим принципом:

- 1) управління галуззю рослинництва;
- 2) управління галуззю тваринництва.

Отже вони повинні мати відповідну кваліфікацію та підвищувати рівень знань для якісного менеджменту виробничими процесами в умовах, які постійно змінюються. Тому аграрним менеджерам необхідно забезпечувати постановку, виконання мети, завдань, рішень стосовно виконання розроблених виробничих планів. Одночасно вміти координувати блоки процесів

виробництва сільськогосподарської продукції відповідно до технології та з урахуванням чинників навколишнього середовища. Крім зазначеного – формувати комунікаційний та мотиваційний менеджмент у такий спосіб, щоб попереджувати конфлікти та стимулювати якісну працю в агропідприємстві.

Особливість устремління змісту управлінських рішень повинно полягати за виробничими, маркетинговими та логістичними питаннями. Вчені стверджують, що інформаційне підґрунтя для рішень формується у внутрішньому осередку підприємства [12, 32]. Що можливо обумовлено врахуванням факторів часу, ризику і ступеня підтримку менеджера працівниками. Наразі для успішного ухвалення рішень використовують цифрові сервіси, які покликані допомагати менеджеру аналізувати та калібрувати дані, враховувати особливості аграрного виробництва. Необхідно зауважити на рішеннях в агробізнесі, котрі ухвалюються в таких площинах:

- агробіологічна;
- технічна;
- технологічна;
- соціальна.

На думку науковців аграрний операційний менеджмент характеризується окремими видами управлінських рішень. Зокрема рішення торкаються:

- 1) технології виробництва аграрних видів продукції;
- 2) витратного механізму агровиробничих процесів [13, 14, 26];

Так, операційні рішення, що стосуються галузі рослинництва потребують розгляду ланцюгів агротехнічних заходів, доцільності сівозміни та якісних параметрів земельного банку, продукції за сортами та гібридами. Рішення за тваринницькою виробничою програмою стосуються планування раціону, вибору порід тварин тощо. Об'єднує дані рішення мета збільшення обсягів виробництва рослинницької, а також тваринницької продукції [37].

За витратами на виробництво аграрної продукції рішення стосуються оптимального забезпечення матеріально-технічними цінностями в рамках як власних, так і придбаних запасів. Практики аграрії відносять до таких витрат

кошти на насіння, або посівний матеріал, добрива, отрутохімікати, корми тощо. Особливої уваги потребують формування статей витрат на утримання працівників як постійних, так і найманих/сезонних. Крім зазначених витрат необхідно враховувати непрямі витрати, які відносять на виробництво агропродукції.

Інформаційною підставою для операційних рішень слугують технологічні карти, які складаються за розробленими технологіями виробництва аграрних видів продукції. При цьому враховуються ґрунтові й кліматичні фактори, норми виробітку, вартість матеріальних ресурсів, витрати праці. Слід зауважити на різній тривалості операційних циклів протягом календарного року та особливостях ланцюгів технології вирощування продукції, оскільки все це впливає на ухвалення операційних рішень.

Деякі вчені операційні рішення в агробізнесі поділяють в залежності від кожного з видів виробництва. Наприклад, рослинництво – тваринництво – допоміжне виробництво. Крім цього враховують стан біологічних активів та кінцевої продукції. Між тим науковці згодні, що обов'язковим є ухвала рішень за структурними виробничими підрозділами – центрами відповідальності [29, 35]. Наприклад, тваринницькі ферми, садівничі, польові бригади. За такими сегментами, як правило, ухвалюються більш деталізовані рішення в розрізі видів виробництва або рівнів управління, або центрів відповідальності.

Таким чином узагальнюючі різні думки науковців зазначимо, що в процесі менеджменту сільськогосподарськими підприємствами необхідно слідкувати за оптимальним використанням ресурсної бази, застосуванням методів та функцій. Відтак й управлінські рішення можливо розробляти та впроваджувати більш ефективно, оскільки використовується науковий підхід. Все це дозволяє стабілізувати підприємства аграрного спрямування під негативними впливами, обумовленими кризовими факторами, зокрема, війною.

1.2. Особливості організації менеджменту аграрних формувань

Особливості організації менеджерської діяльності в сільськогосподарських формуваннях тісно переплітаються із специфічними факторами ведення сільського господарства. Вчені та практики єдині у думці, що головною особливістю ефективного ведення агробізнесу є здійснення реальної державної підтримки за рахунок програм, дотацій, субсидування, пільгового кредитування, агробізнесу [6, 9, 18]. Окремої уваги для ефективної організації менеджменту аграрними підприємствами потребують специфічні галузеві особливості (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Специфічні особливі характеристики сільського господарства

Джерело: сформовано на підставі [6, 9, 18].

Слід зазначити, що відокремлені особливості виступають факторами, які здійснюють суттєвий вплив на формування макро оточення агропідприємства. Тому аграріям необхідно узгоджувати виробничі процеси з технологією виробництва, оскільки метою повинно бути збереження родючості ґрунту. Допомагає цьому дотримання пояснених з наукової точки зору сівозмін. Разом з тим в рослинництві вузької спеціалізації майже не буває, оскільки спостерігається різноманіття сільськогосподарських культур у їх сортах та гібридах. Також необхідно здійснювати моніторинг погодних умов, слідкувати за екологічним станом та враховувати особливості ґрунтово-кліматичних зон.

Вчені вказують на важливості доступності аграріям нових технологічних розробок особливо у сфері інформаційних технологій [32, 39]. Загалом цифровізація аграрних процесів все більше набирає обертів. Задля підвищення конкурентоздатності підприємств аграрного сектору необхідно використовувати можливості діджиталізації за напрямками:

- 1) Виробництво фактичної продукції аграрного напрямку;
- 2) Маркетинг особливо стосовно досліджень споживачів, постачальників, конкурентів, впливу середовища;
- 3) Логістика, зокрема, транспортні рішення та управління складами;
- 4) Укладання угод про стратегічне партнерство;
- 5) Формування HR- стратегій [37, с. 87].

Враховуючи зазначені напрями агротоваровиробники можуть ефективно проектувати стратегію менеджменту власних підприємств. Також дозволять полегшити перехід до електронного управління сільськогосподарським виробництвом.

Особливістю управлінської діяльності в сільськогосподарських організаціях є врахування окремих пріоритетів. Зокрема, потужне використання ендогенного потенціалу територій аграрного спрямування, оптимізація процесів виробництва сільськогосподарської продукції, використання заходів, що протидіють кризовим впливам. Вчені зазначають, що в сільських територіях необхідно використовувати можливості задля диверсифікації виробництва,

нарощувати потенціальні можливості підприємств в сфері екологізації, підвищення економічних показників, соціальної значущості. Наразі підвищенню ефективності роботи агропідприємств сприяють інтеграційні зусилля об'єднаних громад територій [36]. Така колаборація дозволяє малому і середньому агробізнесу протистояти кризовим явищам, що у воєнних умовах формуються та здійснюють незадовільний вплив на діяльність окремих підприємств.

У такий спосіб активуються і сільські громади, тому що аграрні підприємницькі структури зможуть використовувати інтелектуальні, цифрові, технологічні можливості один одного. При цьому соціальний та економічний розвиток територій також посилиться, оскільки відбудеться продуктивна функцій на взаємодія складових системи сільського територіального укладу. Відтак більш продуктивними повинні бути і інституціональні, трудові, виробничі, податкові, інвестиційні, інноваційні, економічні підсистеми. Отже інтегроване використання потенціалу сільських територій дозволить підсилити конкурентну силу аграріїв та вижити у сучасних умовах війни.

Ракович О.І. пропонує використовувати концептуальні засади інтеграційно-проектного менеджменту, оскільки у такий спосіб можливо досягти інтеграції координування соціального, економічного контексту розвитку фактичних територій [31, с. 32]. Зауважимо на комплексі засобів щодо використання потенційних можливостей менеджменту аграрних підприємств та корпоративного менеджменту задля забезпечення достатньої якості життя на селі. До повномасштабного вторгнення популярним було використання творчого підходу до управління розвитком наявних сільських територій. Аграрії завдяки креативності успішно вирішували складні задачі господарювання, що забезпечувало задоволення потреб селян.

Наразі узагальнення наукових досліджень вчених та практиків аграрного виробництва дозволяють встановити певні положення.

1) З метою збереження соціально-економічного розвитку й виживання на ринку необхідно посилити роль менеджменту не тільки окремих підприємств, але й громади в цілому.

2) Забезпечення добробуту кожного аграрного працівника залежить від умілого користування функціями менеджменту та підприємницької активності селян;

3) Менеджмент проектів агропідприємств є визначальним, так як утворюється продуктивна взаємодія певних суб'єктів господарювання агробізнесу;

4) Інтеграція управлінських процесів під час формування потенціалу аграрного підприємництва шляхом використання точних рішень та рішень, що спрямовані на підтримку потенціалу сільських територій [9, 12, 15].

Встановлено, що навіть в надскладних умовах господарювання аграрними товарними виробниками було досягнуто росту показників бізнесової діяльності. Одночасно, соціально-економічна сфера аграрного сектору економіки потребує на допомогу держави, західних партнерів, бізнесу [17, 20]. Тільки за таких умов можливо вижити сільськогосподарським підприємствам, щоб в подальшому стабільно забезпечувати безперебійне виробництво та постачання аграрної продукції. Завдяки ефективному менеджменту аграрного виробництва, на думку вчених і практиків, і має формуватися продовольча безпека, що є запорукою успішної загальної системи безпеки країни в цілому.

Наразі головним залишається подолання невизначеності щодо термінів закінчення війни та масштабу руйнування, що завдає країна-агресор. Попри що аграрні підприємства в переважній більшості намагаються продовжувати функціонування та забезпечують продовольством населення. Аграрні підприємства в своїй більшості проявили себе як соціально відповідальний бізнес, оскільки орієнтовані не скільки на одержання прибутку, скільки на утримання висококваліфікованого ядра працівників, робочих місць, збереженні оплати праці на достатньому рівні, наданні соціальних пільг тощо. Відтак окреслено напрями, за якими аграрії намагаються долати фактори

невизначеності за війни. Багато аграрних підприємців почали створювати додаткові робочі місця, слідкувати за формуванням мотивації працівників шляхом сплачування своєчасних та відповідно до інфляції сум заробітної плати.

1.3. Адаптування системи менеджменту аграрних підприємств у воєнних й повоєнних умовах

Українська економіка ґрунтується на одному з найбільш важливих та потужних секторів – сільському господарстві. Оскільки від забезпечення продовольчої безпеки залежить безпека всієї країни, від наявності продуктів харчування та їх якісних характеристик - здоров'я і, в цілому, життя українців. Враховуючи, що Україна володіє сприятливими умовами для сільськогосподарського виробництва, питання внутрішнього та зовнішнього споживання було вирішеним. Проте з початком військової агресії росії проти нашої країни стало зрозумілим, що продовольчі товари стають у дефіциті. Ще нещодавно росія блокувала порти і не давала змоги проводити експортну торгівлю. Тим самим штучно утворюючи голод в деяких країнах світу, зокрема, країн Африки.

Встановлено факт екоциду, який здійснює росія на території незалежної України. Так, за рік повномасштабного вторгнення доведено, що нанесено шкоди 20 % природоохоронних українських земель, постраждали 3 млн. гектарів лісів, з них 23,3 тис. гектарів згоріли. В зоні ризику 2,9 млн. гектарів, які під охороною на загальноєвропейському рівні, під окупацією знаходяться 8 українських заповідників, 10 національних українських природних парків. Виникла загроза постачання питної води у Каховському водосховищі через падіння до найнижчої позначки через дії загарбників [7, 16, 36]. Забруднено повітря та земельні ресурси нафтопродуктами та іншими шкідливими елементами зброї, через вибухи утворюється парниковий ефект, зруйновано шари родючого ґрунту. Встановлено суттєве ущільнення ґрунтового покриву через проходження важкої військової техніки. Наявність в земельних ділянках

нерозірваних снарядів, мін, решток техніки, що потребує низки заходів щодо безпечного очищення земель, а, відповідно, і витрат на них.

Відчутні проблеми в агробізнесі, котрі пов'язані з призупиненням аграрної діяльності на тих територіях, до проходять бойові дії, логістичні негаразди щодо доставки продукції та ресурсів через перебої з паливом. До того ж зруйновані у великих масштабах транспортні шляхи, що унеможлиблює ефективну логістику. Обстріли критичної інфраструктури також вплинули на ефективність роботи аграрних підприємств, оскільки з метою недопущення енергетичної кризи вимикається електрика [8]. Зазначені проблеми без розробки й впровадження напрямів менеджменту агробізнесу не можливо вирішити. Потрібно переглянути планування роботи аграрних формувань, оскільки за рахунок інтеграції цільових векторів зростання сільськогосподарського виробництва не можливо досягти ефективних результатів.

З метою використання потенціалу аграрного сектору країни повною мірою необхідно вирішити і низку застарілих проблем. Зокрема:

- 1) недопрацьований механізм відносин ринку землі;
- 2) конкуренція з непрозорими умовами існування;
- 3) замалі вкладення до агробізнесу, особисто у середній та малий;
- 4) застаріла сільськогосподарська техніка;
- 5) відсутність мотивації до впровадження новітніх технологій;
- 6) безвідповідальне ставлення до використання землі, що призвело до руйнації її потенціалу.

Вчені та практики управління агробізнесом згодні, що більшість складних рішень знаходяться в площині державного регулювання [13, 17, 22]. Саме шляхом державних дотацій, програм, субсидій, укладання довгострокових угод з країнами-партнерами, які можуть і бажають допомагати Україні, можливо відродити аграрну галузь. Відтак тільки за рахунок потужного фінансового вливання у відновлення аграрного сектору можливо відновити агропромисловий комплекс в цілому. Витоком вирішення проблем є

формування новітньої доктрини чи системи менеджменту підприємств аграрної сфери. Між тим потрібно зауважити і на тому, що кожен регіон України є досить специфічним за агробіологічними складовими. Тому і системи управління будуть потребувати на індивідуалізацію підходів до надання кількості інвестицій, бюджетування, змін та оновлень процесів виробництва.

Вчені зазначають, що процес підвищення конкурентної здатності кожного виду сільськогосподарської продукції не можливо без залучення ґрунтовно опрацьованих з наукової точки зору технологій [35, 38]. Відтак потрібно привернути увагу державних органів щодо вкладення значних коштів у розвиток прикладних та фундаментальних досліджень в сфері аграрного виробництва. Особливо це стає актуальним під час суцільної діджиталізації процесів, в тому числі сільськогосподарських. Одночасно потрібно вкладати кошти у науково-технічний прогрес аграрного сектору ще й тому, що споживачі як нашої країни, так і за кордоном потребують на більшу якість продукції.

Таким чином новітня доктрина управління агробізнесом після війни полягатиме у розробці концептуального адаптивного підходу до менеджменту аграрних підприємств шляхом застосування адаптивного забезпечення процесів сільськогосподарського виробництва. Також вчені рекомендують використовувати інструменти стратегічного аналізу, стратегічного планування, економіко-математичні моделі, методи і цифрові технології статистики, маркетингу, логістики. Дані напрями нададуть змоги більш ефективно пристосуватися аграрним підприємствам до повоєнних умов.

Задля відновлення агробізнесу вчені зазначають на наступних джерелах резервів:

- 1) державна підтримка у вигляді безповоротних грантів, надання дотацій, допомога об'єднаним територіальним громадам за фінансовими, логістичними, матеріальними напрямами;

- 2) внутрішні резервні фонди агробізнесу, залучення інвестицій;

3) донорство міжнародних інституцій (ООН, США, країни ЄС) – напрямами капіталовкладення в розвиток, розмінування полів, забезпечення засобами щодо зберігання зерна [38].

Такий комплекс допомоги сприяє краще адаптуватися підприємствам до умов війни [16]. Окремої важливості набувають стратегічні підходи до соціального розвитку сільськогосподарських підприємств у повоєнний час.

Так, Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. зауважують на тому, що руйнація російськими загарбниками української інфраструктури призведе і до соціально-економічної стагнації у суспільстві [22].

Тому адаптаційні заходи потрібно вже розробляти і впроваджувати. На перший план мають виходити напрями:

1) відбудова соціальних інфраструктурних об'єктів: житловий фонд, комунальні підприємства, лікувально-профілактичні організації, установи освіти, культури, торгівельні об'єкти, об'єкти громадського харчування, бази відпочинку тощо;

2) соціальний захист та страхування, задоволення потреб соціально-побутового, інтелектуального та культурного спрямування;

3) забезпечення належних умов праці, охорони здоров'я;

4) реагування на зміни у трудовому законодавстві та зовнішньому середовищі;

5) формування і підтримки соціально-психологічного клімату в колективах;

6) забезпечення належними умовами трудової діяльності ;

7) адаптаційний мотиваційний менеджмент – компенсаційні виплати, своєчасна виплата оплати праці, надання гуманітарної допомоги ;

8) формування комунікаційних стратегій

Розглянемо узагальнені етапи адаптаційного менеджменту у сфері соціального розвитку аграрних підприємств як в умовах війни, так і у повоєнний час (рис. 1.4.).

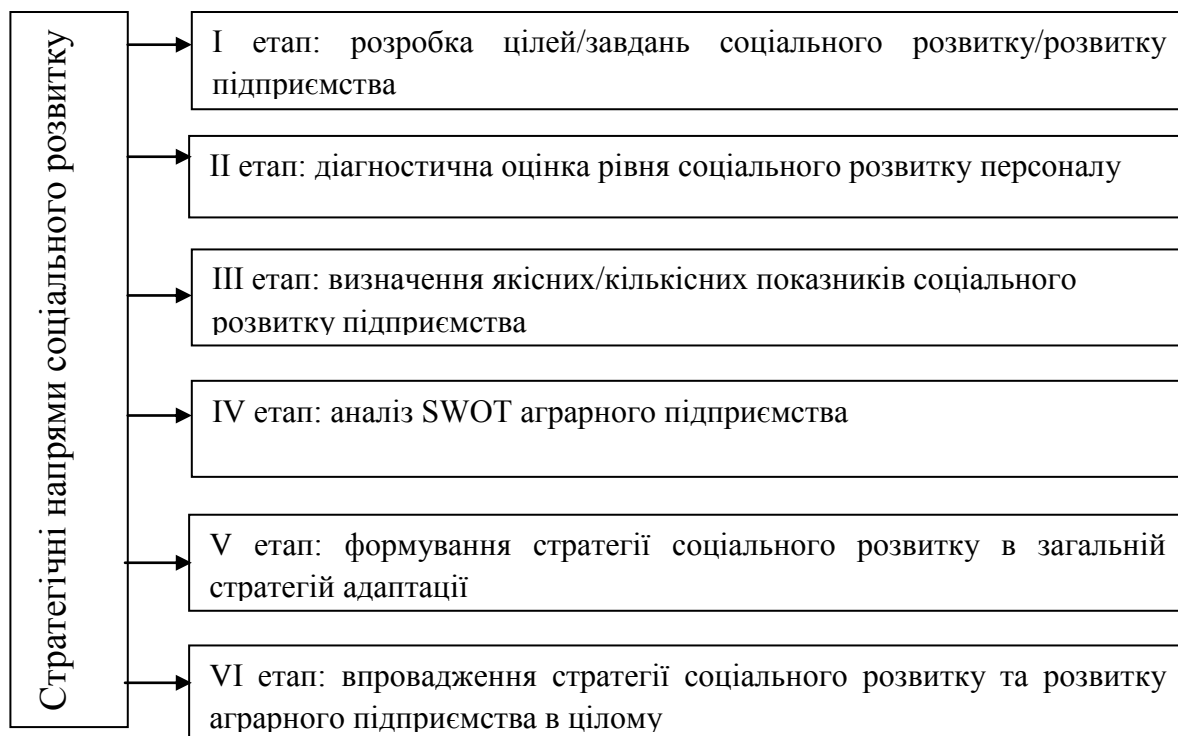


Рис. 1.4. Стратегічні напрями адаптаційного менеджменту соціальним розвитком аграрних підприємств

Джерело: сформовано на підставі [22, 34, 37].

Між тим вчені зазначають на обов'язковості розробки протикризкових планів щодо управління бізнесовими та корпоративними стратегіями в агробізнесі [33, 34]. Слід зазначити, що завдяки цифровим комунікаціям, що були проєктовані та впроваджені під час пандемії, вдалося втримати контроль за виконанням завдань. Так, вирішувались питання логістичного характеру, управління агротехнологічними заходами, процесами збуту та маркетингових операцій [36]. Навіть в деяких підприємствах було організовано ІТ - підтримку на постійні основі, щоб оперативно діяти під час несподіваних ситуацій в польових умовах господарств. Отже суцільна цифровізація стала у нагоді і під час війни, що дає можливість прогнозувати і на подальше впровадження точних технологій в діяльність сільськогосподарських підприємств.

Тарас Висоцький зазначає, що для відбудови агросектору потрібні надзусилля. Оскільки для повноцінного відтворення українського агробізнесу до показників, що були до війни, необхідно не менше 2-3 років [36]. Встановлено, що галузь рослинництва матиме найбільш пришвидшений темп відновлення за умови швидкої роботи саперів по розмінуванню полів. Проблему залежності від перебоїв з електроенергією можливо вирішити шляхом закупівлі генераторів. Наразі тваринницькі ферми аграрії подають до списку об'єктів критичної інфраструктури.

Також зазначається, що для вирішення найбільш складних проблем аграрного сектору необхідно працювати над питанням збільшення ліквідності ринку. Що можливо за рахунок міжнародного донорства [7, 36]. Також аграріям потрібно передивитись структур посівних площ – у зв'язку із минулорічними проблемами зі збиранням кукурудзи, доцільно зосередитися на вирощування соняшнику і сої. Окремої уваги потребуватимуть реформи з меліорації, рекультивації та розвитку переробки, окреслені напрями й міжнародної співпраці та приєднання до курсу євроінтеграції. Встановлено, що буде продовжено програму кредитування «5 – 7 – 9» та програму безповоротних грантів на садівництво та теплиці. Планується продовжити стратегічне партнерство з міжнародними організаціями ФАО та USAID [38].

Таким чином шляхом адаптаційних заходів менеджменту аграрних підприємств до негативних чинників, що спричинила збройна агресія ворожої росії проти України, можливо зберегти агробізнес. Процес відновлення буде складним та довгим, проте визначення пріоритетів розвитку в умовах стабілізації після війни є запорукою ефективною трансформації агробізнесу. Водночас організація менеджменту агробізнесових структур буде ґрунтуватися на використанні інформаційних аналітичних інструментах, оскільки у такий спосіб можливо оптимізувати процеси управлінської діяльності сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІКИ ТОВАРИСТВА «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

2.1. Характеристика організації менеджменту та економічної діяльності товариства

Наукове дослідження з організації менеджменту виконано за інформаційним масивом даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське». Менеджером вищого рівня підприємства є директор Биков О.М., він відповідає за розробку місії, цілей та корпоративної стратегії, ухвалює ключові рішення.

Підприємство діє на підставі законів України та керується відповідними нормативними актами, володіє власним капіталом, має рахунок для розрахунків в українських банкових установах. В основі діяльності є ведення сільського агробізнесу, рослинництво з вирощуванням зернових, технічних культур з подальшим її продажем за опрацьованими шляхами збуту. У такий спосіб в підприємстві утворюється прибуток.

Погодні умови сприяють проведенню діяльності підприємства в галузі рослинництва, оскільки клімат відноситься до помірного континентального, що характеризується жарким літом та помірно холодним зимовим періодом. При цьому середній рівень температури повітря у літні місяці складає +20 градусів за Цельсієм, а зимові становить від -4 до -6. Кількість опадів у середніх значеннях коливається від 400 до 490 мм. Таким чином зона землеробства характеризується добрими умовами для вирощування культур галузі рослинництва. Характеристика ґрунтового покриву території підприємства свідчить про сприятливість по відношенню до формування показників врожайності культур. Пояснюється це наявністю чорноземів простих та лучно-чорноземних ґрунтів, що говорить про наявність високого вмісту гумусу, який обумовлює високі якісні і кількісні показники врожайів.

Аналітичне дослідження економічних показників роботи підприємства необхідно почати з використання земельного банку, при цьому окремо відокремлюючи угіддя, що відносяться до сільськогосподарського призначення та не відносяться. Оскільки головним засобом виробництва в підприємстві є земельні фонди, то здійснимо за структурою та динамічними показниками аналіз рівня забезпеченості та використання ресурсів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка показників складу земельного фонду та землезабезпеченості товариства

Показник	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2022 р. до 2018 %
Земельна площа (загальна), га	4370	4120	4035	4080	4080	93,3
в т.ч.: с.-г. угіддя	4280	4035	3958	4023	4047	94,6
з них: рілля	3402	3958	3958	3958	3958	116,3
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,97	0,98	0,98	0,98	0,98	101,0
Коефіцієнт розораності	0,79	0,97	1,00	0,99	0,97	122,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	107	111	109	103	113	105,6
Землезабезпеченість, га/осіб	40,0	36,3	36,3	39,0	35,8	89,5

Показники структури, інтенсивності та забезпеченості використання банку землі товариства свідчать про зменшення кількості сільськогосподарських угідь на 5,4 % - на 233 га. Пояснюється це зниженням загальної площі на 6,7 % через не суттєве розірвання угод щодо оренди паїв деякими пайщиками. В структурі ріллі спостерігається навпаки зростання площі на 16,3 %, про що свідчить і показник коефіцієнту розораності, який протягом дослідження підвищився на 22,8 %. Зазначена тенденція відбувається внаслідок більш інтенсивного використання технологій землеробства на

вказаних угіддях. Встановлено, що коефіцієнт освоєння земель, що відносяться до сільськогосподарських, також наближається до 1 і склав у 2022 році 0,99. Оскільки практично весь земельний масив використовується задля аграрного виробництва. У той же час показник землезабезпеченості підприємства зменшився на 10,5 %, що зумовлено збільшенням кількості працюючих - на 6 осіб й зменшенням земельної площі.

Розглянемо структуру посівних площ під кожною сільськогосподарською культурою галузі рослинництва товариства за допомогою таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміка і структурні значення посівної площі за сільськогосподарськими культурами

Культура	2018р		2019р		2020р		2021р		2022р	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Група зернових й зернобобових, усього в т.ч.:	2183	64,1	2413	61,0	2758	69,7	2685	67,8	2688	68,0
- пшениця озима	817	24,0	923	23,3	935	23,6	681	17,2	887	22,4
- жито	84	2,47	15	0,38	48	1,21	52	1,31	94	2,4
- кукурудза на зерно	424	12,4	585	14,8	680	17,2	684	17,3	650	16,4
- ячмінь озимий	531	15,6	768	19,4	765	19,3	771	19,5	656	16,0
- горох	-	-	92	2,32	260	6,57	365	9,22	307	7,0
- просо	-	-	30	0,76	40	1,01	72	1,8	75	1,9
- овес	35	1,02	-	-	30	0,76	60	1,51	69	1,7
- боби сої	-	-	-	-	-	-	-	-	50	1,2
Соняшник	745	21,9	970	24,5	840	21,5	1045	26,4	776	18,6
Ріпак озимий	389	11,4	490	12,4	340	8,6	143	3,61	409	10,3
Плоди зерняткові	65	1,91	65	1,64	-	-	65	1,64	65	1,6
Інша продукція	20	0,60	20	0,50	20	0,50	20	0,50	20	0,50
Разом	3402	100	3958	100	3958	100	3958	100	3958	100

Встановлено, що на початку досліджень у 2018 році, так і на завершенні – у 2022 році питома найбільша вага площі належала групі зернових культур. Проте спостерігається тенденція до зростання від 64,1 % до 67, 8 %. Зокрема у

2018 році посівна площа під озимою пшеницею й соняшником складала 24,0 % та 21,9 %, відповідно. В 2022 році – дані культури вже мали зростання посівної площі у структурі до 22,4 та 18,6 % відповідно. Отже виявлено тенденцію до незначного зменшення посівної площі за даними культурами протягом років дослідження. У спектрі аграрних культур у 2022 році з'явилася нова культура – соя, яка додалась до гороху, що вже чотири роки поспіль прогресивно вирощується в підприємстві. Оскільки вона відноситься до бобових культур, то повинна покращити біологічний стан ґрунту за рахунок азот фіксуючих бактерій. Загалом збагачення сівозмін бобовими культурами дозволяє зменшити майбутні витрати на внесення азотних добрив під іншу культуру.

Встановлено, що в 2022 році збільшилася площа по кукурудзі на 226 га, жито – на 10 га, озимої пшениці – на 70 га. Також відбулося зростання площі під ячменем озимим на 125 га, горохом – на 215 га, овес – на 34 га, просо – 45 га. В цілому у 2022 році порівнюючи з даними 2018 року загальна посівна площа за сільськогосподарськими культурами збільшилася на 556 га або на 14 %. Таким чином структура сільськогосподарських культур в сівозмінах за п'ять років дослідження постійно оновлюється та відповідає принципам наукового землеробства. Товарна продукція товариства за своїм складом та структурою у динаміці представлена у додатку А.

За допомогою діаграми рисунку 2.1. проведемо дослідження структури товарної галузевої за тваринництвом продукції. Між тим, встановлено: в товаристві найбільший обсяг виробляється молока, оскільки цей показник у 2022 році склав 57,2 %, найменший обсяг належить вівці – 0,4 %. Також виявлено, що товарна продукція за виробництвом живої ваги свиней склала 13,9 %. Наразі товарний обсяг великої рогатої свійської худоби на м'ясо склав 28,5 %. Таким чином галузь тваринництва спеціалізована на молочно-м'ясному напрямку великої рогатої свійської худоби.

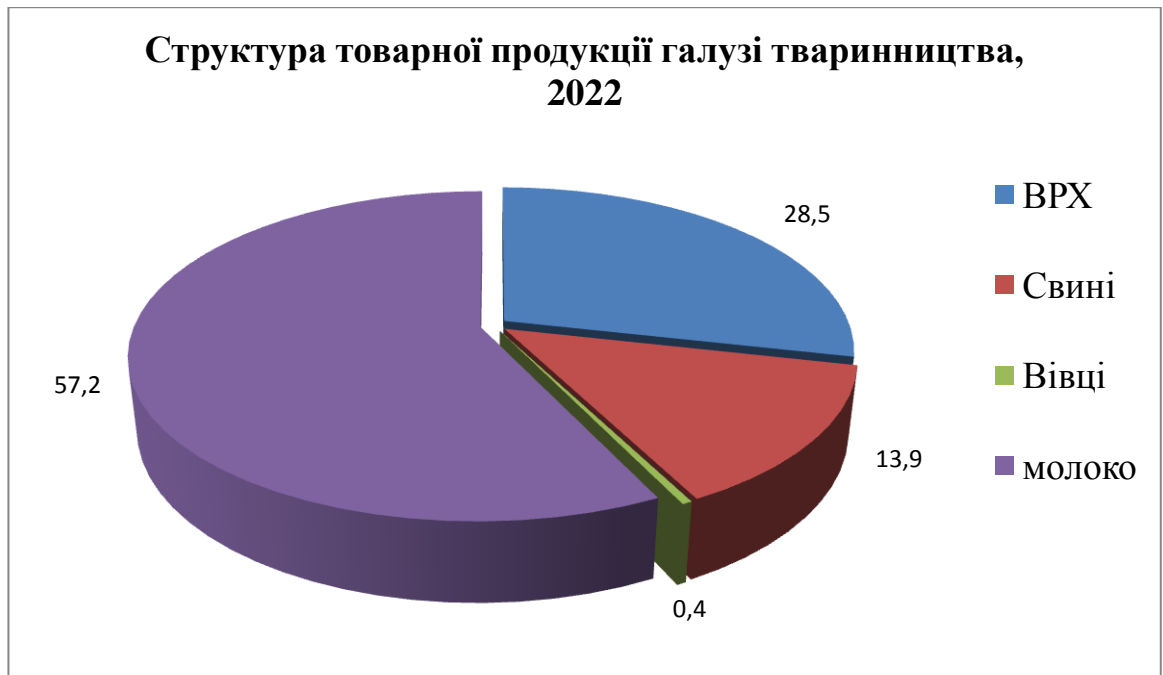


Рис. 2.1 – Діаграма структури тваринницької продукції за її обсягами

Візуально можливо прослідкувати склад і структуру сільськогосподарських галузі рослинництва, що вирощувалися у 2022 році, за допомогою рисунку 2.2.

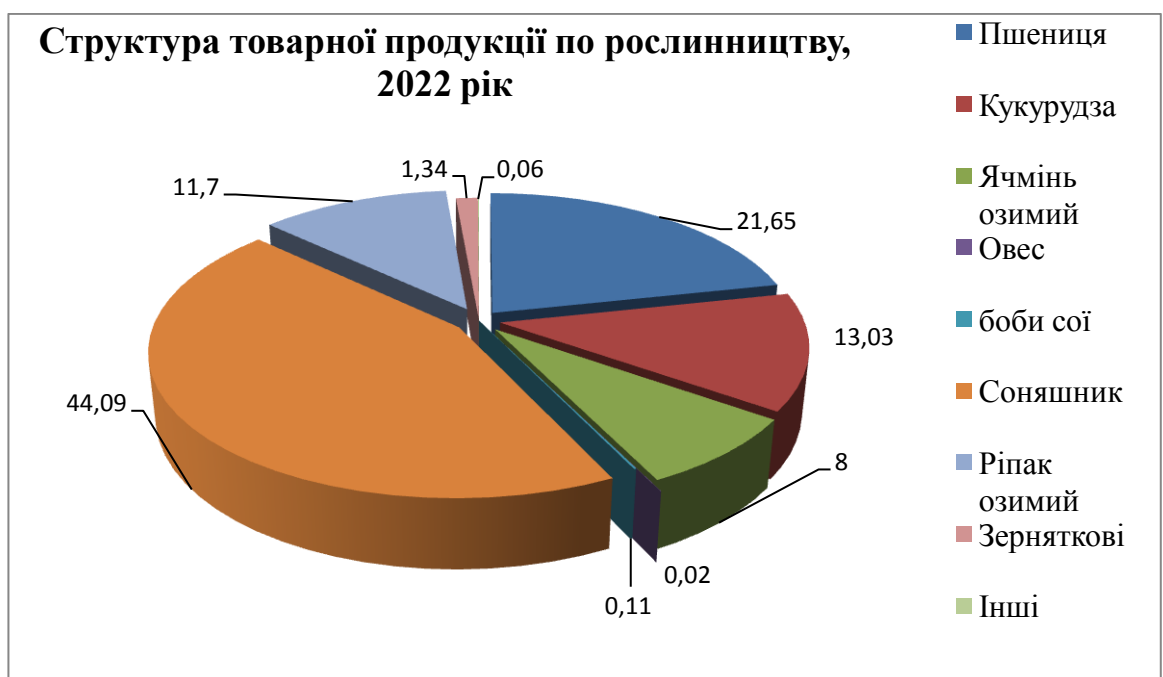


Рис. 2.2 – Діаграма структури тваринницької продукції за її обсягами

За допомогою діаграми щодо структуризації продукції рослинництва визначено, що найбільший обсяг відноситься до соняшнику, оскільки товарний об'єм склав у 2022 році 44,09 %. Найменші частки товарної рослинницької продукції належать зернятковим – 1,34%, сої - 0,11 %, 0,02 – овес та 0,06 – іншій продукції рослинництва. Можна побачити у діаграмі, що спеціалізація рослинництва стосується в більшій мірі виробництва олійних культур, ніж зернових та зернобобових. Наразі, об'єм товарної продукції по соняшнику і по ріпаку склав 55,79 %. При обсягах товарної продукції зернової групи та зернобобової групи культур 42,81 %. Таким чином спеціалізація по галузі рослинництва відноситься до олійно-зернової з переважанням виробництва соняшнику.

Шляхом аналізу даних з таблиці 2.3. визначимо статус використання трудових ресурсів в товаристві, котре досліджується.

Таблиця 2.3. Динамічні показники використання кадрів

Показник	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2022 у % 2018
Середня чисельність працівників, осіб	107	111	109	103	113	105,6
Зайнято в сільському господарстві, в т.ч.						
- рослинництво	68	72	62	65	72	105,9
- тваринництво	39	39	47	38	41	105,1
Площа с.-г. угідь, га	4280	4035	3958	4023	4047	94,6
Вирощено продукції валової, тис. грн.	18931,0	25814,9	39743,4	47417,6	47723,5	252,1
Вирощено продукції валової на одного працюючого, тис.грн.	176,92	232,6	364,6	460,4	422,3	238,7
Відпрацьовано, усього, тис. люд. - год.	205,44	213,12	209,28	197,76	216,96	105,6
Запас праці нормативний	201,7	209,2	205,5	194,1	213,0	105,6
Коефіцієнт щодо використання РФЧ	1,02	1,01	1,02	1,02	1,02	100,0
Затрати - оплата праці, тис грн.	6280,2	7370,5	8929,1	9396,9	10254,1	163,3

В результаті аналізу наявних та розрахункових даних визначено задовільний рівень використання персоналу, але процес управління персоналом вимагає перегляду. Встановлено зростання кількості працівників на 5,6 % та збільшення кількості виробленої ними валової продукції. Так, у 2022 році якщо порівнювати з стартовим роком вказаний показник зріс на 152,1 %. На одного робітника кількість продукції, що вироблена в товаристві, збільшилася на 138,7 %. Дана тенденція є аргументом за ефективність використання кадрів. Показник праце забезпеченості протягом терміну досліджень зріс в половину на 50%.

Щодо організації мотиваційного менеджменту то, встановлено наступне – оплата праці у 2022 році зросла на 63,3 %, порівнюючи зі стартовим 2018 роком. Так, визначено, що плата праці в середньому на місяць в товаристві у 2018 році становила 4891 грн., а у 2022 році зросла до 7562 грн. Тенденція до зростання оплати праці обумовлена збільшенням прийнятого рівня заробітної плати, проте в підприємстві мотиваційні важелі працюють не на достатньому рівні і потребують на покращення.

Вченими доведено, що підвищення показників, котрі свідчать про продуктивність праці, в підприємствах аграрного напрямку відбувається і за рахунок ефективного використання їх основних засобів. Оскільки вартість вказаних засобів здійснює прямий вплив на результативність аграрної підприємницької діяльності, то потрібно вивчити склад фондів. За даними підприємства відомо, що воно має на балансі 32 одиниці сільськогосподарської техніки, 21 обладнання до неї, зокрема причепи, сівалки, жатки, сінокосарки тощо. Також на балансі товариства знаходяться 7 вантажних автомобілів.

З метою доведення ефективності використання наявних засобів в товаристві необхідно провести розрахунки та визначити базові показники, що характеризують успішність рішень з управління фондами. Розглянемо статус використання основних і оборотних активів за управлінськими рішеннями в товаристві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Показники використання наявних засобів товариства у динаміці

Показники	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2022 у % до 2018
Основні фонди (середньорічна вартість), тис. грн.	8899	11417	15456	21536	21188	238,1
Оборотні фондів (середньорічна вартість), тис. грн.	6832	11374	13016	14049	15493	226,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	107	111	109	103	113	105,6
Площа угідь, га	4280	4035	3958	4023	4047	94,6
Продукція за галузями, вироблена в підприємстві, тис. грн.	18931,0	25814,9	39743,4	47417,6	47723,5	252,1
Фондооснащеність, тис. грн. /га	2,08	2,83	3,90	5,35	5,23	251,4
Фондоозброєність, тис. грн. /осіб	63,85	102,8	141,8	209,08	187,5	293,6
Фондовіддача, грн.	2,1	2,3	2,6	2,20	2,25	107,1
Фондомісткість, грн.	0,47	0,44	0,29	0,45	0,44	93,6
Норма прибутку,%	13,0	12,9	23,8	33,0	32,5	19,5 в. п.

За даними таблиці з показниками, що свідчать про використання фондів в товаристві, встановлено наступне: вартість засобів основних виробничих зросла на 138,1 %, оборотних – на 126,8 %. Це може свідчити на користь правильного управління фондами підприємства, оскільки керівництво до війни оновлювало парк сільськогосподарської техніки та зроблено ремонт у тваринницьких приміщеннях. Разом з тим треба встановити наскільки ефективні показники використання фондів мали тенденцію до зростання. Так, оснащеність, озброєність фондами, та віддача від них суттєво збільшились на 151,4 %, 193,6 % і 7,1 %, закономірно знизився показник фондомісткості – на 6,4 %. Обумовлено це суттєвим зростанням обсягів валової продукції, що виробляється за галузями в товаристві, – на 152,1 %. При цьому показник

норми прибутку також зріс на 19,5 відсоткових пунктів. Наразі це свідчить за ефективність авансованих витрат на утримання фондів по відношенню до прибутку останніми роками.

Враховуючи наявний ресурсний потенціал виконаємо дослідження щодо з'ясування ефективності організації менеджменту виробництвом тваринницької та рослинницької продукції. З цією метою доцільно виконати аналіз показників систематизованих у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Динамічні економічні показники рівня господарювання товариства

Показник	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2022 р. до 2018 р., %
Вироблено продукції валової, тис. грн.	18931,0	25814,9	39743,4	47417,6	47723,5	252,1
з них						
- за галуззю рослинництва, тис. грн.	12339,7	18316,1	31005,9	36479,9	34992	283,6
- за галуззю тваринництва, тис. грн.	6591,3	7498,8	8737,5	10937,7	12731,5	193,1
Вироблено продукції валової - на 100 гектарів угідь, тис. грн.	442,3	639,8	1004,1	1178,7	1179,2	266,7
Отримано чистого доходу на 100 гектарів угідь, тис. грн.	47,9	72,7	171,5	292,1	295,0	615,8
Виручено коштів усього, тис. грн.	20211	26462	41115	48192	55362	274,6
Повна галузева собівартість, тис. грн.	18112	23530	34329	36441	43425	239,7
Прибуток, тис. грн.	2049	2932	6786	11751	11937	582,6
Рівень рентабельності, %	11,3	12,5	19,8	32,2	27,5	16,2 в.п.

Отримані результати аналізу доводять висновок про ріст ефективних показників, виробничої діяльності і збутової, оскільки головні економічні

показники за період досліджень зростають значними темпами. Зокрема, показник виробництва продукції валової загалом по підприємству у 2022 році зріс на 152,1 %. Зокрема - по галузі рослинництва – на 183,6 %, по галузі тваринництва – на 93,1 %. Також доведено нарощення темпів господарювання в товаристві. Показник вартості продукції валової у розрахунку на 100 гектарів угідь сільськогосподарського призначення отриманий у 2022 році на 166,7 % більший за відповідний показник 2018 року. Визначено, що виручка від продажу всієї аграрної продукції в товаристві у 2022 році становила 55362 тис. грн. З'ясовано, що це на 174,6 % більше за аналогічний показник, одержаний в результаті господарської роботи товариства в 2018 році. За рахунок зростання суми прибутку більше ніж у 5 разів, рівень рентабельності за період досліджень підвищився на 16,2 в.п. та склав – 27,5 %. Підводячи висновок про організаційно-економічну характеристику товариства зазначимо, що воно розвивається стабільно, оскільки підвищуються ефективні та інтенсивні показники його діяльності.

2.2. Визначення впливу факторів на економічні результати діяльності товариства

Для того, щоб зробити обґрунтування наведених висновків щодо організації менеджменту в товаристві доцільно виконати аналіз показників щодо впливу або дії факторів. Метод дозволить виявити потенційні можливості до зростання. З цією метою необхідно обрати найбільш доречні показники та встановити їх вплив на результат діяльності товариства.

За факторним аналізом з'ясуємо залежність прибутку від певних факторів та оцінимо їх вплив на прибуток товариства, діяльність якого досліджується у кваліфікаційній роботі. Необхідні для розрахунків дані для виконання факторного аналізу занесемо до таблиці 2.6 [6].

Таблиця 2.6. Дані щодо виконання статистичного аналізу впливу чинників на показники господарської діяльності товариства

Показники	2018 (x0)	2022 (x1)	Зміна Δx	
			Абсолютне значення (+/-)	Відносне значення (%)
Кількість проданої аграрної продукції, тис. грн.	18931,0	47723,5	28792,5	252,2
Вироблено аграрної продукції, на 100 га угідь, тис. грн.	442,3	1179,2	736,9	266,6
Виручка від продажу, тис. грн.	20211,0	55362,0	35201	274,6
Собівартість продукції за рослинництвом та тваринництвом, тис. грн.	18112,0	43425,0	25313	239,8
Прибуток, тис. грн.	2049,0	11937,0	9888	582,6

На прибуток товариства здійснюють вплив певні показники, які було систематизовано за допомогою таблиці 2.6. Розглянемо за допомогою моделі як проявляється вплив на показник прибутку обсягів продажу та ціни на аграрну продукцію в товаристві

$$П = Ц \times q - p \quad (2.1.)$$

де

П – показник прибутку;

q – показник обсягу продажів;

p – показник ціни на продукцію.

Виконаємо розрахунки за даними 2018 року:

$$P_o = p_o \times q_o - C_o = 18931 \times 442,3 - 18112 = 6561,9$$

В аналогічний спосіб розрахуємо прибуток за 2022 рік:

$$П_1 = p_1 \times q_1 - C_1 = 47723,5 \times 1179,2 - 43425 = 12850,55$$

На наступному етапі потрібно визначити рівень впливу на розмір прибутку зміни ціни, об'ємів продукції, отриманої за часів виробництва, так і її продажу. Варто виконати розрахунки щодо встановлення середнього індексу цін.

За допомогою представленої формули обчислимо індекс цін.

$$I_p = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_1}, \quad (2.2.)$$

де I_p – індекс ціни;

p_0 – вироблено сільськогосподарської продукції у 2018 році;

p_1 – вироблено аграрної продукції у 2022 році;

q_1 – кількість проданої аграрної продукції у 2022 році.

$$I_p = \frac{1179,2 \times 47723,5}{442,3 \times 47723,5} = 2,60$$

Визначено, що враховуючи отриманий темп зростання ціни на рослинницьку і тваринницьку продукцію у 2022 році якщо порівнювати з 2018 роком зросли на 160 %. Таке зростання пояснюється кризовим періодом – пандемією та війною.

Далі доцільно зрозуміти яким чином впливають чинники на виручені кошти від збуту наявної продукції. Визначимо показник, який характеризує зміну загальної одержаної виручки за галузями.

$$\Delta B_{заг} = B_1 - B_0, \quad (2.3.)$$

де $\Delta B_{заг}$ – показник зміни загальної одержаної виручки;

B_1 – виручено коштів у 2022 році;

B_0 – виручено коштів у 2018 році

Занесемо дані з вище зазначеної таблиці до формули:

$$\Delta B_{\text{заг}} = 55362 - 20211$$

$$\Delta B_{\text{заг}} = 35201$$

Одержаний результат дає підстави для висновку – виручені кошти з торгових операцій як рослинницької галузі, так і тваринницької, зросли на 35201 тис. грн. Обумовлено таке зростання впливом факторів - ціни на продукцію й її обсягами щодо продажу.

Для того, щоб зрозуміти вплив окреслених чинників на зміну показника грошової виручки, необхідно виконати відповідні розрахунки за допомогою формули:

$$\Delta B_p = B_1 - \frac{B_1}{I_p}, \quad (2.4.)$$

ΔB_p – зміна розміру показнику коштів зі збуту фактичної продукції за фактором ціни;

I_p – індекс ціни.

$$\Delta B_p = 55362 - 55362/2,60$$

$$\Delta B_p = +34068,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta B_q = \frac{B_1}{I_p} - B_0, \quad (2.5.)$$

де ΔB_q – зміна розміру виручки продукції за рахунок кількості;

B_0 – розмір грошових надходжень за 2018 рік.

$$\Delta B_q = 55362/260 - 20211 = - 19948 \text{ тис. грн.}$$

Встановлено, що зростання цін викликало відповідно до зростання виручених коштів на 34068,9 тис. грн. В той же час зниження обсягів виробленої продукції призвело до зменшення - на 19948 тис. грн.

Аналогічним способом виконаємо розрахунки впливу чинників на зміну собівартості галузевої продукції товариства:

$$\Delta C_{заг} = C_1 - C_0, \quad (2.6.)$$

де $\Delta C_{заг}$ – загальна собівартість рослинницької продукції, а також тваринницької;

C_1 – собівартість галузевої продукції за 2022 рік;

C_0 – собівартість галузевої продукції за 2018 рік.

$$\Delta C_{заг} = 43425 - 18112 = 25313 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta C_p = C_1 - \frac{C_1}{I_p}, \quad (2.7.)$$

де ΔC_p - зміна показнику собівартості галузевої продукції за рахунок ціни.

$$\Delta C_p = 43425 - 43425/2,60 = +26724,1$$

$$\Delta C_q = \frac{C_1}{I_p} - C_0, \quad (2.8.)$$

де ΔC_q – зміна показника собівартості, що обумовлена обсягом виробництва галузевої продукції.

$$\Delta C_q = 43425/2,60 - 43425 = -26723 \text{ тис. грн.}$$

Зроблено висновок, що підвищення ціни викликало закономірне зростання собівартості на 26724,1 грн., при зниженні обсягів виробництва, яке спричинило зменшення собівартості на 26723 грн. Отож зміна ціни здійснила вплив на показник прибутку, відповідно й на виручку від продажу й показник собівартості. Варто погодитися з думкою, що вплив зміни ціни на розмір

прибутку в складі виручки та собівартості може призводити водночас до збільшення грошових надходжень сприяв збільшенню прибутку.

З огляду на зазначені висновки, доцільно визначити як вплинула зміна ціни безпосередньо на розмір прибутку:

$$\Delta\Pi_p = \Delta B_p - \Delta C_p, \quad (2.9.)$$

де $\Delta\Pi_p$ – прибуток, показник якого змінився відбулася під впливом ціни.

$$\Delta\Pi_p = 34068,9 - 26723,1 = +7345,7$$

Зауважимо на тому, що темпи зростання коштів зі збуту рослинницької продукції та галузі тваринництва є швидшими за темпи збільшення собівартості. Цим пояснюється той факт, що зміна ціни спричинила ріст прибутку на 7345,7 тис. грн.

$$\Delta\Pi_q = \Delta B_q + \Delta C_q, \quad (2.10.)$$

де $\Delta\Pi_q$ – прибуток, який змінився за рахунок обсягів виробництва.

$$\Delta\Pi_q = -19948 + 26723 = +46671 \text{ тис. грн.}$$

В той же час встановлено, що на зменшення собівартості вплинуло підвищення показника продуктивності трудової діяльності. Оскільки кількість виручених коштів від продажу знизилася на 19948 тис. грн., варто з'ясувати джерела зростання прибутковості товариства. Сформуємо й розв'яжемо пропорцію:

$$\frac{34068,9}{26723,1} = \frac{19948}{X}$$

де X – сума, на яку зросте собівартість галузевої продукції товариства, за умови збільшити обсягів виробництва до рівня 2018 року.

$$X = 15647,01 \text{ тис. грн.}$$

$$19948 - 15647,01 = 4301,0 \text{ тис. грн.}$$

Резервом або сумою прогнозованих коштів зростання прибутку буде 4301,0 тис. грн.

Узагальнений вигляд чинників, що вплинули на зміну показнику прибутку покажемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Зведені інформаційні дані впливу чинників на прибуток

Показник	Сума, тис. грн..
Зміна прибутку	+ 9888
За рахунок зміни ціни	+7345,8
Зміни собівартості	+46671
Резерв збільшення прибутку	+4301,0

За результатами проведеного аналізу впливу чинників на прибуток встановлені можливості щодо зростання прибутку на 4301 тис. грн. Відбутися це може через зростання виробничих процесів, які призведуть до отримання більших об'ємів виробництва продукції товариства та знаходження ефективних шляхів просування галузевої продукції на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «АП «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

3.1. Розробка планів виробничої роботи товариства он-лайн інструментом графічного дизайну SWOT – аналізу

Для удосконалення організації управління товариством пропонуємо скористатися функцією менеджменту планування та запропонувати стратегічні напрями його розвитку за умови війни та після неї. Для цього потрібно обрати комплекс чинників, котрі необхідно проаналізувати. Відтак аналізу підлягатимуть ресурси підприємства, умови на ринку за його робочими елементами: споживачі, конкуренція, постачальники та загальними: стан економіки, політики, правових норм, соціально-культурних та агробіологічних.

Систематизуємо окреслені чинники для аналітичного дослідження щодо розробки складових плану розвитку товариства за допомогою схеми (рис 3.1).

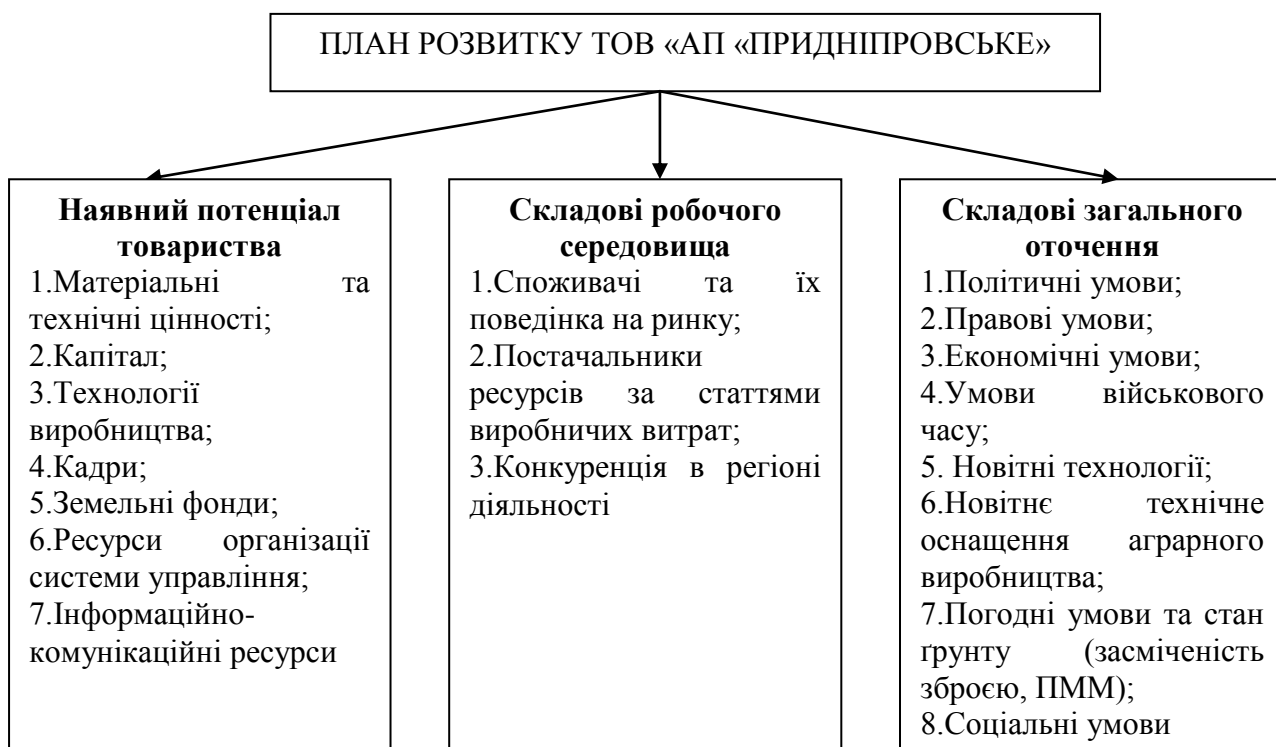


Рис.3.1. Складові плану розвитку товариства

Джерело: розроблено автором на підставі [20, 22, 26].

Для того щоб розробити план розвитку товариства необхідно врахувати чинники, що формують його потенціал. В тому числі необхідно проаналізувати чинники, котрі впливають на підприємство - складові робочого середовища, макросередовища. Особливості розробки плану полягають в тому, що функціонування підприємства відбувається за умови війни, тому розробити стратегію досить важко. Тому будемо планувати орієнтовні напрями стратегічних планів базового підприємства. Саме зараз потрібно починати формувати прогноз діяльності на подальший період, зосереджуючись на часі після закінчення війни перемогою України. Тому розробка плану роботи зараз, коли триває війна, дозволяє з'ясувати наскільки товариство здатне протистояти викликам й завдяки чому воно може вистояти на ринку. Отже потрібно знати прогалини та можливості, розуміти з якими перешкодами можливо зіштовхнутися, оптимізувати ресурси, щоб реагувати швидко та якісно і втримати конкурентні позиції.

Послідовність виконання методики полягає у таких кроках:

1. Оцінити фактори:
 - що формують сильні позиції товариства;
 - що формують проблемні позиції товариства;
 - переваг, які створює середовище для товариства;
 - перешкод, які виникають на ринку.
2. Формувати матрицю та занести до неї дані за факторами та оцінками;
3. З чотирьох стратегічних орієнтирів, які зазначені в полях матриці, відокремити цілі, завдання, заходи;
4. Провести експертизу оцінювання зазначених стратегій, вказуючи можливі здобутки та небезпеки;
6. Опрацювати плани реалізації обраних стратегічних орієнтирів;
7. Розробити фінансове обґрунтування стратегії, що були обрані відповідно до витрат, результатів;
8. Провести моніторинг за впровадженням обраних стратегій.

Для розробки плану візьмемо методичку SWOT - аналізу – сильні, слабкі позиції організації, можливих кращих позицій або загрози на ринку (рис 3.2). Пропонуємо підприємству регулярно за запропонованим шаблоном здійснювати аналіз середовища товариства, щоб корегувати стратегії через постійні впливи з боку зовнішнього оточення. Рекомендується обрати програмний продукт з набором шаблонів для аналізу діяльності підприємств CANVA (<https://www.canva.com/>) [24]. Цей сервіс пропонує конструктори логотипів, банерів, графіків, методів аналізу, інтерактивні дошки, діаграми, редактори, презентації, планувальники, ведення історії, створення сайтів, відеореклами тощо. З метою удосконалення організації менеджменту в базовому товаристві пропонуємо розробити стратегії роботи за допомогою онлайн інструменту графічного дизайну електронного шаблону SWOT – аналізу, розробленого сервісом CANVA.

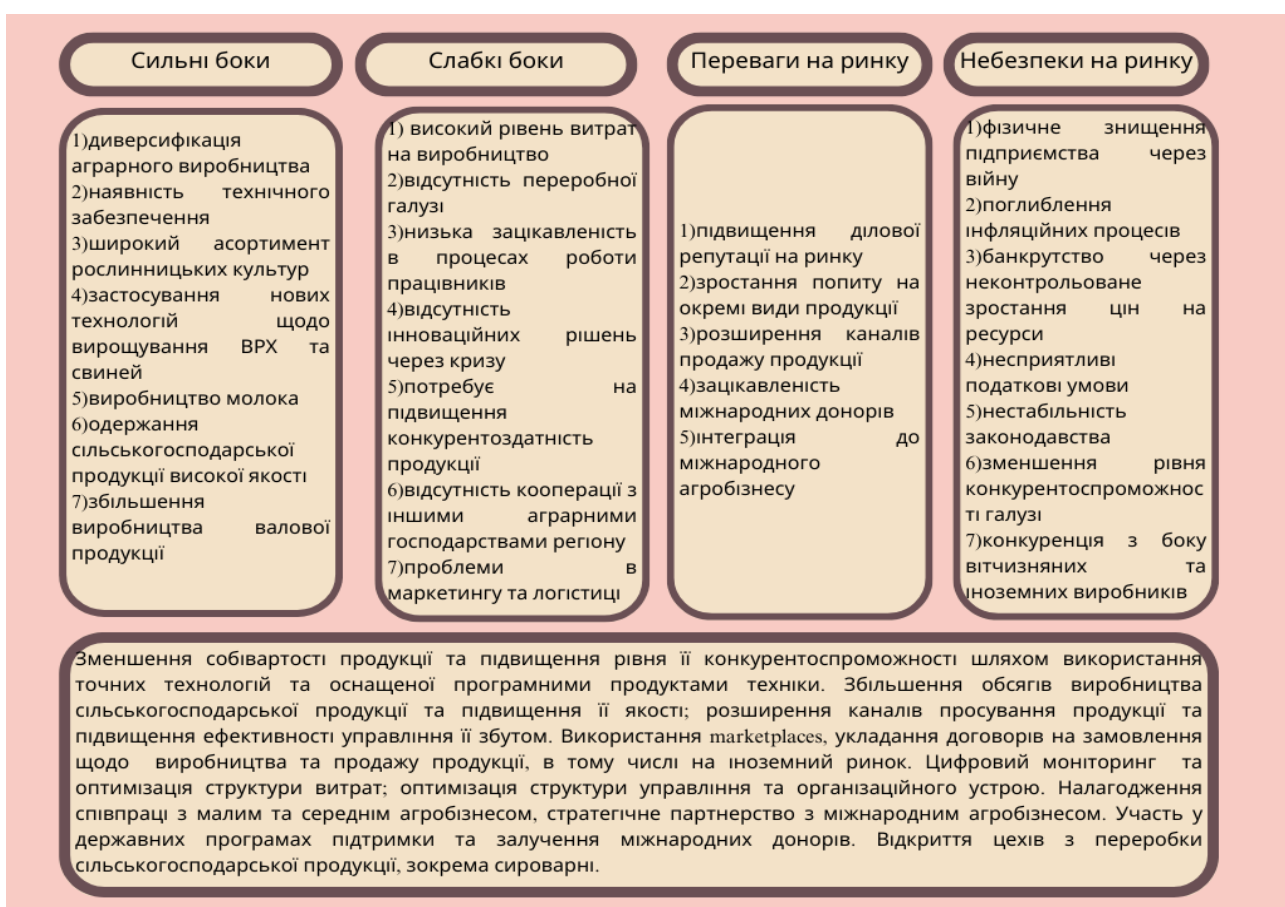


Рис. 3.2. Стратегії для удосконалення організації менеджменту товариства методом SWOT

Джерело: розроблено автором на підставі аналізу середовища товариства та [2, 24].

Встановлено, що товариство має стійкі позиції, так як виробляє продукцію високої якості, залучує нові технології для галузі тваринництва. Слабкими позиціями залишаються висока собівартість галузевої продукції, що обумовлено підвищенням цін на ресурси. Викликане таке неконтрольоване зростання цін впливом кризи ще з 2020 року через пандемію та згодом війну. Наразі постраждали налагоджені логістичні зв'язки та відпрацьована роками система продажу продукції. В системі менеджменту товариства виявлено проблеми мотиваційного характеру, оскільки працівники виконують роботу з порушенням нормативів і є психологічно перевантаженими через дублювання повноважень та стрес.

Зауважимо на викликах середовища, в якому функціонує базове товариство, а саме: умови воєнного часу, потужна економічна та соціальна криза. Зауважимо на залежності від постачальників, як в свою чергу так само опинилися у складних умовах роботи та багато хто мають пошкодження складів через бойові дії. Проблемним аспектом лишається ринок збуту, так як купівельна спроможність різко впала, а нові канали не були вибудовані. Ціна на продукцію і рослинницького напрямку і тваринницького залежить від впливу економічних чинників, що сформувалися в країні. Проте через війну відбувається зростання цін на матеріали, ресурсну базу, що викликає дорожчання виробничих операцій щодо отримання продукції та призводить до зростання цін на неї. Наразі агровиробник не може продати вироблену продукцію по такій ціні, оскільки трейдери відмовляються по зазначеній ціні купувати зокрема зерно та насіння соняшнику. Таким чином фактор війни та загальної економічної кризи є суттєвою загрозою для виживання товариства на ринку.

В той же час ринок пропонує і певні можливості навіть в умовах війни. Зокрема, введені в дію державні програми дотацій та безповоротної допомоги для аграріїв прифронтової Дніпропетровської області. Міжнародне донорство спрямоване на підтримку агробізнесу України в тому числі. За умови укладання угод довгострокового напрямку стосовно як реалізації, так і виробництва

сільськогосподарської продукції відповідної якості під замовлення від зацікавлених закордонних організацій можливо інтегруватися до міжнародного агробізнесу. Якщо зосередити увагу на показниках якості продукції і використовувати точні технології для цього, то відбудеться підвищення ділової репутації товариства. У такий спосіб буде формуватися більша популяризація підприємства як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринку.

Врахування окреслених аналітичних досліджень дозволяють скласти пакет стратегій для удосконалення організації менеджменту в базовому товаристві. Необхідно розглянути на операційному рівні включення до виробничих процесів вирощування галузевої продукції точні технології. У такий спосіб можливо досягти контролю витрат, покращити якісні характеристики, довести відповідність сертифікатам, що підтверджують якість аграрної продукції, наростити об'єми виробництва та сформувати більший попит. Особливої уваги потребує питання управління маркетинговою складовою товариства, оскільки за останні роки відбулися втрати певних каналів збуту. Так, ТДВ Баштанський сир завод зменшив обсяг закупівлі молока. Втрачено товариство Євромет – Миколаїв, саме туди під замовлення збували озиму пшеницю.

Наразі потребують на оптимізацію структура управління апарату управління та організаційний устрій товариства, тому що було виявлено не відповідність фактично здійсненої роботи встановленим нормативам. При цьому головним критерієм залишається саме обсяг аграрної продукції, що вироблено в певний проміжок часу. Встановлено проблему по недостатній кількості маркетингологів в підприємстві, відсутня посада менеджера з логістики, потрібно переглянути кількість виробничих менеджерів за галузями тваринництва, а також рослинництва.

Все більшої уваги набуває підвищення кваліфікації працівників, що відносяться до лінійного, так і функційного менеджменту. При цьому необхідно розробити програми розвитку персоналу на повоєнний час з метою швидшого виходу з кризи. Оскільки відновлення роботи підприємства

потребуватиме нових підходів, то необхідно подбати про це вже зараз створюючи стратегію управління персоналом відповідно до виробничої стратегії роботи товариства.

Зазначимо на доцільності відкриття власного переробного цеху, наприклад сироварні, у такий спосіб можливо перетворити роботу у замкнутий цикл: виробництво – переробка – реалізація виробленої та реалізація переробленої продукції. Така схема забезпечить одержання додаткового прибутку та зміцнить конкурентні позиції підприємства. Враховуючи, що підприємство спеціалізується в тому числі на виробництві молока, то актуальним буде зайнятись бізнесом сирного виробництва. Обумовлено це й тим, що інтерес до українських сирів у світі зростає і можливо, з часом, сформувати канали просування сирної продукції до, наприклад, країн замовників.

Отже напрямки стратегічного зростання, рекомендовані в плані роботи товариства, за умови ефективної організації менеджменту повинні привести до покращення його виробничо-економічного функціонування.

3.2. Пропозиції щодо реструктуризації організаційної структури товариства

Щоб покращити процеси організації менеджменту в базовому товаристві пропонуємо провести ревізію його організаційної побудови, так як від контролю залежить якість виробничої роботи. Так, встановлено, що ефективність господарської діяльності товариства визначається фактичною системою управління та залежністю від окремих чинників. Зокрема, від раціонального складання схеми організаційної структури, відповідності її виробничій програмі, координації підрозділів, оптимізації кількості працівників, мотиваційного управління та корпоративної культури.

Між тим, щоб впровадження змін до організації менеджменту базового товариства, підлягає виконанню певних правил. Організаційна побудова товариства повинна відповідати:

- видам діяльності за галузями рослинництва і тваринництва;
- масштабам виробництва відповідно до стратегій;
- оптимізації та спеціалізації праці лінійних та функціональних менеджерів;
- нормам виробітку, кількості тощо.
- структурі управлінського апарату з урахуванням рівнів відповідальності та повноважень й визначенням лінійних та функціональних зв'язків;
- балансу між виконанням функцій та дотриманням обов'язків з рівнями відповідальності та повноваженнями;
- соціально-культурним та економічним умовам господарювання;
- межам самостійності роботи менеджерів та процедурам контролю за виконанням робіт.

Наразі необхідно потрібно звертати увагу коли відбувається формування організаційної структури на дотримання деяких вимог. А саме - відповідність пріоритетним цілям товариства; спрощення структуризації підприємства; підтримка зворотного зв'язку; єдиний центр для координування роботи; оптимізована кількість працівників; мінімізована кількість рівнів управління. Крім цього важливим аспектом залишається координація роботи як лінійних, так і функційних менеджерів.

Розглянемо чинники, які здійснюють вплив на ухвалення рішення стосовно оптимізації структурних підрозділів в рамках товариства. Аналізом цих чинників мають займатися відповідні фахівці. Зокрема – вивчення попиту і сегменту споживачів, що купують аграрну продукцію товариства, повинен проводити маркетолог. Вивчати логістичні зв'язки й розв'язувати складні рішення про зберігання продукції на складах повинен менеджер з логістики. Бухгалтер має здійснити облік витрат та скласти звітність і надати її до фіскальної служби. Агроном і технолог з тваринництва повинні вивчати

виробничі процеси та дотримуватись розроблених технологій. Середовище макро рівня потрібно аналізувати, щоб розуміти, які рішення потрібно ухвалювати відповідно до змін в ньому і це виконують менеджери на всіх рівнях.

В базовому товаристві комбіновано дві галузі і рослинництво і тваринництво, тому необхідно враховувати показники обсягів виробництва за ними, відповідність виробничої структури стратегії. При цьому головною метою повинно бути ухвалення рішень, що ґрунтуються на охопленні всіх виробничих процесів за галузями та врахуванні необхідних даних щодо територіально розподілу. Враховуючи зазначене здійснимо проектування організаційного устрою відповідно до сучасних вимог господарювання. Для цього скористаємося алгоритмом дій, представлених на рисунку 3.1.

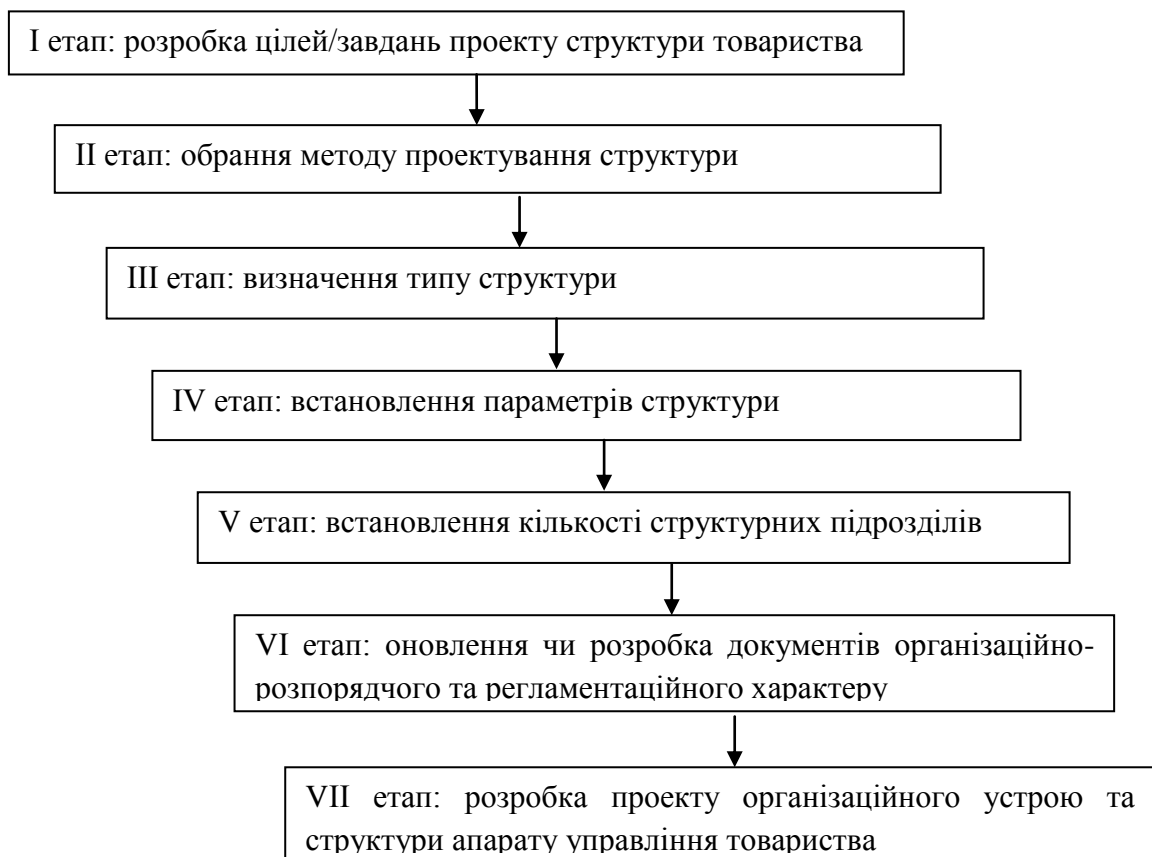


Рис. 3.1. – Алгоритм проектування організаційного устрою товариства

Джерело: сформовано на підставі [5, 11, 29].

Оптимізація організаційної побудови товариства має ґрунтуватися на комплексному підході та знаходитись в оболонці економічної стратегії. При цьому управлінська структура повинна утримувати зв'язок із загальною стратегією та операційними планами товариства, враховувати досвід та кваліфікацію працівників, передбачати їх навчання. Моделювання організаційного устрою необхідно здійснювати за алгоритмом, зазначеним вище, при цьому пропонуємо сформувати команду спеціалістів, які будуть виконувати конкретні функції щодо стратегії організаційного розвитку товариства. Вважаємо, що цими фахівцями повинні бути головний економіст, головний бухгалтер, маркетолог, головний агроном, головний інженер та технік-технолог з тваринництва. Наступним кроком є обчислення витрат щодо реалізації організаційних заходів управління товариством. Обов'язковим є проведення аналітичного вивчення наскільки розроблена стратегія організаційного устрою відповідає вимогам сьогодення. Останнім етапом є впровадження плану організаційного розвитку товариства та оцінювання отриманих результатів.

Розглянемо фактичний склад організаційного устрою товариства, що досліджується (табл. 3.1). За штатним розписом на 2023 рік в складі товариства налічується 113 осіб. До них відносяться управлінські працівники трьох рівнів та технічні працівники, що обслуговують галузі рослинництва, тваринництва та підприємство в цілому. Організаційна структура представлена у додатку Б. Структура управління – у додатку В.

В результаті вивчення схеми організаційного устрою товариства визначено, що в підприємстві функціонує адміністрація, що складається з керівних посад та технічного забезпечення. До них відносяться посади директора, його заступників з аграрного виробництва та комерційних питань та секретаря, який виконує функції діловода. Функційні служби представлені бухгалтерським відділом, економічним відділом, відділом кадрів, відділом охорони праці, службою маркетингу та інженерною службою. Виробничі бізнес-процеси знаходяться в полі виконання агрономічної служби та

тваринницького комплексу. Також в підприємстві діє служба загальногосподарського призначення, до складу якої відноситься їдальня, склад.

Таблиця 3.1. Склад працівників товариства за посадами згідно з штатним розписом на 01.01.2023 року

№ з/п	Підрозділи товариства	Посади	Кількість працівників
1	Адміністративний	Директор	1
		Заступник з аграрного виробництва	1
		Заступник директора з комерційних питань	1
		Секретар-діловод	1
2	Бухгалтерський відділ	Головний бухгалтер	1
		Бухгалтер по обліку тваринництва	1
		Бухгалтер по обліку галузі рослинництва	1
3	Економічний відділ	Головний економіст	1
		Економіст по плануванню галузі рослинництва	1
		Економіст по плануванню тваринництва	1
4	Відділ управління кадрами	Завідувач відділу управління кадрами	1
5	Відділ з охорони праці	Спеціаліст з охорони праці	1
6	Служба маркетингу	Маркетолог	2
7	Інженерна служба	Головний інженер	1
		Інженер-механік	2
		Інженер електрик	2
		Інженер-будівельник	1
		Тракторист-машиніст с/г виробництва	15
		Водій автотранспортних засобів	10
8	Агрономічна служба	Головний агроном	1
		Агроном агрохімічного профілю	1
		Бригадир ТРБ № 1	1
		Бригадир ТРБ № 2	1
		Технічні робітники рослинницької галузі	22
9	Тваринницький комплекс	Завідувач тваринницьким комплексом	1
		Технолог з тваринницької продукції	3
		Лікар ветеринарної медицини	1
		Доярка	14
		Завідуючий МТФ № 1	1
		Завідуючий МТФ № 2	1
		Завідуючий СТФ	1
		Завідуючий ферми з відгодівлі вівці	1
Технічні робітники тваринницької галузі	13		
10	Служба загальногосподарського призначення	Завідуюча їдальнею	1
		Технічні працівники	3
		Завідуючий складом	2
		ВСЬОГО	113

Виявлено, що в підприємстві функціонує галузь рослинництва, яку представляє підрозділ - агрономічна служба. До складу цього підрозділу відноситься служба захисту рослин, тракторно-рільнича бригада № 1 та тракторно-рільнича бригада № 2, територіально вони розташовані на відстані. Загалом агрономічна служба налічує є 4 управлінських фахівця: головний агроном, агроном, що очолює службу захисту рослин та 22 технічних працівника. До нижчого управлінського рівня відносяться бригадир тракторно-рільничої бригади № 1 та бригадир тракторно-рільничої бригади № 2. Кожен рік в залежності від обсягів врожаю працюють комбайнери та трактористи. Окреслені фахівці відносяться до інженерної служби, яка складається з ремонтної майстерні, служби матеріального й технічного забезпечення, енергетичної служби, машинно-тракторного парку. Інженерну службу очолює головний інженер і під його керівництвом в структурі працюють інженери механіки та інженери електрики. Загальна кількість підрозділу складає 31 особу.

Тваринницький комплекс господарства складається з трьох напрямів це вирощування великої рогатої худоби з метою виробництва м'яса та молока, вирощування живої ваги свиней, вирощування живої ваги вівці. Так, в структуру тваринницького комплексу налічуються три ферми – дві молочнотоварні ферми по відгодівлі та виробництву молока ВРХ. Також до даного комплексу відноситься другий напрям тваринництва це свинотоварна ферма. Окремим напрямом виробництва у незначних обсягах, спрямованого на замовлення для споживачів району, є ферма з відгодівлі вівці. В структурі управління тваринницьким комплексом за штатним розписом налічується такі посади, як технік технолог по тваринницькій продукції, лікар ветеринарної медицини, завідувач тваринницьким комплексом. Ферми очолюють відповідні завідувачі. Наразі в тваринницькій галузі є посади нижчого управлінського рівня. Так, до них відносяться завідувач молочнотоварної ферми № 1, завідувач молочнотоварної ферми № 2, завідувач свинотоварної ферми, завідувач фермою з відгодівлі вівці. Отже в даному тваринницькому комплексі

встановлено, що працюють шість управлінських фахівців та технічних працівників - 14 доярок 13 робітників.

Бухгалтерський відділ та економічний відділ налічують по три спеціаліста, до яких відносяться менеджери та галузеві фахівці. Служба маркетингу складається з 2 маркетологів, які виконують маркетингові дослідження, вивчають постачальницькі мережі та формують канали продажу. Варто зазначити, що даних фахівців не вистачає, щоб в повній мірі виконати функції маркетингу, тому необхідно розглянути можливість щодо оптимізації даної служби. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» відкрито службу охорони праці, в якій працює відповідний інженер. За умов війни він виконує і додаткові повноваження щодо обліку військовослужбовців та мобілізованих.

Відповідно до методики визначення штатної чисельності працівників аграрних підприємств, визначено нормативи чисельності та зроблено порівняння з фактичною кількістю працівників в товаристві (Додаток Г) [5]. Необхідно порівняти чисельність працівників за фактом і нормативом (рис. 3.2)

Таблиця 3.2 Порівняння чисельності працівників товариства за фактом та нормативами

Підрозділи	Чисельність працівників за фактом	Чисельність працівників згідно з нормативами	Відхилення +,-осіб.
Адміністративна частина	4	3	-1
Бухгалтерський відділ	3	3	-
Економічний відділ	3	4	+1
Відділ кадрів	1	1	-
Відділ охорони праці	1	1	-
Служба маркетингу	2	3	+1
Інженерна служба	31	32	+1
Агрономічна служба	26	26	-
Тваринницький комплекс	36	31	+1; - 6
Служба загальногосподарського призначення	6	6	-
Сироварня	-	3	+3
Всього	113	113	+ 7; - 7

Пропонуємо, щоб заступник директора з комерційної роботи очолив службу маркетингу та виконував функції щодо укладання договорів з постачальниками та співпрацював з маркетологами. У такий спосіб служба маркетингу складатиметься з 3 осіб, що будуть виконувати дослідження середовища товариства, формувати канали збуту та займатись логістикою.

Відповідно до розробленого плану рекомендуємо диверсифікацію напряму тваринництва та відкрити сироварню, оскільки в підприємстві виробляється молоко. Для даного цеху потрібно 3 особи: технолог щодо виробництва сиру, 2 технічних працівника, з них 1 – інженер електрик відповідно технології, оскільки цех буде тільки відкриватися. В подальшому коли налагодиться виробництво, інженер буде тільки контролювати безпечність технологічних операцій. Враховуючи планування нового виду діяльності виробництва сиру – необхідно долучити 1 економіста.

В агрономічній службі кількість працівників відповідає нормативам, тому змін не буде. Проте тваринницький комплекс потребуватиме оптимізації штату, оскільки за нормативними розрахунками повинно бути 2 технолога, які займаються виробництвом й переробкою продукції тваринництва, а в підрозділі – 3 особи. Пропонуємо передбачити в плані розвитку товариства підвищення рівня знань з технології виробництва сиру і перевести цього фахівця до новоствореного підрозділу – сироварні. Водночас лікарів ветеринарної медицини має бути 2, враховуючи чисельність поголів'я ВРХ, вівці, свиней, в підприємстві ж – 1 і цей фахівець перевантажений роботою. Кількість доярок за штатним розписом 14, проте за розрахунками повинно бути 11, технічних робітників по фактичному стану – 13 осіб, за нормативом – 11. Загальна кількість працівників тваринницького комплексу повинна складати за нормативними розрахунками 31 особу. При цьому 5 працівників потрібно скоротити, з них 3 доярки, одна з яких може працювати у сироварні. Також скороченню підлягають два технічних робітника, а 1 працівника лікаря ветеринарної медицини потрібно запросити на роботу. Таким чином відбудеться оптимальна внутрішня реструктуризація товариства.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Розроблені напрями поліпшення системи організації менеджменту товариства, яке досліджується, дозволять досягти певних виробничих та економічних ефектів. Оскільки внаслідок планування та організації праці стає можливим забезпечити мотивацію працівників до високо результативної роботи та отримати підвищені показники прибутковості виробництва. В той же час, як наслідок, має бути більш якісне виконання обов'язків, зростання відповідальності та підвищення рівня задоволеності процесом праці та отриманими результатами. За кінцевим підсумком це має призвести до зростання продуктивності їх праці, що позитивно вплине на збільшення розміру грошової виручки при певних витратах.

Зазначимо на переліку заходів, які пропонується впровадити задля покращення системи менеджменту в товаристві. До них відносяться:

- 1) Опрацювання новітніх елементів до системи оплати, загалом матеріального стимулювання працівників та їх впровадження;
- 2) Підготовка нового робочого місця для працівників цеху сироварні;
- 3) Нарахування заробітної платні працівникам підрозділу сироварні;
- 4) Розробка планів розвитку працівників товариства;
- 5) Оновлення документів, які регламентують роботу працівників сироварні, зокрема, технологічна інструкція, посадова інструкція, інструкція з охорони праці, санітарні книжки тощо.

Таким чином витрати мають охоплювати облаштування робочого місця, оплату праці та підвищення кваліфікації в рамках планів розвитку працівників товариства.

Відтак розглянемо з чого складається витратний механізм щодо поліпшення організації менеджменту в базовому товаристві (Табл. 3.3.)

Таблиця 3.3. Видатки на покращення процесів організації менеджменту в товаристві

Підрозділи	Кількість робітників, котрих потрібно прийняти на роботу	Кількість робітників, котрих потрібно звільнити	Видатки річні на оплату праці, грн.	Видатки на облаштування окремого робочого місця, грн.	Усього видатки, +,-
Адміністративна частина	-	1	110400	-	-110400
Економічний відділ	1	-	97440	26500	+123940
Служба маркетингу	1	-	103200	26500	+129700
Інженерна служба	1	-	104400	19150	+123550
Тваринницький комплекс	-	5	402000	-	-402000
Сироварня	3	-	259200	67520	+326720
Усього видатків, грн.			1076640	139670	+703910 - 512400

Шляхом планування видатків було визначено, що за рахунок здійсненої реструктуризації підрозділів товариства, загальні видатки складуть 703,91 тис грн. при економії – 512,4 тис грн. Вартість рекомендованої структурної реорганізації підприємства становитиме 191,51 тис грн., які можливо виділити з прибутку за умови ухвалення рішення щодо відкриття сироварні. Зазначимо, що за нашим прогнозом кількість звільнених працівників в 6 осіб передбачає перехід двох осіб в інші підрозділи в межах товариства. Так, заступник директора з комерційних питань очолить службу маркетингу та посилить її логістичною функцією. Одну доярку доцільно перевести до новоствореного цеху – сироварні на посаді сировара, оскільки в ній на старті повинно працювати 3 працівника.

Рекомендовані заходи з планування діяльності, аналізу впливу чинників на формування прибутку та реструктуризації організаційного устрою товариства дозволять досягти економічного ефекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Прогнозовані економічні показники заходів щодо організації менеджменту в товаристві

№ з/п	Показник	2022	2023	Зміна (+/-)	
				тис грн.	%
1	Валовий дохід, тис грн.	55362	58628,4	3266,4	+ 5,6
2	Собівартість, тис грн.	43425	46086,1	3430,6	+ 5,8
3	Прибуток, тис грн.	11937	13842,3	1905,3	+ 13,8
4	Рівень рентабельності, %	27,5	30,1	-	+ 2,6

За прогнозом за умови впровадження рекомендованих заходів з організації менеджменту в діяльності товариства очікується на зростання загальних показників. Так, прибуток має зрости на 1905,3 тис грн. та становитиме 13842,3 тис грн. Показник рівня рентабельності згідно з нашими розрахунками збільшиться на 2,6 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. На підставі аналізу наукових поглядів на процеси організації менеджменту встановлено, що для відновлення діяльності аграрних підприємств необхідно приділяти увагу розробці протикризових планів. Актуальними є напрями виробничого, маркетингового та фінансового аграрного менеджменту підприємств. Встановлено, що окремої уваги в організації менеджменту сільськогосподарських підприємств потребує якість та швидкість застосування функцій, методів керівництва та способів проектування управлінських рішень.

2. За результатами аналізу фактичної організаційно-економічної характеристики ТОВ «АП «Придніпровське» встановлено, що в кризових умовах господарювання підприємство розвивається стабільно, оскільки підвищуються ефективні та інтенсивні показники його діяльності. Зокрема, за період досліджень показник виробництва валової продукції по підприємству зріс на 152,1 %, по галузі рослинництва – на 183,6 %, галузі тваринництва – на 93,1 %. Також доведено нарощення темпів господарювання в товаристві. Управління фондами підприємства відбувається раціонально: показники ефективності використання фондів - фондооснащеність, фондоозброєність, фондівіддача суттєво збільшились - на 151,4 %, 193,6 % і 7,1 %. Обумовлено це зростанням обсягів валової продукції. При цьому показник норми прибутку також зріс на 19,5 відсоткових пунктів, що свідчить на користь ефективності авансованих витрат на утримання фондів по відношенню до прибутку останніми роками. Визначено, що виручка від продажу всієї аграрної продукції в товаристві підвищилася до 55362 тис. грн., що на 174,6 % більше за 2018 рік. За рахунок зростання суми прибутку більше ніж у 5 разів, рівень рентабельності за період досліджень підвищився на 16,2 в.п. та склав – 27,5 %.

З метою удосконалення організації менеджменту в товаристві рекомендуємо керівництву:

1) використати у бізнес-плані підприємства розроблені стратегічні вектори, розроблені методом SWOT – аналізу, яку опрацьовано за допомогою

он-лайн інструменту графічного дизайну сервісу CANVA. До виробничих процесів вирощування галузевої продукції доцільно залучити точні технології. Потребує на оптимізацію структура управління апарату управління та організаційний устрій товариства, тому що було виявлено не відповідність фактично здійсненої роботи встановленим нормативам. Необхідно розробити програми розвитку персоналу на повоєнний час з метою швидшого виходу з кризи. Зазначимо на доцільності відкриття власного переробного цеху, наприклад сироварні.

2) встановлено, що оптимізація організаційної побудови товариства повинна знаходитись в оболонці економічної стратегії. На підставі оптимізації структури управління загальна кількість у 113 осіб залишиться незмінною, проте відбудуться внутрішні зрушення. Так, для відкриття цеху сироварні – персонал складе 3 особи, за рахунок введення додаткових посад економіста та інженера відбудеться обслуговування цього підрозділу. Планується посилити відділ маркетингу шляхом переведення до нього заступника директора з комерційних питань. Структура тваринницького комплексу підлягатиме змінам в бік зменшення на 5 працівників відповідно до нормативів, водночас необхідно залучити ще одного лікаря ветеринарної медицини.

3) за результатами плану витрат за рекомендованими заходами реструктуризації підрозділів визначено, що загальні видатки складуть 703,91 тис грн. при економії – 512,4 тис грн. Вкладення за заходами становитимуть 191,51 тис грн., які можливо виділити з прибутку за умови ухвалення рішення щодо відкриття сироварні.

4) внаслідок прогнозних розрахунків з впровадження рекомендованих заходів з організації менеджменту в діяльності товариства очікується на зростання прибутку на 1905,3 тис грн., на 13,8 % Показник рівня рентабельності збільшиться на 2,6 відсоткових пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія : монографія. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2014. 178 с.
3. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посібник. Харків : Видавництво Іванченко В.О. 2021. 232 с.
4. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.
5. Вітвіцький В.В., Демчак І.М., Гавлінська Л.П. Методичні рекомендації з встановлення штатної чисельності керівників, професіоналів та фахівців підприємств сільського господарства. К. : НДІ «Украгпромпродуктивність», 2005. 128 с.
6. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.Г. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль, 2014. 270 с.
7. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр. 13 вересня 2022 року. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silске-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення 18.11.2022).
8. Гук О. Вітчизняний бізнес в умовах війни. *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 08 грудня 2022 року. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (дата звернення 12.03.2023).
9. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 15.11.2022).
10. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань. : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.

11. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
12. Забуранна Л.В., Ярмоленко Ю.О. Потенціал провадження платформи агроцифрової кооперації для конвергенції регіонів у процесі сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 3 С. 87
13. Забуранна Л.В., Ярмоленко Ю.О. Соціально-економічні передумови розвитку аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*- 2017. № 12 С. 64 - 68. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2017/12/eapk_2017_12_p_64_68.pdf (дата звернення 10.04.2023).
14. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я., Мельник С.І. Організація і планування сільськогосподарського виробництва: підруч. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Вінниця : Нова книга, 2008. 456 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 15.02.2023).
15. Колісник О.І. Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2017, № 2 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5451> (дата звернення 12.04.2023).
16. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 10.03.2023).
17. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С.130–139.
18. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. Посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення 20.02.2023).

19. Малік М.Й., Забуранна Л.В. Перспективи розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях України. *Економіка АПК*. 2015. № 8 С. 5 – 14. URL: <http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2015/8/3.pdf> (дата звернення 10.04.2023).
20. Мандич О.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: інструментальний підхід. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2016. Вип. 172. С. 141-146. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18325/1/17_172_2016.pdf (дата звернення 10.04.2023).
21. Морозов Є.Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114 – 120. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/3_2018/19.pdf (дата звернення 20.03.2023).
22. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю. Хоменко П.П. Стратегічні підходи до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка і суспільство*. Випуск № 45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1916/1844> (дата звернення 10.04.2023).
23. Науменко І.В., Науменко А.О. Складові механізми забезпечення економічного зростання сільського господарства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 99-109.
24. Он-лайн інструменти графічного дизайну. Шаблони SWOT-аналізу. Сайт. URL: <https://www.canva.com/design/DAFfnePgDJ8/yz0dgRJDSLrh0FVevlZsgA/edit> (дата звернення 03.05.2023).
25. Павлик В. П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 67–73.

26. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 502–507. 120. URL:
27. Плигун С.В. Проблемні аспекти дослідження кон'юнктури сільськогосподарського ринку в Україні. *Агросвіт*. 2018. № 15-16. С. 52-55. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2018/9.pdf
28. Пісковець О.В. До проблеми ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/58.pdf>
29. Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2-12. № 3-4 (4-5). С. 17 0 22. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>
30. Ракович О. І. Формування механізму моніторингу підприємницького потенціалу сільських територій. *Вісн. Одеського нац. ун-ту. Сер.: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 1. С. 83–86С.31 – 33.
31. Ракович О. І. Роль менеджменту у формуванні підприємницького потенціалу сільських територій. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку. матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів*. Житомир, 5 груд. 2018 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С. 31–34. URL: <http://surl.li/ghckb> (дата звернення 18.01.2023).
32. Радько В.І. Інформаційне забезпечення управлінням молочним скотарством в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2022. № 7-8. С. 22 – 29. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2022/4.pdf (дата звернення 18.02.2023).
33. Ромашина Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С.45 – 49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_11. (дата звернення 08.04.2023).

34. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник ХДУ*. 2021. №7 (2). С. 68 – 71. URL: <http://surl.li/ghclb> (дата звернення 13.03.2023).
35. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 12. С. 356 – 359. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/71.pdf> (дата звернення 28.04.2023).
36. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів : публікація видання «Урядовий кур'єр» від 13.09.2022. URL : URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo->(дата звернення: 14.12.2022)
37. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Башенка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2016. 216 с.
38. ТОП-10. Найважливіших аграрних законодавчих ініціативи Уряду та Мінагро. *AgroPolit*. 13 березня 2023 року. URL : <https://agropolit.com/spetsproekty/1008-top-10-nayvajlivishih-agrarnih-zakonodavchih-initsiativi-uryadu-ta-minagro> (дата звернення 23.04.2023).
39. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія / Лобас М. Г. та ін.; за ред. М. Г. Лобаса. К. : ННЦ «ІАЕ», 2021. 416 с.
40. Чорний Г. М., Ларіна Я. С., Міщенко І. А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С.80–87. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_3_13. (дата звернення: 24.02.2023)

ДОДАТКИ

Склад і структура товарної продукції в товаристві

Вид продукції	2018р		2019р		2020р		2021р		2022р		2022 р. до 2018 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові, всього в т.ч.:	5377,9	43,6	6183,7	33,76	10843,0	35,0	12563,9	34,4	14981,7	42,81	278,6
- пшениця озима	2843,5	23,0	2352,5	12,84	2459,4	7,93	3861,9	10,1	7577,3	21,65	266,5
- жито	80,0	0,65	245,9	1,34	-	-	164,0	0,45	-	-	-
- кукурудза на зерно	1016,5	8,24	722,4	3,94	5480,8	17,67	3961,0	10,12	4561,5	13,03	448,7
- ячмінь озимий	1432,1	11,60	2407,9	13,15	2902,8	9,4	2699,0	7,4	2798,6	8,0	195,4
- горох	-	-	314,2	1,71	-	-	1878,0	6,33	-	-	-
- просо	-	-	140,8	0,77	-	-	-	-	-	-	-
- овес	5,8	-	-	-	-	-	-	-	7,7	0,02	132,7
- боби сої	-	-	-	-	-	-	-	-	37,1	0,11	-
Соняшник	4629,0	37,51	10323,3	56,37	18344,6	59,14	20730,1	56,8	15429,1	44,09	333,3
Ріпак озимий	1951,4	15,81	1602,4	8,75	1798,7	5,8	3117,5	8,54	4089,2	11,7	209,6
Плоди зерняткові	363,2	2,93	197,4	1,07	-	-	68,4	0,26	468,3	1,34	128,9
Інша продукція рослинництва	18,2	0,15	9,3	0,05	19,6	0,06	-	-	23,7	0,06	130,2
Всього по продукції рослинництва	12339,7	100	18316,1	100	31005,9	100	36479,9	100	34992	100	283,6
Вирощування в живій вазі - ВРХ	1562,2	23,7	2000,8	26,7	2271,1	26,0	2585,7	23,64	3629,1	28,5	232,3
- свиней	574,4	8,71	748,0	9,98	550,6	7,3	1153,7	10,55	1767,7	13,9	307,7
- овець	8,7	0,13	12,6	0,17	28,8	0,33	49,6	0,45	49,9	0,4	573,6
молоко	4413,3	66,96	4700,7	62,7	5887,0	67,37	7148,7	65,36	7284,8	57,2	165,0
Інша продукція тваринництва	32,7	0,50	36,7	0,45	-	-	-	-	-	-	-
Всього по продукції тваринництва	6591,3	100	7498,8	100	8737,5	100	10937,7	100	12731,5	100	193,1
Всього продукція сільського господарства	18931,0	-	25814,9	-	39743,4	-	47417,6	-	47723,5	-	252,1

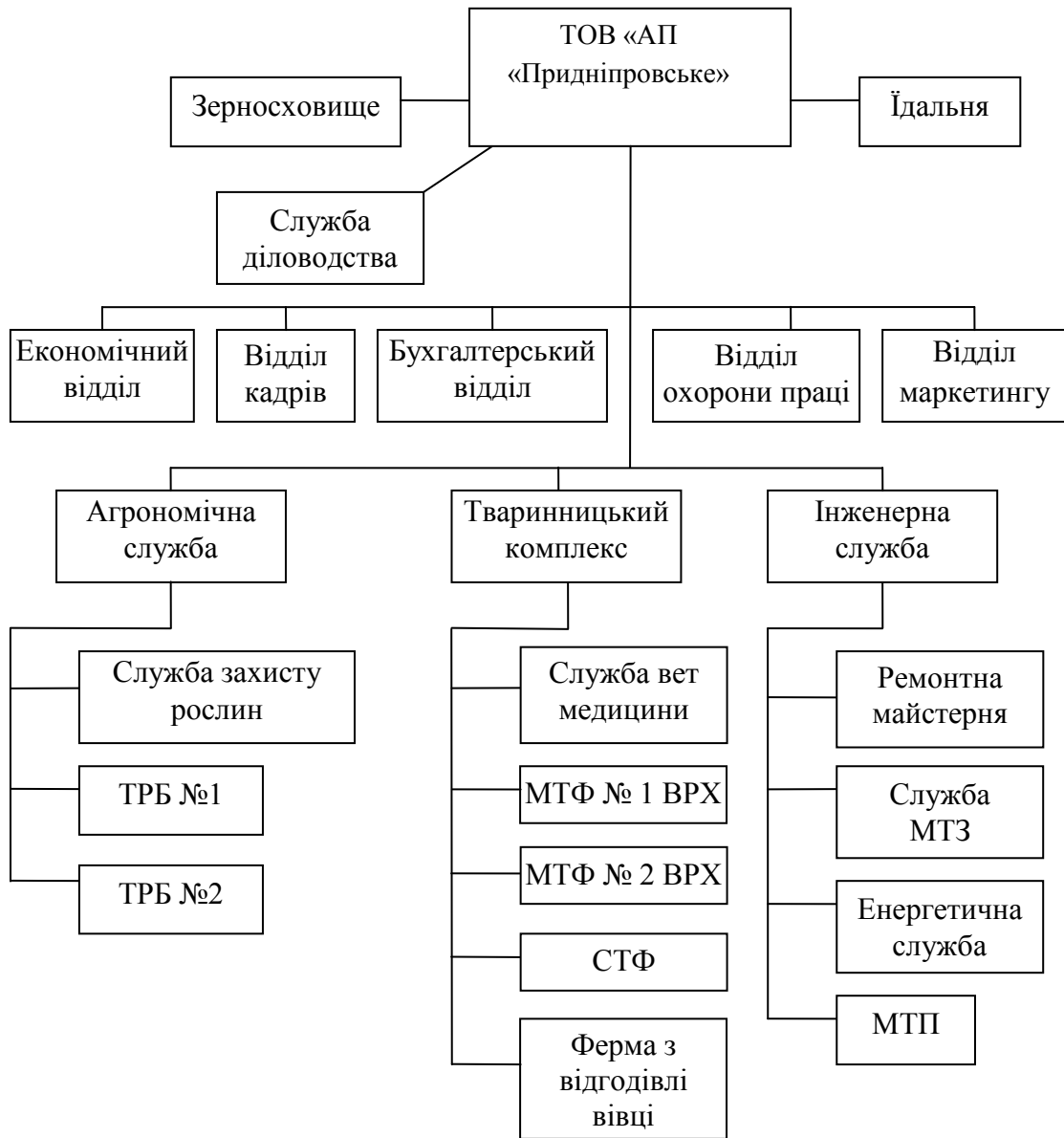


Рис. Схема організаційної структури ТОВ «АП «Придніпровське»

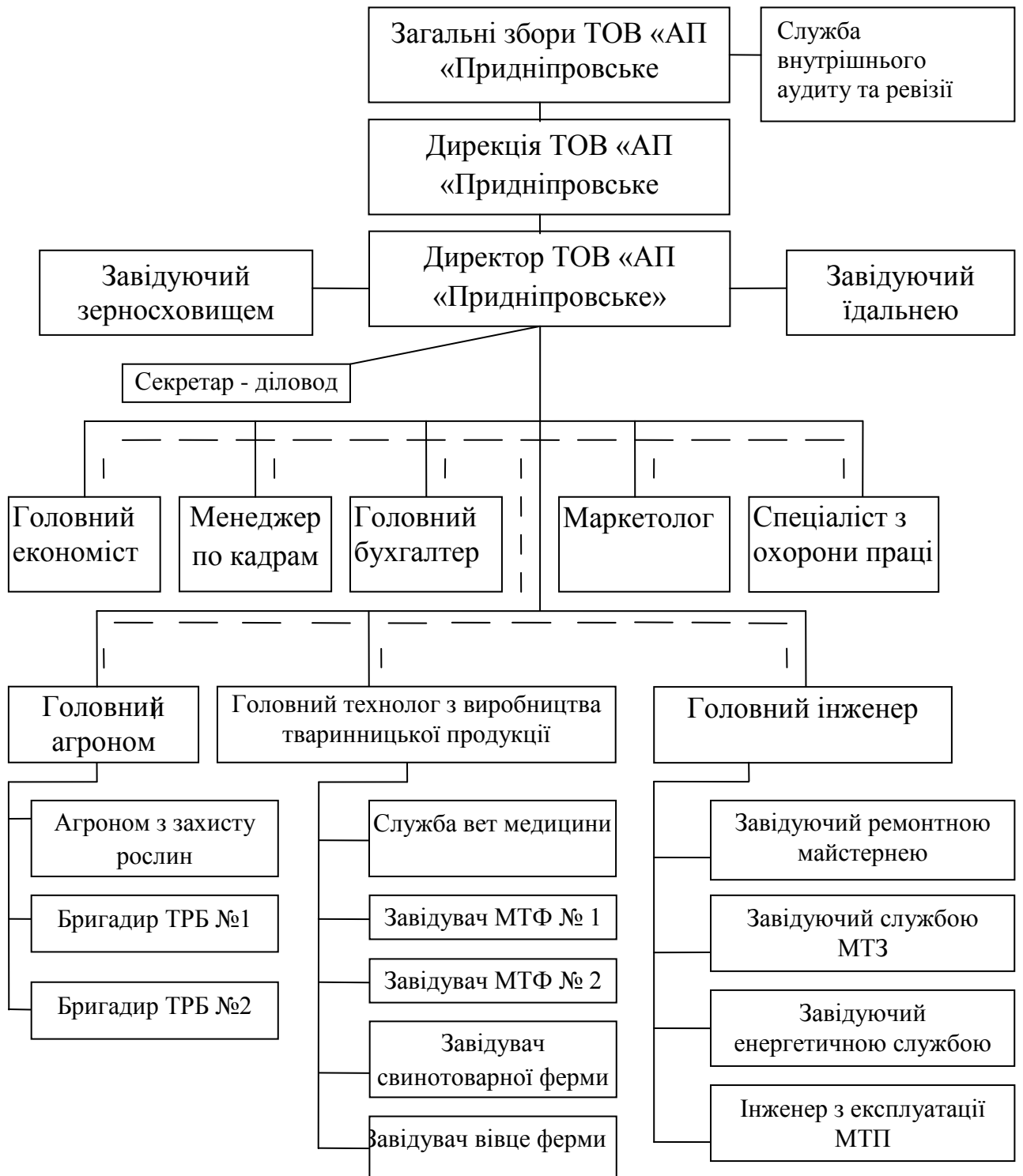


Рис. Схема структури управління ТОВ «АП «Придніпровське»

Порівняння чисельності управлінських працівників товариства за фактом та нормативами

№ з/п	Підрозділи	Посади	Факт	Норматив	Відхилення «+;-»
1	Адмініс трація	Директор	1	1	-
		Заступник з аграрного виробництва	1	1	-
		Заступник директора з комерційних питань	1	-	- 1
		Секретар-діловод	1	1	-
2	Бухгал терія	Головний бухгалтер	1	1	-
		Бухгалтер по обліку галузі тваринництва	1	1	-
		Бухгалтер по обліку галузі рослинництва	1	1	-
3	Економічн ий відділ	Головний економіст	1	1	-
		Економіст по плануванню галузі рослинництва	1	1	-
		Економіст по плануванню галузі тваринництва	1	2	+ 1
4	В К	Начальник відділу кадрів	1	1	-
5	В ОП	Інженер з охорони праці	1	1	-
6	Сл марк	Маркетолог	2	3	+ 1
7	Інженерс лужба	Головний інженер	1	1	-
		Інженер-механік	2	2	-
		Інженер електрик	2	3	+ 1
		Інженер-будівельник	1	1	-
		Тракторист-машиніст виробництва/комбайнер	с/г 15	15	-
		Водій автотранспортних засобів	10	10	-
8	Агрономіч на служба	Головний агроном	1	1	-
		Агроном із захисту рослин	1	1	-
		Бригадир ТРБ № 1	1	1	-
		Бригадир ТРБ № 2	1	1	-
		Технічні робітники рослинницької галузі	22	22	-
9	Тваринницький комплекс	Завідувач тваринницьким комплексом	1	1	-
		Технолог з тваринницької продукції	3	2	- 1
		Лікар ветеринарної медицини	1	2	+ 1
		Доярка	14	11	- 3
		Завідуючий МТФ № 1	1	1	-
		Завідуючий МТФ № 2	1	1	-
		Завідуючий СТФ	1	1	-
		Завідуючий ферми з відгодівлі вівці	1	1	-
		Технічні робітники тваринницької галузі	13	11	- 2
10	Сироварня	Технолог з виробництва сиру	-	1	+ 1
		Інженер-електрик	-	1	+ 1
		Технічний працівник	-	1	+ 1
11	Служба ЗГП	Завідуюча їдальнею	1	1	-
		Технічні працівники	3	3	-
		Завідуючий складом	2	2	-
		ВСЬОГО	113	113	